



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA**

## **TESIS**

**“PERFIL, PROBLEMÁTICA Y POTENCIALIDADES DE MICROEMPRESAS PANIFICADORAS FAMILIARES EN EL NOROESTE DE MÉRIDA, YUCATÁN.”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

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

**PRESENTA:**

**JORGE ALFREDO QUINTAL PUERTO**

**ASESOR:**

**M.C. ANDRÉS MIGUEL PEREYRA CHAN**

**COASESORA:**

**M.C. KARINA GONZÁLEZ HERRERA**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.**

**10 DE OCTUBRE DE 2014**





"2014, Año de Octavio Paz"

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.  
NO OFICIO: 238/2014

Mérida, Yuc., 10/septiembre/2014

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

C. JORGE ALFREDO QUINTAL PUERTO  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN  
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL  
PRESENTE

De acuerdo al fallo emitido por su asesor El M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan, y la comisión revisora integrada por la coasesora la M.C. Karina Concepción González Herrera, el Dr. Jorge Emeterio Madero Llanes, el Dr. Gustavo Adolfo Monforte Méndez, y la Dra. María Antonia Morales González, 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:

"PERFIL, PROBLEMÁTICA Y POTENCIALIDADES DE MICROEMPRESAS PANIFICADORAS  
FAMILIARES EN EL NOROESTE DE MÉRIDA, YUCATÁN"

A T E N T A M E N T E  
IN HOC SIGNO VINCES

M.C. MIRIAM H. SANCHEZ MONROY  
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



S. E. P.  
INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE MÉRIDA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.p. Archivo  
C.p. Titulación  
MHSM/fja



SEP Instituto Tecnológico de Mérida, Km.5 Carretera Mérida-Progreso A.C. 911  
C.P. 97118 Mérida Yucatán, México, Tels. 964-50-00, Ext. 10001, 10400  
10601, 10201 e-mail:itm@itmerida.mx http://www.itmerida.mx



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



## Resumen

Esta investigación toma como sujetos de estudio a las microempresas familiares de la industria de la panificación en la zona noroeste de Mérida, Yucatán, delimitada por la calle 59 Norte y 60 Oeste con el anillo periférico.

La finalidad de la investigación es describir y analizar el perfil, las potencialidades y las problemáticas que existen en estas empresas y para ello se realizó un cuestionario conformado por 64 items, el cual fue diseñado para obtener información del perfil de las microempresas basándose en el modelo de los 3 círculos, las potencialidades del empresario y de la empresa y finalmente las problemáticas de la empresa familiar vista desde 5 enfoques: administrativo, técnico, financiero-económico, mercadológico y psicosocial.

La investigación se trata de una de tipo descriptivo y transversal realizada en el lapso de tiempo de Agosto 2012 a Junio 2014 y pretende exponer la información obtenida a partir del instrumento de recolección de información.

A lo largo de la investigación se presenta el marco teórico que contiene información relacionada con lo que se entiende por empresa familiar, además de las conceptualizaciones de cada una de las variables de estudio (perfil, potencialidades y problemática) y sus subvariables. De igual manera se expone el marco contextual con información relevante de la industria de la panificación a nivel internacional, nacional y local.

Finalmente se exponen los resultados de la investigación con el análisis de cada una de las variables y la discusión de resultados soportados por la teoría investigada así como las conclusiones y recomendaciones. Estos resultados arrojaron que los sujetos de estudio poseen un perfil balanceado entre empresa, propiedad y familia. En cuanto a sus potencialidades se cuenta tanto con las potencialidades de la empresa como las del empresario y finalmente referente a las problemáticas, en los diferentes enfoques relacionados con el tema se presentaron niveles bajos en la percepción de problemas siendo los principales problemas técnicos de producción en cuanto a la merma.

## **Abstract**

This investigation has taken, as study subjects, the micro family owned businesses of the baking industry of the North West zone of Merida, Yucatan, Mexico located north of 59th street and west of 60th street in this city.

The final goal of this investigation is to describe and analyze the profile, the potentials and the problems that exist in these companies and in order to do so a 64 item questionnaire was used which was designed to obtain information on the profile of microbusinesses based on the 3 circle model, the potentials of the business owner and the company itself, and finally the problems of the family owned business seen from 5 different points of view: administrative, technical, financial-economical, marketing and psychosocial.

The investigation is of a descriptive type and transversal, realized between the timeframe of August 2012 and June 2014 and it aims to expose the information obtained from the information recollection instrument.

Throughout the investigation the theoretic framework is presented, which contains information related to the concept of a family owned business, as well as the conceptualization of each of the study variables (profile, potentials and problems) and their sub variables. The investigation also contains the contextual framework that has relevant information of the baking industry on an international, national and local level.

Finally the results of the investigation are exposed along with the analysis of each variable and the discussion of the results supported by the theory that was researched together with the final conclusions and recommendations. These results show that the studied subjects present a balanced profile of the business, property and family. As for the potentials they possess the business potentials and businessman potentials and finally referring to the problems the different focuses appeared with a low level in each, the main problems being technical ones with the leftovers from production.

**Contenido**

CAPÍTULO 1. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	10
1.3 Justificación .....	11
1.3 Delimitaciones y limitaciones .....	13
1.4. Contenido de los capítulos.....	14
CAPÍTULO 2. Marco Teórico .....	16
2.1. Definición de empresa familiar.....	16
2.2 Perfil.....	20
2.2.1 Perfil organizacional.....	20
2.2.2 Enfoque de sistemas. ....	20
2.2.3 Modelo de los tres círculos. ....	21
2.2.3.1 La dimensión de empresa.....	24
2.2.3.2 La Dimensión de la familia.....	26
2.2.3.3 La dimensión de propiedad.....	26
2.2.4 Modelo Evolutivo Tridimensional. ....	27
2.3 Problemática de las empresas familiares.....	32
2.3.1 Definición. ....	33
2.3.2 Clasificación.....	34
2.3.2.1 Enfoque administrativo. ....	34
2.3.2.2 Enfoque técnico. ....	41
2.3.2.3 Enfoque económico-financiero.....	43
2.3.2.4 Enfoque mercadológico. ....	53
2.3.2.5 Enfoque psicosocial.....	59
2.4 Potencialidades.....	61
2.4.1 Definición de Potencialidades.....	61
2.4.2 Potencialidades según Toribio, Rodríguez y García.....	62
2.4.3 Potencialidades según Contreras .....	64

2.4.4 Potencialidades según Belaustiguigoitia.....	70
CAPÍTULO 3.    MARCO CONTEXTUAL.....	72
3.1. Industria de la panificación industrial y tradicional a nivel internacional.....	72
3.2. Industria de la panificación industrial y tradicional a nivel nacional.....	83
3.3 Economía en Yucatán.....	87
3.3.1 Principales actividades económicas en Yucatán .....	87
3.3.2 Industria de la panificación industrial y tradicional a nivel local .....	90
3.3.3.1 La micro industria de la panificación .....	94
3.3.1.1.1 La micro industria de la panificación en la zona noroeste.....	95
CAPÍTULO 4.    METODOLOGÍA .....	98
4.1 Tipo de investigación .....	98
4.1.1 Por su alcance. ....	98
4.1.2 Por su temporalidad.....	99
4.1.3 Por su fuente. ....	99
4.1.4 Otras. ....	101
4.2 Enfoque de la investigación .....	101
4.3 Diseño.....	102
4.5 Definición de variables .....	103
4.5.1 Definiciones conceptuales de perfil, problemática y potencialidad. ....	107
4.5.2 Definiciones operacionales de perfil, problemática y potencialidad. ....	108
4.6.2 Validez. ....	111
4.6.3 Confiabilidad .....	112
4.7 Procedimientos de análisis de la información .....	113
CAPÍTULO 5.    Análisis y Discusión de Resultados.....	114
5.1 Análisis de los resultados.....	114
5.1.1 Datos Generales de los empresarios.....	114
5.1.1.1 Género de los empresarios.....	115
5.1.1.2 Edad de los empresarios. ....	115
5.1.1.3 Nivel de estudios concluidos de los empresarios.....	116
5.1.2 Resultados generales de las microempresas familiares.....	117

5.1.2.1 Años de operación de la empresa. ....	117
5.1.2.2 Generación en la que se encuentra la empresa. ....	117
5.1.2.3 Número de empleados en la empresa. ....	118
5.1.2.4 Número de empleados familiares en la empresa. ....	119
5.1.2.5 Parentesco de los empleados familiares que laboran en la empresa... ..	119
5.1.3 Perfil de la empresa familiar. ....	120
5.1.3.1 Dimensión Empresa. ....	120
5.1.3.1.1 Metas establecidas. ....	120
5.1.3.1.2 Establecimiento de planes por escrito. ....	121
5.1.3.1.3 Descripción de puestos. ....	122
5.1.3.1.4 Evaluación de desempeño. ....	123
5.1.3.1.5 Empleados ajenos a la familia con puestos altos en la empresa. ....	124
5.1.3.1.6 Toma de decisiones compartida. ....	125
5.1.3.1.7 Existencia de políticas de contratación de parientes en la empresa..	126
5.1.3.2 Dimensión Familia. ....	127
5.1.3.2.1 Planes empresariales que toman en cuenta la situación de la familia. .....	127
5.1.3.2.2 Reuniones de la familia para discutir temas de la empresa. ....	128
5.1.3.2.3 Consejo de familia. ....	129
5.1.3.2.4 Entrada voluntaria de los miembros de la familia a la empresa. ....	130
5.1.3.2.5 Visión compartida del negocio. ....	131
5.1.3.2.6 La empresa más que una herramienta para generar dinero. ....	132
5.1.3.2.7 Trabajo armónico entre los integrantes de la familia que laboran en la empresa. ....	133
5.1.3.2.8 Plan de sucesión por escrito. ....	134
5.1.3.2.9 El sucesor aprueba el proceso de sucesión. ....	135
5.1.3.2.10 Generación mayor con planes a futuro para después de su retiro... ..	136
5.1.3.3 Dimensión Propiedad. ....	137
5.1.3.3.1 Valor de la empresa. ....	137
5.1.3.3.2 Información financiera compartida. ....	138



5.1.3.3.3 Conocimiento del proceso de sucesión en temas de propiedad.....	139
5.1.3.3.4 Elaboración de testamento. ....	140
5.1.3.3.5 Presupuesto para el retiro del empresario y su cónyuge.....	141
5.1.3.3.6 Implicaciones financieras futuras contempladas en el plan de sucesión. .....	142
5.1.4 Potencialidades en la empresa familiar. ....	143
5.1.4.1 Potencialidades del empresario.....	143
5.1.4.1.1 Independencia. ....	143
5.1.4.1.2 Necesidad de logro.....	144
5.1.4.1.3 Propensión a riesgos. ....	145
5.1.4.1.5 Actitud proactiva. ....	146
5.1.4.1.6 Control interno. ....	148
5.1.4.1.7 Mantener a la familia unida.....	149
5.1.4.1.8 Experiencia y enseñanza.....	152
5.1.4.2 Potencialidades de la empresa.....	153
5.1.4.2.1 Importancia de reglas claras.....	153
5.1.4.2.2 Comunicación. ....	155
5.1.4.2.3 Ventajas estratégicas.....	156
5.1.4.2.4 Ventaja competitiva.....	157
5.1.5 Problemática en la empresa familiar.....	158
5.1.5.1 Enfoque administrativo. ....	158
5.1.5.1.1 Problemas con la toma de decisiones. ....	159
5.1.5.1.2 Falta de apoyo y responsabilidad. ....	159
5.1.5.1.3 Problemas con la división del trabajo familiar. ....	161
5.1.5.2 Enfoque técnico. ....	163
5.1.5.2.1 Cumplimiento del programa de producción. ....	163
5.1.5.2.3 Problemas con la merma. ....	165
5.1.5.2.4 Problemas con la verificación de la calidad. ....	166
5.1.5.3 Enfoque económico-financiero.....	167
5.1.5.3.1 Familia y dinámica de crecimiento.....	167

5.1.5.3.2 Ausencia de controles con la familia.....	168
5.1.5.3.3 Recursos financieros limitados. ....	169
5.1.5.3.4 Nivel de endeudamiento. ....	170
5.1.5.3.5 Ausencia de personal adecuado.....	171
5.1.5.3.6 Falta de capital de trabajo.....	172
5.1.5.3.7 Cartera vencida.....	174
5.1.5.4 Enfoque mercadológico. ....	175
5.1.5.4.1 Mala organización interna.....	175
5.1.5.4.2 Satisfacción del cliente. ....	176
5.1.5.4.3 Ventas bajas. ....	176
5.1.5.5 Enfoque psicosocial.....	177
5.1.5.5.1 Envidias. ....	177
5.1.5.5.2 Falsa seguridad. ....	178
5.1.5.5.3 Generación de prisioneros.....	179
5.2 Discusiones.....	180
5.2.1 Perfil.....	180
5.2.2 Potencialidades en la empresa familiar. ....	182
5.2.3 Problemática.....	186
CAPÍTULO 6. Conclusiones y Recomendaciones .....	190
6.1 Conclusiones y recomendaciones.....	190
Bibliografía .....	193

### Índice de Tablas

Tabla 1.1 Preguntas y Objetivos Específicos .....	11
Tabla 2.1 Definiciones y conceptos relacionados con la empresa familiar.....	17
Tabla 2.2 Etapas del eje de la empresa .....	28
Tabla 2.3 Etapas del eje de la familia.....	30
Tabla 2.4 Etapas del eje de la propiedad .....	31
Tabla 2.5 Factores internos y externos que afectan el nivel de las ventas .....	48

Tabla 3.1 Ventas de bienes de panificación: Volumen y Valor 2008-2010 Miles de toneladas & A\$ millones .....	74
Tabla 3.2 Industria Manufacturera. Subsector Industria Alimentaria (311). Elaboración de pan y otros productos de panadería (31181) en todo el País.....	85
Tabla 3.3 Personal ocupado y tiempo de trabajo de la industria manufacturera por sector, subsector y rama y clase de actividades. ....	86
Tabla 3.4 Producción bruta total y ventas de la industria manufacturera por sector, subsector, rama y clase de actividad .....	87
Tabla 3.5 Desglose de porcentaje aportación de PIB en Yucatán por Actividad.....	88
Tabla 3.6 Establecimientos de panificación tradicional del estado de Yucatán.....	90
Tabla 3.7 Colonias que abarcan las micro panaderías de Mérida.....	94

### Índice de Figuras

Figura 2.1 Modelo de los dos círculos.....	22
Figura 2.2 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar .....	24
Figura 2.3 Modelo Evolutivo Tridimensional.....	28
Figura 2.4 Consecuencias del bajo nivel de ventas .....	50
Figura 2.5 Factores que afectan el capital de trabajo.....	52
Figura 2.6 Modelo de Potencial Empresaria y la incidencia de las características personales en el potencial empresarial.....	64
Figura 2.7 Enfoques de las potencialidades.....	71
Figura 3.1 Importes a nivel internacional de panaderías y elaboración de tortilla según el Sistema de Clasificación de Industria de Norte América .....	73
Figura 3.2 Clasificación en porcentaje de la industria panificadora en Mérida.....	92
Figura 3.3 Distribución porcentual de panaderías de acuerdo con su tamaño en Yucatán .....	92
Figura 3.4 Distribución porcentual de micro panaderías en Mérida por zonas.....	93
Figura 3.5 Distribución porcentual de micro panaderías en Mérida por zonas.....	94
Figura 3.6 Distribución porcentual de las micropanaderías de la zona noroeste de Mérida por rango de personal ocupado.....	96

Figura 3.7 Porcentaje de micro panaderías por colonia de la zona noroeste de Mérida .....	97
Figura 5.1 Distribución de frecuencias de los empresarios por género.....	115
Figura 5.2 Distribución de frecuencias de los empresarios por edad .....	116
Figura 5.3 Distribución de frecuencias de los empresarios por nivel de estudios ..	116
Figura 5.4 Distribución de frecuencias de las empresas por años de operación....	117
Figura 5.5 Distribución de frecuencias la empresa por generación directiva en la que se encuentra.....	118
Figura 5.6 Distribución de frecuencias de las empresas por número de empleados ocupados.....	118
Figura 5.7 Distribución de frecuencias de las empresas por número de familiares laborando en ella.....	119
Figura 5.8 Distribución de frecuencias de los familiares que laboran en la empresa por parentesco .....	120
Figura 5.9 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de metas claras en la empresa .....	121
Figura 5.10 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de un plan por escrito.....	122
Figura 5.11 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de una definición de puestos.....	123
Figura 5.12 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de evaluaciones de desempeño.....	124
Figura 5.13 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de profesionales ajenos a la familia en puestos altos	125
Figura 5.14 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la toma de decisiones tomando en cuenta a los miembros de la familia.....	126
Figura 5.15 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de políticas claras para la contratación de parientes..	127

Figura 5.16 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si los planes familiares toman en cuenta la situación familiar.....	128
Figura 5.17 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de reuniones familiares para la discusión de temas empresariales.....	129
Figura 5.18 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a del establecimiento de un consejo familiar .....	130
Figura 5.19 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la entrada voluntaria a la empresa de empleados familiares .....	131
Figura 5.20 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la clara visión del negocio con la familia .....	132
Figura 5.21 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si la empresa es más que una herramienta para generar dinero....	133
Figura 5.22 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si los familiares son capaces de trabajar en armonía .....	134
Figura 5.23 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de un plan de sucesión .....	135
Figura 5.24 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la aprobación del plan de sucesión por parte del sucesor .....	136
Figura 5.25 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de un plan para el retiro de los miembros de la generación mayor.....	137
Figura 5.26 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a del conocimiento del valor de la empresa.....	138
Figura 5.27 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la presentación de información financiera.....	139
Figura 5.28 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto al conocimiento del proceso de sucesión .....	140
Figura 5.29 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la creación de un testamento por parte del dueño.....	141

Figura 5.30 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la elaboración de un presupuesto para el retiro por parte del dueño .....	142
Figura 5.31 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si ha contemplado las implicaciones financieras de la sucesión .....	143
Figura 5.32 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a sus preferencias sobre trabajar para sí mismo o para otros .....	144
Figura 5.33 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto al nivel de logro de las actividades que realizan .....	144
Figura 5.34 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la toma de riesgos en la empresa .....	145
Figura 5.35 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a su carácter innovador y creativo .....	146
Figura 5.36 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a su fácil adaptación al cambio .....	147
Figura 5.37 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la implementación rápida de cambios en la empresa .....	148
Figura 5.38 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si el éxito empresarial depende de las decisiones que él toma .....	149
Figura 5.39 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la influencia de miembros familiares en asuntos empresariales .....	150
Figura 5.40 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto al apoyo de familiares con respecto a decisiones .....	151
Figura 5.41 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de una buena relación entre miembros de la familia ..	151
Figura 5.42 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de la misma importancia entre familia y empresa .....	152
Figura 5.43 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a enseñarle a la siguiente generación sobre la operación del negocio .....	153

Figura 5.44 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de reglas claras en la empresa .....	154
Figura 5.45 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto al conocimiento de las reglas por parte de los empleados .....	154
Figura 5.46 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la comunicación de actividades diarias a los empleados.....	155
Figura 5.47 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de una buena comunicación en la empresa.....	156
Figura 5.48 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de métodos para mejorar procesos.....	157
Figura 5.49 Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de estrategias diferenciadoras .....	158
Figura 5.50 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a de problemas al tomar decisiones.....	159
Figura 5.51 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con el apoyo de empleados .....	160
Figura 5.52 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con el apoyo de empelados no familiares...	161
Figura 5.53 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con la división de trabajo familiar.....	162
Figura 5.54 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con la eficiencia de empleados familiares...	163
Figura 5.55 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con el programa de producción .....	164
Figura 5.56 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas al solucionar problemas de producción.....	165
Figura 5.57 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con la merma resultante .....	166
Figura 5.58 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con la verificación de la calidad .....	167

Figura 5.59 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al crecimiento financiero de la empresa .....	168
Figura 5.60 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a la reinversión de utilidades .....	169
Figura 5.61 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al autofinanciamiento.....	170
Figura 5.62 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al financiamiento externo.....	171
Figura 5.63 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a la capacitación anual de los empleados .....	172
Figura 5.64 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al cumplimiento de pagos operativos .....	173
Figura 5.65 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al cumplimiento de pagos administrativos .....	174
Figura 5.66 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al otorgamiento de crédito a los clientes .....	175
Figura 5.67 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al cumplimiento de pedidos.....	176
Figura 5.68 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al aumento anual de las ventas.....	177
Figura 5.69 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a la existencia de conflictos entre miembros de la familia	178
Figura 5.70 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al despido de algún miembro familiar .....	179
Figura 5.71 Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al ascenso profesional de miembros de la familia .....	180
Figura 5.72 Promedio de la Dimensión Empresa .....	181
Figura 5.73 Promedio de la Dimensión Familia.....	181
Figura 5.74 Promedio de la Dimensión Propiedad .....	182
Figura 5.75 Promedio de la Variable Perfil.....	182



Figura 5.76 Promedio de Potencialidades del Empresario.....	184
Figura 5.77 Promedio de Potencialidades de la Empresa.....	185
Figura 5.78 Promedio de la Variable Potencialidades.....	185
Figura 5.79 Tendencia Enfoque Administrativo.....	187
Figura 5.80 Tendencia Enfoque Técnico.....	187
Figura 5.81 Tendencia Enfoque Financiero .....	188
Figura 5.82 Tendencia Enfoque Mercadológico .....	188
Figura 5.83 Tendencia Enfoque Psicosocial .....	189
Figura 5.84 Tendencia Variable Problemática.....	189

## CAPÍTULO 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes

Hoy en día, existen estudios en el mundo que describen que las Empresas Familiares existen desde el principio del capitalismo (Echaíz, 2010). Estas empresas se han convertido en la actualidad en un importante motor de las economías desarrolladas, siendo la estructura empresarial más numerosa en todo el mundo, ya que aportan un porcentaje considerable en el PIB (Romero, 2009). Entre algunos de estos estudios se puede encontrar los de Cabrera, (1998), Gon, (2003), Palacios, Barroso, & Tato, (2011), Castañeda, (2007), García, (2001), Vera, (2002), Ávila, (2007), Hernández, (2001), Campos, (2002), Sierra, (2009), Torres, (2001), Aguilar, (2011), Camacho & Rodríguez, (2011), Cruz, Moguel, López, & Aguilar, (2011), Hernández, Aguilar, & Orantes, (2011), Manfred, Romero, & Rodríguez, (2011), Toledo, Hernández, & Valencia, (2011) y Romero, (2009).

#### *Estudios Internacionales*

En Argentina se realizó un trabajo denominado “La problemática de la gestión de las empresas familiares” (Canizzaro, 2007). Este trabajo presenta un análisis de la real complejidad de las empresas familiares. Realizando una caracterización de este tipo de organizaciones, se consideran los aspectos positivos que le otorgan ventajas competitivas, y los aspectos negativos que amenazan su continuidad y crecimiento. Luego se hace foco en las principales problemáticas:

a) La interacción entre el sistema familiar y el sistema empresa, b) el traspaso generacional, c) la sucesión, d) relaciones conflictivas internas y e) la falta de profesionalización de la gestión.

En cada una de estas problemáticas se profundizará el análisis y se hará mención a algunas propuestas de mejora. Finalmente, se esbozarán algunas sugerencias, destacando la importancia de establecer pautas o reglas de juego que faciliten la convivencia dentro de la empresa y permitan asegurar la continuidad de la misma.

De igual manera en Argentina en el 2003 se llevó a cabo una investigación de nombre *Problemas de las Empresas de Familia desde la perspectiva de Recursos Humanos* (Gon, 2003) tiene como objetivo establecer un marco teórico relacionado con la empresa familiar y realizando un sondeo de campo para observar la situación vigente en algunas empresas familiares, desde la perspectiva de recursos humanos.

Entre los estudios realizados sobre la temática de perfil de las empresas familiares se encuentra el de Pezella (2008) con el título *El perfil de la empresa familiar venezolana* la cual nos habla de comprender mejor a las empresas familiares venezolanas.

Broseta, Monferrer, & Pérez, (2001) con el tema de *Hacia un perfil de las empresas familiares de la comunidad Valenciana* hace mención de la caracterización de 500 empresas de esa comunidad.

Jiménez, (2006) diseñó el *Perfil de las empresas familiares del sur del valle de Aburrá* la cual hace mención que este estudio se tiene que entender como un trabajo preliminar, que será punto de partida para estudios posteriores más detallados y profundos, alrededor de la problemática propia de las empresas familiares y de la necesidad de construir un modelo de gestión apropiado para este tipo de empresas.

Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar, es un estudio realizado por Martos, (2005) que indica que hoy, aún no existe unanimidad en la comunidad científica en torno al concepto de empresa familiar y ello a pesar de las múltiples aportaciones realizadas.

Es por ello que tras revisar, analizar y discutir la idoneidad de las distintas dimensiones utilizadas con mayor frecuencia en la literatura para definir el término empresa familiar, se propone una definición integradora y operativa, no excluyente e independiente del estado evolutivo alcanzado, de empresa familiar sustentada en las dimensiones participación suficiente en el capital para controlar las decisiones del órgano de representación de propietarios, y voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar (Martos, 2005).

Otro estudio realizado en España en 2011 titulado *Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe* trata de la continuidad de

la empresa familiar y es uno de los temas más estudiados. Los factores más utilizados en su estudio son la sucesión y la confusión entre el patrimonio empresarial y familiar. Sin embargo, en este trabajo se analizará la continuidad de la empresa familiar y la influencia que sobre ella tienen algunas variables poco estudiadas; en concreto se analizará la influencia que sobre ella tienen la realización de estrategias de alianzas y cooperación, la gestión profesional de la empresa familiar y el espíritu emprendedor de la empresa. La metodología utilizada para analizar estas relaciones está basada en un proceso de ecuaciones estructurales, concretamente el enfoque Partial Least Squares (PLS). Los resultados son, en la mayoría de las relaciones empleadas, los esperados según la literatura. (Palacios, Barroso, & Tato, 2011)

Gon, (2003) realizó un estudio en Argentina, *El problema de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos un estudio de caso*, el cual tuvo como objetivo establecer un marco teórico relacionado con la empresa familiar y realizó un sondeo de campo para observar la situación vigente en algunas empresas familiares, desde la perspectivas de los recursos humanos.

Otro estudio realizado por Cabrera, (1998) es sobre la temática de los Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la Empresa Familiar en las Palmas de Gran Canaria, el cual tuvo como objetivos desarrollar un marco teórico sobre la empresa familiar y el problema de la sucesión directiva en la misma y el desarrollo de una metodología para el análisis y comprensión del proceso de sucesión de la empresa familiar basada en el estudio de casos y análisis de los factores que influyen en el desarrollo del proceso de sucesión.

Algunas otras investigaciones realizadas sobre empresas familiares a nivel internacional que se puede encontrar son la de María Fernández Moya realizada en noviembre de 2009 bajo el título *Edad y Tamaño: dos debates clásicos en el estudio de empresas familiares*. La cual tiene como enfoque desterrar la imagen de la empresa familiar como una compañía de tamaño reducido y con una vida breve es en España.

Otra temática también muy común cuando se estudia a las empresas familiares es la de los protocolos, como en la investigación realizada por Tápies J. y Ceja L. *Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan* (España, 2011). Y así se puede ir citando más investigaciones realizadas internacionalmente por ejemplo en la Revista de Negocios del IEEM de agosto de 2012 existen varias temáticas, entre otras se encuentra la de Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina la cual tiene un enfoque sobre el resultado del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región del centro.

Con respecto a las investigaciones sobre empresas familiares, se puede encontrar que existen muchas realizadas a nivel internacional. En América, y en México específicamente, es un tema de estudio relativamente nuevo. En las investigaciones que se han mencionado se puede encontrar temas de estudio como los protocolos familiares, las características de las empresas familiares y otros temas relevantes para la presente investigación se puede encontrar los estudios de perfil y problemáticas de las empresas familiares

### *Estudios Nacionales*

Con respecto al presente tema de estudio, la empresa familiar, se ha realizado una investigación *La empresa familiar en el contexto de la ventaja competitiva. La franquicia como alternativa de crecimiento*. (Gonzalez, Banda, & Garza, 2008), fue realizado en Nayarit trata de los rápidos cambios en el ambiente competitivo presionan a las empresas a desarrollar procesos dirigidos a habilitar adaptaciones en sus organizaciones. La integración de ventajas competitivas en las empresas familiares, podría determinar la intensidad de su crecimiento en términos de contribución económica. En concreto, este aspecto podría incidir en la orientación a adoptar el formato de franquicia, como alianza estratégica, para consolidar su crecimiento. El trabajo analiza la literatura referente a las ventajas competitivas, teniendo en cuenta las firmas familiares y los negocios con formato de franquicia, para establecer las relaciones con el crecimiento en términos de ingresos y empleos

generados. El estudio permite considerar la posibilidad de que la empresa familiar en determinada fase de su evolución, alcance un desarrollo y crecimiento sustentable para competir en mercados dinámicos y globalizados.

Una investigación realizada por Cruz, Juárez, Mendoza, & Suarez, (2004) que tiene por título *Perfil cualitativo de las empresas familiares* que trata de identificar las características particulares de este tipo de empresas, que permitan encontrar el perfil cualitativo de las empresas familiares, como un primer acercamiento de análisis a este tipo de empresas.

Otros estudios relacionados con empresas familiares pero no tanto con las variables de estudio se presentan a continuación. En el 2007 se elaboró la tesina *Desempeño organizacional en las empresas familiares. Panaderías* por Berenice Ávila Castañeda (2007). Fue realizado en Iztapalapa. El trabajo se enfoca sobre si la condición familiar contribuye o no al desempeño organizacional de la empresa, y aporta una perspectiva contingente, es decir, trata de identificar la existencia de circunstancias en las que la familia actúa como un factor positivo y de circunstancias en las que su efecto es negativo.

La tesis *Diagnóstico para tres Empresas con Dirección de Tipo Familiar de la Zona Metropolitana de Guadalajara usando la Metodología Investigación-Acción como Herramienta para el Diseño de Actividades de Mejora Continua* del ITESO en Guadalajara, Jalisco elaborada por S. Rodea (2001), logró identificar los patrones de dirección y administración en estas empresas con el fin de encontrar áreas de oportunidad que sirvan de insumo para proponer un programa de trabajo con tareas específicas que se orienten a aprovechar dichas áreas de oportunidad y las necesidades percibidas por parte del personal de cada empresa en las diferentes áreas que se compone, para incluirlas en el programa de trabajo para cada empresa.

Vera, (2002) realizó un estudio sobre la temática de *La Sucesión en las Empresas Familiares en Oaxaca*, utilizó la visión como una variable presente en la sucesión y para su expresión física, fue necesario el protocolo familiar que fue un documento donde se registraron las condiciones necesarias para que el dueño decidiera entregar la empresa a uno de sus hijos o de sus familiares.

Ávila, (2007) realizó un estudio sobre la temática del Desempeño Organizacional de Empresas Familiares “Panaderías”, el cual se enfocó en cómo afecta la condición familiar el desempeño organizacional de la Empresa Familiar y en la identificación de la existencia de circunstancias en las que la familia actúa como un factor positivo y en las que su efecto es negativo.

Otro estudio es el de (Hernández, 2001) sobre la temática de Evaluación de la dimensión familiar, estilos de liderazgo y madurez del grupo de trabajo en empresas Micro y Pequeñas de un agrupamiento empresarial en Guadalajara, que tuvo como objetivo proporcionar a las Empresas Familiares participantes información al respecto de su dimensión familiar que les permita tomar decisiones estratégicas respecto al futuro de su empresa.

También existen investigaciones referentes a Empresas Familiares como es la de Perspectivas y Retos de la empresa familiar ante la globalización en América Latina de Manfud, Rodríguez y Romero (2012) realizada en el estado de Chiapas, la cual trata de la falta de la visión hacia un mercado extranjero ya que muchas de estas solo se quedan con el mercado doméstico. (Manfud, Romero, & Rodriguez, 2011)

Otro estudio es el realizado en Nayarit con el tema de *Confianza y Código de comunicación en la empresa familiar, una propuesta metodológica para su estudio*, el cual hace mención sobre analizar el método de escala “H” la cual ayuda a la búsqueda de la conversión de la subjetividad propia de las relaciones en este tipo de empresas a datos que puedan permitir una explicación más clara y significativa a los estudios derivados (Toledo, Hernandez, & Valencia, 2011).

De igual forma se detectó una investigación que hace alusión al tema de Plan de negocios como una herramienta de consolidación para una microempresa familiar: El caso de la creación de una Constructora en la cual tiene como finalidad demostrar la propuesta de un plan de negocios consolidación para una microempresa familiar. Realizado en Sinaloa. (Hernandez, Aguilar, & Orantes, 2011)

Cruz, Moguel, López, & Aguilar, (2011) relacionan a la arquitectura con la empresa familiar y tiene como título la Gestión de la arquitectura solar para optimizar

la competitividad en la empresa familiar, en la cual menciona sobre la importancia de realizar un análisis con base a la arquitectura solar de los espacios habitables que utilizan las empresas familiares en sus actividades administrativas y de producción con el fin de mejorar las condiciones de confort y lumínico, con energías limpias como es la energía solar

En la administración de la sucesión de Liderazgo la cual menciona que a falta de un proceso de sucesión de las empresas familiares solo el 30% hacen la transición de la primera a la segunda generación y de ese 30% solo el 10% pasa a la segunda administración, lo anterior fue realizado por (Camacho & Rodriguez, 2011)

A nivel México sí se han realizado varias investigaciones con respecto a las empresas familiares, algunas de ellas tocan las temáticas de perfil, problemática o potencialidades, sin embargo no se ha logrado detectar aquella investigación que toque las tres variables que se profundizaran con este estudio. Los principales temas de estudio que se han presentado en este documento se relacionan con las empresas familiares, su gestión y características relacionadas con administración y liderazgo en la empresa familiar. Finalmente en este proceso de investigación se vincularan temas como perfil, problemáticas y potencialidades de las empresas familiares.

### *Estudios Locales*

Varios estudios se han hecho en Yucatán acerca de las empresas familiares. A continuación se mencionaran algunos que son relevantes para el tema de estudio en cuestión.

Sierra, (2009) presentó un estudio en la Universidad Modelo el cual consistió de un estudio de caso de la empresa familiar "Falco". Este caso de estudio concluyó mediante el análisis de dimensiones del proceso de internacionalización y las características de empresa familiar, que la empresa Falco cuenta con las características que influyen en el proceso de internacionalización determinada y ha aprovechado las características de empresa familiar que representan una ventaja,



como son el servicio al cliente, la rapidez en la toma de decisiones, la confianza entre otros. De igual manera se presentan las desventajas de una empresa familiar como son la falta de definición de puestos de trabajo y la poca planeación que puede existir en una empresa familiar y de qué manera la empresa Falco ha podido sobreponerse a estas cuestiones.

Otro estudio realizado en 2001 por Pérez (2001) titulado “El Proceso de Sucesión en las Empresas Familiares: Estudio de 4 casos en Mérida Yucatán.” Como su nombre lo indica, ésta tesis tiene como objetivo analizar a las empresas familiares que se encuentran en su etapa de sucesión o están por entrar en ella. El estudio nos indica que a pesar de la prosperidad de las empresas al momento de entrar en la etapa de sucesión, la falta de un plan por escrito puede ocasionar conflictos. Se requieren de procesos y estructuras de gobierno para dirigir una empresa, sin embargo la existencia de un plan de sucesión no equivale a una desaparición de conflictos sino presentan una manera estructura de cómo enfrentarlos. (Torres, 2001)

Campos, (2002) realizó su estudio sobre la temática de la continuidad en la Empresa Familiar: estudio de tres casos en Mérida, Yucatán, que tuvo como objetivo proporcionar a los directores de las empresas familiares una visión respecto de ciertas situaciones importantes que pudieran presentarse en su establecimiento, prevenir algunos sucesos que terminen con la continuidad de su negocio, y que sirva para reflexionar acerca del futuro de la familia y de la empresa que dirigen.

Romero, (2009) realizó el estudio sobre El Liderazgo en la Empresa Familiar del ramo aluminero en la ciudad de Mérida, para conocer los estilos de liderazgo que predominan en las empresas familiares de la ciudad de Mérida, Yucatán con el apoyo de herramientas como el modelo de Baas y Avolio (1985) Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

Por otra parte Aguilar, (2011) ahonda sobre la temática de La realización de un protocolo familiar para una empresa familiar de la ciudad de Mérida, Yucatán, el cual dio importancia a la necesidad de formar un protocolo de sucesión adecuado a las características de la empresa familiar estudiada para brindar una mejor estructura organizacional y la oportunidad de formalizar la continuidad de la misma.

Se puede encontrar también el estudio de Herrera (2009) con el tema de *La sucesión en las pequeñas empresas familiares. Caso: Tortillerías en el noreste de la ciudad de Mérida*, donde se analizaron los factores que afectan la sucesión de pequeñas empresas familiares de la industria de la tortilla.

Unas más de May M. (2006) que aborda el tema de empresa familiar con el tema de *Factores principales que intervienen en el proceso de sucesión de la empresa familiar Electricidad Automotriz A*. En este estudio se presentan los factores que se pudieron observar en la empresa “Electricidad Automotriz A” en el proceso sucesión, así como dar a conocer la forma en que los están enfrentando, y que estrategias se están planteando e forma particular para enfrentar este proceso de sucesión.

Estos son algunos de los estudios que se pueden encontrar a nivel internacional, nacional y local con respecto a las empresas familiares. Los temas de estudio son numerosos y existen más investigaciones que no se han mencionado hasta el momento sin embargo acá se puede encontrar algunas de las más comunes e importantes.

Por lo que se ha observado en los estudios previos a nivel internacional, nacional y local, se han realizado varias investigaciones relacionadas con las empresas familiares. Muchas de ellas son estudios de caso que analizan, las dinámicas familiares, el proceso de sucesión o elaboran un diagnóstico para mejorar el desempeño de las empresas familiares. Otros estudios están enfocados a la importancia del concepto y el liderazgo en las empresas familiares. Nuevamente se observa que la sucesión y la continuidad son temas muy estudiados debido a la complejidad de este proceso y al hecho de que las empresas familiares fallan al momento del relevo generacional.

De igual manera se puede encontrar estudios que se enfocan en las características de edad y tamaño de la empresa familiar y el concepto que se tiene de que las empresas familiares son pequeñas y de vida breve. Se han realizado estudios también acerca de los protocolos familiares, una cuestión importante a tratar igual que la sucesión.

Actualmente, se observa que no se han realizado gran cantidad de estudios acerca de la temática de perfil, problemática y potencialidades de la empresa familiar y por tal motivo hay una carencia de conocimiento en este ámbito que sirva de apoyo a dichas a empresas para desarrollar su potencial y que las ayude a manejar o evitar las problemáticas comunes que se les puedan presentar, así como el estableciendo de un perfil para conocer sus características, sin embargo si existen investigaciones relacionadas con estas variables de estudio.

El estudio que abarca parte de esta temática es el de Contreras, (2007) *Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las MIPYMES (Estudio local en Celaya Guanajuato)*, el cual parte del interés de conocer las empresas de relación familiar, sus lógicas sociales y culturales en la dinámica económica, sus bondades, así como sus problemas y defectos. Este estudio es una aproximación cualitativa que se realizó a 420 empresas en Celaya. Sin embargo, al ser escasa la información que se tiene al alcance respecto a la temática, se ha decidido ampliar, enfocándola en la ciudad de Mérida, Yucatán.

Una investigación importante que se ha realizado con respecto a la variable de potencialidad es la de Toribio, Rodríguez, & García, (2003) en Andalucía, España. Este estudio tenía como finalidad analizar la incidencia de una serie de factores personales en el potencial empresarial femenino y que, por tanto, condicionaría el surgimiento de nuevas empresarias. En esta investigación se definió el concepto de potencialidad empresarial y de igual manera se mencionan aquellos factores que inciden en el mismo.

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el perfil, la problemática y las potencialidades de las microempresas familiares de la industria panificadora en la zona Noroeste de la 59 centro oriente y centro calle 60 norte colindando con el anillo periférico de Mérida Yucatán?

#### **Objetivo General**

Describir y analizar el perfil, potencialidades y problemática de las microempresas familiares de la industria panificadora en la zona Noroeste de Mérida Yucatán.

**Tabla 1.1**  
**Preguntas y Objetivos Específicos**

Preguntas específicas	Objetivos Específicos
¿Cuáles son las características de los empresarios y de las microempresas familiares de la industria panificadora?	Caracterizar a los microempresarios respecto a su género, edad y nivel de estudios, y a las microempresas respecto a su antigüedad, generación y número de empleados familiares y no familiares.
¿Cuál es el perfil de las microempresas familiares de la industria panificadora en la zona Noroeste de Mérida Yucatán?	Describir el perfil de las microempresas familiares mediante la efectividad de la empresa, la afectividad de la familia y el control de la propiedad.
¿Con que potencialidades cuentan las microempresas familiares de la industria panificadora en la zona Noroeste de	Describir y analizar las potencialidades de las microempresas familiares respecto a la empresa y al empresario.
¿De qué manera influye la problemática de las microempresas familiares de la industria panificadora en la zona Noroeste de Mérida Yucatán?	Describir y analizar la problemática de las microempresas familiares bajo cinco enfoques: administrativo, técnico, económico-financiero, mercadológico y psicosocial.

### 1.3 Justificación

La industria panificadora a nivel nacional va consolidándose cada día más e introduciendo al mercado productos que estén de acuerdo con el cambio de hábitos alimenticios de la población, sin perder la esencia artesanal.

Actualmente, las personas cuidan más su salud y ponen más interés en su comida, por lo que el pan de fibra tiene demanda, así como otras variedades. Es importante recordar que productos como el pan y la tortilla son elementos básicos

para tener una buena alimentación y nutrirse correctamente ( Cámara Nacional de la Industria Panificadora).

De acuerdo con los datos presentados por la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA), se estima que, a nivel nacional, existen más de 30,000 unidades de producción. Nueve de cada diez operan en la elaboración de pan y pasteles 92.1%, galletas y pastas con el 7.4% y molienda de trigo con el 0.5%.

El tamaño de las unidades económicas se clasifica en microempresas (ocupan de 1 a 15 personas y representan el 96.7% del total de los establecimientos), pequeñas empresas (ocupan de 16 a 100 trabajadores y representan el 3% del total) y establecimientos medianos y grandes (representan apenas el 0.3% del total).

Aspectos como la promoción y la innovación de productos han impulsado las ventas del sector, pero también han influido las condiciones climáticas, ya que las lluvias y el frío hacen que el público consumidor demande más productos ( Cámara Nacional de la Industria Panificadora).

En México el sector manufacturero de la panificación representa una fuente importante de empleo e ingresos.

Como se ha establecido anteriormente actualmente no se encontraron investigaciones que aborden la temática de potencialidades, problemáticas y perfil en las micro y pequeñas empresas familiares en Yucatán. La investigación de Contreras Soto se acerca a la temática de la presente investigación, por lo que se ha tomado como base y se pretende profundizar en ello. La investigación aspira a describir las características de las empresas familiares de Mérida en lo que se refiere a estos tres factores.

Se espera que los resultados obtenidos con esta investigación aporten conocimiento de la situación en la que se encuentran las empresas panaderas de Mérida, Yucatán, a los mismos empresarios, investigadores, profesores y población de la entidad. También es posible que los resultados sean guía y puedan ser aplicados por otras empresas de tipo familiar cuyo giro sea diferente al de la panificación.

Por último el instrumento empleado para realizar esta investigación, es un diseño especializado que no ha sido aplicado con anterioridad y podrá ser utilizado en el futuro como base para investigaciones que estén relacionadas con las micro empresas familiares en cuanto a la temática de potencialidades, problemáticas y perfil.

### **1.3 Delimitaciones y limitaciones**

#### **1.3.1 Delimitaciones**

Para poder realizar la investigación se tomará un muestreo no probabilístico de autoselección de la población de estudio de la zona noroeste de la ciudad de Mérida, Yucatán, que abarcó específicamente la calle 59 oeste con calle 60 norte colindando con anillo periférico para llevar a cabo la aplicación de encuestas.

Esta población está conformada por 53 microempresas familiares pertenecientes al sector de la industria panificadora que formen parte de la zona de estudio mencionada de la ciudad de Mérida, Yucatán y se realizó durante el período comprendido de Septiembre 2012 a Mayo 2014.

La siguiente investigación es una investigación de tipo aplicado según su alcance cuyos resultados se esperan brinden un beneficio a la industria panificadora de Mérida, Yucatán, de igual manera es una investigación descriptiva que se enfoca en el perfil, las potencialidades y las problemáticas de las empresas familiares de la industria panificadora y define aquellas características que lo componen.

#### **1.3.2 Limitaciones**

Las limitaciones que pueden presentarse con la realización de esta investigación son por una parte la limitación del tiempo, ya que solo se cuentan con

un determinado periodo para realizar el estudio, el cual será de Septiembre 2012 a Mayo 2014.

Otra limitante que podría encontrarse, es la falta de cooperación de algunos microempresarios de estudio que quizá podrían encontrarse renuentes a proporcionarnos la información deseada.

De igual manera, existe la posibilidad de que el factor económico sea una limitante, sin embargo, en este momento no se puede asegurar.

#### **1.4. Contenido de los capítulos**

El presente trabajo está estructurado de tal forma que se muestra paso a paso el desarrollo del informe de investigación y está compuesto de los siguientes capítulos:

En el presente capítulo contiene los antecedentes y las investigaciones que se han realizado en empresas familiares, así como el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de este trabajo.

El capítulo II registra información relacionada al marco teórico, se presentan conceptos referentes al fenómeno a estudiar.

Con relación al marco contextual del capítulo III se especifican las condiciones del entorno inmediato que afectan a las empresas del sector de la panificación de la ciudad de Mérida, Yucatán.

Por otro lado en la metodología de la investigación que se muestra en el capítulo IV, se desarrollan las estrategias a seguir, expresadas a través del tipo y la modalidad de la investigación.

En el capítulo V de análisis y discusión de resultados, se expresa desde cómo se tabularon y organizaron los datos, además de presentar los cuadros y gráficos con su respectiva descripción de resultados.

En última instancia, en el capítulo VI de conclusiones se hace referencia a los resultados concretos que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación y que fueron presentados ampliamente en el cuerpo del trabajo. Con respecto a las

recomendaciones se diseñaron con base a los resultados obtenidos que favorezcan el desarrollo de las empresas del sector de la panificación.



## **CAPÍTULO 2. Marco Teórico**

### **2.1. Definición de empresa familiar**

Es importante comenzar por definir qué es una empresa familiar. Existen numerosas definiciones acerca de qué se considera una empresa familiar, concepto que ha ido cambiando a través de los años, sin embargo se puede encontrar algunas características en común que comparten estas definiciones.

Dentro de éstas características las más comunes se refieren a la propiedad, el control y la sucesión de la empresa. A continuación se presenta una tabla con las definiciones aportadas por diferentes autores en un orden cronológico.

**Tabla 2.1 Definiciones y conceptos relacionados con la empresa familiar**

<b>Definición</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor</b>
Las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.	(Donelley 1964)	Es una organización controlada por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.	(Belausteguigoitia, 2004)
La empresa familiar ya no es tan sencilla de definir pues existen algunos límites difusos. En general es aquella donde más de un individuo, de una misma familia, tiene a la empresa como un medio de vida. Se puede decir, continúan, en sentido amplio que se trata de una empresa conducida y controlada por uno o más miembros de una familia. Las empresas familiares son la conjunción de tres subsistemas: familia, propiedad y control. En su nacimiento, generalmente estos tres subsistemas están completamente superpuestos. El gran desafío de evolución consiste precisamente en su separación.	(Becker y Tillman 1978)	Empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tiene la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se están produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.	(Sánchez, 2005)
Es una empresa de negocios, en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación de familia.	(Arquer Armangué, J., 1979)	Vallejo Martos propuso una clasificación de las definiciones de empresa familiar dividiéndolas según las dimensiones (propiedad, empresa familia) mencionadas en la definición. Basándome en esa clasificación a continuación se presenta una tabla con la clasificación de las definiciones de los autores en unidimensionales o multidimensionales.	(Martos, 2005)
Cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa.	(Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson 1985)	Existen tres elementos que deben darse para clasificar una empresa como familiar: 1. El control del capital por la familia. 2. La participación activa de la familia en la gestión de la empresa. 3. La transmisión o la voluntad de transmitir la e (García, 2001)presa a la generación siguiente.	(Comblé y Colot, 2006)
La empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar	(Gersik 1987)	La definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa, es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia.	(Escalona 2008)
Aquella empresa que está influida por una familia o por un vínculo familiar. (Operativamente: +50% de la propiedad o +50% de los directivos con vínculos familiares).	(Leach P, 1993)	Que la familia pueda ejercer el control accionarial de la compañía, tenga una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo de la compañía y la participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel.	(European Group of Owner Managed and Family Enterprises, 2008)
Es aquella empresa en la que confluyen tres dimensiones: propiedad, poder y continuidad.	(Gallo, 1995)	Aquella en que coinciden propiedad y gestión de la misma.	(Saiz Álvarez, 2009)
Aquellas que se caracterizan por disponer de más del 50% del capital, o bien por el hecho de que un mismo grupo familiar ocupa sus puestos clave de dirección.	(Aguilar E, 1998)	Se considera empresa de familia aquella controlada por un grupo familiar que interviene en su gestión.	(Hers, 2010)
Empresa Familiar aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.	(Jaume Tomás 1999)	Una empresa familiar es aquella en la una o más familias ejercen el control de la propiedad y el gobierno de la misma participando también en su gestión.	(Instituto Empresa Familiar, 2010)
La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones	(Grabinsky Steider 2000)	Una Empresa Familiar es aquella que pertenece, es gestionada y controlada por una familia.	(Consultores en Organización de Calidad, 2011)

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede observar que la mayoría de los autores consideran que para que una empresa sea considerada familiar deben considerarse tres ejes, la propiedad, el control y la sucesión. Por ello se ha establecido la siguiente definición, la cual se utilizó como base para definir las empresas familiares en este trabajo.

