



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

**“PROFESIONALIZACIÓN DE UNA PANADERÍA
DE LA ZONA SUR DE MÉRIDA, YUCATÁN”**

OPCIÓN

TESIS

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

**MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL**

PRESENTA:

L.E. KEVIN GAMALIEL FLORES PÉREZ

ASESOR:

M.C. ANDRÉS M. PEREYRA CHAN

COASESOR:

DR. JESÚS F. ESCALANTE EUÁN

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

2020



"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.
No. DE OFICIO: X-275/20
Mérida, Yucatán, **10/Septiembre/2020**

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

C. KEVIN GAMALIEL FLORES PÉREZ
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.

De acuerdo al fallo emitido por su director Andrés Miguel Pereyra Chan, codirigido por Jesús Francisco Escalante Euan y la comisión revisora integrada Hermila Andrea Ulibarri Benítez, Ana María Canto Esquivel y Raúl Alberto Santos Valencia, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"PROFESIONALIZACIÓN DE UNA PANADERÍA DE LA ZONA SUR DE MÉRIDA, YUCATÁN"

ATENTAMENTE
Excelexia en Educación Tecnológica

HERMILA ANDREA ULIBARRI BENÍTEZ
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.p. Archivo
HAUB/AMPC/fja



Agradecimientos

Este documento se lo dedico a cada una de las personas que estuvo presente durante esta etapa de mi vida y especialmente le doy gracias a Dios, mi confianza está solo en ti, por darme sabiduría y permitirme concluir de manera satisfactoria.

Quiero agradecer a mi mamá, papá, hermanos y familiares que estuvieron al pendiente de mi durante este tiempo y por apoyarme con mis metas como estudiante y alentarme a seguir con lo que me propongo.

De igual manera gracias a cada uno de los profesores (Albornoz, Viana y Ortiz) que de mi apreciada facultad de economía que me brindaron su apoyo previo a entrar a la maestría, por aconsejarme y dándome las cartas de recomendación.

Un especial agradecimiento a cada uno de los maestros del Instituto tecnológico de Mérida, que dedican su tiempo para enseñarnos y brindarnos de su conocimiento adquirido a lo largo de años, mediante sus clases, cursos o platicas. Muchas gracias a cada uno que dedico tiempo para asesorarme y recomendarme mejoras en el trabajo de investigación, entre los cuales puedo mencionar a Hermila Ulibarri, María Morales, Gabriel Méndez, Alfonso Munguía, Raúl Santos, a mi coasesor Jesús Escalante y especialmente a mi asesor de tesis Andrés Pereyra.

Se agradece el apoyo brindado por el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) para impulsar este proyecto de investigación. De igual manera agradezco a la empresa de estudio que me brindo la oportunidad de realizar este proyecto.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la profesionalización y elaborar una propuesta de protocolo familiar para llevar a cabo la sucesión en futuras generaciones de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”. Para analizar la profesionalización se determinaron las categorías que más se adaptaron con la unidad de estudio: perfil del propietario o director general, estructura y cultura organizacional, sistemas de control y las tecnologías de información comunicación. Para la sucesión se determinó que los rubros que comprenden la propuesta de protocolo familiar son: relaciones familiares; el compromiso de la familia; normas de conducta, política de contratación, derechos económicos y la responsabilidad social.

La metodología llevada a cabo en este proyecto es de enfoque de investigación cualitativa descriptiva siguiendo un diseño fenomenológico y no experimental, dado que se tomó las perspectivas particulares del propietario, los familiares involucrados en la empresa y empleados no familiares, para la descripción de cada una de las categorías. El tipo de investigación es de estudio de caso único, pues la unidad de análisis es la panadería La Frontera del Sur, y su alcance es descriptivo.

Los resultados encontrados fueron que el director general impulsa a trabajar con su carisma, forma de trabajar y respeto en la empresa; la estructura organizacional no está formalizada pero cada uno conoce cuál es su rol dentro de la empresa, tiende a ser centralizada la toma de decisiones por el director general; la cultura organizacional es transmitida mediante el comportamiento y la forma de actuar únicamente, se tiene claro cuál es la filosofía empresarial aunque no está formalizada; se manejan algunos sistemas de control diagnóstico pero carecen de sistemas de límite; con respecto a las tecnologías de información y comunicación manejan los equipos tecnológicos de telefonía fija, celular e internet en los que realizan llamadas, mensajería y mensajería en WhatsApp con los clientes y proveedores. Mediante diversas reuniones se estableció la propuesta de protocolo familiar que se debe seguir para realizar la sucesión en las próximas generaciones.

Palabras clave: empresa familiar, profesionalización, protocolo familiar

Abstract

The purpose of this research was to analyze professionalization and develop a proposal for a family protocol to carry out succession in future generations of the family business "La Frontera del Sur bakery" located south of the city of Merida, Yucatan. To analyze professionalization, the categories that were most adapted with the study unit were determined: owner or CEO profile, organizational structure and culture, control systems and communication information technologies. For the succession it was determined that the items comprising the proposal for family protocol are: family relations; the commitment of the family; rules of conduct, procurement policy, economic rights and social responsibility.

The methodology carried out in this project is of descriptive qualitative research approach following a phenomenological and non-experimental design, since the particular perspectives of the owner, the relatives involved in the company and non-family employees were taken for the description of each of the categories. The type of research is a single-case study, as the analysis unit is the La Frontera del Sur bakery, and its scope is descriptive.

The results found were that the CEO encourages to work with his charisma, way of working and respect for each of the members of the company. The organizational structure is not formalized but everyone knows what its role is within the company, tends to be centralized decision-making by the CEO. The organizational culture is transmitted through behavior and the way of acting only, it is clear what the business philosophy is even though it is not formalized. some diagnostic control systems are managed but lack limit systems; with regard to information and communication technologies, fixed telephony, cellular and internet technology equipment is handled by which they make calls, messaging and WhatsApp with customers and suppliers. Several meetings established the proposal for a family protocol have to be followed to carry out the succession in the coming generations.

Keywords: family business, professionalization, family protocol

Índice de contenido

Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	x
Capítulo I. Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.2.1 Preguntas.	9
1.2.2 Objetivos.....	10
1.3 Justificación	11
1.4 Delimitaciones y limitaciones.....	12
Capítulo II. Marco teórico	13
2.1 Conceptos y definiciones de la empresa familiar.....	13
2.1.1 Características de la empresa familiar.....	16
2.1. 2 Ventajas y desventajas de las empresas familiares	17
2.1.3 Modelos conceptuales de la empresa familiar.....	18
2.2 Profesionalización de las empresas familiares.....	22
2.2.1 El perfil del propietario o del director general de la empresa	25
2.2.2 Estructura organizacional.....	26
2.2.3 Cultura organizacional	29
2.2.4 Sistemas de control.....	31

2.2.5 Tecnologías de la información y comunicación.....	34
2.3 Sucesión	36
2.3.1 Conceptualización del protocolo familiar	37
2.3.2 Contenidos y estructura para la elaboración de un protocolo familiar.....	39
Capítulo III. Marco contextual.....	44
3.1 Panorama nacional de la industria de la panificación	44
3.2 Panorama en Yucatán de la industria de la panificación.....	46
3.3 Información general de la unidad de estudio	47
3.3.1 Antecedentes y estructura de la empresa.....	47
3.3.2 Antecedentes y estructura de la familia.....	53
3.3.3 Modelo de los tres círculos con respecto a la situación actual de la unidad de estudio	54
Capítulo IV. Metodología de la investigación.....	57
4.1 Enfoque de investigación.....	57
4.2 Diseño de investigación.....	58
4.3 Tipo de la investigación.....	61
4.3.1 Alcance del estudio de caso.....	62
4.4 Sujetos de estudio.....	62
4.5 Procedimiento para la obtención de datos.....	64
4.5.1 Técnicas de recolección de la información	67
4.5.2 Preguntas directrices	69
4.5.3 Método para el análisis de datos.....	71
Capítulo V. Análisis y discusión de resultados.....	73
5.1 Diagnóstico de la empresa, familia y propiedad.....	73

5.1.1 Diagnóstico de la efectividad de la empresa	73
5.1.2 Diagnóstico de la afectividad de la familia	76
5.1.3 Diagnóstico patrimonial	78
5.2 Análisis del perfil del director general	80
5.3 Análisis y descripción de la estructura y cultura organizacional.....	83
5.3.1 Análisis de la estructura organizacional	84
5.3.2 Análisis de la cultura organizacional	86
5.4 Análisis de los sistemas de control.....	90
5.5 Análisis de las tecnologías de la información y comunicación	93
5.6 Análisis de la sucesión mediante el protocolo familiar	96
VI. Conclusiones y recomendaciones	102
6.1 Conclusiones.....	102
6.2 Recomendaciones.....	106
Referencias bibliográficas	110
Anexo 1. Guía de entrevista.....	115
Anexo 2. Guía de cuestionario.....	121
Anexo 3. Protocolo familiar	125

Índice de tablas

Tabla 2.1 Conceptualización de empresa familiar.....	14
Tabla 2.2 Ventajas y desventajas de las empresas familiares	17
Tabla 2.3 Categorías que inciden en la profesionalización	24
Tabla 2.4 Función de la estructura organizacional.....	27
Tabla 2.5 Conceptos de cultura organizacional.....	29
Tabla 2.6 Funciones del control en la empresa.....	31
Tabla 2.7 Tipos de tecnologías de información y comunicación	34
Tabla 2.8 Estructura y contenido del protocolo familiar	39
Tabla 3.1 Personal ocupado en el sector de panificación	45
Tabla 3.2 Datos generales	49
Tabla 3.3 Personal de la panadería “La Frontera del Sur”	52
Tabla 4.1 Tipos de diseños de la investigación cualitativa	59
Tabla 4.2 Sujetos de estudio de la investigación	63
Tabla 4.3 Categorías de la investigación	65
Tabla 4.4 Preguntas directrices de la investigación	69
Tabla 5.1 Resultados del rubro efectividad en la empresa.....	74
Tabla 5.2 Empresa – Resumen de diagnóstico.....	75
Tabla 5.3 Resultados del rubro afectividad en la familia	76
Tabla 5.4 Familia – Resumen de diagnóstico.....	77
Tabla 5.5 Resultados del rubro de propiedad.....	78
Tabla 5.6 Propiedad-Resumen de diagnóstico.....	79

Índice de figuras

Figura 2.1 Modelo de los dos círculos.....	19
Figura 2.2 Modelo de los tres círculos.....	20
Figura 2.3 Modelo evolutivo tridimensional	21
Figura 2.4 Modelo de articulación dinámica	22
Figura 2.5 Esquema de estudio de la investigación	42
Figura 3.1 Unidades económicas	47
Figura 3.2 Ubicación Geográfica de la panadería “La Frontera del Sur”	50
Figura 3.3 Organigrama de la panadería “La Frontera del Sur”	51
Figura 3.4 Genograma de la familia de la panadería “La Frontera del Sur”	54
Figura 3.5 Modelo de los tres círculos de la panadería “La Frontera del Sur”.....	55
Figura 5.1 Perfil del encargado: liderazgo.....	80
Figura 5.2 Perfil del encargado: Innovación	81
Figura 5.3 Perfil del encargado: Manejo de conflictos.....	82
Figura 5.4 Estructura organizacional: formalización.....	84
Figura 5.5 Estructura organizacional: centralización	85
Figura 5.6 Cultura organizacional: transmisión de valores.....	87
Figura 5.7 Cultura organizacional: filosofía empresarial.....	88
Figura 5.8 Cultura organizacional: objetivos empresariales	89
Figura 5.9 Sistemas de control: control diagnóstico	91
Figura 5.10 Sistemas de control: sistemas de límite	92
Figura 5.11 Tecnologías de información y comunicación: medios de comunicación electrónicos	94
Figura 5.12 Tecnologías de información y comunicación: equipos tecnológicos	95
Figura 5.13 Protocolo familiar: cultura y valores de la familia	97

Figura 5.14 Protocolo familiar: normas de contratación y permanencia en la empresa	98
Figura 5.15 Protocolo familiar: derechos económicos y patrimoniales.....	99
Figura 5.16 Protocolo familiar: responsabilidad social	100

Capítulo I. Introducción

Este primer capítulo presenta los antecedentes del estudio, el problema de investigación, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, delimitación y limitaciones de esta tesis. Esta es una investigación cualitativa y la unidad de análisis es una empresa panificadora del sur de Mérida, Yucatán.

1.1 Antecedentes

La importancia y la representación de la empresa familiar a nivel internacional ha tenido un gran impacto en la derrama economía de acuerdo con Monreal, Sánchez y Meroño (2010), se presenta la siguiente información: Solo en España hay 2.8 millones de empresas familiares representando un 85% del total de las unidades económicas del país, proporcionan el 70% del empleo privado. La aportación que generan es acerca del 70% del PIB y también representan en exportación de España un 59%. De manera internacional es el sistema que predomina en la estructura empresarial en todo el mundo. Solo en Europa, Estados Unidos, América Latina o Asia el porcentaje de las empresas familiares está por encima del 70% del total de las unidades económicas y aporta alrededor del 50% del empleo. Con respecto a la participación que generan al Producto Interno Bruto (PIB) se encuentra alrededor del 45% y el 80%.

Es importante mencionar que la mayoría de las empresas familiares son parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, en casi todos los países del mundo más del 90% de las unidades económicas se encuentran presente en estas categorías y proporcionan más de la mitad del empleo y una importante participación del producto nacional. En muchos países constituyen el sector más dinámico de la economía, incentivan la competencia, así como la generación de ideas, productos y trabajos nuevos (Monreal, Sánchez y Meroño, 2010).

Rodríguez (2012) menciona que “en España, el 45% de las grandes empresas familiares integradas en el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) tienen un protocolo

elaborado. Un número cada vez mayor de empresas españolas de todos los tamaños dispone de él” (p. 12).

En América Latina las cifras oscilan entre 95 y 99% empresas familiares del total de empresas. El segmento más importante es el de la microempresa. En los países de América Latina las empresas micro, pequeñas y medianas representan entre 60 y 90% de todas las unidades económicas (Monreal, Sánchez y Meroño, 2010).

De la información del INEGI (2019) en los censos económicos se puede encontrar a la rama de la elaboración de productos de panadería y otros productos de panadería en el sector de la industria manufacturera, también se indica que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al representar 48.2% del total a nivel nacional, además esta actividad económica representa el 11.6% de las unidades económicas y el 23.5% del personal ocupado a nivel nacional, lo cual implica hacer un análisis de este sector pues representa casi la mitad del PIB de México y a su vez las panificadoras se encuentran en este sector.

Rodríguez (2012) menciona que “ser empresa familiar implica, independientemente de su tamaño, que la mayoría de los votos son propiedad de una familia y que al menos un representante familiar participa de la gestión o gobierno” (p. 11).

Poza (2005) define que una organización es empresa familiar cuando dos o más miembros de una familia o asociación de familias, tienen al menos el 51% del control de la propiedad; los miembros de la familia influyen en las decisiones de dirección de la empresa, en la cultura organizacional o como miembros del consejo administrativo, deben tener una buena relación familiar y por último tener presente la continuidad de la empresa que debería pasar de generación en generación.

Existen varios modelos del concepto de la empresa familiar, en donde se determinan las características que tienen y la naturaleza en la que se desarrollan, Belausteguigoitia (2012) menciona que

“uno de los más difundidos es el de Tagiuri y Davis en 1982 denominado de los tres círculos. Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea” (p. 9).

En este modelo se ve la relación que va a tener la familia dentro de la empresa, hay que determinar también la propiedad de la empresa y la familia, en la cual se encuentran en un sistema dinámico y por el cual se tiene que organizar cada una de las funciones que se va a ejercer para mantener la armonía.

Entre los subsistemas de la empresa familiar suelen presentarse diferencias Belausteguigoitia (2012) menciona “la familia se caracteriza por ser emocional, mientras que la empresa es racional y objetiva. La familia brinda protección a sus miembros y suele ser incondicional, y la empresa ofrecer retribuciones en función de la contribución que haga cada miembro” (p. 9).

De acuerdo con Belausteguigoitia (2012) “la empresa familiar, lejos de ser una deformación, puede visualizarse como la unión de subsistemas con funciones específicas, con atributos que pueden ser fuente de fortalezas y debilidades” (p. 8) dentro de los conceptos de la teoría de la empresa familiar se encuentran dos subsistemas, la empresa y la familia, estos se encuentran interrelacionados en cierta medida y en los cuales se pueden determinar sus fortalezas y debilidades en su unión. De igual manera menciona la relación de cada una de las partes (empresa, familia y propiedad) en una convergencia y en esa área de intersección se le podría denominar el área de conflicto.

La mayoría de las empresas familiares se originaron con la iniciativa emprendedora, ya sea para obtener ingresos extras y satisfacer las necesidades que con sus percepciones salariales no cubrían o por estar dentro de la población desempleada, entre otras razones por la cuales decidieron invertir; ahora bien, según Grabinsky

(2018) un emprendedor exitoso debe contar con las siguientes prioridades al emprender un nuevo negocio:

Las cinco F: Familia, físico, felicidad, fe y finanzas

- Cuidar de manera permanente a la familia, manteniendo lazos de armonía y comunicación;
- Buena condición física, con ejercicios constantes y revisiones médicas; evitar tensiones extremas y corregir malos hábitos;
- Gozar lo que uno hace; una actitud positiva razonable ayuda a lograr la felicidad.
- Tener fe y sentimientos espirituales, además de un código de valores, fortalece en las actividades.
- Cuidar las finanzas integrales, con una planeación continua, tanto del negocio como del patrimonio personal para preservarlo (p. 21).

La empresa familiar tiene ciertos conceptos básicos, según Belausteguigoitia (2012) son los siguientes: la familia debe contar con al menos el 51% de las acciones de la empresa, deben estar presentes en la toma de las decisiones en la planeación estratégica, al igual estar involucradas en la gestión, organización y administración del negocio; debe tener presente la iniciativa de continuidad en el mercado para las futuras generaciones, al igual promover el conocimiento que se vaya adquiriendo de generación en generación del cual vayan anexando nuevas ideas que aporten a sus fundamentos de conocimiento; uno de sus fines es proteger las riquezas materiales y no materiales que ha adquirido la empresa familiar.

Respecto al tema de profesionalización, todos los integrantes de alguna organización deben estar comprometidos para que el proceso de profesionalización sea el adecuado, pues este proceso se da de manera continua mediante las diversas etapas por las cuales pasa la organización. De acuerdo con Belausteguigoitia (2012),

“La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Establece que en este desarrollo se observan momentos de evolución

(crecimiento) y de revolución o crisis. Se definen cinco fases en la evolución organizacional: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez” (p. 148). Belausteguigoitia (2012) menciona lo siguiente acerca de la propiedad y dirección que tiene la empresa familiar: “Se estima que, en el caso de estar en las mismas manos la propiedad y la dirección de una empresa, suele haber una natural alineación de intereses organizacionales, y una menor necesidad de incurrir en costos para alinear esos objetivos” (p.150).

Una de las herramientas que ayudan a las empresas familiares a estar mejor organizadas y estructuradas es realizar una profesionalización y con ello el protocolo familiar, con el fin de seguir una misma línea de dirección de objetivos, la misión y la visión que tengan tanto para la empresa y para la familia, pues es importante establecer normas que rijan la convivencia de la empresa y la familia para su debido funcionamiento, además de prever el éxito de ambas tanto para la actualidad como para las generaciones futuras.

Como afirma Rodríguez (2012) el protocolo familiar “es un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria” (p. 21).

El mismo autor menciona que el protocolo familiar desde sus inicios de aplicación en la década de los noventa ha sido de gran interés y ayuda para tener una mayor esperanza de vida de los negocios familiares, en varias partes del mundo, varias familias que manejan algún negocio han oído hablar del protocolo, algunas ya cuentan con éste y cada vez más empresas familiares se interesan por generar uno.

Realizar el protocolo de una empresa familiar es con la finalidad de reorganizar y direccionar el proyecto empresa familia que garantice el bienestar entre ambas partes, fomentando la unidad y el compromiso, es importante la comunicación entre las partes para poder realizar consensos acerca de las funciones que van a desempeñar cada uno de los miembros de la familia y empresa. Todos los acuerdos que se logren mediante estos consensos son los que integraran el protocolo familiar

y es importante formalizar estos acuerdos para que nadie salga de la dirección a la cual va la empresa familiar.

Se han realizado varios trabajos de investigación acerca de las empresas familiares tanto en México como internacionalmente, donde se destaca la importancia de la implementación del protocolo y la profesionalización de una empresa familiar para tener un mejor éxito, se mencionan a continuación algunos de estos trabajos:

Rueda (2011) realizó un estudio en Argentina donde presenta el proceso de profesionalización como un factor del éxito para las empresas familiares, el objetivo de su investigación fue establecer las claves y ventajas que presenta la profesionalización a la empresa familiar para poder competir en el mercado global; De acuerdo con el estudio realizado por Vélez, et al. (2008) en Colombia, se obtuvieron las características de las empresas familiares de Colombia y se determinó la importancia que generan para el país, de igual manera se establecieron las características de la profesionalización y la sucesión de las empresas familiares.

Olguín, Gonzales, y Patiño (2017) presentaron el perfil de sucesión y los elementos claves de la sucesión para que las empresas familiares permanezcan en el mercado, un estudio realizado en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Durán y Martín (2014) presentan el panorama de las empresas familiares de México comparando con el panorama mundial donde se observa la importancia y el impacto que generan en las economías nacionales.

García, Pereyra y Canto (2018) recopilaron información de diversos autores y mencionan las siguientes variables que integran el proceso de profesionalización dentro de los cuales se encuentran: dirección profesional, estructura organizacional, cultura organizacional, planeación estratégica empresarial, decisiones descentralizadas, consejo de administración, asamblea familiar, plan de sucesión, sistemas de control, presupuesto, innovación en orientación de las ganancias, planeación estratégica familiar, tecnologías de la información, relaciones interpersonales, protocolo familiar.

Aguilar, Ulibarri, y Morales (2011) presentaron un estudio de caso en la ciudad de Mérida, Yucatán donde se desarrolla el protocolo familiar para una empresa que comercializa cárnicos; el objetivo que presentan fue determinar el impacto de la realización de un protocolo familiar en la estructura general de una empresa de productos cárnicos y como los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de Muller de la Lama titulado “Autodiagnóstico de la empresa familiar”, se observó que la empresa creció en su grado de profesionalización desde que se comenzó a aplicar la estructura organizacional, desarrollar el consejo familiar y planificar de manera estratégica la empresa.

Solorzano (2016), describió la estructura organizacional y el protocolo familiar en una microempresa de servicios veterinarios ubicada en Mérida, Yucatán. Se identificaron las necesidades de la microempresa, carecía de una estructura organizacional formalmente y no contaban con un protocolo familiar para llevar a cabo la sucesión. El resultado fue la elaboración de la estructura organizacional de la empresa además de la compilación y unificación de los comentarios de los familiares involucrados en el negocio para la redacción del protocolo.

Oreza (2017), describió en su investigación la estructura organizacional de una microempresa de imprenta de San Francisco Campeche además de elaborar una propuesta de protocolo familiar, como principales resultados, se obtuvo un modelo de protocolo familiar y la descripción detallada de los elementos que conforman la estructura organizacional de la empresa de estudio.

García (2017), analizó la profesionalización de una microempresa de servicios de capacitación y elaboró una propuesta de protocolo familiar. La variable de profesionalización incluyó las subvariables siguientes: perfil del propietario, estructura organizacional, planteamiento estratégico y tecnologías de la información y comunicación. Para el protocolo familiar las subvariables abordadas fueron: filosofía empresarial, plan de participación, derechos económicos, responsabilidad y código de conducta y gestión de la sucesión. Los resultados que se obtuvieron de las

subvariables ayudaron a tomar mejores decisiones en la empresa, además de que con la colaboración para realizar el protocolo familiar se logró unificar las ideas de todos los miembros de la empresa familiar.

Ek (2017), habló sobre la importancia de la sucesión y elaboración del protocolo familiar en una microempresa de abarrotes en Felipe Carillo, Quintana Roo, esta investigación se realizó por la necesidad de llevar a cabo el proceso de sucesión y con ello se aplicó el protocolo como herramienta. Entre los resultados encontrados en esta investigación se reflejó la unión de ideas por parte de los sujetos de estudio en la elaboración del protocolo familiar, en donde se tomaron en cuenta los tres ejes el familiar, la empresa y la propiedad.

1.2 Planteamiento del problema.

En diversas investigaciones se indica que los factores administrativos son la principal causa por la cual las empresas familiares desaparecen o pasan por un periodo de declive, otro factor que influye es el financiero, pues si no hay un orden y control de los ingresos y egresos de la empresa se puede generar un desequilibrio financiero y llegar a un punto en el que las finanzas no sean sostenibles. Por lo cual la profesionalización es un factor importante con el que deberían contar las empresas familiares, esto ayudaría a prevenir los conflictos familiares, su desaparición y adaptación en los mercados competitivos actuales.

La panadería La Frontera del Sur es una empresa familiar que lleva más de 30 años en el mercado de la panificación. Es importante realizar este estudio para identificar el nivel de profesionalización de la empresa, analizar si tienen riesgo de desaparecer, y poder realizar acciones que la beneficien a futuro y hagan competitiva a la empresa. La falta de sistemas de control y el uso de tecnologías de información hacen que la empresa tenga riesgos en la productividad y la limita a ser efectiva. Estas situaciones pueden ser de relevancia para las futuras generaciones en la empresa, ya que, sino esta profesionalizada puede tener grandes dificultades, como

las que enfrentan las empresas familiares, para lograr la continuidad en los caminos generacionales y permanecer en el mercado.

La empresa familiar panadería La Frontera del Sur no cuenta con una estructura organizacional definida y formalizada, además de que la transmisión de los valores familiares y la filosofía de la empresa no están establecidos, así como la falta de sistemas de control en el área de producción y el área de ventas, de igual manera no se tienen presente la utilización de tecnologías de información y comunicación que faciliten y ayuden a hacer efectiva a la empresa. La empresa se encuentra en la etapa de sucesión por lo cual debe hacer el protocolo familiar que le facilitará llevar de una manera exitosa este proceso de cambio.

1.2.1 Preguntas.

Como pregunta general de investigación se plantea lo siguiente:

¿Cómo sería el proceso de la profesionalización y el protocolo familiar para llevar a cabo la sucesión en futuras generaciones de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur” ubicada al sur de la ciudad de Mérida, Yucatán?

Las preguntas específicas de la Investigación son:

1. ¿Cuál es el diagnóstico actual de la familia, empresa y propiedad de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”?
2. ¿Cómo es el perfil del propietario o director general de la empresa “panadería La Frontera del Sur”?
3. ¿Cómo es la estructura y la cultura organizacional de la empresa “panadería La Frontera del Sur”?
4. ¿Cómo son los sistemas de control de la empresa “panadería La Frontera del Sur”?
5. ¿Cuáles y cómo son las tecnologías de información y comunicación que se usan en el área de producción y ventas de la empresa “panadería La Frontera del Sur”?

6. ¿Cómo es la sucesión a través de la elaboración del protocolo familiar: en sus apartados de relaciones familiares; el compromiso de la familia; normas de conducta, remuneración y propiedad y la responsabilidad social de la empresa que se integran en el protocolo familiar de la empresa de estudio?

1.2.2 Objetivos.

Objetivo general:

Analizar la profesionalización y elaborar una propuesta de protocolo familiar para llevar a cabo la sucesión en futuras generaciones de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur” ubicada al sur de la ciudad de Mérida, Yucatán.

Objetivos específicos:

1. Elaborar el diagnóstico actual de la familia, empresa y propiedad de la empresa “panadería La Frontera del Sur”.
2. Describir como es el perfil del propietario o director general de la empresa “panadería La Frontera del Sur”.
3. Describir la estructura y la cultura organizacional de la empresa “panadería La Frontera del Sur”.
4. Determinar los sistemas de control de la empresa “panadería La Frontera del Sur”.
5. Describir el uso de las tecnologías de información en el área de producción y ventas de la empresa “panadería La Frontera del Sur”.
6. Describir los elementos del protocolo familiar para llevar a cabo la sucesión y proponer los apartados de las relaciones familiares; el compromiso de la familia; normas de conducta, política de contratación, derechos económicos y la responsabilidad social que se integran en protocolo familiar de la empresa estudiada.

