



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

**ITM**

TESIS:

**“PROFESIONALIZACIÓN Y SUCESIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE  
SERVICIOS EN COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO BIOMÉDICO: ESTUDIO  
DE CASO”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

**PRESENTA:**

I.B. JESÚS EMMANUEL CUPUL CHI

**ASESOR:**

M.C. ANDRÉS MIGUEL PEREYRA CHAN

**COASESOR(A):**

DRA. KARINA CONCEPCIÓN GONZÁLEZ HERRERA

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**12 DE AGOSTO 2022**



DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.  
No. DE OFICIO: 391-/21  
Mérida, Yucatán, **13/diciembre/2021**

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. JESÚS EMMANUEL CUPUL CHI**  
**PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN**  
**DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**  
**PRESENTE.**

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

**"PROFESIONALIZACIÓN Y SUCESIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS EN COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO BIOMÉDICO: ESTUDIO DE CASO"**

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica*

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

C.p. Archivo  
HAUB/AMPC/zac



## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la profesionalización y sucesión de una microempresa familiar de servicios en comercialización de equipo biomédico ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán México. Los ejes centrales de la investigación fueron la profesionalización y sucesión con sus respectivas variables

La metodología de investigación tuvo un enfoque cualitativo, debido a que esta tesis se requería que fuera flexible y tener la capacidad de adaptarse a las circunstancias que se presentan. De igual forma busca comprender las distintas perspectivas y opiniones de los sujetos de investigación, vinculando su diseño al estudio y construcción de un caso único.

Para las variables de profesionalización en cuanto a la cultura organizacional se encontró que los propietarios han transmitido el mismo mensaje en cuanto a los objetivos que tiene la empresa. En lo que respecta al perfil de los propietarios se encontró que trabajan en sinergia y han sido importantes para el crecimiento de la empresa. En la estructura organizacional los resultados fueron altos en cuanto a la complejidad, formalización y centralización. Las tecnologías de la información y comunicación que usan son las siguientes: línea de teléfono fija y móvil, computadoras, internet, correos electrónicos empresariales, solución de gestión de las relaciones con los clientes y proveedores (CRM) e intranet. En el planteamiento estratégico la empresa se desempeña en un muy estable sin embargo el estar desarrollando nuevos productos les repercute en la planificación.

La sucesión familiar se encontró división por parte de los propietarios quienes tienen sus posibles sucesores y esto ocasiona inconformidad y división familiar.

## ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the professionalization and succession of a family microenterprise of services in the commercialization of biomedical equipment located in the city of Mérida, Yucatan, Mexico. The central axes of the research were the professionalization and succession with their respective variables

The research methodology had a qualitative approach, because this thesis was required to be flexible and can adapt to the circumstances that arise. It also seeks to understand the different perspectives and opinions of research subjects, linking their design to the study and construction of a unique case.

For the variables of professionalization in terms of organizational culture it was found that the owners have transmitted the same message in terms of the objectives that the company has. As far as the profile of the owners is concerned, they were found to work in synergy and have been important for the growth of the company. In the organizational structure, the results were high in terms of complexity, formalization, and centralization. The information and communication technologies they use are the following: landline and mobile phone line, computers, internet, business emails, customer, and supplier relationship management (CRM) solution and intranet. In the strategic approach, the company is very stable, but the development of new products has an impact on planning.

The family succession was divided by the owners who have their possible successors, and this causes inconformity and family division.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Descripción de la empresa .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	6
1.3. Pregunta general .....	8
1.3.1. Preguntas específicas .....	8
1.4. Objetivo general.....	9
1.4.1. Objetivos específicos.....	9
1.5. Justificación .....	10
1.6. Delimitaciones y limitaciones.....	10
1.7. Contenido de capítulos.....	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Empresa familiar .....	12
2.1.1. Conceptualización de la empresa familiar.....	12
2.1.2. Auge y análisis de la empresa familiar.....	13
2.1.3. Características que posee y diferencia a la empresa familiar .....	16
2.1.4. Modelos que se aplican a la empresa familiar.....	17
2.2. Importancia de la empresa familiar.....	19
2.2.1. Ventajas de la empresa familiar .....	20
2.2.3. Desventajas de la empresa familiar .....	21
2.3. Retos que enfrenta la empresa familiar.....	22
2.3.1. Nivel de profesionalización.....	22
2.3.2. Transacción generacional .....	23
2.3.3. Innovación aplicada a las empresas familiares.....	23
2.4. Profesionalización de la empresa familiar .....	24
2.4.1. Perfil de dirección o gerencia.....	27
2.4.2. Estructura organizacional .....	28
2.4.3. Cultura organizacional .....	29