*Empresa Familiar es una organización en la que la gestión y el control de la misma recae en uno o más miembros de una familia, poseen el 50 por ciento del capital y/o propiedad de la empresa y se tiene el propósito de que la empresa siga en propiedad de la familia en el futuro a través de la sucesión.*

### Definición de microempresa

Se considera microempresa a aquella que ocupa a menos de 10 personas (Vargas, 2006).

Algunas de las características de la microempresa son:

- Organización familiar
- Gran flexibilidad operativa
- Aunque tienen problemas estructurales su capacidad de subsistencia es muy grande
- El dueño es quien proporciona el capital y dirige y organiza la organización
- El mercado que abastece es pequeño
- Su producción no es automatizada
- Cuenta con poco personal

Algunas ventajas de las microempresas son:

- Sus necesidades de capital son mínimas
- Se adaptan y asimilan con rapidez a los cambios estructurales y tecnológicos
- Pueden dar atención personalizada a los clientes.

- Sus procedimientos administrativos se pueden adaptar a las condiciones del mercado.

Las principales desventajas de las microempresas son:

- Sus operaciones son reducidas lo que ocasiona bajas ganancias
- Les falta iniciativa y planeación de sus actividades a largo plazo
- Tienen un rezago comparativo con otras empresas de mayor tamaño, en el plano tecnológico, administrativo y productivo.
- Enfrentan problemas de diversos tipos como fiscales, de financiamiento, de personal, de planta, de transporte, etc.

En base al sondeo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), nuestro país cuenta con 5.144.056 empresas, que emplean a 27.727.406 personas. Dicho estudio se basó en los Censos Económicos 2009.

De manera detallada se muestra lo siguiente:

- El 95,2% (4,8 millones) de las compañías son microempresas, el 4,3% (221.194) pequeñas empresas, el 0,3% (15.432) medianas y el 0,2% (10.288) grandes firmas
- En cuanto al personal ocupado, las mujeres representan el 42,5% de la fuerza laboral y los hombres el 57,5%. Los estados que más emplean al sexo femenino son: Tlaxcala con el 47%, seguido de Oaxaca (46,9%), Morelos (46,7%) y Michoacán (46%)
- Las microempresas emplean al 45,6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23,8%, las medianas al 9,1% y las grandes al 21,5%, esto se debe a que, a pesar de que son pocas las compañías de gran tamaño, ocupan más de 10,000 empleados
- Asimismo, los estados mexicanos con mayor número de empresas son el Estado de México (585.000), el Distrito Federal (414.000), Veracruz (364.000), Jalisco (331.000) y Puebla (309.000).

- Con relación al giro empresarial, las firmas que residen en nuestro país agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47,1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8,9%), (La Economía, 2010).

## **2.2 Perfil**

### **2.2.1 Perfil organizacional.**

Un perfil organizacional es un diagnóstico o informe acerca de las diversas características de la empresa con el fin de poder analizarla adecuadamente, éste diagnóstico ha sido dirigido para evaluar el grado de efectividad percibida por los propios integrantes (Universidad de Quintana Roo, 2002)

En esta investigación servirá para analizar las características de las empresas de tipo familiar basándonos en el modelo de los tres círculos ya que este modelo es un diagnóstico que analiza la efectividad y la afectividad, así como, también con el modelo evolutivo tridimensional. Los cuales analizarán las tres vertientes que tienen las empresas de tipo familiar que son la empresa, la familia y la propiedad.

Antes de adentrarnos a los modelos ya mencionados se tiene que hacer alusión a los sistemas, ya que el modelo de los tres círculos analiza a la empresa familiar como subsistemas.

### **2.2.2 Enfoque de sistemas.**

Este enfoque surge como una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio.

En el modelo de la teoría de los sistemas, la compañía familiar se modela para incluir los tres subsistemas implicados, interdependientes e interrelacionados de familia, administración y propiedad (Poza, 2011).

La teoría de los sistemas generales también sugieren que para invertir la progresión natural hacia la entropía o decadencia, los tres subsistemas y el sistema de empresa familiar más grande tienen que aumentar su variedad necesaria (mediante capacidades internas) para afrontar exitosamente la creciente variedad en el ambiente.

Para Poza, (2011) este modelo *es más entendible si se estudia a las empresas familiares como un sistema social dinámico y complejo en el que la integración se logra a través del ajuste recíproco entre subsistemas.*

Partiendo de lo anterior se deriva la importancia de estudiar a las empresas familiares en el modelo de los tres círculos, a continuación se describen cada uno de los subsistemas que integran a la empresa familiar: Empresa, Familia y Propiedad.

### **2.2.3 Modelo de los tres círculos.**

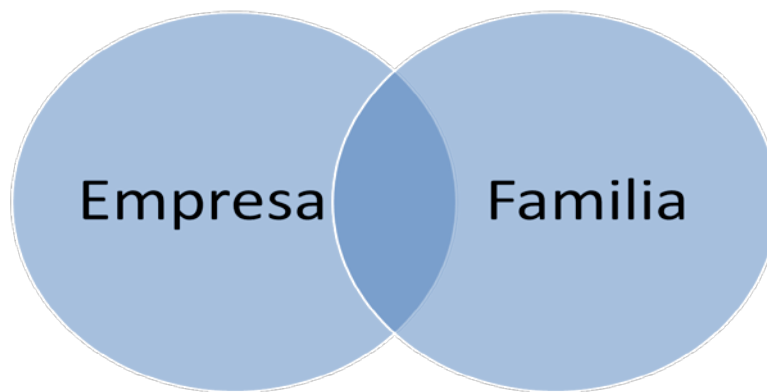
Tomando los conceptos de la teoría general de sistemas, se puede hablar de que en las empresas familiares existen subsistemas; así, surge el modelo de los dos círculos que relaciona de manera estrecha los subsistemas de empresa y familia. La figura 2.1 muestra el modelo de los dos círculos, donde se observa a dos sistemas los cuales son muy distintos entre sí, estos sistemas se interrelacionan pero a su vez son contradictorios a este respecto, Belausteguigoitia, (2012) opina:

En una empresa familiar, existen notables diferencias entre el sistema familiar y el sistema de empresa, que los llevan a una contradicción. El primero se caracteriza por ser emocional y el segundo, racional y objetivo. El sistema familiar se inclina por brindar protección a los miembros de la propia familia y ser incondicional hacia ellos. Su valor máximo es el amor. El segundo pretende retribuir en función de las contribuciones de cada miembro y se rige por valores relativos a la productividad. Los subsistemas interactivos familiar y de empresa son centrales en el análisis de los negocios familiares. Es posible

analizar el comportamiento de la empresa como orientado a la tarea, que pretende la generación de beneficios económicos. (Pág. 09)

Por el otro lado, al examinar el comportamiento del sistema familiar dentro de la empresa, se observa la gran influencia de las relaciones emocionales que constituyen el proceso familiar.

**Figura 2.1**  
**Modelo de los dos círculos**



Fuente: Elaboración propia con base Belausteguigoitia (2012) Empresas familiares. *Dinámica, equilibrio y consolidación* p 10.

Como es de esperarse la empresa familiar presenta características y problemas diferentes a los que se presentan en una empresa no familiar.

Sierra, (2000) citado por Polanco, (2010) comenta que:

Las empresas familiares, presentan problemas diferentes, adicionales a los que enfrentan las empresas no familiares. Algunos de los principales problemas que influyen en el desempeño de la organización, son:

- Inacción de los Gerentes / Propietarios de la empresa. El error de no enfrentarse rápidamente a los retos del mercado.

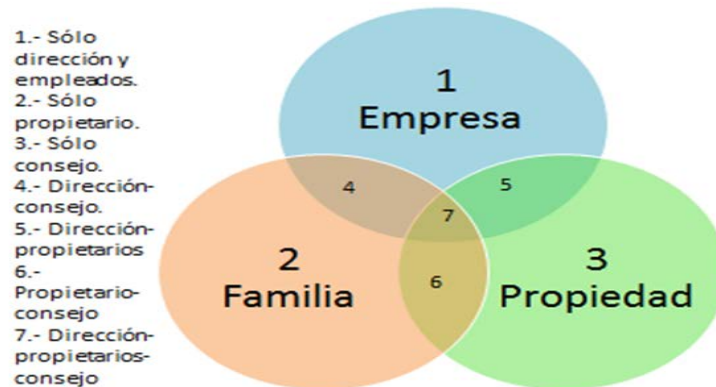
- Los conflictos que surgen entre los intereses de la familia y los de la empresa como tal.
- Problemas de sucesión del poder administrativo y de familia.
- Discordias entre padres e hijos y rivalidades entre parientes que trabajan en la organización.
- Obsesión por el control, escasa implantación de equipos directivos, e inmovilismo jerárquico o por el contrario, problemas de liderazgo y legitimidad.
- Situaciones en las cuales el nepotismo domina la situación, no hay una medida objetiva del comportamiento Gerencial.

En la Universidad de Harvard por Louis B. Barnes y Simon A. Hershon, Harry Levinson, J. Davis y R. Taguiri destacan la necesidad de distinguir un nuevo elemento que, aunque no representa un nuevo subsistema, sí representa una dimensión importante: la propiedad, y en un sentido más amplio el patrimonio conjunto, tanto con la empresa como la familia (Mora, 2005).

En la figura 2.2 se observan tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de traslape que ilustran los diversos roles o funciones que simultáneamente pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones. En este modelo se plasma la representación gráfica de los límites que naturalmente se dan entre la empresa, propiedad y familia.



**Figura 2.2**  
**Modelo de los tres círculos de la empresa familiar**



Fuente: Belausteguigoitia (2012) Empresas familiares. *Dinámica, equilibrio y consolidación* p 10.

Müller de la lama et al. (2005) comentan que el modelo de los tres círculos es el resultado de una propuesta de investigación, que en realidad sólo representa una propuesta con fines ilustrativos, puesto que la operación del negocio familiar no puede responder a estereotipos, sino a una guía básica enriquecida con la creatividad del empresario familiar y sus directores.

A continuación se expondrán más ampliamente las tres dimensiones que conforman el modelo de los tres círculos.

### **2.2.3.1 La dimensión de empresa.**

Para empaparnos con la dimensión de la empresa, parte del modelo los tres círculos debemos entender cómo surge una empresa familiar. La literatura de negocios familiares nos muestra que generalmente las empresas familiares surgen por la iniciativa de un miembro de la familia, un matrimonio, el patriarca o matriarca del clan e incluso por una hija o hermana.

Para Belausteguigoitia (2012) *Una empresa puede entenderse como una organización que proporciona servicios y productos a diversos clientes y que,*

*además, se surten de una serie de proveedores y aportan un beneficio a la sociedad, entre otras situaciones al pagar sus impuestos.*

La empresa familiar cumple con la definición anterior, aunque al mismo tiempo se encuentra influenciada por la familia en lo emocional y las relaciones que en ella se vea relacionada con la empresa. Es por eso que las empresas familiares pueden contar con una estructura organizativa de una empresa no familiar pero en la toma de decisiones se ve influenciada por los lazos familiares.

Neubar & Lanck, (2003) mencionan acerca de ¿a qué atribuyen las empresas familiares su éxito? lo siguiente:

- La introducción de unos excelentes sistemas de perfeccionamiento de la dirección. Por lo menos de la familia, y frecuentemente también para los empleados que no pertenecen a ella.
- La formación de los miembros de la familia en los derechos y responsabilidades de los propietarios, por ejemplo, la buena administración y la creación de riqueza para las generaciones futuras.
- El trato justo y leal a los empleados, que normalmente suele ser pagado con la misma moneda; muchos empleados no pertenecientes a la familia son de tercera generación o más.
- El fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad local, regional, nacional o internacional, que frecuentemente se manifiesta en la aportación de tiempo y dinero a proyectos sociales valiosos
- El interés en ofrecer calidad, puesto que el buen nombre de la familia depende del producto o servicio.
- La rápida adopción de decisiones, puesto que todo el mundo sabe dónde reside el poder
- La adopción de una perspectiva estratégica a largo plazo, no limitada a los beneficios del siguiente trimestre, y la voluntad de maximizar la riqueza de los accionistas, incluso de los de la siguiente generación

- La conservación del espíritu innovador y emprendedor, que es la clave del éxito futuro

### **2.2.3.2 La dimensión de la familia.**

Como antes se ha mencionado la dimensión familiar es emocional, en este círculo lo más importante es la felicidad y la estabilidad de la familia.

Contreras, (2007) menciona que dentro de la empresa familiar se puede encontrar por un lado el círculo virtuoso de las empresas familiares: emprender, mantener unida a la familia, la importancia de la comunicación, importancia de las reglas claras, la importancia de la organización, la experiencia y la enseñanza, así como las propuestas creativas de servicio como capital simbólico, social y cultural. Por el otro lado, los problemas familiares referentes a las decisiones, envidias, problemas técnicos, problemas de la división familiar, ausencia de controles, falta de apoyo y responsabilidad, familia y dinámica decrecimiento, sucesión y otros problemas.

Como la familia está íntimamente relacionada con la empresa desde la perspectiva del modelo de los tres círculos, la planeación familiar se debe de hacer buscando la afectividad, así como en la empresa se busca la efectividad. “La inteligencia y la voluntad no son razones suficientes para amar, la afectividad es el factor más importante para la unidad de la familia” (Müller de la Lama, 2005, p. 35).

### **2.2.3.3 La dimensión de propiedad**

La dimensión de la propiedad es sin duda la dimensión que marca el poder dentro de la empresa familiar. Tagiuri y Davis citado por Belausteguigoitia (2012) argumentaban que a pesar que los miembros pueden ser de una misma familia, sus intereses y poder están claramente determinados por el subsistema propiedad.

El sistema propiedad se refiere a los “Bienes, derechos y obligaciones que pueden valorarse en dinero” (Muller de la lama, et al, p.114).

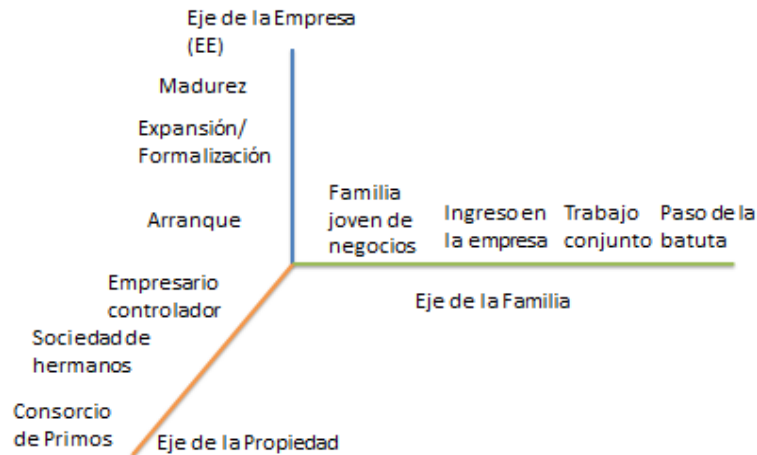
Para (Mora, 2005) con la intención de reestructurar y ampliar el ámbito de influencia de la dimensión de propiedad, le da una connotación “patrimonial”, al cual se integre a la planeación de los negocios familiares toda la amplia gama de situaciones que implica el status de tenencia, posesión, uso y disfrute de los bienes y derechos de una persona, considerando además, todas las obligaciones y contingencias que integre su situación personal al momento de la planeación.

Partiendo de lo anterior se puede señalar que el modelo de los tres círculos estudia la interacción que tiene cada subsistema (Propiedad, Empresa y Familia) ya que en la interacción de cada una de ellas se presenta una serie de áreas de conflictos. Y con el instrumento aplicado a las empresas de la panificación se caracterizara el grado de los conflictos que se genera en cada uno de los subsistemas anteriormente mencionado.

### **2.2.4 Modelo Evolutivo Tridimensional.**

“El Modelo Evolutivo Tridimensional (MET) formulado por Gersick et al. (1997), utiliza como base el modelo de los tres círculos. En el cual se describen las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad citado en Belausteguigoitia (2012).

**Figura 2.3**  
**Modelo Evolutivo Tridimensional**



Fuente: Elaboración propia (2013), tomado de Gimeno (2004)

En el Eje de la Empresa (EE), los autores definen tres etapas: la de arranque, la de expansión y formalización y la de madurez. Dichas etapas estarían definidas por las siguientes características y se enfrentarían a los retos mostrados en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2**  
**Etapas del eje de la empresa**

<b>Etapas</b>	<b>Característica</b>	<b>Principales retos</b>
<b>Arranque</b>	Estructura informala: el empresario está en el centro de todo	Supervivencia (ingreso en el mercado, planificación). Racionalidad frente al sueño del fundador.
<b>Expansión- Formación</b>	Estructura cada vez más formal Múltiples productos y línea de negocio	Profesionalización del negocio Planificación estratégica Sistema y políticas organizacionales Gestión financiera
<b>Madurez</b>	Estructura organizacional la orientada a la estabilidad.	Reenfoque estratégico Compromiso de directivos con

Fuente: Elaboración propia (2013), con base a (Gimeno 2004)

El Modelo Evolutivo Tridimensional (MET) propone la dimensión de la familia como uno de los factores de estudio de la empresa familiar.

Gersick et al. (1997) citado por Neubar & Lanck,( 2003) proponen cuatro fases en la evolución a lo largo del Eje de la Familia:

- La familia empresarial joven (la generación mayor es la que trabaja).
- Entrada a la empresa (la siguiente generación es empleada de la empresa).
- Trabajo conjunto (de las dos generaciones).
- Entrega del bastón de mando (sucesión).

Neubar & Lanck indican que cada una de estas etapas tiene unas características concretas y plantea unos retos específicos a las familias empresarias, que están sintetizadas en la tabla 2.3.

La característica definitoria de una empresa familiar es la posibilidad de que una familia tenga influencia significativa en una empresa por su posición accionarial en ella Davis, (1983) citado por Polanco, (2010). Por ello, la carta de naturaleza de la empresa familiar viene dada por su condición de propiedad familiar.

Los autores del MET definen el Eje de la Propiedad apoyándose en las fases de la propiedad desarrolladas previamente por Ward (1991) citado por Polanco, (2010). Proponen tres fases claramente marcadas en el modelo evolutivo: la fase de «empresario controlador», la de «sociedad de hermanos» y la de «consorcio de primos». Ello implica que la evolución de la empresa familiar a lo largo de este eje vendría definida por el nivel de dispersión accionarial existente y por la relación de parentesco entre los accionistas.

**Tabla 2.3**  
**Etapas del eje de la familia**

<b>Etapas</b>	<b>Característica</b>	<b>Principales retos</b>
<b>Joven familia de negocios</b>	Generación adulta menor de 40 años Hijos si los hay menores de 18 años	Crear una empresa conyugal funcional. Decisiones sobre relación entre trabajo y familia. Relaciones con la familia extensa. Crianza de los hijos
<b>Ingreso en el mercado</b>	Generación mayor entre 35 y 55 años Generación joven entra adolescencia y 30 años	Transición a la edad madura. Separar e individualizar a los hijos. Decisiones relativas a la carrera de los hijos
<b>Trabajo conjunto</b>	Generación mayor entre 50 y 75 años Generación joven entre 20 y 45 años	Cooperación y comunicación entre generaciones. Manejo constructivo del conflicto. Dirigir la familia de la tercera generación.
<b>Cesión de la batuta</b>	Generación mayor con 60 años o mas	Desvinculación de la primera generación. Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación

Fuente: Elaboración propia (2013) con base (Gimeno, 2004)

Una evolución habitual sería la correspondencia entre cada una de estas fases con una generación determinada. Controlador, hermanos y primos se corresponderían con fundador, segunda y tercera generación, en la medida en que la distribución de la propiedad se llevará a cabo de forma igualitaria a lo largo del genograma familiar. En el caso en que hubiera un único heredero o que la política de sucesión en la propiedad fuera de concentración accionarial, esta coincidencia entre generación y estadio de la propiedad no se produciría. Así, Gersick et al. (1997) citado por (Polanco, 2010), ponen como ejemplo a una empresa suiza que ha estado durante 300 años en la fase de propietario controlador, fruto de una política de

mantenimiento de la propiedad de la empresa concentrada en un solo heredero durante 14 generaciones. Ello implica que, a diferencia del eje de la familia, la evolución a lo largo del eje de la propiedad no está asociada a la irreversibilidad del tiempo, sino que la familia puede optar discrecionalmente por modificar el estadio de la propiedad a través de la política de transmisión accionarial que definan.

Al igual que en los ejes anteriores, los autores del MET definen las características de las distintas etapas del Eje de la Propiedad y unos retos específicos a los que la empresa familiar debe hacer frente en cada una de ellas como se muestra en la tabla 2.4.

**Tabla 2.4**  
**Etapas del eje de la propiedad**

<b>Etapas</b>	<b>Característica</b>	<b>Principales retos</b>
<b>Propietario controlador</b>	Control de la propiedad en un individuo o matrimonio. Otros propietarios. Si existen, sin autoridad importante	Capacitación. Equilibrar control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas. Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.
<b>Sociedad de hermanos</b>	Dos o más hermanos en el control de la propiedad. Control efectivo en manos de una generación de hermanos.	Proceso para compartir el control entre hermanos. Definir la función de los propietarios no empleados. Retener el capital. Control de la orientación a ramas familiares.
<b>Consortio de primos</b>	Muchos primos accionistas. Mezcla de propietario empleados y no empleados en la empresa	Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas. Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar (EF)

Fuente: Gersick y otros, 1997 citados por (Gimeno, 2004)



Implementando el modelo tridimensional nos ayudará a generar un escenario en la que se encuentran las empresas familiares del sector de la industria de la panificación con base a los tres distintos ejes que son: la propiedad, la empresa y la familia. Para apoyar el modelo de los tres círculos.

### **2.3 Problemática de las empresas familiares**

La EF es considerada un sistema social complejo, ya que en ella conviven los subsistemas Empresa y Familia, los cuales son dos organizaciones sociales complejas en sí mismas (Belausteguigoitia, 2012).

Este tipo de empresas son consideradas fuentes de creación de riqueza y de empleo, y para conseguir el éxito necesitan independizar el sistema familiar del empresarial. (Dodero, 2002)

Partiendo de lo anterior, se puede mencionar que, por un lado, el sistema familiar está compuesto por individuos relacionados por vínculos de sangre o de naturaleza política; con intereses, problemas y características que se dan dentro de un marco emocional. Este sistema posee una estructura conservadora y minimiza el cambio. Y por otro lado está el sistema empresa, que es una organización con fines económicos, integrada por personas con roles diversos, que interactúa con otras organizaciones sociales y posee un conjunto de valores particulares. Su estructura debe estar preparada para cambiar en virtud de nuevas oportunidades.

Cuando estos dos subsistemas se interrelacionan no sólo se superponen sino que son interdependientes y se componen por un grupo de personas con roles diferentes que generan un complejo sistema de relaciones. (Leach citado por Cannizzaro, 2007).

Por tal motivo, como comentó el autor Cannizzaro (2007), la real complejidad de la EF es la de los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa. Al no existir una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa,

inevitablemente se generan conflictos entre los valores que priman en cada ámbito. Así mismo, Casillas Bueno et. al. citado por Cannizzaro (2007), mencionó que la convivencia dentro de la empresa se dificulta y surgen graves dificultades para afrontar la necesaria renovación organizativa de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Como resultado de lo anterior, surge el reto de ayudar a las empresas familiares para que, apoyándose en las fortalezas que le son propias, puedan hacer frente a las problemáticas y se desarrollen exitosamente, pasando a las siguientes generaciones y alcanzando posiciones de liderazgo en sus mercados.

Sin embargo, para superar ese reto es necesario empezar por definir que es problemática y mencionar los tipos de problemática que se presentan en las empresas familiares. Para ello, se ha recopilado información de estudios que se han realizado sobre esta variable, sin embargo, los autores estudiados no presentan una definición como tal sino que, únicamente profundizan en los tipos de problemas que han sido identificados.

### **2.3.1 Definición.**

Para poder tener un mejor entendimiento sobre la variable a estudiar, resulta conveniente definir que es un problema. A continuación se presenta la definición del autor Martínez (2003):

- Un problema es una situación imprevista.
- Un problema es una desviación de nuestro objetivo.
- Un problema es una cuestión o dificultad a resolver.

El problema está compuesto de una situación inicial, una situación final deseada y una forma de llegar de una situación a otra.

En un problema bien estructurado se conoce el punto de partida, la forma de resolverlo y el punto de llegada. En un problema mal estructurado, por lo menos, uno de los componentes no es conocido.

Para estructurar un problema es necesaria mucha información. La mejor manera de no tener problemas es evitar provocarlos pensando en las causas y las consecuencias.

De acuerdo con lo mencionado por los autores revisados, para efectos de esta investigación se define cómo *Caracterización de la problemática familiar empresarial al producto final del diagnóstico, donde se identifican los factores que corresponden a los criterios restrictivos, consignados como deficientes y regulares de acuerdo con la metodología desarrollada, identificando los problemas y sus causas.* (Elaboración propia, 2013).

### **2.3.2 Clasificación.**

Para poder estudiar y comprender de una mejor manera la problemática que se suscita en las empresas familiares, se han dividido los problemas que presentan los autores estudiados como son Contreras, (2007), López, (2007), Belausteguigoitia, (2010), Canizzaro , (2007), Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero, (2007) y Leach, (1999) en las siguientes categorías:

#### **2.3.2.1 Enfoque administrativo.**

El problema administrativo consiste en cambios que se pueden generar dentro de una organización y de los cuales la gerencia moderna no pueda separarse de los mismos, ya que si no se les atiende pueden originar conflictos. (Mora, 2009).

Puede darse como consecuencia de la funcionalidad interna de la organización, que involucra desde el liderazgo, autoridad, funciones, desempeño, tecnología, etc.

Hernández (2010), mencionó que los problemas administrativos más habituales en las Pymes familiares son aquellos relacionados con:

- La centralización del poder, es decir, cuando hay demasiada responsabilidad y autoridad sobre una sola persona, provocando que el negocio se convierta en un organismo incapaz de actuar por sí mismo.
- La organización, cuando hay exceso de puestos o falta de definición al crearlos dando origen a una mala organización, que genera confusión de autoridad y labores, falta de cooperación, etcétera.
- El nepotismo y manipulación, por el abuso de poder en favor de parientes y amigos puesto que produce ineficiencia y despilfarro de recursos, lo que hace que el negocio se debilite.

De acuerdo con las definiciones de problema administrativo, a continuación se presentan los tipos de problemas propuesto por los autores estudiados que se pueden incluir dentro de esta categoría:

### 1. Problemas con las decisiones

Contreras (2007), mencionó que este tipo de problemas tiene relación con el número de miembros de familia, es decir, a mayor número de miembros de familia mayores son las discrepancias y mayores los posibles problemas. El problema de las decisiones no se da de manera aislada, se da en el contexto de las estructuras de poder de las organizaciones.

Para este autor, la adicción al poder por el poder puede ser dañina para la organización, sus miembros antes que nada, deben estar conscientes de los fines sociales de la empresa y del sentido del juego. Las cuestiones afectivas en la familia y en la organización son parte de la complejidad que se presenta en la organización al momento de tomar decisiones. Los problemas no solo se dan entre los miembros de la familia en la organización, sino que puede generar en las personas no familiares que trabajan en ella: entropía, confusión, fricción, conflicto, fractura y duplicidad en la unidad de mando, en la distribución de tareas, etcétera.

Otro factor de diferencia para la toma de decisiones son las brechas generacionales, es decir, las diferencias que se presentan en las formas de pensar de las personas formadas en tiempos y de cierta manera en culturas distintas y/o derivadas.

El autor Cannizzaro (2007), mencionó situaciones conflictivas que se generan debido a la contradicción que se presenta entre tomar las decisiones desde el punto de vista familiar o desde el punto de vista empresarial, como son:

- El riesgo de mezclar el patrimonio empresarial y el familiar.
- Que se genere confusión entre las cuentas o finanzas de la empresa, con las personales o de la familia.
- No elegir la estructura jurídica adecuada, y que se adopten formas de organización irregulares.
- Que se confunda el hecho de ser propietario con el de tener la capacidad de dirigir.
- El nepotismo.
- La dificultosa tarea de evaluar el desempeño de otros miembros de la familia, que puede llevar a que se tome una decisión acertada, desde el punto de vista de la empresa, pero con pésimas consecuencias desde el punto de vista familiar.
- Definición complicada de las remuneraciones y puestos de trabajo, ya que puede ser motivo de envidias o celos.
- Generación de diferencias entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa y los que no, con relación a qué destino darle a las utilidades obtenidas.
- Que la familia crezca más que la empresa y que el plato no alcance para dar de comer a tantos comensales.

### 2. Falta de apoyo y responsabilidad

Derivado de la estructura familiar se observa que existen algunos miembros que no asumen plenamente su función de colaboración responsable. La indiferencia y el exceso de actividades difusas hacen daño a la EF.

De acuerdo con Contreras (2007), la irresponsabilidad genera precedente en el código de ética familiar y social, la mentira es una avalancha que se va haciendo cada vez más grande ya que implica de manera ficticia, más personas, más circunstancias.

Así mismo, el autor mencionó que existen cuestiones que tocan éticamente los contornos de la subsistencia y si no se hacen de determinada forma atentan contra la organización familiar. Es importante cuestionar la cultura empresarial que se genera en la organización.

### 3. Problemas con división de trabajo familiar

A los nuevos miembros familiares se les debe exigir la capacidad de cierto nivel de práctica si no pueden y no rinden como se espera, deben de desistir.

Para Contreras (2007), uno de los problemas comunes que se da entre la familia tiene que ver con la forma de participación de sus miembros, es importante ver cómo se va a estructurar, sobre todo su orientación debe ser de acuerdo con los fines y propósitos. Otro problema es la división del trabajo, cuando no está claramente especificada puede llegar a crear problemas de asignación de funciones, es interesante observar la participación, en algunos casos, de los hijos con preparación de educación superior.

### 4. Nepotismo

Una organización con nepotismo es aquella que incluye parientes ineficaces, generalmente con la idea de dar trabajo a miembros de la familia, sin tomar en

consideración que su bajo desempeño afecta negativamente a la empresa. Algunos familiares están dentro de las organizaciones más por responder a una necesidad de familia que por beneficiar a la empresa. Cuando ocurre esta situación, los ascensos dependen esencialmente de las relaciones de sangre, y es muy difícil que las empresas de este tipo logren alcanzar el éxito (Belausteguigoitia, 2010).

Canizzaro consideró que el nepotismo tiene “un gran efecto negativo, ya que los empleados no familiares ven limitadas sus posibilidades de crecimiento, porque la familia tiene preferencias, esto los desmotiva”. (2007, pág.7).

El nepotismo, generalmente deriva en que se confundan los lazos afectivos con las obligaciones contractuales con la empresa.

### 5. Enfeudamiento

Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, evitando así la participación de cualquier colaborador. (Belausteguigoitia, 2010).

### 6. Parálisis directiva y la resistencia al cambio

Belausteguigoitia mencionó: “El director general de una empresa familiar permanece en ese cargo, aproximadamente, cinco veces más que el de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede generar estabilidad, pero también puede provocar un desgaste directivo”. (2010, pág.39).

Leach (1999), a este tipo de problema le da el nombre de Rigidez, la cual refleja de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y la mala disposición para el cambio. Es muy frecuente sorprenderse por hacer las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo. El cambio no sólo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

### 7. Manipulación familiar

Belausteguigoitia mencionó: “La influencia del sistema familiar en el de la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones de chantaje que puedan afectar el desempeño de la organización”. (2010, pág. 39).

### 8. Liderazgo y legitimidad

La ausencia de liderazgo se vuelve un problema serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso a la tercera y nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo dentro de la misma. (Leach, 1999).

Leach comentó que es un error frecuente en las empresas familiares la renuencia a distribuir el poder. Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de estar en condiciones de facultar y legitimizar a la siguiente generación.

El autor Belausteguigoitia le da el nombre de Autocracia y paternalismo a este tipo de problema que se presenta en la EF y lo define como:

“Fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se ejerce un estilo de liderazgo basado en el poder. Las empresas que padecen estos problemas carecen de elementos participativos, dado que el entorno es poco propicio para la colaboración; las organizaciones que sufren este problema rara vez logran la profesionalización”. (2010, pág. 39).

### 9. Sucesión

El autor Contreras (2007), mencionó que la sucesión es uno de los problemas más comunes en las empresas de relación familiar. Una de las preguntas que se hacen las personas de las empresas es ¿Quién va ser el heredero?, esta pregunta debe de ser resuelta por el dueño de manera planeada y consensuada con los demás



miembros de familia. Definir y concretar algo que puede ser un problema para el futuro es uno de los retos. Es necesario preparar con tiempo la transición. La sucesión no es solo un problema de bienes y recursos, sino también, es un problema de conocimiento, aptitud, actitud, responsabilidad, habilidad, experiencia, etcétera; para manejar la empresa.

Otro de los problemas que indicó este autor, es heredar de manera igualitaria a los hijos. La empresa de relación familiar no solo debe de pensar en la sucesión verticalmente entre herederos y heredados, sino también, en las contingencias que se pueden dar horizontalmente, entre compañeros y familiares de trabajo.

Por otro lado, el autor Leach (1999), considera que la sucesión representa una importante transición, y que el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación. El cambio no es simplemente el traspaso de una generación a la otra sino que es una transformación en la cual, la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etcétera.

De igual manera el autor Canizzaro dijo que la sucesión:

“Es el proceso que culmina con la transmisión del poder de decisión y propiedad a la siguiente generación. Este es uno de los momentos más críticos que debe afrontar una empresa familiar, ya que se ponen en juego muchos aspectos emocionales”. Esta situación se agrava cuando el o los propietarios se resisten a dejar el control, <<yo no me iré, a mí me van a tener que sacar de aquí>>. Esto se puede relacionar con el miedo a ser desplazado por no ser útil, o por el miedo al vacío de no saber qué será de sus vidas sin el compromiso diario de la empresa”. (2007, pág.9).

Este autor consideró que la problemática de la sucesión implica encontrar respuestas a cuestionamientos como: ¿Quién va a ser el sucesor?, ¿Qué cualidades

y capacidades debe tener?, y ¿Cuándo se debe comenzar la sucesión? Estas preguntas surgen al tener que considerar muchas opciones para definir quién o quiénes van a ser los sucesores: si un miembro de la familia, un grupo sucesor, un manager profesional, etcétera.

### 10. Organización poco profesional

Belausteguigoitia (2010), comentó que las empresas familiares que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige su entorno, cada vez más complicado y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia, por lo que la profesionalización es un camino ineludible hacia la permanencia de las organizaciones. Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar a buenos ejecutivos, sin embargo, es frecuente que no lo hagan por la inseguridad que sufre quien las dirige, al existir el temor de que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales más capaces.

Por otro lado, el autor Canizzaro, le da el nombre de Profesionalización de la gestión a este tipo de problema y describe que “profesionalizar el manejo de la empresa, es dejar de lado los métodos intuitivos de gestión familiar, y adoptar la planificación y el control del crecimiento, aplicando métodos estratégicos de gestión”. (2007, pág.10).

Esto implica el desarrollo de un plan de negocio, fijando una estrategia en función de las características de los mercados donde queramos operar, las políticas para poner en marcha la actividad, los recursos necesarios, la rentabilidad económica que podamos alcanzar y los planes de contingencia con que abordar cambios de los escenarios previamente establecidos (Bermejo, citado por Canizzaro, 2007).

#### **2.3.2.2 Enfoque técnico.**

De acuerdo con los autores (Sanchis & Ribeiro, 1999), los problemas de proceso técnico se refieren a cuestiones internas, en cuanto a adecuar el proceso a los

objetivos de la empresa, y a cuestiones externas, en cuanto a la adecuación del proceso a las necesidades sociales y económicas de la comunidad. Se necesita una descripción resumida del proceso técnico usando diagramas y gráficos que aseguren la comprensión exacta de su dinámica, las operaciones unitarias que lo componen, su secuencia y sus conexiones.

Este enfoque también abarca los problemas de requisitos técnicos, que se refieren a la existencia y disponibilidad de todos los elementos cuya movilización y utilización son indispensables. Los requisitos pueden ser materiales como los insumos, de tipo humano como la mano de obra especializada o de tipo institucional como la legislación técnica específica. Estos requisitos deben especificarse y de cuantificarse.

Por último, dentro de este enfoque se encuentran los problemas de rendimiento técnico que se refiere a la relación entre insumos y productos y la medida de productividad de los factores empleados, es decir, que se debe de evaluar cuantos insumos se necesitan por cada producto que se desea producir. (Sanchis & Ribeiro, 1999).

De acuerdo con las definiciones proporcionadas, dentro de este enfoque se puede encontrar las siguientes problemáticas:

### 1. Problemas técnicos

Contreras (2007) mencionó que la capacidad técnica de resolver problemas de manera profesional choca con la autoridad familiar, muchas veces arbitraria. Al concentrar las decisiones en el poder se obstaculizan los procesos de desarrollo de la empresa.

La falta de desarrollo de la empresa familiar es la ausencia de facultades. Se presenta con frecuencia la carencia de conocimientos técnicos, ya sean administrativos o tecnológicos.

2. Falta de tecnología y presupuesto

López (2007), mencionó que muchas empresas se preocupan por no tener el presupuesto suficiente y la maquinaria adecuada para ofertar su producto y satisfacer la demanda.

**2.3.2.3 Enfoque económico-financiero**

Freeman (2013), mencionó que la toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento se lleva a cabo de acuerdo con las necesidades a corto plazo de las empresas y de las oportunidades que se presentan.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el problema económico se presenta cuando difícilmente se analizan la composición y el tipo de activos con que cuenta la empresa, por lo que no se establece la combinación ideal de financiamiento a corto y largo plazo, ni se analizan las opciones disponibles, los costos y las implicaciones a largo plazo.

Freeman menciona que este tipo de problemas se presentan con mayor frecuencia en las micro y pequeñas empresas, ya que la decisión únicamente radica sobre el dueño de la organización la mayor parte del tiempo. Por lo que se considera que este tipo de empresas son más vulnerables en lo económico que las grandes empresas.

Por otro lado, López (2007), mencionó que los problemas financieros en las micro y pequeña empresa son aquellos que son generados por no contar con el personal especializado y con la información necesaria para la planeación, administración y toma de decisiones financieras. La información que genera este tipo de empresas es de carácter contable, ya que su finalidad es la de cubrir obligaciones fiscales, dando como resultado que los datos contables no reflejen la situación real de la organización. El no contar con las actividades básicas de la función financiera que son el análisis y la planeación financiera, las empresas pueden fracasar ya que

los empresarios están concentrados en obtener recursos mediatos para poder realizar gastos operativos en lugar de desarrollar planes financieros.

A continuación se presentan los tipos de problemática que de acuerdo con la definición presentada de problema económico-financiero forman parte de esta categoría:

### 1. Familia y dinámica de crecimiento

Contreras (2007), menciona que la empresa y la familia no son entidades estáticas, una y/o la otra piden espacios, tiempos, dedicación, evolucionan o retroceden, tienen capacidades que buscan caminos, y hay momentos en que se exige para seguir creciendo. La dinámica de crecimiento, no sólo abarca requerimientos de recursos, sino también, requiere que la familia esté a la altura de las circunstancias y de los retos. Sin embargo, se debe de tomar en cuenta que puede ser que la familia sea más grande que la organización o que tenga en un momento de desarrollo, otras expectativas.

Por otro lado, el autor Belausteguigoitia (2010), le da el nombre de Exceso de familiares en la organización a este tipo de problemática, la cual consiste en que la familia crece más rápido que la empresa, y si se ignora esta aseveración puede causar graves enfrentamientos entre familiares.

Belausteguigoitia indicó que en ocasiones existen varios familiares que podrían realizar aportaciones significativas a una organización, por lo que en un principio sería atractiva la idea de incluirlos en la empresa, sin embargo, se debe tener en cuenta que tal vez la empresa no dé lo suficiente para cada uno de ellos y propicie la lucha por los recursos y el control.

De acuerdo con lo expuesto por los autores, se puede decir que, estos problemas no son evidentes en fases tempranas, sino que con el paso del tiempo

las demandas de cada uno de los miembros crecen y las diferencias podrían incrementarse.

### 2. Ausencia de controles con la familia

Contreras (2007), mencionó que uno de los riesgos que presentan las empresas familiares es la falta de control de hasta dónde puede un miembro de la familia actuar personalmente en detrimento del negocio. El negocio debe de crecer, el abuso que existe por parte de algunos miembros puede mermar el desarrollo de la empresa.

Para Contreras, existe una ausencia de falta de control no solo con la familia sino también, con las operaciones cotidianas de la empresa, lo que se convierte en un problema articulado con la capacidad técnica. Se requieren controles y políticas adecuadas para permitir la reproducción económica de la misma.

La capacidad técnica no se toma en cuenta en las decisiones de puestos, aun cuando puedan ser miembros de la familia. La incapacidad técnica y en algunos casos el exceso de confianza y falta de control, pueden ser perjudiciales para la empresa de relación familiar.

Sustentando dicha clasificación, el autor Canizzaro (2007), comentó que cuando los límites entre familia, gestión y propiedad no estén bien definidos, y nunca se haya hecho una distinción clara entre las reglas familiares y empresarias, estos conflictos serán inevitables y de difícil solución, comprometiendo el éxito y la continuidad de la EF. Por ello, es necesario establecer límites, generando estructuras para diferenciar entre los universos: familia, propiedad y gestión; y que las diferencias entre estos sistemas sean comprendidas por los miembros de la familia.

### 3. Recursos financieros limitados

López (2007), consideró como recursos financieros a los recursos monetarios que tiene una organización para realizar sus operaciones, desarrollarse y funcionar adecuadamente. Si una empresa no cuenta con los recursos monetarios suficientes no puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo, sostener la operación diaria, realizar inversiones de capital y desarrollar nuevos proyectos.

Este autor mencionó que es común mezclar las finanzas de la empresa con el patrimonio familiar, puesto que los empresarios tienden a limitar el crecimiento e inversión del negocio debido a una descapitalización que es generada por el retiro de utilidades de manera periódica para satisfacer las necesidades de la familia.

Por tal motivo, es difícil que las empresas alcancen un nivel de estabilidad financiera adecuada que ayude al crecimiento de la empresa, ya que muchas veces no se invierte dinero en la organización para ampliar el negocio, capacitar al personal, adquirir inventarios, mejorar el sistema de comercialización, invertir en publicidad e implementar sistemas de información.

### 4. Alto nivel de endeudamiento

Verona, Jordán, Cáceres y García citados por López (2007), mencionaron que entre más pequeña sea una empresa es más posible manipular o modificar la información financiera de la misma, limitando la posibilidad de obtener recursos financieros por parte de instituciones bancarias.

El 10% de las pequeñas y medianas empresas adquieren créditos en instituciones bancarias, sin embargo, el origen de endeudamiento de este tipo de empresas son las fuentes de financiamiento espontáneas y las líneas de crédito. Puesto que los empresarios prefieren financiarse a través de la retención de utilidades para evitar que sus ganancias queden en manos de terceros. (López, 2007).

De acuerdo con lo propuesto por López (2007), a medida que la empresa incrementa su nivel de rentabilidad su capacidad de financiamiento interno aumenta y el nivel de endeudamiento es menor. Se puede decir, que un alto nivel de endeudamiento se origina por la incapacidad de generar recursos para hacer frente a las necesidades de la empresa en el corto plazo como son: pagos de gastos operativos y administrativos. Y por ende esta situación no permite que existan excedentes de recursos financieros para el ahorro empresarial.

### 5. Cartera vencida excesiva

López (2007), mencionó que los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento, surgen cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito o por la falta de control y vigilancia de la cartera. Una cartera vencida genera problemas financieros como la falta de liquidez, que es la incapacidad de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo a medida que se vencen.

De acuerdo con López (2007), los empresarios de las micro y pequeñas empresas difícilmente determinan los flujos de efectivo en que deben de incurrir para conceder el crédito, no calculan los costos de la administración de créditos, no analizan los costos de oportunidad derivados de la pérdida de ventas por negar el crédito, no consideran el efecto de ingresos por la posibilidad de cargar un precio más alto y dejan de lado la probabilidad de no pago por parte de los clientes.

### 6. Incrementos en el costo de la materia prima

Cuando existe un aumento del costo de la materia prima el empresario debe de tener mayor capital de trabajo para surtir su material, lo que ocasiona una inversión inicial adicional que no siempre está en condiciones de hacer frente. Si el empresario tiene capacidad de ahorro puede enfrentar el costo de los inventarios, en caso contrario tendrá que adquirir un préstamo en instituciones financieras o financiamiento a través de proveedores. (López, 2007).



López (2007), mencionó que cuando la empresa no esta dispuesta a contraer deudas tiende a disminuir la calidad de los productos que comercializa o de la materia prima que utiliza con la finalidad de mantener los costos, dando como resultado una disminución de ventas que generará problemas de liquidez. Así mismo, puede disminuir el inventario de productos afectando la disponibilidad de los artículos que se fabrican o venden; en última instancia puede aumentar los precios de ventas de los productos con el objetivo de mantener los mismos niveles de utilidad que se perciben.

7. Bajo nivel de ventas

Este es el principal problema financiero y puede analizarse a través de los factores internos y los externos de la organización.

**Tabla 2.5**  
**Factores internos y externos que afectan el nivel de las ventas en las empresas familiares**

<b>Factores Externos</b>		<b>Factores Internos</b>
<b>Económicos</b>	<b>Demográficos y Sociales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica mexicana.</li> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Disminución de las fuentes de empleo.</li> <li>• Elevada imposición tributaria.</li> <li>• Altas tasas de interés en créditos.</li> <li>• Insuficiencia en programas de apoyo sectoriales,</li> <li>• Falta de fortalecimiento del mercado interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño y distribución de la población.</li> <li>• Edad de la población.</li> <li>• Niveles de formación.</li> <li>• Nivel de ingreso.</li> <li>• Actitudes hacia el materialismo, capitalismo, individualismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un comportamiento emprendedor en los directivos.</li> <li>• Carencia de visión estratégica.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Desconocimiento del mercado y de la competencia.</li> <li>• Falta de coordinación en áreas funcionales.</li> <li>• Ausencia de estrategias para el crecimiento.</li> <li>• Poca reinversión de</li> </ul>

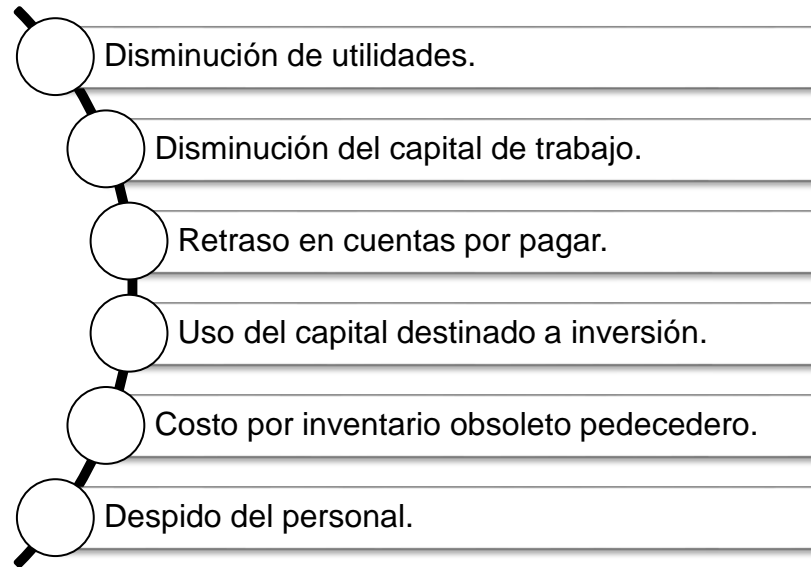
Factores Externos		Factores Internos
Económicos	Demográficos y Sociales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal de la economía informal.</li> <li>• Competencia voraz internacional</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>utilidades.</li> <li>• Desconocimiento del uso de información.</li> <li>• Baja eficiencia en la mano de obra.</li> <li>• Falta de capacitación.</li> <li>• Bajos niveles de productividad y de estándares de calidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de Secretaría de Economía (2006) citado por López (2007)

De acuerdo con López (2007), los factores económicos afectan en el poder adquisitivo de las familias y en la demanda, el gasto y el consumo agregado, influyendo directamente en el nivel de ventas de la organización. Los factores demográficos y sociales residen en la determinación del número de compradores potenciales y sus decisiones de consumo, impactan en la demanda. Conforme la empresa pasa de la etapa de formación a la de crecimiento y posteriormente a la de madurez, las ventas van experimentando un crecimiento en comparación con la etapa anterior.