1.3 Justificación

La presente investigación debe su importancia a la necesidad de realizar la profesionalización y protocolo de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”, que se ubica al sur de Mérida, Yucatán. El principal beneficio es la aportación que se le brinda a la empresa en esta investigación, la cual es de gran relevancia, pues se propone la profesionalización y un protocolo para la empresa familiar para hacer que la empresa sea más competitiva y asegurar su permanencia en el mercado.

Este estudio puede ser de utilidad para las siguientes investigaciones que pretendan realizar la profesionalización de la empresa familiar y su protocolo, con lo cual se podrían prevenir problemas en las empresas familiares, su alcance servirá como guía para la profesionalización de las empresas que sean similares y que así pueda ser cada vez mayor el número de empresas familiares que logren este proceso, la empresa en estudio se encuentra en el sector manufacturero, en la rama de la industria de elaboración de pan y otros productos de panadería.

La empresa familiar es dinámica en el mercado como cualquier otra empresa por lo cual debe tener presente los ciclos económicos, los problemas sociales y situaciones políticas con el fin de realizar la mejor toma de decisiones que guíe a la empresa familiar al éxito.

Las empresas familiares pasan por grandes dificultades, aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito para pasar la estafeta a la siguiente generación, el principal factor por el cual las empresas familiares desaparecen es el factor administrativo, pues si cuentan con malos sistemas administrativos o el mal manejo de recursos, la falta de control, ocasionan problemas que afectan gravemente a la empresa, por eso es de gran relevancia tener bien establecida la profesionalización de la empresa y un protocolo familiar que sirva de guía para resolver cada una de las situaciones que se enfrenten.

El conocimiento de todos estos factores que influyen en la empresa familiar se presenta en esta investigación con el fin de realizar la propuesta de profesionalización y el protocolo de la empresa que le permita estar mejor preparada.

1.4 Delimitaciones y limitaciones.

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa panificadora ubicada al sur de la ciudad de Mérida, Yucatán. Se realizó durante un periodo de dos años, del mes de septiembre de 2018 al mes de agosto de 2020.

La empresa estudiada se encuentra laborando en la industria de elaboración de pan, en el sector secundario (manufacturero), esta empresa además de producir este bien, de igual manera lo comercializa a algunas tiendas de abarrotes y negocios de venta de alimentos preparados.

Los sujetos de estudio fueron los integrantes de la familia que trabajan y/o realizan alguna actividad dentro de la empresa, se realizó entrevistas a cada uno de los involucrados.

La limitante que se presentó en este caso fue el tiempo de disponibilidad de cada uno de ellos para efectuar las entrevistas necesarias para la investigación. Otra limitante es el conocimiento del proceso de profesionalización y formulación del protocolo que tienen los integrantes de la empresa familiar con respecto al grado de aceptación a los cambios.

Capítulo II. Marco teórico

Este capítulo presenta los temas a desarrollar en la investigación fundamentados teóricamente, se exponen los principales temas que son: la empresa familiar, la profesionalización de la empresa familiar y el protocolo, así como las subvariables que son de utilidad para la investigación.

2.1 Conceptos y definiciones de la empresa familiar

Las empresas familiares representan un gran porcentaje de derrama económica, pues son las que más influyen en el crecimiento, generación de empleo y dinamismo de las economías en el mundo (Poza, 2005). Rodríguez (2012) menciona que:

Las empresas familiares son capitales para la creación de riqueza en cualquier tipo de economía moderna o que pretenda serlo. Suponen un 70-90% de las empresas que existen, generan entre el 40 y el 65% de la producción (PNB) y dan empleo al 40-60% de la población ocupada (p. 12).

Para Grabinsky (2018), la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas. Dyer (2003), menciona que son organizaciones en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por una o varias familias.

El concepto de qué es empresa familiar difiere con la opinión pública, de acuerdo con un estudio que realizó Trevinyo (2010) en donde el 75% de la muestra opinaron que son pymes, el resto respondieron que eran microempresas, empresas privadas, entre otras respuestas. El mismo concepto “familiar” es el que da el indicio del tipo de negocio que es, por lo cual define empresa familiar como empresa más familia; la familia debe tener al menos el 51% de las acciones que genera el negocio, igual una

o más familias deben de manejar la parte administrativa, los planes estratégicos, la organización y la gestión del negocio, de la misma forma es importante que se transmita el conocimiento de generación en generación y que la familia sea quien administre la riqueza que se genere con el negocio.

Belausteguigoitia (2012) define la empresa familiar como “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” (p. 33). De igual manera menciona que es difícil dar una definición exacta de la empresa familiar pues hay muchos casos en los que se puede considerar una empresa familiar como los siguientes: cuando no esté siendo operada por la familia, pero si tengan el control mayoritario de las decisiones, otro ejemplo se da cuando una empresa está controlada por dos personas sin lazos sanguíneos pero que alguno de sus descendientes o familiares de cada uno de ellos trabajen en el negocio. En la tabla 2.1 se observan diversas definiciones de empresa familiar, estas definiciones se recopilieron de varios autores expertos en el tema.

Tabla 2.1

Conceptualización de empresa familiar

Autor	Definición
Gallo y Domenec (2004)	Se considera una empresa familiar cuando hay capacidad final de controlar el poder de decisión, una familia cuenta con la capacidad de tener el capital de la propiedad de la empresa, también cuando hay miembros de una familia desempeñando responsabilidades de gobierno y dirección, en los puestos en los que se da el ejercicio de poder (p.8).
Poza (2005)	Dice que las empresas familiares son todas en las cuales uno o más miembros de una familia incluyen de manera directa en la compañía, ya sea a través de su participación en la administración o en algún órgano de gobierno, el control de la propiedad, las preferencias estratégicas de los accionistas o

	en la cultura organizacional que la familia transfiere a la empresa (p.4).
Trevinyo (2010)	Menciona que la empresa familiar debe de tener las siguientes características: que una familia, o incluso varias familias, posean acciones suficientes en la empresa para tener voz y voto en el rumbo estratégico de la empresa; que una o varias familias estén involucradas ya sea en gestión; que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa; que la familia procure conservar la riqueza generada por la empresa
Rodríguez (2012)	Tiene tres características vitales: su propiedad es controlada por una familia, los negocios son dirigidos por algún miembro de la familia, y por último el deseo de perdurar en el tiempo la obra del fundador.
Belausteguigoitia (2012)	Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Y aun viéndola más simple y tomando una perspectiva diferente, la espiritual, suele referirse a ellas como empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas (p.3).
García (2017)	Empresa de considerable o modesta dimensión en la cual a partir de dos integrantes de la familia y hasta un grupo de estas controlan un porcentaje mayoritario de acciones, la gestión y/o la administración estratégica, además de aspectos intangibles como el deseo de innovar y transmitir el negocio a través de las generaciones (p.14).
Ek (2017)	Se define a la empresa familiar como la unificación de empresa y familia en la cual esta última posea igual o mayor del 51% de la propiedad, así mismo que tenga participación en la administración y toma de decisiones durante el funcionamiento de la empresa (p.17).

Fuente: elaboración propia basada en autores

Se pudo concluir que una empresa familiar se desarrolla cuando se ejerce el control de una o más familias en la toma de decisiones de la empresa, debe estar presente algún miembro de la familia en la planeación, organización y gestión de la empresa para que la dirección que tomen vaya de acuerdo con la familia y la empresa; así se generaría la unión y compromiso con el que cuenta toda empresa familiar. En la misma conceptualización se puede observar la presencia del modelo de los tres círculos pues se menciona la interconexión de la empresa, familia y propiedad.

2.1.1 Características de la empresa familiar

De acuerdo con Vélez, et al. (2008) el concepto de empresa familiar es como cualquier otro tipo de organización, se forma por un grupo de personas que asumen la toma de decisiones, planifican la estructura, organización, control y crean la identidad de la empresa, en busca de oportunidades que se puedan dar en el mercado. Todo esto con el fin de que la empresa familiar se encuentre en una sinergia en la unión del esfuerzo, el capital familiar y los factores del negocio.

Gallo y Domenec (2004) afirman que una definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

Gallo y Domenec (2004) mencionan también que la empresa familiar se da cuando una sola familia tiene la mayor parte del capital y tiene un control representativo dentro de las decisiones de la empresa; para ello es importante que los miembros de la familia se involucren en el proceso de dirección y toma de decisiones en la empresa. Handler (1994) la define como una organización donde los miembros de la familia influyen en la dirección, en las decisiones operativas y los planes de sucesión que se vayan a planificar para el negocio.

2.1. 2 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Las fortalezas que tienen las empresas familiares son muchas y muy diversas, la familia logra generar unidad, compromiso y confianza en la empresa y es una de las ventajas que se logran dentro de estas empresas. Así como se tienen fortalezas, están presentes las debilidades y estas últimas suelen estar más marcadas dentro de la empresa familiar como lo es el nepotismo, la autocracia entre otras debilidades que se presentan.

Se presentan en la tabla 2.2 algunas de las ventajas y desventajas que se encuentran en las empresas familiares de acuerdo con Belausteguigoitia (2012), Poza (2005) y Treviño (2010).

Tabla 2.2

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
Generan relaciones de afecto.	La preferencia por parientes al otorgar cargos en la empresa.
Las empresas familiares tienen una verdadera vocación hacia el servicio.	Dificultad para separar trabajo y hogar.
Compromiso en la organización.	El director general de una empresa familiar permanece en ese cargo cinco veces más que el de una empresa no familiar.
Tienden a sobrecapitalizarse y a contraer pocas deudas y suelen tener alta liquidez.	No le interese optimizar el tamaño de su empresa o sus ingresos, si requiere de hacer sacrificios personales.
Las decisiones son tomadas con	Operan sin un sistema burocrático

rapidez e intuición y son capaces de ajustarse con prontitud a los cambios.	rígido.
La familia crea un ambiente en la empresa de unidad, compromiso y confianza.	La manipulación familiar.
Cuando está el fundador existe una jerarquía marcada.	Potencial de conflicto entre familiares.
Existe menos rotación de personal.	Gobierno corporativo débil.
Deseo de perpetuar el legado de la familia a largo plazo.	Dificultad para separar las finanzas familiares de las de la empresa.

Fuente: Elaboración basada en autores

Como se puede observar cada uno de los atributos de la empresa familiar, hacen que tengan cierta ventaja competitiva con respecto a sus competidores, para ellos es clave que los líderes de la organización generen un ambiente de confianza y unidad para que cada uno de los integrantes de la empresa familiar se comprometa para hacer a la empresa eficiente y aprovechar los recursos con los que cuenta al máximo. De igual forma se tiene que considerar cada uno de los obstáculos o debilidades a las que las empresas familiares se enfrentan, para generar estrategias que afronten dichas problemáticas antes de que afecten al negocio.

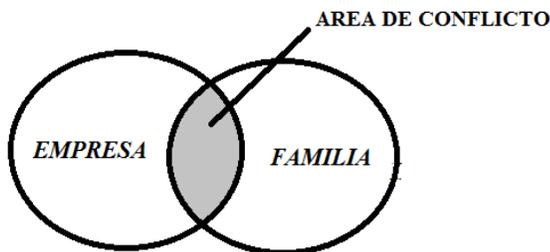
2.1.3 Modelos conceptuales de la empresa familiar

La relación entre la empresa, la familia y la propiedad, es lo que sustenta a la empresa familiar, para poder entender cómo funciona esta interrelación en los subsistemas y el rol que desempeña cada integrante de la empresa familiar, se presentarán a continuación algunos de los modelos, elaborados por autores expertos en el tema (Belausteguigoitia, 2012; Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997; Tagiuri y Davis, 1996).

De acuerdo con Lansberg (1983), en el modelo de los dos círculos, la empresa familiar puede visualizarse como la unión de dos subsistemas, la empresa y la familia, que cuentan con características y funciones que las fortalecen o en el caso de mal manejo las debilitan. Como se muestra en la figura 2.1 la intersección de los subsistemas se le denomina área de conflicto.

Figura 2.1

Modelo de los dos círculos

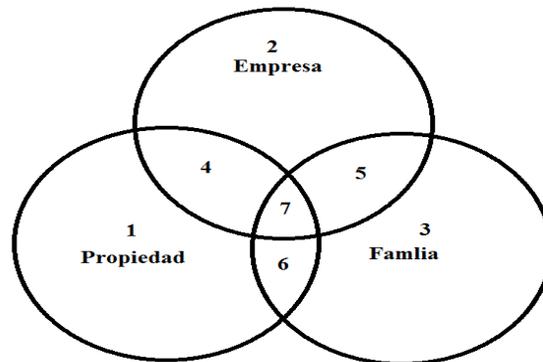


Fuente: adaptación de Lansberg (1983).

El modelo de los tres círculos fue propuesto por Tagiuri y Davis (1996), el cual está conformado por los subsistemas de empresa, familia y propiedad. En este modelo que se ilustra en la figura 2.2 se aprecia la función que realiza cada integrante con respecto al subsistema que se encuentre. Este modelo ayuda a cuestionar cual es el rol que tienen los integrantes dentro de la empresa familiar y de igual forma es útil para mejorar la efectividad de la empresa, la propiedad y la familia.

Figura 2.2

Modelo de los tres círculos



Fuente: Adaptación de Tagiuri y Davis (1996).

Se propone también el análisis de cada intersección de los subsistemas del modelo de los tres círculos de la siguiente manera:

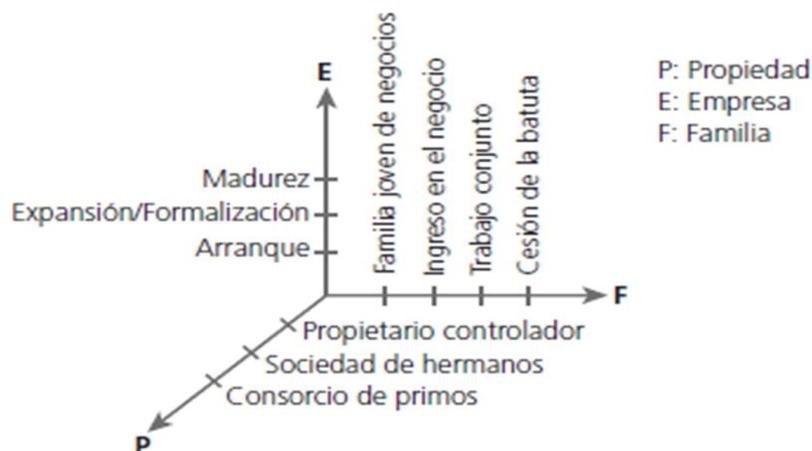
- La intersección 7 representa a los miembros de la familia que poseen acciones o parte de la propiedad y además, ocupan puestos de trabajo en la empresa.
- La intersección 6 representa a los miembros que pertenecen a la familia y son propietarios de la empresa y por ello reciben dividendos, pero no ocupan puestos de trabajo dentro de la empresa.
- La intersección 5 representa a los miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero no son accionistas, ni tienen parte de la propiedad de la empresa.
- La intersección 4 representa a los miembros que son propietarios o tienen acciones de la empresa y se desarrollan en puestos de trabajo de la empresa, sin pertenecer a la familia que controla a la empresa.
- La Intersección 3 representa a los miembros de la familia que no poseen acciones, ni trabajan en la empresa.

- La intersección 2 representa a los empleados que no son parte de la familia y que no son accionistas o propietarios de la empresa.
- La intersección 1 representa a los miembros que cuentan con acciones o parte de la propiedad, sin pertenecer a la familia y sin ocupar puestos de trabajo en la empresa familiar.

Gersick, et al. (1997), proponen el modelo evolutivo tridimensional, tomando como base los subsistemas del modelo de los tres círculos, donde se presentan las etapas por las que pasa la empresa, la familia y la propiedad. Concluyeron que el subsistema propiedad representa un gran poder y responsabilidad para la toma de decisiones dentro de la empresa familiar. Este modelo que se muestra en la figura 2.3 presenta como la empresa familiar va pasando por diversos puntos desde su creación hasta su madurez y como esta se relaciona con las etapas que pasan la familia, familia joven de negocios hasta la sucesión generacional y la propiedad, desde propietario hasta llegar al consorcio de primos.

Figura 2.3

Modelo evolutivo tridimensional

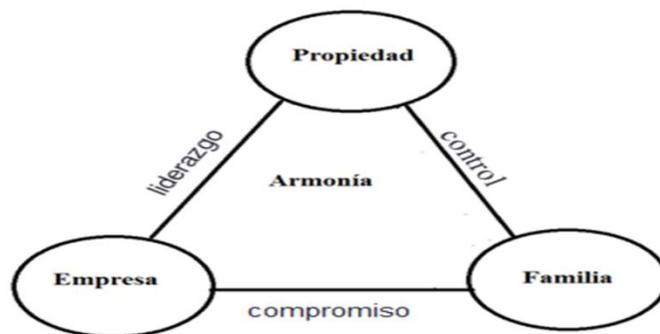


Fuente: adaptación de Gersick, et al. (1997).

Belausteguigoitia (2012), propuso el modelo de articulación dinámica de la empresa familiar, el cual es un modelo de equilibrio donde considera los subsistemas de empresa, familia y propiedad, además de incluir las variables de liderazgo, control y compromiso. Las variables unen y fortalecen a los subsistemas hasta llegar a un balance armónico, que representaría la profesionalización de la empresa familiar. Es importante mencionar que mientras más problemas o conflictos existan en los subsistemas el modelo que se presenta en la figura 2.4 se estaría distorsionando y adquiriendo una forma diferente a la ideal, para ello las variables deben entrar a estabilizar y generar nuevamente el balance en la empresa familiar

Figura 2.4

Modelo de articulación dinámica



Fuente: adaptación de Belausteguigoitia (2012).

Estos modelos permiten identificar el rol de cada uno de los miembros de los sistemas, así como las etapas o variables que fortalecen a la empresa familiar y con ello evitar los conflictos interpersonales, de jerarquías y las prioridades de cada uno de los subsistemas, pues dependiendo del sector donde se encuentre puede visualizarse la toma de decisiones de una perspectiva diferente.

2.2 Profesionalización de las empresas familiares

El proceso de profesionalización hace posible que la empresa se encamine con una dirección eficaz y que a futuro se tenga un buen control corporativo, una estructura

organizacional, la planeación estratégica. En muchos casos presentar un sistema de gobierno familiar no es posible debido a que la empresa tiene un grado de profesionalización bajo, que en ocasiones no delimitan las funciones de la familia dentro del negocio, o lo empresarial con la familia (Pursals, 2005).

Menciona Belausteguigoitia (2012) que la profesionalización de las organizaciones es el único camino a la supervivencia del negocio por lo cual lo define de la siguiente manera “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” (p. 136). Estos cambios son dirigidos con metodologías y estructuras que beneficiarán el funcionar de manera eficaz de la empresa, donde mientras haya una mejor comunicación dentro de la familia que gobierna la empresa, mejor será la toma de decisiones que se realizará.

De la misma forma Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso metodológico que necesitan las empresas familiares para realizar sus procesos de una manera más organizada, planeada y dirigida hacia el mismo enfoque que la familia, lo cual le facilitará implementar estrategias que estén de acuerdo con los objetivos que se planteen.

Rueda (2011) prioriza en lo que la empresa familiar debe tener en cuenta lo más pronto posible los beneficios que representa la profesionalización del negocio, pues es un elemento clave para el desarrollo de toda empresa y también para optar para tener un mayor crecimiento pues le permitiría alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad, lo que favorecería su permanencia en el mercado y beneficios tanto para la empresa como para los familiares.

En la tabla 2.3 se presentan las categorías de la profesionalización de las empresas familiares que se encontraron en diversos autores.

Tabla 2.3

Categorías que inciden en la profesionalización

Autor	Categorías de profesionalización
Leach (1999)	Dirección profesional, estructura organizacional, cultura organizacional, planeación estratégica empresarial, sistemas de control, presupuesto, innovación, orientación de las ganancias y planeación estratégica familiar.
Amat (2004)	Dirección profesional, estructura organizacional, cultura organizacional, planeación estratégica empresarial, decisiones descentralizadas, sistemas de control y relaciones interpersonales.
Gallo y Domenec (2004)	Dirección profesional, estructura organizacional, cultura organizacional, plan de sucesión y protocolo familiar.
Trevinyo (2010)	Dirección profesional, planeación estratégica empresarial, consejo de administración, asamblea familiar, presupuesto e innovación
Belasteguigoitia (2012)	Dirección profesional, estructura organizacional, cultura organizacional, planeación estratégica empresarial, tecnologías de la información y comunicación, decisiones descentralizadas, consejo de administración, asamblea familiar y plan de sucesión.

Fuente: Elaboración basada en autores

Para el análisis de la profesionalización de la panadería La Frontera del Sur, el modelo que se aplicó tuvo las siguientes categorías: perfil del propietario, estructura organizacional, cultura organizacional, sistemas de control, tecnologías de la información y comunicación, y protocolo familiar, ya que son las categorías que más se adaptan al tipo de organización.

2.2.1 El perfil del propietario o del director general de la empresa

Según Prieto (2014) el empresario establece los objetivos y propósitos estratégicos para cumplir metas específicas dentro de una organización, debe estar capacitado para la toma de decisiones consientes, al igual que ejercer un liderazgo participativo, con lo cual progresivamente se incrementará la ventaja competitiva y permitirán el crecimiento de la empresa. El líder participativo promueve la libre comunicación en el grupo de trabajo, trabaja en cooperación con los subordinados, ejerce poca supervisión y no es necesario consultar a los subordinados en la toma de decisiones, pero si conoce cuáles son sus opiniones (Madriral, Baltazar, Franco, González, Ochoa, Madrigal, Vázquez y Zárata, 2009).

El líder empresario es quien organiza, planea y toma el riesgo de las decisiones de un proyecto, con el fin de maximizar los beneficios que se generan mediante los recursos de la empresa, para ello es necesario administrar de manera efectiva los recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos y manejar los conflictos de manera adecuada, con estrategias planteadas y darle una solución óptima, con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado y hacer crecer a la empresa (Lobato, 2008; Varela, 2008).

Moriano y Palací (2005) dicen que:

Las variables psicológicas y sociales que impulsan el desarrollo de la conducta emprendedora refieren una serie de estudios que apuntan a describir el perfil del emprendedor y destacan características psicológicas como el locus de control interno, la disposición a asumir riesgos, la auto eficacia, la innovación y la iniciativa personal (p. 80).

Los líderes de empresas familiares suelen tener fama de ejercer una dirección autoritaria en sus organizaciones. De acuerdo con Belausteguigoitia (2012) existen investigaciones que indican que el liderazgo empresarial en América Latina es esencialmente autocrático, pues asume la responsabilidad en el negocio y se encarga de dirigir personalmente a la empresa.

En la empresa familiar el líder juega un papel importante, ya que es el que toma las decisiones de manera oportuna, de poder entender cuando innovar, crecer, abandonar o permanecer con los procesos o proyectos que se estén llevando a cabo en la empresa, para no entrar en conflicto en la empresa o la familia; el líder debe estimular a los empleados y que los haga sentir parte de la empresa; debe tener planificada las actividades, controlar y supervisar los resultados de las actividades, para poder tomar las decisiones pertinentes. Esto ocasiona que el líder de la empresa familiar tenga pleno conocimiento de cada una de las actividades, que esté capacitado para la toma de decisiones, manejar los conflictos de manera adecuada y que tenga liderazgo con los empleados, para que la empresa logre los objetivos esperados y sea competitiva (Drucker, 2002). Como se puede identificar en las aportaciones teóricas del perfil del propietario, no se puede hablar de un perfil en general del empresario, pero sí afirmar que para ser un empresario competitivo se deben poseer capacidades, atributos, virtudes y competencias personales que beneficien y enriquezcan a la empresa.

2.2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la función administrativa en la cual se agrupan y estructuran las actividades, las áreas y los puestos dentro de la empresa de una manera formal, con el objetivo de delegar responsabilidades y jerarquizar los roles de los integrantes de la empresa, que le permitan hacerla más eficiente, la representación gráfica donde se describen estas funciones, jerarquías y responsabilidades se le llama organigrama (Benavides, 2014; Robbins y Coulter, 2014; Reyes, 1995). En la tabla 2.4 se presentan las funciones y conceptos sobre la estructura organizacional recopilados de diversos autores.

Tabla 2.4

Función de la estructura organizacional

Autor	Concepto
Terry (1985)	Distribuir el trabajo entre el grupo, establecer y reconocer la autoridad necesaria para la toma de decisiones (p.116).
Reyes (1995)	Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos de una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (p. 83).
Chiavenato (2006)	La estructura organizacional se caracteriza por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes que la constituyen y por tener una jerarquía, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quién y esta se fundamenta en el principio de unidad de mando (p.437).
Hernández y Pulido (2011)	La estructura organizacional depende fundamentalmente de sus recursos, la tecnología que utiliza, el mercado en el que opera y su estrategia. Una organización está bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su capacidad para tomar decisiones, conocen su nivel jerárquico y los canales

	de comunicación formal, evitan la duplicidad de actividades y permite la integración emocional del factor humano debido a la misión de la organización (p. 202).
Koontz, Weihrich y Cannice (2012)	Establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa y asignar tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos (p. 31).
Benavides (2014)	Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución (p. 98).

Fuente: Elaboración basada en autores

La formalización involucra el control organizacional sobre el personal de la empresa; se refiere hasta qué punto una organización depende de las reglas y procedimientos escritos para predeterminar las acciones de los empleados, la estandarización de los trabajos de la organización (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2001). La formalización es el resultado de la codificación de los puestos y la observancia de reglas en la organización. A menor formalización se requiere mayor preparación y responsabilidad. La codificación de puestos representa el grado último en el que se especifica la descripción de puestos, así como cuantas reglas definen lo que los ocupantes de los puestos desarrollan. La observación del cumplimiento de las reglas en una organización se refiere al grado que los ocupantes de los puestos son supervisados, para verificar su conformación con las normas establecidas por la codificación de los puestos.

La dimensión centralización se refiere a la toma de decisiones en la organización, se define como el grado en que la alta dirección delega autoridad para tomar

decisiones. El grado de centralización se ve influenciado por dos componentes, la delegación de la autoridad y la toma de decisiones de los niveles inferiores. La delegación de la autoridad se refiere al grado en que las decisiones son tomadas por el gerente de la organización; a menor delegación de la autoridad, mayor centralización. La centralización involucra la mantención de la autoridad en los trabajos de la alta dirección. La toma de decisiones de los niveles inferiores no sólo depende del grado de toma de decisiones del gerente en la organización, también involucra el grado en que sus decisiones están programadas, por departamentos funcionales, controles más amplios y por las políticas de la organización (Chiavenato, 2006).

2.2.3 Cultura organizacional

El término de cultura organizacional o empresarial se puede considerar como los valores, las normas, tradiciones, formas de actuar, la misión, visión y la ideología que forman parte de la empresa, la cual es útil para generar una ventaja competitiva, pues la cultura organizacional de cada negocio es única y eso lo hace diferente a las otras empresas. Esta filosofía debería transmitirse por los líderes y/o fundadores de la organización hacia los empleados, proveedores y clientes (Chiavenato, 2006; Poza, 2007; Treviño, 2010). Se recopilaron diversos conceptos de la cultura organizacional en la tabla 2.5 con la finalidad de entender qué es y por qué es importante para las empresas.

Tabla 2.5

Conceptos de cultura organizacional

Autor	Concepto
Sabater, Ruiz y Carrasco (2003)	El término cultura empresarial familiar se puede considerar como la ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, las normas y tradiciones o formas de actuar en la vida.

<p>Poza (2005)</p>	<p>La cultura de la empresa familiar se define como la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días (p. 37).</p>
<p>Chiavenato (2006)</p>	<p>Cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización, es la filosofía empresarial (p. 319).</p>
<p>Trevinyo (2010)</p>	<p>Las formas de hacer las cosas en una empresa familiar son únicas; cada familia refleja y transfiere a cada integrante en su empresa los valores, tradiciones y cultura, inculcándolos a sus empleados y creando por lo tanto su propia personalidad organizacional (p. 156).</p>
<p>Belausteguigoitia (2012)</p>	<p>La cultura de la empresa familiar juega un papel importante en la determinación del éxito del negocio y puede manifestarse en cuestiones físicas como la manera de vestir, el lenguaje y los rituales; en las normas y reglas de la conducta que un grupo acepta para tratar diversos problemas; en los valores y la filosofía de la empresa; y las premisas sobre las cuales los grupos basan su forma de ver la vida (p. 40).</p>

Robbins y Coulter (2014)	La cultura organizacional suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos, costumbres y sus objetivos empresariales (p. 51).
--------------------------	--

Fuente: Elaboración basada en autores

2.2.4 Sistemas de control

La función administrativa de control es vital en las empresas, ya que las permite autorregularse, hacer un análisis o evaluación de las actividades que se están realizando, para mantener el desarrollo de los objetivos que se llevaron a cabo en la planeación, de igual manera esta función hace que las empresas aprendan y puedan corregir las tareas para hacerlas con mayor eficacia (Torres, 2014; Cisneros et al., 2011; Reyes,1995). En la tabla 2.6 se presentan algunas de las funciones del control en la empresa.