2.4.4. Planeación estratégica .....	30
2.4.5. Tecnología de la información.....	33
2.5. Sucesión en las empresas familiares .....	34
2.5.1. Conceptualización de sucesión.....	34
2.5.2. Planificación y proceso de sucesión.....	35
2.6. Modelo para el estudio de caso.....	38
2.6.1. Objetos (s) de estudio.....	38
2.6.2. Instrumentos y herramientas .....	38
CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	40
3.1. Las empresas familiares.....	40
3.1.1. Características de la empresa familiar .....	40
3.2. La empresa familiar en Yucatán .....	42
3.2.1. Características de las empresas familiares en Yucatán.....	42
3.3. El sector de servicios en tecnología de equipos biomédicos en México .....	43
3.3.1. El sector de la tecnología de equipos biomédicos en Mérida .....	44
3.4. Descripción de la empresa de estudio.....	45
3.4.1. Ubicación de la empresa .....	45
3.4.2. Ubicación de la empresa .....	46
3.4.3. Descripción de las actividades de la empresa .....	46
3.4.4. Genograma y organigrama de la empresa.....	46
CAPITULO IV. METODOLOGÍA.....	48
4.1. Tipo de investigación.....	48
4.2. Enfoque de la investigación.....	49
4.3. Diseño de la investigación .....	49
4.4.1. Selección de informantes .....	51
4.5. procedimiento para la obtención de datos.....	51
4.5.1. Técnicas de recolección .....	53
4.6. herramientas de análisis de datos.....	53

4.7. Validación y fiabilidad.....	54
<b>CAPITULO V. PRESENTACION, ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
5.1. Diagnóstico de la familia, empresa y propiedad de la microempresa en servicios de comercialización en equipo biomédico.....	55
5.2. Análisis de la cultura organizacional .....	58
5.3. Caracterización del perfil de los propietarios .....	62
5.4. Análisis de la estructura organizacional .....	65
5.4. Análisis de uso de las tecnologías de la información y comunicación .....	72
5.5. Análisis del planteamiento estratégico.....	75
5.6. Análisis del proceso de sucesión.....	79
5.6.1. Análisis del diseño de la organización .....	80
5.6.2. Análisis de compromiso, perfil y entrenamiento del posible sucesor .....	81
5.6.3. Análisis de la transferencia y culminación.....	82
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
6.1. Conclusiones.....	85
6.2. Recomendaciones .....	89
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO B .....</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1. Definición de la empresa familiar .....	13
Tabla 2. 2. Investigaciones de la empresa familiar.....	15
Tabla 2. 3. Descripción de los componentes de la unidad de borrado.....	16
Tabla 2. 4. Ventajas de la empresa familiar.....	20
Tabla 2. 5. Desventajas de la empresa familiar .....	21
Tabla 2. 6. Categorías para medir el nivel de profesionalización.....	22
Tabla 5. 7. Definiciones de la profesionalización.....	24
Tabla 2. 8. Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares. ....	26
Tabla 2. 9. Habilidades del perfil del director o gerente .....	28
Tabla 2. 10. Variables de la estructura organizacional .....	29
Tabla 2. 11. Variables de cultura organizacional .....	30
Tabla 2. 12. Clasificación de la orientación estratégica .....	31
Tabla 2. 13. Items de las orientaciones estratégicas .....	32
Tabla 2. 14. Variables de la tecnología de la información. ....	33
Tabla 2. 15. Definición de sucesión.....	34
Tabla 2. 16. Características que debe tener el predecesor de la empresa familiar .....	35
Tabla 2. 17. Esquema de trabajo de la empresa de servicios en comercialización en tecnología biomédica.....	38
Tabla 2. 18. Herramientas e instrumentos para el estudio de caso .....	39
Tabla 3. 1. Características de la empresa familiar .....	41
Tabla 3. 2. Características de la empresa familiar en Yucatán .....	42
Tabla 3. 3. Lista de empresas de tecnologías de equipo biomédicos en México .....	44
Tabla 3. 4. Lista de empresas que comercializan equipos biomédicos en Mérida Yucatán. ....	45
Tabla 4. 1. Unidad de Análisis y sujetos de estudio .....	50
Tabla 4. 2. Roles y relaciones de los informantes .....	51
Tabla 4. 3. Categorías, variables, indicadores y herramientas para la obtención de datos... ..	51



Tabla 5. 1. Resumen diagnóstico de la empresa.....	56
Tabla 5. 2. Resumen diagnóstico de la familia.....	56
Tabla 5. 3. Resumen diagnóstico de propiedad .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1. Modelo de los 3 círculos.....	17
Figura 2. 2. Modelo evolutivo tridimensional .....	18
Figura 5. 3. Modelo de los cinco círculos .....	19
Figura 5. 4. Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y sucedido .....	36
Figura 3. 3. Genograma de la familia fundadora .....	47
Figura 5. 4. Organigrama de la empresa familiar en comercialización biomedica.....	47
Figura 5. 1. Significado de la empresa .....	58
Figura 5. 2. Misión y visión de la empresa .....	59
Figura 5. 3. Valores de la empresa .....	60
Figura 5. 4.. Normas organizacionales.....	61
Figura 5. 5. perfil del propietario P-1 .....	62
Figura 5. 6. perfil de propietario H-1.....	64
Figura 5. 7. Complejidad en la estructura organizacional .....	66
Figura 5. 8. Formalización de la estructura organizacional.....	69
Figura 5. 9. Centralización de la estructura organizacional .....	71
Figura 5. 10. Centralización de la estructura organizacional .....	74
Figura 5. 11. Dimensión empresarial del planteamiento estratégico.....	75
Figura 5. 12. Dimensión ingenieril del planteamiento estratégico.....	77
Figura 5. 13. Dimensión administrativa del planteamiento estratégico .....	78
Figura 5. 14. Planeación del proceso de sucesión .....	79
Figura 5. 15. Diseño de la organización .....	80
Figura 5. 16. Compromiso, perfil y entrenamiento del posible sucesor.....	81
Figura 5. 17. Transferencia y culminación.....	83