Las consecuencias que puede traer esta problemática son:

**Figura 2.4**  
**Consecuencias del bajo nivel de ventas**



Fuente: Elaboración propia, basada en López (2007)

#### 8. Falta de capital para inversión

Actualmente, los empresarios se enfrentan a la falta de disponibilidad de fondos para llevar a cabo sus proyectos. Si una organización no dispone de capital suficiente para desarrollar planes de expansión a través de la compra de terrenos, bodegas, oficinas, locales, redes de comunicaciones, maquinaria, tecnología, etcétera; y si no tiene la capacidad financiera para reemplazar aquéllos activos que son obsoletos o actualizar los ya existentes, su capacidad competitiva se ve limitada.

Por lo tanto, cuando la empresa no tiene la capacidad de generar un capital para realizar inversiones se está condenando a permanecer en un estado de sobrevivencia. Y cuando la organización tiene potencial de crecimiento, éste disminuye considerablemente si no se tienen los medios para realizar gastos de capital. (López, 2007).

#### 9. Dificultad para adquirir prestamos

De acuerdo con un estudio realizado por la Secretaría de Economía (2003) citado por López (2007), el 20% de las pymes utilizan la banca comercial como fuente de financiamiento.

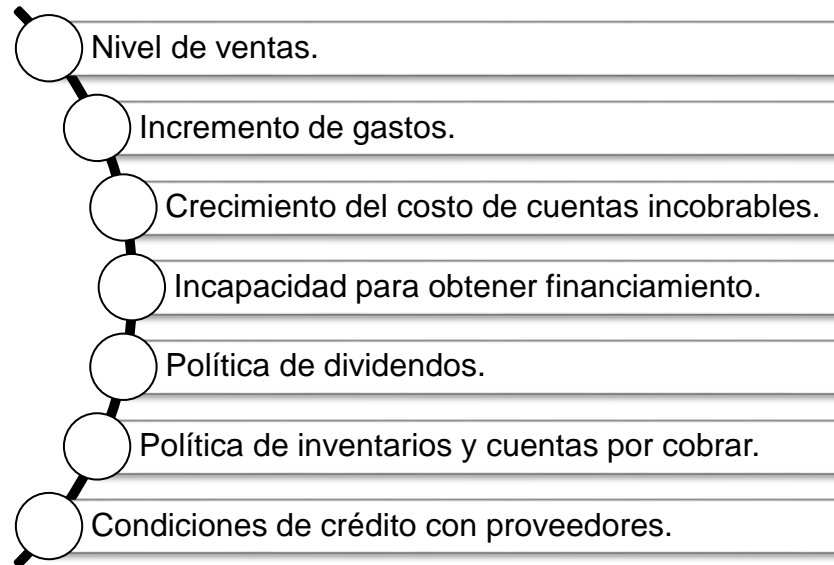
López (2007), mencionó que los principales motivos por lo que estas empresas no utilizan el crédito bancario son: por las altas tasas de interés, la negativa de la banca, la incertidumbre sobre la economía y principalmente por el rechazo de solicitudes. El rechazo de solicitudes de crédito y la negativa de la banca se debe a que las empresas no tienen la información financiera, a la incapacidad de pago para cubrir el crédito solicitado, existencia de registros negativos en el Buró de Crédito y a las dificultades para demostrar el valor de la garantía.

### 10. Falta de capital de trabajo

El capital de trabajo esta conformado por todos los activos circulantes que tiene una organización para financiar la operación de corto plazo de un negocio, como el efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario. (López, 2007).

Los problemas de capital de trabajo que presentan las empresas en el estudio realizado por López (2007), surgen por la dificultad de sincronizar la entrada de efectivo con los desembolsos de dinero. No cuentan con recursos económicos para comprar materia prima, realizar pago a proveedores, realizar gastos operativos, pagar la nómina, etcétera. En síntesis, los factores que afectan el capital de trabajo son:

**Figura 2.5**  
**Factores que afectan el capital de trabajo**



Fuente: Elaboración propia, basada en López (2007)

Partiendo de lo expuesto por el autor, se puede decir que las empresas deben realizar un análisis de caja que les permita determinar el nivel de inversión necesario para cubrir el desfase entre el flujo de ingresos y egresos; y así mismo, analizar las políticas de crédito y pagos; para poder tener un margen de seguridad entre sus activos y las obligaciones en el corto plazo.

#### 11. Ausencia de control financiero

De acuerdo con el estudio realizado por López (2007), el 16% de las empresas tienen dificultades para controlar las entradas y salidas de efectivo. No se establecen los mecanismos necesarios para monitorear las entradas y salidas de efectivo que se generan como parte de la operación diaria: ventas en efectivo, cobranzas a clientes, pago a compras, compra de materiales, pago de salarios.

Al no llevar el registro de los flujos de efectivo no se cuenta con la información necesaria para tomar decisiones sobre las necesidades de liquidez y tampoco se

tiene control sobre el efectivo que se maneja en la empresa. Esto puede ocasionar fugas de dinero que representan altos costos financieros para la organización.

Cuando en la empresa existen relaciones familiares, es común que el control del flujo de efectivo sea frágil debido a la costumbre de mezclar los recursos que genera la organización con las finanzas personales del dueño y familiares.

### 12. Ausencia de personal adecuado

López (2007), mencionó en su estudio que las empresas no cuentan con el personal adecuado para tomar decisiones de inversión, financiamiento y administración del capital de trabajo, debido al alto costo que representan.

El micro y pequeño empresario delega la función financiera al contador de la empresa y cuando ésta crece se crea un departamento especial de finanzas. Sin embargo, debido a que el pequeño empresario es al mismo tiempo el director de la organización, comúnmente en él recae la función financiera aun cuando no tiene los conocimientos necesarios para tomar las decisiones más adecuadas.

#### **2.3.2.4 Enfoque mercadológico.**

El problema comercial o de mercado hace referencia a la falta de eficacia en la distribución de las Pymes en los mercados locales, a la complejidad de límites y a la falta de información que puede limitarlas a vender y por ende a perjudicar su competitividad.

La falta de confianza, la individualidad y el aislamiento de los propietarios de algunas Pymes, hacen que se dificulte el desarrollo de cadenas productivas industriales afectando la capacidad de competir en mercados globales. (Porrás & Pérez, 2012).

De acuerdo con Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), los problemas que se pueden presentar en el manejo de las ventas son: que los

empresarios creen no tener problemas en ventas, que las ventas son de acuerdo con las temporadas, los factores externos, una mala organización, por tener personal deficiente, tener merma del producto, falta de personal, tener clientes morosos, contar con una competencia desleal, percepción sobre el precio, ventas bajas, proveedores y falta de clientes.

Tomando como base la definición presentada, los tipos de problemática que pertenecen a esta categoría son:

### 1. Desafíos comerciales

Para Leach (1999), los desafíos comerciales que afectan a las empresas familiares se pueden clasificar en tres categorías:

- *Modernización de las prácticas obsoletas:* con frecuencia los métodos utilizados en una EF son un producto histórico y pueden volverse obsoletos como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estos cambios pueden provenir de sutiles cambios de énfasis en la fabricación del producto o en el marketing que pueden ser perjudiciales para una empresa tradicional no preparada para el cambio.
- *Manejo de las transiciones:* puede significar el triunfo o el fracaso para una empresa de estas características. En muchas empresas el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más leve insinuación de este conflicto puede ser destructiva, causando gran incertidumbre en el personal, los proveedores y la clientela. En muchos casos el daño llega a ser más serio cuando el hijo comienza a introducir su programa de cambio radical.
- *Incremento del capital:* las empresas familiares tienen opciones limitadas en lo que concierne al incremento de capital y son renuentes a la idea de reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Esto suele ocurrir con mayor

frecuencia en relación con el capital a largo plazo destinado a proyectos importantes, como abrir una nueva planta o crear una nueva división, hacer sobregiros bancarios u obtener recursos a corto plazo que podrían ayudar a la firma en caso de momentánea iliquidez. Las familias empresarias suelen ser renuentes a responder cómo manejan sus negocios y la idea de que la familia pueda dejar de controlar al menos el 50% del capital accionario es inconcebible.

### 2. Ventas de acuerdo con temporadas

Las ventas varían según la temporada. Para productos alimenticios esto es mayor debido a que algunos se consumen solo en tiempo de frío y otros en los de calor, el clima influye tanto en la alteración del estado físico del producto y su producción, así como, en el deseo del mercado hacia él. (Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero, 2007)

Es necesario que el empresario sepa si sus productos o servicios ofertados están sujetos a una mayor o menor demanda ante distintas temporadas del año y que variables son las que los afectan. El conocer la temporada en la que el producto se vende o no, permite planear la producción de una manera más óptima.

### 3. Factores externos

Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), en el estudio realizado mencionaron que la reducción de las barreras comerciales originadas por la globalización permite la entrada de productos extranjeros que compiten con los locales, y si son de menor costo significa que los productos nacionales quedarán en desventaja y su venta disminuiría.

De igual manera mencionaron que el aumento en el costo de la materia prima obliga al empresario a sacrificar parte de la utilidad o bien aumentar el precio de sus



productos y si éstos no son de alto consumo o de primera necesidad las ventas de los mismos descenderán a menos que el precio de la materia prima se estabilice.

Otros factores externos mencionados por estos autores son la falta de poder adquisitivo por parte de los clientes que repercute en las ventas de la empresa. Si el mercado no posee dinero para adquirir un bien, difícilmente lo hará si éste no es de primordial importancia. Por último, las ventas pueden disminuir al encontrarse la empresa en zonas donde se están llevando a cabo obras de mantenimiento o de infraestructura que impidan el acceso de las personas.

#### 4. Mala organización interna

El estudio realizado por Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), arrojó que no se cuenta con una organización y estructura definida en ventas; existe una incorrecta administración del tiempo, por lo que no se posee una comunicación integral, ya que se detectan muchas fallas en la ejecución y control de las actividades de venta.

#### 5. Personal deficiente

Los empresarios de las MiPyMes padecen de robos por parte de sus empleados, y no pueden monitorearlos ya que no cuentan con un plan estratégico para llevar el control de inventarios. (Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero, 2007).

De acuerdo con estos autores, el tener personal deficiente por falta de capacitación y por no cumplir con las políticas de la empresa, produce un problema de productividad, debido a que no se cuenta con procesos definidos, un control de tiempo y calidad en la producción; lo que ocasiona pérdidas de ventas y sobras de producto. Otro problema que se puede presentar, es que los empleados ofrezcan un servicio deficiente, lo cual ocasiona que los clientes cautivos sean perdidos por el mal trato que les brindan los empleados.

### 6. Merma de producto

La merma de producto es la pérdida o reducción de un cierto número de mercancías o de la actualización de un stock que provoca una fluctuación, es decir, es la diferencia entre el contenido de los libros de inventario y la cantidad real de productos o mercancía dentro de una empresa que conlleva a una pérdida monetaria. (Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero, 2007).

### 7. Falta de personal

De acuerdo con el estudio realizado por Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), algunas empresas no cuentan con el personal suficiente para llevar a cabo todas las actividades necesarias, ocasionando pérdidas de clientes por no entregar los pedidos a tiempo.

### 8. Clientes morosos

En el estudio realizado por Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), se mencionó que los empresarios tienen problemas con sus clientes morosos (personas que exceden del plazo de tiempo de crédito otorgado para pagar sus cuentas), ya que éstos tardan y se atrasan en los pagos del producto.

### 9. Competencia

Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), mencionaron que la competencia desleal es un problema puesto que muchas empresas venden sus productos a precios mucho más bajos porque la calidad es menor, o porque son de contrabando. Esto no solo afecta a las empresas sino también a los consumidores que están invirtiendo dinero en bienes de mala calidad y cuya vida o duración está por debajo de los de precio más alto.

Las marcas bien posicionadas desplazan a las que no lo están, un competidor grande con marcas sólidas acaparará un mayor número de ventas que las de la empresa que no cuenta con esa solidez.

### 10. Percepción sobre el precio

De acuerdo con Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), todas las empresas necesitan fijar el precio de sus productos o servicios, sin embargo, existen personas que no respetan el valor monetario de los artículos y ellos mismos tratan de designar el precio de las cosas, convirtiendo esta situación en un problema que afecta las ventas.

### 11. Ventas bajas

De acuerdo con Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), el problema de las pequeñas empresas es que los dueños se conforman con las pocas ventas que se tienen, puesto que solo buscan obtener ingresos para cubrir los costos y vivir al día, dejando a un lado la implementación de estrategias que ayuden a promover mejor sus servicios o productos para que estos se reflejen en mayores ganancias.

Estos autores mencionan que las ventas bajas pueden deberse a las siguientes causas: falta de promoción del producto, ventas por pedidos bajas o casi nulas, poca demanda del producto y por ende poca producción para evitar incurrir en mermas y gastos.

### 12. Proveedores

Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), mencionaron en su estudio que los proveedores son empresas encargadas de facilitar los insumos para la fabricación de los productos; y si estos no envía un pedido o no realiza un servicio solicitado por la empresa en los términos de tiempo y calidad convenidos, el resultado será que la empresa no entregará a tiempo al cliente el producto o servicio, o se entregará con menor calidad de lo pactado dando una mala imagen de la organización.

### 13. Falta de clientes

En el estudio realizado por Contreras, Cuevas, Preciado, & Romero (2007), se mencionó que los clientes son la razón de ser de las organizaciones y por falta de éstos las empresas pueden cerrar. Cuando no se cuenta con el número deseado de clientes, se debe de conocer cuáles son las razones e implementar estrategias para atraer a más personas que consuman los productos que se están ofreciendo, se debe buscar la satisfacción del cliente y orientar los esfuerzos y recursos de la empresa.

#### **2.3.2.5 Enfoque psicosocial.**

Los problemas psicosociales hacen referencia a los problemas que se presentan en negocios familiares, ya que es común que en este tipo de organizaciones los problemas familiares se trasladen a la empresa y esta no pueda operar de manera adecuada. (Porrás & Pérez, 2012)

Son problemas que tienen relación con los miembros de la familia que forman parte de la empresa.

La problemática correspondiente a esta categoría es la siguiente:

#### 1. Envidias

Las relaciones familiares son lazos sociales, pero también, tensiones en estructuras de poder, ambición e interés con los beneficios que se dan en las organizaciones, el conflicto es una expresión de esa tensión en las familias. Los problemas comunes que se dan en las empresas familiares tienen que ver con la forma de participación y posición de sus miembros con referencia al poder. La ambición extrema puede ser causal de destrucción organizacional. (Contreras, 2007).

Belausteguigoitia (2010), le da el nombre de Resentimiento, conflictos emocionales a este tipo de problemática, y menciona que la influencia de la familia

sobre la empresa es enorme convirtiéndola en una organización emocional; en donde los conflictos y rencillas que se viven son producto de situaciones de familia del pasado, que no han sido correctamente resueltas. Estos sentimientos pueden paralizar a una empresa y enfrentar a sus miembros, que pueden ser accionistas, directivos y familiares en general.

Por otro lado Leach (1999), reconoció a este tipo de problemas como Conflictos emocionales. Mencionó que la familia y la empresa son dos campos de acción diferente. El ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales, en los que prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, prevalecen la tarea, el rendimiento y los resultados. Por lo tanto, la EF es una fusión de estas instituciones, proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior pero también puede presentar patrones de conducta emocionales que surgen dentro de la empresa en un contexto comercial y que son profundamente irracionales e inapropiados. El tipo de emociones subyacentes pueden surgir en el trabajo y el origen del problema se puede remontar a un pasado distante.

Por último, Canizzaro (2007), le da a esta problemática el nombre de Relaciones conflictivas y comentó que existen dos tipos que se destacan por su complejidad: La relación padre-hijo y la rivalidad entre hermanos. Ambas son consideradas por su naturaleza como potencialmente conflictivas, y de serlo, interfieren en el normal funcionamiento de la empresa, dificultando la comunicación, la toma de decisiones, la percepción de la realidad y la planificación.

La relación padre-hijo como mencionó Canizzaro, genera conflicto al pertenecer los miembros a distintas generaciones; se tienen diferentes perspectivas sobre la vida y la empresa, dando como resultado la competencia. La rivalidad entre hermanos es natural y normal, ya que se genera una competencia para obtener mayores logros y reconocimientos de parte de los padres y de la empresa.

### 2. Falsa seguridad

Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su desempeño. Esto provoca que el rendimiento baje y que los procesos se demoren demasiado (Belausteguigoitia, 2010).

### 3. Generación de prisioneros

De acuerdo con Belausteguigoitia (2010), algunas veces los miembros de las empresas familiares están en una especie de cárcel; son prisioneros de la comodidad, de la falta de capacidad, de un nido emplumado que les impide desarrollarse según su potencial.

## 2.4 Potencialidades

### 2.4.1 Definición de Potencialidades

En su investigación de 2007 Ricardo Contreras considera que los siguientes aspectos intraorganizativos de las empresas familiares son potencialidades empresariales: Emprender, Mantener a la familia unida, fuerza de la familia, la importancia de la comunicación, la importancia de las reglas claras, importancia de la organización y la experiencia y enseñanza.

Sin embargo Contreras en ningún momento define el concepto de potencialidad dentro de su trabajo, por lo que se remitirá a otros autores para aclarar dicho concepto.

El potencial empresarial es un concepto que aparece por primera vez en la obra de Shapero, «self-renewing economies», para referirse a una capacidad latente en los individuos de una sociedad que resulta fundamental para que la misma sea económicamente «autorrenovada» o sostenible a largo plazo (Shapero citado por Toribio, Rodríguez & Casasola, 2003).

Otra definición de potencialidad empresarial es la aptitud necesaria para asumir la acción conducente a obtener el resultado empresarial (Batista, 1997). La misma autora divide la potencialidad empresarial en dos niveles: El individual y el organizacional.

### **2.4.2 Potencialidades según Toribio, Rodríguez y García**

Toribio, Rodríguez & Casasola, (2003) indican que existen factores individuales que inciden en el potencial empresarial.

1. *El deseo o necesidad de independencia*, la preferencia de los individuos para el desempeño de un trabajo por cuenta propia frente a la opción de trabajar por cuenta ajena podría ser una manifestación del deseo y necesidad de independencia presente en los mismos.
2. *La necesidad de logro*, característica estrechamente relacionada con el control interno y que fue definida por McClelland, como aquella cualidad que motiva a los individuos a realizar bien las tareas con el fin de alcanzar un sentimiento interno de logro personal (McClelland, 1971).
3. *La propensión a asumir riesgos*, rasgo de la personalidad de un individuo que se asocia a la autoeficacia y a la necesidad de logro (Cáceres Carrasco, F. R., 2001). Esta característica suele aparecer en los individuos unida a la tolerancia a la incertidumbre.
4. *La creatividad o carácter innovador*, relacionada con la actividad empresarial por primera vez por Schumpeter en su «teoría del desenvolvimiento económico» (Schumpeter, 1944). Se ha demostrado que los empresarios potenciales obtienen una puntuación significativamente más alta en capacidad de innovación que otros segmentos de población que prefieren trabajar como directivos de empresa por cuenta ajena.
5. *La personalidad proactiva*, concepto que se define como la disposición de la persona a iniciar y mantener un comportamiento proactivo por el cual actúan modificando su entorno. Las personas proactivas no están sujetas a

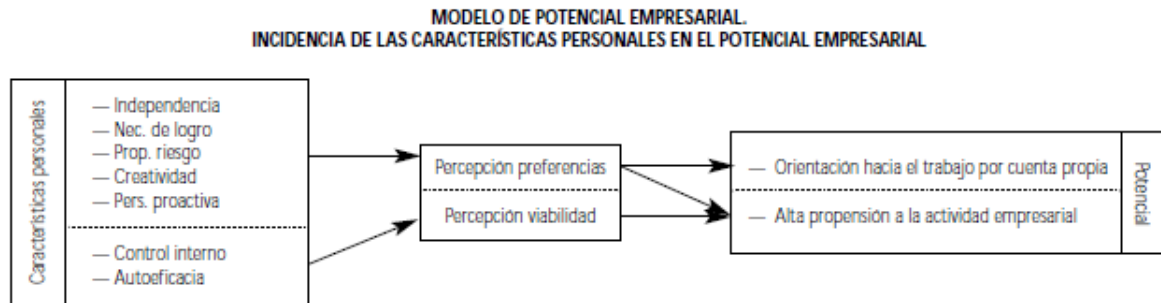
las fuerzas del entorno, sino que actúan para cambiarlas identificando oportunidades y aprovechándolas a través de la iniciativa, acción y perseverancia. En este sentido, se ha considerado que la personalidad proactiva puede tener implicaciones para la vocación empresarial y que el grado en que una persona posee una personalidad proactiva está positivamente asociado con sus intenciones de iniciar una actividad empresarial (Bateman, T. y Crant, M., 1993).

6. *El control interno*, concepto desarrollado dentro de la psicología para definir la percepción que tiene un individuo de que su destino depende de sus propios actos y no de factores externos que escapan a su control. Las personas con una alta percepción de control interno confían en que sus posibilidades de éxito van a depender de sus propios comportamientos y forma de actuar.
7. *La autoeficacia o grado en que una persona cree en su propia capacidad para realizar una tarea dada*, es otro rasgo de personalidad que también ha sido íntimamente relacionado con el control interno, aunque la autoeficacia es un concepto más amplio que se refiere no sólo a las creencias de un individuo acerca de sus capacidades, sino además la confianza en el que sus posibilidades de éxito van a depender de sus propios comportamientos y forma de actuar. De esta manera una persona puede tener un elevado nivel de control interno al considerar que el logro de sus objetivos depende fundamentalmente de su comportamiento, y al mismo tiempo desconfiar de sus propias capacidades para desenvolver tareas específicas que son necesarias para lograr dichos objetivos.

A continuación se presenta un modelo de como las características personales inciden en el Potencial Empresarial.



**Figura 2.6**  
**Modelo de Potencial Empresaria y la incidencia de las características personales en el potencial empresarial**



Fuente: (Toribio, Rodríguez, & García, 2003)

Para concluir, después de haber revisado la literatura, se puede establecer que una potencialidad es un atributo diferencial que existe entre una empresa y otra, que la hace permanecer en el mercado marcando una diferenciación, que existe dentro de una empresa sin embargo no ha sido alcanzado del todo. Con el esfuerzo por parte del empresario y tomando en cuenta diferentes factores de cada persona involucrada dentro de los procesos de producción, se puede señalar que se incide en el potencial empresarial.

### 2.4.3 Potencialidades según Contreras

A continuación se definen las potencialidades que (Contreras, 2007) menciona en su investigación, dichas potencialidades son las que se tomarán como base para este trabajo.

#### Emprender

Uno de los mayores problemas que se encuentran las personas comunes es emprender un negocio, pues de acuerdo con las experiencias se observa en los discursos que el apoyo familiar permite ayudar a esa realizar esa posibilidad.

La familia contribuyó en realizar los negocios, se requiere paciencia, constancia, estrategias y esfuerzo. Hay distintas modalidades y tamaños de empresas de relación familiar. La familia es un soporte de capital social que permite ser una plataforma de apoyos, al conjuntar recursos, talentos, trabajo para impulsar la empresa.

Es necesaria la confianza entre sus miembros para poder arriesgar y asumir el reto también. La labor colectiva de la familia es importante para que se abra paso las empresas ante los problemas y para poder sobrevivir y establecerse.

### Mantener la familia unida

Otra de las recomendaciones que hace las personas es no perder la unidad de la familia, como principio fundamental. Una de las preocupaciones es la de conservar a la familia unida, no permitir que afecte a la integración y la preocupación por atenderla.

Se hace énfasis en el diálogo, como un medio para mantener la unidad de la familia, es de notar que en los casos son empresas con 20 y 30 años de antigüedad. La unión familiar es un requisito indispensable para que funcione la empresa.

La empresa de relación familiar como lugar de resocialización, permite convivir entre sus miembros con aspiraciones y metas comunes. El hecho de que los miembros de la familia participen en el negocio crea un nexo de convivencia, (y consolidación familiar), y la situación de una actividad conjunta crea o refuerza los lazos de unión. La colaboración de los integrantes de la familia es importante también para mantener a la empresa.

El eje de compromiso, responsabilidad y de tareas definidas en la organización permite participar de manera individual y colectiva en las empresas de relación familiar de manera positiva. La familia se une e integra a un objetivo (su bienestar), a un conjunto de tareas y responsabilidades, los retos unen a las familias y es más confiable trabajar con los miembros familiares.

La unión de la familia no debe ser forzada, se supone que lo que motiva es que se esté a gusto con los retos, tareas y obligaciones, y haya claridad de fines en

la participación del trabajo en la empresa. Por otro lado, nos señalan, que una de las condiciones para una buena relación con los miembros de la familia es estar y ser sobrio.

Resaltar la unión familiar como forma de relación social, implica cuestiones afectivas y valorativas que son importantes y están subyacentes en esas relaciones sociales, necesarias para las “empresas familiares”.

### Fuerza de la familia

Para Contreras (2010) Hay empresas de relación familiar que consideran no haber tenido en su historia organizacional problemas fuertes. Pero existen empresas de relación familiar que consideran su mayor fuerza y potencia ante los problemas es precisamente ser un tipo de familia especial. Una de las potencialidades que pueden tener como disposición las familias es asumir y resolver problemas. La ayuda, el apoyo, la cooperación y el trabajo es parte de la fuerza familiar. Los principios éticos y morales inculcados (se considera) son líneas vectores, líneas de orientación axiológica de la acción de las personas, con una serie de axiomas que se consideran necesarios para la convivencia y útil. Otra de las cuestiones son las buenas relaciones que deben de fomentarse y propiciarse en la convivencia laboral familiar. La solidaridad familiar muestra en el efecto mayores alcances de apoyo entre los miembros de ella. Similar a una muy buena amistad.

Una relación familiar que tiene buena relaciones se circunscribe en marco de afecto entre las personas que siente obligación de apoyar, proveer, estar al tanto y apoyando a las personas que siente parte de su vida, como lo demuestra la relación familiar del padre en el siguiente testimonio. Las relaciones familiares no son solo relaciones entre personas, hay vínculos en la relación como capital social que se configuran de manera muy específica, en grados de solidaridad, compromiso, afecto, eso hace que las relaciones familiares sean tan especiales.

La potencialidad de las personas que trabajan en las empresas familiares es uno de los mejores recursos que existe en estas organizaciones.

Una buena orientación en las empresas familiares es la sinergia de esfuerzos de sus miembros, la inversión en capital cultural (llamado intelectual), y la forma solidaria en que se arma de manera voluntaria y decidida el mejor equipo. El nivel de solidaridad de las empresas de relación familiar presupone mayor estabilidad a la organización.

### La importancia de la comunicación

Una de las cuestiones más importantes en las empresas familiares es la importancia de la comunicación. La comunicación no es hablar solo, de cualquier cosa, la comunicación no se da si no se escucha, en la comunicación hay cargas racionales y emotivas que pueden ser saludables o dañinas. La importancia de la tolerancia en el saber escuchar y saber plantear las cuestiones es un proceso idóneo de comunicación.

La claridad en la comunicación no es solo una cuestión gramatical y de estilo, es una cuestión ética en donde se plasma explícitamente la intencionalidad de las acciones o referido a la verdad. Acertar (asertivo) es decir enfocarse con precisión el punto que se debe de dirigir lo que se debe de tratar.

Otra de las condiciones socioculturales básicas para la comunicación, es respeto a las personas. La comunicación como diálogo implica escuchar al otro, si no se hace la comunicación no se da, está viciada por una sola lógica o interés, en un soliloquio enfermizo.

Las diferencias de opiniones, posiciones, propuestas, intereses, entre los miembros pueden tratarse en el espacio del diálogo, con la predisposición de escuchar y de alguna manera resolver en un balance crítico y reflexivo los problemas tratados.

Las empresas de relación familiar se dan en dicotomías de situaciones en distintos campos sociales, como son la lógica familiar y la lógica de los negocios; la lógica de la vida personal y la lógica de la vida familiar; la lógica pública y privada; la

lógica íntima y la de las relaciones sociales; etcétera. La comunicación socialmente puede ser un medio que permita confrontar, coexistir, convivir ese mundo desplegado de lógicas diferentes sociales sin transgredir (violencia simbólica).

La comunicación a través del diálogo puede generar acuerdos entre las partes participantes. Reconocer la potencialidad que tiene la comunicación en las empresas de relación familiar es reconocer la dimensión simbólica cultural que existe en las organizaciones, así como la disposición de entender las problemáticas y resolverlas.

En las organizaciones hay humanos, si las personas realmente les interesan saber qué es lo que pasa en sus organizaciones, necesitan escuchar, necesitan entender esa dimensión simbólica.

### Importancia de las reglas claras

Otro de los factores sugeridos por los empresarios, como una manera de evitar problemas en las empresas de relación familiar, es la importancia expresa de saber cómo se va a actuar (jugar) dentro de la organización, cuales son los límites, facultades, márgenes de acción y de decisión.

Ponerse de acuerdo en la manera como se va a trabajar, como se va a distribuir el dinero, en que se va a invertir, sobre ¿cuáles son las prioridades de la empresa y de las obligaciones de cada uno?, es una de las cuestiones que evitarán algunos de los conflictos.

Aspecto fundamental en toda relación empresarial es la distribución de de las ganancias o como dicen “de los dineros”, no es privativo de las empresas familiares, ni de las micro, pequeñas y medianas empresas, es de todas, por ello los acuerdos al inicio o en las etapas iniciales en este sentido , permiten crear o mantener relaciones de confianza cuando los miembros de la familia tienen el mismo nivel de presencia, ya que en los casos de padres de familia, son éstos quienes en el ejercicio de la potestad hacen la distribución. De esta manera reglas condensadas dan bastante orientación y evitan conflictos.

### Importancia de la organización

Uno de las cuestiones principales es saber dónde están ubicados cada uno de los miembros familiares en la empresa, cuáles son sus facultades y obligaciones y que sepan sobre el rol de los demás.

Si se tiene una buena organización es posible solucionar los eventuales problemas, al afirmar que “Sí, pequeños problemas pero no han pasado a mayores debido a que se tiene bien claro el lugar o puesto que ocupa cada uno”.

La distribución del trabajo de manera justa y relativamente equitativa. La flexibilidad, la improvisación en caso de emergencia, el quite o relevo disponible es una de las posibles ventajas de las empresas familiares, ya que se supone que hay disposición y sobre todo que no es rígida la relación laboral en la empresa, así como la solidaridad es una de sus cualidades.

Es importante que este bien definido y se esté de acuerdo en la manera como se va a trabajar en cuanto a estructura, toma de decisiones, comunicación y criterios para la toma de decisiones.

Mientras más claridad haya en la estructura en términos técnicos de funciones y capacidades orientadas con criterios profesionales (menos empíricos, corazonadas, caprichos o improvisaciones laxas para darles puestos a los hijos o hermanos), mejor.

Una de las formas de evitar competencia no sana entre los miembros de la familia, sobre todo donde hay personas que muestran capacidad, es la complementariedad. Es decir, apoyo en las funciones familiares a través de una buena distribución de zonas en el mercado, de tareas de apoyo, en cadena de proveeduría, de articulación corporativa (de alguna manera), de alianza en la división de trabajo social (unos hacen / otros venden) o en la división técnica de trabajo (unos cortan / otros pegan) y de relevo productivo en un mercado que se comparte entre ellos.

Esta es otra de las fuerzas que pueden tener las empresas familiares que crezcan con la articulación y complementariedad de las capacidades de los miembros, de sus empresas y de sus funciones.

### Experiencia y enseñanza

Hay un capital cultural acumulado en los saberes técnicos o empíricos de las personas que han desarrollado empresas, es necesario volverlo ese saber tácito en explícito, socializarlo a los miembros de la familia y a los interesados, si bien a veces el saber empírico es sospechoso de construirse sin fundamento, no se debe de rechazar, hasta ver saber y probar si en realidad tiene cierto nivel de eficiencia.

Una fuente de aprendizaje laboral en una empresa es la experiencia de algún miembro

Familiar. Para que siga funcionando la empresa, es necesario transmitir ese conocimiento acumulado que hay sobre ella, las organizaciones no deben de ser cajas huecas sin resonancia, deben ser orquestas generadoras y reproductoras de los saberes aprendidos. Organizaciones inteligentes que aprenden de su práctica de su medio, que están abiertas y atentas a lo que sucede. La transmisión del conocimiento.

No basta la experiencia, si se quiere ser inteligente y competitivo se requiere también el conocimiento que se ha sistematizado y comprobado, la profesionalización del capital cultural en las organizaciones.

Acumular, organizar y buscar conocimiento afín: explícito e implícito, externo e interno, construido o adaptado, empírico o de un campo, todos estos como patrimonio intangible en la organización, va ser una pieza estratégica en la construcción de una conciencia colectiva competitiva y colaborativa que sabe jugar, como jugar y para que jugar. La experiencia y su enseñanza a los hijos y dependientes crean un nexo y una responsabilidad de continuar, y se detecta la importancia de adquirir conocimientos de propios del giro de la empresa, sino también de administración. No descartar el saber tradicional, en él puede estar el secreto del negocio.

### **2.4.4 Potencialidades según Belaustiguigoitia**

Algunas otras particularidades de las empresas familiares, en este caso Latinoamericanas, son las expuestas por (Belaustiguigoitia, 2010). Se tomaron

algunas de estas particularidades y se enfocaron como potencialidades en la empresa.

- Ventajas estratégicas- No es necesario que produzcan utilidades en corto plazo, para mantener contentos a sus accionistas por lo que se puede orientar a largo plazo.
- Ventajas competitivas- Los competidores no tienen acceso a la información de estas organizaciones, mientras que en las empresas públicas es fácil obtenerla.
- Carecen de un sistema burocrático rígido, por lo que las decisiones son tomadas con rapidez e intuición y son capaces de ajustarse con prontitud a los cambios.

A continuación se clasifican las potencialidades anteriores por enfoques, dependiendo si están enfocadas al empresario o a la empresa.

**Figura 2.7 Enfoques de las potencialidades**

<b>Enfocado al Empresario</b>	<b>Enfocado a la Empresa</b>
Independencia	Importancia de la Comunicación
Necesidad de Logro	Importancia de las Reglas Claras
Propensión a riesgos	Importancia de la Organización
Creatividad	Ventajas Estratégicas
Actitud Proactiva	Ventajas Competitivas
Control Interno	Sistema poco burocrático
Autoeficacia	
Emprender	
Mantener a la Familia Unida	
Fuerza de la Familia	
Transmisión de experiencia y enseñanza	

Elaboración Propia 2013



## **CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL**

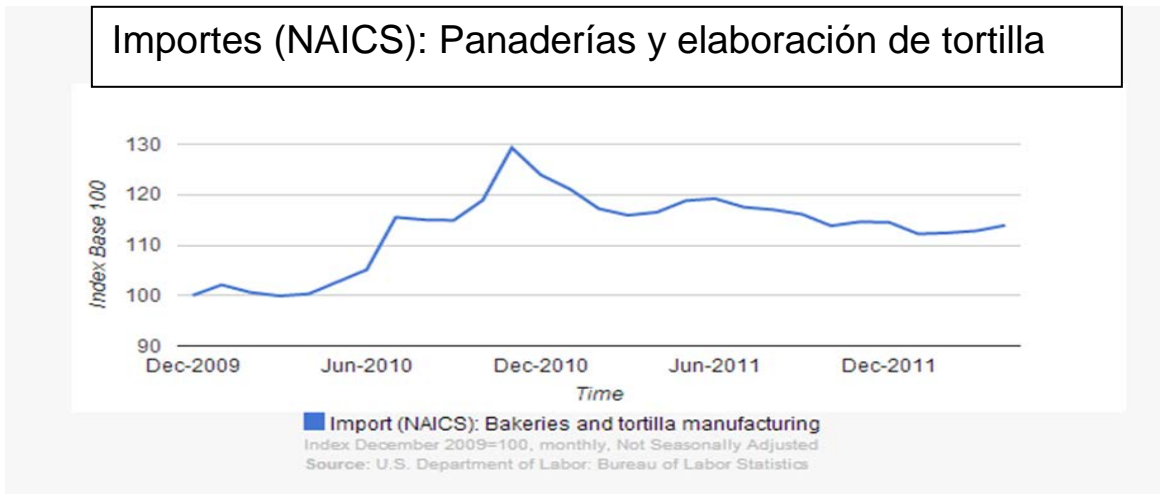
### **3.1. Panificación industrial y tradicional a nivel internacional**

Se espera que la industria global de bienes de panificación exceda los \$310 billones en 2015, de acuerdo con investigaciones de Global Industry Analysts. La demanda para bienes horneados y de pastelería está siendo impulsado por cambios en los estilos de vida, que deja poco tiempo para preparar alimentos. Los consumidores ocupados están más dispuestos a comprar comida preparada y horneada con más frecuencia.

El mercado global de bienes de panificación ha mostrado una recuperación rápida después de la recesión económica, marcando un crecimiento fuerte a lo largo de años recientes. Algunos factores que impulsan la expansión de mercado incluyen conveniencia, acceso económico y los beneficios de salud que los productos ofrecen. La demanda de productos más sanos también ha movilizó las ventas.

La industria, que incluye productos como pan, cereales, pasteles y repostería, está bien establecida en regiones industrializadas como Europa Occidental y Norte América. La innovación de productos y productos más sanos e ingredientes han impulsado el crecimiento del mercado en estas regiones. Mercados emergentes como América Latina, África Oriental y Asia representan buenos mercados potenciales debido a que estas regiones adoptan hábitos y estilos de vida occidentales.

**Figura 3.1**  
**Importes a nivel internacional de panaderías y elaboración de tortilla según el Sistema de Clasificación de Industria de Norte América**



(Report Linker, 2012)

La estructura, desempeño y eficiencia actual del sector de menudeo de la panificación y los impedimentos a su contribución a la economía de Australia

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
- Panaderías en supermercados.

Como se había mencionado anteriormente aquí se puede ver ambas vertientes del sector de panificación. 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. De igual manera acá se puede observar un tercer factor competitivo, los supermercados que han

diversificado en la venta de productos de panificación en tienda para aumentar sus ventas y poder competir con las franquicias de panificación.

La competencia entre la industria panificadora tradicional, que se dedica a producir y vender en tienda, es fuerte al punto en el que los productos son más económicos que los de las industrias corporativas. Consecuentemente estas empresas están ganando participación de mercado.

*Desempeño sectorial*

En la tabla 3.1 se observa que los bienes de panificación han aumentado en un 5% en el valor actual alcanzando ventas de A\$5,383 millones en 2010.

**Tabla 3.1**  
**Volumen y Valor de bienes de panificación vendidos de 2008-2010**

<b>Producto</b>	<b>2008</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2010</b>
	<b>Volumen</b>	<b>Valor</b>	<b>Volumen</b>	<b>Valor</b>	<b>Volumen</b>	<b>Valor</b>
<b>Pan</b>	<b>602.8</b>	<b>\$3,057.3</b>	<b>622.3</b>	<b>\$3,195.8</b>	<b>639.4</b>	<b>\$3,355.8</b>
Sustitutos de pan	2.1	\$34.9	2.2	\$37.4	2.2	\$39.4
Pan Industrial/empacado	311.0	\$1,504.3	320.3	\$1,572.0	328.3	\$1,650.6
Pan Artesanal/ no empacado	289.7	\$1,518.1	299.9	\$1,586.4	308.9	\$1,665.7

A pesar del aumento en la producción y ventas de los bienes de panificación existen algunos impedimentos como pueden ser los costos por infraestructura. De igual manera el ámbito legal y los acuerdos de tenencia así como horarios de trabajo, el aumento de salarios e impuestos afectan a la industria especialmente a aquellos negocios con un menor capital económico.

El capital humano y la falta de panaderos hábiles dentro de Australia también está impactando en la habilidad de las industrias para diversificar sus productos y ganar mercado sobre productos importados. Los costos de mano de obra en general son un impedimento.

Por último es importante mencionar que la guerra de precios por parte de los supermercados más grandes tendrá un efecto negativo en las panaderías minoristas independientes quienes, hasta el 2009, han mantenido un dominio del mercado del 64%. Debido a que la mayoría de estas empresas independientes manejan un margen de utilidad mínimo para operar una disminución de las ventas debido a la competencia obligará a cerrar a muchas de estas empresas, lo que a su vez tendrá un efecto detrimental en la economía australiana ya que en promedio estas panaderías emplean de 1 a 19 personas, (NBIA, 2011).

#### **Panificación en Latinoamérica**

El concepto wellness y la tendencia orientada a consumir alimentos funcionales son algunos de los factores que determinan la situación actual de la industria de panificados. Los productos libres de grasas y preservantes, o fortificados con vitaminas y minerales, están ganando espacio entre los consumidores. En Latinoamérica, el panorama es diverso. Algunos países detentan un crecimiento importante, como es el caso de Chile, pero hay otras naciones que no están atravesando uno de sus mejores momentos, como sucede en Venezuela y México, donde muchos comercios del rubro han cerrado sus puertas debido, entre otras cosas, a la política de regulación de precios. En Argentina, el consumo de pan artesanal supera al industrial y se está apreciando un auge de los productos panificados congelados. A continuación se presenta el panorama actual y las perspectivas futuras en algunas naciones latinoamericanas.

#### **Argentina: El pan congelado marca tendencia**

Según un informe especial elaborado por la Ingeniera en Alimentos Elizabeth Lezcano, de la Dirección Nacional de Alimentos, el pan artesanal es la categoría que incluye a los distintos tipos de panes elaborados en panaderías tradicionales, con un proceso no automatizado, bajos niveles de tecnificación e intensivos en mano de obra. Por otro lado, la categoría de pan industrial incluye variedades de pan de molde y panes de bollería (pan para panchos, hamburguesas y otros), fabricados en plantas

industriales a través de líneas de producción automatizadas o semiautomatizadas. La tecnología de producción es intensiva en capital.

#### - Producción

En el año 2005, el mercado doméstico demandó 3,3 millones de toneladas de harina de trigo, 0,1 % más que el año anterior (Dir. Ind. Alimentaria- INDEC- Dirección de Mdos. Agroalimentarios). A su vez, la producción de pan artesanal consumió en ese año alrededor del 70%-75% de ese volumen (Federación Argentina de la Industria Molinera- FAIM), con lo cual se habrían producido entre 2,6 y 2,8 millones de ton de pan artesanal (Federación Argentina de la Industria del Pan - FAIPA).

El pan industrial representa alrededor del 5% de la producción conjunta de pan artesanal e industrial. Por lo tanto, en el año 2005 se estima una producción entre 0,15 - 0,16 millones de toneladas (el incremento en la producción entre el año 2001 y el 2005 rondaría el 23%). Existen diferentes tipos de pan industrial: blanco, negro y de bollería. También es importante tener en cuenta el auge que recientemente se viene apreciando en los productos panificados congelados, conocidos como panes tipo bake-off.

#### - Mercado interno

Los datos estadísticos señalan que el consumo per cápita de pan artesanal en el año 2005 fue de 72,5 kg, aunque FAIPA lo estima en 80 kg. En cambio, el pan industrial se consume en mucho menor medida y su consumo per cápita estimado, si bien se viene incrementando desde 2001, habría superado los 4 kg. En general, el consumidor de pan industrializado posee un nivel socioeconómico medio a alto. Sin embargo, el pan artesanal es un producto de mayor popularidad, consumido por todos los niveles socioeconómicos.

El pan artesanal se vende en panaderías sin distinción específica de la marca del producto, en bollos, sin embolsar y a granel; mientras que el industrial se

presenta en envases, rebanado o en bollo, y con su marca, el principal de los atributos. Además, se observa una tendencia hacia la diferenciación de estos productos, mediante el agregado de ingredientes y aditivos que los transforman en alimentos funcionales de mayor valor agregado (fortificados con vitaminas, agregado de ácidos grasos esenciales).

Una de las cualidades más valoradas del pan artesanal es su frescura. Se puede inferir que el pan congelado podría llegar a posicionarse como un sustituto intermedio entre el pan industrial de molde y el pan artesanal, ya que conjuga una vida útil prolongada (debe mantenerse a  $-18^{\circ}\text{C}$ ) y, además, brinda al consumidor la posibilidad de consumirlo fresco y caliente, como recién salido de la panadería en cualquier momento del día.

#### - Comercio exterior: exportaciones

En el primer semestre de 2006 se exportaron en total 1.868 toneladas de productos panificados por U\$S1.955.457. Respecto a igual período del año pasado, las colocaciones en el exterior aumentaron en un 74% y el ingreso por la venta en un 49%. Al igual que en el primer semestre de 2005, alrededor del 85% del volumen exportado se distribuye entre cinco destinos principales. Este año, Cuba fue el principal comprador de productos panificados, seguido por Chile y Uruguay.

#### Chile: Panaderías como nuevos centros de alimentos

Chile es un país especial, ya que el pan que más se consume es la marraqueta. Es una masa similar en su sabor a la baguette, con menos sal, y no existe un producto similar en el mundo. Este consumo de pan se ha mantenido porque las panaderías se han ido adaptando al consumidor. Hoy en día, la mayoría de las panaderías del segmento ABC1 se han transformado en novedosos centros de alimentos, donde el consumidor encuentra todo lo que busca. Esta tendencia está siendo imitada por otros segmentos del mercado. Si la panadería tradicional

mantiene su calidad artesano-profesional, sumándole valor agregado a su negocio, no va a tener problemas a futuro.

Los supermercados en Chile no han elaborado pan de buena calidad, por eso han mantenido su participación de mercado. Las cadenas de supermercado comercializan entre el 20% y 21% del pan que se elabora en el país, y, entre el 79% y el 80%, lo hacen las panaderías tradicionales en sus locales de ventas y en el comercio establecido (almacén - minimarket).

El consumo de panificados en el país trasandino es de 98 kilos per cápita por año, registrando un aumento de 2 kg respecto a 2004. La exportación de pan es casi nula. En alguna ocasión se enviaron al exterior fricas (panes para hamburguesa) para la apertura de un local de Mc Donalds, por parte del proveedor de esa empresa en Chile (Interbake). Por su parte, las importaciones son un poco más de Argentina (facturas, medialunas -congeladas-) y también se consumen galletas de diferentes partes del mundo.

Brasil: En pos de la modernización

En Brasil la panificación es muy específica pues cuenta con muchos productos propios. Tal es el caso de los panes, la pastelería y la rotisserie. La tendencia de la industria es continuar ofreciendo siempre más productos y servicios. El consumo per cápita de panificados en lo que va de 2006 es de 33 kg/año. Tuvo un aumento considerable si se tiene en cuenta que, en 2004, el consumo llegó a los 27 kg per cápita. Los índices de producción actuales están estabilizados en los últimos tres años: 3,2 bolsas de harina de 50 kg /panadería/ año.

En lo que respecta a las perspectivas futuras de la industria, puede mencionarse que, actualmente, las panaderías necesitan de recursos financieros, a largo plazo y con subsidios gubernamentales para su modernización. Todas las panaderías que se modernizaron están en buenas situaciones financieras.

#### Venezuela: Bajo consumo y regulación de precios

La industria panificadora venezolana es de vital importancia para la economía del país, ya que representa, aproximadamente, el 1,8% del PIB. Sin embargo, no está atravesando por una de sus mejores etapas desde 2003, debido a la regulación de los precios del pan. En la actualidad, funcionan en Venezuela alrededor de 6,120 panaderías, de las cuales el 85% no ha podido renovar su maquinaria ni mantenerla en buenas condiciones, debido a los escasos recursos disponibles. Desde hace tres años a esta parte, han cerrado sus puertas cerca de 660 comercios, lo que ha generado la pérdida de 11,000 puestos de trabajo.