Tabla 2.6

Funciones del control en la empresa

Autor	Concepto
Reyes (1995)	Es el establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes

	(p.133).
Chiavenato (2006)	Asegura que el sistema funcione dentro de la normalidad de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas, y que sus actividades estén alcanzando los resultados esperados (p. 150).
Hernández y Pulido (2011)	El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación, evaluando cada uno de sus procesos (p. 240).
Robbins y Coulter (2014)	Es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando qué actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr (p.35).
Torres (2014)	Es observar que todas las actividades marchen conforme el plan establecido, que se lleven a cabo con las instrucciones y principios establecidos, con el objetivo de identificar los errores para rectificarlos y encontrar la solución para que no se repitan (p. 333).

Fuente: Elaboración basada en autores

De acuerdo con Neubauer y Lank (1998) los sistemas de control se enfocan en los dos siguientes puntos específicos: los controles de resultados, que son los resultados que pueden ser medibles, entre los cuales se encuentran los sistemas diagnósticos

de control; y los controles de actuación, este se enfoca hacia la calidad de los procesos de dirección.

Se consideran cuatro tipos de sistemas de control para las organizaciones: El primero son los sistemas de creencia, estos son llevados a cabo por parte de la alta dirección pues son útiles para establecer, comunicar y reestructuras la filosofía de la empresa, estos se formalizan mediante la visión, misión, objetivos entre otros que se establecen en los planes administrativos; el segundo son los sistemas de límite, en estos sistemas se describen las normas, reglamentos, guías para las áreas de la empresa, el organigrama los cuales son establecidos por la alta dirección; el tercer tipo son los sistemas de control diagnóstico, estos ayudan a retroalimentar a la empresa mediante el monitoreo de los resultados organizacionales, de igual forma sirven para corregir las desviaciones y errores que se cometen con respecto a lo planeado o establecido en la empresa, un ejemplo son los controles de presupuesto; los sistemas de control interactivo, son el cuarto tipo de control, se realizan a la par que se llevan a cabo los procesos en la empresa con la finalidad de retroalimentar la información que se vaya generando y poder hacer las adecuación o correcciones necesarias, un ejemplo de este tipo de sistema es el control financiero (Bohórquez, 2011).

Como se puede observar en estos conceptos planteados no existe un único sistema de control, sino que se plantean diversos y cada empresa puede adaptar los sistemas de control que más le convengan y hagan que sus procesos sean más eficientes y eficaces; para eso es importante determinar los parámetros, metas, medidas, normas y objetivos que la empresa requiera pues los sistemas de control permitirán, medir, supervisar, evaluar y realizar las correcciones debidas para hacer más competitiva a la empresa (Hernández, 2017; Neubauer y Lank, 1998). Los sistemas de control que se pretenden identificar en la empresa de objeto de estudio serán los sistemas de limite y control diagnóstico, ya que permiten entender el contexto del control que se ejerce en la empresa y en el caso que no se manejen proponer su implementación.

2.2.5 Tecnologías de la información y comunicación

Las tecnologías de la información y comunicación (TICS), son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos. Esta invade y transforma la vida de las organizaciones y de las personas provocando profundos cambios en la comprensión del espacio haciendo los espacios físicos más reducidos y efectivos pues ahora la información es recabada por medios tecnológicos; también crea una mejor comprensión y aprovechamiento del tiempo, ya que ahora es más rápido recolectar y procesar la información; y la conectividad que a pesar de estar distantes físicamente los integrantes de la organización se encuentran intercomunicados para realizar las actividades de la empresa.

Las TICS afectan a las organizaciones al influir en la manera en que sus miembros se comunican, comparten información y hacen su trabajo. Toda actividad de producción de valor tiene un componente físico y otro de tratamiento de la información. Se presentan en la tabla 2.7 los diversos tipos de tecnologías de información y comunicación que puede haber dentro de cualquier institución y los cuales ayudan a ser a la empresa más competitiva en el mercado.

Tabla 2.7

Tipos de tecnologías de información y comunicación

Autor	Tecnologías de información y comunicación
Robbins y Coulter (2014)	1. Sistemas de red: en estos sistemas las computadoras de la organización están vinculadas. Los miembros de la compañía pueden comunicarse entre sí y obtener información sin importar el lugar donde se encuentren. Algunas de sus aplicaciones para la comunicación son: el correo electrónico, los mensajes instantáneos, las redes sociales, seminarios impartidos por Internet, correo de voz, fax, teleconferencias y videoconferencias, e intranets.

	<p>2. Servicios inalámbricos: la tecnología de comunicación inalámbrica puede mejorar el trabajo de los gerentes, los empleados no tienen que estar en su escritorio para comunicarse, incluso es posible tener acceso inalámbrico a Internet en lugares que cuentan con Wi-Fi. Su aplicación es mediante los teléfonos inteligentes, las computadoras portátiles, los dispositivos de cómputo como iPad y otros dispositivos de bolsillo para comunicación (p.493).</p>
Chiavenato (2006)	<p>1. Estructura centralizada. Coloca a la computadora central como el punto focal de todos los servicios de procesamiento de datos. Es un sistema de multiprocesamiento, en el cual todas las comunicaciones pasan conectadas online por medio del sistema central (centro de procesamiento de datos) que controla todos los archivos. La estructura centralizada es lenta en la respuesta a las nuevas necesidades de una organización que está cambiando.</p> <p>2. Estructura jerarquizada. Distribuye la información por medio de una organización, de acuerdo con las necesidades específicas de cada nivel organizacional. También es un sistema de multiprocesamiento, en el cual los datos se procesan según cada nivel jerárquico, independientemente de los demás.</p> <p>3. Estructura distribuida. Varias computadoras separadas proveen datos a diferentes centros independientes, aunque interactúan entre sí. Es un sistema múltiple con líneas de comunicación y con asesorías separadas.</p> <p>4. Estructura descentralizada. Es básicamente un reparto de los recursos computacionales, cada división o región tiene</p>

	sus necesidades computacionales y, por lo tanto, su centro de procesamiento es de datos específicos (p. 358).
--	---

Fuente: Elaboración basada en autores

De acuerdo con Ávila (2013), los principales medios electrónicos de la comunicación son los siguientes:

- Correos electrónicos, que permiten intercambiar mensajes con los que se trata de reproducir la costumbre de escribir cartas sin la necesidad de papel y sellos, con la única ventaja de la inmediata llegada a su destinatario.
- Foros electrónicos, que son espacios de discusión abierta o restringida a un colectivo determinado con el fin de compartir información e ideas sobre un tema definido, los más conocidos son: Facebook, Tuenti, Hi5, Yahoo, Twitter, Myspace, Orkut, LinkedIn, entre otros.
- Los chats, que se trata de un tipo de comunicación simultánea entre dos o más personas que leen y se responden el uno al otro, mediante un dispositivo electrónico interconectado en una red inalámbrica: WhatsApp, Messenger entre otros.
- Comercio electrónico, es donde se efectúan transacciones comerciales electrónicamente.

De igual manera para poder realizar esta conectividad de información y comunicación es esencial contar con equipos tecnológicos que cumplan la función de conectores entre las personas, empresas u organizaciones entre los cuales podemos mencionar los siguientes: teléfono fijo, celular, computadora, laptop, internet, tabletas, radio, televisión, entre otros (Ávila, 2013; Robbins y Coulter, 2014)

2.3 Sucesión

Para elegir al sucesor en la empresa familiar es importante pensar no únicamente en los beneficios para la familia sino también los de la empresa, pues las habilidades

que se requieren para liderar la empresa y entre las capacidades que debería tener el sucesor es buscar el crecimiento de la empresa, su internacionalización, así como hacer frente a la competencia (Trevinyo, 2010).

De acuerdo con Belausteguigoitia (2012) “en un estudio realizado por el Raymond Institute se determinó que sólo 42% de los propietarios que dejarán el negocio en los siguientes cinco años ha elegido a su sucesor” (p.223), como se puede ver muchos empresarios no planifican y ni siquiera eligen a tiempo a sus sucesores, lo cual en muchos de estos casos se elegirá a un sucesor de modo poco planeado.

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios por lo que aproximadamente una de cada tres empresas familiares logra una sucesión exitosa. La continuidad en la empresa familiar es importante en cuanto a la empresa, el director será reemplazado y esto significa que se realizarán grandes cambios los cuales pueden causar incertidumbre entre los trabajadores, los proveedores y los clientes. En relación con la familia, la sucesión puede ocasionar conflictos como el desacuerdo en la elección del nuevo líder o como el del sucedido que necesitara buscar nuevas ocupaciones que realizar (Fernández-Sancho, 2009).

Por lo tanto, el control de la empresa debe pasar a un líder que asegure la eficiencia del negocio y tomar el control de las decisiones, esto deberá ocasionar y fortalecer la armonía y unidad familiar. Por eso la sucesión no debe ser solamente un evento que se da en el negocio, sino que debe ser un proceso planeado en el cual se tiene que preparar a la familia y la empresa, se aclara quiénes pueden ser los posibles sucesores y se elaboran minuciosamente los planes para controlar el proceso de sucesión todo ello con el fin de realizar de manera exitosa la sucesión y evitar conflictos familiares.

2.3.1 Conceptualización del protocolo familiar

De acuerdo con Fernández-Sancho (2009) el protocolo familiar es un documento o conjunto de documentos que los empresarios titulares adoptan a la empresa familiar

donde se regula un negocio jurídico complejo o contrato parasocial complejo que contempla los aspectos necesarios para asegurar un código de conducta que regule las relaciones de la familia y empresa, así como la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa tras el fallecimiento del titular. Todo esto con el fin de asegurar la efectividad y éxito de la empresa y que el conocimiento, la riqueza y la propiedad de la empresa familiar vaya pasando de generación en generación.

Rodríguez (2012) menciona que el proceso para hacer un protocolo debe seguir los siguientes pasos: un protocolo familiar empieza mediante determinar como se encuentra la empresa familiar actualmente, este diagnóstico se lleva acabo mediante expertos en el tema, para analizar a la familia y empresa, en donde se realizan entrevistas a los familiares, haciendo un analisis de la contabilidad de la empresa, sus estrategias, la situacion legal, el perfil de sucesion y la interaccion de la familia en el negocio. Con toda esta informacion los asesores deberan desarrollar el diagnóstico actual de la empresa para posteriormente elaborar el protocolo familiar. Para llevar acabo el protocolo es necesario realizar varias reuniones familiares de un periodo de duracion total de entre 40 a 60 horas, donde se establecerán los acuerdos adecuados para la empresa.

De acuerdo con la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (AMEF) (2018), el protocolo familiar se da mediante la integración de la familia, la empresa y la propiedad, donde se incluyen procesos con componentes jurídicos, empresariales y económicos, tomando en consideración el valor psicológico y emocional de la familia. Para ello se pretende regularlas relaciones de la familia dentro de la empresa para que puedan tener éxito como empresa, la finalidad de realizar dicho protocolo es, de acuerdo con la AMEF (2018), “obtener la cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, haciendo compartir la visión o el sueño de futuro de los familiares” (párr. 3).

La AMEF (2018) de igual manera menciona que el contenido básico del protocolo familiar está integrado por la familia, los valores, los órganos de gobierno,

remuneración y propiedad y la conducta empresarial y social, de los cuales cada una está integrada por sus respectivas variables.

2.3.2 Contenidos y estructura para la elaboración de un protocolo familiar

Existen varios tipos de protocolo familiar, dependiendo del ámbito patrimonial y familiar que se decida manejar, por lo cual cada protocolo tiene ciertas características específicas que lo componen (Treviño, 2010):

1. En el ámbito patrimonial el acuerdo puede ser:

- Universal o total: incluye toda la esfera patrimonial de la familia.
- Particular o delimitado: incluye solamente un ámbito definido del patrimonio familiar.

2. El ámbito familiar del pacto puede ser:

- Plenario o integral: participa toda la familia.
- Parcial o de grupo: participa solamente una rama o una parte de la familia (p.322).

A continuación, en la tabla 2.8 se enlistan conceptos que diversos autores consideran elementos básicos para el contenido de un protocolo familiar.

Tabla 2.8

Estructura y contenido del protocolo familiar

Autor	Estructura y contenido del protocolo familiar
Lozano (2000)	1. Antecedentes de la empresa. 2. Filosofía de la empresa. 3. Razón del protocolo. 4. Objetivos, misión, visión y valores de la empresa. 5. Políticas de participación y normas para la incorporación de familiares a la empresa. 6. salida de los miembros de la familia de la empresa.

	<p>7. sanciones por incumplimientos de obligaciones en el protocolo.</p> <p>8. Composición del consejo de administración.</p> <p>9. Junta de familia.</p> <p>10. Asamblea familiar.</p>
López (2009)	<p>1. Definición, composición y funcionamiento de la asamblea de accionistas.</p> <p>2. Definición, composición y funcionamiento de un consejo familiar.</p> <p>3. Definición, composición y funcionamiento de un consejo de administración.</p> <p>4. Determinación y vivencia de la misión, visión y valores de la empresa.</p> <p>5. Definición de acuerdos para agrupar el derecho de voto.</p> <p>6. Definición del derecho de compraventa de acciones.</p> <p>7. Definición de políticas de dividendo alineadas y consensuadas con el consejo de administración.</p> <p>8. Definición de contratación, remuneración y liquidación o salida de accionistas.</p> <p>9. Importancia del documento con el acta constitutiva de la empresa, el testamento y la herencia.</p> <p>10. Relevancia del establecimiento de un sistema de comunicación seguro, ágil y veraz entre los accionistas, los consejeros y el director general.</p>
Rodríguez Díaz (2012)	<p>1. Introducción al protocolo familiar</p> <p>2. Principios del protocolo familiar</p> <p>Principios fundamentales</p> <p>Marco estratégico y financiero</p> <p>Valores familiares y empresariales</p> <p>3. Reglas del protocolo familiar</p> <p>El trabajo de la familia</p> <p>Normas de conducta y conflictos de intereses</p> <p>Asamblea Familiar y Consejo de Familia</p> <p>Junta General y Consejo de Administración</p> <p>Finanzas</p> <p>Sucesión</p> <p>Propiedad</p> <p>Responsabilidad Social</p> <p>Otras reglas</p> <p>4. Aprobación, puesta al día y legalidad</p>

	del protocolo familiar
La AMEF (2018)	<p>1. Familia</p> <p>Miembros de la familia firmantes del protocolo</p> <p>Generaciones</p> <p>Ramas familiares</p> <p>2. Historia de la empresa</p> <p>Breve historia de la empresa familiar</p> <p>Trayectoria generacional</p> <p>Hechos relevantes</p> <p>Situación actual</p> <p>3. Valores</p> <p>Valores y tradición en la empresa</p> <p>Valores y tradición en la familia</p> <p>Visión empresarial</p> <p>4. Órganos de gobierno</p> <p>Consejo de Familia</p> <p>Junta General de Accionistas</p> <p>Consejo de Administración</p> <p>Dirección General</p> <p>5. Incorporación a la empresa familiar</p> <p>Normas y condiciones de acceso</p> <p>Formación</p> <p>Comité de Evaluación y nombramientos</p> <p>6. Remuneración y propiedad</p> <p>Política de dividendos</p> <p>Valoración de participaciones</p> <p>Transmisión de las participaciones</p> <p>Liquidez</p> <p>Normas de remuneración</p> <p>Acceso y distribución de la propiedad</p> <p>7. Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria</p> <p>Regímenes económicos matrimoniales</p> <p>Separación y divorcio</p> <p>Usufructos</p> <p>Patrimonio empresarial y no empresarial</p> <p>8. Conducta empresarial y social</p> <p>Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes</p> <p>Directivos y ejecutivos no familiares</p> <p>Mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar</p> <p>Operaciones arriesgadas</p>
	1. Propiedad y control accionario.

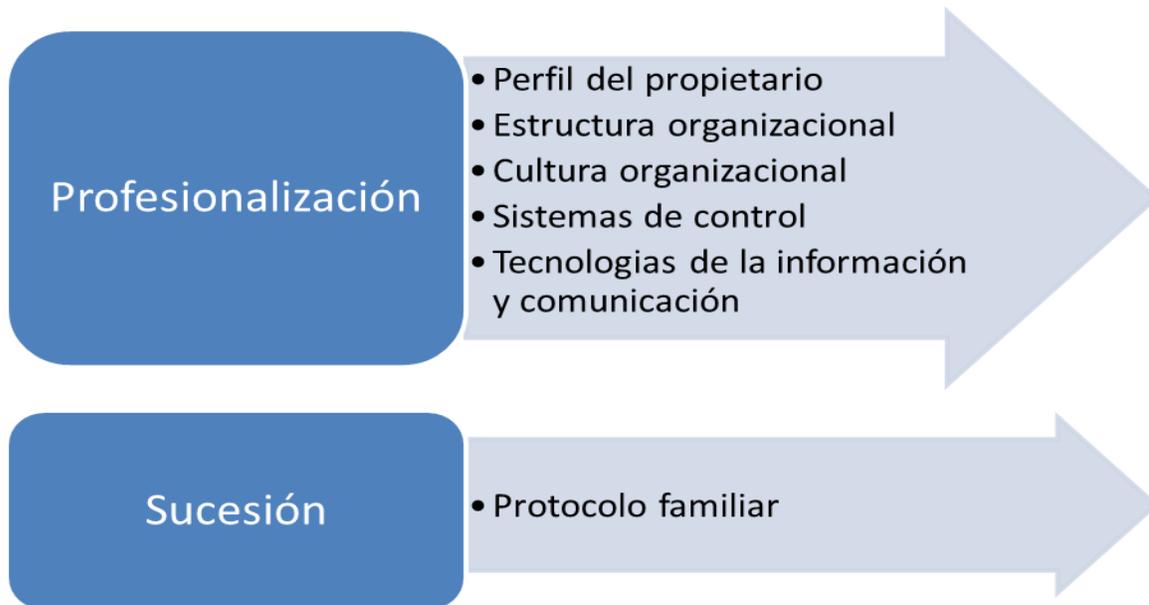
Grabinsky (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Nombramiento y autoridades de los familiares dentro de la empresa. 3. Creación del consejo de administración familiar. 4. Reglas sobre la entrada de familiares al negocio 5. Otros asuntos a decidir por los miembros de la familia. 6. Organización y puesta en marcha del consejo familiar. 7. Código de valores y conducta. 8. Plan de manejo interno y solución de conflictos. 9. Actividades comunitarias, filantrópicas, fundaciones. 10. Patrimonio familiar, testamentos y herencia. 11. Edad de retiro de los ejecutivos.
------------------	---

Fuente: Elaboración basada en autores

En la figura 2.5 se observa el esquema de estudio de la investigación, el cual contiene cada una de las categorías que se integraron para la recolección de datos en la empresa del caso de estudio.

Figura 2.5

Esquema de estudio de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el esquema de la investigación, este estudio se compone de dos grandes procesos, el primero es la profesionalización en el cual se emplearon algunas de sus categorías que se adaptan con la empresa del caso de estudio, se comenzó con el análisis del perfil del propietario o director general de la empresa, luego la estructura organizacional, la cultura organizacional, los sistemas de control y las tecnologías de información y comunicación. El segundo gran proceso que se puede observar es la sucesión, en la presente investigación únicamente se enfocó en el protocolo familiar.

Capítulo III. Marco contextual

En este capítulo se relata el panorama de la industria de la panificación en México, en Yucatán y Mérida, de igual forma se describe la empresa de estudio bajo el modelo de los tres círculos, describiendo primeramente los antecedentes y la estructura de la empresa; después se describe los antecedentes y estructura de la familia; y por último la conformación de la propiedad.

3.1 Panorama nacional de la industria de la panificación

La industria panificadora es dinámica y ha estado en constante cambio por varias décadas. El sector se puede categorizar en cuatro grupos de acuerdo con el modelo de negocio: Panaderías de planta corporativa, tiendas de panadería tradicional, franquicias de panadería y panaderías en supermercados. Pero de acuerdo en los censos económicos y estadísticos realizados en México, a la actividad de elaboración de pan y otros productos de panadería, la divide en las dos ramas siguientes: la panificación industrial de las plantas corporativas y la panificación tradicional con venta al menudeo en tienda, ofrecidas por las tiendas de panadería tradicional y las franquicias (Cámara Nacional de la Industria Panificadora, 2019).

De la información del INEGI (2019) en los censos económicos se puede encontrar a la actividad de la elaboración de pan y otros productos de panadería en el sector de la industria manufacturera, también se indica que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al representar 48.2% del total a nivel nacional, además esta actividad económica representa el 11.6% de las unidades económicas y el 23.5% del personal ocupado a nivel nacional.

De acuerdo con el Índice Global de Personal Ocupado de los Sectores Económicos (INEGI, 2019) se estipula que el sector del comercio es el principal sector del país en ocupación de personal con 29.6% del total, y el segundo lugar lo ocupa el sector

manufacturero con 23. 5% de la ocupación de personal total del país. La actividad de elaboración de pan y otros productos de panadería se encuentra dentro del sector manufacturero por lo cual se determinó el total de personal ocupado en esta actividad.

En la tabla 3.1 se puede observar el número total de personas empleadas en el sector de elaboración de pan y otros productos de panadería, para el 2017 se tienen un total de 144,235 empleados en este sector a nivel nacional y de igual forma se observa que la panificación tradicional es la que genera una mayor ocupación; la tendencia de personal ocupado del 2015-2017 ha estado creciendo, por lo que se observa que cada vez se emplean más personas en este sector.

Tabla 3.1

Personal ocupado en el sector de panificación

	Personal ocupado en el sector de elaboración de pan y otros productos de panadería		
	total	panificación industrial	panificación tradicional
2015	142,170	16,432	125,738
2016	143,874	16,686	127,188
2017	144,235	16,819	127,416

Fuente: elaboración propia con información obtenida del INEGI (2019).

En el censo económico del 2014 que realizó el INEGI (2019), se tiene la información estadística de las unidades económicas (empresas) que realizan alguna actividad productiva o de servicios, teniendo un total de 4,230,745 de empresas en todo el país. Con respecto a la industria de elaboración de pan y otros productos de panadería existe un total de 50,916 empresas en todo el país.

De acuerdo con el CANAINPA (2019) el tamaño de las unidades económicas de panificación se clasifica en microempresas (emplean de 1 a 15 y representan el 96.7% del total de los establecimientos), pequeñas empresas (emplean de 11 a 100

y representan el 3% del total) y medianas y grandes empresas (emplean a más de 100 personas y representan apenas el 0.3% del total).

La aportación al Producto Interno Bruto para el 2017 representa 204,730 millones de pesos que se obtuvieron mediante la actividad de elaboración de pan y otros productos de panadería; para el año de 2018 se obtuvo 207,813 millones de pesos, lo cual representa un crecimiento de 1.5% en la aportación del PIB (INEGI, 2019).

Se puede analizar que, de acuerdo con los precios, los panes y otros productos de panificación muestran un comportamiento atípico, pues su encarecimiento casi nunca se refleja en una reducción del volumen de ventas. Esto se debe a que la población mexicana tiene la costumbre de consumir pan y pasteles para todo tipo de celebración. El consumo per cápita anual de los productos de panificación en México es de 39.6 kg (CANAINPA, 2019).

3.2 Panorama en Yucatán de la industria de la panificación

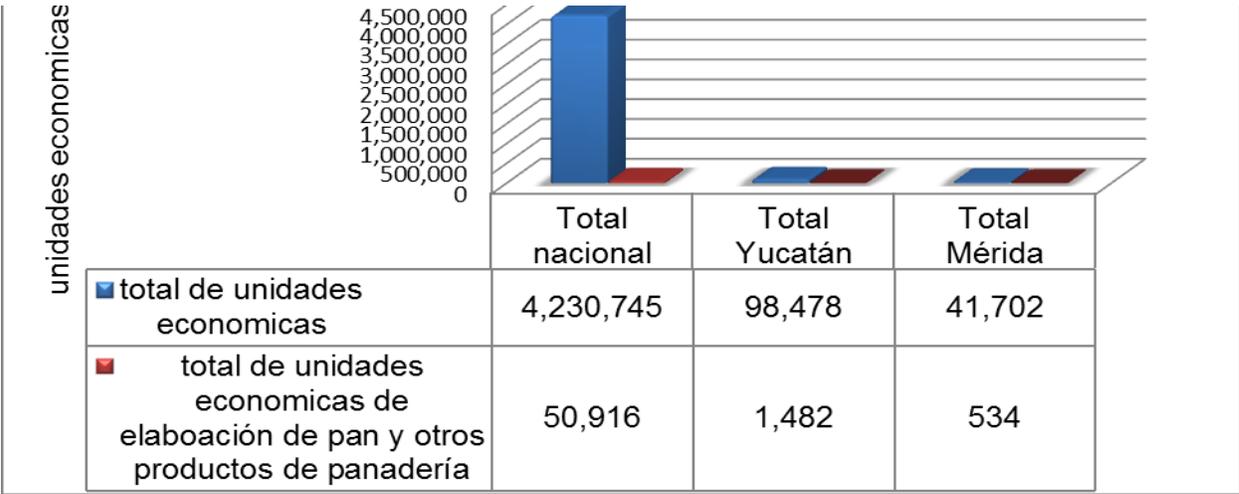
Yucatán es un estado cuyo principal enfoque es de servicios en su mayoría de hospedaje y restauranteros, pero también en servicios de transporte y financieros, ya que dicho sector fue el principal en la aportación al PIB. El sector de manufactura en el que se encuentra la industria panificadora aporta únicamente el 14.44% del PIB y en esta aportación al PIB se encuentran todas las actividades de manufactura en Yucatán.

La información de las unidades económicas de Yucatán y Mérida es de un total de 98,478 para todo el estado de Yucatán, lo cual representa un 2.33% de empresas del total nacional, y 41,702 empresas en Mérida, lo cual representa un 0.98% de empresas del total nacional, como se muestra en la figura. Igual es posible obtener la información de las unidades económicas de la industria de elaboración de pan y otros productos de panadería en Yucatán y Mérida, con un total de 1,482 para el estado de Yucatán, lo cual representa un 2.91% de empresas de elaboración de pan y otros del total nacional, y 534 empresas en Mérida, lo cual para Mérida representa un 1.05% de empresas del total nacional, lo que significa que una de cada tres

panificadoras del estado de Yucatán se encuentran en Mérida, esto se puede observar en la figura 3.1 (INEGI, 2019).

Figura 3.1

Unidades económicas



Fuente: elaboración propia con información obtenida del INEGI (2019)

3.3 Información general de la unidad de estudio

3.3.1 Antecedentes y estructura de la empresa

La panadería “La Frontera del Sur” vio sus inicios en el año de 1975 cuando el señor Florencio Cámara compró la tienda de abarrotes que se encontraba ubicada en donde ahora está la panadería y también el terreno donde se encuentra la casa donde vive actualmente. En ese mismo año el dueño decidió invertir en maquinaria, en equipo para la empresa y en mano de obra, en ese entonces contaba con cuatro panaderos, dos trabajaban por la tarde y dos por la noche para llevar la producción diaria, debido a que en esa época se les solicitaba que este tipo de industrias estén sindicalizados, el dueño tuvo problemas con sus empleados y para retirarse del sindicato de panaderos tuvo que pagar ciertos gastos administrativos, y comenzó a

trabajar por su cuenta, empleando a personal que no se encuentre dentro del sindicato.

En el año de 1977 Florencio decidió rentar a su hermano la panadería durante seis años, pero al final de cuentas en 1983 decidió regresar a operar la empresa e invirtió nuevamente en equipo para la empresa, comprando dos refinadoras y una combi.

En 1992 el dueño renta nuevamente la panadería uno de sus yernos por tres años, en esta nueva administración ocurrieron problemas en la empresa debido a cuestiones financieras que se aplicaron por parte del gobierno de la república, en donde tuvieron que vender una refinadora, un equipo de maquinaria y la combi.

El fundador de la empresa decide regresar a la administración del negocio en 1996, y con los ahorros que se habían generado con la renta y otro tipo de negocios que tenía vuelve a reinvertir y estabilizar a la empresa adquiriendo las maquinarias, equipos de trabajo, equipo de transporte que hasta en la actualidad cuentan la empresa.