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se aborda el análisis de las variables de profesionalización y sucesión en las empresas familiares. El trabajo expone la importancia de las empresas familiares, el planteamiento del problema, preguntas de investigación general y específicas, objetivos, la delimitación y limitaciones del mismo.

### 1.1. Antecedentes

Las empresas familiares constituyen la base en la economía de cualquier país, en México son fundamentales ya que son las principales generadoras de empleo (Salazar, 2018), Mera y Bermeo (2017) aseguran que las empresas familiares son el modelo de empresa que existen en todo el mundo, además Arrubla (2016) señala que las empresas familiares tienen características que merecen especial atención, además de su estructura y gestión es de mucha importancia la participación que tienen en la economía de los países.

Hay investigadores que afirman que el hecho de que la empresa sea familiar o no, es una cuestión que se determina por la distribución de la propiedad, Gómez (2019) define la empresa familiar como una organización en la cual los miembros del núcleo principal familiar son la mayoría y tienen el control de la propiedad y dirección de la empresa.

Por otra parte Bravo, Ayala y Palacios (2019) afirman que hablar de la empresa familiar es como la unidad económica básica generadora de desarrollo económico y social, basados en capital, recursos y administración familiar. El sistema familiar reconoce raíces emocionales en la relación entre sus miembros mientras que un sistema de empresa, se basa en el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Se está al tanto que las empresas familiares son de gran importancia en la economía, pero, ¿por qué en la actualidad la mayoría de estas empresas en lugar de conseguir crecer, fallan?, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

ha reportado que de 100 empresas que ingresan a la actividad económica, su esperanza de vida disminuye, en el periodo de 1 a 5 años de las 100 empresas solo sobreviven 36 y para el periodo de 5 a 10 años solo llegan a prevalecer en el mercado 23 de estas (INEGI, 2014).

Esta falta de preparación se puede dividir en dos áreas, la primera es la profesionalización que incluye los factores administrativos, organizacional y financieros. La segunda área es la sucesión familiar la cual incluye; preparación, entrenamiento y transferencia de la empresa al posible sucesor, que bien puede ser generacional (de padres a hijos, y a su vez hasta llegar de los fundadores hasta los nietos o bisnietos).

La profesionalización se enfoca en lograr que los equipos directivos realicen un trabajo eficaz, es decir, hacer que la empresa sea competitiva y rentable, en las empresas familiares

Esto indica en cierto sentido que el proceso metodológico necesario en las empresas familiares para que se lleven a cabo los procesos de una forma planeada, estructurada, controlada y dirigida hacia los mismos objetivos que la familia, lo cual ayudará a que las estrategias que se planteen estén de acuerdo con las metas que se pretenden alcanzar,(Flores-Pérez, Pereyra-Chan, Ulibarri-Benítez y Santos-Valencia,2019, p.93)

Es decir que, sí se lleva a cabo una ineficiente gestión, una estrategia inadecuada para el negocio, una frágil estructura de poder accionaria, uno de los factores claves, la profesionalización se empezará a agrietar dejando vulnerable la empresa y como consecuencia el colapso será un escenario cercano para la empresa, lo que incidirá de manera fuerte en el cierre del negocio (Gaona-Tamez, Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla, 2019).

Si las empresas familiares quieren desarrollarse tienen que trabajar en la profesionalización, de esta forma podrán evolucionar de acuerdo a las necesidades que se presenten y conforme se vayan involucrando las siguientes generaciones se

obtendrá beneficios o contratiempos a ello prejuicios al funcionamiento y vigencia de la misma. Esto lleva a la segunda área, la sucesión familiar.

En las empresas familiares, el determinar quién será la siguiente persona en ocupar el mando es importante, ya que la persona seleccionada para tener el cargo será el responsable de hacer que la empresa sea competente o llevarla al fracaso, Puig (2015) señala que la sucesión debe entenderse como un largo proceso que tiene inicio cuando el sucedido entrega el cargo y llega a su final con el completo traspaso del control, gestión y propiedad a la siguiente generación. En ocasiones las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, esto se puede observar cuando el dueño de la empresa o el director fallecen repentinamente.

Por otra parte, para Améstica-Rivas, King-Domínguez, Larraín y Parra (2019) la sucesión significa la transición de la empresa familiar de una generación a la siguiente, es decir, la sucesión es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones.