Estos sucesos han obligado a las panificadoras a modificar la composición de sus panes, a fin de disminuir los costos operativos y de evitar que se reduzca el margen de ganancia de las empresas del ramo. La reducción de las materias primas muy costosas, como el trigo, y el aumento de las más baratas, como el arroz, han sido las estrategias empleadas. Sin embargo, la respuesta de los consumidores no ha sido positiva. Tal es así que la población ha ido sustituyendo el pan por otros productos más baratos, como el casabe. Esto ha ocasionado una caída del consumo de pan en Venezuela del 14% desde 2003. Actualmente el consumo per cápita anual es de 19 kg., una cifra demasiado baja si se la compara con el consumo per cápita chileno, de 98 kg al año, o con el de los demás países de Latinoamérica, que en promedio consumen entre 40 y 45 kg per cápita de pan al año.

#### Panificación en Europa

El mercado del pan en España ha cambiado mucho en la últimas décadas, ya que no solo ha pasado de ser totalmente artesanal a ser un proceso bastante industrializado, sino también porque los canales de distribución del producto final han evolucionado pasando de típico “horno” que había en cada calle, hasta la distribución de los proveedores de pan en grandes superficies y bajo franquicias extendidas a nivel nacional.



#### Situación y tendencias del mercado del pan en España

La crisis económica también ha afectado el mercado del pan. Aunque el pan suele ser un bien bastante accesible por ser un bien relativamente barato, la disminución del consumo general se ha reflejado en los números del mercado.

No al punto de ponerlo en riesgo, pero si obligando a las empresas de pan fresco como a las industrias de pan congelado, a tomar medidas innovadoras, de promoción, ajuste de costes, entre otros.

El consumo anual per cápita en España de pan ha bajado en las últimas décadas, algunas de las razones que se apuntan para tal descenso son:

- Hay una variedad de productos para alimentación mucho más amplia, por lo que se puede escoger
- La creencia popular de que el pan engorda
- La proliferación de panes congelados versus los panes frescos
- La disminución del consumo general debido a la crisis

#### Consumo del pan

No se profundizará mucho en este punto ya que es un tema que se cubrirá más adelante, pero en términos generales se puede decir que:

- Durante el 2010 se consumieron en España más de 2.000 millones de kilos de pan.
- Esto representó un gasto de casi 5,000 millones de euros.
- De este total, aproximadamente un 80% se consume directamente en los hogares. Luego se tiene el canal de la agrupación de la administración de servicios en hostelería, restaurantería y cafés, (HORECA) con un porcentaje de un 19,5% distribuido así: restauración comercial 15% y 4,5% restauración colectiva y social.
- El pan es el segundo alimento más consumido en España.

- Según algunos estudios, la cercanía al lugar de trabajo y de casa, la relación con el vendedor y la calidad del pan son los principales factores que influyen en el consumidor para decidir dónde comprarlo.

#### Elaboración del pan

La elaboración del pan también ha ido migrando paulatinamente de los hornos tradicionales que se encontraba en cada calle de nuestro país, a las grandes industrias panificadoras de pan congelado, pan precocido.

Actualmente la distribución del mercado indica que el consumo de pan del día o fresco representa aproximadamente un 80% del consumo frente a un 20% de las masas congeladas, aunque éstas están creciendo en los últimos años de forma significativa, y mucho más en el sector de la repostería.

El pan fresco sigue siendo el más consumido (más del 55%), mientras que el resto corresponde a panes congelados e industriales.

#### Pan fresco

Según CEOPAN (Confederación Española de Organizaciones de Panadería) en España existen más de 14,000 empresas panificadoras de pan fresco, las cuales:

- Se enfrentan a una competencia agresiva por parte de las empresas de pan congelado (incluyendo distribución en supermercados)
- Ante esto deben aprovechar la ventaja de ser reconocidas a nivel local, una clientela bastante estable y conocida.
- Asimismo, no deberían descuidar la calidad de su producto artesano, que lo haría diferenciarse frente a estas otras opciones más baratas.
- Por otro lado deben reforzar lo relativo al empaque del producto, la variedad de productos ofrecidos y buscar cómo reducir los costes para poder competir en mejores términos con las masas congeladas.

#### Pan congelado

Este sector del mercado de pan está creciendo a pasos agigantados. Algunos detalles de esta industria en España:

- La industria del pan congelado genera muchos empleos.
- El pan congelado no se ve limitado geográficamente, ya que puede incluso ser exportado a otros países de la Comunidad Económica Europea. Así como a Estados Unidos.
- Su participación en el canal HORECA está creciendo debido a que el sector de la restauración está pidiendo a gritos productos frescos y variados, y que puedan ser preparados en poco tiempo.
- Algunas empresas más exitosas en este sector del mercado del pan congelado son: Berlys, Europastry, Bellsolá, Triticum, etc.
- Hay masas congeladas tanto para panes del día a día como para exquisiteces dignas del más delicado paladar.

Un estudio para la Comisión Europea en 2010 encontró que el Mercado de pan Europeo se encontraba entre 32 millones de toneladas en los 27 países de la Unión Europea

A través de todos los países europeos la participación de mercado entre las panaderías industriales y las artesanales es aproximadamente de 50/50, pero hubo grandes diferencias en diversos países.

El consumo total de panes y otros productos relacionados fue cercano a 39 millones de toneladas

La producción de pan es relativamente estable en la mayoría de los países pero hay algunos que aun muestran una tendencia lenta de disminución de 1 o 2% al año, entre ellos Alemania y el Reino Unido.

Los patrones de consumo varían en la Unión Europea pero la mayoría de los países tienen un promedio de consumo de 50 kg de pan por persona al año.

La estructura de Mercado varía por Europa. Por ejemplo en Reino Unido el sector de panificación industrial representa el 80% de la producción, en Alemania es el 40%, 35% en Francia, alrededor de 81% en Holanda y 19% en España.

En promedio la participación de mercado de panaderías industriales es de 45% y el de panaderías artesanales es de 55% de acuerdo con cifras del AIBI (Association Internationale de la Boulangerie Industrielle).

El consumo de pan a lo largo de Europa Occidental varía mucho entre países. En Alemania y Austria se consume mayor cantidad de pan, 80kg, mientras que en Reino Unido e Irlanda se consume menos de 50kg. El consumo de pan no aumentará dramáticamente ya que se consume en casi cada vivienda, (Federation, 2010).

### **3.2. Panificación industrial y tradicional a nivel nacional**

La industria panificadora va dando pasos, consolidándose más cada día, e introduciendo al mercado productos que estén de acuerdo con el cambio de hábitos alimenticios de la población, sin perder la esencia artesanal. Actualmente, las personas cuidan más su salud y ponen más interés en su comida, por lo que el pan de fibra tiene demanda, así como otras variedades. Es importante recordar que productos como el pan y la tortilla son elementos básicos para tener una buena alimentación y nutrirse correctamente.

En materia de precios, los panes y pasteles 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. De hecho, el consumo per cápita anual de los derivados de harina en pan blanco y dulce en México es de 39.6 kg.

Sin embargo, la situación es crítica, ya que varias panaderías han cerrado. Muchos de estos cierres se debieron a la falta de acceso al crédito, a los márgenes de ganancia reducidos y al bajo poder adquisitivo del consumidor tradicional. Otro de los problemas son los productores clandestinos de pan, además del ingreso de productos extranjeros con larga vida de anaquel y en grandes cantidades, los cuales

entran a precios (dumping) muy por debajo del costo real, mientras se posicionan en el mercado. Esto genera cambio de hábitos alimenticios en la población y desplazamiento de productos nacionales.

A futuro, se prevé que la oferta de panes y pasteles siga en aumento, en especial por parte de las grandes firmas que buscan captar más clientes mediante nuevos productos y modernos empaques.

De acuerdo con los datos presentados por la CANAINPA, se estima que, a nivel nacional, existen más de 30,000 unidades de producción. Nueve de cada diez operan en la elaboración de pan y pasteles 92.1%, galletas y pastas con el 7.4% y molienda de trigo con el 0.5%.

El tamaño de las unidades económicas se clasifica en Microempresas (Ocupan de 1 a 10 y representan el 96.7% del total de los establecimientos), Pequeñas empresas (ocupan de 11 a 50 y representan el 3% del total) y Establecimientos medianos y grandes (representan apenas el 0.3% del total).

Aspectos como la promoción y la innovación de productos han impulsado las ventas del sector, pero también han influido las condiciones climáticas, ya que las lluvias y el frío hacen que el público consumidor demande más productos. ( Cámara Nacional de la Industria Panificadora)

De acuerdo con los datos presentados por el DENU, (2010) se puede observar en la tabla 3.2 el número de unidades de establecimiento pertenecientes a dicho sector en todo el país, existen en total 45, 041 empresas de panificación tradicional y 152 empresas de panificación industrial en México.

De igual manera, en la misma tabla se puede observar con cuantas unidades económicas participa cada estado de la República Mexicana en el sector de la panificación:

**Tabla 3.2**  
**Número de establecimientos por entidad federativa que se dedican a la**  
**elaboración de pan y otros productos de panadería**

<b>Elaboración de pan y otros productos de panadería</b>			
<b>Estado</b>	<b>Número de Establecimientos</b>	<b>Estado</b>	<b>Número de Establecimientos</b>
Aguascalientes	374	Nayarit	398
Baja California	942	Nuevo León	1021
Baja California Sur	232	Oaxaca	2301
Campeche	353	Puebla	3107
Coahuila de Zaragoza	1395	Querétaro	532
Colima	243	Quintana Roo	272
Chiapas	1602	San Luis Potosí	912
Chihuahua	987	Sinaloa	836
Distrito Federal	2174	Sonora	2957
Durango	501	Tabasco	523
Guanajuato	1757	Tamaulipas	1101
Guerrero	1401	Tlaxcala	1142
Hidalgo	1219	Veracruz de Ignacio de la Llave	3600
Jalisco	2040	Yucatán	1233
Estado de México	5888	Zacatecas	499
Michoacán de Ocampo	2341	<b>Total</b>	<b>45,193</b>
Morelos	788		

Elaboración propia, con datos del DENU 2010.

Lo anterior representa para la entidad Yucateca una participación del 2.7%, cifra baja pero sin embargo, representa a nivel estado una gran oportunidad laboral y empresarial. Destaca el Estado de México contribuyendo con un total del 13% de las unidades económicas, seguidamente de ello ocupa el segundo sitio Veracruz con un 8% y en tercer sitio se identifica a Puebla con el 6.9%. Lo anterior permite tener una panorámica general del comportamiento de la industria en el país.

El beneficio de realizar este estudio es brindarle a las empresas de la industria panificadora la oportunidad de conocer las potencialidades que posee, instruir al

empresario sobre el aprovechamiento de las potencialidades y contribuir de ésta manera al fortalecimiento de los procesos productivos, cuyos resultados redunden con la sociedad a través de la generación de empleos en la industria. De igual manera al identificar el perfil y la problemática que se presenta en este tipo de empresas, se puede mejorar la estructura organizacional que poseen y contribuir al desarrollo y desempeño de las actividades que realizan.

El impacto de este estudio no solo beneficia a los dueños y familiares de la empresa, sino también a las personas que laboran en ella a través de la creación de una cultura organizacional más agradable enfocada tanto a los clientes como a los trabajadores.

En México el sector manufacturero de la panificación representa una fuente importante de empleo e ingresos. Se presentan a continuación dos tablas que indican estos dos puntos.

**Tabla 3.3**  
**Relación de personal ocupado en el sector de panificación tradicional e industrial de los años 2009 y 2010**

Denominación de la Actividad	Año	Total	Personal Ocupado (promedio anual)		Horas Trabajadas	Jornada de trabajo del personal ocupado
			Hombres	Mujeres	Personal Dependiente	
Panificación Tradicional	2009	129,423	101,130	28,293	330,476	7.67
Panificación Tradicional	2010	130,632	96,091	34,541	331,284	7.71
Panificación Industrial	2009	20,499	17,571	2,906	50,706	7.86
Panificación Industrial	2010	20,121	17,310	2,792	50,132	8.1

(INEGI, Encuesta Anual de la Industria Manufacturera EAIM 2009-2010, 2011)

En el cuadro anterior se puede ver la importancia que tiene la industria panificadora tanto tradicional como industrial a nivel nacional, ya que ambas ocupan a más de 149,500 personas. Se puede observar también que es la industria de la panificación industrial a quienes más personas tienen ocupada a lo largo del año.

Esto se debe a la cantidad de empresas de panificación tradicional existentes en el país.

**Tabla 3.4**  
**Producción bruta total y ventas de la industria manufacturera por sector, subsector, rama y clase de actividad en 2009 y 2010**

Denominación de la Actividad	Año	Total	Valor de los producto Elaborados	Otros ingresos	Variación de existencias de productos en proceso	Ventas de productos Elaborados Nacionales
<b>Panificación Tradicional</b>	2009	28,511,657	27,635,613	1,145,974	70	27,351,417
	2010	28,033,739	26,686,249	1,347,410	80	26,686,696
<b>Panificación Industrial</b>	2009	40,045,964	44,918,133	94,976	-10,355	43,217,343
	2010	47,067,211	46,931,553	95,381	-1,861	45,312,011

(INEGI, Encuesta Anual de la Industria Manufacturera EAIM 2009-2010, 2011)

### 3.3 Industria de la panificación en Yucatán

#### 3.3.1 Principales actividades económicas en Yucatán

El PIB de Yucatán presentó entre 2007 y 2011 una tasa de crecimiento promedio anual de 1.4%. En 2011, el sector terciario representó 74% del PIB, donde el comercio significa 18.2% del total del PIB y 55.8% corresponde al sector servicios (INEGI, 2011). Actualmente en el sector primario se ocupa el 12% de la población económicamente activa. El comportamiento de los índices mensuales de ventas netas al por mayor y al por menor en la ciudad de Mérida, a precios de 2003, revelan una tendencia ascendente en ambos casos, ubicándose al cierre de 2012 en 112.03 y 196.41 puntos, respectivamente (INEGI, 2012).

En cuanto al empleo, al cierre de 2012 la tasa de desocupación se ubicó en 2.4%, siendo la tercera tasa más baja en el ámbito nacional. No obstante, la



población ocupada con ingresos superiores a tres salarios mínimos es de 19.8%, es decir, se presenta un déficit en la generación de empleos mejor remunerados. En relación con la formalidad del empleo, ésta presenta una tendencia decreciente, pasando de 66.9 a 65% del inicio de 2011 al inicio de 2012 y de 63.9 a 63.8 al cierre de dichos años (INEGI, 2012).

Al cierre de 2011, la apertura de sociedades mercantiles presenta un descenso de 5.7% respecto de 2007. La productividad como razón del PIB respecto de la población ocupada en la entidad federativa ha crecido a una tasa promedio de 0.37% anual en el periodo 2005-2011, este valor es menor a la media nacional de 0.51% (INEGI, 2011 y CONAPO, 2012).

La tabla 3.5 muestra el desglose en porcentaje de las aportaciones del PIB en Yucatán por actividad económica. La industria manufacturera, dentro de la cual se encuentran las empresas de panificación, aportó en 2009 el 14.42% del total

**Tabla 3.5**  
**Desglose de porcentaje de aportación de PIB en Yucatán por actividad económica en el 2009**

<b>Sector de actividad económica</b>	<b>Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2009)</b>
<b>Actividades primarias</b>	<b>4.24</b>
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	4.24
<b>Actividades secundarias</b>	<b>24.71</b>
Minería	0.44
Construcción y Electricidad, agua y gas	9.85
Industrias Manufactureras	14.42
<b>Actividades terciarias</b>	<b>71.05</b>
Comercio, restaurantes y hoteles (Comercio, Servicios de alojamiento temporal y de Preparación de alimentos y bebidas).	19.72

### III Marco Contextual

Transportes e Información en medios masivos (Transportes, correos y almacenamiento)	15.48
Servicios financieros e inmobiliarios (Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles)	15.21
Servicios educativos y médicos (Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social)	9.88
Actividades del Gobierno	4.57
Resto de los servicios* (Servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas, Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación, Servicios de esparcimiento culturales y deportivos y Otros servicios excepto actividades del Gobierno )	6.19
<b>Total</b>	<b>100</b>

Datos obtenidos de [www.cuentameinegi.gob.mx](http://www.cuentameinegi.gob.mx)

Por lo que se puede observar anteriormente 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. El sector secundario de manufactura en el que se encuentra la industria panificadora aporta únicamente el 14% del PIB y en este ramo se encuentran todas las actividades de manufactura no solo incluyendo a la industria panificadora

Uno de los objetivos del plan de desarrollo estatal es fortalecer al sector industrial para convertirlo en una fuente generadora de empleos de valor. Aumentando la competitividad y la productividad del estado.

Sin embargo este fortalecimiento está más orientado a industrias de tecnología de información y comunicación o emprendimientos tecnológicos de alto valor, con esto se puede indicar que el sector manufacturero de panificación no está contemplado como prioridad a pesar de la generación de empleos e ingresos que tiene. (Estatel, 2012)

Por otra parte el mismo plan de desarrollo estatal tiene como objetivo fortalecer el sector terciario encasillando cada vez más al estado como una entidad prestadora de servicios.

La problemática que esto genera es las oportunidades de crecimiento van disminuyendo en cuanto al sector servicio, con el paso de los años se ha visto un incremento del sector terciario y un decremento del sector secundario y primario en cuanto a porcentaje de aportación del PIB, convirtiendo a Yucatán cada vez más en un estado dependiente del Turismo o de solicitadores de servicios. Perdiendo con ello el aspecto productivo del estado y la generación de bienes físicos y tangibles los cuales pueden ser exportados o utilizados para el consumo estatal o nacional disminuyendo con ello la necesidad de importaciones.

### 3.3.2 Industria de la panificación industrial y tradicional a nivel local

Anteriormente en la tabla 3.2 se puede observar que Yucatán aporta el 2.72% de las unidades económicas de este sector en relación con el total nacional.

Datos presentados por el INEGI, (DENUE, 2010) proporcionan información sobre el número de establecimientos que existen en Yucatán, respecto a la Panificación Industrial y a la Panificación Tradicional, como se observa en las siguientes tablas:

**Tabla 3.6**  
**Establecimientos de panificación tradicional del estado de Yucatán.**

Panificación Tradicional	
Estado	Número de Establecimientos
Yucatán	1231

Municipio	Número de Establecimientos
Mérida	470

Elaboración propia, con datos del DENUE 2010.

Se observa en la tabla 3.6 que del total de unidades económicas del estado de Yucatán, se divide en Panificación Industrial la cual representa el 0.25% y en Panificación Tradicional el cual representa el 99.75%. Mérida aporta el 38.04% de unidades económicas que forman parte del estado de Yucatán. En Yucatán existen 1230 empresas de panificación de las 45,193 en todo México.

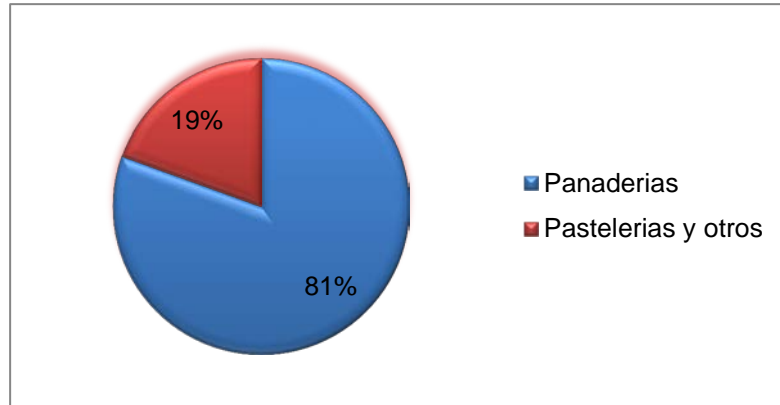
En el 2009, el INEGI realizó el censo económico de México para conocer la situación de los principales sectores del país. En él se puede encontrar información a nivel nacional y por entidad federativa; para efectos de esta investigación, a continuación se presentan los datos estadísticos de Yucatán pertenecientes a la subrama 31181 Elaboración de pan y otros productos de panadería:

Partiendo de los datos del 2008 publicados en el censo económico del 2009, se puede observar un crecimiento de 93 unidades económicas en el estado en lo que va del 2008 al 2010, lo cual equivale a un 92.45%. De igual manera, se observa que Mérida aporta un 38.18% de unidades económicas al Estado.

Los datos presentados hasta el momento fueron tomados del censo elaborado por el INEGI, los cuales incluyen dentro de la subrama de panificación tradicional a empresas pasteleras y tortillerías, las cuales no forman parte de nuestra población de estudio. Es por ello que se tomará como punto de partida la base de datos proporcionada por la CANAINPA cuyos datos se presentan a continuación:

**Figura 3.2**

**Clasificación en porcentaje de la industria panificadora en Mérida**

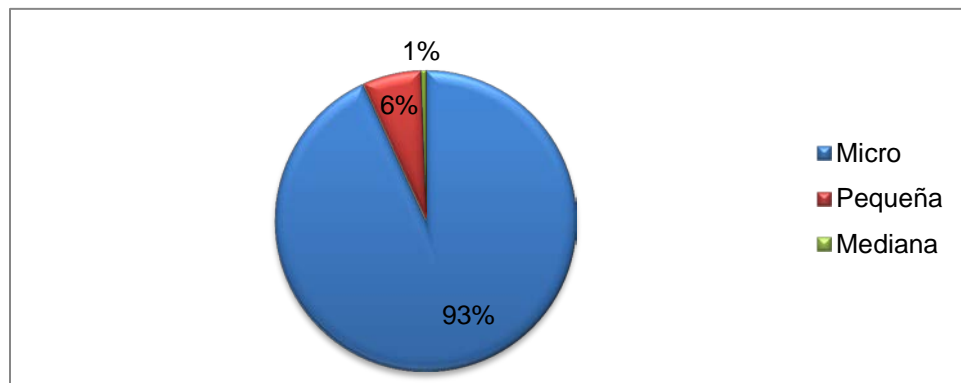


Fuente: Elaboración propia, basada en base de datos de la Canainpa (2012)

De acuerdo con la figura 3.2 existen en total 452 unidades económicas registradas ante la CANAINPA, estas unidades incluyen un total de 364 panaderías que representan el 81% del total y el 19% restante está conformado por pastelerías, tortillerías y otros.

**Figura 3.3**

**Distribución porcentual de panaderías de acuerdo con su tamaño en Yucatán**



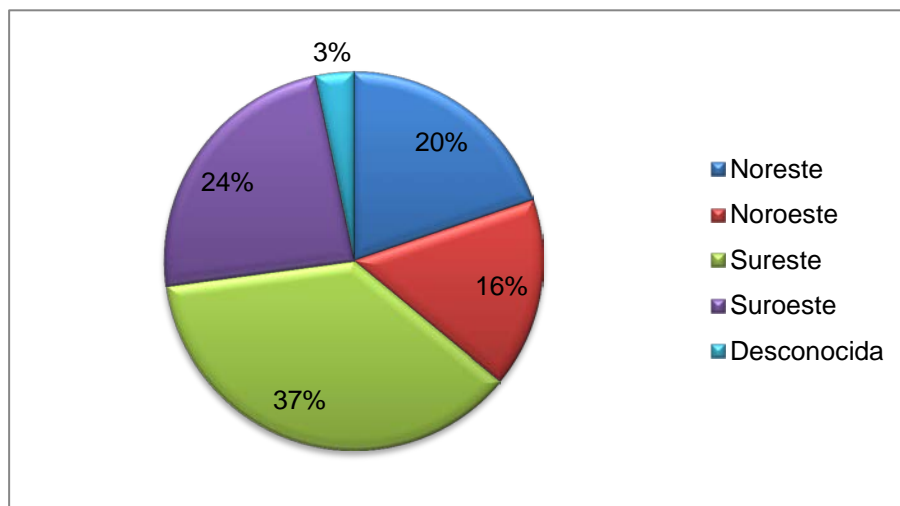
Fuente: Elaboración propia, basada en base de datos de la Canainpa (2012)

Como se puede observar en la figura anterior el 93% de las panaderías registradas son microempresas, este porcentaje equivale a 339 empresas. El 4% restante, es decir 25 de las empresas, son de tamaño pequeño y mediano.

Nuestra muestra de estudio abarcará únicamente las microempresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, por lo que se han distribuido las 339 empresas según su ubicación geográfica.

**Figura 3.4**

**Distribución porcentual de micro panaderías en Mérida por zonas**



Fuente: Elaboración propia, basada en base de datos de la Canainpa (2012)

En la figura 3.4 se puede observar que las micro panaderías de la ciudad de Mérida se encuentran clasificadas por zonas de la siguiente manera:

- Noreste: 67 unidades económicas representadas por el 20%.
- Noroeste: 55 unidades económicas representadas por el 16%.
- Sureste: 125 unidades económicas representadas por el 37%.
- Suroeste: 81 unidades económicas representadas por el 24%.
- Desconocida: 11 unidades económicas representadas por el 3%, las cuales no cuentan con nombre del fraccionamiento o colonia en la que se ubican.

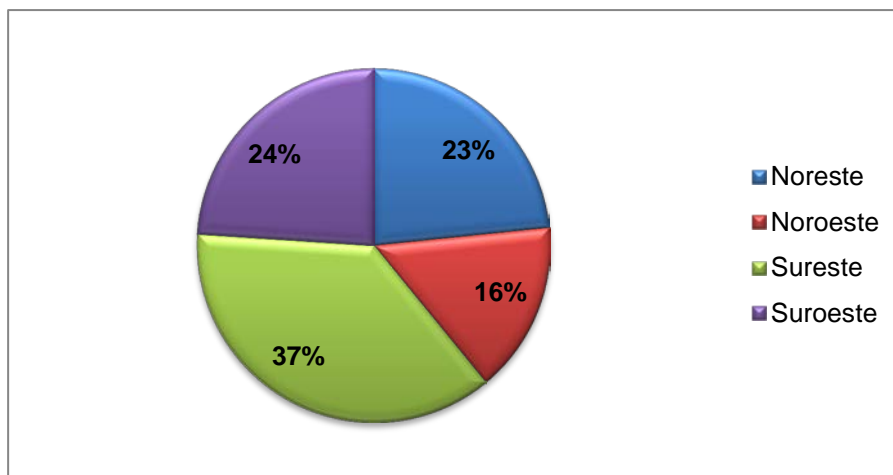
Debido a las razones expuestas por la CANAINPA y el INEGI (DENUE, 2010) sobre dicho sector, se ha decidido realizar el presente estudio, el cual debe su importancia a la necesidad de describir el perfil, la problemática y potencialidades con los que cuenta la Micro y Pequeña Empresa Familiar de la industria panificadora, ya que actualmente no se cuenta con un estudio que sirva de apoyo para el manejo de estas variables en las empresas de este tipo de la ciudad de Mérida, Yucatán.

### **3.3.3.1 La micro industria de la panificación**

La mayoría de las panaderías en Mérida pertenecen a la clasificación de microempresas, las cuales suman un total de 339 unidades económicas. A continuación se presenta la distribución de éstas por zonas.

**Figura 3.5**

**Distribución porcentual de micro panaderías en Mérida por zonas**



Fuente: Elaboración propia, basada en base de datos de la Canainpa (2012)

En la figura 3.5 se puede observar que las micro panaderías de la ciudad de Mérida se encuentran clasificadas por zonas de la siguiente manera:

- Noreste: 79 unidades económicas representadas por el 20%.

- Noroeste: 53 unidades económicas representadas por el 16%.
- Sureste: 125 unidades económicas representadas por el 37%.
- Suroeste: 81 unidades económicas representadas por el 24%.

**Tabla 3.7**  
**Cantidad de colonias por zona que abarcan las micro panaderías de Mérida**

<b>Zonas</b>	<b>No. de Colonias</b>	<b>Porcentaje</b>
Noreste	40	27%
Noroeste	27	18%
Sureste	50	34%
Suroeste	30	20%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basada en base de datos Canainpa (2012)

En la tabla 3.7 se puede observar que las micro panaderías de la ciudad de Mérida se encuentran distribuidas en 147 colonias.

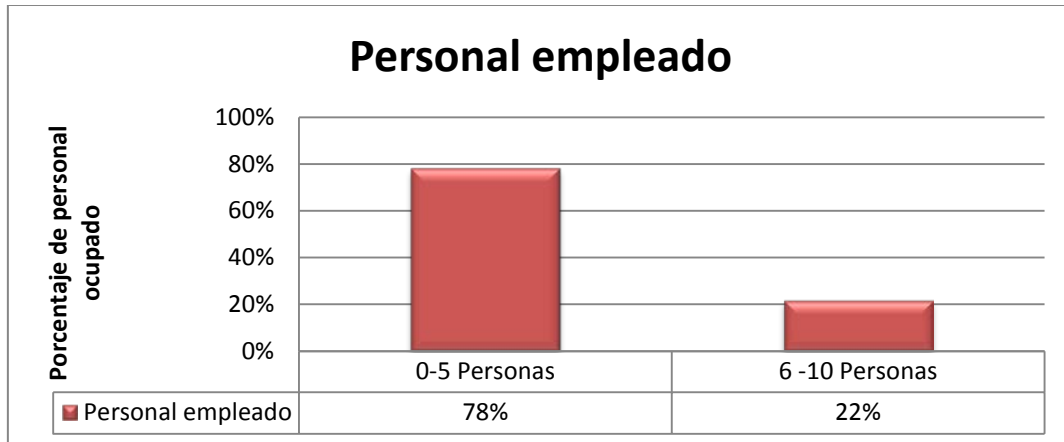
#### *3.3.1.1.1 La micro industria de la panificación en la zona noroeste*

La tabla siguiente muestra cómo se encuentra la proporción de personal empleado en las panaderías del noroeste de Mérida. Se observa que el 81% de ellas, es decir 43 del total de 53 unidades económicas, emplean de 0 a 5 personas (sin incluir al dueño de la empresa) y el 19% restante, 10 empresas emplean de 6 a 10 empleados.



**Figura 3.6**

**Distribución porcentual de las micropanaderías de la zona noroeste de Mérida por rango de personal ocupado**



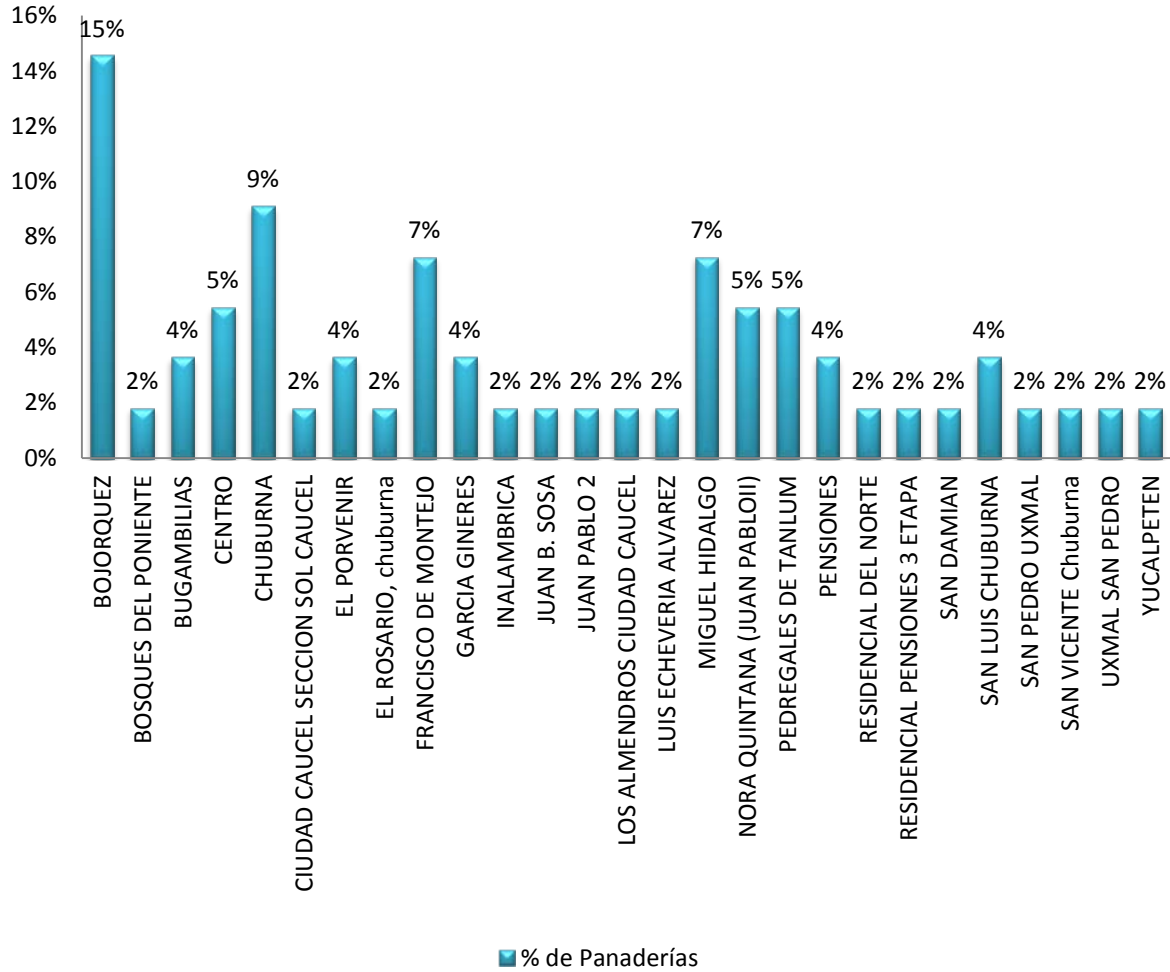
Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos de la Canainpa (2012)

En la figura 3.6 se muestra la distribución existente en el noroeste de Mérida. Se observa que excluyendo las colonias de Bojórquez, Chuburna, Francisco de Montejo y Miguel Hidalgo, la presencia de microempresas panaderas está muy atomizada en el noroeste de Mérida existiendo una o dos empresas en las colonias.

En la figura 3.7 se observa que en la zona noroeste de Mérida las empresas de la panificación están muy atomizadas existiendo una o dos empresas por colonia, únicamente en la zona de Bojórquez se observa una gran cantidad de empresas de esta rama, seguido de la zona de Chuburna que posee el 9% del total, y en las zonas de Francisco de Montejo e Hidalgo se encuentra el 7% respectivamente de las empresas.

Figura 3.7

Porcentaje de micro panaderías por colonia de la zona noroeste de Mérida



Fuente: Elaboración propia, a partir de la base de datos de la Canainpa (2012)

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo de investigación

#### 4.1.1 Por su alcance.

La presente investigación según su alcance fue descriptiva. Hernández, Fernández y Baptista indica que este tipo de investigaciones *buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis* (2010, pág.80).

Bernal (2010), indica que “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (pág.113).

Churchill (2003), define una investigación descriptiva como “un diseño de investigación que se enfoca en determinar la frecuencia con que ocurre algo” (pág.104).

Partiendo de las definiciones presentadas anteriormente se puede concluir que una investigación descriptiva es aquella que selecciona y detalla las propiedades, características y perfiles fundamentales del objeto de estudio, determinando la frecuencia con la que ocurre.

Para esta investigación se describieron y analizaron las características del perfil, la problemática y potencialidades de las microempresas familiares pertenecientes a la industria panificadora de la zona noreste de la ciudad de Mérida, Yucatán para determinar la frecuencia con la que se presentan.

#### **4.1.2 Por su temporalidad.**

Sierra (1994), define la temporalidad como: “[...] un momento específico o a un tiempo único, o puede extender su análisis a una sucesión de momentos temporales” (pág.34). La temporalidad tiene dos variantes: transversal o longitudinal.

Bernal (2010), define las investigaciones transversales como: “aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (pág.118).

Hernández, Fernández y Baptista ( 2010), mencionan que “una investigación transeccional o transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (pág. 151).

Partiendo de las definiciones presentadas, se puede establecer que una investigación transversal es aquella que se efectúa en un momento determinado y tiempo único para obtener información del fenómeno a estudiar.

La temporalidad de esta investigación fue transversal debido a que se realizó en un período de tiempo que contempla los meses de Septiembre 2013 a Mayo 2014; tiempo durante el cual se recolectó la información sobre las variables de estudio las cuales son el perfil, la problemáticas y las potencialidades de las microempresas familiares de la industria panificadora de la zona noreste de la ciudad de Mérida, Yucatán.

#### **4.1.3 Por su fuente.**

Las investigaciones documentales *tienen por objetivo directo la observación de fuentes documentales. [...] y las investigaciones de campo son las que se realizan observando el grupo o fenómeno estudiado en su ambiente natural* (Sierra 1994, pág. 35 y 36).

Elizondo (2002), menciona que una investigación documental se orienta hacia la revisión y enriquecimiento de la teoría y al estudio del comportamiento de ciertos fenómenos. Por otra parte, la investigación de campo se enfoca al estudio directo de los fenómenos en el lugar y tiempo en el que ocurren. Partiendo de los dos tipos de investigaciones, el autor menciona que existe una tercera a la cual le da el nombre de investigación mixta, la cual consiste en un estudio documental que se apoya en una investigación directa; o bien, una de campo complementada con datos documentales.

Por último, Muñoz y Benassini (1998), mencionan que en la investigación documental la recopilación de información y el análisis de los resultados tienen un grado de carácter documental muy alto (80 a 90 por ciento), apoyando lo encontrado con poca investigación de campo (10 a 20 por ciento); son teóricas, abstractas y poco susceptibles de comprobar por medios físicos. Mientras que en la investigación de campo, los levantamientos de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno (80 a 90 por ciento) y sólo se utiliza un estudio documental para avalar o complementar los resultados (10 a 20 por ciento). Sin embargo, estos autores mencionan una tercera investigación conocida como investigación combinada, la cual combina en forma más o menos equitativa los dos tipos de investigaciones, mismos que pueden variar su tendencia según las condiciones y necesidades de la propia investigación.

Partiendo de los conceptos anteriores la investigación documental es aquella en la que las fuentes son documentales para el enriquecimiento de la teoría y es poco susceptible de comprobar por medios físicos. Por su parte la investigación de campo es la que se observa directamente el fenómeno a estudiar para analizar y sacar las conclusiones.

Para esta investigación la fuente utilizada es la mixta, debido a que se utilizó la investigación documental y la de campo. En primera se inició con la revisión

documental y análisis de la información recopilada. Seguidamente de ello al establecer con claridad la metodología, se inició con el operativo de campo, con la prueba piloto, con el objeto de validar el instrumento diseñado. Posteriormente se aplicaron los instrumentos dirigidos a los sujetos de estudio. De igual forma la investigación documental fue aplicada en la conceptualización de las variables el perfil, la problemática y las potencialidades de las microempresas familiares de la industria panificadora de la zona noreste de la ciudad de Mérida, Yucatán. La investigación de campo se llevó a cabo a través de un cuestionario que fue aplicado a los propietarios de las panaderías de la zona mencionada.

### **4.1.4 Otras.**

Sierra (1994), menciona que: “la amplitud microsocia hace referencia al estudio de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos” (pág.34).

Esta investigación tuvo una amplitud microsocia debido a que sólo se estudiaron las microempresas familiares de la industria panificadora de la zona noreste que abarca de la ciudad de Mérida, Yucatán.

## **4.2 Enfoque de la investigación**

Sierra (1994), menciona que el enfoque cuantitativo “es el que centra de manera predominante la investigación social en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación de los fenómenos sociales” (pág.35).

Hueso y Cascant (2012) mencionan que “la metodología de investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando” (pág.1).

Por último, McDaniel y Gates (2005), mencionan que las características de una investigación cuantitativa son preguntas de sondeo limitado, el tamaño de la

muestra es grande, la cantidad de información de cada entrevistado varia, el tipo de análisis es estadístico y el tipo de investigación es descriptiva o casual.

Por lo anterior se concluye con el establecimiento de que la investigación cuantitativa es aquella que hace uso de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recopilados de los sujetos de estudio.

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo debido a que a partir de la aplicación del instrumento (cuestionario) se recopilaron datos que fueron analizados mediante el uso de técnicas estadísticas. Este cuestionario fue aplicado a los propietarios de las microempresas familiares de la industria panificadora de la zona noreste de la ciudad de Mérida, Yucatán.

### **4.3 Diseño**

Hernández, Fernández, & Baptista (2010), definen una investigación no experimental como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (pág.149).

Ortíz (2004), define a la investigación no experimental como “el tipo de investigación en la que no se hacen variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, se obtienen datos y después estos se analizan” (pág.94).

Por último, el autor Salkind (1999), menciona que la investigación no experimental incluye diversos métodos que describen relaciones entre variables; estos métodos no establecen, ni pueden probar, relaciones causales entre variables.

Por tal razón una investigación no experimental es aquella en la que las variables no pueden manipularse y en la que sólo se puede observar el fenómeno en su ambiente natural.

El diseño de la presente investigación fue no experimental, debido a que no se manipularon las variables de estudio que son el perfil, la problemática y las potencialidades de las microempresas familiares de la zona noreste de la ciudad de Mérida, Yucatán; sólo se aplicó el instrumento (cuestionario) a los propietarios de dichas empresas para obtener información que fue procesada para la obtención de resultados.

### **4.4 Unidad de análisis, población, muestra y muestreo**

#### **4.4.1 Unidad de análisis.**

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación (Rada, 2007).

Rojas (1998), define la unidad de análisis como: “el elemento (persona, institución u objeto) del que se obtiene la información fundamental para realizar la investigación. Pueden existir diversas unidades de análisis según sea el tipo de información que se requiera y dependiendo de los objetivos de estudio” (pág. 180).

Por último, Hernández, Fernández, y Baptista (2010), mencionan que una unidad de análisis también es conocida como casos o elementos, es decir, pueden ser las personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etcétera. El sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio.



Partiendo de las definiciones presentadas se puede concluir que la unidad de análisis es el qué o quiénes son objeto de estudio de la investigación y sobre los que se recolectarán datos.

Para esta investigación la unidad de análisis fueron las microempresas familiares de la industria panificadora de la zona noroeste calle 59 oeste con calle 60 norte colindando con anillo periférico de la ciudad de Mérida, Yucatán. Y los sujetos de estudio fueron los propietarios de estas microempresas familiares, ya que a través de ellos obtendremos la información de interés.

### **4.4.2 Población.**

Una definición de población según Webster (2001), es: “la recolección completa de todas las observaciones de interés para el investigador” (pág.8). En todo estudio estadístico, el investigador está interesado en una determinada colección de o conjunto de observaciones denominadas población.

Triola (2004), define a la población como: “la colección completa de todos los elementos (puntuaciones, personas, mediciones, etcétera) a estudiar. Se dice que la colección es completa, pues incluye a todos elementos que se estudiarán (pág.4).

Por último, los autores Levin y Rubin (2004), mencionan que la población es un conjunto de todos los elementos que se estudian, acerca de los cuales se intentan sacar conclusiones. Los expertos en estadística recogen datos de una muestra y utilizan esta información para hacer inferencias sobre la población que representa esa muestra. Es decir, una población es un todo.

Tomando como referencia las definiciones anteriores se puede concluir que la población es un conjunto de todos los elementos que le interesa a un investigador estudiar.

Para efectos de esta investigación la población estuvo conformada por las 53 microempresas familiares de la industria panificadora ubicada en la zona noroeste

calle 59 oeste con calle 60 norte colindando con anillo periférico de la ciudad de Mérida, Yucatán, ya que son todos los elementos que se desean estudiar.

#### **4.4.3 Muestra.**

Webster (2001), define a la muestra como: “una parte representativa de la población que se selecciona para ser estudiada ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad” (pág.9).

Triola (2004), define a la muestra como: “un subconjunto de miembros seleccionados de una población” (pág.4).

Por último, los autores Levin y Rubin (2004), mencionan que la muestra es una colección de algunos elementos de la población, no de todos, es decir, es una fracción o segmento de la población completa.

Partiendo de las definiciones anteriores se puede concluir que la muestra es un conjunto representativo de elementos de una población. La muestra en esta investigación sería la misma población de estudio sin embargo debido a la disponibilidad de las empresas a estudiar únicamente se analizaron 30 de ellas.

#### **4.4.4 Muestreo no probabilístico.**

Churchill (2003), define al muestreo no probabilístico como: “muestra que se basa en usar el juicio personal en el proceso de selección de los elementos y, por ende, impide calcular las probabilidades de que un elemento poblacional dado sea incluido en la muestra” (pág. 452). Este autor clasifica las muestras no probabilísticas en muestras de conveniencia, muestras de juicio y muestras de cuota.

Malhotra (1997), define muestreo probabilístico como: “técnica de muestreo que no utilizan procedimientos de selección por casualidad, sino que más bien dependen del juicio personal del investigador” (pág.365). Este autor clasifica el muestreo no probabilístico en muestreo por conveniencia, muestreo por juicio, muestreo por cuota y muestreo por bola de nieve.

Por último, los autores Zikmund & Babin (2009), definen al muestreo no probabilístico como: “la probabilidad de que cualquier miembro en particular de la población sea escogido es desconocida. En esta categoría la selección de unidades de muestreo es bastante arbitraria, ya que los investigadores dependen mucho del juicio personal” (pág.417). Estos autores clasifican el muestreo no probabilístico en muestreo de conveniencia, muestreo de juicios, muestreo de cuota y muestreo de bola de nieve.

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico que trata de obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestra se deja principalmente al entrevistador (Malhotra, Dávila, & Treviño, 2004).

El muestreo por cuota es la técnica de muestreo no probabilístico que es un muestreo por juicio restringido de dos etapas . La primera consiste en el desarrollo de categorías de control o cuotas de los elementos de la población. Y en la segunda los elementos de la muestra se seleccionan con base en la conveniencia o el juicio (Malhotra, Dávila, & Treviño, 2004).

El muestreo bola de nieve es una técnica de muestreo no probabilístico en la que se selecciona al azar un grupo inicial de entrevistados. Los entrevistados subsecuentes se eligen con base en las referencias o la información que proporcionan los entrevistados iniciales (Malhotra, Dávila, & Treviño, 2004).

El muestreo de juicio es una forma de muestreo por conveniencia en la cual los elementos de la población se seleccionan de manera intencional con base en el juicio del investigador (Malhotra, Dávila, & Treviño, 2004).

Para efectos de la presente investigación se trabajará bajo el criterio de dos investigadores de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, los cuales son:

1. Que sea un microempresario del ramo de la industria panificadora, cuya empresa este ubicada en la zona noroeste calle 59 oeste con calle 60 norte colindando con anillo periférico de la ciudad de Mérida, Yucatán,
2. Que el microempresario tenga disponibilidad para responder el cuestionario.
3. Que la microempresa este dada de alta en Hacienda y Crédito Público.
4. Que sea una industria de transformación de la rama panificadora.
5. Que la empresa sea de tipo familiar concordando con las definiciones expuestas anteriormente.

Tomando en cuenta los criterios presentados, se decidió realizar un censo de las 53 empresas de la zona, sin embargo se obtuvo un muestro por autoselección de 30 microempresas familiares pertenecientes a la industria panificadora ubicadas en la zona noroeste de la ciudad de Mérida, Yucatán. Este muestreo ésta conformado por los sujetos voluntarios que accedieron y estaban disponibles para responder el instrumento utilizado que fue un cuestionario.

De las restantes 23 empresas de la zona 17 de ellas no existían, habían cerrado o no estaban disponibles para contestar la encuesta y 6 de ellas no eran empresas familiares.

### **4.5 Definición de variables**

#### **4.5.1 Definiciones conceptuales de perfil, problemática y potencialidad.**

De acuerdo con Kerlinger (2002) y Rojas (2001), citado por Hernández, Fernández, y Baptista (2010) la definición conceptual hace referencia a definiciones de diccionarios o libros especializados, y cuando se describe la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales.

**Perfil:** Es la caracterización de la organización de las empresas familiares mediante el diagnóstico que evaluará la efectividad y la afectividad.

**Problemática:** Es el producto final del diagnóstico, donde se identifican los factores que corresponden a los criterios restrictivos, consignados como deficientes y regulares de acuerdo con la metodología desarrollada, identificando los problemas y sus causas.

**Potencialidad:** Es un atributo diferencial que existe entre una empresa y otra, que la hace permanecer en el mercado marcando una diferenciación, que existe dentro de una empresa sin embargo no ha sido alcanzado del todo. Con el esfuerzo por parte del empresario y tomando en cuenta diferentes factores de cada persona involucrada dentro de los procesos de producción, se puede señalar que se incide en el potencial empresarial.

### **4.5.2 Definiciones operacionales de perfil, problemática y potencialidad.**

Hernández, Fernández, y Baptista (2010) definen a la variable operacional como “el conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (pág.111)

La definición operacional de las variables perfil, problemática y potencialidades se obtuvo a través de un instrumento llamado cuestionario, el cual está conformado por cuatro apartados, uno hace referencia a los datos generales y los otros tres hacen referencia a cada variable.

El primer apartado llamado Datos Generales se presentará al inicio del instrumento y estará conformado por 9 reactivos que nos ayudarán a recabar información general de la empresa.