En el 2017 su hija, Laura, toma la administración de la panadería, debido a cuestiones de salud del dueño, hasta la actualidad ella y su familia son los encargados de la productividad de la empresa.

La empresa tiene como misión: Establecimiento comercial que les ofrece a sus clientes un servicio rápido y amigable de deliciosos productos de panadería en un ambiente limpio con precios justos en la ciudad de Mérida.

La visión de la empresa es: Ser una panadería con gran presencia en la ciudad de Mérida, estableciendo nuevos puntos de venta o colocando nuestros productos en nuevos canales de comercialización con productos de la más alta calidad.

Valores:

- Respeto.
- Compromiso.
- Cooperación.
- Disciplina.

- Tolerancia.
- Lealtad.
- Vocación de servicio.

Giro de la empresa: En la tabla 3.2 se presentan los datos generales de la panadería “La Frontera del Sur”.

Tabla 3.2

Datos generales.

Nombre de la unidad económica	Panadería La Frontera del Sur.
Propietario	Florencio Cámara.
Cargo	Dueño.
Antigüedad de la empresa	44 años
Código de la clase de actividad	311812
Nombre de la clase de la actividad	Panificación Tradicional.
Personal ocupado	11 personas
Código postal	97386
Entidad Federativa	Yucatán
Municipio	Mérida
Calle	Calle 50 por 95 y 97 Dolores Otero.

Fuente: Directorio estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2019).

De acuerdo con el DENUE (2019), el giro de la empresa es el siguiente:

31-33 Industrias manufactureras

311 Industria alimentaria

3118 Elaboración de productos de panadería y tortillas

31181 Elaboración de pan y otros productos de panadería

311812 Panificación tradicional

En la figura 3.2 se presenta la ubicación geográfica de la panadería La Frontera del Sur, cuya ubicación se encuentra en la Calle 50 por 95 y 97 #440, Colonia Dolores Otero, 97270 Mérida, Yucatán.

Figura 3.2

Ubicación Geográfica de la panadería “La Frontera del Sur”.



Fuente: Google Maps (2019).

Tipo de productos que elaboran:

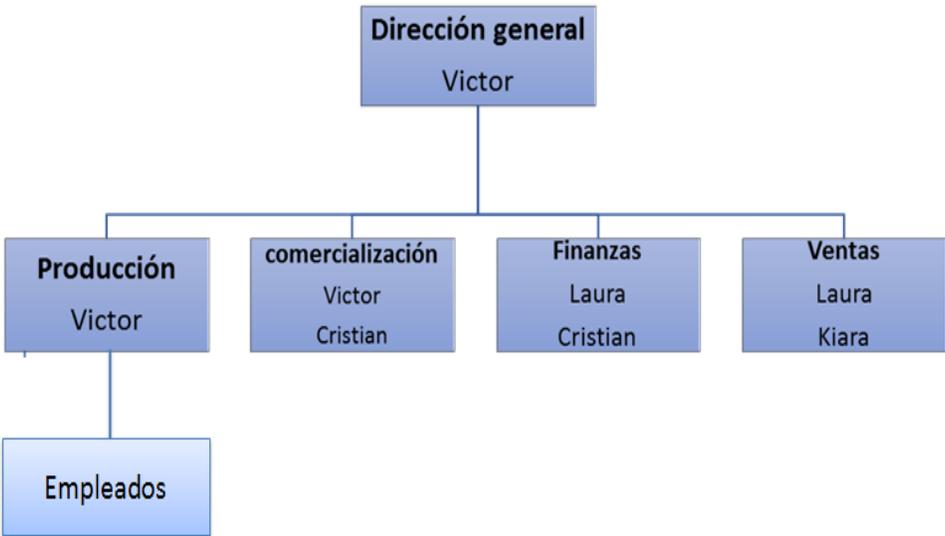
- Pan Dulce.
- Pan Francés.
- Pan para Hot-dogs.
- Pan para Hamburguesas.
- Bolillos.

A continuación, en la figura 3.3 se presenta el organigrama de la panadería “La Frontera del Sur”, el cual representaría como está conformada la estructura

organizacional de la empresa con base a las áreas funcionales de la panadería y quien es el encargado del área.

Figura 3.3

Organigrama de la panadería “La Frontera del Sur”.



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el dueño

En la tabla 3.3 se presentan la descripción de puestos de la empresa, en los cuales se describen las funciones de cada uno en la panadería, así como el número de personas que se requieren por cada tipo de cargo.

Tabla 3.3

Personal de la panadería “La Frontera del Sur”.

Puesto	Actividades	Jefe directo	Número de personas que ejecutan el puesto
Gerente (Víctor)	Tratar con proveedores: tratar con clientes (mayoristas); planear la producción diaria; administrar las finanzas; encargado de nómina.		1
Subgerente (Laura y Cristian)	Encargado de hacer corte de caja con los venteros; encargado de supervisar las acciones del supervisor. Realizar las diligencias administrativas.	Gerente	2
Panadero	Revisar que el área de trabajo esté limpia; preparar la masa; preparar los panes; hornear los panes; limpiar su área de trabajo al finalizar el turno	Subgerente	6
Limpieza y mantenimiento general	Encargado de la limpieza general de la planta y el mantenimiento de la misma	Vendedor	1

Vendedor (Kiara)	Realizar inventario diario del producto recibido; atender a los compradores; hacer limpieza del expendio al terminar su turno.	Subgerente	1
		Total personal	del 11

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el dueño

3.3.2 Antecedentes y estructura de la familia

El grupo familiar que forma parte de la empresa familiar de unidad de análisis está integrado por tres generaciones, iniciando con el fundador Florencio Cámara, su esposa Guillermina y la familia creada por ellos, en donde se encuentran sus tres hijas, sus yernos y sus nietos.

Florencio Cámara de 71 años, contrajo matrimonio desde 1970 por sociedad conyugal con Guillermina, de 67 años, quien se desempeña como ama de casa. De este matrimonio surgieron tres hijas: Laura de 48 años, Patricia de 45 años, y Marisa de 43 años. Todos ellos forman una sólida familia nuclear intacta.

Laura Cámara contrajo matrimonio desde 1993 por sociedad conyugal con Víctor Villalobos, de 53 años, cuyo matrimonio se encarga de la administración de la panadería. De este matrimonio surgieron una hija y un hijo: Kiara de 23 años y Cristian de 20 años, ambos se desempeñan en la empresa.

Patricia Cámara, quien se desempeña como ama de casa, contrajo matrimonio desde 1995 por sociedad conyugal con Rafael Puerto, de 48 años se desempeña como ingeniero. De este matrimonio surgieron dos hijos: Abner de 22 años, estudiante de ingeniería industrial y Joel de 17 años, estudiante de preparatoria.

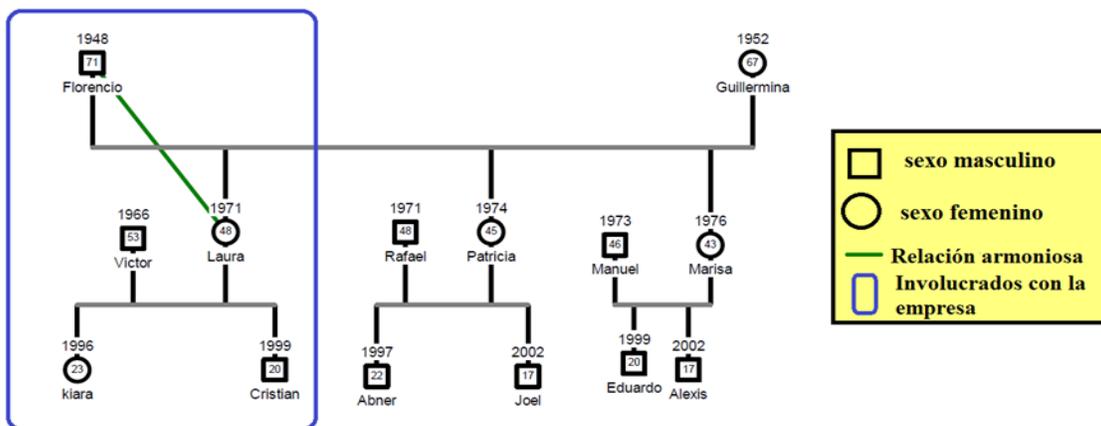
Marisa Cámara, contrajo matrimonio desde 1998 por sociedad conyugal con Manuel, de 46 años ambos se desempeñan como dueños de un restaurante. De este

matrimonio surgieron dos hijos: Eduardo de 22 años, estudiante de comunicación y Alexis de 17 años, estudiante de preparatoria.

Por lo tanto, en la figura 3.4 se muestra el genograma de la panadería La Frontera del Sur y la relación que tienen los involucrados con la empresa.

Figura 3.4

Genograma de la familia de la panadería “La Frontera del Sur”.



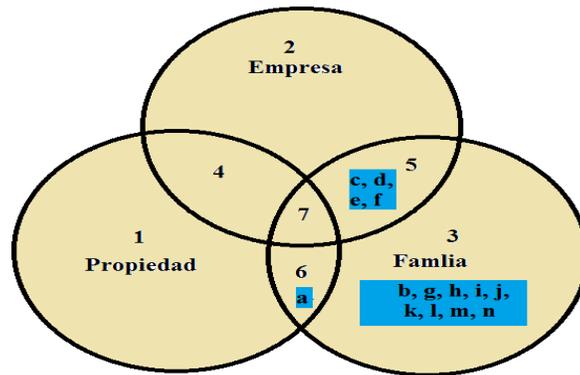
Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Modelo de los tres círculos con respecto a la situación actual de la unidad de estudio

Con base a la información proporcionada por el dueño de la empresa se realizó la descripción a detalle de los roles y las relaciones presentes en los subsistemas de la panadería La Frontera del Sur como se muestra en la figura 3.5.

Figura 3.5

Modelo de los tres círculos de la panadería “La Frontera del Sur”.



Fuente: Elaboración propia

- a) Florencio está presente en el subsistema de propiedad pues es el dueño al 100% y fundador de la empresa; en el subsistema familiar es esposo, padre de tres hijas y abuelo de 6 nietos.
- b) Guillermina solo está presente en el subsistema familiar como esposa, madre de tres hijas y abuela de 6 nietos.
- c) Laura está presente en el subsistema empresa pues se encarga de las ventas y administración de la panadería; en el subsistema familiar es hija, hermana, esposa y madre.
- d) Víctor en el subsistema empresa su función es ser el encargado general de la panadería, además de tomar las decisiones en el área de producción, comercialización y finanzas de la empresa; en el subsistema familiar es yerno, esposo y padre.
- e) Cristian participa en el subsistema empresa apoyando en el área de la administración de insumos y finanzas de la empresa; en el subsistema familiar es hijo, hermano y nieto.
- f) Kiara en el subsistema empresa apoya en el área de ventas de la panadería; en el subsistema familiar es hija, hermana y nieta.

- g) Patricia solamente participa en el subsistema familiar como hija, hermana, esposa y madre.
- h) Rafael solamente participa en el subsistema familiar como esposo, yerno y padre.
- i) Abner solamente participa en el subsistema familiar como hijo, hermano y nieto.
- j) Joel solamente participa en el subsistema familiar como hijo, hermano y nieto.
- k) Marisa solo participa en el subsistema familiar como hija, hermana, esposa y madre.
- l) Manuel solo participa en el subsistema familiar como esposo, yerno y padre.
- m) Eduardo solamente participa en el subsistema familiar como hijo, hermano y nieto.
- n) Alexis solamente participa en el subsistema familiar como hijo, hermano y nieto.

En este capítulo se determinó la situación de la industria de panificación a nivel nacional, estatal y local, se menciona que esta industria en el 2017 aportó 204,730 millones de pesos para el PIB de México y que tenía una ocupación de alrededor de 144,000 empleos. También se mencionó la situación por la que atraviesa la empresa familiar, iniciando con conocer parte su historia, los antecedentes de la empresa, su giro, su estructura organizacional, su distribución de puestos, la ubicación geográfica, los tipos de productos que elaboran, además se mencionó un poco de la historia familiar mediante la elaboración del genograma observando las tres generaciones y por último se describe la interacción de la familia dentro de la empresa, para conocer la función de cada miembro de la familia mediante el modelo de los tres círculos.

Capítulo IV. Metodología de la investigación

En este capítulo se puede observar la estructura metodológica que sigue la investigación de la empresa estudiada. Se plantea el enfoque, el diseño, el tipo de investigación, los sujetos de estudio, el procedimiento para obtener los datos, los instrumentos o técnicas de recolección de datos y el método para el análisis de datos que fue útil en este estudio.

4.1 Enfoque de investigación.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005)

La investigación cualitativa se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (p.70).

En el enfoque de investigación cualitativa se plantean las preguntas antes, durante y después de la recolección o análisis de los datos con el fin de obtener las preguntas más precisas para el caso de estudio. Siempre tiene que haber una revisión de la literatura para apoyar los planteamientos del problema hasta la presentación del informe final. Consiste en reconstruir la realidad tal y como lo observan los sujetos de estudio, por lo tanto, en este enfoque se evalúa el desarrollo natural de los sucesos (Domínguez, 2015).

La investigación cualitativa permite ampliar los datos, siendo una ventaja su flexibilidad, de igual manera es más probable que aparezcan nuevos hallazgos, problemas, conceptos durante la investigación, y al ser flexible se puede ir modificando el planteamiento del problema y con ello obtener el mejor resultado para la investigación. Este tipo de investigación implica la búsqueda de la subjetividad,

describir cómo interactúan los sujetos de estudio y explicar el problema que se da con el fin de recabar datos, desarrollar conceptos e interacciones que ayuden a resolver el problema o proponer tentativas soluciones (Vegas, 2013).

De acuerdo con Cadena, Rendón, Aguilar, Salinas, de la Cruz y Sangerman (2017), la investigación cualitativa es inductiva y sigue un diseño de investigación flexible, el investigador ve a las personas en una perspectiva con interacciones constantes y vistos como un todo, los investigadores tratan de comprender al sujeto de estudio por lo cual conducen a un tipo de investigación que producen datos u observaciones descriptivas sobre las palabras o el comportamiento de los sujetos.

El presente trabajo sigue un enfoque de investigación cualitativa, el cual tuvo la finalidad de profundizar en un caso específico, lo primordial en este enfoque es describir el fenómeno social partiendo de los rasgos principales y definitivos del caso (Bonilla y Rodríguez, 2005). Esta investigación se centró en describir la profesionalización para la panadería La Frontera del Sur, de igual forma como los familiares, empleados y propietarios perciben y experimentan dicha profesionalización, fue importante comprender la percepción de cada uno de los integrantes de la empresa familiar para poder realizar la propuesta de protocolo familiar que servirá de guía para las futuras generaciones en la empresa

4.2 Diseño de investigación.

En las teorías sobre la investigación cualitativa se pueden encontrar diferentes clasificaciones de los diseños de investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan dos: la investigación experimental, se manipulan las variables, y la no experimental. De igual manera la investigación no experimental se subdivide en dos diseños: la longitudinal, la recolección de datos es prolongada de manera repetida por un tiempo determinado sobre la unidad de estudio, y la transversal, los datos se recolectan en una única vez en un tiempo determinado.

En la presente investigación, no se realizó ninguna manipulación de las variables y se llevó a cabo la observación de la unidad de análisis en su ambiente natural, por lo

tanto, se indica que se encuentra en la categoría de investigación no experimental. Por su temporalidad esta investigación es transversal, ya que el instrumento se aplicó una única vez durante enero-marzo del año 2020.

Diversos autores definen varias tipologías de los diseños cualitativos, de igual manera se puede mencionar que son relativos los límites que hay entre estos diseños, prácticamente no existen y la mayoría de las investigaciones puede tomar elementos de más de uno de los siguientes métodos de investigación cualitativa que se muestran en la tabla 4.1.

Tabla 4.1

Tipos de diseños de la investigación cualitativa

Autor	Tipo de diseño
Hernández, Fernández y Baptista (2014)	Teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños fenomenológicos, diseños de investigación-acción y estudios de caso cualitativos.
Martínez (2006)	Hermenéutico, fenomenológico, etnográfico, teoría fundamentada, investigación acción y método biográfico.

Fuente: elaboración propia basada en autores

El principal objetivo del diseño fenomenológico es obtener las perspectivas de los participantes y en lugar de generar un modelo a partir de estas perspectivas, se explora, describe y comprende lo que los sujetos de estudio tienen en común de acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno. Este método es el más indicado cuando no hay información exacta del sujeto de estudio y veracidad en la información que se ha obtenido mediante la generalización del tema, además de que el investigador no ha vivido ni le es nada fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia, para ello es importante que el investigador conozca

las perspectivas e ideas que tienen los sujetos de estudio y de allí partir hacia el análisis del problema. (Hernández, et al., 2014; Martínez, 2006)

El diseño fenomenológico recopila las características esenciales de las experiencias y la esencia del hecho o la situación real del problema, se enfatiza en la construcción social de la realidad, en los aspectos cognitivos, afectivos y contextuales, que permiten el conocimiento del objeto de estudio. El método fenomenológico puede considerarse como eminentemente participativo, dado que el significado solo puede ser creado a través de la interacción, por el tipo de datos que se buscaron y con el acercamiento a las comprensiones de los participantes (Pereira, 2011).

De acuerdo con Hernández, et al. (2014) los procedimientos básicos en este diseño de estudio incluyen:

- a) Determinar y definir el problema a estudiar;
- b) Recopilar los datos sobre las experiencias de cada uno de los participantes con respecto al mismo tema de estudio,
- c) Analizar los comportamientos y experiencias personales para tener un panorama general del problema.
- d) Identificar temas y patrones, detectando palabras clave;
- e) Elaborar una descripción del contexto con respecto a los datos recolectados;
- f) Transmitir la esencia de la información recopilada por los individuos de una manera general.

Esta investigación utilizó el diseño fenomenológico para analizar a la unidad de estudio, dado que se tomaron las perspectivas particulares del propietario, los familiares involucrados en la empresa y los empleados no familiares, para la descripción de la cultura organizacional, el perfil del director de la empresa, la estructura organizacional, la idea que tienen sobre los sistemas de control y las tecnologías de la información y comunicación que se utiliza en la empresa, y la elaboración del protocolo familiar.

4.3 Tipo de la investigación.

Los estudios de caso se realizan con fines comparativos, trata de ser un estudio a profundidad, es el esfuerzo para integrar en un objeto de investigación toda la información recopilada de ese objeto que sea de relevancia para la investigación y no solo parte de la información (Martínez, 2006).

El objetivo de los estudios de caso es estudiar en profundidad una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. El estudio de caso u objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser un individuo, una institución, empresa, un grupo, entre otros. Este estudio se da mediante un desarrollo progresivo, que parte de la idea relevante que se desea investigar, se recolectan los datos, se analizan, pasas por el proceso de interpretación y validación para al final redactar el caso de estudio (Bernal, 2010).

Los estudios de caso único son aquellos que centran su unidad de análisis en una sola unidad de estudio, de acuerdo con López (2013):

Su uso se fundamenta en la medida que el caso único tenga carácter crítico, es decir, que permita confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio, lo que puede ser un factor importante para la construcción teórica (p. 141).

De igual manera se puede justificar la implementación de este diseño pues cumple con el carácter revelador de un caso en particular, esto se da cuando el investigador se adentra a observar el caso de estudio, con ello realizar un análisis y descripción detallada del hecho.

En los estudios de caso holísticos o de caso único, el caso debe ser crítico y revelador, cuya finalidad es para confirmar, desafiar o extender una teoría o hipótesis. Asimismo, pueden documentar una problemática o situación única; el caso se debe analizar de manera completa y profunda, de acuerdo con el planteamiento

del problema y el análisis debe abarcar las diversas áreas que se encuentren en los datos de recolectados del sujeto de investigación (Hernández, et al., 2014).

Esta investigación se considera un estudio de caso único, el caso de estudio fue la situación actual de la profesionalización en la panadería la frontera del sur, en el cual se detallaron cada una de las categorías implicadas de manera completa y profunda con respecto a la perspectiva de los sujetos de investigación, lo cual es de utilidad para confirmar la teoría recabada y revelar cuales son los factores de éxito y/o fracaso en la empresa familiar estudiada.

4. 3.1 Alcance del estudio de caso.

De acuerdo con el alcance de la investigación, los estudios de caso se pueden subdividir en exploratorios, descriptivos y explicativos: son descriptivas, si lo que se pretende es identificar, narrar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el problema estudiado, son intuitivos pero no se da una demostración de causalidad; son exploratorias, si a través de la investigación se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la situación del objeto de estudio, busca identificar hipótesis que puedan someterse a prueba en investigaciones posteriores; y son explicativas si se busca descubrir cómo influyen las variables al fenómeno, también decir cuáles son las razones por las que se da el problema de investigación, brindando suficiente teoría que sirva para predecir las condiciones del problema(Hernández, et al., 2014; López, 2013).

La presente investigación presenta un alcance descriptivo, pues se identificaron y describieron los distintos factores que influyen en la profesionalización de la panadería la frontera del sur.

4.4 Sujetos de estudio.

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, de acuerdo con Hernández, et al. (2014) “su interés no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Asimismo, se

consideran los factores que intervienen para determinar o sugerir el número de casos que compondrán la muestra” (p.382).

En los estudios de caso las unidades de análisis o sujetos de estudio que se evaluarán son reducidos, y estos se seleccionan de una forma intencional con la finalidad de cubrir cada punto planteado en la investigación; el interés consiste en definir quienes, y qué características deberán tener los sujetos, ya sean personas, organizaciones o situaciones y factores, objeto de estudio (Bernal, 2010; Domínguez, 2015).

Los sujetos de estudio delimitados para el análisis de la panadería fueron el propietario fundador y los familiares vinculados a la empresa como se observa en la tabla 4.2 a los cuales se les aplicó la entrevista.

Tabla 4.2

Sujetos de estudio de la investigación

Código del informante	Nombre	Rol en la familia	Rol en la empresa
P	Florencio Cámara	Padre/Abuelo	Propietario
H1	Laura Cámara	Hija	Gerente en el área de ventas y finanzas
Y1	Víctor Villalobos	Esposo	Director general
N1	Kiara Villalobos	Nieto	Encargado de ventas
N2	Cristian Villalobos	Nieto	Encargado de comercialización y

			finanzas
T1	Roger	ninguno	empleado

Fuente: elaboración propia

4.5 Procedimiento para la obtención de datos.

El proceso de obtención de información en una investigación es un factor muy importante, debido a que esta fase se debe obtener información confiable y valida, por lo cual se debe mantener cierto rigor y cuidado con los datos que se vayan a recopilar.

De acuerdo con Bernal (2010) en esta etapa de recolección de información se le llama trabajo de campo. Los datos que por medio de este trabajo de campo se recolectan son el medio por el cual se resuelven las preguntas de investigación y se cumple con los objetivos propuestos, para poder hacer un análisis a profundidad del problema de investigación; por eso los datos deben ser confiables y que sean suficientes para cubrir cada rubro de la investigación, por ello es importante definir las fuentes y técnicas adecuadas que se emplearán para la recolección de la información.

Las fuentes primarias son aquellas en donde se obtienen la información directa o en donde se origina dicha información, se le denomina información de primera mano, éstas fuentes son las personas, organizaciones, acontecimientos, entre otros, son las que se recolectan en el trabajo de campo, con la finalidad de analizarlos, comprenderlos, con esto responder las preguntas de investigación y generar la interpretación necesaria de los resultados (Domínguez, 2015; Hernández, et al., 2014).

De acuerdo con Hernández, et al. (2014) la recolección de información “es el acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p.397); en esta etapa el investigador es quien recopila los datos mediante

diversos métodos o técnicas, por lo cual no solamente es quien analiza esa información, sino que también es el medio por el cual se obtienen estos datos. En la investigación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, pues se pueden aplicar diversas técnicas de recolección de datos como la entrevista, las observaciones directas, documentos entre muchos otros.

En la investigación cualitativa la recolección y el análisis se da prácticamente a la par; para el análisis de los datos es importante explorar la información obtenida, organizarlos de una forma estructurada, describir las percepciones de los participantes, descubrir los patrones, conceptos y temas presentes en los datos con el fin de interpretarlos y explicarlos en función de la investigación, para posteriormente vincularlos con la teoría disponible y con ello generar conocimiento fundamentado en los datos obtenidos (Cadena, et al., 2017; Domínguez, 2015; Hernández, et al., 2014).

Para la recolección de la información, de acuerdo con los objetivos de esta investigación se han definido seis categorías con sus respectivas variables e indicadores como lo sugiere Hernández, et al. (2014), además cada categoría utilizó sus propios instrumentos para recabar los datos correspondientes en la tabla 4.3 se puede observar a detalle este proceso.

Tabla 4.3

Categorías de la investigación

Categoría de la información a obtener	Categorías de la información a obtener	Indicadores	Instrumento
Perfil del director general	liderazgo	capacidades, atributos, virtudes y competencias personales	Entrevista individual semiestructurada, Registro observacional
	innovación	iniciativa personal, creatividad	

	manejo de conflictos	toma de decisiones, disposición a asumir riesgos, informe de actividades	
Estructura organizacional	formalización	porcentaje de formalización	Entrevista individual semiestructurada, Registro observacional
	centralización	porcentaje de centralización	
cultura organizacional	transmisión de valores	formalización de los valores	Entrevista individual semiestructurada, Registro observacional
	filosofía empresarial	formalización de la historia, misión y visión de la empresa	
	objetivos empresariales	establecimiento de los objetivos empresariales	
Sistemas de control	control diagnóstico	monitoreo de los resultados organizacionales	Entrevista individual semiestructurada, Registro observacional
	sistemas de límite	las normas, reglamentos, guías para las áreas de la empresa	
Tecnologías de la información y comunicación	medios de comunicación electrónicos	comunicación interna y externa, empleo en ventas	Entrevista individual semiestructurada, Registro observacional
	equipamiento tecnológico	banda ancha, telefonía, computadoras	
Protocolo familiar	cultura y valores de la familia	historia, misión, visión, objetivos de la familia	Entrevista grupal semiestructurada, Registro observacional
	normas de contratación y permanencia en la empresa	criterios de entrada y salida para los empleados familiares y no familiares, política de conducta	

	derechos económicos y patrimoniales	política de retribución salarial, de gratificación y jubilación	
	responsabilidad social	actividades que fortalezcan a la sociedad y medio ambiente del entorno de la empresa	

Fuente: elaboración propia

Para el proceso de recolección de datos de la empresa objeto de estudio, se tiene como fuente primaria, a los propietarios y empleados familiares del negocio, se recolectó mediante entrevistas a profundidad y la observación personal directa con el fin de darle credibilidad a la investigación pues lo que se redactó son las perspectivas de los sujetos de estudio.

4.5.1 Técnicas de recolección de la información

Actualmente existe una gran variedad de técnicas de recolección de información en el trabajo de campo, y estas técnicas son seleccionadas dependiendo del tipo de investigación en el que se desee trabajar. Las técnicas más utilizadas y adecuadas para el estudio de caso son la observación estructurada, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, las autobiografías, los documentos, etcétera (López, 2013).

De acuerdo con Bernal (2010) la investigación de tipo cualitativo utiliza sobre todo los siguientes instrumentos o técnicas de recolección de datos: Entrevista estructurada y no estructurada; Observación sistemática y no sistemática; Historias de vida Autobiografías Notas de campo Cuestionarios; Grabaciones en audio y video, fotografías; Grupos focales y grupos de discusión.

En la observación cualitativa, una de las principales técnicas utilizadas en los estudios de caso, no implica únicamente pura observación, sino que se tiene que adentrar el investigador de manera profunda en la unidad de análisis para identificar las situaciones, reflexionar y mantener un papel activo en la observación; por lo cual

debe estar atento a los detalles, sucesos e interacciones. Un buen observador necesita saber escuchar, poner atención en los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas de la unidad de análisis; se debe estar el mayor tiempo en la situación que se observa, con el propósito de conocer de forma directa todo aquello que puede constituirse en información para el estudio (Bernal, 2010; Hernández, et al., 2014).

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa, se aplica como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado o un grupo pequeño como una familia o un equipo de trabajo. A través de las preguntas y respuestas de este instrumento se logra la construcción conjunta de conocimientos con respecto al tema de investigación

De acuerdo con Hernández, et al. (2014) y Bernal (2010) las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas y se apega exclusivamente a ésta; las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información, también tiene flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida; las entrevistas abiertas se basan en una guía general, que puede ser empleada de manera flexible por el entrevistador, el entrevistador puede definir la profundidad del contenido, la cantidad y el orden de las preguntas.