Cabe mencionar que solo un número limitado de las empresas familiares sobrevive a la transición de la dirección y de la propiedad a la siguiente generación, Polanco Miss, Chan-Pereyra y Madero (2013) afirman que una gran cantidad de las empresas familiares no logran la continuidad, esto es porque se ven frenadas por diferentes dimensiones o problemas a que se tienen que enfrentar día a día. Como consecuencia de ello, la empresa solo tiene una esperanza de vida media. La mayoría de los empresarios familiares esperan que la empresa siga en manos de la familia, especialmente un hijo o hija, pero ¿cuáles pueden ser las causas de las dificultades que aparecen en la sucesión? A continuación, se hace un análisis de las causas que pueden ser más importantes:

En primer lugar, se encuentra una ineficiente estructura de profesionalización, resistencia de los fundadores a su retirada, mantener la continuidad familiar y la preferencia por elegir un familiar directo como sucesor, no realizar un programa de formación e incorporación de los sucesores y evitar la

planificación de la sucesión entre otras. Todos estos factores originan una ineficiencia en la sucesión de la empresa, y evitará su crecimiento o incluso puede llevar a la empresa a su desaparición (Améstica-Rivas, King-Domínguez, Larraín y Parra, 2019).

En los últimos años se han realizado varios estudios de investigación enfocados a desarrollar estrategias para la estructura de la profesionalización y la sucesión familiar, con el fin de hacer protocolos eficientes que ayuden a las empresas familiares a desarrollarse con éxito.

Oreza (2017) especifica en su investigación, la importancia que tienen las microempresas y como estas en su mayoría son de origen familiar. El cual tiene como objetivo realizar la estructura organización y protocolo familiar de una microempresa la cual está ubicada San Francisco de Campeche.

De manera particular García (2017) en su estudio de caso se enfoca en analizar la profesionalización para desarrollar la estructura organizacional, planteamiento estratégico y gestión de la sucesión familiar con el fin de realizar un protocolo para una empresa familiar de servicios de capacitación en el estado de Yucatán

Por otra parte, Ek (2017) se enfoca en la sucesión familiar, la investigación se enfoca en analizar la sucesión en las empresas familiares y describir los procesos de sucesión familiar en una microempresa en Felipe Carrillo Puerto Quinta Roo, con el objetivo de elaborar el protocolo de la empresa en cuestión.

## **1.2. Planteamiento del problema de investigación**

En México las empresas familiares pasan por varios conflictos, entre ellos ¿cuál es el rumbo que debe llevar la empresa?, ¿cómo se están desempeñando los familiares que están involucrados activamente en la empresa?, las cantidades de retribución que deben de tener cada familiar que se encuentre trabajando en la empresa y sobre quien toma la decisión de quienes pueden o no trabajar en la empresa.

Uno de los conflictos que presenta la empresa familiar en México es en relación con el rumbo y futuro de la empresa, para que una empresa familiar pueda sobrevivir y desarrollarse con estabilidad se necesita establecer normas y procedimiento que regulan las relaciones entre empresa y familia; de igual manera las funciones, puestos, responsabilidades entre otras (Salazar, 2018).

Otros de los conflictos que presentan las empresas familiares es la sucesión, para Durán y San Martín (2014) todas las empresas deben tener la capacidad de gestionar de forma adecuada la relaciones entre la familia y empresa, evaluar las dinámicas que gobiernan el comportamiento de los fundadores, de las futuras generaciones, familiares que se involucran en la empresa ya sea como accionistas o trabajando en la empresa y por tanto es de suma importancia desarrollar estrategias para identificar y resolver los problemas ya mencionado.

En el estado de Yucatán las empresas familiares presentan las mismas problemáticas, la falta de profesionalización y sucesión son determinantes para el éxito de estas empresas, son factores claves en las empresas familiares ya que son procesos diseñados para su desarrollo, sin embargo, la mayoría de las empresas familiares no conocen los procesos de profesionalización y sucesión, como consecuencia lleva a su fracaso y desaparición. KPMG En México (2013) informa que solo el 20% o 30% de los negocios familiares sobrevive a la transición de la segunda generación y solo el 12% a la tercera generación.

La empresa de “servicios en comercialización de tecnología biomédica” es una empresa familiar que brinda los servicios de venta o renta de equipos médicos de laboratorios, a hospitales privados, públicos, laboratorios de análisis clínicos y bancos de sangre. Se encuentra ubicado en la ciudad de Mérida Yucatán. La empresa inició operaciones en el año 2009 debido a la necesidad de apoyar a los médicos y pacientes en el diagnóstico de los análisis clínicos. Es una empresa con gran potencial, sin embargo ciertas áreas de oportunidad detectadas han ocasionado un estancamiento, entre estas problemáticas se encuentran los procedimientos confusos que ocasiona repetir o duplicar tareas y esto ocasiona pérdidas, otro punto es la falta de objetivos específicos, la cual no permite definir el

rumbo de la empresa, de igual manera la empresa tiene falta de innovación para dar a conocer la empresa, la empresa no cuenta con una estructura completa por la falta del departamento de venta, además de problemas externos de la constante cambiante del mercado que ha colocado a la empresa en un estado de estancamiento, es necesario realizar un plan para profesionalizarla y aplicar las variables pertinentes como la estructura organizacional, cultura organizacional, planeación estratégica y la tecnología de la información entre otras, con el fin de prevenir conflictos y tomar decisiones de acorde a las necesidades de la empresa, de igual manera el dueño de la empresa quiere dejar un legado familiar por tal motivo se elaborará un plan de sucesión de acuerdo a las necesidades de la empresa para la siguiente generación.