Posteriormente, se presentarán tres apartados que harán referencia a las variables en el siguiente orden:

El segundo apartado llamado Perfil de la empresa familiar, abarcará de la pregunta 1 a la pregunta 23 y se evaluará a través de una escala Likert de cinco calificaciones, en donde 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.

El tercer apartado llamado Potencialidades en la empresa familiar, abarcará de la pregunta 24 a la pregunta 41 y se evaluará a través de una escala Likert de cinco calificaciones, en donde 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.

Finalmente, el cuarto apartado llamado Problemática en la empresa familiar, abarcará de la pregunta 42 a la pregunta 64 y se evaluará a través de una escala Likert de cinco calificaciones, en donde 1= Muy bajo y 5= Muy alto.

El perfil de la empresa es aquel que determina sus características y mide el grado de nivel afectivo y efectivo de la empresa en cuanto a sus relaciones interpersonales con otros miembros de la familia, tanto los que trabajan en la empresa y los que no, así como los empleados no familiares. El grado de efectividad se da referente a la operación de la empresa al día a día y su viabilidad de supervivencia en el mercado.

La potencialidad en la empresa familiar está conformada por dos partes, la potencialidad del empresario y la potencialidad de la empresa. La primera de ellas se da cuando el empresario tiene características de independencia, creatividad, adaptación al cambio y en el caso de las empresas familiares el apoyo de los miembros de la familia. En cuanto al potencial de la empresa son aquellos atributos que le permiten operar de una manera eficaz como la comunicación y organización y aquellos factores que le permiten mantenerse competitiva en el mercado, en este caso las estrategias de competitividad y ventas.

La variable de problemática se da al medir los problemas frecuentes en los enfoques mencionados con anterioridad.

## **4.6 Descripción de las herramientas de recolección de información**

### **4.6.1 Descripción del instrumento.**

El instrumento que se utilizará para esta investigación es un cuestionario, que estará conformado por 64 ítems y será evaluado a través de una escala Likert. El contenido del cuestionario tendrá un apartado de datos generales y tres apartados para cada una de las variables que son el perfil, la problemática y las potencialidades de las empresas familiares. (Ver Anexo 1).

El apartado de Datos Generales se presentará al inicio del instrumento y estará conformado por 9 reactivos que nos ayudarán a recabar información general de la empresa, como son: nombre de la empresa, género del propietario, edad del propietario, nivel educativo el propietario, año de fundación, número de empleados, número de familiares que trabajan en la empresa, el parentesco que se tiene con esos familiares y la generación en la que se encuentra la empresa.

Posteriormente, se presentarán los tres apartados que harán referencia a las variables en el siguiente orden:

El segundo apartado llamado Perfil de la empresa familiar, abarcará de la pregunta 1 a la pregunta 23 y se dividirá en tres dimensiones: Empresa que abarcará de la pregunta 1 a la pregunta 7, Familia que abarcará de la pregunta 8 a la pregunta 17 y Propiedad que abarcará de la pregunta 18 a la pregunta 23. Este apartado será evaluado a través de una escala Likert de cinco calificaciones, en donde 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.

El tercer apartado llamado Potencialidades en la empresa familiar, abarcará de la pregunta 24 a la pregunta 41 y se dividirá en dos dimensiones: Potencialidades del empresario que abarcará de la pregunta 24 a la pregunta 35 y Potencialidades de la empresa que abarcará de la pregunta 36 a la pregunta 41. Este apartado será

evaluado a través de una escala Likert de cinco calificaciones, en donde 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.

Finalmente, el cuarto apartado llamado Problemática en la empresa familiar, abarcará de la pregunta 42 a la pregunta 64 y se dividirá en cinco enfoques, los cuales son: Problemas administrativos que abarcará de la pregunta 42 a la pregunta 46, Problemas técnicos que abarcará de la pregunta 47 a la pregunta 50, Problemas económico-financieros que abarcará de la pregunta 51 a la pregunta 58, Problemas mercadológicos que abarcará de la pregunta 59 a la pregunta 61 y Problemas psicosociales que abarcará de la pregunta 62 a la pregunta 64.

Este apartado será evaluado a través de una escala Likert de cinco calificaciones, en donde 1= Muy bajo y 5= Muy alto.

### **4.6.2 Validez.**

La validez es el grado en el que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Es un concepto el cual se pueden tener diferentes tipos de evidencia: evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio y evidencia relacionada con el constructo (Hernandez, Fernández, & Bautista, 2010).

La validez de contenido es el grado en el que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida y responde a la siguiente pregunta: “¿El instrumento mide adecuadamente las principales dimensiones de la variable en cuestión?” (Hernandez, Fernández, & Bautista, 2010).

El autor menciona que la validez de contenido es el acuerdo subjetivo entre profesionales de que el contenido de una escala refleja en forma lógica y exacta lo que se propone medir. Cuando es evidente para los expertos que una medida abarca el concepto en forma apropiada. Es la representatividad o adecuación muestral del contenido (sustancia, materia, tema de un instrumento de medición).



Para efectos de esta investigación se utilizó la validez de contenido. El instrumento fue revisado de manera individual por tres expertos en las áreas de investigación y empresa familiar. Los expertos realizaron observaciones que fueron aplicadas al instrumento y se realizó un concentrado de la validez de contenido (ver Anexo 2). Una vez que se realizaron las modificaciones, se les entregó de nuevo el cuestionario a los expertos para que lo revisaran y acreditaran la validez del mismo por medio de una carta llamada Constancia de validación del contenido (ver Anexo 3).

### **4.6.3 Confiabilidad**

Hernández, Fernández, y Baptista (2010), mencionan que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

La confiabilidad de alfa de Cronbach es un coeficiente que fue desarrollado por J. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición del instrumento y se calcula el coeficiente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El método que se utilizó en esta investigación para darle confiabilidad al instrumento fue el alfa de Cronbach, a través de la aplicación del cuestionario de 64 ítems a una muestra piloto de 15 empresas de la industria panificadora, se obtuvo una confiabilidad de 0.785. Este valor de alfa de Cronbach es suficiente para darle confiabilidad al instrumento aplicado a las empresas panificadoras para obtener la información requerida con respecto a las variables de estudio. (Ver anexo 4)

#### **4.7 Procedimientos de análisis de la información**

La estadística descriptiva estudia unos determinados caracteres o aspectos referidos a un colectivo de personas, objetos o elementos de una naturaleza específica. Los caracteres estudiados reciben el nombre de variables y se dividen en variables cualitativas en escala nominal, variables cualitativas en escala ordinal y variables cuantitativas en escala de intervalo o de razón (Ferrán Aranaz, 2001).

El procedimiento que se seguirá en esta investigación es un análisis estadístico descriptivo con medidas de tendencia central como son la mediana y la moda incluyendo gráficas y tablas de frecuencia, a través del software SPSS.

## **CAPÍTULO 5. Análisis y Discusión de Resultados**

En el presente capítulo se presente un análisis de los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los empresarios de las microempresas familiares de la industria panificadora en la zona noroeste de Mérida, Yucatán. Dichos resultados se presentan a través de gráficas y su correspondiente análisis. De igual manera, posteriormente se presenta la discusión acerca de cada una de las variables y lo que se obtuvo a partir de la aplicación de las encuestas, partiendo del análisis de los resultados y basándose en la teoría presentada en el Capítulo 2.

### **5.1 Análisis de los resultados**

En este apartado se presentan los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información. Este “Cuestionario del perfil, la problemática y las potencialidades de las microempresas familiares de la industria panificadora”, está conformado por cuatro apartados mencionados anteriormente: Datos Generales, Perfil, Potencialidades y Problemática. El instrumento fue aplicado a un total de 30 microempresarios de la industria de la panificación en la zona noroeste de Mérida que cumplieran con el perfil de microempresa familiar.

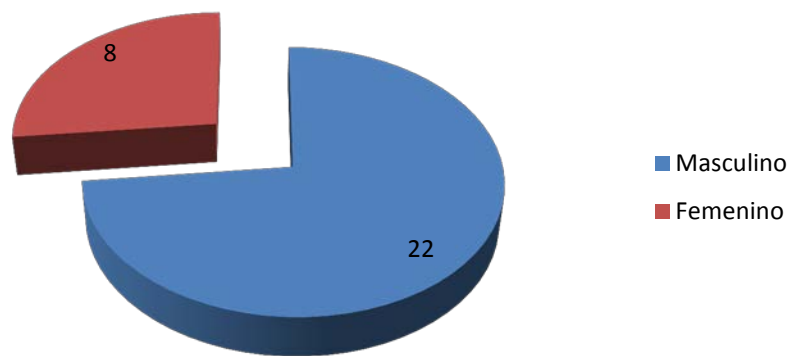
#### **5.1.1 Datos Generales de los empresarios**

En este apartado del cuestionario se obtuvo información relacionada con las características generales del empresario, como el género, edad y nivel de estudios del microempresario.

### 5.1.1.1 Género de los empresarios.

En la figura 5.1 se observa que el género masculino es la moda entre las panaderías encuestadas resultando en un 73.3% del total de las 30 encuestadas, por lo consiguiente el género femenino abarca el 26.7% restante

**Figura 5.1**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por género**

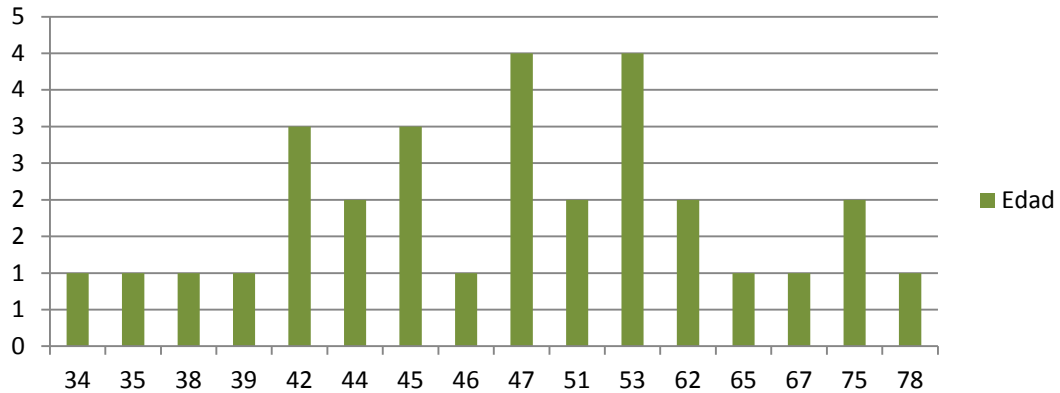


Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1.2 Edad de los empresarios.

En la figura 5.2 se puede observar que el rango de edad va desde los 24 años de edad hasta los 78 años, resultando como moda 47 y 53 años de edad con un valor de 4 cada uno. De igual manera se observa que la mediana es 47 años

**Figura 5.2**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por edad**

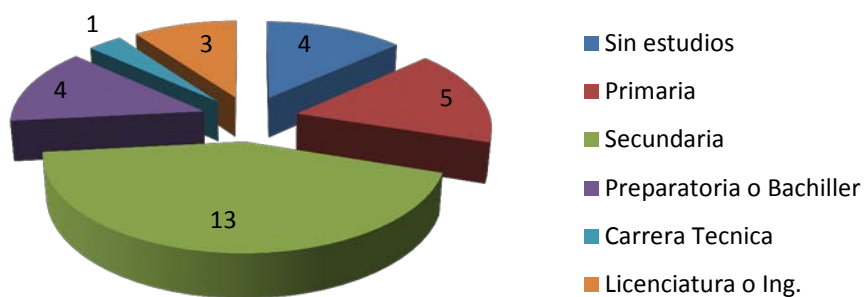


Fuente: Elaboración propia

**5.1.1.3 Nivel de estudios concluidos de los empresarios.**

En la figura 5.3 se observa que la moda en este caso es el nivel de estudios de secundaria terminada con un total de 13 encuestados dando esta respuesta, esto equivale al 43.3%, 4 de los encuestados respondieron tener una carrera técnica (1 de ellos) o una licenciatura o ingeniería (3 de ellos) lo cual equivale al 13.3%.

**Figura 5.3**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por nivel de estudios**



Fuente: Elaboración propia

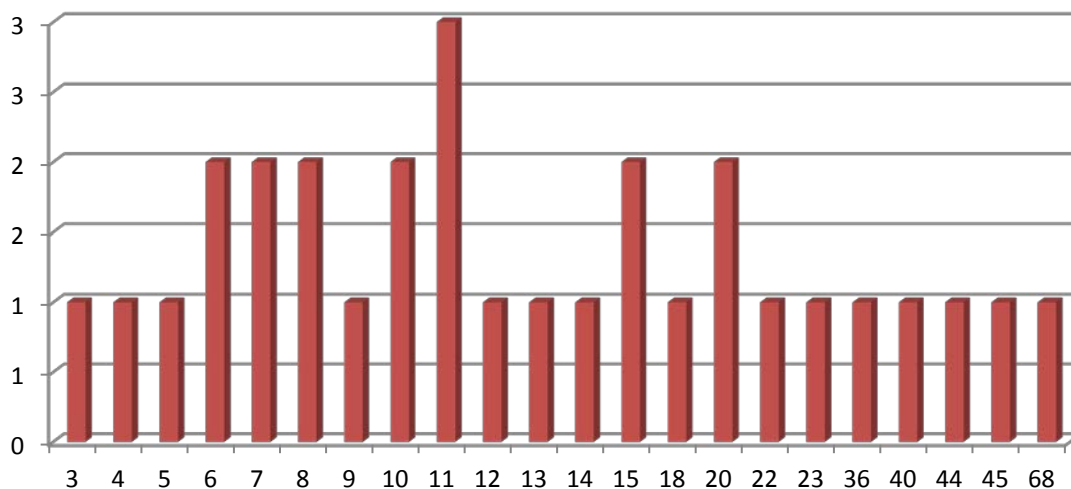
### 5.1.2 Resultados generales de las microempresas familiares.

Continuando con el apartado de datos generales, se presentan a continuación aquellos que caracterizan a la microempresa familiar, tales como años de operación, generación en la que se encuentra, número de empleados trabajando en la empresa, entre otros.

#### 5.1.2.1 Años de operación de la empresa.

La figura 5.4 muestra la cantidad de años que las microempresas han estado en funcionamiento, se observa que la moda es de un total de 11 años en operación.

**Figura 5.4**  
**Distribución de frecuencias de las empresas por años de operación**

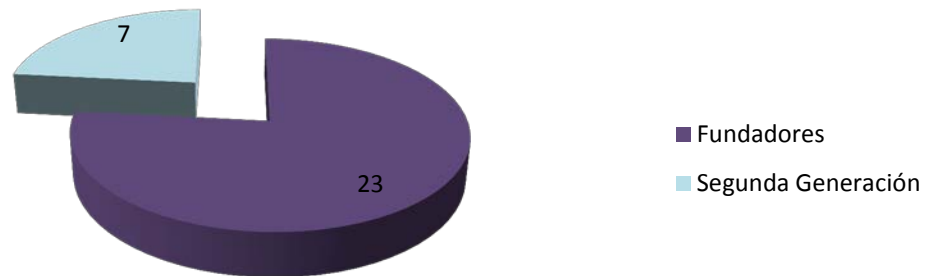


Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.2.2 Generación en la que se encuentra la empresa.

En la figura 5.5 se puede observar que las microempresas familiares que se encuentran en la generación de fundadores son 23 o 76.7% del total y en la etapa de 2ª generación 7 o 23.3%, del total de 30 encuestados. Ninguna de las empresas encuestadas se encontró en la tercera generación de operación.

**Figura 5.5**  
**Distribución de frecuencias la empresa por generación directiva en la que se encuentra**

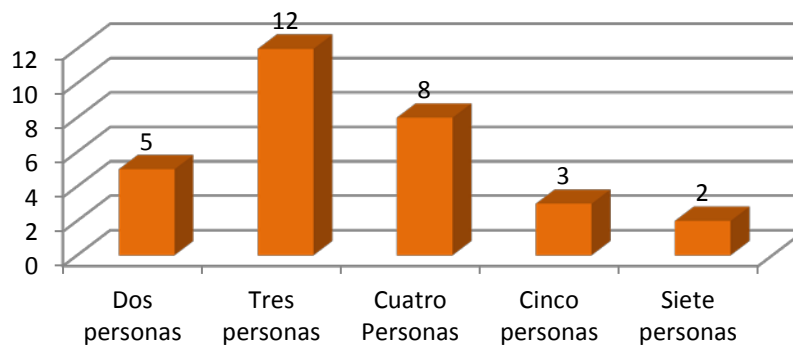


Fuente: Elaboración propia

**5.1.2.3 Número de empleados en la empresa.**

En la figura 5.6 se puede observar que las micro panaderías de la zona noroeste de Mérida tienen en su mayoría tres empleados, la moda resultó ser de 12 para esta respuesta, el 40% del total de los encuestados. La mediana y el promedio equivalen ambas a tres personas. El rango de empleados en las microempresas familiares va de dos personas, además del dueño hasta siete personas además del dueño.

**Figura 5.6**  
**Distribución de frecuencias de las empresas por número de empleados ocupados**

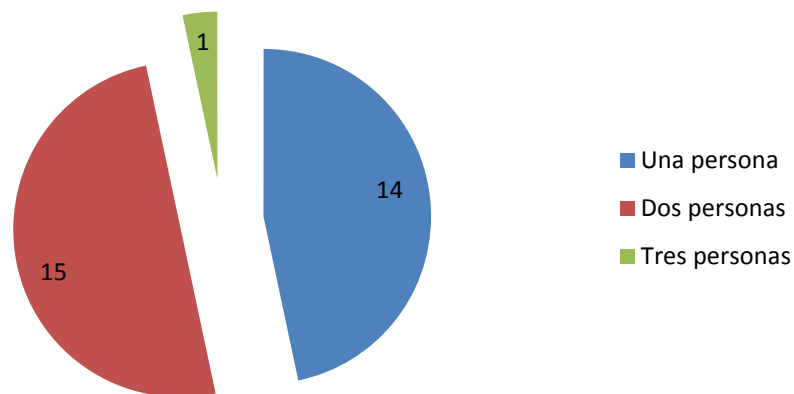


Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.2.4 Número de empleados familiares en la empresa.**

En la figura 5.7 se puede observar que la mayoría de las microempresas familiares de la zona noroeste de Mérida Yucatán tienen a dos miembros de la familia laborando en la empresa, el 50% de los microempresarios dieron esta respuesta al ser encuestados. El restante 50% está conformado casi por completo por microempresarios con 3 miembros de la familia laborando en la empresa, 47% y únicamente un empresario (3%) dijo tener solo a un miembro de la familia trabajando en la microempresa familiar. Como se puede observar las microempresas familiares de la zona tienen entre 2 y 3 miembros de la familia trabajando en la empresa.

**Figura 5.7**  
**Distribución de frecuencias de las empresas por número de familiares laborando en ella**



Fuente: Elaboración propia

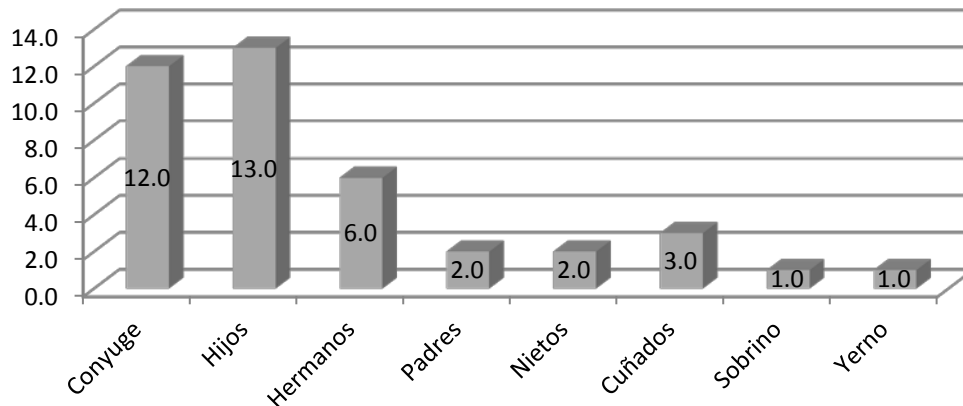
#### **5.1.2.5 Parentesco de los empleados familiares que laboran en la empresa.**

En la figura 5.8 se observa que los hijos son los familiares más comunes en trabajar en las panaderías de la zona noroeste de Mérida, con 13 de 30 dando esta respuesta lo cual equivale a 43% de los empresarios. Otros 12 empresarios (40%) respondieron que trabajan de igual manera con sus cónyuges siendo estas dos respuestas las más comunes entre los parentescos. Las respuestas menos comunes



fueron Sobrino y Yerno, con el 3% cada una, es decir únicamente 1 de los empresarios para cada una de las respuestas.

**Figura 5.8**  
**Distribución de frecuencias de los familiares que laboran en la empresa por parentesco**



Fuente: Elaboración propia

### **5.1.3 Perfil de la empresa familiar.**

En este apartado se presenta el análisis de los resultados obtenidos con respecto a la variable de perfil. Esta variable se creó a partir del modelo de los tres círculos propuesto por Davis & R. Tagiuri (1982) y citado por Belausteguigoitia (2012). El modelo de los tres círculos contiene las dimensiones de Empresa, Familia y Propiedad y a continuación se analizan cada una por separado.

#### **5.1.3.1 Dimensión Empresa.**

Esta dimensión está conformada en el cuestionario por siete preguntas con las cuales se obtuvo información relacionada con la operación del negocio desde el punto de vista administrativo, tomando en cuenta para ello las funciones que se realizan en ella y la planeación estratégica de la misma... A continuación se presentan los resultados:

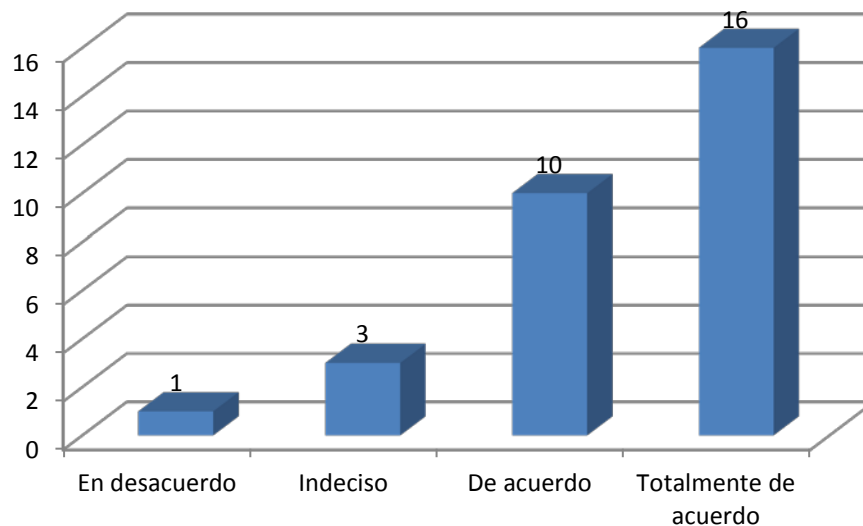
##### *5.1.3.1.1 Metas establecidas.*

Tras analizar los resultados obtenidos del instrumento se observa que 16 de los 30 encuestados están totalmente de acuerdo en que las metas de su empresa

están claramente definidas y 10 de ellos están de acuerdo con esta aseveración. Esto equivale a que el 86.6% de los encuestados tiene metas en su empresa claramente definidas.

Se puede inferir con esto que un alto porcentaje de las microempresas familiares de la industria de la panificación ha definido metas claras ya sea para el corto, mediano o largo plazo y de acuerdo con la literatura observada se infiere que estas metas son en su mayoría de corto plazo.

**Figura 5.9**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de metas claras en la empresa**



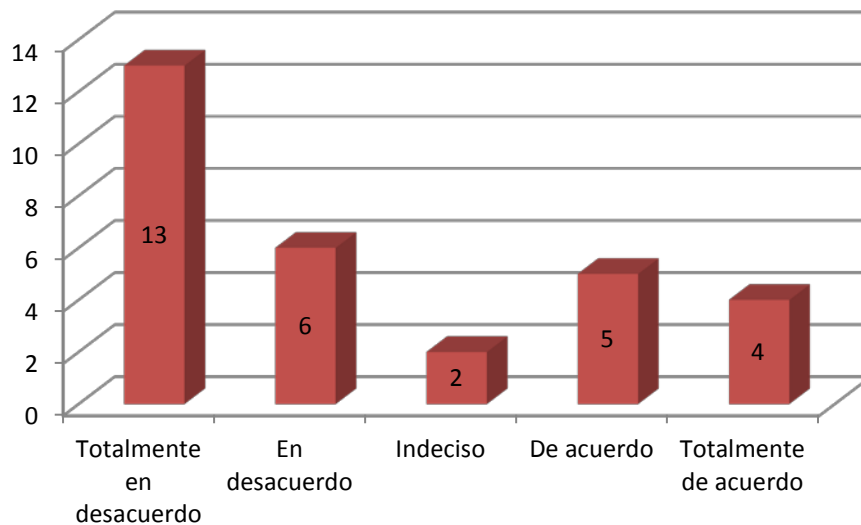
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.1.2 Establecimiento de planes por escrito.

Por otro lado tras analizar los resultados se observa que el 63.3% de los sujetos de estudio contestaron en desacuerdo (6) o totalmente desacuerdo (13) con respecto a tener un plan de por escrito que tenga los objetivos y metas de la empresa.

Por ello se infiere que en la zona noroeste de Mérida existen pocas empresas que han realizado una planeación estratégica por escrito y han planteado las metas, misión, visión y valores de la empresa en un plan de negocios.

**Figura 5.10**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de un plan por escrito**



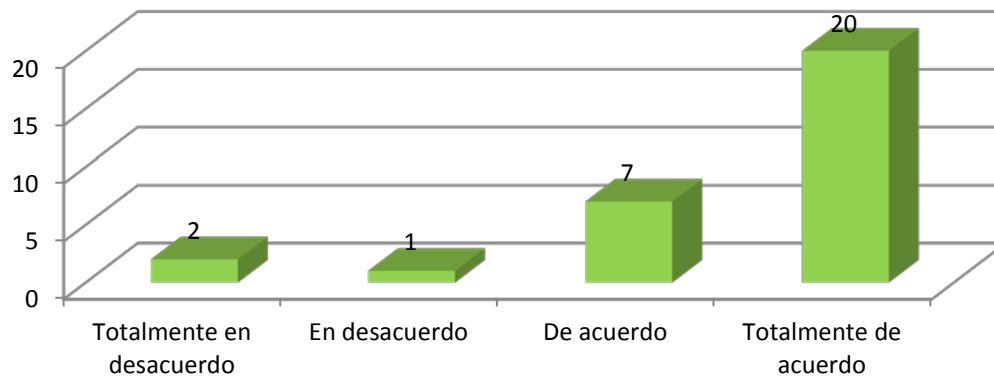
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.1.3 Descripción de puestos.

Con respecto a las definiciones de puesto el 66.7% (20) de los encuestados está totalmente de acuerdo en que dicha definición existe y el 23.3% (7) de ellos están de acuerdo en la existencia de estos.

Dichos puestos en su mayoría operativos tienen las obligaciones y responsabilidades definidas para cada tarea y el personal de la empresa tanto familiar como no familiar está al tanto de ello. Sin embargo, en la mayoría de los casos la definición de puestos no está por escrita por lo que se pasa de manera verbal a los nuevos integrantes de la organización.

**Figura 5.11**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de una definición de puestos**



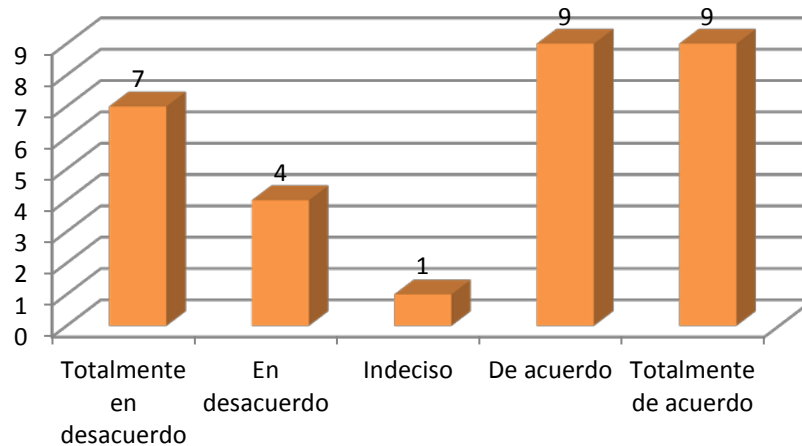
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.1.4 Evaluación de desempeño.

El 60% de los sujetos encuestados dice estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en cuanto a la existencia de evaluaciones de desempeño, por otro lado el 36.6% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con respecto a la existencia de dichas evaluaciones dentro de la organización.

Se infiere que dichos porcentajes se encontrarán a lo largo de toda la zona noroeste de Mérida, con más del 50% de las microempresas familiares contando con evaluaciones de desempeño para miembros familiares y no familiares de la organización.

**Figura 5.12**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de evaluaciones de desempeño**



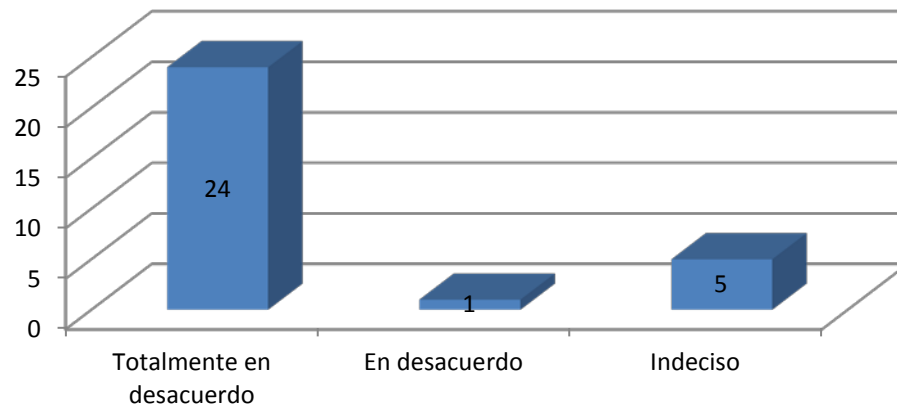
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.1.5 Empleados ajenos a la familia con puestos altos en la empresa.

En las empresas familiares de la industria panificadora no existen profesionales ajenos a la familia que ocupen puestos altos de dirección, el 80% de los encuestados contestó estar completamente en desacuerdo con respecto a esta cuestión y el 20% restante estuvo en desacuerdo o indeciso.

En la zona noroeste de Mérida serán escasas o nulas las empresas que tengan profesionales ajenos a la familia en altos puestos.

**Figura 5.13**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de profesionales ajenos a la familia en puestos altos**



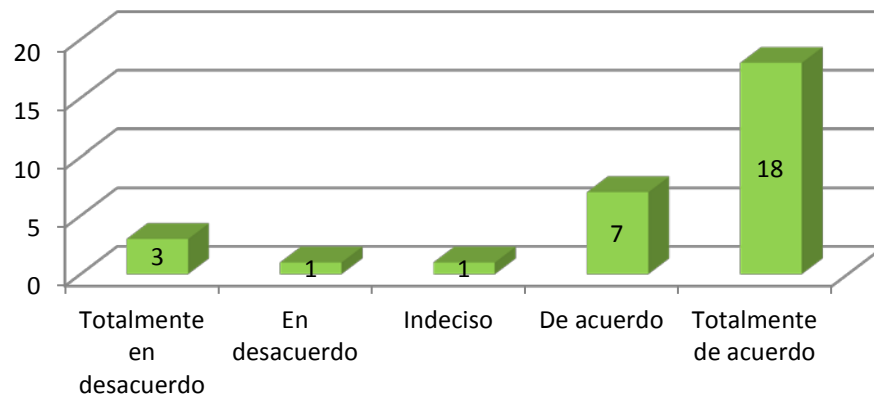
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.1.6 Toma de decisiones compartida.

Dieciocho sujetos de estudio están totalmente de acuerdo en que la toma de decisiones de la empresa es compartida con los empleados de la familia y de igual manera se delegan tanto la autoridad como la responsabilidad, otros 7 encuestados se encuentran de acuerdo con este enunciado lo cual equivale al 83.3%

Se infiere que la mayoría de las empresas de este ramo en la zona noroeste de Mérida de igual manera delegan la autoridad y responsabilidad a otros miembros de la familia que operan en el negocio y toman en cuenta las opiniones de estos miembros familiares al momento de tomar decisiones.

**Figura 5.14**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la toma de decisiones tomando en cuenta a los miembros de la familia**



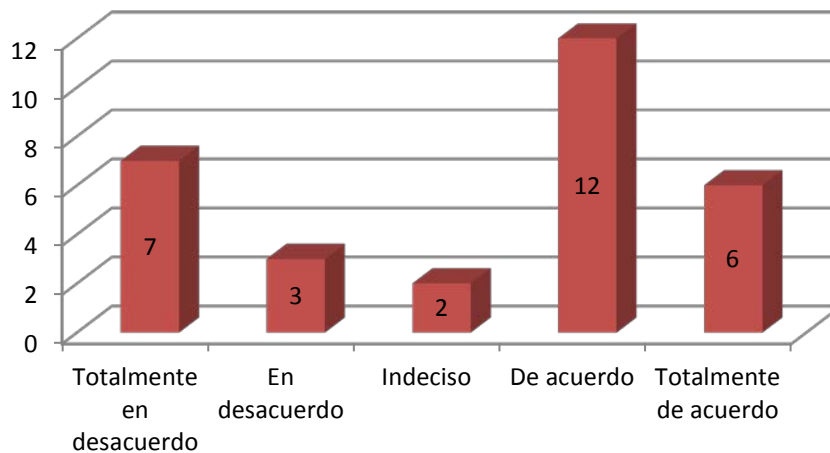
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.1.7 Existencia de políticas de contratación de parientes en la empresa.

El 33.3% de los encuestados se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en cuanto a las políticas de contratación de parientes, por otra parte el 60% está de acuerdo o totalmente de acuerdo y un pequeño 6.7% se encuentra indeciso.

Se pueden encontrar varias empresas en la zona que tienen una política clara para contratar parientes y las características que estos deben tener para poder trabajar en la empresa, sin embargo también es posible encontrar empresas que no consideran estas políticas como un aspecto importante al operar el negocio.

**Figura 5.15**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de políticas claras para la contratación de parientes**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.3.2 Dimensión Familia.**

Para analizar el perfil correspondiente al círculo de la familia, se realizaron 10 preguntas con relación a la manera en la que interactúan los miembros de la familia que laboran en la empresa y con el proceso de sucesión.

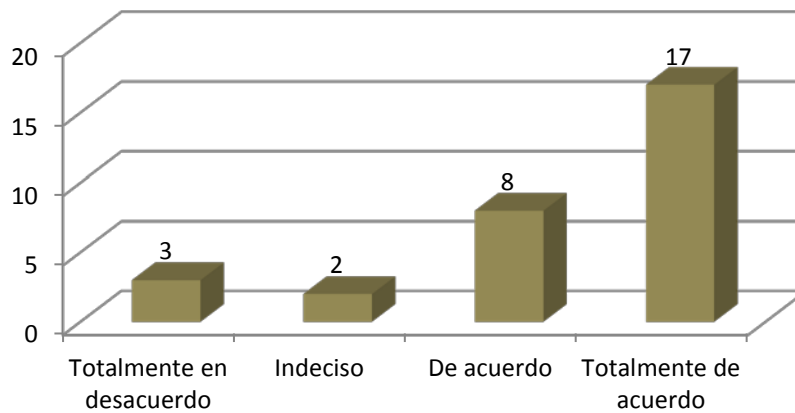
##### *5.1.3.2.1 Planes empresariales que toman en cuenta la situación de la familia.*

El 56.7% de los sujetos de estudio están totalmente de acuerdo en que los planes empresariales toman en cuenta la situación familiar, el 26.7% está de acuerdo con esto y el 16.7% restante está indeciso o totalmente en desacuerdo.

Las microempresas familiares de la industria panificadora de la zona de estudio consideran la situación familiar y en base a ello elaboran los planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo, en caso de que éstos existan.



**Figura 5.16**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si los planes familiares toman en cuenta la situación familiar**



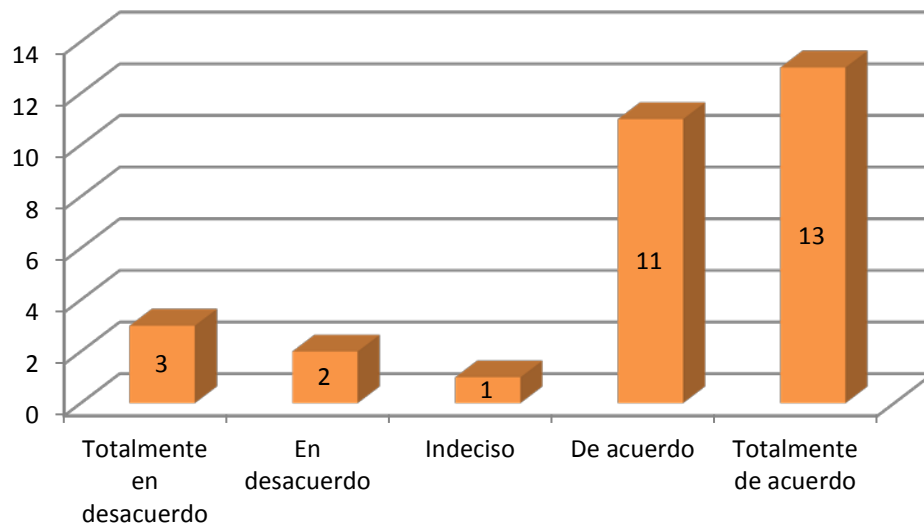
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.2.2 Reuniones de la familia para discutir temas de la empresa.

En 13 de los casos los encuestados se encontraron totalmente de acuerdo en que la familia se reúne para discutir temas empresariales y otros 11 estuvieron de acuerdo con ésta aseveración, esto equivale a 43.3% y 36.7% respectivamente para un total de 80%

Se infiere que gran un elevado porcentaje de las microempresas familiares de la zona se reúnen de manera formal para tratar temas de la empresa, como pueden ser los planes futuros.

**Figura 5.17**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de reuniones familiares para la discusión de temas empresariales**



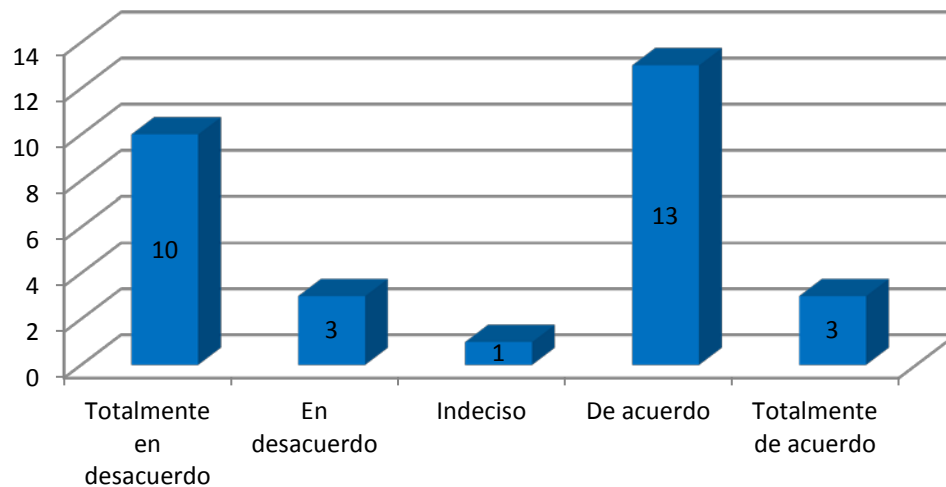
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.2.3 Consejo de familia.

Trece (43.3%) de los sujetos de estudio están de acuerdo en que se ha establecido un consejo familiar, sin embargo 10 de ellos (33.3%) están totalmente en desacuerdo en cuanto a que se haya establecido un consejo.

La inferencia con respecto a esto es que existen en la zona muchas empresas que se reúnen formalmente para tratar temas de la empresa y han establecido un consejo familiar para ello, por otro lado existen empresas que se reúnen formalmente pero no han establecido este consejo de manera formal, y por último existen aquellas empresas que no han establecido el consejo ni se reúnen.

**Figura 5.18**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a del establecimiento de un consejo familiar**



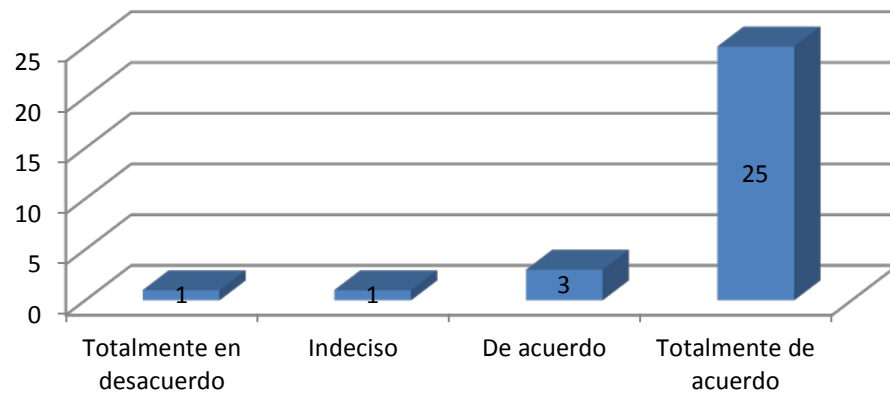
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.2.4 Entrada voluntaria de los miembros de la familia a la empresa.

Un alto porcentaje de encuestados (93.3%) están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que la entrada a la empresa por parte de miembros de la familia es voluntaria y no se les presiona para hacerlo.

En la gran mayoría de las empresas de la zona los miembros de la familia que se encuentran laborando en la empresa lo hacen de manera voluntaria y no por ser presionados por otros miembros de la familia. Se puede inferir que dichos miembros han tenido el deseo de formar parte de la empresa y de igual manera se infiere que en el momento en el que lo deseen podrán dejarla empresa sin sentir presión por parte de otros miembros familiares.

**Figura 5.19**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la entrada voluntaria a la empresa de empleados familiares**



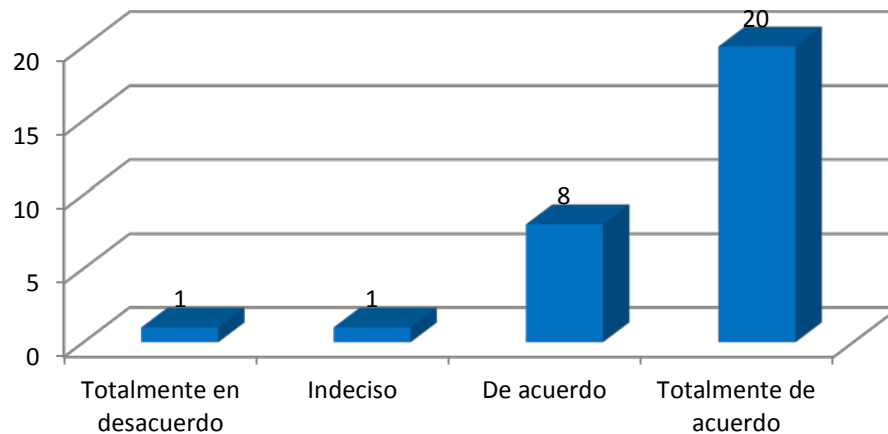
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.2.5 Visión compartida del negocio.

El 66.7% de los sujetos encuestados está totalmente de acuerdo en que existe una visión del negocio clara y compartida entre familia y empresa, el 26.7% de ellos está de acuerdo con esto.

Es decir que un elevado porcentaje de las microempresas de la zona han establecido una visión que vaya de acuerdo con las opiniones y necesidades tanto de la familia como de la empresa.

**Figura 5.20**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la clara visión del negocio con la familia**



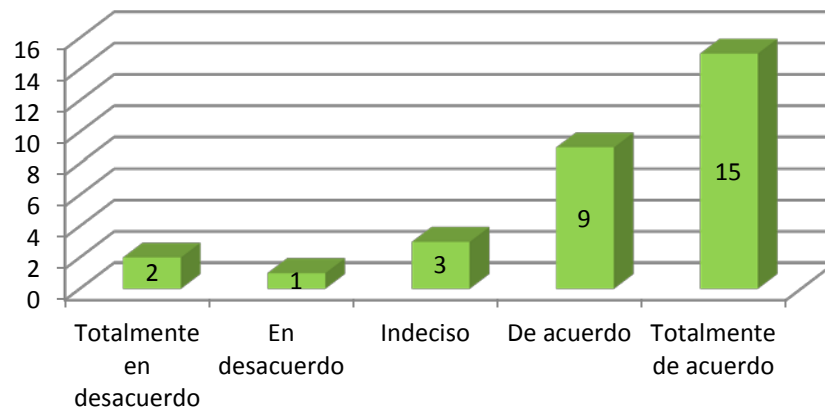
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.2.6 *La empresa más que una herramienta para generar dinero.*

El 80% de los encuestados concuerdan en que la empresa es más que una herramienta para generar dinero como se pueden observar en la gráfica anterior ya que 15 de ellos están totalmente de acuerdo con esto y 9 de ellos están de acuerdo.

Las microempresas familiares, en su mayoría, consideran que la empresa es más que una herramienta para generar dinero debido a que la necesitan como un sustento de vida y en muchos casos desean que sea un patrimonio familiar el cuál será heredado por la siguiente generación.

**Figura 5.21**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si la empresa es más que una herramienta para generar dinero**



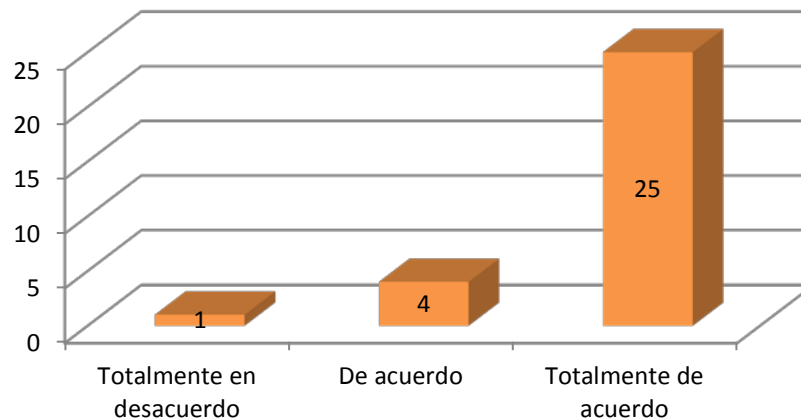
Fuente: Elaboración propia

*5.1.3.2.7 Trabajo armónico entre los integrantes de la familia que laboran en la empresa.*

En la gráfica anterior se observa que el 97% de los encuestados están totalmente de acuerdo o en acuerdo con que se puede trabajar de manera armónica dentro de la empresa y únicamente uno de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo con esta premisa.

Se puede inferir que las empresas familiares de la zona noroeste de Mérida pueden trabajar en un ambiente armónico con los otros integrantes de la familia.

**Figura 5.22**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si los familiares son capaces de trabajar en armonía**



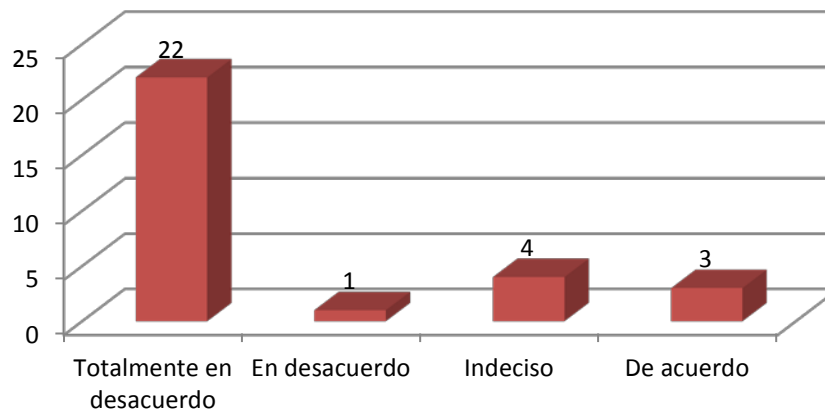
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.2.8 Plan de sucesión por escrito.

La mayoría de los encuestados, un 73.3%, no cuenta con un plan de sucesión por escrito, únicamente el 10% de los encuestados está de acuerdo en que existe un plan de sucesión por escrito.

En Mérida la gran parte de las microempresas no ha establecido un plan de sucesión para el futuro, ya sea porque aún están en una etapa de arranque y no existe un sucesor con edad para hacerse cargo de la empresa aún o porque no tienen consideran la necesidad de establecer dicho plan.