Para esta investigación se utilizó una entrevista semiestructurada (anexo 1), pues se aplicó a los miembros de la familia que trabajan en la empresa y a un empleado, mediante una guía de preguntas específicas con respecto al tema de investigación y se anexaron preguntas adicionales durante la entrevista que ayudaron en el aporte de algún conocimiento esencial en la investigación, estas fueron captadas de forma escrita y en grabación de audio por el entrevistador. De igual forma se aplicó la

observación con la finalidad de estar atento a los detalles o sucesos que se presenten en la unidad de estudio.

Además, para el diagnóstico de la empresa se utilizó un instrumento que es un formato de diagnóstico adaptado de Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich y Shashida (2008), el cual se enfoca en los subsistemas de la familia, la empresa y la propiedad (anexo 2). Este instrumento se compone de 10 ítems para cada subsistema, en el cual se diagnosticará la afectividad de la familia, la efectividad de la empresa y la propiedad. En el apartado de la familia se implementó el instrumento a los cinco sujetos de estudio; en el apartado de la empresa todos los familiares involucrados en las labores de la empresa respondieron el cuestionario y únicamente no se le preguntó al propietario ya que no tiene ninguna función dentro de la empresa como se observa en el organigrama; y en apartado enfocado a la propiedad el único al que se le aplicó el cuestionario es al propietario.

4.5.2 Preguntas directrices

Las preguntas directrices se formularon con base en la pregunta general y de las específicas, estas sirven como guía para la elaboración del instrumento de investigación. Las preguntas directrices que son de utilidad para la presente investigación se presentan en la tabla 4.4.

Tabla 4.4

Preguntas directrices de la investigación

Pregunta general	Preguntas específicas	Preguntas directrices
¿Cómo sería el proceso de la profesionalización y el protocolo	¿Cuál es el diagnóstico actual de la familia, empresa y propiedad de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”?	¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Cómo es la afectividad en la familia empresaria? ¿Cómo está distribuida la propiedad?

<p>familiar para llevar a cabo la sucesión en futuras generaciones de la empresa “panadería La Frontera del Sur” ubicada al sur de la ciudad de Mérida, Yucatán?</p>	<p>¿Cómo es el perfil del director general de la “panadería La Frontera del Sur”?</p>	<p>¿Cómo el liderazgo del director general influye en la empresa? ¿Cómo la creatividad e innovación del director general? ¿Cómo es el manejo de conflictos del director general?</p>
	<p>¿Cómo es la estructura y la cultura organizacional de la empresa “panadería La Frontera del Sur”?</p>	<p>¿Existe un organigrama por escrito en la empresa? ¿Sabe usted en qué consiste? ¿Las actividades o funciones que usted desempeña en la empresa están por escrito en algún documento? ¿Cuáles son? ¿Quiénes de los empleados pueden tomar decisiones sin consultarle al dueño? ¿Cómo se transmite por parte de la familia a los empleados los valores, objetivos, su forma de pensar y de hacer las cosas?</p>
	<p>¿Cómo son los sistemas de control de la empresa “panadería La Frontera del Sur”?</p>	<p>¿Se utiliza en la empresa algún sistema de control? ¿Cuál y cómo aplica este sistema de control? ¿Hay algún encargado de observar que todas las actividades marchen conforme el plan establecido, que se lleven a cabo con las instrucciones y los principios establecidos?</p>
	<p>¿Cuáles y cómo son las tecnologías de información y comunicación que se usan en el área de producción y ventas de la empresa “panadería La Frontera del Sur”?</p>	<p>¿Se utilizan tecnologías de la información y comunicación en la empresa? ¿Cuáles? ¿Cómo se emplean estas tecnologías con los, proveedores, clientes, empleados?</p>

	<p>¿Cómo es la sucesión a través del protocolo familiar para la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”: Cómo son las relaciones familiares; el compromiso de la familia; normas de conducta, remuneración y propiedad y la responsabilidad social de la empresa que se integran en el protocolo familiar de la empresa de estudio?</p>	<p>¿Creen que es necesario realizar un documento legal en el que se incluya el código de conducta que regule las relaciones de la familia y empresa, así como la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa? ¿Cómo puede participar la familia en la empresa? ¿Cuáles son las políticas de entrada y salida de los familiares a la empresa? ¿Cómo son los derechos económicos de la familia en la empresa? ¿Cómo es el código de responsabilidad social y conducta para la familia empresaria?</p>
--	--	--

Fuente: elaboración propia

4.5.3 Método para el análisis de datos.

El análisis de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas asistenciales de un computador, utilizando alguno de los programas que fácilmente se encuentran en la red, con la finalidad generar resultados con datos agrupados y ordenados (Bernal, 2010).

Existen diversos programas que son de utilidad para auxiliar en el análisis de la investigación cualitativa, esto no significa que deban sustituir el análisis creativo y profundo del investigador, sino que son útiles para apoyarse y facilitar el desarrollo de dicho análisis. Algunos de los programas que más se utilizan en el análisis de datos cualitativos son: Atlas.ti, ethnograph, NVivo, Decision Explorer, MAXQDA, HyperQual, HyperRESEARCH y QUALOG (Hernández, et al., 2014).

Estos softwares permiten estructurar de forma organizada los datos primarios recopilados y la codificación asignada a ellos, igual son útiles para segmentar datos en unidades de significado y construir relaciones entre los conceptos categorías y temas. El investigador agrega los datos primarios recopilados y con el apoyo del programa los codifica de acuerdo con el esquema que se haya diseñado. Ofrecen

diversas vistas de los análisis como diagramas, datos por separado, mapas conceptuales.

Para el proceso de análisis en esta investigación se llevó a cabo de manera manual, sin la implementación de algún software auxiliar, para relacionar la información recopilada mediante diagramas que facilitan la interpretación y análisis de los resultados.

Capítulo V. Análisis y discusión de resultados

El presente capítulo es para presentar y analizar la información recolectada de las preguntas específicas referentes a la empresa familiar; para dichos resultados fue necesario diseñar, estandarizar y validar los dos instrumentos de medición en el capítulo de metodología (ver anexo 1 y 2), estos instrumentos fueron aplicados a los miembros de la familia que se encuentran involucrados en la empresa.

5.1 Diagnóstico de la empresa, familia y propiedad.

El primer objetivo que se analizó es “elaborar el diagnóstico actual de la familia, empresa y propiedad de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”; por lo cual a continuación se realizara el análisis de datos obtenidos mediante el instrumento de diagnóstico en la empresa familiar la frontera del sur.

Los resultados de cada uno de los subsistemas se presentan en la tabla 5.1, 5.3 y 5.5; en la primera columna se encuentran los factores a evaluar en cada subsistema, en la segunda columna están los códigos de los informantes, en la última columna y fila se presentan los promedios obtenidos de cada uno de los factores y también el promedio obtenido del informante en la evaluación de todas las variables.

5.1.1 Diagnóstico de la efectividad de la empresa

En la tabla 5.1 se presentan los resultados de la encuesta; para el análisis de la efectividad de la empresa se encuestaron a cuatro familiares que trabajan en la empresa, como se puede observar, los rubros que presentaron un menor puntaje son: sistemas de control, tecnologías de la información y comunicación y estructura organizacional.

Tabla 5.1

Resultados del rubro efectividad en la empresa.

Familiares o ejecutivos	Familiares				Promedio
Factores	H1	Y1	N1	N2	
1. Direcciones y gerencias	6	7	8	7	7
2. Estructura organizacional	5	7	6	5	5.75
3. Liderazgo	10	9	10	9	9.50
4. Misión, visión y filosofía	6	8	9	8	7.75
5. Sistemas de control	2	3	3	2	2.50
6. Tecnologías de la información y comunicación	2	2	3	3	2.50
7. Políticas definidas	7	9	8	7	7.75
8. Resultados financieros	9	9	9	10	9.25
9. Satisfacción del personal	9	8	7	8	8
10. Satisfacción de los clientes	9	9	9	8	8.75
Promedio	6.5	7.1	7.2	6.7	6.88

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.2 se encuentra el resumen del diagnóstico con respecto a la empresa, la cual obtuvo como promedio 6.88 puntos en la medida de efectividad de la empresa; quedando con el mayor puntaje el liderazgo con 9.5 puntos y el menor puntaje fue empatado por dos factores, los sistemas de control y las tecnologías de la información y comunicación, ambos con 2.5 puntos.

Tabla 5.2

Empresa – Resumen de diagnóstico.

Empresa resumen de diagnóstico		Promedio	
Medida de efectividad de la empresa		6.88	
Factores críticos bajos	Promedio	Factores críticos altos	Promedio
Sistemas de control	2.5	Liderazgo	9.5
Tecnologías de la información y comunicación	2.5	Resultados financieros	9.25
Estructura organizacional	5.75	Satisfacción de los clientes	8.75

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los factores críticos bajos, la empresa no cuenta con ningún sistema de control, tampoco con algún manual de procedimientos; asimismo carece de implementación tecnológica en el área de ventas y tampoco cuenta con alguna red social para establecer contacto con los clientes o proveedores; en el caso de la estructura organizacional la empresa no tiene una estructura formalizada, pero conocen los roles y las actividades que cada integrante de la empresa desempeña. De igual manera se mencionó que Cristian (N1) está tomando un curso y está comenzando a implementar una estructura organizacional formal.

De acuerdo con los factores críticos altos, el liderazgo implementado por el director general (Y1) es bueno, ya que establece una buena comunicación con los empleados y los familiares así como para motivarlos a realizar las actividades de manera adecuada; los resultados financieros en la empresa de acuerdo a la información proporcionada, es la adecuada para obtener ganancias y cubrir con los costos; la percepción del grado de satisfacción de los clientes mencionan que es buena con respecto a lo que la empresa les ofrece.

5.1.2 Diagnóstico de la afectividad de la familia

En la tabla 5.3 se evaluó la afectividad de la familia; el cuestionario fue aplicado a los miembros de la familia que están involucrados en la empresa. Entre los rubros más bajos están la falta de reuniones formales, la falta de dedicación a la empresa y la comunicación.

Tabla 5.3

Resultados del rubro afectividad en la familia.

Factores	Familiares					Promedio
	H1	Y1	N1	N2	P	
1. Misma visión familiar	9	6	6	9	9	7.8
2. Objetivos integrados	9	10	8	9	8	8.8
3. Comunicación de problemas	9	9	9	10	10	9.4
4. Unión familiar y trabajo en equipo	6	9	10	10	10	9
5. Reuniones de análisis	7	9	9	7	7	7.8
6. Confianza en los familiares empresarios	9	8	9	9	10	9
7. Tiempo de dedicación	10	7	10	6	9	8.4
8. Empresa en prosperidad	10	10	9	9	10	9.6
9. Efectividad empresarial debida a la familiar	9	9	9	9	10	9.2
10. Unión positiva familiar	9	10	9	10	10	9.6
Promedio	8.7	8.7	8.8	8.8	9.3	8.86

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.4 se presenta el resumen del diagnóstico de la familia, la cual obtuvo un promedio de 8.84 puntos, de los cuales, el mayor puntaje fue ocupado por dos

factores: la unión positiva familiar y la empresa en prosperidad, ambos con 9.6 puntos; por el contrario, el menor puntaje fue empatado por los factores: misma visión familiar y reuniones de análisis, ambos con 7.8 puntos.

Tabla 5.4

Familia – Resumen de diagnóstico.

Familia resumen de diagnóstico		Promedio	
Medida de afectividad de la familia		8.84	
Factores críticos bajos	Promedio	Factores críticos altos	Promedio
Misma visión familiar	7.8	Unión positiva familiar	9.6
Reuniones de análisis	7.8	Empresa en prosperidad	9.6
Tiempo de dedicación	8.4	Comunicación de problemas	9.4

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los factores críticos bajos se encuentran: la misión, visión familiar, reuniones de análisis, tiempo de dedicación. Dentro del primer factor mencionado la familia no tiene determinados objetivos como familia; de igual manera no realizan reuniones de análisis como familia; y el tiempo de dedicación personal es muy bajo, cada uno de los integrantes mencionó que la mayoría del tiempo lo dedican al trabajo dentro de la panadería.

Dentro de los factores críticos altos están: la unión positiva familiar, la empresa en prosperidad y la comunicación de problemas. Los sujetos de investigación comentan que la unión dentro de la familia es buena, ya que sus relaciones entre ellos es la adecuada para no tener problemas; de igual manera mencionan que la empresa proporciona las ganancias suficientes para cubrir con las necesidades de la familia; y

una parte importante para evitar problemas o conflictos dentro de la familia es la buena comunicación con la que manejan dichos conflictos.

5.1.3 Diagnóstico patrimonial

En la tabla 5.5 se muestran los resultados del rubro de propiedad el cual se aplicó al dueño actual de la empresa familiar, Florencio, es importante recalcar que más de la mitad de las respuestas obtenidas son negativas, como es el caso de la falta de inventario de bienes, la inexistencia de un control patrimonial y de un testamento, tampoco se tiene un plan de sucesión y se desconoce el impacto que dicha sucesión tendría en la empresa.

Tabla 5.5

Resultados del rubro de propiedad.

Propiedad		
Preguntas		
1	Inventario de Bienes	No
2	Documentos legales	Si
3	Valor de vienes	Si
4	Deudas	Si
5	Control patrimonial	No
6	Testamento	No
7	Sucesión	No
8	Impacto de la sucesión	No
9	Platica de sucesión	No
10	Es negativa la plática de la sucesión	No
Si		3
No		7

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5.6 muestra, el resumen del diagnóstico de la propiedad en el cual se observa que, no existe conocimiento del inventario de bienes de la empresa, nulo control patrimonial, el dueño actual no cuenta con testamento, no existe un plan de sucesión de la empresa, no se tiene conocimiento sobre el impacto de la sucesión en la empresa y familia y las pláticas de la sucesión no son de carácter negativo.

Tabla 5.6.

Propiedad-Resumen de diagnóstico.

Valores generales del diagnostico	
No= 7	Si= 3
Factores críticos bajos	Factores críticos altos
No se tiene conocimiento del inventario de bienes de la empresa	Si se cuenta con los documentos legales de la empresa
No se tiene un control patrimonial	
El dueño actual no cuenta con testamento	Conoce las deudas de la empresa
No se cuenta con un plan de sucesión de la empresa	
No se tiene conocimiento sobre el impacto de la sucesión en la empresa y familia	Se tiene conocimiento sobre el valor de los bienes de la empresa
No se ha hablado sobre la sucesión de la empresa	
Las pláticas de la sucesión no son de carácter negativo	

Fuente: Elaboración propia

Los factores críticos altos dentro del subsistema de propiedad mencionados por el propietario son los siguientes: cuentan con documentos legales de la empresa, conoce las deudas de la empresa y existe conocimiento sobre el valor de los bienes que forman parte de la empresa.

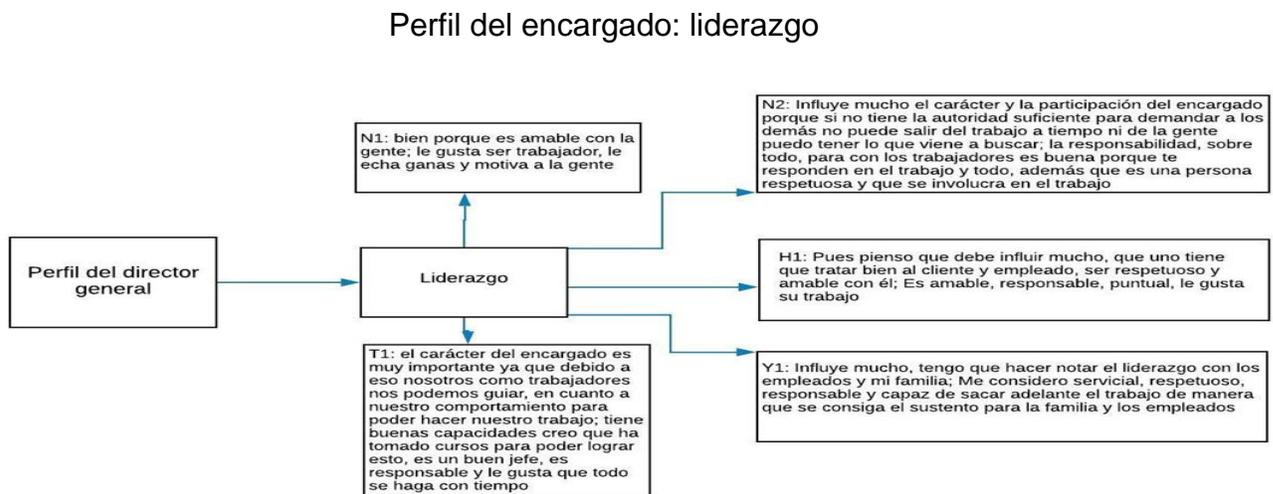
Como se ha mencionado, en cada una de las tablas, se observan los factores críticos bajos y altos de la efectividad de la empresa, de la afectividad de la familia y de la propiedad.

5.2 Análisis del perfil del director general

Se tiene como segundo objetivo de la investigación, describir cómo es el perfil del propietario o director general de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”; por lo que se describirá el liderazgo, la innovación y el manejo de conflictos del director general, así es como se categorizó en el capítulo anterior para poder obtener la información mediante el instrumento de recolección de datos.

A continuación, en la figura 5.1, se presentó la descripción de cada uno de los sujetos de estudio sobre cómo perciben el liderazgo del director general en la empresa.

Figura 5.1



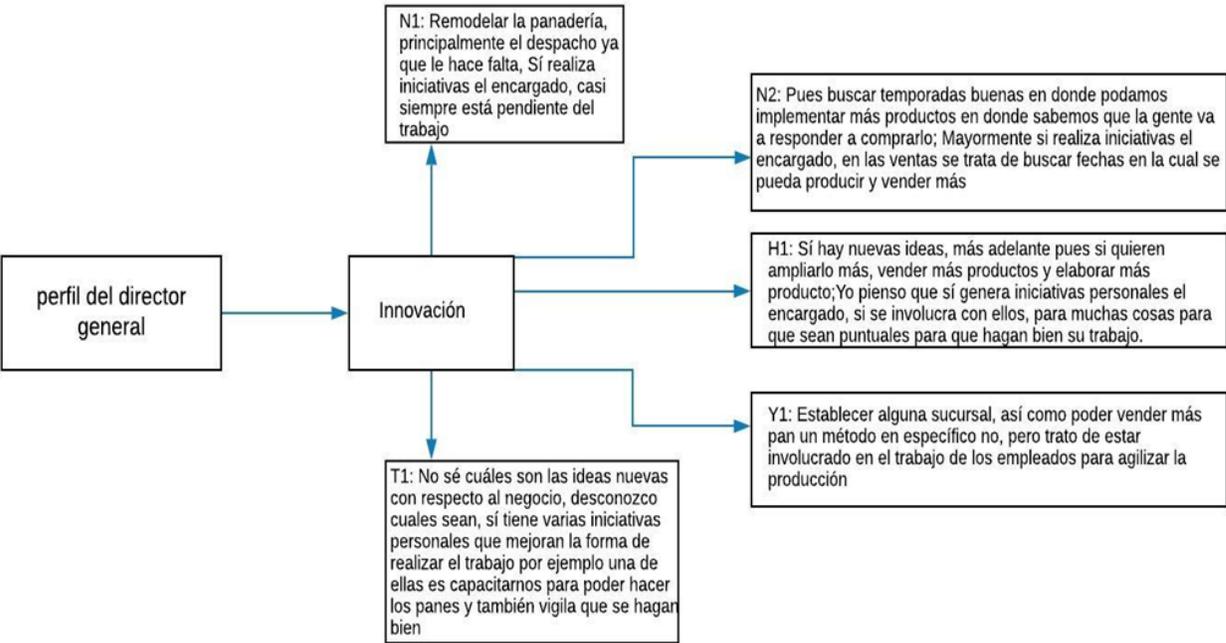
Fuente: elaboración propia

En cuanto al liderazgo ejercido por Víctor, los sujetos de estudio comentaron que su carácter influye mucho en la empresa, ya que dentro de sus virtudes se encuentra que es un líder responsable, respetuoso, amable y que le gusta su trabajo. Como se mencionó en el marco teórico, Víctor es un líder participativo, aunque asume toda la responsabilidad en el negocio, y se encarga de dirigir personalmente a la empresa, ejerce bastante comunicación con el personal para decirles que es lo que tienen que hacer, pero para realizar estas actividades en la empresa, influye su carisma y su carácter con cada uno de los miembros de la organización.

El siguiente punto que se describió del perfil del director general es la innovación o las iniciativas que realiza en la empresa, esto se muestra en la figura 5.2.

Figura 5.2

Perfil del encargado: Innovación



Fuente: elaboración propia

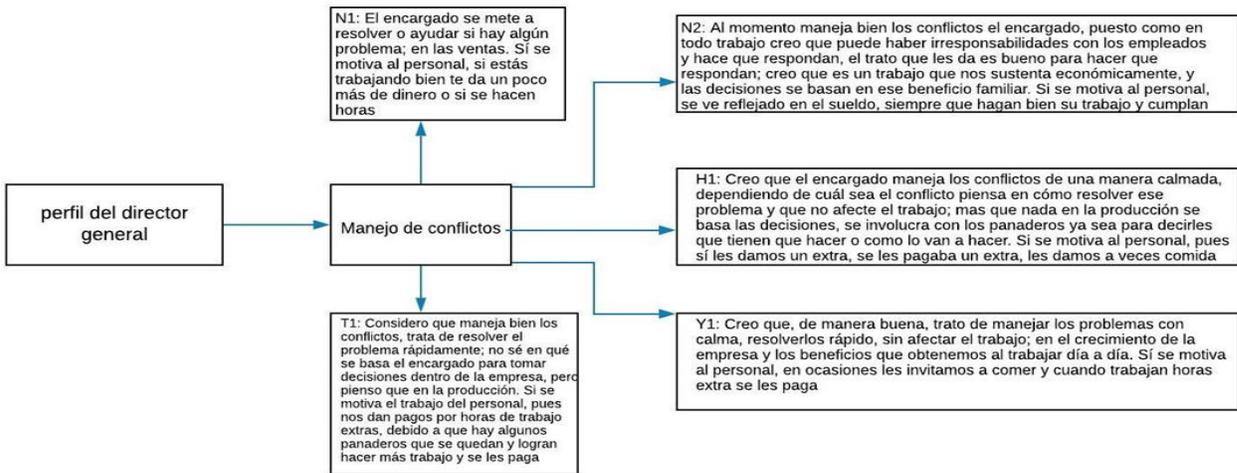
Con respecto a la innovación que genera el director general (Víctor), se percibe que busca la manera de hacer aumentar la producción de panes y hacer que se venda, implementa un calendario de temporadas donde puede aplicar esto. De igual manera mencionaron que se involucra tanto en el trabajo para que se hagan las cosas bien y capacita a los empleados, sus principales iniciativas a futuro es renovar y expandir el negocio.

De acuerdo a la información brindada por los sujetos de estudio, se observa que Víctor cumple con asumir riesgos para expandir el negocio, tiene iniciativa al estar en la empresa y es autosuficiente, esto es algo que se citó en el marco teórico de acuerdo a Moriano y Palací (2005) “una serie de estudios que apuntan a describir el perfil del emprendedor y destacan características psicológicas como el locus de control interno, la disposición a asumir riesgos, la auto eficacia, la innovación y la iniciativa personal” (p.80). Algunas de estas características se perciben que están presentes en el perfil del director de la panadería la frontera del sur.

El último punto que se describió del perfil del director general es el manejo de conflictos, presentado en la figura 5.3.

Figura 5.3

Perfil del encargado: Manejo de conflictos



Fuente: elaboración propia

En el marco teórico se mencionó que el director general es quien organiza, planea y toma el riesgo de las decisiones de un proyecto, con el fin de maximizar los beneficios que se generan mediante los recursos de la empresa, para ello es necesario administrar de manera efectiva los recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos y manejar los conflictos de manera adecuada, con las estrategias establecidas para darle con rapidez una solución óptima, con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado y hacer crecer a la empresa (Lobato, 2008; Varela, 2008).

Como mencionaron los entrevistados, el director general de la panadería la frontera del sur, está involucrado para tomar las mejores decisiones, así como de resolver los problemas que se dan dentro de la empresa, ya sea familiar o con los empleados, el trata de darle solución rápido con la finalidad de no afectar la producción, ni las ventas que es lo que le da el sustento a cada uno de los miembros de la organización, de acuerdo a la información recopilada, Víctor maneja de manera adecuada los conflictos en la empresa. Se menciona también que trata de incentivar al personal de la empresa con pagos de horas extras y en ocasiones los invita a comer.

Realizando el análisis de los resultados de los tres indicadores para el perfil del propietario o director general en la panadería la frontera del sur, se encontró que el director general es un líder participativo, básicamente él toma las decisiones en la empresa, pero su carácter amable, responsable, respetuoso y servicial influye para que la empresa funcione de manera adecuada; así mismo capacita, motiva e incentiva al personal en el trabajo, busca la mejor manera de resolver los conflictos en la empresa al estar pendiente de cada uno de los empleados. En cuanto a la innovación su perfil se enfoca en el crecimiento de la empresa, en una futura remodelación y expansión en alguna nueva sucursal.

5.3 Análisis y descripción de la estructura y cultura organizacional

Como tercer objetivo se planteó describir la estructura organizacional y la cultura de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”, con la finalidad de conocer si la

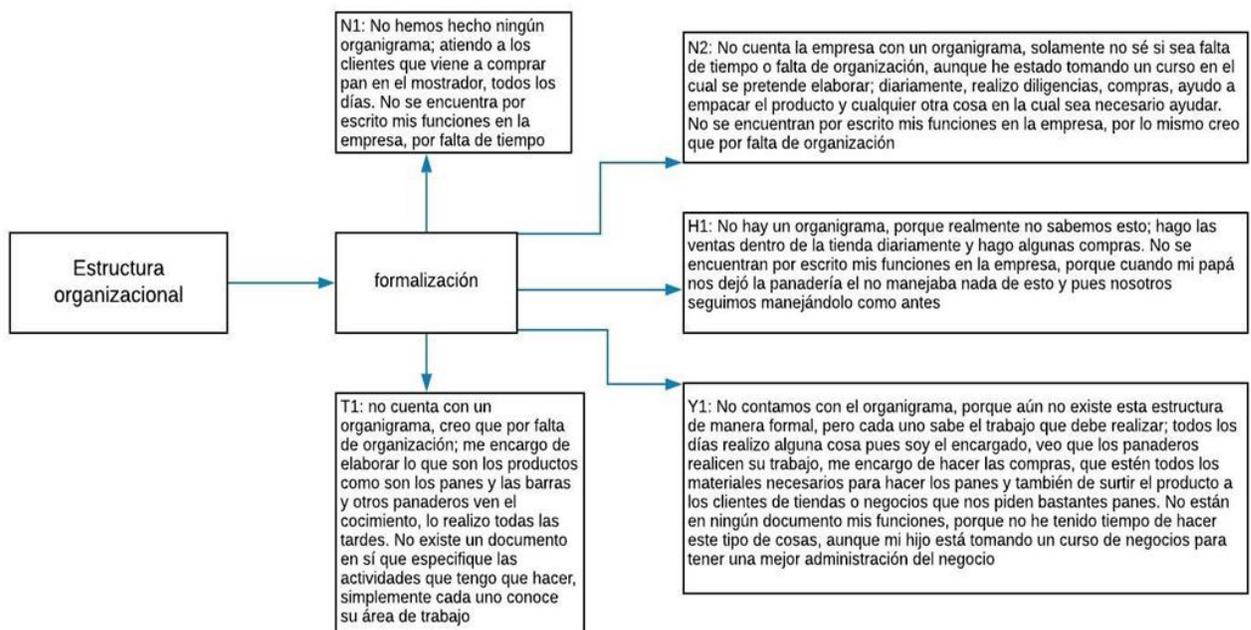
estructura organizacional esta formalizada y si es centralizada; dentro de la cultura organizacional se determinará la manera en que se transmiten los valores por parte de la familia, la filosofía y los objetivos empresariales.

5.3.1 Análisis de la estructura organizacional

El primer indicador que se estudió de la estructura organizacional es la formalización, en el cual se pretende conocer si la panadería la frontera del sur tiene establecidos por escrito las funciones de cada miembro de la empresa y establecido una jerarquía de puestos, en la figura 5.4 se observarán los datos recabados.