### **1.3. Pregunta general**

Como pregunta general de investigación en el desarrollo de este trabajo se tiene la siguiente:

¿Cómo es la profesionalización y el proceso de sucesión para la microempresa de comercialización de equipo biomédico?

#### **1.3.1. Preguntas específicas de investigación**

Partiendo de la pregunta general de investigación se presentan las siguientes preguntas específicas

1. ¿Cuál es el diagnóstico actual de la familia, empresa y propiedad de la microempresa de “servicios de comercialización de equipo biomédico ubicada en Mérida Yucatán?
2. ¿Qué tipo de cultura organizacional posee la empresa “servicios en comercialización de equipo biomédico”?
3. ¿Cómo es el perfil de los propietarios de la empresa “servicios en comercialización de equipo biomédico” ubicada en Mérida Yucatán?
4. ¿Qué tipo de estructura organizacional necesita la empresa “servicios en comercialización de equipo biomédico” ubicada en Mérida Yucatán?



5. ¿Cuáles son las tecnologías de la información que se usan en la empresa de “servicios en comercialización de equipo biomédico”?
6. ¿Cuál es la planeación estratégica empresarial de la empresa “servicios en comercialización de equipo biomédico”?
7. ¿Cómo los procesos de sucesión de la empresa “servicios de comercialización en tecnología biomédica” contribuye a la preparación administrativa y legal de la misma?

#### **1.4. Objetivo general**

Analizar las características de la profesionalización y el proceso de sucesión familiar en la microempresa “servicios en tecnología biomédica”

##### **1.4.1. Objetivos específicos**

Con base en el objetivo general se formular los siguientes objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la familia, empresa y propiedad a la microempresa de “servicios de comercialización en tecnología biomédica”
2. Describir la complejidad de la cultura organizacional de la empresa “servicios de comercialización en tecnología biomédica”
3. Caracterizar las funciones, autodisciplina, liderazgo, y el manejo de conflictos de los propietarios de la empresa “servicios de comercialización en tecnología biomédica”
4. Identificar la complejidad, formalización y centralización de la estructura organizacional de la empresa sujeta de estudio
5. Clasificar las tecnologías de la información de uso por la empresa para la generación de los servicios biomédicos en la empresa
6. Generalizar las características principales de la planeación estratégica de la empresa “servicios de comercialización en tecnología biomédica”

7. Analizar el proceso de sucesión a seguir por la empresa para la continuidad y permanencia de los servicios biomédicos dirigido al mercado nacional en infraestructura de salud.

### **1.5. Justificación**

De acuerdo con Salazar (2018) las investigaciones dedicadas a las empresas familiares son de suma importancia, ya que favorece la continuidad de las empresas familiares con el objetivo de permanecer por generaciones. así mismo de crear un mejor nivel de vida, primero en el núcleo familiar de sus fundadores y segundo por las familias que laboran en la empresa.

Algunos estudios como los de Tagiuri y Davis (1996); González, Benítez, y Tamayo (2010); Llanos, Pasten, Valenzuela y Huepe (2011) encontraron que la profesionalización y sucesión en las empresas familiares son factores determinantes para su subsistencia en las siguientes generaciones y también adaptabilidad a las nuevas tendencias del mercado.

La empresa contribuye a la economía de otros países por medio de la compra de los equipos médicos de laboratorio que vende o renta a los hospitales, laboratorios clínicos y bancos de sangre.

La investigación beneficiará a empresas familiares dedicadas al servicio de tecnologías biomédicas en Mérida, Yucatán, al igual que les será útil a los investigadores académicos: ya que esta información permitirá que se desarrollen las empresas familiares, como resultado contribuye al desarrollo y permanencia de un mercado globalizado, cambiante y competitivo. De igual forma, es un antecedente para posibles investigaciones que se deseen realizar en el estado de Yucatán. Es importante resaltar que en el estado existe mínima investigación sobre las variables aplicadas a empresas de servicios en tecnología biomédica la cual se pretende estudiar.

### **1.6. Delimitaciones y limitaciones**

El presente proyecto se realizará en la microempresa de “servicios de comercialización en tecnología biomédica” ubicada en la colonia México de la ciudad de Mérida, Yucatán durante el periodo de agosto del 2019 a agosto del 2021.