**Figura 5.23**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de un plan de sucesión**



Fuente: Elaboración propia

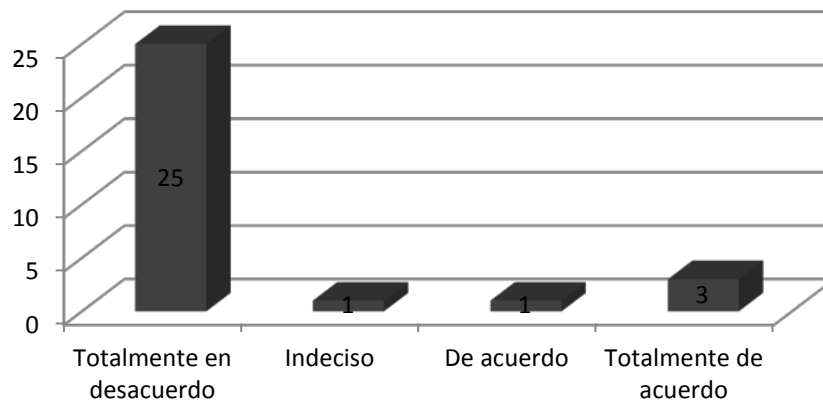
#### 5.1.3.2.9 El sucesor aprueba el proceso de sucesión.

Se observa en ésta gráfica que un bajo número 13% de encuestados aprueban el plan de sucesión, esto es en parte debido a que como se observó en la gráfica anterior a ésta, la mayor parte de los encuestados aún no han establecido un plan.

Se asume que este será el caso para la mayoría de las empresas en la zona debido a la inexistencia de dicho plan, ya sea por falta de planeación o conocimiento con respecto a esto.



**Figura 5.24**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la aprobación del plan de sucesión por parte del sucesor**



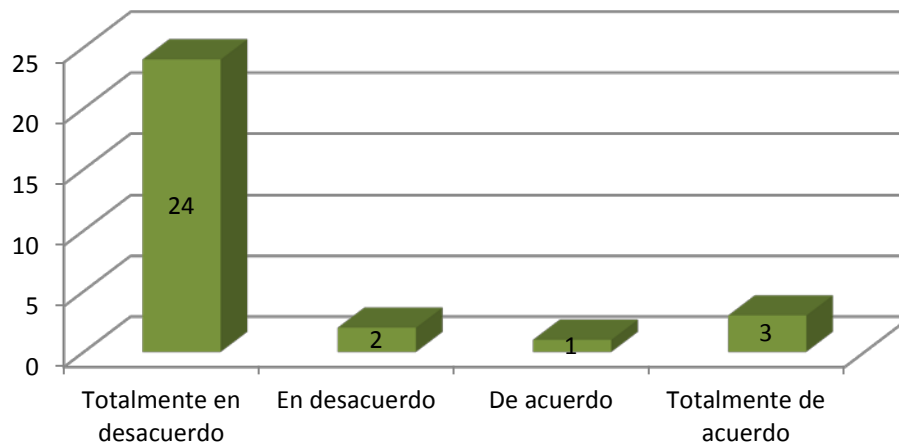
Fuente: Elaboración propia

*5.1.3.2.10 Generación mayor con planes a futuro para después de su retiro.*

Se observa en la figura 5.25 que 24 de los encuestados o el 80% de ellos están totalmente en desacuerdo que tienen (al momento de ser encuestados) un plan para el retiro. Únicamente 4 de ellos (13%) han considerado dicho plan.

Se infiere que muchos de los miembros de la generación mayor de esta zona y de este sector industrial no planean al largo plazo.

**Figura 5.25**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de un plan para el retiro de los miembros de la generación mayor**



Fuente: Elaboración propia

### **5.1.3.3 Dimensión Propiedad.**

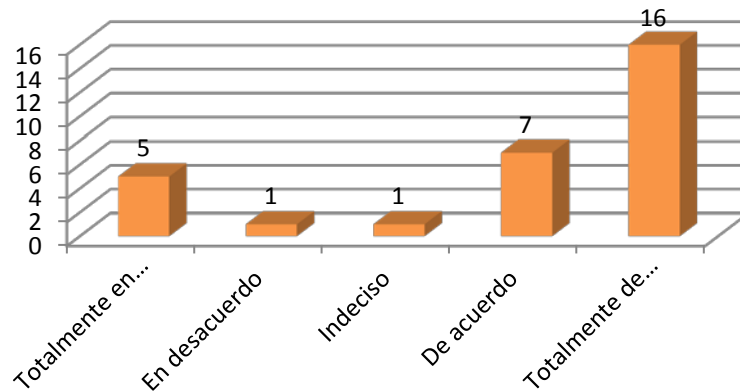
El último segmento de perfil corresponde al círculo de la propiedad, para analizarlo se realizaron seis preguntas con relación al valor de la empresa y cuestiones financieras. A continuación se presentan los resultados:

#### **5.1.3.3.1 Valor de la empresa.**

El 53.3% de los encuestados (16) están totalmente de acuerdo en que conocen el valor de la empresa y lo revisan de manera periódica, el 23.3% de ellos (7) están de acuerdo con esta aseveración.

Un elevado porcentaje de las microempresas de la industria panificadora revisa de manera periódica el valor de la empresa. Con ello es posible tomar decisiones para el corto y mediano plazo.

**Figura 5.26**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a del conocimiento del valor de la empresa**



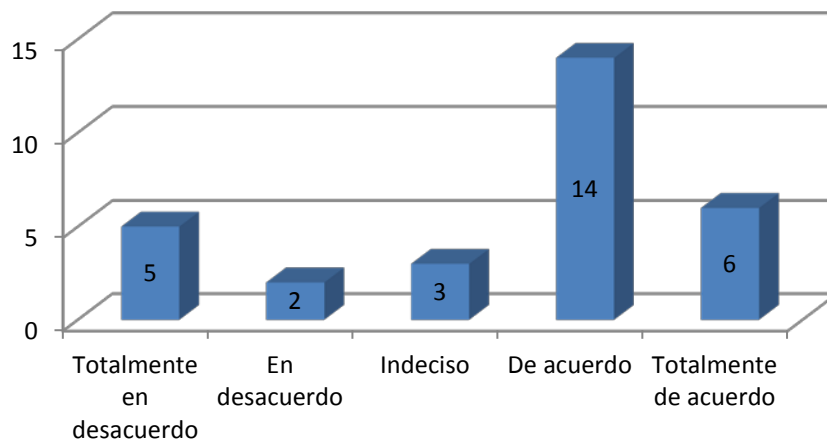
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.3.2 Información financiera compartida.

El 66.6% de los encuestados dicen estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el momento de darle la información financiera a quienes tienen derecho a solicitarla, estos pueden ser miembros de la Secretaría de Hacienda u otras instituciones gubernamentales o miembros de la familia que quieren y tienen el derecho a saber el valor de la empresa.

Debido a que la mayoría de las panaderías conocen el valor de la empresa este dato debe tener algún fin, y de igual manera en el momento en que es solicitado la mayoría de las empresas le brindará dicha información a quien la haya solicitado.

**Figura 5.27**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la presentación de información financiera**



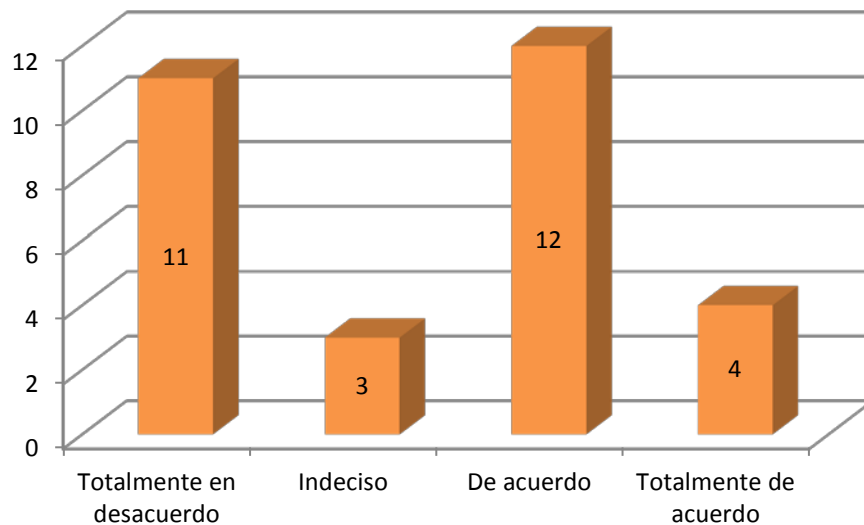
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.3.3 Conocimiento del proceso de sucesión en temas de propiedad.

El 40% de los sujetos de estudio están de acuerdo en que saben cómo se hará el proceso de sucesión a la siguiente generación sin embargo el 36.7% de ellos están totalmente en desacuerdo sobre conocer la forma en que se hará la sucesión en sus empresas.

Con respecto a la zona de estudio se observa que existe una cercanía al punto medio en lo que se refiere a sucesión, por lo que es muy probable encontrar tanto dueños que sepan cómo se hará la sucesión en la empresa como dueños que no sepan.

**Figura 5.28**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto al conocimiento del proceso de sucesión**



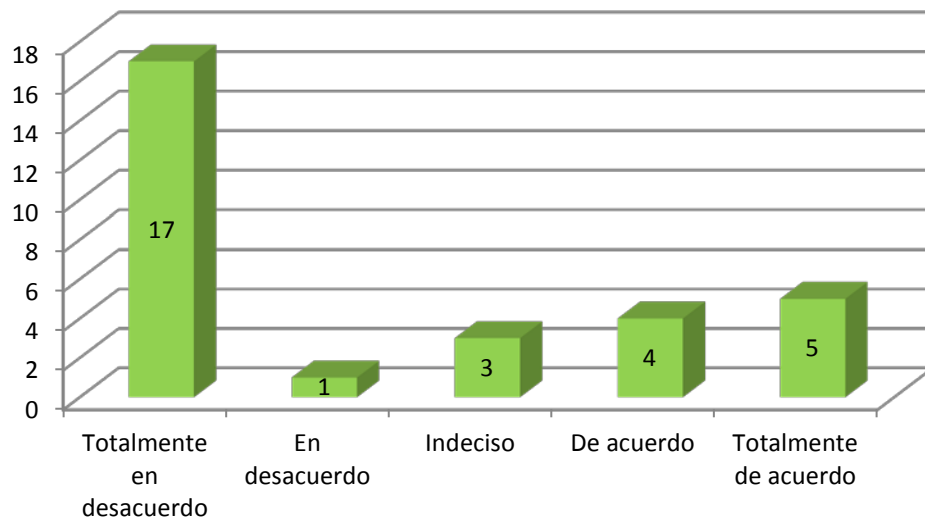
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.3.4 Elaboración de testamento.

De los sujetos de estudio encuestados el 56.7% (17) están totalmente en desacuerdo con respecto a haber elaborado un testamento, el 3% (1) está en desacuerdo, el 13.3% (4) está de acuerdo y el 16.7% (6) está totalmente de acuerdo con esta aseveración. Por lo que únicamente el 30% de los sujetos encuestados ha hecho un testamento de pertenencias.

Son pocos los dueños que han elaborado un testamento en la zona noroeste de Mérida.

**Figura 5.29**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la creación de un testamento por parte del dueño**



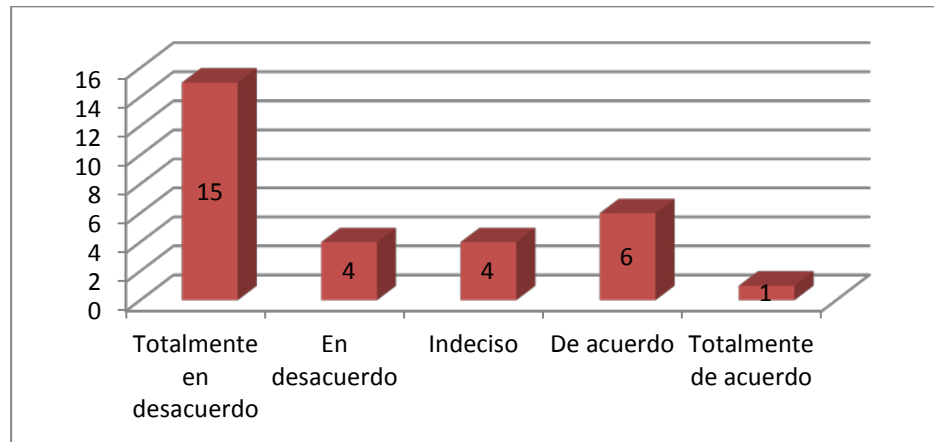
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.3.5 Presupuesto para el retiro del empresario y su cónyuge.

Quince de los sujetos de estudio (50%) se encuentran totalmente en desacuerdo con respecto que tienen un presupuesto para el retiro, 4 de ellos (13.3%) están en desacuerdo con esto y por otra parte únicamente 1 (3%) está totalmente de acuerdo, cómo se puede observar en la siguiente gráfica.

Existe un elevado porcentaje de microempresarios que no han hecho un presupuesto para el retiro para sí mismos y su cónyuge. Se infiere que viven en el presente sin preocuparse por el largo plazo.

**Figura 5.30**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la elaboración de un presupuesto para el retiro por parte del dueño**



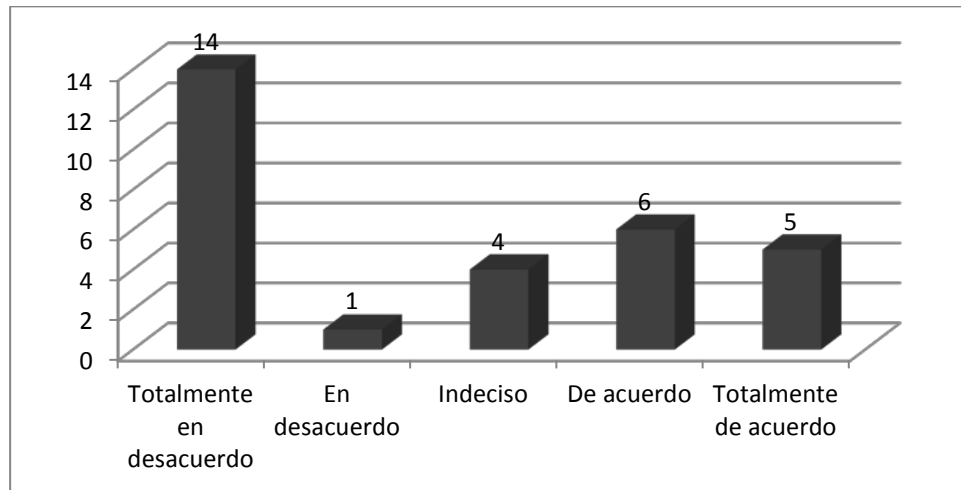
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3.3.6 Implicaciones financieras futuras contempladas en el plan de sucesión.

El 46.7% de los dueños de las microempresas familiares de la industria panificadora están en total desacuerdo con respecto a haber contemplado las implicaciones financieras de la sucesión. El 36.7% en cambio está de acuerdo o totalmente de acuerdo en cuanto a haber contemplado estas implicaciones financieras.

Se infiere que un elevado porcentaje de las microempresas familiares de la zona noroeste de Mérida no habrán contemplado estas implicaciones, por diversas razones como puede ser el no haber realizado un plan de sucesión y no tenerlo como una prioridad.

**Figura 5.31**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si ha contemplado las implicaciones financieras de la sucesión**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.4 Potencialidades en la empresa familiar.**

El presente apartado hace referencia a los atributos tanto de la empresa como del empresario que le permiten mantenerse funcional en el mercado en el que se desempeña.

##### **5.1.4.1 Potencialidades del empresario.**

Para analizar las potencialidades de los empresarios se realizaron 12 preguntas con relación a las variables a estudiar como son: la independencia, la necesidad de logro, propensión a riesgos, creatividad, actitud proactiva, control interno, mantener a la familia unida y experiencia y enseñanza.

###### **5.1.4.1.1 Independencia.**

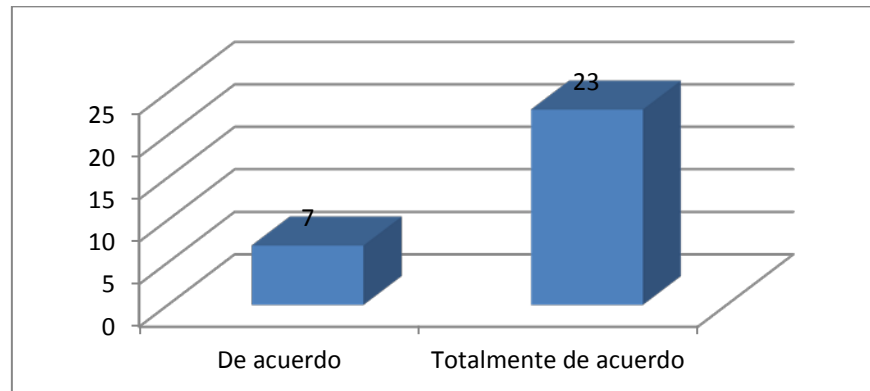
Veintitrés del total de 30 de los sujetos encuestados están totalmente de acuerdo en que son personas que prefieren trabajar por su cuenta, los 7 restantes están de acuerdo con este aspecto. Esto representa el 76.7% y el 23.3% respectivamente.

Por lo que se puede observar, del total de microempresarios de la industria de panificación, un gran porcentaje prefiere tener un micro negocio del ramo panadero propio y emprender, que trabajar para un tercero.



**Figura 5.32**

**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a sus preferencias sobre trabajar para sí mismo o para otros**



Fuente: Elaboración propia

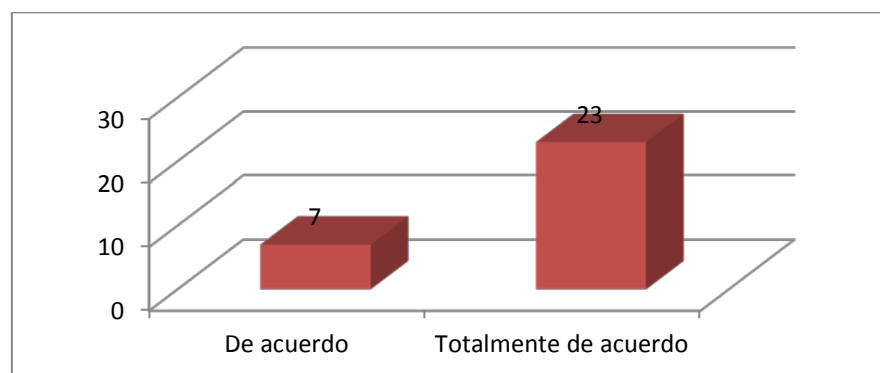
#### 5.1.4.1.2 Necesidad de logro.

De nuevo es posible observar la misma relación en la siguiente gráfica que en la anterior. El 76.7% del total está totalmente de acuerdo en que las actividades que realiza en su empresa son un logro y por otra parte el 23.3% restante está de acuerdo en que son un logro.

Esto indica que no únicamente los microempresarios prefieren tener un negocio propio y emprender sino que para ellos el operar y mantener con vida el negocio es un logro, satisfaciendo con ello la necesidad de logro propuesta como una potencialidad del empresario por (Toribio, Rodríguez, & García, 2003)

**Figura 5.33**

**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto al nivel de logro de las actividades que realizan**



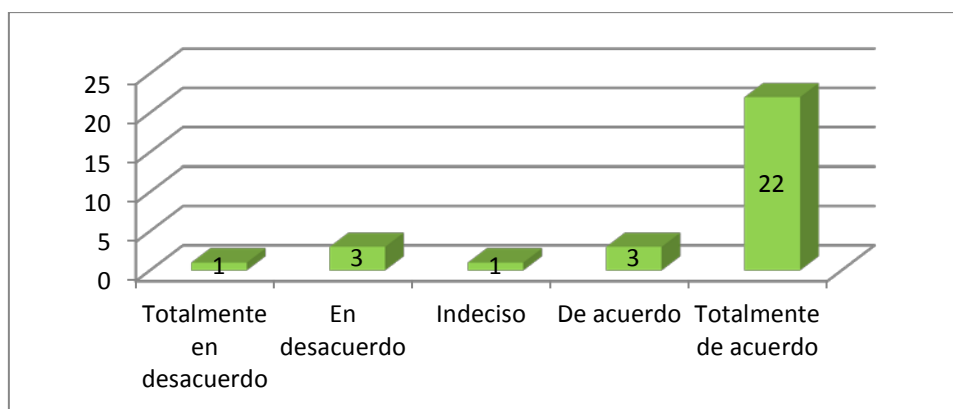
#### 5.1.4.1.3 Propensión a riesgos.

Como se observa en la siguiente gráfica 22 (73.3%) de los sujetos de estudio contestaron estar totalmente de acuerdo cuando se trata de asumir riesgos en la empresa, 3 (10%) de ellos están de acuerdo o en desacuerdo y 1 (3%) de ellos está indeciso y el otro totalmente en desacuerdo.

Los microempresarios de la industria panificadora de la zona noroeste en su mayoría consideran que se enfrentan y asumen riesgos en la empresa.

Riesgos que en su opinión son desde riesgos físicos y de seguridad hasta riesgos operacionales al emprender un negocio.

**Figura 5.34**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la toma de riesgos en la empresa**



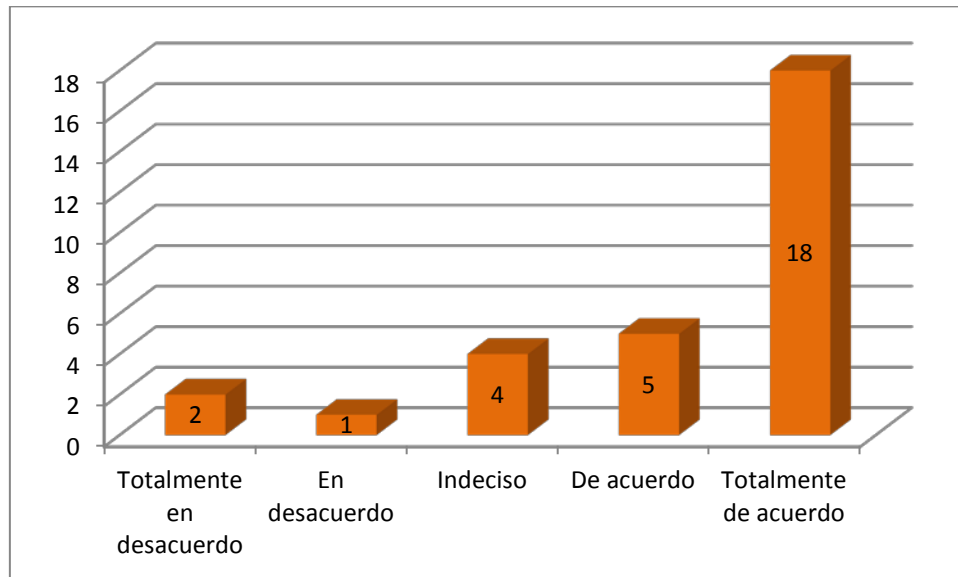
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.4.1.4 Creatividad

En cuanto a la creatividad e innovación el 60% de los microempresarios está totalmente de acuerdo en que son creativos e innovadores, el 16.7% está de acuerdo y únicamente el 10% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con esta aseveración.

Existe un alto porcentaje de empresarios que se consideran creativos e innovadores dentro de la empresa, de acuerdo con las observaciones realizadas durante las encuestas, dichas ideas creativas e innovadoras incluyen diversificación de productos y en algunos casos promoción diferente a la de los competidores.

**Figura 5.35**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a su carácter innovador y creativo**



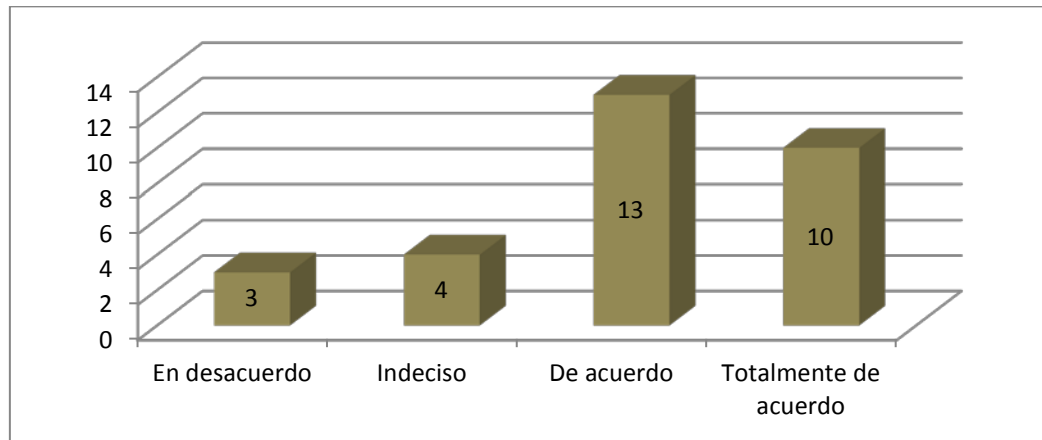
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.4.1.5 Actitud proactiva.

Trece de los 30 encuestados están de acuerdo en que se adaptan fácilmente al cambio, esto equivale a un 43.3% del total. 10 de ellos están totalmente de acuerdo en que se adaptan fácilmente al cambio (33.3%), 4 de ellos están indecisos (13.3%) y 3 de ellos (10%) en desacuerdo.

Más del 50% de los microempresarios de la zona noroeste de Mérida se adaptan fácilmente al cambio del entorno o dentro de la microempresa familiar.

**Figura 5.36**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a su fácil adaptación al cambio**

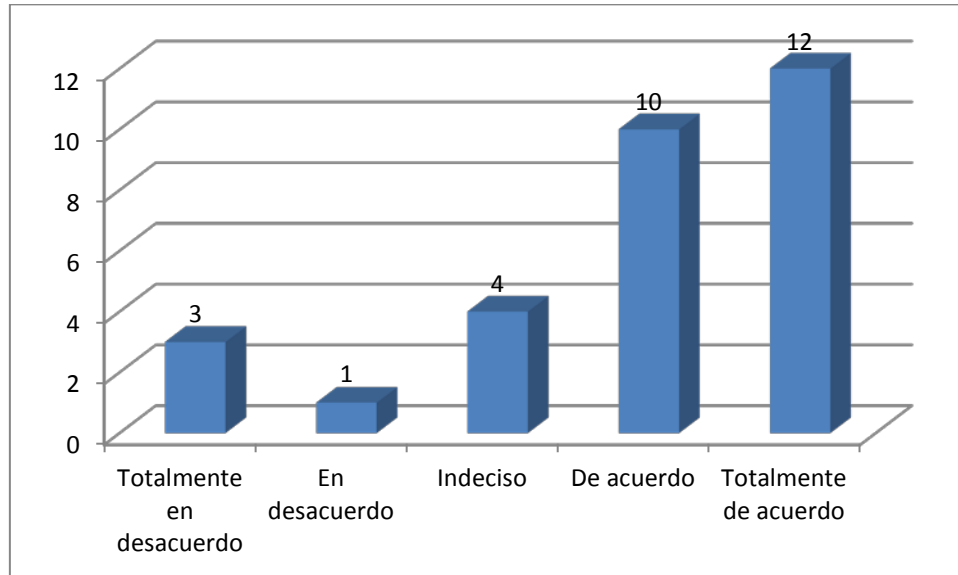


Fuente: Elaboración propia

La gráfica 5.37 indica que un elevado porcentaje de los empresarios implementa cambios de manera rápida en su empresa. 12 (40%) de ellos están totalmente de acuerdo con esta aseveración y 10 (33.3%) de ellos están de acuerdo. Únicamente 3 (10%) de los encuestados están totalmente en desacuerdo con respecto a esto y 1 (3%) de ellos en desacuerdo. Los 4 (13.3) empresarios restantes se encuentran indecisos en este aspecto.

La grafica 5.36 y 5.37 indican que un elevado porcentaje los microempresarios tanto se adaptan fácilmente al cambio como los implementan de manera rápida dentro de la empresa.

**Figura 5.37**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la implementación rápida de cambios en la empresa**



Fuente: Elaboración propia

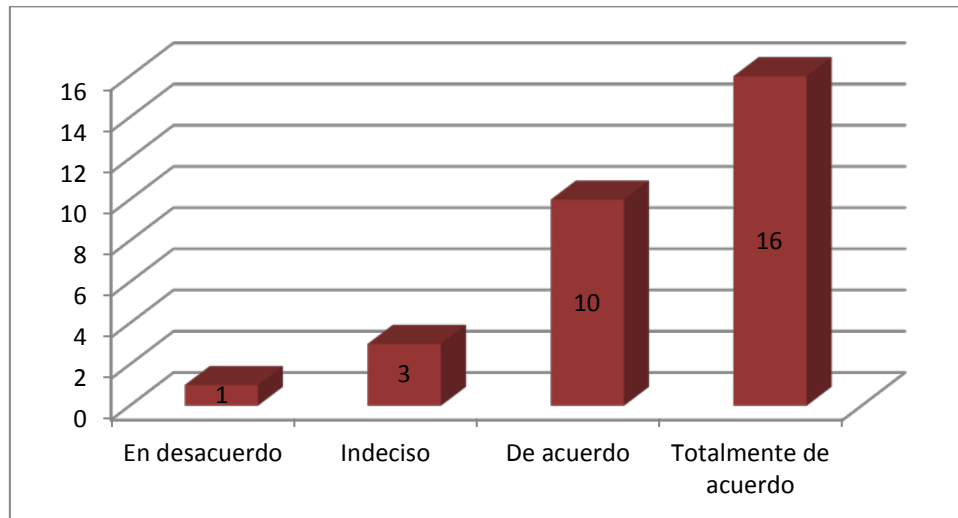
#### 5.1.4.1.6 Control interno.

Del total de 30 encuestados 16 están totalmente de acuerdo en que el éxito de sus empresas depende de las decisiones que toma más que de factores externos. Esto representa el 53.3%. 10 de los encuestados (33.3%) están de acuerdo con esto y 1 (3%) está en desacuerdo.

Por lo que se puede observar los microempresarios de la zona consideran que el éxito de las panaderías depende de ellos y es responsabilidad de ellos. Consideran que las decisiones que han tomado han sido las adecuadas para llegar al punto en el que se encuentran actualmente independientemente de los factores contextuales del mercado.

Figura 5.38

**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a si el éxito empresarial depende de las decisiones que él toma**



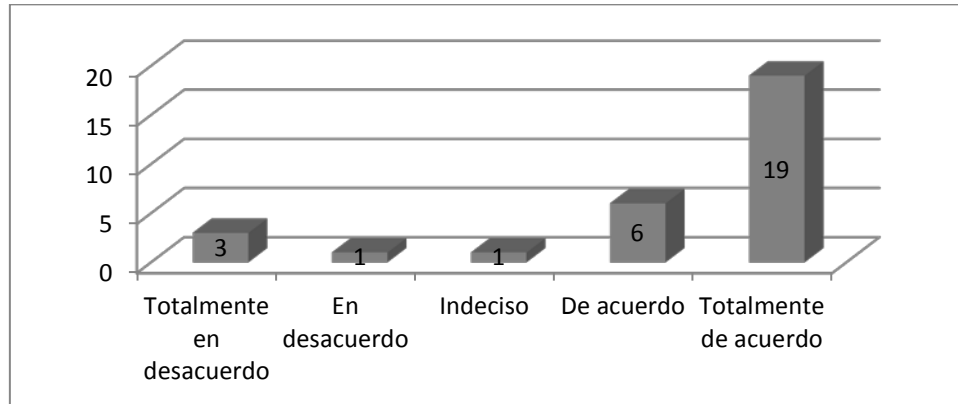
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.4.1.7 Mantener a la familia unida.

Un 63.3% de los microempresarios se encuentra totalmente de acuerdo en que los miembros de su familia tienen una influencia sobre las decisiones que se toman con respecto al negocio. 20% de ellos considera estar de acuerdo con respecto a este enunciado y el 10% está totalmente en desacuerdo.

Debido a que éstas son microempresas familiares, más del 80% de ellas tienen influencia por parte de los miembros de la familia para la toma de decisiones del negocio a pesar de que algunos miembros no sean parte del mismo.

**Figura 5.39**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la influencia de miembros familiares en asuntos empresariales**

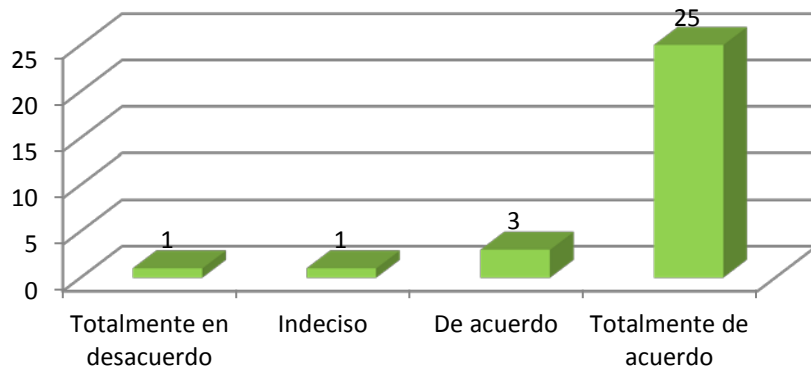


Fuente: Elaboración propia

El 83.3% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que sus familiares apoyan las decisiones que ellos toman con respecto a la empresa familiar y 10% están de acuerdo con ello. Uno de los encuestados estaba totalmente en desacuerdo con respecto a esto.

De acuerdo con esta gráfica los familiares de los microempresarios de la industria panificadora apoyan en gran medida las decisiones tomadas por el dueño de la microempresa con respecto al negocio. Con ello se observa que las microempresas familiares cuentan con la potencialidad del empresario del apoyo familiar (Toribio, Rodríguez, & García, 2003).

**Figura 5.40**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto al apoyo de familiares con respecto a decisiones**

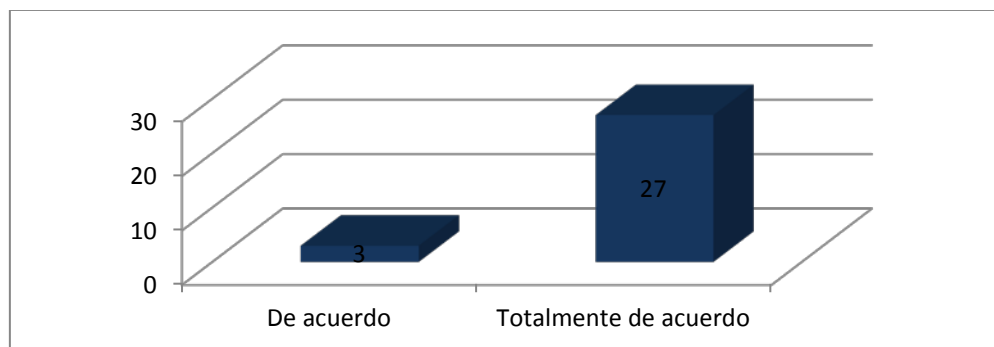


Fuente: Elaboración propia

Veintisiete del total de 30 encuestados están totalmente de acuerdo en que tienen una buena relación con sus familiares y los 3 restantes están de acuerdo con ello, esto equivale al 90% y 10% respectivamente.

Por ello se observa que en las microempresas familiares existe una alta tendencia a tener buenas relaciones con los miembros de la familia, tanto los que forman parte de la empresa como aquellos que no laboran en ella pero se ven influenciados de alguna manera por ella.

**Figura 5.41**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de una buena relación entre miembros de la familia**



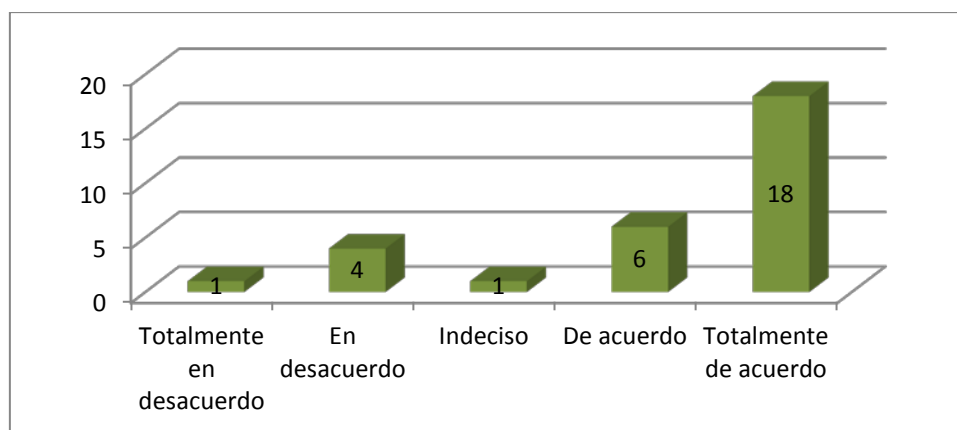
Fuente: Elaboración propia



Un 60% del total de los microempresarios están totalmente de acuerdo en que le dan la misma importancia a la familia que a la empresa, el 20% está de acuerdo y menos del 16.7% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Los microempresarios de la industria panificadora en la zona noroeste de Mérida le mayormente le dan la misma importancia a la familia y a la microempresa. Manteniendo así el balance en las áreas de la empresa familiar (Belausteguigoitia, 2010). Los empresarios que no se encuentran entre este grupo le dan y sea mayor importancia a la familia o a la empresa pensando que es el medio de sustento familiar tomando entonces a la supervivencia familiar como fin último.

**Figura 5.42**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de la misma importancia entre familia y empresa**



Fuente: Elaboración propia

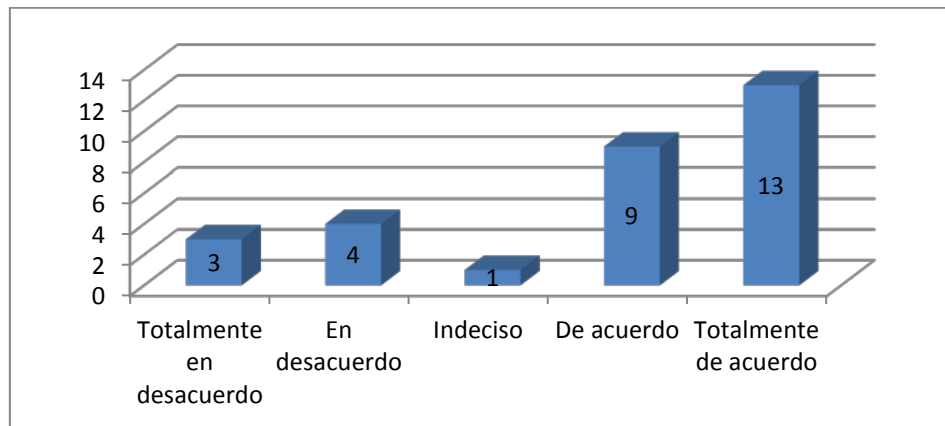
#### 5.1.4.1.8 Experiencia y enseñanza.

La gráfica 5.43 indica que 13 (43.3%) de los encuestados están totalmente de acuerdo en que preparan a la siguiente generación para operar el negocio, 6 (20%) están de acuerdo. 4 de los encuestados están en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Las siguientes generaciones de la mayoría de las empresas familiares están siendo preparadas de alguna manera para hacerse cargo o trabajar en la microempresa en el futuro. Muchos de los casos en los que los dueños se encontraron en desacuerdo con esta aseveración fueron debido a que no existe una

siguiente generación o no se encuentran en edad para aprender aún como operar el negocio.

**Figura 5.43**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a enseñarle a la siguiente generación sobre la operación del negocio**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.4.2 Potencialidades de la empresa.**

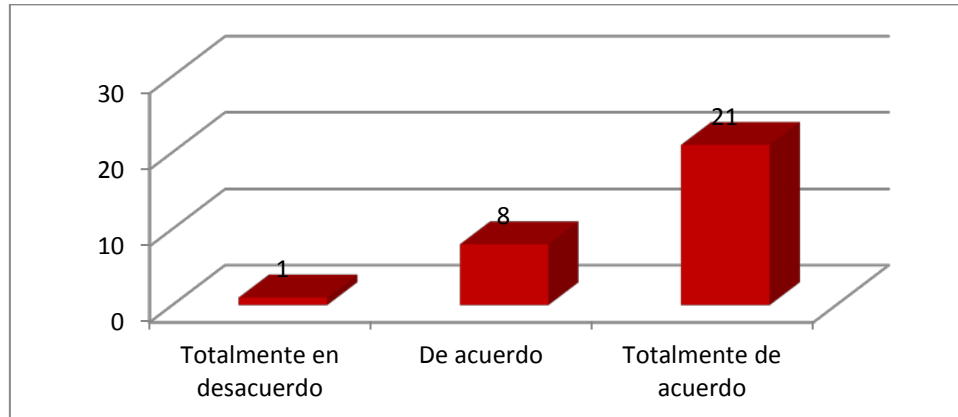
Para analizar las potencialidades de las panaderías de la zona noreste de Mérida se realizaron seis preguntas con relación a las variables a estudiar como son: importancia de reglas claras, comunicación, ventajas estratégicas y ventajas competitivas. A continuación se presentan los resultados:

##### **5.1.4.2.1 Importancia de reglas claras.**

El 70% (21) de los microempresarios está totalmente de acuerdo en que la organización tiene reglas claras y el 26.7% (8) está de acuerdo con ello.

Las reglas claras son una importante potencialidad empresarial (Toribio, Rodríguez, & García, 2003) y se observa que la mayor parte de las microempresas familiares cuenta con dicha potencialidad.

**Figura 5.44**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de reglas claras en la empresa**

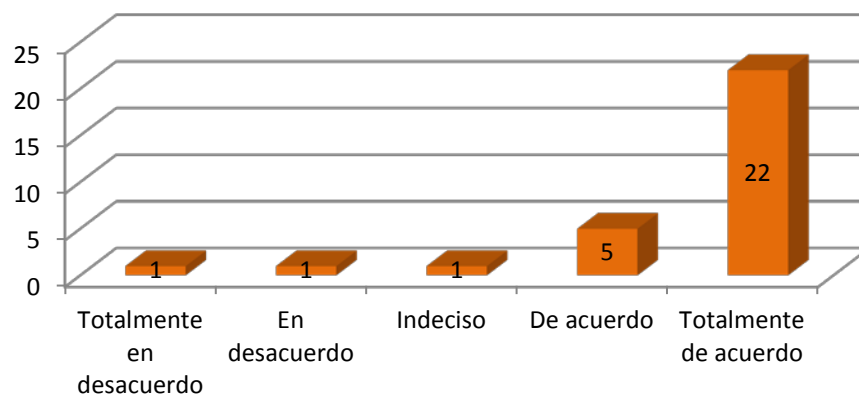


Fuente: Elaboración propia

Veintidós de los encuestados están totalmente de acuerdo en que los empleados conocen las reglas que se mencionaron en el apartado anterior y 5 de los encuestados están de acuerdo con ello (90% del total).

No basta con contar con reglas claras sino que además es necesario que los empleados de la microempresa estén enterados de dichas reglas, en su mayoría las microempresas cumplen con este aspecto al darle a conocer las reglas a los trabajadores.

**Figura 5.45**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto al conocimiento de las reglas por parte de los empleados**

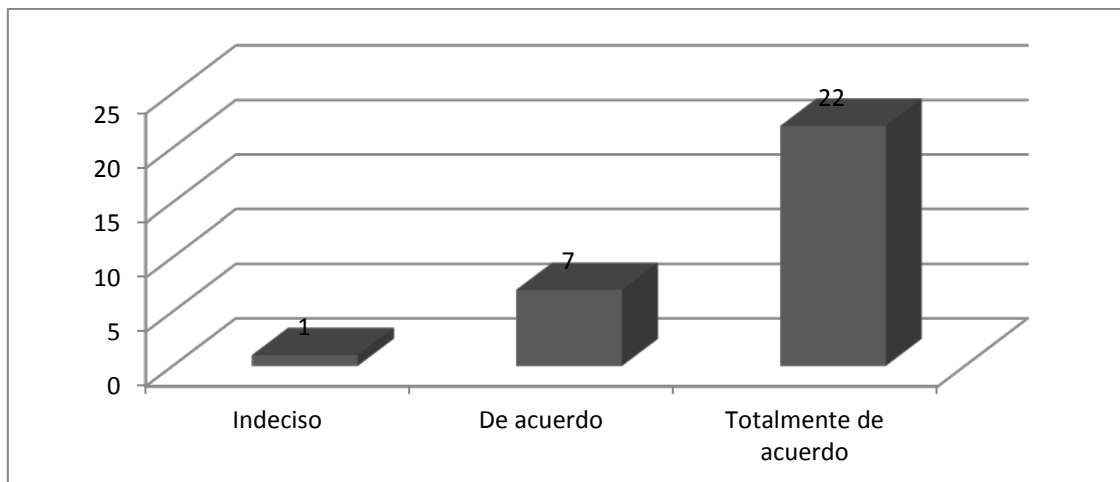


#### 5.1.4.2.2 Comunicación.

Del total de 30 encuestados un 73.3% está totalmente de acuerdo en que se le comunica a las personas que laboran en la empresa lo que se va a hacer, un 23.3% está de acuerdo con esta aseveración y el 3% restante se encuentra indeciso.

En casi todas las microempresas familiares se les comunica a los empleados lo que se va a hacer. De acuerdo con las observaciones realizadas durante las encuestas se les suele comunicar lo que se hará durante el día o cambios en la organización.

**Figura 5.46**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la comunicación de actividades diarias a los empleados**

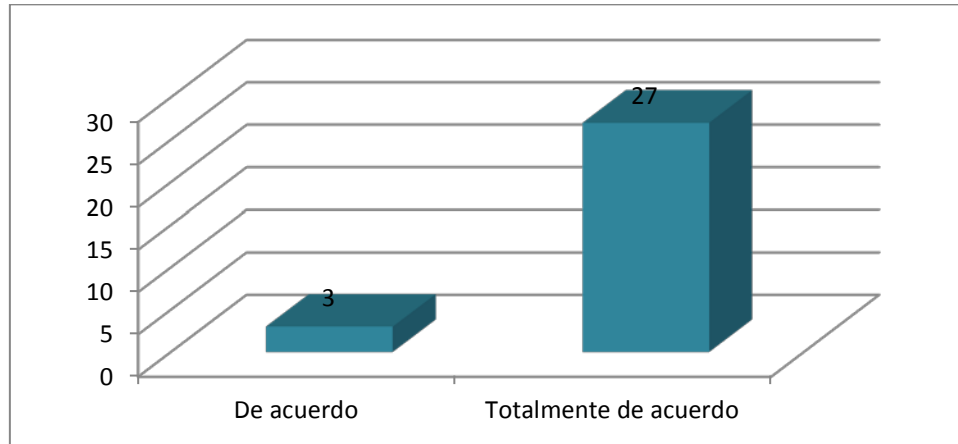


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo (90%) o de acuerdo (10%) en que existe una buena comunicación dentro de la empresa.

Las microempresas familiares del área tienen una buena comunicación tanto con los miembros de la organización familiares y no familiares como con los miembros de la familia que no laboran en la empresa.

**Figura 5.47**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de una buena comunicación en la empresa**



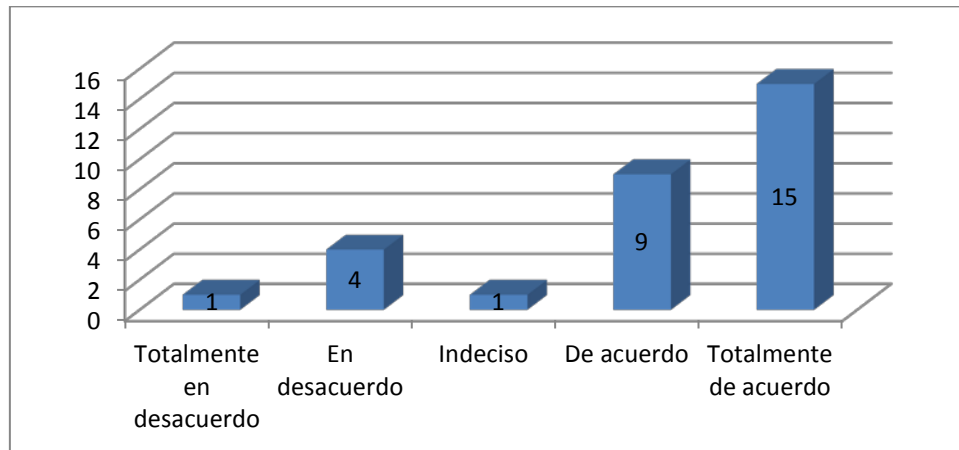
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.4.2.3 Ventajas estratégicas.

Quince (50%) de las empresas se encuentran totalmente de acuerdo en que tienen métodos para mejorar procesos productivos y de ventas y 9 (30%) de ellas están de acuerdo con esto. Menos del 17% de los encuestados dijeron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Los microempresarios familiares de la industria panificadora se encuentran en su mayoría confiados de que cuentan con métodos para mejorar procesos productivos, los cuales pueden ser calidad o manejo de equipo y maquinaria especializado.