Figura 5.4

Estructura organizacional: formalización



Fuente: elaboración propia

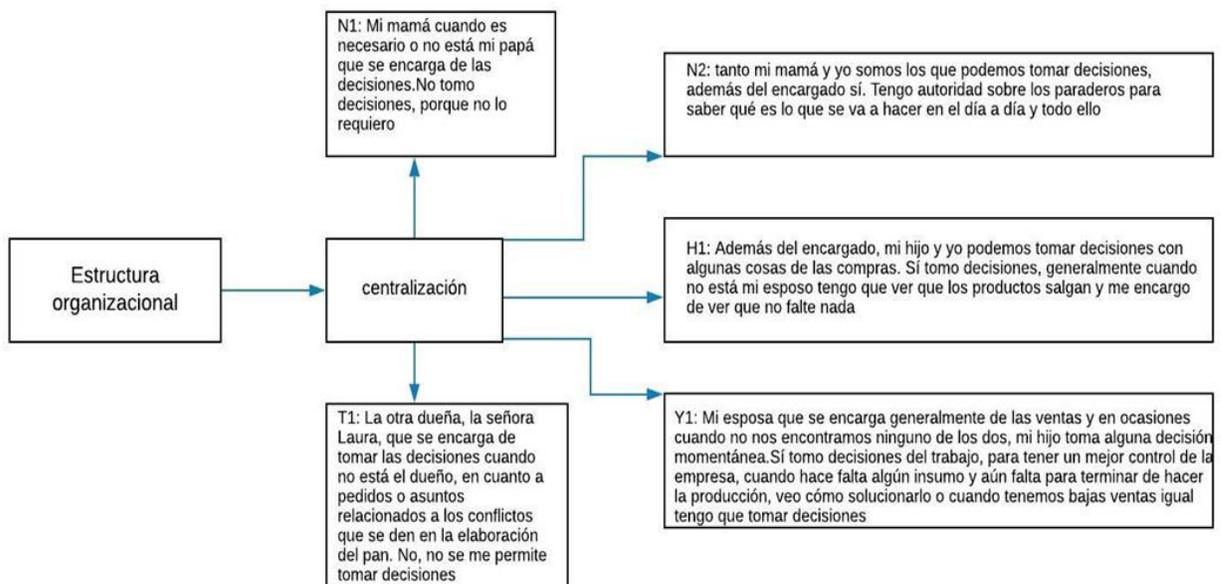
Se encontró que la panadería no cuenta con una estructura organizacional formalizada de acuerdo con lo planteado en el marco teórico, ya que Gibson, Ivancevich, y Donnelly (2001) mencionan que la formalización es el resultado de la codificación de los puestos y la observancia de reglas en la organización, a menor

formalización se requiere mayor preparación y responsabilidad. En este caso todos los sujetos de estudio mencionaron que la empresa no tiene detallado ni escrito un organigrama y tampoco el perfil de puestos de trabajo. Lo que ha ayudado a la empresa a tener un funcionamiento por más de 40 años, es que cada miembro de la empresa se capacita o se les dice el trabajo que tienen que hacer, al igual que Cristian actualmente está tomando un curso de administración de negocios y con él se trabajó para poder elaborar una propuesta de organigrama y perfil de puestos que se presentó en el capítulo tres en el marco contextual, el cual la empresa tendrá a su disposición si le es de utilidad.

El segundo indicador de la estructura organizacional se presenta en la figura 5.5, es la centralización.

Figura 5.5

Estructura organizacional: centralización



Fuente: elaboración propia

El análisis que se determinó es si la panadería La Frontera del Sur tiene centralizada sus funciones o no, la centralización involucra la mantención de la autoridad en los trabajos de la alta dirección, así como la toma de decisiones que pueden realizar los

niveles inferiores (Chiavenato, 2006). De acuerdo con esta teoría planteada en el capítulo dos, se observó que la empresa estudiada tiene una estructura organizacional centralizada ya que los únicos que tienen autoridad es el director general(yerno), el cual toma todas las decisiones y en ocasiones especiales la hija del dueño y Cristian(nieto). Esta centralización también se debe al número de personal reducido que se emplea en la empresa como se observa en el capítulo de marco contextual.

Entonces se determinó que la estructura organizacional de la panadería la frontera del sur no está formalizada y su toma de decisiones, y autoridad es centralizada por la dirección general.

5.3.2 Análisis de la cultura organizacional

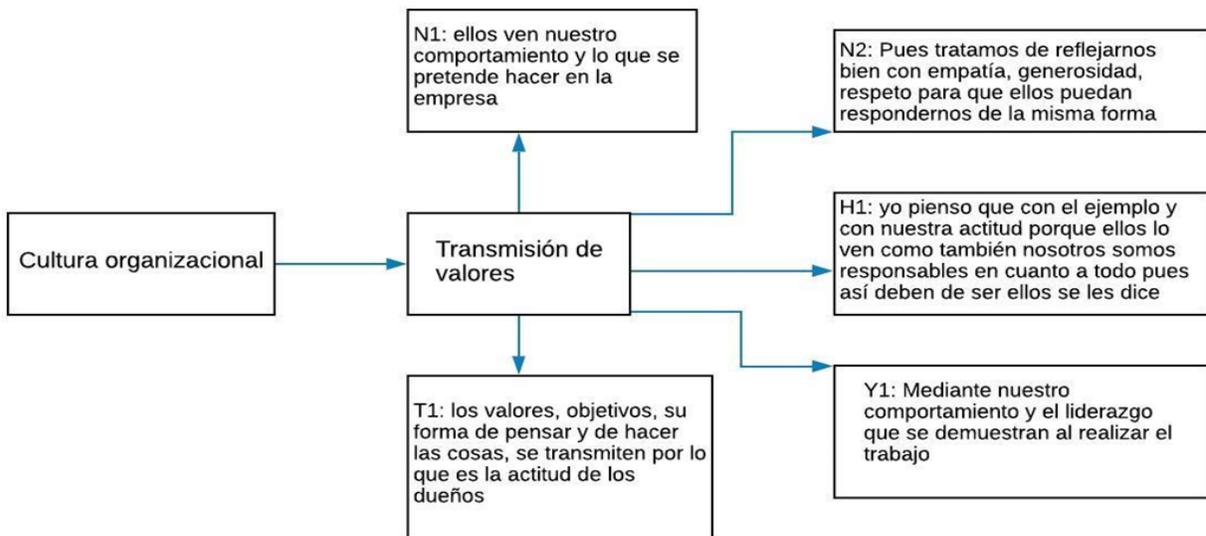
En el tercer objetivo se planteó describir la cultura organizacional de la panadería La Frontera del Sur, el cual se analizó mediante los indicadores de transmisión de valores, filosofía y objetivos empresariales.

El término de cultura organizacional o empresarial escrito en el capítulo dos menciona que se puede considerar como los valores, las normas, tradiciones, formas de actuar, la misión, visión y la ideología que forman parte de la empresa, la cual es útil para generar una ventaja competitiva, pues la cultura organizacional de cada negocio es única y eso lo hace diferente a las otras empresas. Esta filosofía debería transmitirse por los líderes y/o fundadores de la organización hacia los empleados, proveedores y clientes (Chiavenato, 2006; Poza, 2007; Treviño, 2010); la cual se busca contrastar con los resultados obtenidos con los indicadores para determinar la cultura organizacional de la empresa estudiada.

Los datos recopilados mediante el instrumento de investigación sobre la transmisión de valores se presentarán en la figura 5.6.

Figura 5.6

Cultura organizacional: transmisión de valores



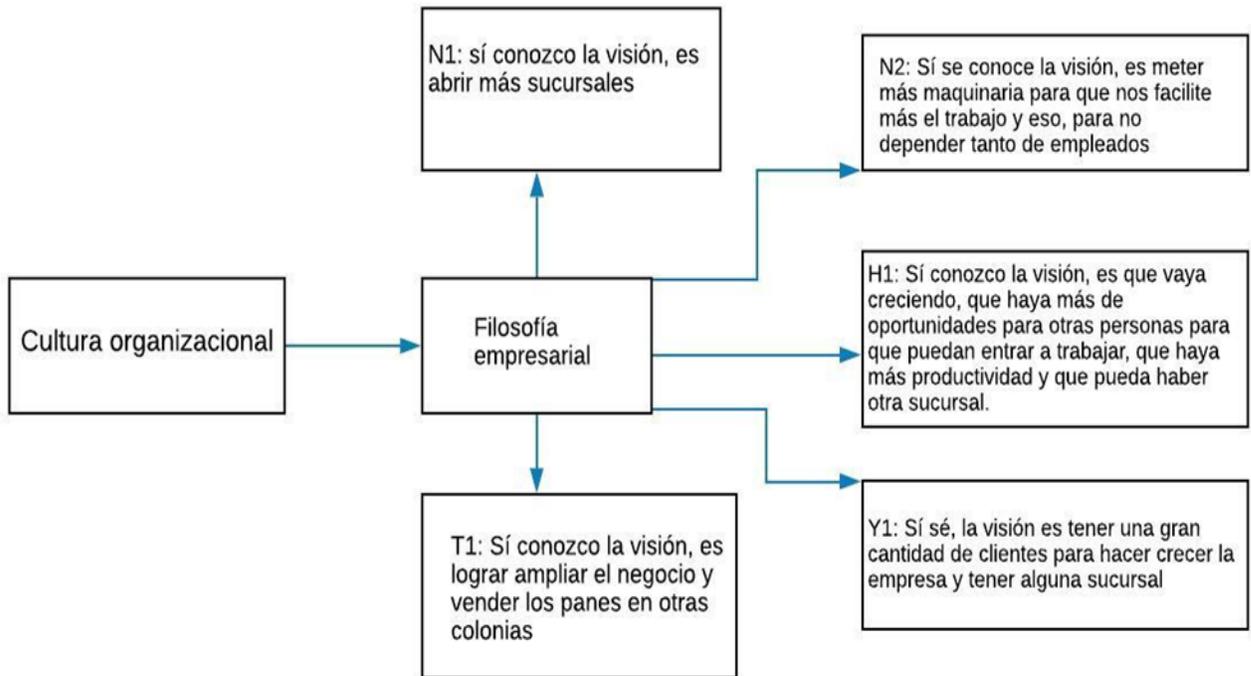
Fuente: elaboración propia

La transmisión de valores por parte de los miembros familiares de la empresa se da únicamente de la manera verbal, mediante su actitud y comportamiento reflejado diariamente en el trabajo. Algunos de los valores que se practican en la empresa, que se recopilaron en el marco contextual, son: respeto, compromiso, cooperación, disciplina, tolerancia, lealtad y vocación de servicio; estas características se pudieron observar de igual forma en las visitas que se estuvieron realizando a la empresa, así como en el comportamiento que presentaron los sujetos de estudio al llevar a cabo la entrevista.

El siguiente indicador se presenta en la figura 5.7, el cual muestra los resultados obtenido de la filosofía empresarial.

Figura 5.7

Cultura organizacional: filosofía empresarial



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la información se pudo determinar que la filosofía empresarial sigue un patrón de crecimiento de la panadería, se habla de abrir más sucursales, de tener mejor equipo para la producción, de poder tener más personal y mayor productividad, abarcar mayor mercado en la ciudad así como más clientes del negocio, estas ideas son las que concibe cada uno de los sujetos de estudio como la idea de la visión de la empresa; y está relacionado con la visión y misión que se planteó en marco contextual con ayuda del propietario la cual dice lo siguiente:

- Misión: Establecimiento comercial que les ofrece a sus clientes un servicio rápido y amigable de deliciosos productos de panadería en un ambiente limpio con precios justos en la ciudad de Mérida.

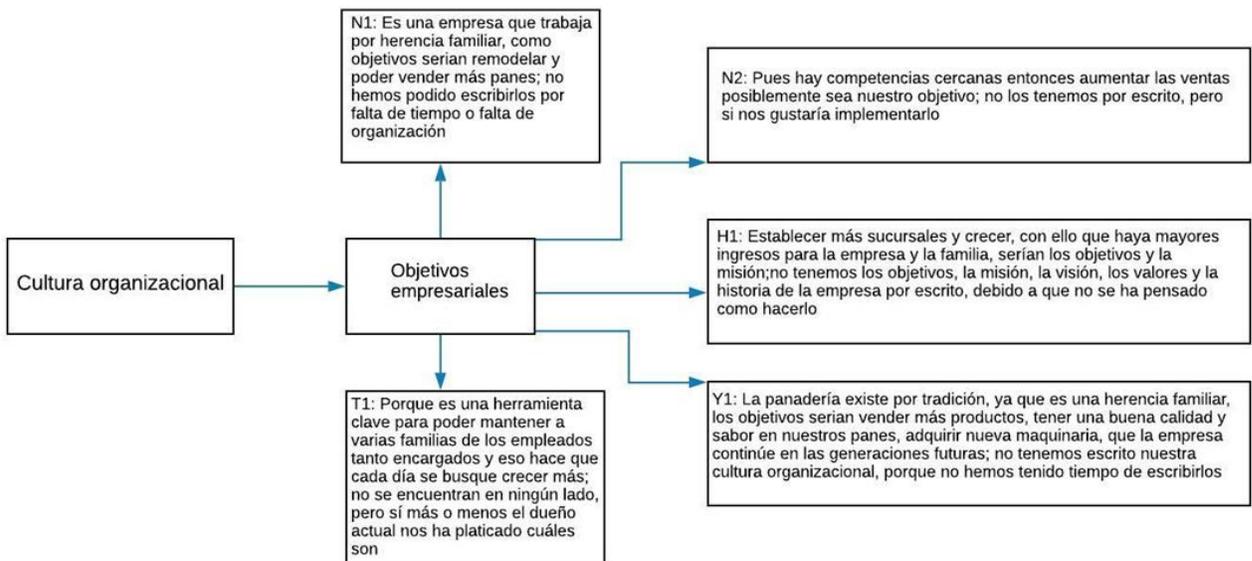
- Visión: Ser una panadería con gran presencia en la ciudad de Mérida, estableciendo nuevos puntos de venta o colocando nuestros productos en nuevos canales de comercialización con productos de la más alta calidad.

Se pudo determinar que al menos el personal de la panadería la frontera del sur conoce cuál es la filosofía empresarial y que es lo que se pretende hacer a futuro en la empresa.

Los objetivos empresariales se presentarán en la figura 5.8 como último indicador de la cultura organizacional.

Figura 5.8

Cultura organizacional: objetivos empresariales



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información recopilada, la panadería La Frontera del Sur prevalece en el mercado debido a la tradición y legado familiar que ha existido desde 1975, por lo cual los miembros encargados de dirigir la panadería en estos momentos buscan que la empresa permanezca en el mercado, de acuerdo con sus objetivos está en remodelar la maquinaria y estructura física de la empresa,

aumentar las ventas, tener buena calidad de panes y algo que menciona el director general es que la empresa continúe en las generaciones futuras.

Así es como se describe la cultura organizacional en la panadería La Frontera del Sur de acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que en cuanto a la transmisión de valores los líderes y miembros familiares los transmiten al personal con su forma de actuar, de pensar y su carácter, en cuanto a la filosofía empresarial y objetivos, los directores de la empresa hablan con cada uno de los miembros para poder explicarles las ideas, el trabajo y que es lo que se pretende lograr a futuro en la panadería. A pesar de que la cultura organizacional no se encuentra escrita en ningún documento oficial, el propietario y el director general la difunden de manera práctica y esencial con cada trabajador del negocio.

5.4 Análisis de los sistemas de control

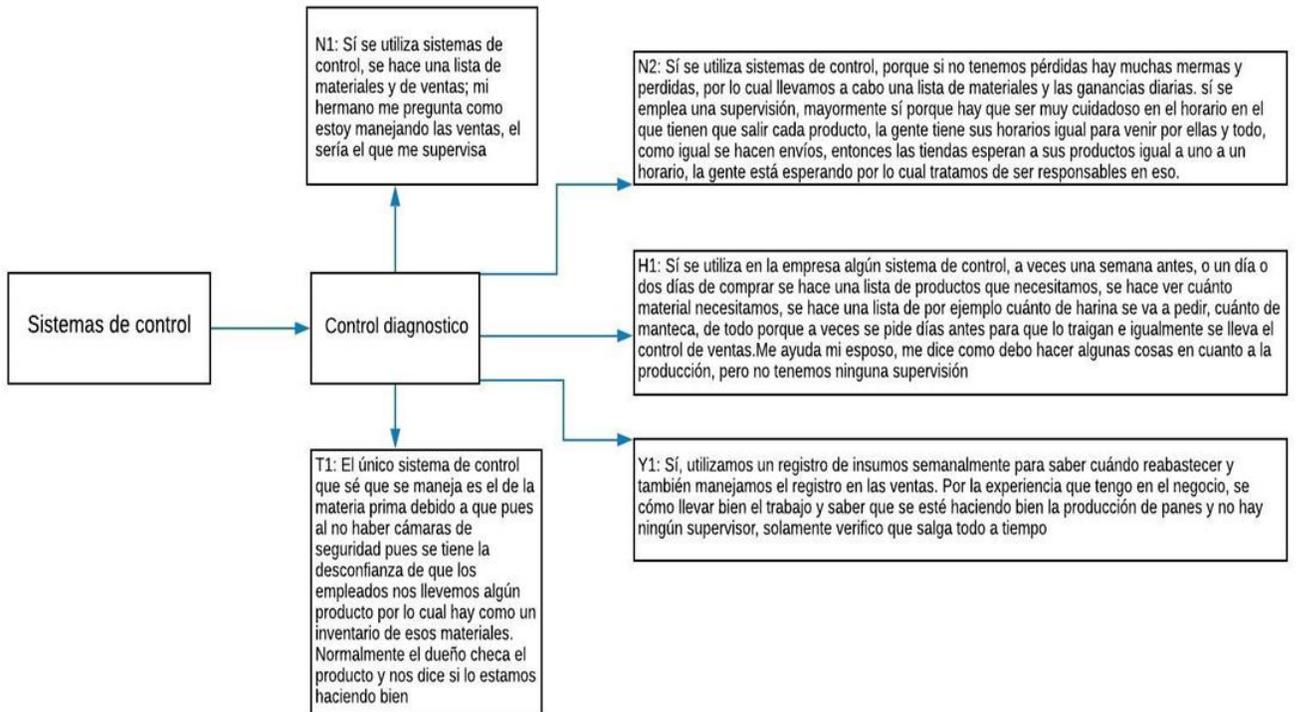
Los sistemas de control cumplen una función administrativa esencial, ya que permite autorregular y evaluar las actividades que se realizan en las empresas, para la empresa estudiada se determinaron en el capítulo cuatro los dos siguientes indicadores: control diagnóstico y sistemas de límite. Esto permitió describir como son los sistemas de control en la unidad de estudio.

Los resultados permitieron hacer un análisis de las teorías propuestas en el capítulo dos, en estos conceptos planteados no existe un único sistema de control, sino que se plantean diversos y cada empresa puede adaptar los sistemas de control que más le convengan y hagan que sus procesos sean más eficientes y eficaces; para eso es importante determinar los parámetros, metas, normas y objetivos que la empresa requiera pues los sistemas de control permitirán, medir, supervisar, evaluar y realizar las correcciones debidas (Hernández, 2017; Neubauer y Lank, 1998).

En cuanto a los sistemas de control diagnóstico se pueden observar los resultados obtenidos en la figura 5.9, donde tiene de manera específica las aportaciones de los sujetos de estudio.

Figura 5.9

Sistemas de control: control diagnóstico



Fuente: elaboración propia

Se pudo ver en los resultados obtenidos que la panadería La Frontera del Sur utiliza sistemas de control en la lista de insumos, para poder hacer el reabastecimiento y controlar que no falten productos, de igual manera emplean un control de las ventas, para conocer los ingresos obtenidos, y en los horarios de producción de panes es de utilidad para que tengan una buena calidad los panes y estén a tiempo en donde se soliciten. Otro punto para destacar es que no existe un supervisor de áreas específicas, únicamente el director general se encarga de verificar que todas las actividades antes mencionadas se hagan, ya que deben ser responsables con los clientes que tienen.

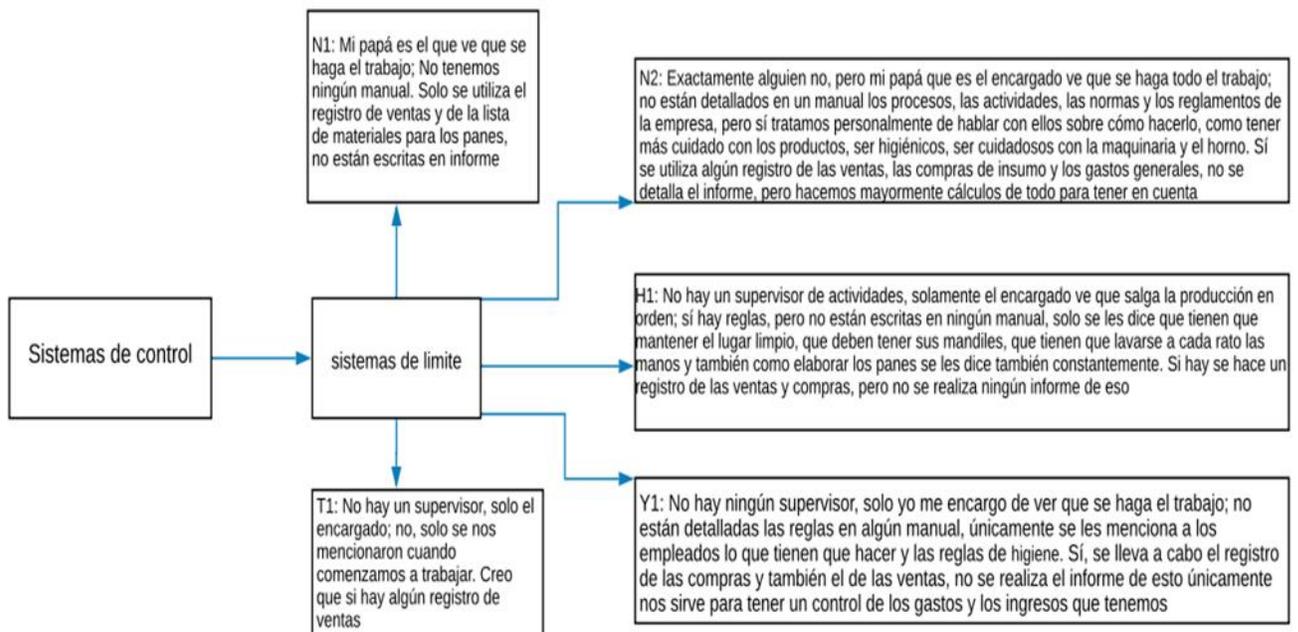
Este tipo de control ayuda a retroalimentar a la empresa mediante el monitoreo de los resultados organizacionales, de igual forma servirá para corregir las desviaciones y errores que se cometen con respecto a lo planeado o establecido en la empresa

(Bohórquez, 2011). Como se observó los controles empleados en la panadería estudiada le son de utilidad para evaluar la compra de insumos, la producción de panes, y los ingresos y egresos.

Los sistemas de límite son de utilidad para describir las normas, reglamentos, guías para las áreas de la empresa y el organigrama los cuales son establecidos por la alta dirección (Bohórquez, 2011), los resultados obtenidos se encuentran en la figura 5.10.

Figura 5.10

Sistemas de control: sistemas de límite



Fuente: elaboración propia

Como la teoría menciona, para los sistemas de límites es importante establecer los controles sobre las funciones del personal, establecer los manuales de procedimientos, establecer las reglas en la empresa y el cumplimiento de cada una de estas, en conclusión la panadería La Frontera del Sur no cuenta con un supervisor que verifique que cada empleado este realizando sus funciones, ni que cumpla con las reglas establecidas, tampoco cuentan con manuales para saber

cómo elaborar paso a paso la producción de pan o alguna otra actividad, los sujetos de investigación únicamente mencionaron que los directores de la empresa les indican las reglas, sus funciones como empleados y ven que se hagan a tiempo; además de que sus registros de gastos e ingresos no los detallan en algún informe, por lo que se puede mencionar que se carece de los sistemas de límite en la empresa y sería importante establecerlos.

Entonces los indicadores presentados para el análisis de los sistemas de control muestran que la empresa estudiada realiza de manera adecuada el control diagnóstico, verificando sus ingresos y haciendo un inventario de sus materiales para reabastecer, pero carece de sistemas de límites de una manera formal, al no tener por escrito ningún manual, reglamento, organigrama y supervisor de funciones en la empresa.

5.5 Análisis de las tecnologías de la información y comunicación

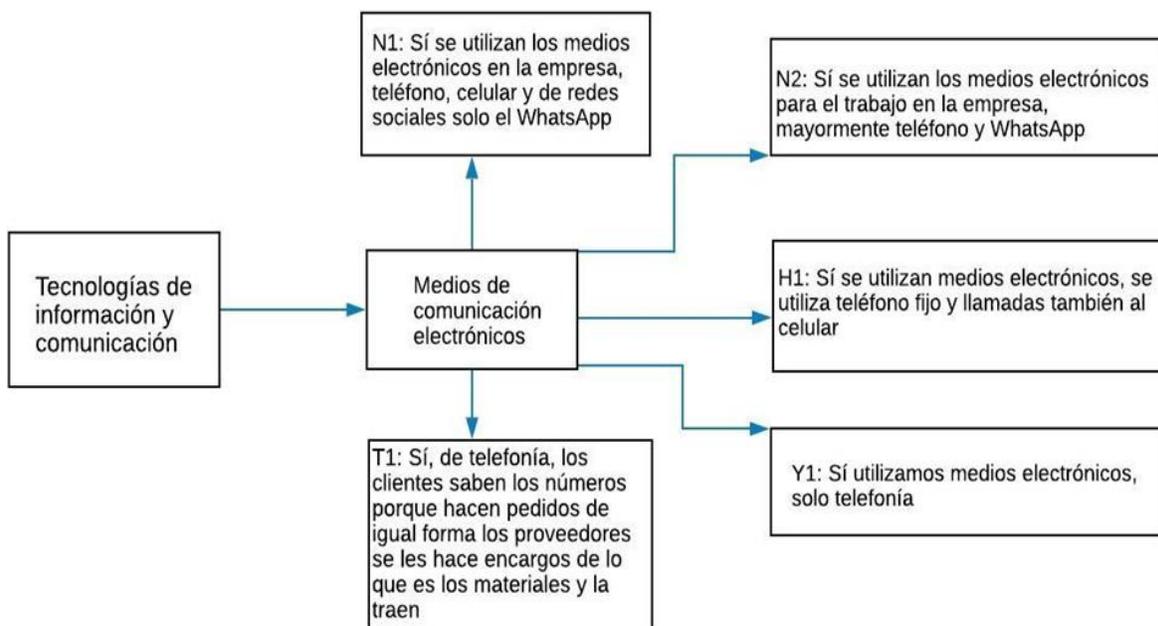
Como quinto objetivo se determinó describir cómo es el uso de las tecnologías de información en el área de producción y ventas de la empresa “panadería La Frontera del Sur”.

En este apartado se presenta la descripción del uso de las tecnologías de la información y comunicación en la empresa estudiada mediante dos indicadores: medios de comunicación electrónicos y equipamiento tecnológico.

En la figura 5.11 se observan los resultados obtenidos de la recolección de información por parte de cada uno de los sujetos de estudio, de manera extensa y detallada.