Los temas que se abordarán en la investigación son los siguientes: profesionalización, sucesión y empresa familiar. Para la realización del trabajo se dispone de recursos que consta de libros, tesis, equipo de cómputo, artículos, memorias de congresos entre otras. Con respecto a los involucrados, se trabajará directamente con los integrantes de la empresa familiar.

Las limitaciones que puede surgir son la falta de información previa y que el empresario o la familia no estén dispuestos a colaborar.

### **1.7. Contenido de capítulos**

El segundo capítulo denominado marco teórico, se presentan las diversas definiciones, modelos de estudio, ventajas y desventajas de la empresa familiar, de igual manera para las variables de profesionalización y las definiciones de sucesión y variables que intervienen en el plan de sucesión a las empresas familiares.

El tercer capítulo corresponde al marco contextual expone un panorama de las empresas familiares, así como los datos generales de la unidad de análisis en cuanto a su estructura familiar, empresarial y la conformación de la propiedad.

El desarrollo del cuarto capítulo muestra la metodología que siguió el investigador para analizar la profesionalización, la sucesión de propietario y elaboras un plan de gestión de profesionalización y sucesión a la microempresa familiar de servicios en comercialización en tecnología biomédica.

Para el quinto capítulo se presenta los resultados obtenidos por los instrumentos de medición aplicados para la profesionalización y análisis de la sucesión de una empresa familiar.

Por último, el sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de cada objetivo específico planteado.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se presenta la empresa familiar, su conceptualización y definiciones, sus características, modelos de estudio, ventajas y desventajas, su importancia y los retos que enfrenta. El modelo del estudio de caso e instrumentos y herramientas

### **2.1. Empresa familiar**

Las empresas familiares se han vuelto parte esencial de nuestra vida cotidiana, social y económica, son las que más predominan en el mundo, la mayoría de las personas se vinculan de alguna manera, ya sea como un empleado, accionista, hijo (a), hermano, cónyuge o pariente político (Belausteguigoitia, 2012). En la economía mexicana el surgimiento de estas organizaciones se origina por la subsistencia familiar, el autoempleo, ideas de emprendedores, mayormente financiados por los ahorros personales y prestamos de parientes.

Una empresa familiar cambia todo lo que se conoce en cuanto a temas de administración de empresas, esto debido que el comportamiento que tiene el fundador será diferente cuando la empresa es financiada por sus parientes (Padre, Madre o Hermanos) que ocupan un lugar en la mesa del consejo de administración tal como lo hacen en la familia.

#### **2.1.1. Conceptualización de la empresa familiar**

En México las empresas familiares son de suma importancia para la economía, sin embargo, en la actualidad no hay unanimidad en la definición como tal para la empresa familiar y así es difícil comparar estudios de distintas regiones, Camino-Mogro† y Bermudez-Barrezueta (2018) hacen referencia sobre el concepto de la empresa familiar y como esta se modifica según los distintos criterios que emplean los autores para clasificarla, esto debido a que las definiciones varían en las diferentes culturas, la tabla 2.1 presenta diversas definiciones de diversos autores para la empresa familiar.

**Tabla 2. 1. Definición de la empresa familiar**

Autor (es)	Definición
<b>Salazar (2018)</b>	La empresa familiar es una organización donde la familia tiene la mayoría de las acciones (51%), los cuales pueden ser padres, esposa, hijos, herederos, así mismo un representante de la familia o pariente debe participar en la gestión de la empresa, de la misma manera que controla las decisiones, se tenga previsto la sucesión, continuidad y transmisión del conocimiento.
<b>Canale y López-Hernández (2018)</b>	Estas tienen una realidad diferente a aquellas que no son familiares. Diversos temas, como la sucesión (es decir, la transferencia de liderazgo y propiedad de una generación a otra), la dirección y el control accionario, el plan de carrera y plan de contratación para miembros de la familia en la empresa.
<b>Calderas, Arredondo y Zarate (2017)</b>	Aquella unidad económica que incluye tanto la propiedad de su patrimonio entre los miembros de su familia, así como también la asignación de las ganancias o dividendos generados de este.
<b>Jimenez (2011)</b>	La empresa familiar tiene una estrecha relación entre la familia y la empresa, este importante nexo de unión conforma los valores, la cultura la cual tiende a ser similar entre la empresa y familia.

**Fuente: elaboración con base en varios autores (2020)**

La definición de empresa familiar es muy extensa y es necesario conceptualizarlo sobre las bases de las definiciones anteriores. Para el objeto de la presente investigación se concluye que la empresa familiar es: una organización, la cual está conformada por dos o más integrantes de la familia y un grupo de esta es quien controla el porcentaje mayoritario (51%), la administración estratégica y transmitir el negocio a las siguientes generaciones entre otras, las cual puede ser padres, esposas, hijos o herederos directos.

### **2.1.2. Auge y análisis de la empresa familiar**

Las empresas familiares son corporaciones importantes en la economía de cualquier país, Esther (2018) indica que esto se debe a que a que generan ingresos

y empleos en la sociedad, sin olvidar que tienen una gran influencia en las familias ya que están conformadas por personas que han introducido sus sueños, ideas para desarrollar la empresa.