**Figura 5.48**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de métodos para mejorar procesos**



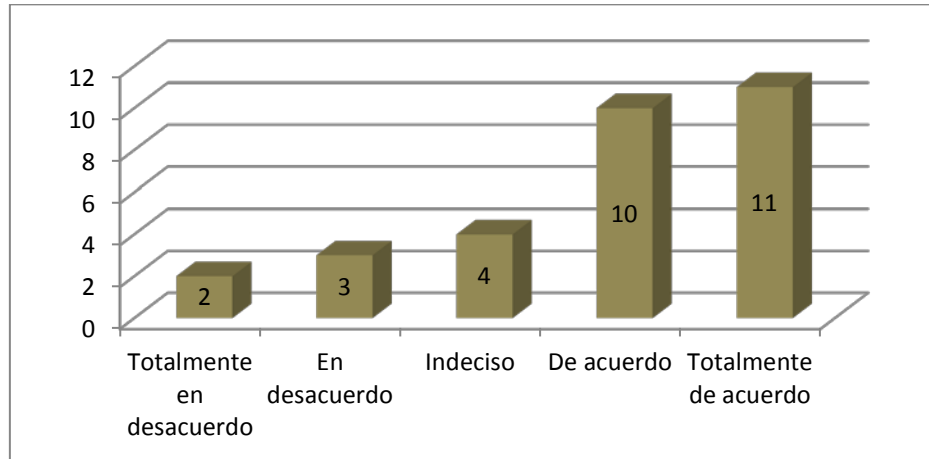
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.4.2.4 Ventaja competitiva.

Los sujetos de estudio contestaron estar totalmente de acuerdo con respecto a esta pregunta (50%), de acuerdo (30%), en desacuerdo (13.7%), indeciso (10%) y totalmente en desacuerdo (10%).

Un elevado porcentaje de las microempresas familiares de la zona noroeste cuentan con estrategias para diferenciarse de la competencia las cuales en su mayoría fueron diferenciación de productos y servicios, ya sea por calidad o atención al cliente o diversificación de productos y servicios al vender otro tipo de productos a los clientes.

**Figura 5.49**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios por grado de acuerdo con respecto a la existencia de estrategias diferenciadoras**



Fuente: Elaboración propia

### **5.1.5 Problemática en la empresa familiar.**

En el último apartado se presentan los resultados de los cinco enfoques en los que se encuentra clasificada la problemática en la empresa familiar para efectos de esta investigación. La problemática en las empresas de tipo familiar se da cuando interactúan los sistemas empresa y familia y no se tienen límites definidos y establecidos.

#### **5.1.5.1 Enfoque administrativo.**

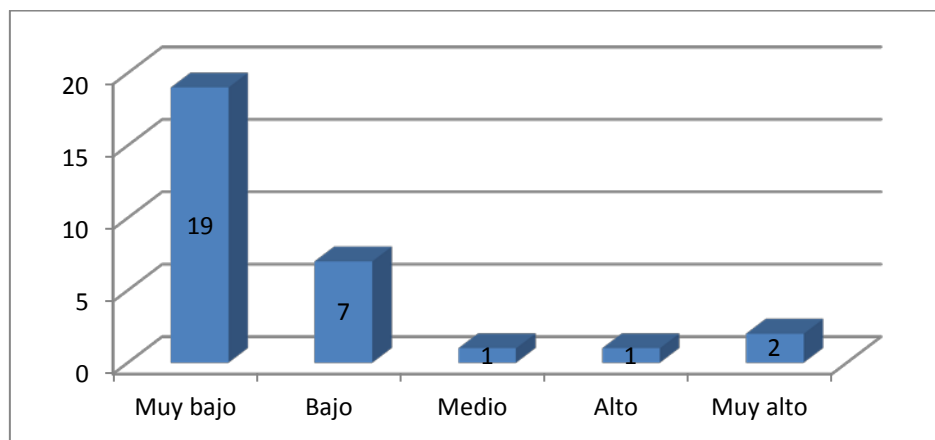
El enfoque administrativo hace referencia a los problemas que se pueden derivar de la organización interna de la empresa y de la administración del empresario. Para poder analizar este enfoque se aplicaron cinco preguntas que hacen referencia a algunas variables de estudio mencionadas en el marco teórico, como son: problemas con la toma de decisiones, falta de apoyo y responsabilidad, problemas con la división del trabajo familiar y nepotismo. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

#### 5.1.5.1.1 Problemas con la toma de decisiones.

El 63% (19) de los sujetos encuestados contestó tener un nivel muy bajo con respecto a los problemas con la toma de decisiones, otro 23.3% (7) dijo tener un nivel bajo de problemas en esta área.

Como se observa las microempresas en la zona tienen un nivel bajo o muy bajo en la mayoría de los casos con respecto a la toma de decisiones.

**Figura 5.50**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a de problemas al tomar decisiones**



Fuente: Elaboración propia

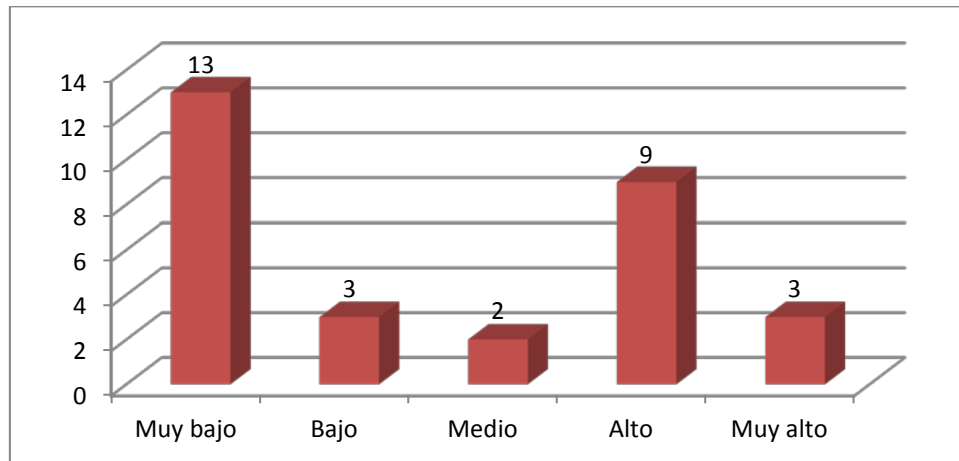
#### 5.1.5.1.2 Falta de apoyo y responsabilidad.

Con respecto a esta pregunta se observa que un 43.3% de los encuestados, es decir 13 de 30, tienen un nivel muy bajo de problemas con respecto a la responsabilidad y apoyo, por otra parte el 30% de ellos, que equivale a 9, tienen un nivel alto de problemas de apoyo y responsabilidad.

Se observa que las microempresas familiares mayormente no tienen problemas con los empleados de la empresa, sin embargo también existe un porcentaje de empresas que si consideran tener problemas en este rubro.



**Figura 5.51**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con el apoyo de empleados**

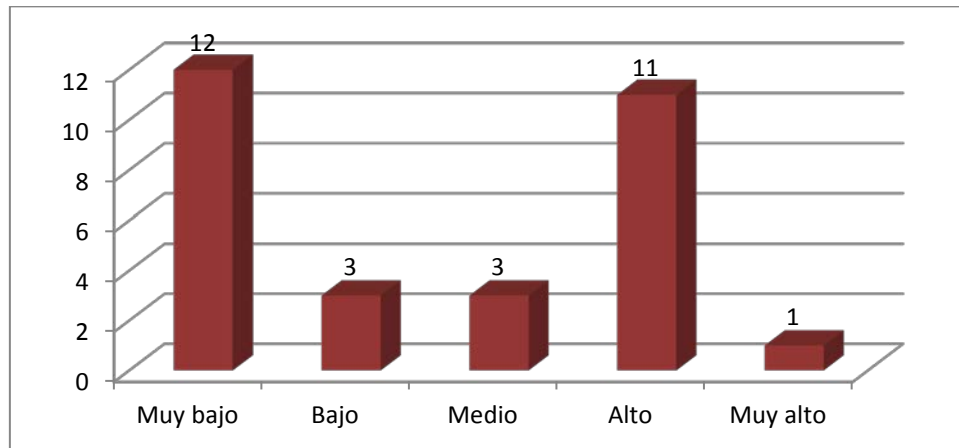


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte se observa que con respecto al cumplimiento y responsabilidad por parte de empleados ajenos a la familia dentro de la empresa 12 de los empresarios contestaron tener un nivel muy bajo de problemas y 11 contestaron tener un nivel alto de problemas, es decir que el 40% tienen un nivel muy bajo pero 36.7% tienen un nivel alto.

Existen mayores problemas en las empresas familiares que provienen de parte de empleados no familiares que familiares dentro de las empresas, sin embargo son menos de la mitad de las empresas que presentan problemas de esta índole.

**Figura 5.52**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con el apoyo de empelados no familiares**



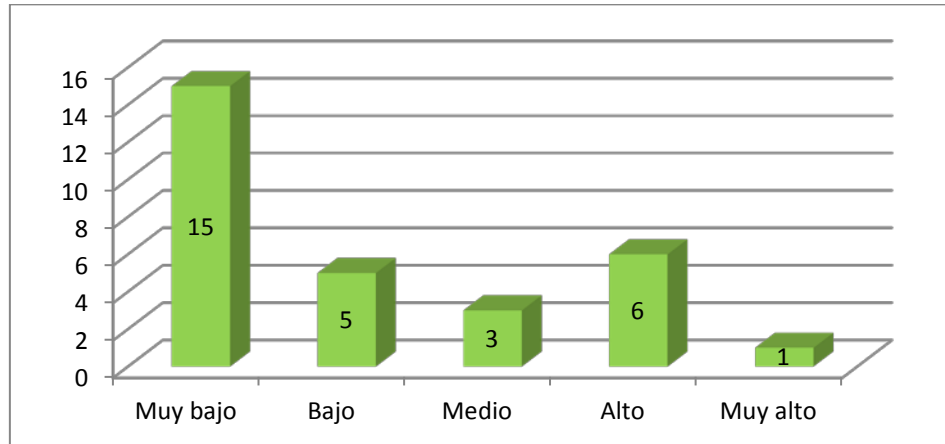
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.1.3 Problemas con la división del trabajo familiar.

La mitad de los encuestados, 15 de 30, aseveró tener un nivel muy bajo de problemas con la división del trabajo familiar, otros 5 (16.7%) tienen un nivel bajo de problemas y 6 de ellos (20%) consideran que el nivel de problemática es alto.

Los microempresarios han sabido manejar la relación familiar dentro de la empresa, no se encuentran muchos problemas con respecto a la división de labores y obligaciones dentro del negocio familiar.

**Figura 5.53**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con la división de trabajo familiar**



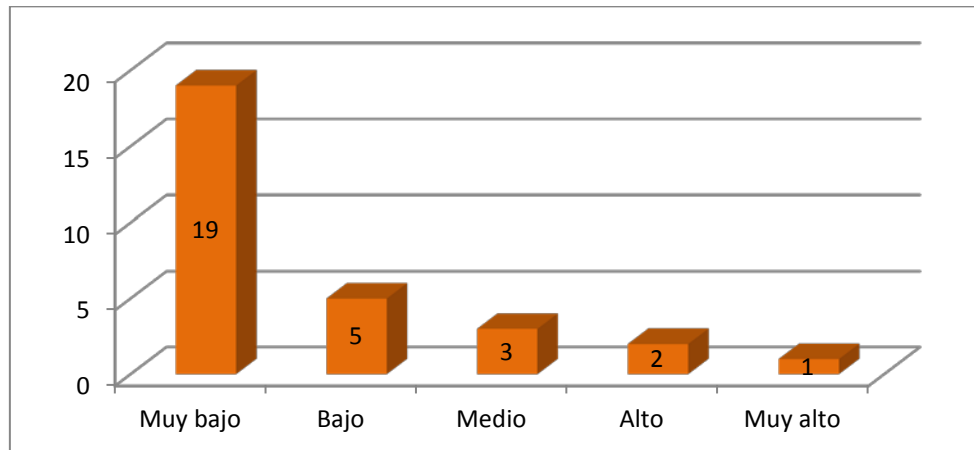
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.1.4 Nepotismo

Se puede observar en la gráfica 5.54 que 19 de los sujetos de estudio presentan un nivel muy bajo de problemas con la eficiencia de los familiares que trabajan en la empresa y 5 de ellos presentan un nivel bajo. Estos dos combinados representan el 80% del total de los encuestados. Dándonos una mediana de Muy alto.

Existe un nivel entre bajo y muy bajo de problemas de eficiencia de miembros de la familia dentro de la empresa en la gran mayoría de las microempresas de la zona noroeste de Mérida. Aproximadamente un 10% del total de empresas en esta zona se habrán enfrentado a problemas de este tipo.

**Figura 5.54**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con la eficiencia de empleados familiares**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.5.2 Enfoque técnico.**

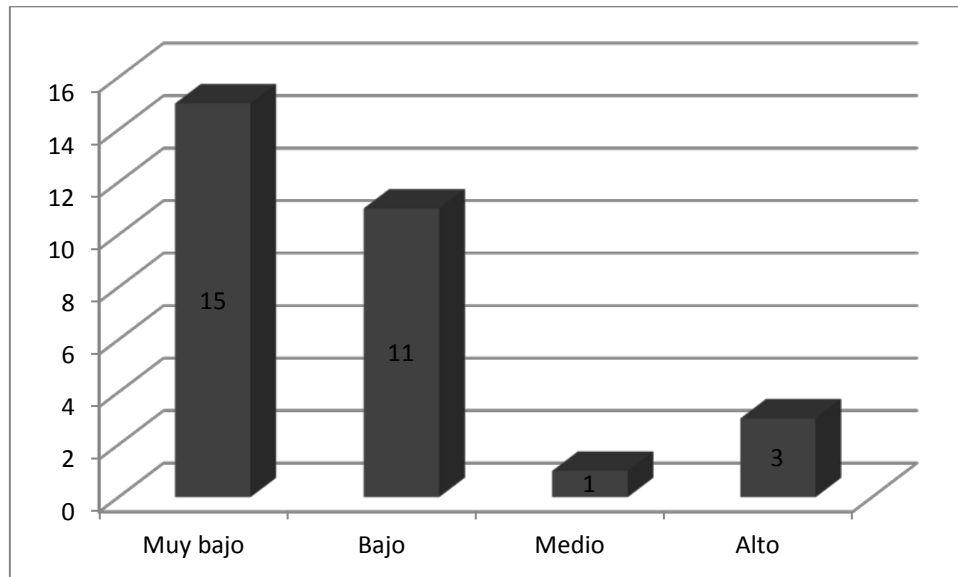
El presente apartado hace referencia a los problemas relacionados con los procesos de la empresa, en específico, los problemas que pueden surgir en la producción y los que están relacionados con ella como son las materias primas, maquinaria y el producto final. Para poder analizar este enfoque se aplicaron cuatro preguntas a los empresarios referentes a las variables de estudio que son: Programa de producción, solución de problemas, mermas y verificación de la calidad. A continuación se presentan los resultados:

##### **5.1.5.2.1 Cumplimiento del programa de producción.**

El 86.7% del total de los encuestados presentan niveles muy bajos o bajos en cuanto a problemas con el cumplimiento del programa de producción, 50% y 36.7% respectivamente.

Con ellos se infiere que son muy pocas las empresas de esta zona que al trazarse metas al día de producción son incapaces de alcanzarlas, en la mayoría de las empresas dichas metas de producción si se cumplen.

**Figura 5.55**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con el programa de producción**



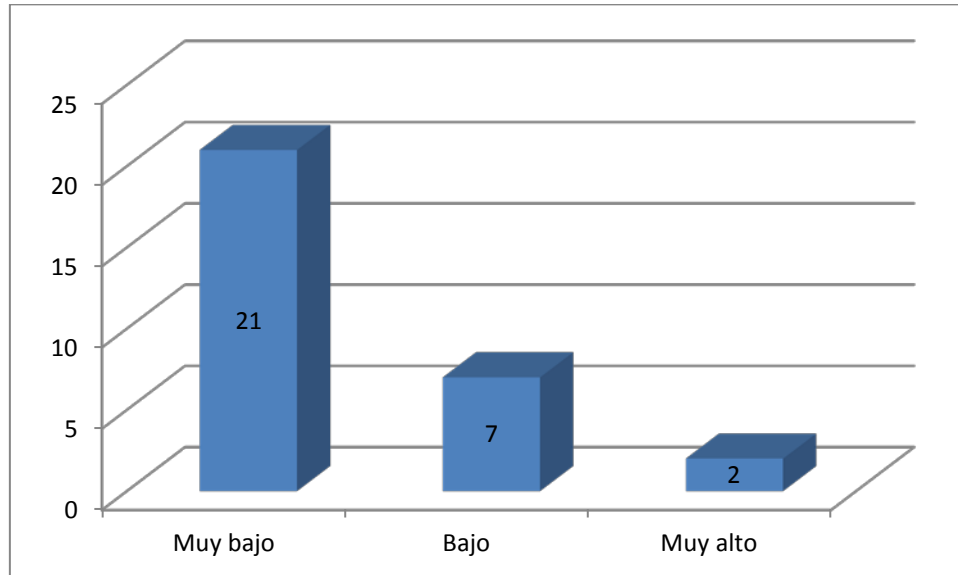
Fuente: Elaboración propia

#### *5.1.5.2.2 Solución de problemas durante la producción*

En cuanto a la solución de problemas el 93% tiene niveles muy bajos o bajos y solamente el 7% presenta niveles muy altos para la solución de estos problemas.

Como se observó en la gráfica anterior, existen pocas empresas con problemas de producción, es por ello que la mayoría no presenta problemas para solucionarlos y en caso de que llegaran a presentarse problemas durante este proceso lo pueden resolver con relativa facilidad.

**Figura 5.56**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas al solucionar problemas de producción**



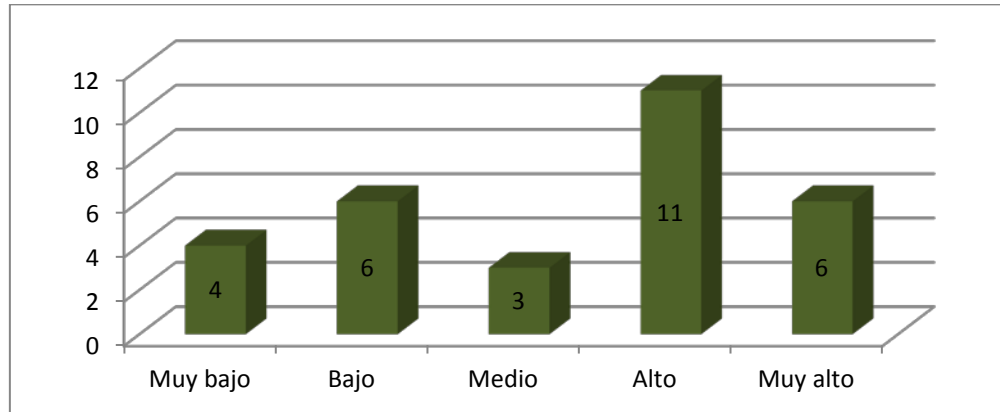
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.2.3 Problemas con la merma.

El 36.7% (11 microempresarios) de los encuestados afirmó tener un nivel alto de problemas con la merma y otro 20% (6 microempresarios) afirmó tener un nivel muy alto de problemas con la merma. Es decir que más del 56.7% presentan este tipo de problemas.

Hasta el momento en la mayoría de las empresas familiares existe un gran problema con la merma que resulta de la producción, se puede considerar como una de las principales problemáticas de este tipo de microempresas.

**Figura 5.57**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con la merma resultante**



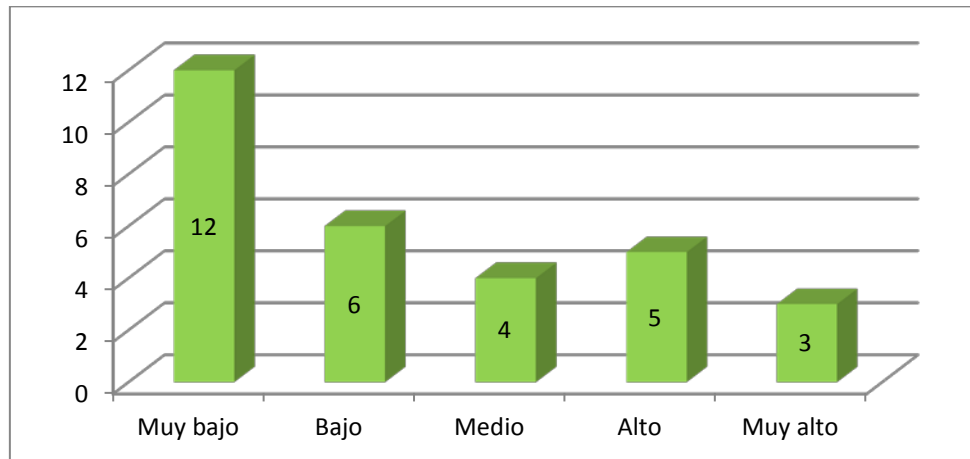
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.2.4 Problemas con la verificación de la calidad.

En la gráfica 5.58 se observa que 12 o 40% de los microempresarios considera tener un nivel muy bajo de verificación de calidad de sus productos. El resto de los empresarios contestó que el nivel es: bajo 6 (20%), medio 4 (13.3%), alto 5 (16.7%), muy alto 3 (10%).

Se observa que la mayoría de las microempresas consideran tener un nivel bajo o muy bajo con respecto a la verificación de la calidad. Son pocas las microempresas que presentan este problema en un nivel elevado.

**Figura 5.58**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a problemas con la verificación de la calidad**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.5.3 Enfoque económico-financiero.**

Este tipo de enfoque hace referencia a los problemas relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento en el corto, mediano y largo plazo. Para poder realizar el análisis de este enfoque, se aplicaron ocho preguntas a los empresarios sobre las variables de estudio de interés que son: Familia y dinámica de crecimiento, ausencia de controles con la familia, recursos financieros limitados, nivel de endeudamiento, ausencia de personal adecuado, falta de capital de trabajo y cartera vencida. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

##### **5.1.5.3.1 Familia y dinámica de crecimiento.**

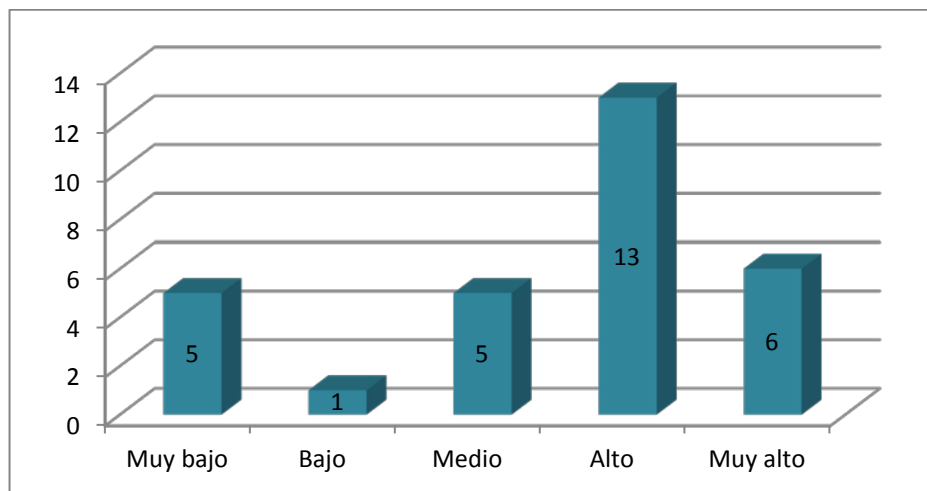
Con respecto a la situación financiera del negocio al preguntarles si la empresa ha crecido en los últimos años de manera financiera el 43.3% (13) contestó que ha crecido en un nivel alto y otro 20% (6) contestó que ha crecido en un nivel muy alto.

Las microempresas no cuentan con problemas financieros en la mayoría de los casos, sin embargo si se encuentran dentro de la zona empresas cuyo



crecimiento financiero ha sido bajo o nulo, como es de esperarse en cualquier economía debido a múltiples factores del entorno.

**Figura 5.59**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al crecimiento financiero de la empresa**



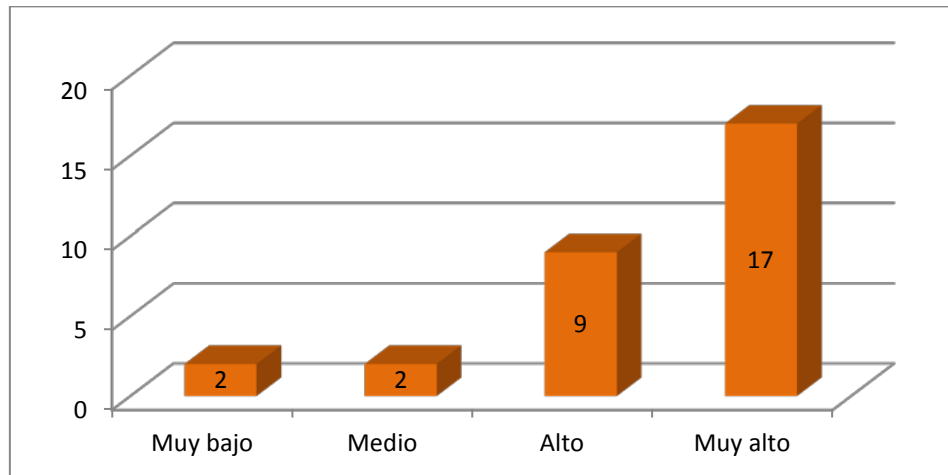
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.3.2 Ausencia de controles con la familia.

Más del 86% de los microempresarios tienen un nivel muy alto y alto de reinversión de utilidades, 56.7% contestaron muy alto y 30% contestaron alto, estos porcentajes, como se observa en la gráfica equivalen a 17 y 9 del total de 30 microempresarios encuestados.

Se infiere que en la mayoría de las microempresas familiares de la industria de la panificación es necesario reinvertir las utilidades para continuar operando en el entorno y por ello existe una tasa alta de reinversión en ellas.

**Figura 5.60**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a la reinversión de utilidades**



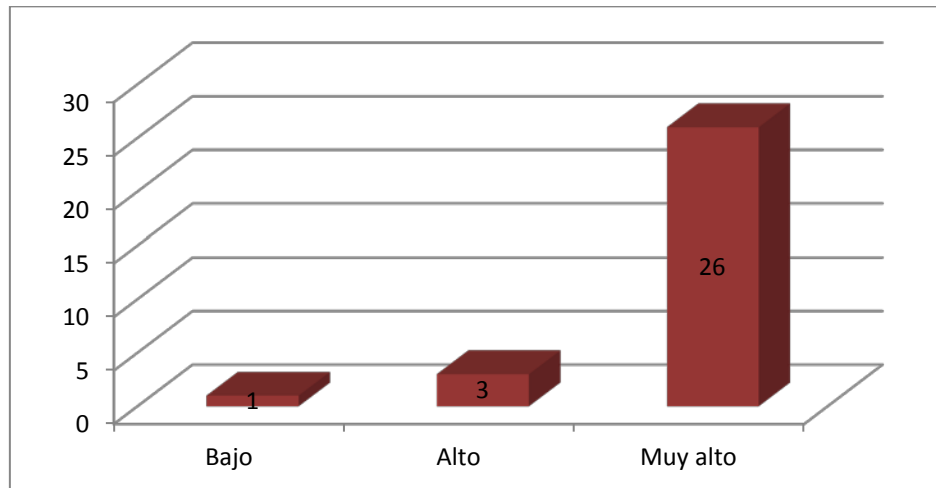
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.3.3 Recursos financieros limitados.

Un muy elevado porcentaje de microempresas cuenta con capital propio, el 96.7% de los microempresarios contestó tener un nivel alto o muy alto de capital propio. Únicamente un microempresario contestó que posee un nivel bajo de capital propio.

Las microempresas familiares cuentan en su mayoría con capital propio para operar sus negocios.

**Figura 5.61**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al autofinanciamiento**



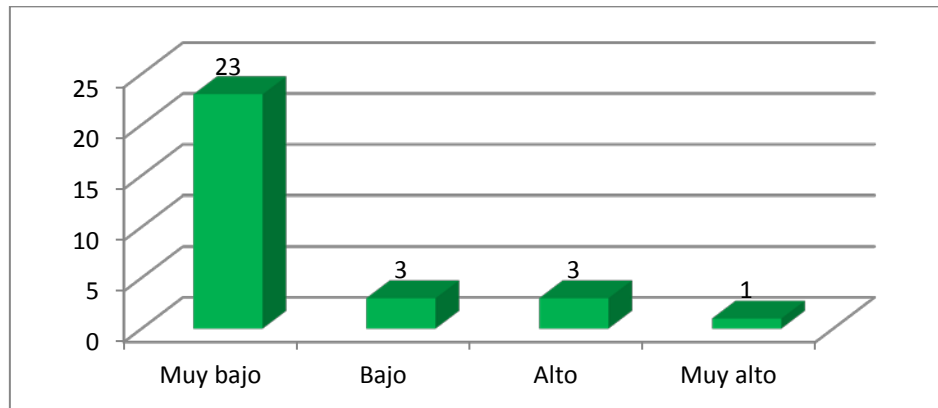
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.3.4 Nivel de endeudamiento.

En lo que se refiere a financiamiento externo 23 o 76.7% de los encuestados contestaron tener un nivel muy bajo al solicitar financiamiento el 10/ posee un nivel bajo, otro 10% un nivel alto y el 3% un nivel muy alto.

En conjunto este apartado junto con el anterior indica como las microempresas familiares se sostienen por sí mismas sin apoyos externos, en aquellos casos en los que algún tipo de financiamiento ha sido pedido u otorgado este ha sido por parte del gobierno y se presenta, usualmente, en la forma de maquinaria o materia prima.

**Figura 5.62**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al financiamiento externo**



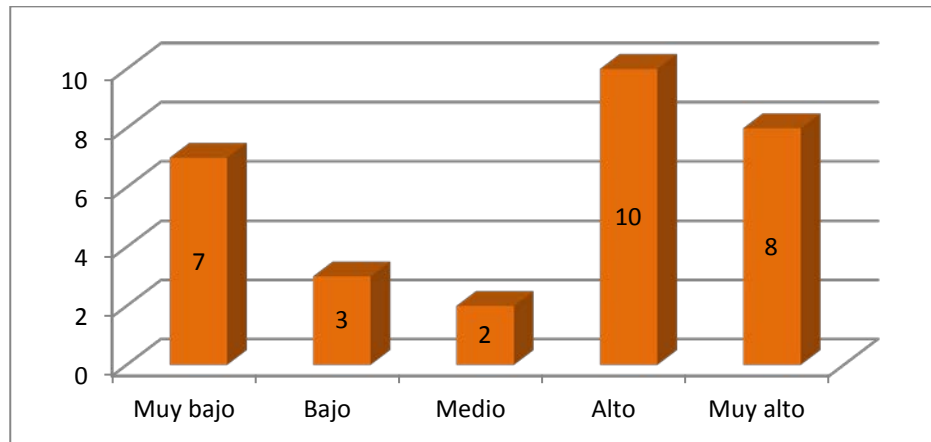
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.3.5 Ausencia de personal adecuado.

Diez de los 30 encuestados tienen un nivel alto de capacitación a sus empleados de manera anual y 8 de ellos un nivel muy alto, por otra parte 7 de ellos tienen un nivel muy bajo de capacitación a sus empleados.

Se infiere que más del 50% de las panaderías de la zona noroeste capacita a sus empleados por lo menos una vez al año. Dicha capacitación es en su mayoría con respecto al proceso productivo, de acuerdo con las observaciones realizadas al momento de levantar las encuestas.

**Figura 5.63**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a la capacitación anual de los empleados**



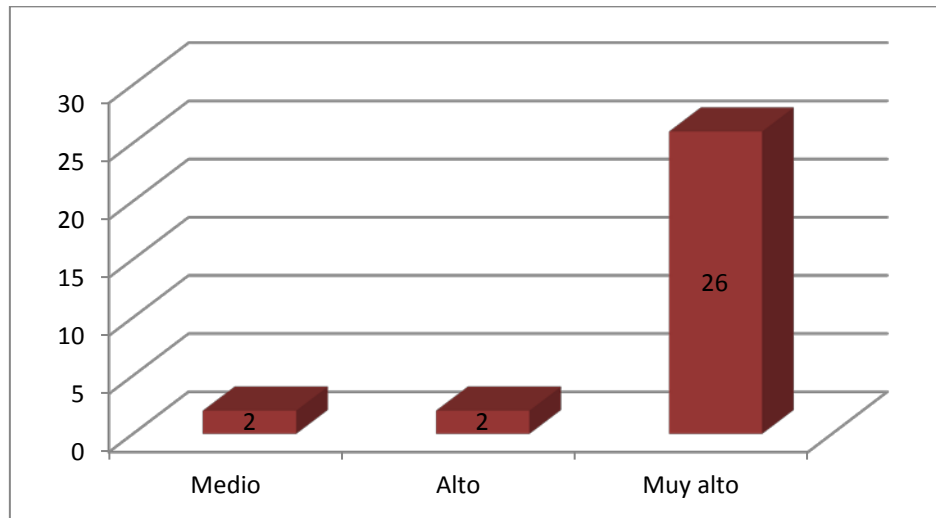
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.3.6 Falta de capital de trabajo.

El 86.7% (26) de los encuestados cumple en tiempo y forma con los gastos operativos del negocio de acuerdo con un nivel muy alto. El restante 13.3% se encuentra en los niveles alto y medio.

Para continuar operando de manera funcional es necesario cumplir con las normas y pagos de nómina y salarios tanto para empleados familiares como no familiares y todas las empresas encuestadas cumplen con este criterio.

**Figura 5.64**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al cumplimiento de pagos operativos**

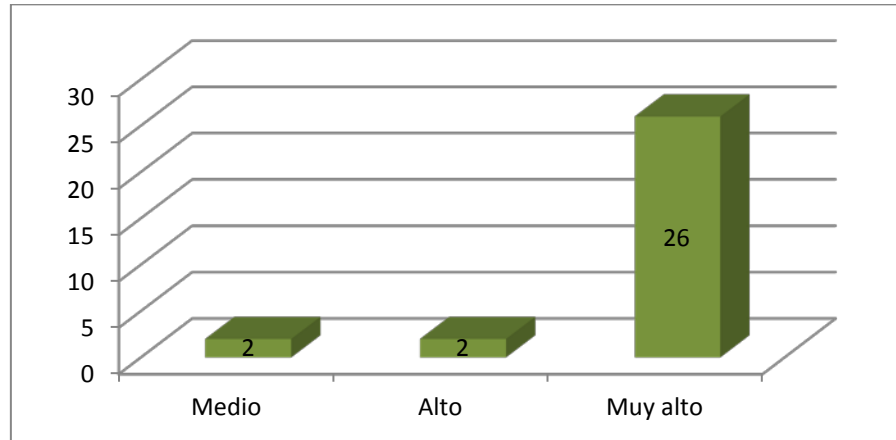


Fuente: Elaboración propia

El 86.7% (26) de los encuestados cumple en tiempo y forma con los gastos operativos del negocio de acuerdo con un nivel muy alto. El restante 13.3% se encuentra en los niveles alto y medio.

Para continuar operando de manera funcional es necesario cumplir con las normas y pagos de nómina y salarios tanto para empleados familiares como no familiares, así como impuestos o rentas de locales y todas las empresas encuestadas cumplen con este criterio.

**Figura 5.65**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al cumplimiento de pagos administrativos**



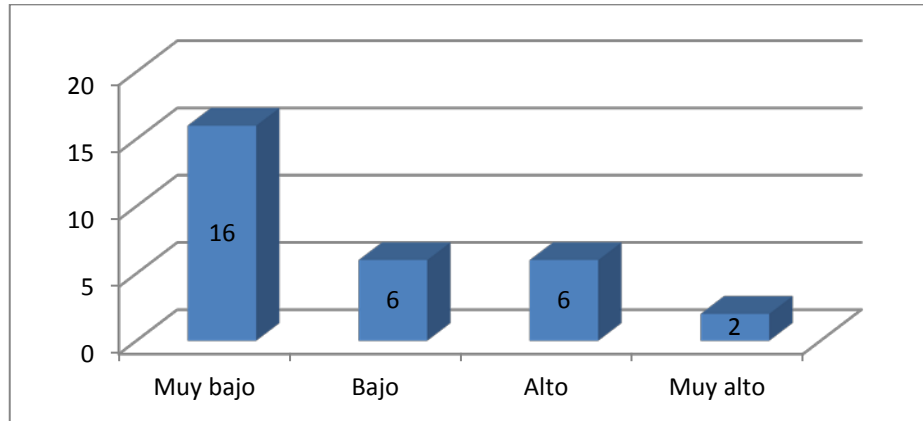
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.3.7 Cartera vencida.

El 53.3% o 16 de los encuestados tiene un nivel muy bajo de crédito para con sus clientes, el 20% (6) tiene un nivel bajo y alto por igual, y 2 empresas (6.7%) tienen un nivel muy alto.

La gran mayoría de las microempresas no puede permitirse otorgar días de crédito a sus clientes, debido a que la empresa al ser familiar mantiene a los miembros de la familia y es necesario contar con liquidez para que continúe operando.

**Figura 5.66**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al otorgamiento de crédito a los clientes**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.5.4 Enfoque mercadológico.**

El presente apartado hace referencia a los problemas relacionados con la falta de información adecuada que limita las ventas y perjudica la competitividad de las empresas en el mercado. Para poder realizar el análisis de este enfoque, se aplicaron tres preguntas que hacen referencia a las variables de interés, las cuales son: Mala organización interna, satisfacción del cliente y ventas bajas. A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron:

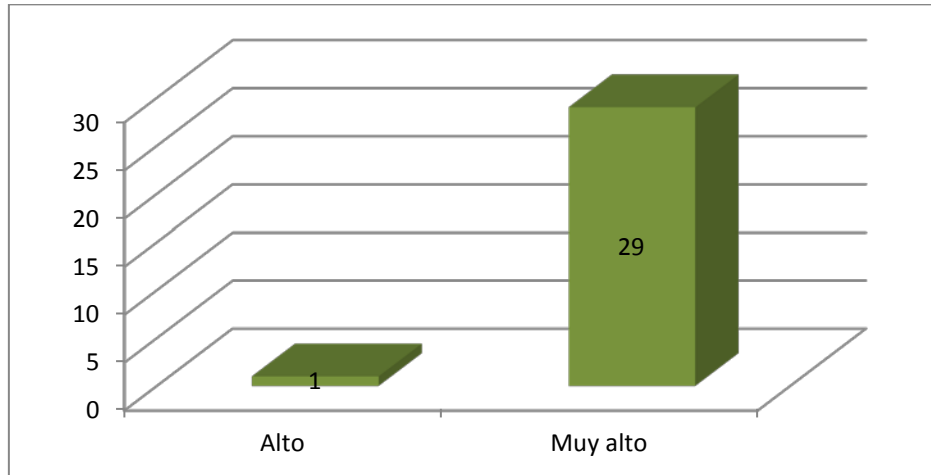
##### **5.1.5.4.1 Mala organización interna.**

El 97% de las microempresas cumplen en tiempo y forma de manera muy alta con los pedidos de los clientes.

La competencia y productos sustitutos obligan a las microempresas a esforzarse por el cumplimiento de pedidos.



**Figura 5.67**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al cumplimiento de pedidos**



Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.4.2 Satisfacción del cliente.

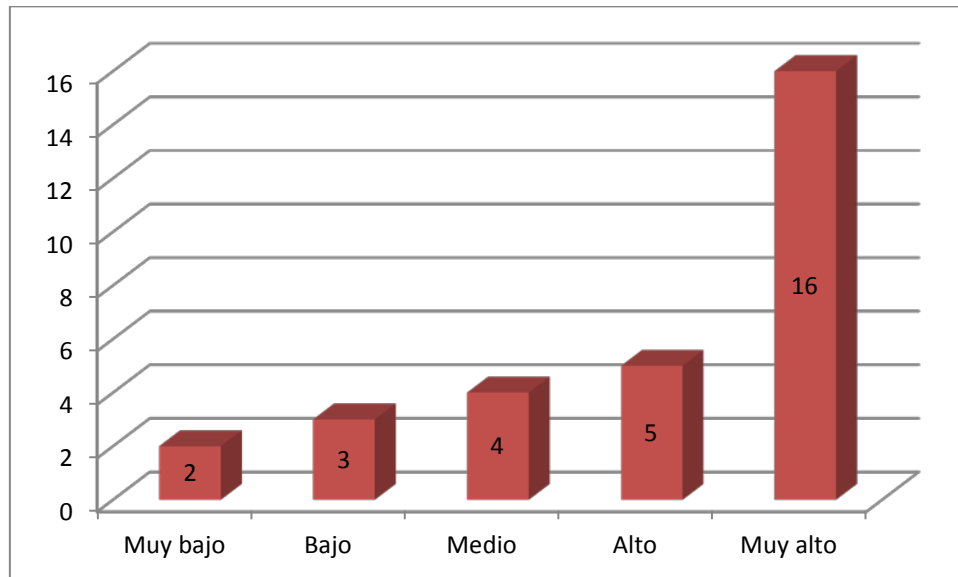
En lo que se refiere a la satisfacción del cliente el 100% de los sujetos encuestados respondió tener un nivel muy alto en cuanto a su preocupación por la satisfacción de los clientes.

#### 5.1.5.4.3 Ventas bajas.

Dieciséis del total de 30 encuestados presentaron un nivel muy alto de acuerdo con ellos sobre el crecimiento de las ventas con respecto al año anterior, esto es un 53% del total, otro 17%, o 5 encuestados, presentaron un nivel alto de crecimiento.

A pesar de la competencia y la economía nacional se observa que muchas empresas de la zona han tenido un crecimiento de ventas, sin embargo no quiere decir esto que sus utilidades hayan aumentado de igual manera.

**Figura 5.68**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al aumento anual de las ventas**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.5.5 Enfoque psicosocial.**

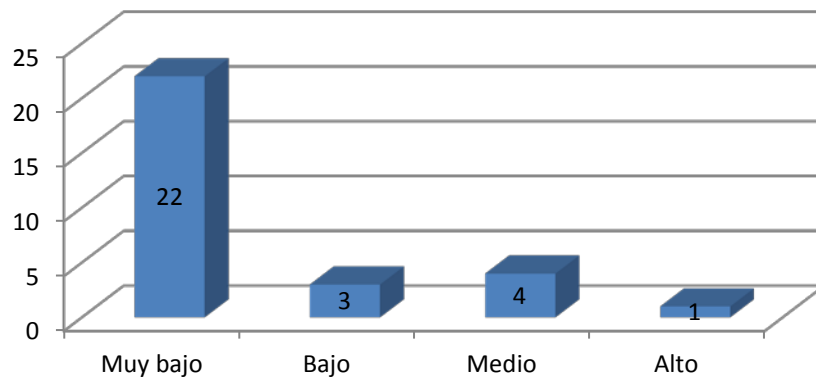
El presente apartado hace referencia a los problemas que se pueden presentar entre los miembros de la familia que laboran en la empresa. Para poder realizar un análisis de este enfoque se aplicaron tres preguntas a los empresarios referentes a las variables de interés y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

##### **5.1.5.5.1 Envidias.**

Son realmente bajos los números de conflictos que se presentan entre miembros familiares dentro de la empresa de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas el 73.3% (22) tienen un nivel muy bajo de conflictos entre miembros de la familia, en el extremo contrario se presenta únicamente un empresario con un nivel alto de problemas entre miembros familiares.

Existen muy pocas empresas que tengan problemas intrafamiliares dentro de la microempresa familiar en la zona noroeste de Mérida

**Figura 5.69**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto a la existencia de conflictos entre miembros de la familia**



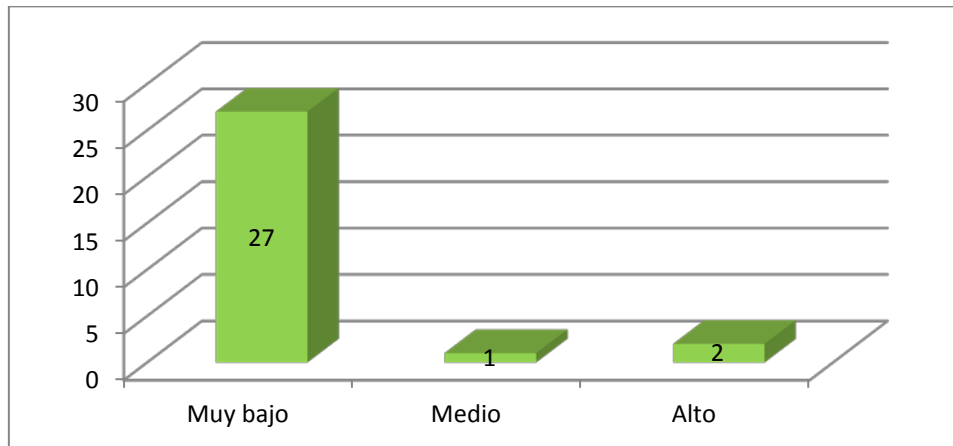
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.5.2 Falsa seguridad.

El 90% de los encuestados han presentado problemas en un nivel muy bajo con miembros de la familia al grado en el que sea necesario despedirlos, 6.7% han presentado problemas en un nivel alto, estos porcentajes equivalen a 27 y 2 de los 30 encuestados.

Los miembros familiares que trabajan en las microempresas familiares lo hacen generalmente de manera armónica y responsable por lo que no es necesario llegar al punto en el que se les despida.

**Figura 5.70**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al despido de algún miembro familiar**



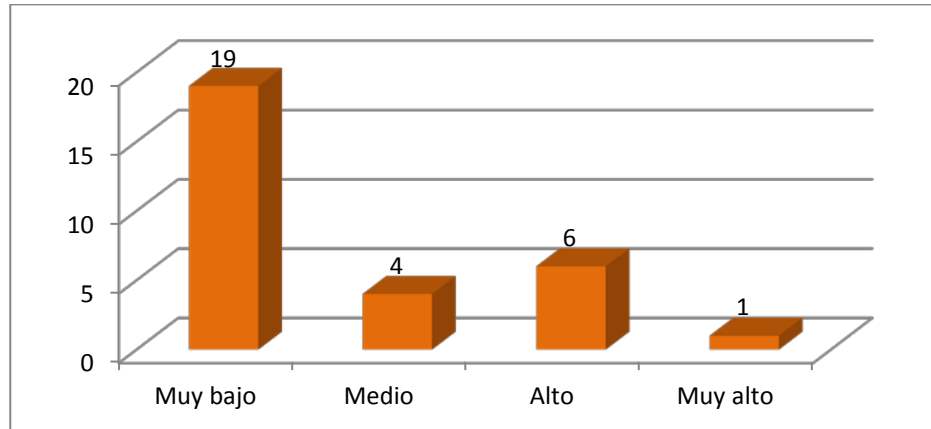
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.5.5.3 Generación de prisioneros.

Es muy bajo (63.3%) o bajo (13.3%) el nivel en que miembros de la familia han subido de puesto dentro de la empresa, por otra parte 20% consideran que el nivel es alto y 3% lo consideran muy alto.

Los familiares que trabajan dentro de la empresa en la mayoría de los casos conservan el puesto que obtienen al entrar al negocio, usualmente debido a que no existen muchos puestos dentro de la organización.

**Figura 5.71**  
**Distribución de frecuencias de los empresarios de acuerdo a su percepción con respecto al ascenso profesional de miembros de la familia**



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Discusiones

En este apartado se presenta la discusión de los resultados analizados anteriormente, por cada variable de estudio: perfil, potencialidades y problemática. Se discuten estos resultados soportados por la teoría mencionada en el marco teórico.

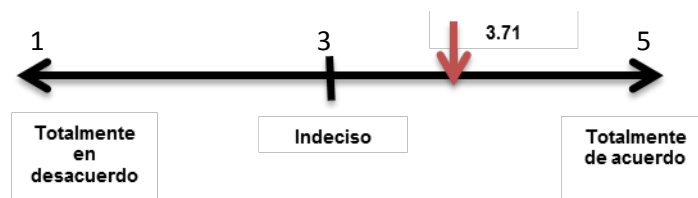
### 5.2.1 Perfil

Se parte en el apartado de perfil con la dimensión de empresa, analizada por las 7 primeras preguntas del cuestionario aplicado. Como se observa en la figura 5.1 la tendencia de esta dimensión se encuentra entre indeciso y de acuerdo con un valor de 3.71. Una alta tendencia en esta dimensión confirmaría la efectividad de la empresa como lo muestra estudios como el de Polanco, (2010) o en la teoría expuesta por Belausteguigoitia, (2010).