Figura 5.11

Tecnologías de información y comunicación: medios de comunicación electrónicos



Fuente: elaboración propia

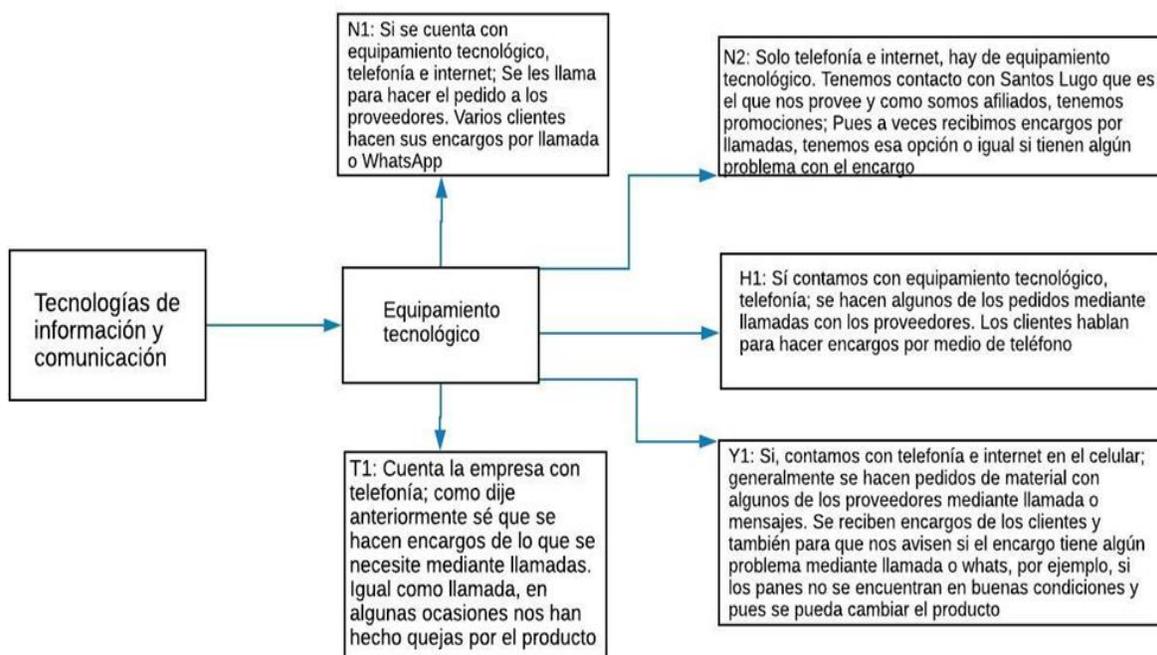
De acuerdo con la teoría Ávila (2013) menciona que los medios de comunicación electrónicos principales en las empresas son: los correos electrónicos, los foros electrónicos, los chats de mensajería y el comercio electrónico. Los informantes mencionaron que en la empresa sí se utilizan los medios de comunicación electrónicos, como lo que es el WhatsApp, la telefonía y mensajería por celular, básicamente se observó que para el comercio de sus productos se emplean llamadas y chats.

De igual manera para poder realizar esta conectividad de información y comunicación es esencial contar con equipos tecnológicos que cumplan la función de conectores entre las personas, empresas u organizaciones entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: teléfono fijo, celular, computadora, laptop, tabletas,

internet, radio, televisión, entre otros (Ávila, 2013; Robbins y Coulter, 2014). Por lo que el siguiente indicador señala en la figura 5.12 los principales equipos tecnológicos que hay en la empresa estudiada.

Figura 5.12

Tecnologías de información y comunicación: equipos tecnológicos



Fuente: elaboración propia (2020).

La información presentada en la figura anterior indica que en la panadería la frontera se utiliza el teléfono fijo, el celular y cuentan con internet; se mencionó que para poder tener contacto con respecto a la venta de panes se pueden hacer pedidos mediante estos equipos tecnológicos, así mismo Víctor y Cristian mencionaron que estos equipos son de utilidad para estar en comunicación con sus proveedores y les puedan reabastecer los insumos que son de utilidad para la producción de panes.

Se puede indicar que la empresa estudiada utiliza las tecnologías de la información y comunicación mediante los equipos y medios tecnológicos aplicables en sus funciones básicas como lo es a la hora de comprar insumos o de atender pedidos de

productos de la panadería, en específico se utiliza el teléfono, el celular, internet y los medios con los que se pueden contactar a través de estos medios electrónicos.

5.6 Análisis de la sucesión mediante el protocolo familiar

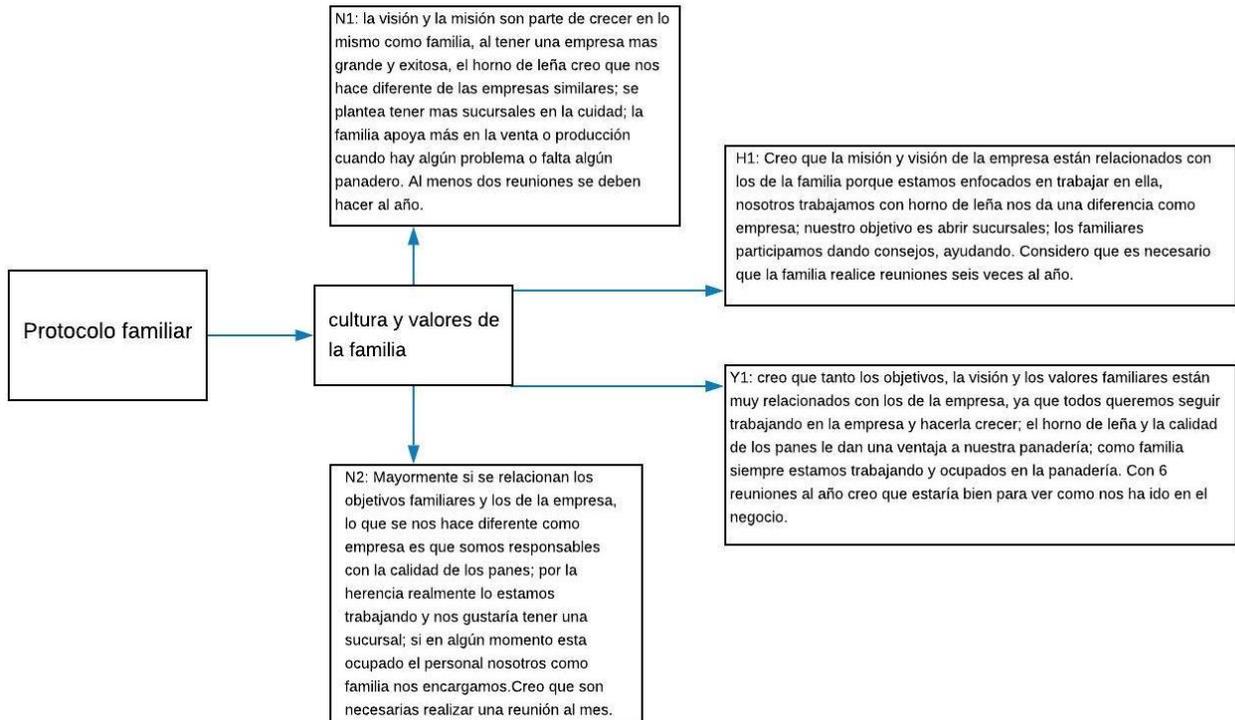
Como último objetivo se estableció describir los elementos que se dan a través del protocolo familiar para llevar a cabo la sucesión y proponer los apartados de las relaciones familiares; el compromiso de la familia; normas de conducta, política de contratación, derechos económicos y la responsabilidad social que se integran en protocolo familiar de la empresa “panadería La Frontera del Sur” y es lo que se presentará en este apartado mediante el análisis de la información obtenida a través de la entrevista grupal realizada a los sujetos de estudio, en este caso únicamente a los que son miembros familiares y están involucrados en la empresa, los indicadores son: la cultura y valores de la familia, las normas de contratación y permanencia en la empresa, los derechos y patrimoniales y la responsabilidad social.

Es importante que las empresas realicen el protocolo familia ya que de acuerdo planteado en el capítulo 2, y lo mencionado por la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (2018), el protocolo familiar se da mediante la integración de la familia, la empresa y la propiedad, donde se incluyen procesos con componentes jurídicos, empresariales y económicos, tomando en consideración el valor psicológico y emocional de la familia. Para ello se pretende regular las relaciones de la familia dentro de la empresa y para que puedan tener éxito como empresa, la finalidad de realizar dicho protocolo es obtener la armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, haciendo compartir la visión de futuro de los familiares.

La información recopilada de la cultura y valores de la familia se observa en la figura 5.13, en la cual se muestra la filosofía y objetivos de la familia que se quiere implementar dentro del protocolo familiar.

Figura 5.13

Protocolo familiar: cultura y valores de la familia



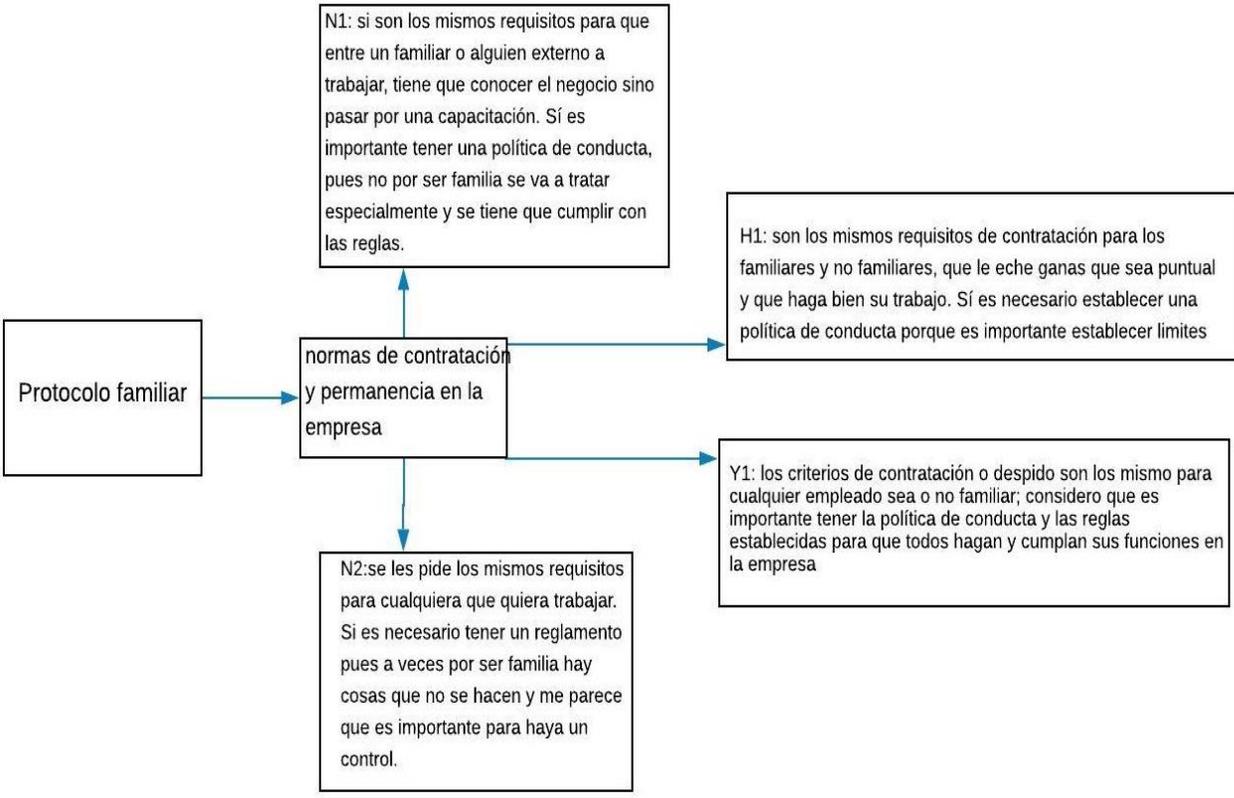
Fuente: elaboración propia

La familia menciona que tienen las mismas ideas de crecimiento y objetivos dentro y fuera de la empresa, pretenden seguir con el negocio a futuro, pues son conscientes que es una herencia que quieren dejar a las siguientes generaciones, de igual manera mencionan que la panadería se diferencia de otras por seguir con la tradición de elaborar sus productos con horno de leña, por último a pesar que cada sujeto de estudio dio su opinión de cuantas reuniones familiares para hacer un análisis del funcionamiento del negocio, se tomó el consenso de que al menos debe ser una reunión cada dos meses.

Con respecto a las normas de contratación y permanencia en la empresa, tanto para empleados familiares y no familiares, los datos recopilados se muestran en la figura 5.14.

Figura 5.14

Protocolo familiar: normas de contratación y permanencia en la empresa



Fuente: elaboración propia

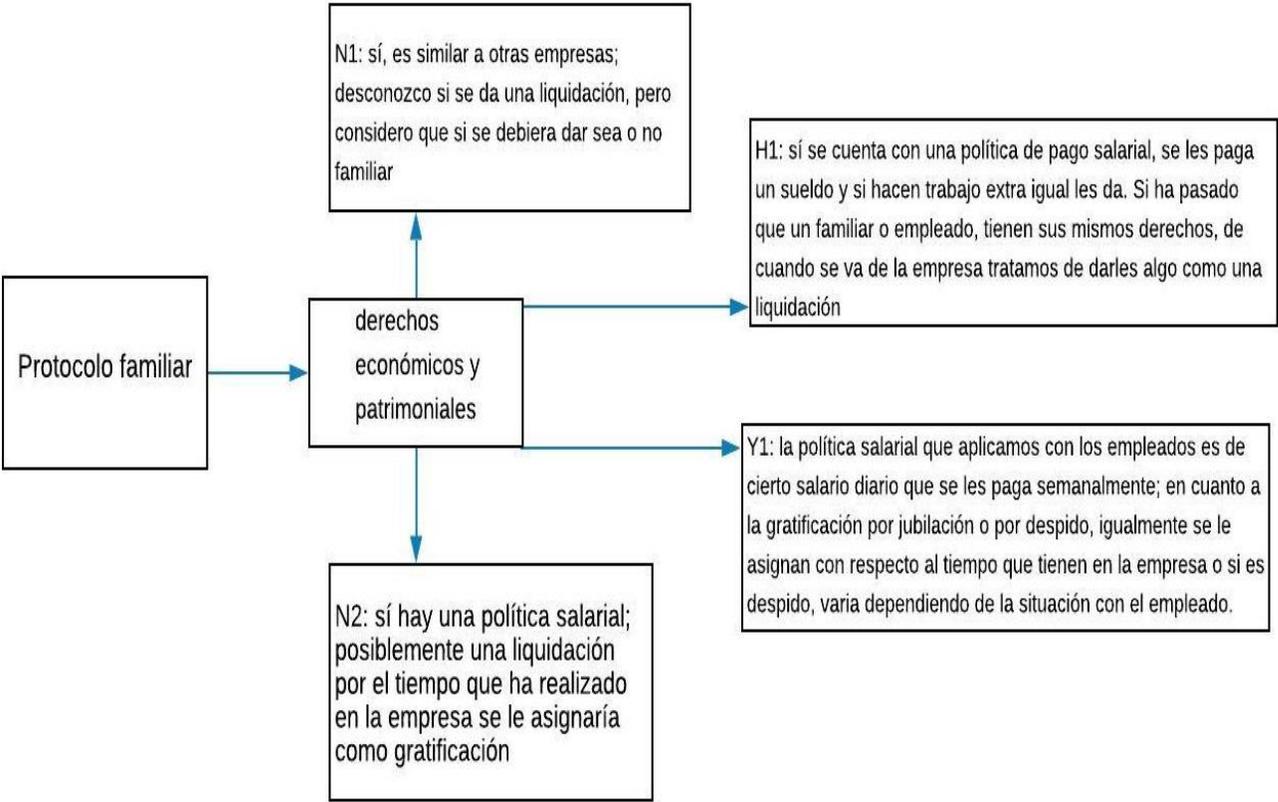
Algo importante que señalaron en este apartado es la creencia unánime de que los empleados, sean familiares o no, deben cubrir los mismos requisitos para ser contratados y cumplir con sus funciones establecidas en la empresa, se señala que no por ser empleados familiares se les debe tener más consideración al momento de incumplir algo en el negocio, sino que deben cumplir con lo que se les pide por lo cual se determina que consideran necesario tener una política de conducta y

reglamentos en la panadería, como bien se menciona en los sistemas de límite para tener un mejor control del negocio.

En la figura 5.15 se presentarán los resultados obtenidos sobre los derechos económicos y patrimoniales que deben estar presentes en el protocolo familiar.

Figura 5.15

Protocolo familiar: derechos económicos y patrimoniales



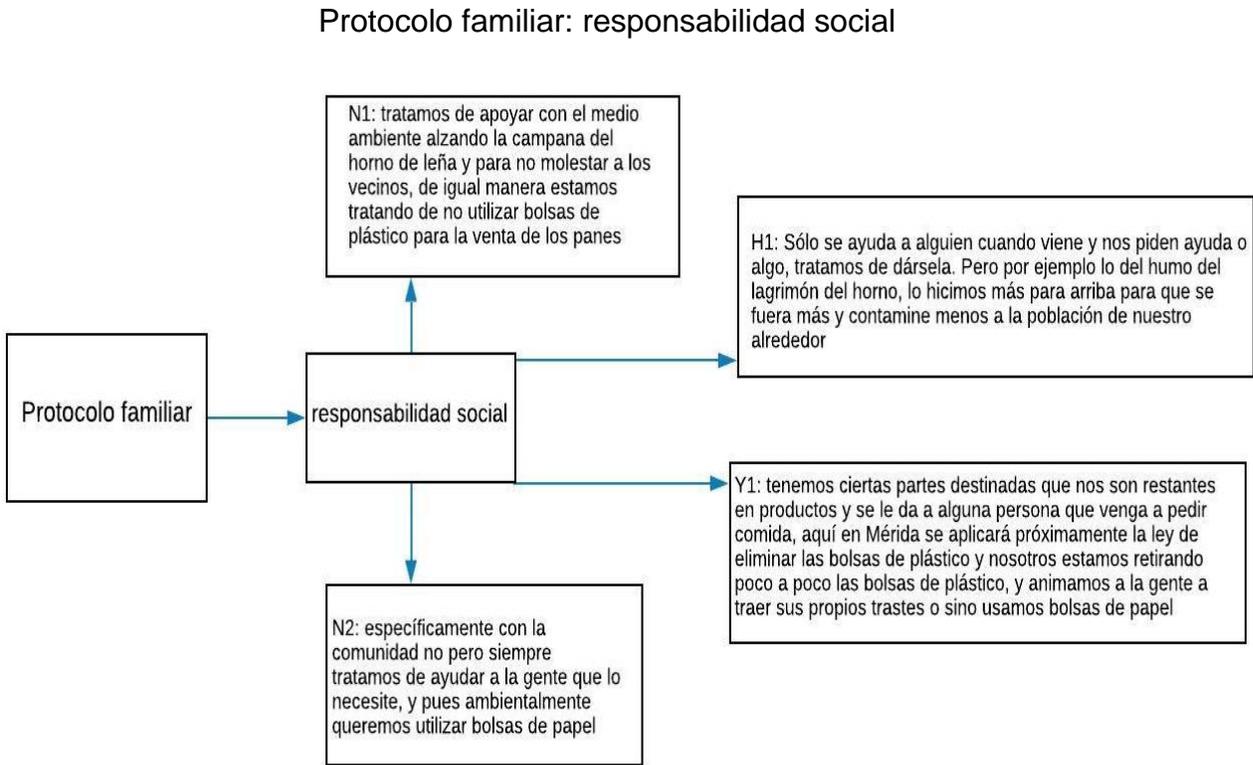
Fuente: elaboración propia

Se observó que para la familia empresarial de la panadería La Frontera del Sur es importante establecer en el protocolo familiar la política salarial, la misma que se aplicará para empleados familiares y no familiares. Como empresa, ya tienen establecidos los salarios y los métodos de pago con los empleados, pero no tienen formalmente una política de gratificación por jubilación o despido, aunque mencionan

que tratan de darles una gratificación lo más parecido a lo establecido por la ley federal del trabajo, por lo que consideran importante también tenerlo en cuenta en el protocolo familiar.

Un punto importante para tratar es la responsabilidad social de la empresa estudiada, los datos recopilados sobre este indicador del protocolo familiar se observan en la figura 5.16, en la cual se señalaron los datos sobre la responsabilidad con la sociedad del entorno cercano y el cuidado del medio ambiente.

Figura 5.16



Fuente: elaboración propia

Los miembros familiares, de acuerdo con los datos obtenidos, mencionaron que intentan tener cierta responsabilidad social con la gente necesite y se les acerque a pedirles ayuda, mediante alimentos, productos que les quedan en existencia o en ocasiones con dinero; en cuanto al medio ambiente se menciona que están retirando

las bolsas de plástico y sustituyéndolas por bolsas de papel o con incentivar a sus clientes a traer su propio recipiente para que les pongan los productos de la panadería. Consideran que es importante tener un perfil que siga cierta responsabilidad social y ambiental por lo que creen que si se debe ver reflejado en el protocolo familiar estas y otras nuevas ideas que se vinculen con este tema.

Se formuló la propuesta de protocolo familiar (anexo 3) que integra cada uno de los apartados mencionados con anterioridad y elaborado en conjunto con los miembros familiares involucrados en la empresa, ya sea como propietarios o empleados.

VI. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentarán las conclusiones de la investigación, tomando en cuenta cada uno de los objetivos específicos planteados, así como las recomendaciones para la empresa estudiada y para futuras investigaciones.

6.1 Conclusiones

Las conclusiones se presentarán en el orden en el cual se plantearon los objetivos específicos de la investigación. En primer lugar, se planteó elaborar el diagnóstico actual de la familia, empresa y propiedad de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”.

En el subsistema empresa, se tienen una medida de efectividad (promedio de 6.8) regular que tiende a ser buena, los factores que favorecen en la efectividad de la empresa son el liderazgo, los resultados financieros y la satisfacción del cliente, pero hay factores en los que se debe mejorar como es el caso de los sistemas de control, las tecnologías de información y comunicación o la estructura organizacional, pues los sujetos de estudio mencionan que le dan poca importancia a estos factores, debido a la falta de tiempo para poder establecerlos de manera adecuada y efectiva.

En el subsistema familia, se mostró un grado de afectividad de la familia bueno (promedio de 8.8), en el cual destacan los factores de unión positiva familiar, empresa en prosperidad y comunicación de problemas para potenciar el lazo familiar para trabajar en la panadería de manera armoniosa, aunque un factor que tuvo un criterio bajo de calificación fue el tiempo de dedicación personal, pues dichos miembros de la familia mencionan que casi no tienen tiempo para hacer actividades personales fuera de la empresa.

En el subsistema propiedad, se determina que aún quedan muchas cosas por hacer en la panadería La Frontera del Sur ya que no se tiene conocimiento del inventario de bienes de la empresa, no hay un control patrimonial, el dueño actual aun no

realizaba el testamento, no se cuenta con un plan de sucesión, ni se tiene conocimiento del impacto del plan de sucesión y tampoco se ha hablado de dicho tema. Lo que el dueño tiene en consideración es el valor de los bienes de la empresa, cuenta con los documentos legales y conoce las deudas.

Como segundo objetivo específico se presentó describir cómo es el perfil del propietario o director general de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”, en el cual la categoría que más se destaca es el liderazgo del director general.

Víctor quien es el yerno del dueño, es el encargado de dirigir la panadería La Frontera del Sur, en los resultados presentados Víctor destaca como un líder participativo ya que asume toda la responsabilidad de la empresa, así como en la toma de decisiones, aunque su carácter influye pues es audaz para colaborar con cada miembro de la empresa y sacar el trabajo adelante, se menciona que es responsable, amable, respetuoso, carismático con los empleados y los clientes.

En cuanto a la innovación y el manejo de conflictos por parte de Víctor, se determinó que dicho líder busca hacer que la empresa crezca, sea más productiva y eficiente, empleando algunas ideas como la de establecer fechas en las cuales se pueda vender una mayor cantidad de panes o realizar convenios con sus clientes mayoritarios como lo son las tiendas de abarrotes a las que les abastece de sus productos. De igual manera es capaz de razonar adecuadamente las decisiones que debe tomar al presentarse un conflicto en la empresa y en el tiempo necesario para no afectar las actividades del negocio, algo que ayuda en esta categoría es que el líder motiva e incentiva al personal de la empresa al hacer bien el trabajo, ya sea monetariamente o con algún convivio con alimentos.

En cuanto al tercer objetivo específico se planteó describir la estructura organizacional y la cultura de la empresa familiar “panadería La Frontera del Sur”. No existía una estructura organizacional formalizada de la panadería, por lo que en conjunto con Víctor y Cristian se plantearon, tanto el nuevo organigrama y el perfil de puestos. Con la finalidad de que ellos tengan por escrito en un documento estas

herramientas, así como para que respeten las líneas de autoridad en la empresa, aunque se determinó que la empresa sigue el patrón de una estructura organizacional centralizada, y tengan formalizadas las funciones que deben desempeñar en su trabajo.

La descripción de la cultura organizacional de la panadería La Frontera del Sur se evaluó mediante la transmisión de valores, la filosofía y los objetivos empresariales. Se puede apreciar que los miembros familiares que laboran en la empresa tratan de fomentar y transmitir los valores que tienen a los empleados, de manera que su comportamiento, sus virtudes, sus pensamientos impulsan el trabajo colectivo en el negocio. Esta filosofía que se ha mantenido desde la fundación de la panadería, de ser empático, amable, respetuoso, responsable en el trabajo y elaborar sus productos con base en el horno de leña, le dan una característica única a la empresa. La familia tiene en claro que los objetivos empresariales primordiales son hacer crecer la empresa, mediante remodelaciones, adquisición de nueva maquinaria, contratar más empleados y a futuro poder establecer alguna sucursal.

Respecto al cuarto objetivo específico que es determinar los sistemas de control de la empresa, se encontró que la empresa maneja controles diagnósticos en algunas actividades como es el inventario de insumos, el cual les sirve para poder saber en qué fechas harán nuevos pedidos de materiales, así como el registro de las ventas para determinar sus ingresos, y por último manejan los horarios de salida de productos, ya que los clientes a los que abastecen de productos (tiendas de abarrotes y negocios de comida) los solicitan a ciertos horarios. Por otro lado, la empresa carece de sistemas de límite formalizados, pues únicamente les mencionan de manera verbal a los empleados, las reglas de la empresa y sus funciones, los cuales deberían estar por escrito, así como establecer los manuales para cada área operativa de la empresa y delegar a un supervisor que se encargue de ver que se cumplan dichas normas y evaluar que el trabajo se realice de manera adecuada.

Referente al quinto objetivo específico que es describir cómo es el uso de las tecnologías de información en el área de producción y ventas de la empresa

estudiada. La empresa utiliza los medios de comunicación electrónicos básicos como lo son la telefonía, la mensajería y el WhatsApp, para establecer comunicación con los clientes, sus proveedores de insumos, y estar informados con cada uno de los empleados de la empresa. De igual manera manejan los equipos tecnológicos básicos como el teléfono fijo, el teléfono celular y el internet. Dichos recursos son implementados para poder hacer los encargos de los clientes y de reabastecimiento de los insumos, por lo cual son las únicas herramientas que usan para el funcionar del área de producción y ventas del negocio.

Con relación al sexto objetivo específico se estableció describir los elementos que se dan a través del protocolo familiar para llevar a cabo la sucesión y proponer los apartados de las relaciones familiares; el compromiso de la familia; las normas de conducta, la política de contratación, los derechos económicos y la responsabilidad social que se integraran en protocolo familiar de la empresa estudiada. Se encontró que la relación familiar y el compromiso que tienen con el negocio es buena, ya que los miembros familiares que laboran en la panadería siguen las mismas ideas, objetivos, valores, esta unión les da una ventaja pues pretender que el negocio siga funcionando durante varias generaciones.

Con respecto a las normas de conducta se presenta que debe estar establecido un reglamento, el cual deben de cumplir todos los empleados de la empresa sean o no sean familiares, para que haya un ambiente de orden, control y respeto entre ellos y sus funciones, del cual dependerá su permanencia en la empresa. Asimismo, se considera que la política de contratación debe ser igual para cualquier persona que desee laboral en la empresa, y debe cumplir con los requerimientos que se les solicite. En cuanto a los derechos económicos, se menciona que la política salarial y de jubilación o despido, están en función del trabajo y las leyes que se manejan en el mercado. Por último, la empresa apoya a gente que se acerca a solicitarles ayuda, ya sea brindándoles algunos productos de la panadería o en ocasiones una ayuda monetaria con la finalidad de tener cierta cercanía con la comunidad, estas labores sociales las han hecho desde su fundación hasta la actualidad. Con relación al

medioambiente han tratado de apoyar en la disminución del impacto ambiental, haciendo algunas adaptaciones en las instalaciones y equipos de la empresa, también han comenzado a retirar el uso de bolsas de plástico aplicando nuevos métodos para el embalaje de sus productos.

Las empresas familiares en México son importantes, ya que representan entre un 95% y 99% del total de las unidades económicas del país; estas, a su vez, son en su mayoría MIPYMES, las cuales, son las que presentan las mayores tasas de mortalidad; por lo tanto, es necesario que dichas organizaciones identifiquen los factores críticos bajos y altos en sus subsistemas (empresa, familia y propiedad), con el objetivo de conocer el grado de profesionalización y efectividad en la empresa como punto de partida y lograr una gestión de la empresa más efectiva, aplicando mejoras contínuas, además de realizar sus procesos de una manera más organizada, planeada y dirigida hacia el mismo enfoque que la familia, lo cual le facilitara implementar estrategias que estén de acuerdo con los objetivos que se planteen.