Es un tema que recientemente se han enfocado a estudiar por su aportación que tiene para el desarrollo de los países, son una de las instituciones que permanecieron a través del tiempo y generan un crecimiento en la economía de múltiples naciones. Las empresas familiares tienen sus inicios desde tiempos muy remotos, se tiene registro que la primera empresa familiar fue Kongo Gumi, se fundó en el año 578 d.c y se dedicaba a la construcción de templos en Japón, por la cual 46 generaciones pasaron antes de que cerraran sus puertas en los inicios del 2007, de igual manera está la empresa Hoshi Ryokan fundada en el año 718 que se dedica al sector hotelero y la empresa Chateau de Goulaine fundada en el año 1000 que se dedica a la fabricación entre otras empresas (Primo, 2018).

En Latinoamérica se puede encontrar un gran aporte de las empresas mexicanas, entre ellas se encuentra la empresa de tequila José Cuervo fundada en 1795 de igual manera se encuentra la empresa de Café de la Parroquia, fundada en 1808, estas son empresas familiares de reconocimiento nacional e internacional (Rivera, 2006).

Las investigaciones relacionadas con la empresa familiar tienen varias décadas de inicio de trabajos que identificaron el surgimiento de un problema en específico de las empresas familiares. El primer artículo centrado en la dinámica de la empresa familiar indexado en el Social Science Citation Index (SSCI) fue elaborado por Donal B. Trow en 1961 con el título "Executive succession in small companies" y publicado en *Administrative Science Quarterly* (Benavides, Guzmán y Quintana, 2011). Esta investigación determinó que los principales factores en la planificación de la sucesión y la rentabilidad posterior son la disponibilidad y competencia de un miembro de la familia como su sucesor. Su influencia parece operar principalmente a través de sus efectos en el momento del proceso de planificación de la sucesión.

En 1962 se encuentra otra aportación en la revista Business History. A partir de esta fecha y tras la fundación del Center For Family Business en Cleveland, Estados Unidos, por León y Katie Danco (Sharma et al., 2007), se manifiesta el desarrollo de la investigación en empresa familiar como disciplina científica.

A partir de los años 80, con el auge de los consultores y las investigaciones centradas en la problemática de la empresa familiar, surgen trabajos descriptivos basados en la experiencia práctica que podemos observar en la tabla 2.2.

**Tabla 2. 2. Investigaciones de la empresa familiar**

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Investigacion</b>
<b>Ivan S. Lansberg</b>	1983	Gestión de recursos humanos en empresas familiares: el problema de la superposición institucional.
<b>Joseph H. Astrachan</b>	1988	Empresa familiar y cultura comunitaria
<b>John L. Ward</b>	1988	El papel especial de la planificación estratégica para las empresas familiares
<b>Jonh L. Ward y James L. Handy</b>	1988	“A Survey of Board Practice”
<b>Tagiuri y Davis</b>	1996	Bivalent Attributes of the Family Firm (introdujo el modelo de los tres círculos)

**Fuente: elaboración con base en varios autores (2020)**

La importancia práctica del fenómeno de estudio es una característica común de las ciencias sociales a partir de la cual se puede generar un conocimiento representativo de la trascendencia, impacto y características del fenómeno. La difusión del conocimiento y la edificación de la arquitectura sobre la que se sustenta el mismo, ha significado, en otras áreas de estudio, el caparazón para consolidar el campo, con relación a la empresa familiar en el año de 1983 la revista Organizational Dynamics estructura un número especial destinado a la empresa

familiar; sin embargo, se tiene que esperar hasta finales de la década de los ochenta para la creación de una revista exclusiva de la empresa familiar.

### 2.1.3. Características que posee y diferencia a la empresa familiar

En esta sección se da a conocer las principales características de las empresas familiares por medio de la comparación de distintos autores y la diferencia que tiene con una microempresa.

En la siguiente tabla (Tabla 2.3.) se puede observar las características principales de la empresa familiar y microempresa.

**Tabla 2. 3. Descripción de los componentes de la unidad de borrado**

Empresa familiar		
Autores	Año	Características
Molina, Botero y Montoya	2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo familiar</li> <li>• Empresa</li> </ul>
Burgoa, Herrera y Treviño	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo familiares</li> <li>• Propiedad</li> <li>• Negocio</li> </ul>
Claver, Rienda y Pertusa	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa</li> <li>• Propiedad</li> <li>• Familia</li> </ul>
Microempresa		
Autores	Año	Características
Thian y Murillo	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad</li> <li>• Negocio</li> </ul>
Rivera	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio</li> <li>• Un propietario</li> </ul>

Fuente: Elaboración con base en varios autores (2020)



Mediante la observación de la tabla se puede identificar que la característica principal que diferencia a una empresa familiar de una microempresa es la familia, mientras que en una microempresa solo se necesita la parte de empresa y propiedad y los socios o accionistas son personas que no tienen un lazo sanguíneo o político que los una.