En este estudio se observó que los microempresarios se trazan metas, usualmente al día en lugar de a mediano o largo plazo, sin embargo no poseen una planeación por escrito ni definiciones de puesto por escrito, siendo éstas definiciones empíricas.

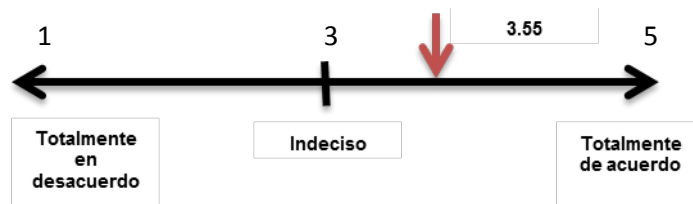
La mayoría de las microempresas familiares están poco profesionalizadas y carecen de los recursos necesarios para contratar a profesionales que se hagan cargo de áreas específicas de la empresa (Belausteguigoitia, 2010). Si existen profesionales dentro de la empresa es altamente probable que sea un miembro de la familia.

**Figura 5.72**  
**Promedio de la Dimensión Empresa**



La segunda dimensión a analizar fue la dimensión de familia, al sacar el promedio de las medianas se obtuvo una tendencia en esta dimensión de 3.55, ubicándose entre indeciso y de acuerdo en la escala Likert utilizada al levantar las encuestas. La dimensión de familia indica el grado de afectividad de la empresa y en este caso se considera que el grado de afectividad en las empresas familiares de la zona noroeste de la industria panificadora es intermedio, tomando como referencia lo expuesto por Belausteguigoitia (2010), y Polanco, (2010).

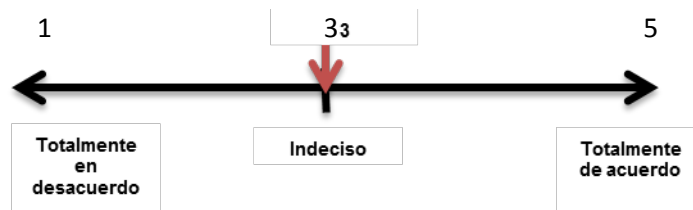
**Figura 5.73**  
**Promedio de la Dimensión Familia**



La tercera dimensión expuesta por Belausteguigoitia (2010), Polanco, (2010) y otros autores con respecto al modelo de los tres círculos empleado para esta investigación es la de propiedad. En la figura 5.3 se observa que el promedio de las medianas de este apartado fue de 3, es decir, indeciso, por lo que existe un punto

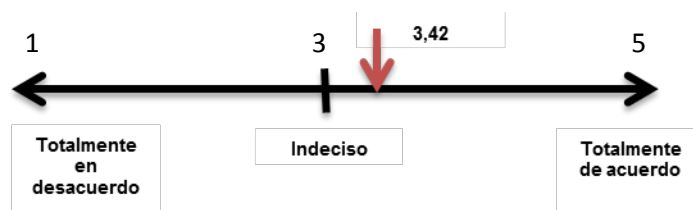
medio en lo que se refiere a temas de propiedad como la existencia de un plan de sucesión y una visión al futuro a largo plazo.

**Figura 5.74**  
**Promedio de la Dimensión Propiedad**



Finalmente para concluir con el apartado de perfil en la figura 5.4 se muestra el concentrado total de la tendencia de esta variable la cual posee un valor de 3.42 ubicándose entre indeciso y de acuerdo. Esto muestra que de acuerdo con el modelo de los tres círculos (Belausteguigoitia, 2010), (Polanco, 2010), existe un balance entre las tres dimensiones de la empresa familiar, sin embargo este balance se encuentra en un punto intermedio debido a la falta de previsión para el futuro, falta de planeación por escrita y desarrollo de planes de sucesión para la siguiente generación.

**Figura 5.75**  
**Promedio de la Variable Perfil**



### 5.2.2 Potencialidades en la empresa familiar.

Anteriormente se expuso el análisis de cada uno de los ítems del instrumento de recolección de información y a continuación se presentan las tendencias en lo referente a las potencialidades del empresario y de la empresa.

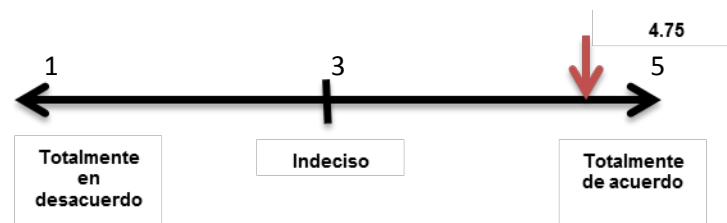
En la figura 5.5 se observa que en cuanto a las potencialidades del empresario, los microempresarios de la zona noroeste tienen una tendencia muy alta sobre estas potencialidades obteniendo un valor de 4.75, en una escala del 1 al 5, al ser promediadas las medianas de las respuestas obtenidas. Dichas potencialidades ligadas al empresario como pueden ser la independencia y la necesidad de logro, así como la creatividad y adaptación al cambio están presentes en los empresarios de las micropanaderías de la zona. De acuerdo con los resultados expuestos por Toribio, Rodríguez, & García, (2003) estas son las potencialidades que se encuentran en el empresario, en mayor medida en los varones que en las mujeres, pero presentes al fin y al cabo. En este estudio se expuso que estos atributos están presentes en microempresarios emprendedores y los resultados de las encuestas concuerdan con estos resultados.

Contreras, (2007) Expone que la existencia de otras potencialidades en la empresa familiar las cuales han considerado como potencialidades ligadas al empresario, partiendo de los expuesto por Toribio, Rodríguez, & García, (2003), estas potencialidades son el emprender, el apoyo y unión familiar y la transmisión de experiencia y enseñanza. En este segundo estudio Contreras, (2007) menciona la importancia de estos factores para la solución y prevención de problemas. Considera la dimensión familiar como un atributo importante para el éxito de la empresa familiar.

Nuevamente se refiere al lector a la figura 5.5 la cual muestra la tendencia muy alta hacia las potencialidades del empresario, determinando entonces la existencia de las potencialidades expuestas por Contreras, (2007) de apoyo familiar. La familia apoya y en ocasiones participa en las decisiones tomadas por el dueño con respecto a la empresa familiar. De igual manera se observó que en los casos en los que existía una siguiente generación en edad de aprender a operar el negocio los conocimientos y enseñanza si se transmiten, dándoles experiencia a los miembros de la siguiente generación sobre como operar el negocio.



**Figura 5.76**  
**Promedio de Potencialidades del Empresario**



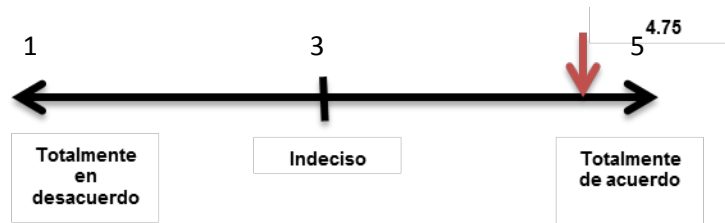
En lo referente a potencialidades de la empresa se observa en la figura 5.6 de igual manera que la tendencia en las microempresas familiares de la zona noroeste es muy alta con un valor de 4.75 al obtener el promedio de las medianas resultantes al aplicar el instrumento.

Esto indica que las empresas familiares poseen potencialidades relacionadas con la existencia de reglas en la organización y una comunicación eficaz que permite realizar las labores de la manera adecuada. Esto concuerda con el estudio de Contreras, (2007) quien considera la comunicación en la empresa familiar como una de las cuestiones más importantes, la otra siendo la importancia de las reglas claras que permitan a los empresarios saber cómo se va a actuar dentro de la organización.

El otro grupo de potencialidades que se ligaron a la empresa son las mencionadas por Belausteguigoitia (2010) quien manejaba las ventajas o potencialidades de ventajas estratégicas y ventajas competitivas, las cuales sirven para diferenciar a una empresa dentro del mercado. Las potencialidades con las que cuenta una empresa familiar por su naturaleza le permiten explotar, de acuerdo con la teoría expuesta, el acceso a la información por parte de los clientes para desarrollar estrategias diferenciadoras. Según los resultados los microempresarios panaderos de la zona noroeste en Mérida, Yucatán, realizan estrategias que les permiten mantenerse operativos en el mercado. Ellos consideran que tienen

estrategias y procesos que los diferencian de los competidores, tales como personalización y diferenciación de productos que les ofrecen a los clientes.

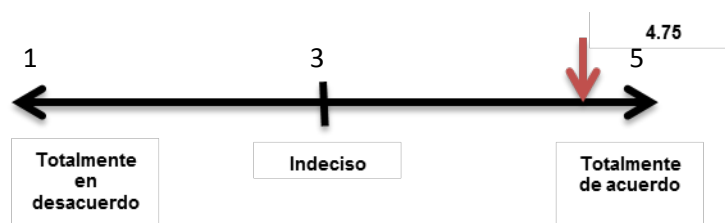
**Figura 5.77**  
**Promedio de Potencialidades de la Empresa**



Por lo consiguiente, después de presentar ambas subvariables por separado, se presenta en la figura 5.7 la tendencia de la variable de potencialidades. En cuanto a esta variable las microempresas de la industria panificadora de la zona noroeste de Mérida Yucatán presentan una tendencia muy alta con un valor de 4.75 en una escala del 1 al 5.

Por lo tanto las microempresas familiares poseen tanto potencialidades ligadas al empresario como potencialidades ligadas con la empresa. Concordando con los resultados de Toribio, Rodríguez, & García, (2003), Contreras, (2007) y Belausteguigoitia (2010) quienes indican la existencia de estas mismas potencialidades.

**Figura 5.78**  
**Promedio de la Variable Potencialidades**



### 5.2.3 Problemática

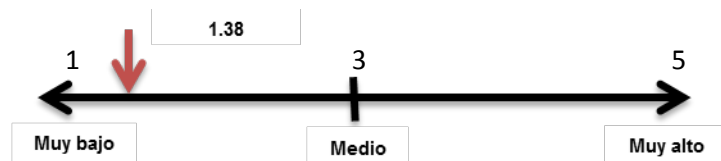
El primer enfoque de estudio de las problemáticas de la empresa familiar es el enfoque administrativo. En la figura 5.8 se observa que las microempresas familiares de la zona tienen una tendencia muy baja de 1.38 de problemática de este enfoque.

Debido a la simplicidad de la estructura organizacional de las microempresas familiares en las que suele existir únicamente un gerente general o administrador (Belausteguigoitia, 2010) y el resto son empleados familiares y no familiares, al momento de tomar decisiones con respecto a la empresa, éstos no se enfrentan a problemas. De igual manera se observa en la sección de potencialidades que los empresarios cuentan con el apoyo de sus familiares al momento de tomar decisiones empresariales e incluso en ocasiones estos familiares participan en la toma de decisiones (Contreras, 2007) reduciendo aún más la existencia de problemas con respecto a la toma de decisiones.

El apoyo familiar es un elemento importante de las empresas familiares (Contreras, 2007), otro aspecto importante en cualquier negocio ya sea familiar o no familiar es la organización (Belausteguigoitia, 2010), como se observa en los datos obtenidos a partir de las encuestas, el contar con estas dos potencialidad ha disminuido los problemas con la división de trabajo familiar dentro de las panaderías de la zona.

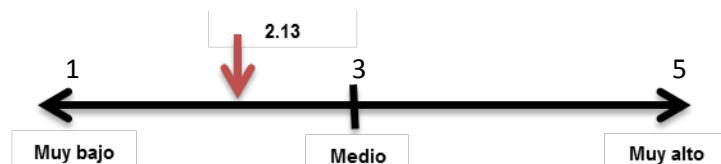
Contrario a lo expuesto en los estudios de los autores Contreras (2007), López (2007), Contreras, Cuevas, Preciado y Romero (2007), Belausteguigoitia (2010), y Cannizzaro (2007) los resultados de esta investigación difieren de los resultados de problemática desde un punto de vista administrativo.

**Figura 5.79**  
**Tendencia Enfoque Administrativo**



El enfoque técnico como se observa en la figura 5.9 que es el segundo enfoque de problemáticas en la empresa familiar y en este apartado los sujetos de estudio presentaron una tendencia baja con un valor de 2.13. Nuevamente los resultados obtenidos no concuerdan con aquellos propuestos por los autores Contreras (2007), López (2007), Contreras, Cuevas, Preciado y Romero (2007), Belausteguigoitia (2010), y Cannizzaro (2007), principalmente los problemas técnicos que se presentan en el momento de la producción o de calidad tienen una baja presencia en las microempresas de la zona noroeste, presentándose con mayor frecuencia la merma resultante del proceso de producción.

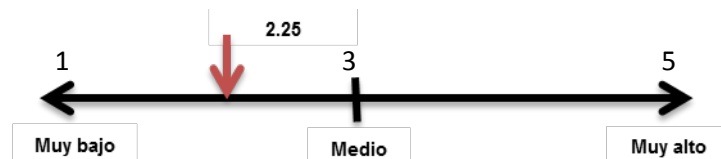
**Figura 5.80**  
**Tendencia Enfoque Técnico**



Debido a que es común, y lo se observa anteriormente, que las microempresas familiares se autofinancien (Belausteguigoitia, 2010), en muchos casos no cuentan con liquidez suficiente para permitirse otorgar días de crédito a sus clientes. Otro factor es que no poseen tampoco la liquidez para financiarse por fuera y por esa misma razón no solicitan préstamos o apoyos del gobierno. En el apartado de enfoque financiero se presenta una tendencia baja de 2.25, figura 5.10. Este valor se obtuvo del valor recíproco de la media de las medianas de las preguntas de este

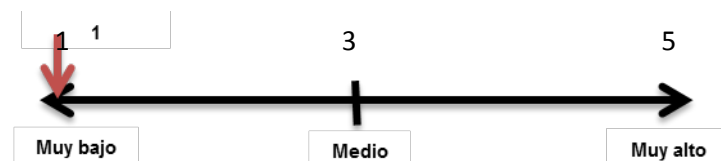
apartado, ya que si en esta sección se presentó un valor alto, por consiguiente el nivel de problemática existente es bajo.

**Figura 5.81**  
**Tendencia Enfoque Financiero**



En este enfoque la tendencia es muy baja, figura 5.11 resultando entonces prácticamente una inexistencia de problemas mercadológicos. Nuevamente se observa una discordancia con los autores Contreras (2007), López (2007), Contreras, Cuevas, Preciado y Romero (2007), Belausteguigoitia (2010), y Cannizzaro (2007) quienes presentaron problemas en cuanto a la calidad del producto y la atención al cliente. En estos casos la calidad y satisfacción de los clientes son de importancia por lo que no se presentan problemas relacionados con ellos.

**Figura 5.82**  
**Tendencia Enfoque Mercadológico**



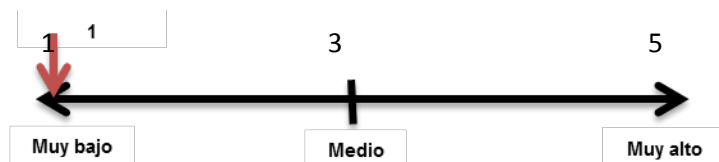
El último enfoque presentado con problemáticas es el enfoque psicosocial el cual contiene las relaciones familiares dentro de la empresa y las actividades que los miembros de la familia realizan en el negocio.

La tendencia de este enfoque igual es muy baja con un valor de 1, como se muestra en la figura 5.12, dando como resultado una casi inexistencia de problemas entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Los conflictos por

intereses, nepotismo y generación de prisioneros presentados por Contreras (2007), y Belausteguigoitia (2010), no se presentaron en los sujetos de estudio.

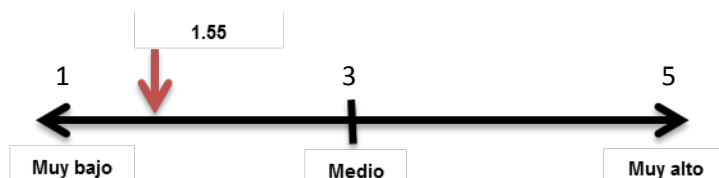
Acá se observa nuevamente el apoyo familiar (Contreras, 2007) que permite a los miembros de la familia tener una buena relación de trabajo, también influyen acá aspectos como la comunicación (Belausteguigoitia, 2010) para disminuir los problemas entre miembros de la familia.

**Figura 5.83**  
**Tendencia Enfoque Psicosocial**



Finalmente se presenta la tendencia de la variable de problemática en la figura 5.13, se presentó una tendencia entre baja y muy baja con un valor de 1.55, siendo las principales los técnicos y los financieros, sin embargo estos no se presentan en gran medida. Resultando entonces que existen pocos problemas en las microempresas familiares de la industria de panificación en la zona noroeste de Mérida, Yucatán.

**Figura 5.84**  
**Tendencia Variable Problemática**



## **CAPÍTULO 6. Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones y recomendaciones**

Para concluir se observa que en la zona noroeste de la ciudad de Mérida las microempresas familiares de la industria de la panificación presentan un perfil balanceado en las tres dimensiones de empresa, propiedad y familia. Este balance sin embargo no se encuentra en un extremo elevado o bajo de acuerdo con las tendencias expuestas anteriormente sino en un punto intermedio, debido principalmente a la falta de organización a largo plazo de las microempresas familiares. Por ello es que no existen planes de sucesión, planes para el retiro o planes a largo plazo en general. Por lo mismo y por la falta de profesionalización de las microempresas familiares, no se cuenta con modelos o planes por escrito, ni se realizan evaluaciones de desempeño o definiciones de puesto que establezcan por escrito las funciones de cada uno de los empleados.

En cuanto a las potencialidades las empresas familiares poseen tanto las potencialidades del empresario como las potencialidades de la empresa. Las características más comunes de los microempresarios resultan ser el emprender y el apoyo familiar como un factor importante para las microempresas. Con respecto a las potencialidades de la empresa se presentan la comunicación y las reglas de trabajo dentro de la organización lo cual le permiten a la empresa mantenerse funcional.

En relación con las subvariables de ventajas competitivas y estrategias de ventas, los microempresarios consideran tener la potencialidad que les permite diferenciarse de la competencia, se observó que muchas de éstas estrategias y ventajas son compartidas entre varias empresas resultando en que no exista la diferenciación deseada.

En referencia a las problemáticas de la microempresa familiar se presentó un nivel bajo o muy bajo en todos los enfoques de problemática. Esto es en parte debido a las potencialidades empresariales que le permiten a los dueños de la

## VI Conclusiones y Recomendaciones

microempresa enfrentarse o prevenir aquellos problemas que puedan surgir dentro del negocio.

Por otra parte los microempresarios no consideran tener problemas en ninguno de estos enfoques, ya sea porque no existen o porque en el caso de que uno llegara a presentarse ellos son capaces de resolver fácilmente antes de que evolucione en algo mayor que impida el funcionamiento de la empresa. Sin embargo los microempresarios consideran tener otros problemas los cuales no fueron analizados por el instrumento los cuales son principalmente problemas externos a la empresa relacionados con el entorno, problemas que quedan fuera del control de los microempresarios como la competencia, tanto la formal como la informal, los precios de insumos, gastos diversos gubernamentales como hacienda y otras regulaciones y productos sustitutos.

Tras haber analizado la información obtenida y haber expuesto la discusión de los resultados soportándola con la teoría de los autores diversos se presentan recomendaciones para futuros estudios que puedan esforzar los resultados aquí expuestos.

Primeramente se recomienda realizar un estudio en el cual se obtenga evidencia de la información. Las preguntas del instrumento de recolección no son capaces de medir el grado con el cual existen o no las potencialidades o problemáticas y evidenciarla a la vez. Se recomienda entonces que se obtenga información al respecto a través de la aplicación de un instrumento cualitativo el cual puede ser entrevistas a profundidad a los empresarios y a partir de la información obtenida compararla con los resultados obtenidos a partir del instrumento y expuestos en este trabajo.

Una segunda recomendación es la de realizar un instrumento de recolección de información el cual sea aplicado a empleados familiares y no familiares, para profundizar en la información que se pueda obtener y de igual manera conseguir perspectivas diferentes las cuales se pueden dividir en perspectivas de miembros de la familia que trabajan en la empresa y perspectivas de empleados no familiares.



## VI Conclusiones y Recomendaciones

Al igual que en el punto anterior otra recomendación para los apartados relacionados con familia, como el círculo de familia de perfil, el apoyo de los familiares en potencialidades o problemáticas con los familiares, se puede realizar un cuestionario o cortas entrevistas a los miembros familiares inmediatos del dueño que no laboren en la empresa para conocer sus perspectivas y opiniones de la empresa familiar.

Se recomienda también realizar un estudio longitudinal en el futuro aplicado a las mismas empresas con el fin de compararlas a través del tiempo y observar el crecimiento o decrecimiento de la misma y la situación familiar en la que se encontraba y se encontrará.

Por último se recomienda analizar municipios aledaños a la zona noroeste de Mérida Yucatán como Dzitya; fraccionamientos en rápido crecimiento como Ciudad Caucel o el fraccionamiento Las Américas donde pueden existir empresas que no se han analizado y puedan brindar información relevante para el tema de estudio.

**BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.****Bibliografía**

- Aguilar, F. (Octubre de 2011). Tesis de Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. *La realización de un protocolo familiar para una Empresa Familiar de la ciudad de Mérida, Yucatán*. Mérida, Yucatán, México: Instituto Tecnológico de Mérida.
- Alimentación.org.ar*. (2009). Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de Alimentación.org.ar:  
[http://www.alimentacion.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2508:tendencias-de-consumo-e-innovacion-en-panificados&catid=91:otros-&Itemid=54](http://www.alimentacion.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=2508:tendencias-de-consumo-e-innovacion-en-panificados&catid=91:otros-&Itemid=54)
- Amador, O. (12 de Agosto de 2012). Consumo de pan cayó 13% en 10 años por cambios en dieta. *El Economista*, págs.  
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/08/12/consumo-pan-cayo-13-10-anos-cambios-dieta>.
- Antonio J. Sánchez, C. C. (2005). *La Empresa Familiar: Manual para los empresarios*. España: Deusto.
- Antúnez, M. (28 de Julio de 2011). *SoyEntrepreneur.com*. Recuperado el 02 de Junio de 2013, de <http://www.soyentrepreneur.com/de-vuelta-a-lo-artesanal.html>
- Ávila, B. (2007). Tesina de Licenciatura en Administración. *Desempeño Organizacional de Empresas Familiares "Panaderías"*. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa.
- Baena, P. G. (2004). *Metodología de la investigación*. México: Publicaciones Cultural.
- Bañegil, T., Barroso, A., & Tato, J. (2011). "Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe". *"Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe"*. España.
- Batista, R. (2005). Diagnóstico del potencial empresarial: Análisis de la zona comercial de Triana. *Diagnóstico del potencial empresarial: Análisis de la zona comercial de Triana*. Triana, Sevilla, España.

- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares: Su dinámica, Equilibrio y Consolidación*. Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bowden, T. (2008). *Management Problems in Family Owned Business*. Kennesaw, Estados Unidos.
- Broseta, B., Monferrer, R., & Pérez, M. (2001). *Hacia un perfil de las empresas familiares de la comunidad Valenciana. R- V- E- H(2)*.
- Cabrera, M. (1998). Tesis doctoral. *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la Empresa Familiar*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Camacho, E., & Rodríguez, M. (27 de Septiembre de 2011). *Laboratorio virtual de empresas familiares*. Recuperado el 8 de Octubre de 2012, de [http://www.empresamafamilia.com/efamiliares/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=11&Itemid=173](http://www.empresamafamilia.com/efamiliares/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=11&Itemid=173)
- Campos, M. (Octubre de 2002). Tesis de Maestría en Administración. *La continuidad en la Empresa Familiar: Estudio de tres casos en Mérida, Yucatán*. Mérida, Yucatán, México: Facultad de Contaduría y Administración.
- CANAINPA. (30 de Mayo de 2012). *Se pierde en Yucatán la buena panadería*. *Sipse.com*, págs. <http://sipse.com/archivo/se-pierde-en-yucatan-la-buena-panaderia-159373.html>.
- San Luis, Argentina.
- Cannizzaro, E. (18-19 de Octubre de 2007). *La problemática de la gestión de la empresa familiar*. Bernal, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Casares, D. (2005). *Planeación de vida y carrera*. (Segunda ed.). México: Limusa.
- Castañeda, B. Á. (2007). *Desempeño organizacional en las empresas familiares. Panaderías. Desempeño organizacional en las empresas familiares. Panaderías*. Itzapalapa, México, México.
- Ceballos, S. (5- 24 de Enero de 2011). *Eumed.net*. Recuperado el 18 de septiembre de 2012, de [www.eumed.net/eve/](http://www.eumed.net/eve/)

- Chrisman, C. S. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*. En C. S. Chrisman, *Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. Entrepreneurship Theory and Practice* (pág. 29).
- Churchill, G. (2003). *Investigación de mercados* (Cuarta ed.). México: Thomson.
- Consultores-en-organización-de-calidad. (2011). [www.consultorescoc.com.mx](http://www.consultorescoc.com.mx). Recuperado el Noviembre de 2012, de [www.consultorescoc.com.mx](http://www.consultorescoc.com.mx): <http://www.consultorescoc.com.mx/empresas-familiares>
- Contreras, R. (2007). Celaya, Guanajuato, México: Universidad de Guadalajara. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Contreras, R., Cuevas, S., Preciado, P., & Romero, J. M. (2007). Potencialidades y problemas de ventas en empresas (Estudio local en Celaya Guanajuato). En A. López, R. Contreras, & J. Martínez, *Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya* (págs. 65-129). Celaya, Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Cruz, M., Juárez, V., Mendoza, R., & Suarez, M. (Abril de 2004). Perfil cualitativo de las empresas familiares. *Tesina*. Iztapalapa, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Cruz, Moguel, Lopez, & Aguilar. (Septiembre de 2011). *Laboratorio Virtual de Empresas Familiares*. Recuperado el Octubre de 2012, de Laboratorio Virtual de Empresas Familiares: [www.empresamasfamilia.com](http://www.empresamasfamilia.com)
- De la Horra, J. (2003). *Estadística Aplicada*. Madrid: Diaz de Santos.
- Diccionario Merriam-Webster. (2012). *Dictionary and Thesaurus- Merriam Webster Online*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2012, de Dictionary and Thesaurus- Merriam Webster Online: [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com)
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina: El Ateneo.
- Domínguez, P. (Agosto de 2012). <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia>. Recuperado el 24 de Enero de 2013, de <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia>: <http://blogs.gestion.pe/empresayfamilia/2012/08/que-entendemos-por-empresa-fam.html>

- Echaiz, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*(127), 101-130.
- Elizondo, A. (2002). *Metodología de la investigación contable* (Tercera ed.). México: Paraninfo.
- Énfasis Alimentación Latinoamericana. (2009). *Alimentación.org.ar*. Recuperado el 02 de Junio de 2013, de [http://alimentacion.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1106:informe-especial-industria-panificadora-latinoamericana&catid=92:cereales&Itemid=54](http://alimentacion.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1106:informe-especial-industria-panificadora-latinoamericana&catid=92:cereales&Itemid=54)
- Estatal, P. d. (2012). <http://www.planyucatan.org/>. Recuperado el 2013, de <http://www.planyucatan.org/>: <http://www.planyucatan.org/>
- Federation, B. (2010). <http://www.bakersfederation.org.uk/the-bread-industry/industry-facts/european-bread-market.html>. Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.bakersfederation.org.uk/the-bread-industry/industry-facts/european-bread-market.html>: <http://www.bakersfederation.org.uk/the-bread-industry/industry-facts/european-bread-market.html>
- Fernández, M. (Noviembre de 2009). Tesis. *Edad y Tamaño: dos debates clásicos en el estudio de empresas familiares*. España, España.
- Ferrán Aranaz, M. (2001). *SPSS para Windows. Análisis estadístico*. Mc Graw Hill.
- Freeman. (21 de Febrero de 2013). *Administración de empresas turísticas*. Recuperado el 26 de Mayo de 2013, de Administración de empresas turísticas: <http://administracion.realmexico.info/2013/02/problemas-economicos-de-las-empresas.html>
- García, S. E. (2001). Diagnóstico para tres Empresas con Dirección de Tipo Familiar de la Zona Metropolitana de Guadalajara usando la Metodología Investigación-Acción como Herramienta para el Diseño de Actividades de Mejora Continua. *Diagnóstico para tres Empresas con Dirección de Tipo Familiar de la Zona Metropolitana de Guadalajara usando la Metodología Investigación-Acción como Herramienta para el Diseño de Actividades de Mejora Continua*. Guadalajara, Jalisco, México.
- Gimeno, A. (Septiembre de 2004). Recuperado el 28 de Agosto de 2013, de [www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el\\_desempeño\\_en\\_la\\_ef.pdf](http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el_desempeño_en_la_ef.pdf)

- Gobierno del Estado, d. (s.f.). *La panificación con masa de harina de trigo*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2012, de Gobierno del Estado de Yucatán: [http://www.yucatan.gob.mx/menu/?id=panificacion\\_harina\\_trigo](http://www.yucatan.gob.mx/menu/?id=panificacion_harina_trigo)
- Gon, P. (Noviembre de 2003). Problemas de las Empresas de Familia desde la perspectiva de los Recursos Humanos un estudio de caso. (Rosario, Ed.) *Invenio*, 6(011), 101-112.
- Gonzalez, Banda, & Garza, D. I. (Noviembre de 2008). La empresa familiar en el contexto de la ventaja competitiva. La franquicia como alternativa de crecimiento. *La empresa familiar en el contexto de la ventaja competitiva. La franquicia como alternativa de crecimiento*. Nayarit, Tamaulipas, México.
- Hall, R. (1982). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. México: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thompson.
- Hernandez, Aguilar, & Orantes. (Septiembre de 2011). *Laboratorio Virtual de Empresas Familiares*. Recuperado el Octubre de 2012, de Laboratorio Virtual de Empresas Familiares: [www.empresamasfamilia.com](http://www.empresamasfamilia.com)
- Hernández, I. (Agosto de 2001). Tesis de Maestría en Administración. *Evaluación de la dimensión familiar, estilos de liderazgo y madurez del grupo de trabajo en empresas Micro y Pequeñas de un agrupamiento empresarial en Guadalajara*. Guadalajara, Jalisco, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Hernández, K. (9 de Agosto de 2010). *Pymempresario*. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de Micro Empresas: <http://www.pymempresario.com/2010/08/%C2%BFcomo-resolver-problemas-administrativos-en-las-pymes-familiares/>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Bautista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Herrera, E. (2009). Tesis de Maestria de Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. *La sucesión en las pequeñas empresas familiares. Caso: Tortillerías en el noroeste de la ciudad de Mérida*. Mérida, Yucatán, México: Instituto Tecnológico de Mérida.
- Hidalgo, E., Orantes, A., & Aguilar, D. (27 de Septiembre de 2011). *Laboratorio virtual de empresas familiares*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de

[http://www.empresamasfamilia.com/efamiliares/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=11&Itemid=173](http://www.empresamasfamilia.com/efamiliares/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=11&Itemid=173)

- Hueso, A., & Cascant, M. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Valencia: Univeritat Politècnica de Valencia.
- INEGI. (2009). *Censos Económicos 2009*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (Julio de 2010). *DENUE*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2011). Encuesta Anual de la Industria Manufacturera EAIM 2009-2010. *Encuesta Anual de la Industria Manufacturera EAIM 2009-2010*. Mérida, Yucatán, México.
- INEGI. (2012). *Las empresas de los Estados Unidos Mexicanos*. Aguascalientes: INEGI.
- Instituto-Empresa-Familiar. (2010). *Instituto Empresa Familiar*. Recuperado el Octubre de 2012, de Instituto Empresa Familiar: <http://www.iefamiliar.com/>
- Jiménez, G. (2006). Perfi de las empresas familiares del sur del valle de Aburrá. *Bianual CEIPA*.
- La Economía, F. R. (2010). <http://www.laeconomia.com.mx>. Recuperado el 13 de Marzo de 2013, de <http://www.laeconomia.com.mx>: <http://www.laeconomia.com.mx/numero-de-empresas-en-mexico/>
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Granica S.A.
- Levin, Rubin, & Balderas. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Pearson.
- López, A. (2007). Problemas financieros en la Micro, Pequeña y Mediana empresa de la ciudad de Celaya. En A. López, R. Contreras, & J. Martínez , *Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya*. (págs. 17-45). Celaya, Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato. Facultad de Ciencias Administrativas.
- López, A. (7 de Septiembre de 2012). Análisis de la calidad del producto y servicio de la panadería La casa del pan fino. *Análisis de la calidad del producto y servicio*

- de la panadería La casa del pan fino*. Mérida, Yucatán, México: Instituto Tecnológico de Mérida.
- Maldonado, M. (15 de Octubre de 2012). Productos de pan tradicional ganan terreno al industrializado. *MILENIO*.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados*. México: Prectice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Manfud, Romero, & Rodriguez. (Septiembre de 2011). *Laboratorio Virtual de Empresas Familiares*. Recuperado el Octubre de 2012, de Laboratorio Virtual de Empresas Familiares: [www.empresamasfamilia.com](http://www.empresamasfamilia.com)
- Marcelino, M. (Julio-Diciembre de 2010). Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar. Sus disfuncionamientos y costos ocultos. *Economía y Sociedad*, XIV(26), 83-103.
- Martinez, A. (14 de Abril de 2009). *Ciencias Empresariales y Economía*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de [cienciasempresariales.info/definición-de-empresa-familiar-y-conceptos-afines/](http://cienciasempresariales.info/definición-de-empresa-familiar-y-conceptos-afines/)
- Martínez, M. (26 de Noviembre de 2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. (D. Santos, Ed.) Recuperado el 6 de Diciembre de 2012, de [http://books.google.com.mx/books?id=Kpw9ao\\_HqVIC&pg=PA151&lpg=PA151&dq=definicion+de+problema+empresarial&source=bl&ots=jFIDozsPAa&sig=YEduJ3eDtyY4DECGakPyNDh4o5o&hl=es&sa=X&ei=\\_EXBUPiYFeas2wXrsIEg&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q=definicion%20de%20probl](http://books.google.com.mx/books?id=Kpw9ao_HqVIC&pg=PA151&lpg=PA151&dq=definicion+de+problema+empresarial&source=bl&ots=jFIDozsPAa&sig=YEduJ3eDtyY4DECGakPyNDh4o5o&hl=es&sa=X&ei=_EXBUPiYFeas2wXrsIEg&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q=definicion%20de%20probl)
- Martos, V. (2005). Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar*. Jaen, España.
- May, M. (2006). Tesis de Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. *Factores principales que intervienen en el proceso de sucesión de la empresa familiar electricidad automotriz A*. Mérida, Yucatán, México: Instituto tecnológico de Mérida.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). *Investigación de mercados*. México: Thomson.
- Monforte, G. (22 de Junio de 2011). Poco interés en la empresa familiar. *Diario de Yucatán*, págs. <http://www.yucatan.com.mx/20110408/nota-9/102314-poco-interes-en-la-empresa-familiar.htm>.



- Montes, D. V. (2008). *www.fundes.org*. Recuperado el Octubre de 2012, de [www.fundes.org](http://www.fundes.org):  
<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1492271337.pdf>
- Mora, C. (14 de Mayo de 2009). *Tópicos gerenciales modernos*. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de <http://topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/05/14/la-gerencia-ante-problema-administrativo>
- Mora, O. J. (2005). El modelo de los tres círculos. En E. [ Müller de la Lama, *Empresas efectivas, familias afectivas: un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy* (págs. 67-82). México: Trillas.
- Müller, d. I., Luthe, G. R., Mora, O. J., Sarjanovich, R. J., & Sashida, R. F. (2005). *Empresas Efectivas, Familiares Afectivas. Un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy*. México: Trillas.
- Muñoz, C., & Benassini, M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- NAFINSA. (7 de Mayo de 2013). *Retos de la Empresa Familiar*. México, D.F., México: Nacional Financiera.
- NBIA, N. B. (2011). *Inquiry into the Economic Structure and Performance of the Australian Retail Industry*. Spring Hill.
- Neubar, F., & Lanck, A. (2003). *La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure* (3 ed.). España: Deusto.
- Ortíz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Limusa .
- Palacios, T. B., Barroso, & Tato. (2011). “Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe”. *“Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe”*. España.
- Perez, J., & Martínez, F. (2005). *La Empresa Familiar. Fiscalidad, Organización y Protocolo Familiar* (Primera ed.). CISS.
- Pérez, L. (Septiembre de 2011). Implementación de órganos de gobierno en una empresa familiar: caso panificadora el Retorno. *Implementación de órganos de gobierno en una empresa familiar: caso panificadora el Retorno*. Mérida, Yucatán, México: Instituto Tecnológico de Mérida.

- Pezzella, S. (2008). El perfil de las empresas familiar Venezolana. *Ven Economía "Industria y Comercio"*, 25(8).
- Polanco, M. D. (Agosto de 2010). *El Modelo de los 3 Círculos en Estudios de Caso de la Industria de la Confección en Mérida Yucatán*. Mérida, Yucatán, México: Instituto Tecnológico de Mérida.
- Porras, S., & Pérez, R. (Mayo de 2012). *Situación actual de la Micro Pequeña y Pequeña Empresa*. Recuperado el 26 de Mayo de 2013, de Buenas tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Pymes-Trabajo-Final/4348581.html>
- Poza, E. (2011). *Empresas Familiares*. México: Cengage Learning.
- Rada, G. (2007). <http://escuela.med>. Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de <http://escuela.med>: <http://escuela.med.puc.cl/Recursos/recepidem/introductorios6.htm>
- Real Academia Española. (2012). <http://www.rae.es/rae.html>. Recuperado el 6 de Diciembre de 2012, de <http://www.rae.es/rae.html>: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=SUHLCZZmeDXX2eFk81Om>
- Report Linker. (2012). [www.reportlinker.com](http://www.reportlinker.com). Recuperado el 5 de abril de 2013, de [www.reportlinker.com](http://www.reportlinker.com): <http://www.reportlinker.com/ci02034/Bakery-and-Pastry.html>
- Rojas, R. (1998). *Investigación social. Teoría y praxis*. México, D.F.: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Romero, A. (30 de Junio de 2009). Tesis de Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. *El Liderazgo en la Empresa Familiar del ramo aluminero en la ciudad de Mérida*. Mérida, Yucatán, México: Instituto Tecnológico de Mérida.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Sanchis, J., & Ribeiro, D. (1999). *Creación y Dirección de Pymes*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Sierra, A. C. (2009). Analisis del proceso de internacionalización de una empresa familiar. *Analisis del proceso de internacionalización de una empresa familiar*. Mérida, Yucatán, México.

- Tápies, J., & Ceja, L. (Julio de 2011). Los Protocolos Familiares en Países de habla Hispana como son y para que se utilizan. *Business School*.
- Toledo, Hernandez, & Valencia. (Septiembre de 2011). *Laboratorio Virtual de Empresas Familiares*. Recuperado el Octubre de 2012, de Laboratorio Virtual de Empresas Familiares: [www.empresamasfamilia.com](http://www.empresamasfamilia.com)
- Toribio, Rodríguez, & García. (Enero de 2003). El potencial empresarial femenino y los factores que lo condicionan. *ICE Boletín Económico*. España.
- Torres, J. R. (Mayo de 2001). El proceso de sucesión en las empresas familiares: Estudio de cuatro casos en Mérida Yucatán. *El proceso de sucesión en las empresas familiares: Estudio de cuatro casos en Mérida Yucatán*. Mérida, Yucatán, México.
- Treviño, R. R. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Triola, M. (2004). *Estadística*. México: Pearson.
- Universidad de Quintana Roo. (2002). Diagnostico del Perfil organizacional. *Centro Emprendedor de Negocios*, 1-32.
- Urzúa, J. (Enero de 2012). Empresas familiares: Lo primero es el negocio. *Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado*. México, México: KPMG.
- Valda, J. C. (16 de Junio de 2009). *Pequeña y mediana empresa los retos son de gestión, no de técnica*. Recuperado el 12 de Marzo de 2012, de Pequeñas y medianas empresas PyME: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/pymes-retos-de-gestion-y-tecnica.htm>
- Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica, un enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Vera, J. (Septiembre de 2002). Tesis Doctoral en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. *La Sucesión en las Empresas Familiares*. Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México: Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Webster, A. (2001). *Estadística Aplicada para los negocios*. Bogotá: McGraw Hill.
- Wikipedia. (19 de Septiembre de 2012). *Historia del Pan*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_pan](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan)

Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de mercados* (Novena ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning.

## Anexo 1. Instrumento



### Cuestionario del perfil, la problemática y las potencialidades de las microempresas familiares de la industria panificadora.

Buenos días,

Somos alumnos de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida, estamos realizando una investigación sobre el Perfil, la Problemática y las Potencialidades de las Empresas Familiares de la Industria Panificadora. Le agradeceremos nos pueda apoyar contestando las siguientes preguntas.

#### I. Datos Generales

1. Nombre de la empresa:	
2. Género del propietario:	Masculino ( )                      Femenino ( )
3. Edad:	
4. Nivel educativo (años):	
5. Año de fundación de la empresa:	
6. Generación en la que se encuentra la empresa:	Fundadores ( )    Hijos ( )    Nietos ( )
7. Número de empleados:	
8. Número de familiares trabajando en la empresa:	
9. Qué parentesco tiene con estos familiares:	

**Instrucciones:** A continuación le solicitamos nos indique el número que considere adecuado para sus respuestas.

#### II. Perfil de la empresa familiar

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

	No.	Inventario de la empresa familiar	1	2	3	4	5	Comentarios
Empresa	1	Las metas de la empresa están claramente definidas.						
	2	Existe un plan por escrito con la misión, visión, valores, objetivos y como alcanzarlos.						
	3	Existe una definición precisa de los puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.						
	4	Se realizan evaluaciones de desempeño de todo el personal de la empresa por lo menos una vez al año, incluyendo a los familiares.						

	5	Empleados ajenos a la familia ocupan altos puestos en la empresa.							
	6	La toma de decisiones es compartida con los empleados de la familia, se delega la autoridad y la responsabilidad.							
	7	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.							
Familia	8	Los planes empresariales toman en cuenta la situación actual de la familia.							
	9	La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa.							
	10	Se ha establecido un consejo o grupo de familia.							
	11	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna por parte de la familia para incorporarse a ella.							
	12	Existe una clara visión del negocio compartida entre la familia y la empresa.							
	13	La empresa es más que una herramienta para generar dinero.							
	14	Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.							
	15	Existe un plan de sucesión por escrito.							
	16	La persona que se hará cargo de la empresa aprueba la forma en que se planea la sucesión.							
Propiedad	17	Los miembros de la generación mayor tienen planes a futuro para después del retiro.							
	18	Conocen el valor de la empresa y se revisa periódicamente.							
	19	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los miembros que tienen derecho a solicitarla.							
	20	La persona a cargo de la empresa sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado con sus familiares.							
	21	La persona a cargo de la empresa ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo comunicado a los miembros de la familia.							

	22	La persona a cargo de la empresa y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.						
	23	La persona a cargo de la empresa ha contemplado las implicaciones financieras futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.						

### III. Potencialidades en la empresa familiar

	No.	Reactivos	1	2	3	4	5	Comentarios
Potencialidades del empresario	24	Es usted una persona que prefiere trabajar por su cuenta que para otras personas.						
	25	Siente que las actividades que realiza en su empresa son un logro.						
	26	Usted asume riesgos en su empresa.						
	27	Es usted una persona creativa e innovadora en su empresa.						
	28	Es usted una persona que se adapta fácilmente al cambio.						
	29	Cuando implementa un cambio en la empresa, ¿lo hace de manera rápida?						
	30	Su éxito depende de las decisiones que toma.						
	31	Influyen los miembros de su familia en las decisiones que toma con respecto al negocio.						
	32	Los miembros de su familia apoyan las decisiones que toma con respecto al negocio.						
	33	Tiene una buena relación con los miembros de su familia.						
	34	Le da la misma importancia a la familia que a la empresa.						
35	Se le enseña a la siguiente generación como operar el negocio.							
Potencialidades de la empresa	36	La empresa cuenta con reglas claras.						
	37	Las personas que trabajan en la empresa conocen estas reglas.						
	38	Se le comunica a las personas que trabajan en la empresa lo que se va a hacer.						

	39	Existe una buena comunicación en la empresa.						
	40	La empresa tiene métodos para mejorar los procesos productivos y de ventas.						
	41	Tiene la empresa estrategias que la diferencien de la competencia.						

**Instrucción:** A continuación le solicitamos nos indique la respuesta que considere adecuada para su respuesta.

**IV. Problemática en la empresa familiar**

1= Muy bajo 2= Bajo 3= Medio 4= Alto 5= Muy alto
--

	No.	Tipo de problemas	1	2	3	4	5	Comentarios
Problemas administrativos	42	Ha tenido problemas con la toma de decisiones.						
	43	Ha tenido problemas con la falta de apoyo y responsabilidad por parte de los empleados en sus actividades.						
	44	Ha tenido problemas con la división del trabajo familiar.						
	45	Ha tenido problemas con la eficiencia de los familiares que laboran en la empresa.						
	46	Ha tenido problemas con el cumplimiento de las actividades de los empleados no familiares.						
Problemas técnicos	47	Ha tenido problemas con el cumplimiento del programa de producción.						
	48	Ha tenido problemas con la solución de los problemas que se presentan durante la producción.						
	49	Ha tenido problemas con la merma resultante en cada producción.						
	50	Ha tenido problemas con la verificación de la calidad del producto antes de entregárselo al cliente.						
	51	La empresa ha crecido financieramente en los últimos años.						
	52	Las utilidades obtenidas son						



Problemas económicos-financieros		reinvertidas en la empresa.						
	53	La empresa cuenta con capital propio.						
	54	La empresa ha solicitado financiamiento alguna vez.						
	55	Le otorga capacitaciones a sus empleados por lo menos una vez al año.						
	56	Cumple en tiempo y forma con el pago de los gastos operativos.						
	57	Cumple en tiempo y forma con el pago de los gastos administrativos.						
	58	Le otorga crédito (días de pago establecidos) a sus clientes.						
Problemas mercadológicos	59	Cumple con los pedidos de los clientes en tiempo y forma.						
	60	Se preocupa por la satisfacción del cliente.						
	61	Han aumentado las ventas en comparación con el año anterior.						
Problemas psicosociales	62	Se presentan conflictos entre los miembros de la familia que laboran en ella.						
	63	Alguna vez ha despedido a algún miembro de la familia.						
	64	Los miembros de la familia que laboran en la empresa han subido de puesto.						

- a) Desde su punto de vista nombre los **5 principales problemas actuales** que tiene su empresa y explique la razón del por qué.

---



---



---



---



---



---

¡¡¡Gracias por su colaboración!!!

## Anexo 2. Concentrado de la validez de contenido

No. ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Valoración	Valor de CVR	Observaciones
1	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
2	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
3	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
4	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
5	Correcto	Comentario	Correcto	Correcto	1	El experto 2 propuso mejorar la redacción de la pregunta
6	Correcto	Comentario	Correcto	Correcto	1	El experto 2 propuso agregar con quién se comparte la toma de decisiones
7	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
8	Correcto	Comentario	Correcto	Correcto	1	El experto 2 propuso replantear la pregunta
9	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios

--	--	--	--	--	--	--

No. Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Valoración	Valor de CVR	Observaciones
10	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
11	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
12	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
13	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
14	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
15	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
16	Comentario	Correcto	Comentario	Correcto	1	Los expertos 1 y 3 propusieron poner la definición de sucesor
17	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
18	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
19	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
20	Comentario	Correcto	Comentario	Correcto	1	Los expertos 1 y 3 propusieron

						poner la definición de sucedido
No. Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Valoración	Valor de CVR	Observaciones
21	Comentario	Correcto	Comentario	Correcto	1	Los expertos 1 y 3 propusieron poner la definición de sucedido
22	Comentario	Correcto	Comentario	Correcto	1	Los expertos 1 y 3 propusieron poner la definición de sucedido
23	Comentario	Correcto	Comentario	Correcto	1	Los expertos 1 y 3 propusieron poner la definición de sucedido
24	Correcto	Comentario	Correcto	Correcto	1	El experto 2 propuso cambiar la palabra cuenta ajena por otras

						personas
25	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
26	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
27	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
28	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
29	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
30	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
31	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
32	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
33	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
34	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
35	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
36	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
37	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
38	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
39	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
40	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
41	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios

No. Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Valoración	Valor de CVR	Observaciones
42	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
43	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
44	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
45	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
46	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
47	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
48	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
49	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
50	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
51	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios

52	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
53	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
54	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
55	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
56	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
57	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
58	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
59	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
60	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
61	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
62	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
63	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios
64	Correcto	Correcto	Correcto	Correcto	1	Sin comentarios