En este caso específico de estudio se determinó que el perfil del propietario o director general, la estructura y la cultura organizacional, los sistemas de control y las tecnologías de información y comunicación representan para la panadería oportunidades de mejora que pueden ser aplicadas a corto plazo para posteriormente enfocarse en otras áreas de la profesionalización. Asimismo, es importante llevar a cabo la planeación de la sucesión que de acuerdo con el protocolo familiar representaría transmitir adecuadamente la ideología de la familia a las futuras generaciones y tener un mayor control y planificación de la propiedad. Ya que estarían establecidos en el protocolo familiar las relaciones familiares, la filosofía familiar, las normas de contratación y permanencia en la empresa, la política salarial, la responsabilidad social y ambiental, esto con el propósito de prevenir problemas futuros que se den cuando se realice la sucesión en la organización.

6.2 Recomendaciones

A continuación, se plantean las recomendaciones a implementar, que deben ser aplicadas particularmente en esta empresa estudiada con respecto a las variables

establecidas en la presente investigación y poder así hacer más efectiva la gestión de la empresa, tomando en cuenta cada uno de los subsistemas de la empresa familiar.

En cuanto al subsistema empresa, se tiene en cuenta la mayoría de las variables establecidas en la presente investigación con respecto a la profesionalización de la empresa:

- En cuanto al perfil del propietario o director general se recomienda, implementar de manera efectiva cada una de las ideas innovadoras que mencionan los sujetos de investigación en la empresa, ya sea en cuanto fomentar la responsabilidad ambiental utilizando nuevos empaques para vender sus productos, como proporcionar bolsas de papel o reutilizables.
- Una mejora que se puede hacer en la estructura organizacional sería aplicar y respetar el nuevo organigrama que se ha creado para la empresa junto con la descripción de las tareas que debe realizar cada puesto (perfil de puestos), con el objetivo de respetar las líneas de autoridad, las funciones que deben desempeñarse en cada puesto y definir claramente las responsabilidades de cada empleado.
- Dentro de la cultura organizacional, una mejora para poder transmitir y dar a conocer la filosofía empresarial, primeramente, sería establecer los objetivos, la misión, la visión, los valores y la historia de la empresa en un documento de manera formal y posteriormente plasmarla de manera interactiva en la empresa para que los clientes y empleados la conozcan.
- En los sistemas de control se cree necesario crear e implementar formatos, estándares los cuales le permitan al líder de la empresa controlar como se está efectuando el trabajo en cada área, para ello se le recomienda establecer manuales, reglamentos para tener sistemas de limite efectivos y detallar en un informe los resultados de las listas de insumos y egresos e ingresos que se desarrollan en la empresa como medio de control diagnóstico.

- En el apartado de tecnologías de la información y comunicación es necesario implementar el manejo de un software que permita un mayor control en los inventarios, las ventas y con qué cantidad de insumos se cuenta, así como de utilizar los medios de comunicación electrónicas, en específico las redes sociales, para difundir y promocionar la empresa. Igual se recomienda la comercialización mediante las aplicaciones de venta como Uber eats, rappi, sin delantal, etcétera.

A cerca del subsistema familia, de los resultados presentados en el diagnóstico de la empresa familiar, se propone la siguiente serie de acciones a implementar para que se reduzcan o eviten problemas.

- Durante las reuniones es importante que los miembros de la familia expresen sus dudas, su manera de pensar y no se queden callados, el líder debe buscar la buena dirección entre empresa y familia, para que sigan un mismo objetivo, trabajen con compromiso y unión.
- Realizar reuniones periódicas en las cuales se informen los resultados, los problemas, así como lo que está haciendo en la empresa, al menos se pretende que se hagan seis reuniones al año.
- Es recomendable la participación de cada uno de los miembros de la familia en la empresa, de esta manera el peso de la empresa se repartirá entre más familiares, de igual manera es importante que los miembros familiares que ya laboran en la empresa determinen el tiempo de dedicación para actividades personales, por lo que se sugiere que detallen un horario laboral para los miembros familiares que trabajan en la panadería, así como asignar días de vacaciones.

Se proponen las siguientes estrategias para tener una mejor gestión en el subsistema de propiedad, en el cual se aprecian las recomendaciones a seguir sobre la última variable de la investigación, la sucesión mediante el protocolo familiar.

- Realizar de manera escrita una lista que incluya los bienes que forman parte de la empresa, dicho inventario debe irse actualizando cada determinado tiempo para incluir los nuevos bienes adquiridos en la empresa. En el cual se

deben establecer el control de la cantidad y el estado en el que se encuentran los bienes de la empresa, es importante detallar el informe en un documento escrito.

- Es importante la realización de un testamento, el cual pueda proteger de cualquier contratiempo a la familia y a la empresa, de igual manera comunicar a los familiares la asignación patrimonial para que no se generen problemas posteriores entre los familiares.
- Se deberá realizar el plan de sucesión para evitar que este suceda de manera abrupta y sin planeación, detallando como debe ser el perfil del sucesor, así como las acciones que debe realizar dentro de la empresa; otro motivo relevante es que la filosofía de la empresa familiar perdure a pesar de los cambios generacionales.
- Es importante que desde ahora los posibles sucesores se empiecen a preparar e involucrar de manera más activa en la administración y operación de la empresa.
- En cuanto al protocolo familiar, se recomienda que se respete el establecido en el anexo 3, el cual debe irse actualizando para que se mantenga vigente y en función de las necesidades de la empresa.

Cada uno de los puntos antes mencionados serían implementados como recomendaciones o propuestas de mejora para que la relación que se da entre los tres subsistemas (empresa, familia y propiedad) se realice de la mejor manera posible, así como para prevenir los contratiempos o cambios que se den en la empresa, y se logre un trabajo de manera armoniosa mediante el compromiso, liderazgo y control previamente establecidos por la familia en el negocio.

Referencias bibliográficas

- Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. (2018). Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de Asociación Madrileña de la Empresa Familiar:
<https://www.efamiliar.org/articulo/19/>
- Aguilar, F., Ulibarri, H., y Morales, M. (2011). *El impacto de la realización de un protocolo familiar en la estructura general de una empresa de productos cárnicos*. La empresa familiar en un nuevo siglo, pp. 214-247.
- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ávila, W. (2013). *Hacia una reflexión histórica de las TIC*. Hallazgos, pp. 213-233.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Benavides, J. (2014). *Administración*. México: McGrawHill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bohórquez, L. (2011). *Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos*. Ciencias Estratégicas, pp. 307-322.
- Bonilla, E., y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., de la Cruz, F., y Sangerman, D. (2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales*. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, pp. 1603-1617.
- Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México. (2019). Recuperado el 7 de Mayo de 2019, de <http://www.canainpa.com.mx/varios/qsomos.asp#>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cisneros, L., Ramírez, G., y Hernández, A. (2011). *Control en la empresa familiar*. AD-Minister, pp. 49-76.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2019). Datos generales de Panaderías. Consultado en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

- Domínguez, J. (2015). *Manual de metodología de la investigación científica*. Perú: Editora Gráfica real.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Editorial Norma.
- Durán, J., y Martín, J. (2014). *Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial*. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, pp. 21-54.
- Dyer, W. (2003). The family: *The missing variable in organizational research*. Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), pp. 401-416.
- Ek, M. (2017). *Sucesión y protocolo familiar en una microempresa en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo: estudio de caso* (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Mérida, México.
- Fernández-Sancho, A. (2009). *La sucesión en la empresa familiar: el protocolo familiar y su publicidad registral*. Grupo de Investigación Consolidado, pp. 289-308.
- Gallo, M. A. y Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: IESE
- García, C., Pereyra, A., y Canto, A. (2018). *La profesionalización en la microempresa familiar: primeros pasos para alcanzarla*. Revista del centro de graduados e investigación. Instituto Tecnológico de Mérida, pp. 67-73.
- García, C. (2017). *Profesionalización y protocolo familiar en una microempresa familiar de servicios de capacitación en yucatán. estudio de caso* (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Mérida, México.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., y Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México: Editorial Mc GraW Hill.
- Gibson, Ivancevich, y Donnelly. (2001). *Las Organizaciones*. México, D.F:Prentice Hall.
- Giraldo, C. (2001). "La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector". Documento de discusión sobre el tercer sector, pp. 24-30.
- Grabinsky, S. (2018). *Las empresas familiares en épocas críticas* . México: Espacio Empresarial S.A. de C.V.
- Google Maps. (2019).
<https://www.google.com.mx/maps/place/Dzity%C3%A1,+Yuc./@21.051382,89.6894539,15z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8f567518cd6c11c9:0x184e013ee4a54327!8m2!3d21.0483333!4d-89.6780555>

- Hernández, M. (2017). *Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación*. Ciencia y Sociedad, pp. 111-124.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGrawHill.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2019). Recuperado el 20 de marzo de 2019, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/default.aspx>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL.
- Lansberg, I. (1983). *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*. Organizational Dynamics, pp. 39-46.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lobato, F. (2008). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: MacMillan Henneman.
- López, M. (2009). *Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar*. México D.F.: LID Editorial Empresarial.
- López, W. (2013). *El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa*. Educare, pp. 139-145.
- Lozano, M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Estudios gerenciales. 16(74), pp.49-67. ISSN 0123-5923.
- Madrigal, B., Baltazar, A., Franco, R., González, H., Ochoa, A., Madrigal, R., Vázquez, G. y Zárate, L. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Martínez, M. (2006). *La investigación cualitativa (síntesis conceptual)*. revista IIPSI, pp. 123-146.
- Monreal, J., Sánchez, G., y Meroño, Á. (2010). *Análisis y diagnóstico de la gestión en la empresa familiar*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Moriano, J., y Palací, F. (2005). *Un estudio transcultural sobre las características psicológicas y sociales de los emprendedores en España, República Checa y*

- Bulgaria*. Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología, pp. 453-472.
- Müller, E., Luthe, R., Mora, J., Sarjanovich, J., y Shashida, J. (2008). *Empresas Efectivas, Familias Afectivas*. Trillas: México
- Neubauer, F. y Lank, A. (1998). *La empresa familiar: como dirigirla para que dure*. Hampshire, Inglaterra: Macmillan.
- Olguín, M., Gonzales, J. y Patiño, I. (2017). *Elementos críticos para la sucesión de empresas familiares*. Vinculategia Efan.
- Oreza, W. (2017). *Estructura organizacional y protocolo familiar de una microempresa familiar en san francisco de campeche, campeche: estudio de caso de una imprenta* (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Mérida, México.
- Pereira, Z. (2011). *Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta*. Revista Electrónica Educare, pp. 42-58.
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Revista Electrónica Educare, pp. 42-58.
- Pérez, L., y Mánica, C. (2011). *Implementación de órganos de gobierno en la empresa familiar: El Retorno*. La empresa familiar en un nuevo siglo, pp. 114-133.
- Pindyck, R. (2009). *Microeconomía*. Madrid: pearson educación, S.A.
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: International Thompson.
- Prieto, C. (2014). *Emprendimiento. Conceptos y Plan de Negocios*. México: Pearson.
- Pursals, C. (2005). *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de Instituto de la Empresa Familiar:
<http://www.iefamiliar.com/publicaciones/'estudio-sobre-la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar>
- Reyes, A. (1995). *Administración de empresas, teoría y práctica*. México: Limusa.
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El protocolo familiar ¿Sí o no?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Rueda, J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Revista Científica "Visión de Futuro".

- Sabater, R., Ruiz, J., y Carrasco, A. (2003). *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Revista del Departamento de Economía de la Empresa, pp. 61-80.
- Solorzano, M. (2016). *Estructura organizacional y protocolo familiar de una microempresa familiar en Mérida, Yucatán: estudio de caso en un hospital veterinario* (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Mérida, México.
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). *Bivalent Attributes of the Family*. Family Business Review, 9(2) pp. 199-208.
- Terry, G. (1985). *Principios de administración*. México: CECSA.
- Treviño, R. N. (2010). *empresas familiares visión Latinoamericana, estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: pearson educación.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo editorial Patria.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación*. Colombia: Pearson Educacion.
- Vegas, H. (2013). Investigación cualitativa para el abordaje de la gestión pública local. Observatorio Laboral Revista Venezolana, pp. 79-95.
- Vélez, D., Olguín, H., De la Hoz Pinzón, G., Durán, Y., y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme*. Estudio exploratorio en Colombia. Colombia: Impreso por Fotolito Colombia Ltda.



**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: PROFESIONALIZACIÓN
Y PROTOCOLO DE LA
EMPRESA FAMILIAR**

Fecha:

Versión:

01

Anexo 1. Guía de entrevista

¡Buen día! Soy alumno de la Maestría en Planeación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida (<http://www.itmerida.mx/>). La presente entrevista tiene como objetivo recabar información acerca de la empresa en donde usted desempeña sus funciones, con la finalidad de identificar la profesionalización de la empresa en el perfil del director general, la estructura organizacional, cultura organizacional, los sistemas de control y las tecnologías de la información y comunicación. Además de encontrar perspectivas que permitan mejorar el desempeño familiar y empresarial dentro de la organización por lo cual les agradecemos su valiosa cooperación respondiendo de la manera más honesta posible las siguientes preguntas. Es importante recalcar que la información que nos proporcione es confidencial y solo será utilizada para fines académicos.

- Datos generales del entrevistado.

Código del sujeto de estudio:

Edad:

Rol en la empresa:

Rol en la familia:

- **Perfil del director general**

1. ¿Cómo influye en la empresa el carácter y la participación del encargado del negocio?

2. ¿Cómo describiría las capacidades, virtudes y atributos del encargado del negocio?

3. ¿Podría describir las ideas nuevas con respecto al negocio que se hayan implementado o se piensen implementar?

4. ¿El encargado realiza nuevos métodos o genera iniciativas personales que mejoran la forma de realizar el trabajo en la empresa? Si es afirmativa la respuesta mencione cuales iniciativas o métodos implementa.

5. ¿Mencione cómo el encargado de la empresa maneja los conflictos?

6. ¿En que se basa el encargado para tomar decisiones dentro de la empresa?

7. ¿Se motiva o reconoce el trabajo del personal? ¿Si, no? ¿Cómo se motiva al personal?

- **Estructura organizacional**

8. ¿Cuenta la empresa con una representación gráfica de la estructura de la empresa (organigrama) plasmada en algún documento? ¿por qué? ¿En cuál documento?

9. ¿Cuáles son sus actividades o funciones que desempeña en la empresa? ¿Con que frecuencia las realiza?

10. ¿Las actividades o funciones que usted desempeña en la empresa están por escrito en algún documento (perfil de puestos)? ¿Si, no? ¿Por qué? ¿En cuál documento?

11. ¿Quiénes pueden tomar decisiones que influyan en el trabajo de la empresa además del encargado?

12. ¿Usted toma decisiones para realizar sus actividades dentro de la empresa? ¿Si, no? ¿Por qué? ¿Cómo cuáles?

- **Cultura organizacional**

13. ¿Cómo se transmite por parte de la familia a los empleados los valores, objetivos, su forma de pensar y de hacer las cosas?

14. ¿Conoce cuál es la meta que se pretende conseguir en el futuro (visión) en la empresa? ¿Si, no? ¿Por qué? ¿Cómo la describiría?

15. ¿Cómo describiría el motivo de la existencia de la empresa(misión) y los objetivos?

16. ¿Los objetivos, la misión, la visión, los valores y la historia de la empresa se encuentran escritos en algún documento? ¿Si, no? ¿Por qué? ¿En cuál documento?

- **Sistemas de control**

17. ¿Conoce si se utiliza en la empresa algún sistema de control? ¿Si, no? ¿Por qué? ¿Cuál y cómo se aplica este sistema de control?

18. ¿Cómo sabe si está desempeñando bien el trabajo en la empresa? ¿Se emplea alguna supervisión?

19. ¿Hay algún encargado de observar que todas las actividades marchen conforme el plan establecido, que se lleven a cabo de acuerdo con las instrucciones y los principios establecidos?

20. ¿Los procesos, las actividades, las normas y los reglamentos de la empresa están detallados en un manual?

21. ¿Se utiliza algún registro de las ventas, las compras de insumo y los gastos generales de la empresa? Si se utiliza ¿Se detalla el informe de estos datos en algún documento?

- **Tecnologías de información y comunicación**

22. ¿Se utilizan los medios electrónicos (redes sociales, página web, correo electrónico, mensajería telefónica) para la comunicación entre los empleados, con los proveedores y/o los clientes, así como para procesar información de la empresa? ¿Cuáles?

23. ¿Cuenta con algún equipamiento tecnológico (banda ancha, telefonía, computadoras) la empresa?

24. ¿Cómo se emplean estas tecnologías para trabajar en conjunto con los proveedores?

25. ¿Cómo se aplican las tecnologías en la atención al cliente?

Segunda sección.

- **Protocolo familiar**

26. ¿Ha escuchado hablar del protocolo familiar? ¿Sí, no? ¿Por qué?

27. ¿Creen que es necesario realizar un documento en el que se incluya el código de conducta que regule las relaciones entre la familia y la empresa; así como la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa?

28. ¿Considera que la misión y la visión de la empresa, se relacionan con las de la familia?

29. ¿Qué características hacen diferente a su empresa de otras similares?

30. ¿Cuál es el motivo principal por el que la familia tiene la empresa?

31. ¿Qué planes de crecimiento tiene en la empresa?

32. ¿Cómo participa la familia en la empresa?

33. ¿Qué tipo de documentos, procesos, métodos considera necesario para lograr una mejor administración del negocio? ¿Por qué?

34. Al momento de tomar acuerdos de la empresa ¿Existe alguna persona designada para dirigir alguna reunión?

35. ¿Cuántas reuniones familiares al año considera que sean las adecuadas a realizar con la finalidad de tratar temas relevantes de la empresa?

36. ¿Cuáles serían los requisitos para que un familiar pueda entrar a trabajar en la empresa? ¿Son los mismos requisitos que se le piden a cualquier otro empleado?

37. ¿Cree que es necesario establecer una política de conducta y reglamento de actividades tanto para los empleados familiares como para los no familiares? ¿Si, no? ¿Por qué?

38. ¿Cuentan con una política de retribución salarial y de gratificación ya establecida? Si la respuesta es afirmativa describa cuál es la política que se maneja en la empresa.

39. ¿Cómo es el proceso en caso de que un familiar requiera retirarse de la empresa? ¿Se asigna alguna gratificación por sus años de trabajo en la empresa?

40. ¿Se tiene en cuenta la responsabilidad social con la comunidad de su entorno? ¿Cuáles tareas o actividades sociales desempeñan?

41. ¿Cuentan con algún proceso dentro de las actividades de la empresa que favorezcan en el impacto al medio ambiente o realizan alguna labor social en pro del medio ambiente?

¡Gracias por su valiosa aportación!

Si tiene algún comentario que hacer con la finalidad de brindar información o mejoras con respecto a la entrevista, nos lo puede mencionar a continuación.

Comentarios:

Anexo 2. Guía de cuestionario

	Diagnóstico del modelo “Empresa, familia y propiedad”.	Fecha:	
		Versión:	01

¡Buen día! Soy alumno de la Maestría en Planeación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida (<http://www.itmerida.mx/>). El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información acerca de la empresa que usted dirige y/o desempeña sus funciones, por lo cual agradecemos su valiosa cooperación respondiendo de la manera más honesta posible las siguientes preguntas. Señale con una X el valor en la escala que refleje de mejor manera la pregunta, siendo el número 10 la afirmación con la que esté “Totalmente de acuerdo” y con el 1 en la que esté “Totalmente en desacuerdo”. Es importante recalcar que la información que nos proporcione es confidencial y solo será utilizada para fines académicos.

Diagnóstico de la empresa.	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- ¿Son competentes los directores para administrar y tomar decisiones en el manejo de conflictos en la empresa?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2.- ¿Existe una estructura de organización formalizada y jerarquizada?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3.- ¿Todas las decisiones en la empresa se tienen que consultar únicamente con los directores?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4.- ¿Están claras y por escrito la misión, visión y la filosofía de la empresa?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5.- ¿Existen políticas, normas, manuales bien definidas para trabajar en la empresa?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6.- ¿Existen computadoras, tabletas, celulares, internet, que sean utilizados en la empresa?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7.- ¿Están establecidas las condiciones de entrada a la empresa por parte de los familiares, los salarios de los familiares que trabajan en la empresa y las actividades que deben	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

realizar?

8.- ¿Satisfacen los resultados financieros? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- ¿Cómo califica usted la satisfacción de las personas que laboran en la empresa? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.- ¿Cómo califica usted la satisfacción de los clientes de la empresa? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Diagnóstico del modelo “Empresa, familia y propiedad”.

Fecha:

Versión:

01

¡Buen día! Soy alumno de la Maestría en Planeación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida (<http://www.itmerida.mx/>). El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información acerca de la empresa que usted dirige y/o desempeña sus funciones, por lo cual agradecemos su valiosa cooperación respondiendo de la manera más honesta posible las siguientes preguntas. Señale con una X el valor en la escala que refleje de mejor manera la pregunta, siendo el número 10 la afirmación con la que esté “Totalmente de acuerdo” y con el 1 en la que esté “Totalmente en desacuerdo”. Es importante recalcar que la información que nos proporcione es confidencial y solo será utilizada para fines académicos. Favor de contestar los siguientes apartados solo si usted tiene algún vínculo familiar con el dueño de la empresa y trabaja en esta.

Diagnóstico de la familia.

Totalmente en desacuerdo **Totalmente de acuerdo**

1.- ¿Tiene la familia la misma misión que la empresa? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.- ¿Está integrado mi plan de vida al de la empresa? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.- ¿Existe comunicación entre familiares respecto a los problemas de la empresa y de la familia? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.- ¿Hay unión y trabajo en equipo en la familia?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.- ¿Se celebran reuniones periódicas para analizar a la empresa y a la familia?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.- ¿Se tiene confianza en los familiares que administran la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.- ¿Dan los familiares tiempo suficiente a la empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.- ¿Proporciona la empresa los beneficios económicos que se esperan en la familia?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.- ¿Da estabilidad y buenos resultados a la empresa la dirección de los familiares?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.- ¿Une positivamente la empresa a la familia?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Este apartado es aplicado únicamente al dueño o dueños de la empresa

Diagnóstico patrimonial.

1. ¿Cuenta la familia con un inventario de todos los bienes y derechos tangibles e intangibles de su propiedad o titularidad?

Sí	No
----	----

2. ¿Cuenta la familia con un portafolio de documentación que avale la legal pertenencia o posesión de todos los bienes?

Sí	No
----	----

3. ¿Se tiene clara cuál es el valor actual de los bienes?

Sí	No
----	----

4. ¿Tiene usted una idea clara de las deudas de la familia?

Sí	No
----	----

5. ¿Se tiene desarrollado un sistema de control patrimonial que le permita conocer en cada momento el valor neto de su patrimonio?

Sí	No
----	----

6. ¿Existe un testamento que dé certeza al destino de los bienes?

Sí	no
----	----

7. ¿Se tiene previsto un procedimiento sucesorio que permita garantizar la continuidad del negocio?

Sí	no
----	----

8. ¿Tiene usted previsto el impacto que pueda tener en la familia la ejecución de la voluntad sucesoria?

Sí	no
----	----

9. ¿Se teme hablar o mencionar temas relacionados con la sucesión y el testamento?

Sí	no
----	----

10. ¿Se considera negativo comentar con la familia directa sus inquietudes en relación con la sucesión?

Sí	no
----	----

¡Gracias!

Anexo 3. Protocolo familiar

El presente documento fue elaborado en común acuerdo con los miembros familiares que forman parte del personal administrativo de la panadería la frontera del sur acordando la filosofía empresarial y familiar, normas de conducta, política de contratación, derechos económicos y la responsabilidad social que se llevara a cabo en la empresa en la actualidad y que sea de utilidad para las futuras generaciones.

La finalidad de presentar el primer protocolo familiar, en la que los miembros familiares de la empresa firmaran de manera contractual, tiene el objetivo de preservar el patrimonio, la filosofía empresarial, y la armonía en la familia y empresa para afrontar los futuros problemas o cambios generacionales que se desarrollen. Para esto fue importante establecer diversas practicas en la que los involucrados expresaron las ideas que se deben implementar en este protocolo familiar.

El compromiso de cada uno de los miembros familiares es de que la panadería la frontera de sur siga operando en el mercado y apoyando en su crecimiento paulatinamente para que más personas puedan verla como una fuente de empleo y bienestar para sus hogares.

El protocolo familiar estará presentado mediante los siguientes apartados:

Apartado I. filosofía de la empresa

Historia de la empresa

La panadería “La frontera del sur” vio sus inicios en el año de 1975 cuando el señor Florencio Cámara compro la tienda de abarrotes que se encontraba ubicada en donde ahora es la panadería y también el terreno donde se encuentra la casa donde vive actualmente. En ese mismo año Florencio decidió invertir en maquinaria, en equipo para la empresa y en mano de obra, en ese entonces contaba con cuatro panaderos, dos trabajaban por la tarde dos por la noche para llevar la producción diaria, debido a que en esa época se les solicitaba que este tipo de industrias estén sindicalizados, el señor Florencio tuvo problemas con sus empleados y para retirarse

del sindicato de panaderos tuvo que pagar ciertos gastos administrativos, y comenzó a trabajar por su cuenta, empleando a personal que no se encuentre dentro del sindicato.

En el 2017 su hija Laura toma la administración de la panadería junto con su esposo Víctor, debido a cuestiones de salud de Florencio, hasta la actualidad ella y su familia son los encargados de la empresa.

Misión

Establecimiento comercial que les ofrece a sus clientes un servicio rápido y amigable de deliciosos productos de panadería en un ambiente limpio con precios justos en la ciudad de Mérida.

Visión

Ser una panadería con gran presencia en la ciudad de Mérida, estableciendo nuevos puntos de venta o colocando nuestros productos en nuevos canales de comercialización con productos de la más alta calidad.

Valores:

- Respeto.
- Compromiso.
- Cooperación.
- Disciplina.
- Tolerancia.
- Lealtad.
- Vocación de servicio.

Apartado 2. Incorporación a la empresa familiar: normas y condiciones de acceso, formación.

Normas de conducta: los empleados de la empresa panadería del sur deben cumplir con las reglas de conducta y salubridad establecidas por el encargado del negocio, así como de cumplir en tiempo y forma con el trabajo específico que se le asigne, promoviendo los valores del negocio, para garantizar la armonía y un ambiente laboral sano. En caso de incumplir con alguna de estas será criterio para obtener una sanción o despido, según sea el caso.

Condiciones de acceso o criterios de contratación:

- Puede contratarse personal que sea familiar o no familiar, pero que tenga experiencia en el área laboral al que se le asignara.
- Ser mayor de 18 años, sexo indistinto.
- Realizar la entrevista con el encargado del negocio.
- Tomar la capacitación previa a contratarse en la empresa.
- Nivel de estudios de acuerdo con el perfil puesto a trabajar: mínimo secundaria.

Formación: es importante que todos los empleados puedan ir desarrollando sus capacidades y vayan formándose de acuerdo con el puesto asignado para que en el futuro sean expertos en su área de trabajo.

Apartado 3. Normas de remuneración y derechos económicos.

- La nómina salarial se asignará de acuerdo con el puesto de trabajo y las horas extras igual tendrán su debida remuneración.
- En caso de jubilación o despido injustificado se le otorgara al empleado un monto integro y adecuado con el empleado.

- En caso de accidente laboral, se deberá cubrir el salario de acuerdo con la ley del trabajador por los días de incapacidad.
- Régimen de vacaciones: tanto los empleados familiares y no familiares tienen derecho a días de vacaciones que correspondan de acuerdo con su antigüedad laboral, y deben ser respetados por los directivos del negocio.

Apartado 4. Responsabilidad social y ambiental

La familia empresarial debe proponer proyectos que ayuden a preservar y disminuir el impacto al medio ambiente, así como dar una imagen a la empresa con la cual la comunidad de su entorno se sienta identificada, uno de los objetivos de la panadería la frontera del sur es poder seguir trabajando y creciendo como empresa para que las familias que dependan de laborar en ese negocia tengan un bienestar y conforme crece la empresa se pueda generar más empleos para la gente del entorno de la panadería.

Previa lectura y ratificación se firma el presente en la ciudad de Mérida, Yucatán el 10 de julio del año 2020.

Firma de compromiso y acuerdo.

Laura Cámara

Kiara Villalobos

Cristian Villalobos

Víctor Villalobos