#### 2.1.4. Modelos que se aplican a la empresa familiar

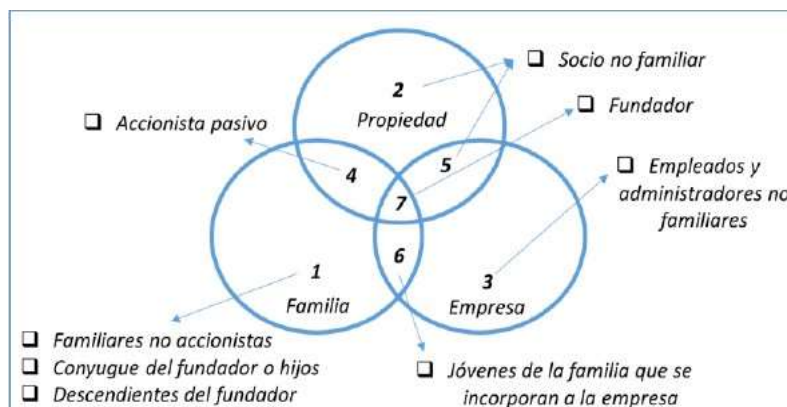
Como ya se ha mencionado, la empresa familiar posee características especiales, esto ha llevado a desarrollar modelos que expliquen su composición, estructura y comportamiento.

##### Modelo de los tres círculos

Este modelo surge a partir del modelo de los dos círculos de Tagiuri y Davis (1980). Este modelo trata de analizar la estructura de la empresa familiar. En este modelo se describen tres subsistemas independientes, pero que estas interconectados: empresa, propiedad y familia (Tagiuri y Davis, 1996).

Este modelo explica la forma en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa familiar: 1. La empresa, 2. La familia y 3. La propiedad, además de que diferencia siete etapas. Cualquier persona que pertenece a la empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores como se muestra en la figura 2.1.

**Figura 2. 1. Modelo de los 3 círculos**

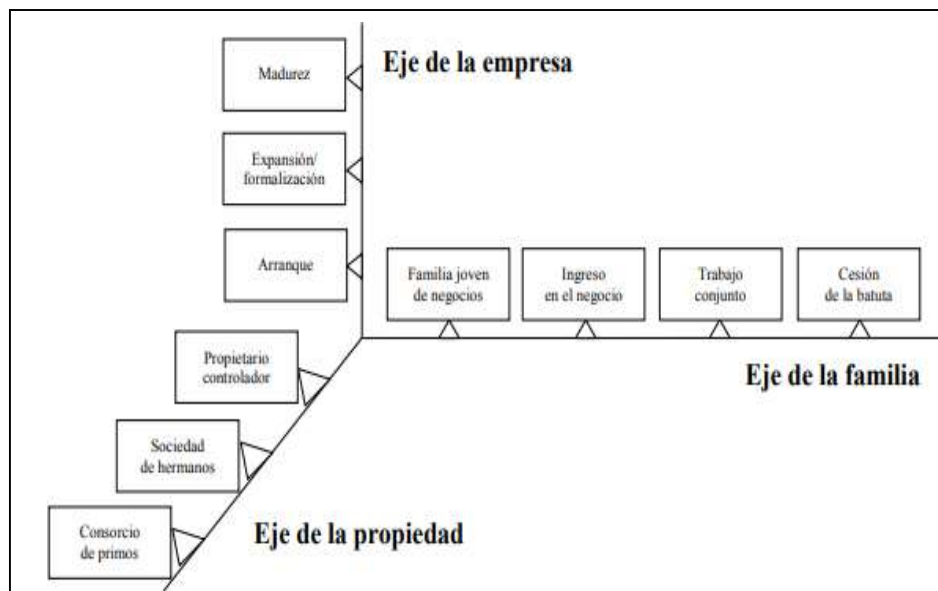


**Fuente:** Elaboración con base en Tagiuri y Davis (1996)

## Modelo Evolutivo tridimensional

Con base en el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996), Gersick et al (1997) constituye que para cada uno de los tres subsistemas (familia, empresa y propiedad) hay una dimensión evolutiva individual (figura 2.2). Estos avances evolutivos están interconectados, pero también actúan de forma independiente. Asimismo, cada subsistema se desarrolla a su propio ritmo y de acuerdo con su secuencia.

**Figura 2. 2. Modelo evolutivo tridimensional**



Fuente. Elaboración propia con base en Gersick et al (1997)

## Modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos surge de la finalidad de generar un marco conceptual que permita de forma sencilla la comprensión de los problemas que afectan a las empresas familiares (Amat, 2007). Por otra parte Molina, Botero y Montoya (2016) afirman que el profesor español Amat Salas desarrolló este modelo para complementar el modelo de los tres círculos, en este modelo el círculo de empresa se divide en dos círculos los cuales son: gerencia o gestión y negocio, además agrega una quinta área, la cual es la sucesión, esto lo podemos observar en la figura 2.3.

**Figura 2. 3. Modelo de los cinco círculos**



Fuente: Elaboración con base en (Amat, 2007).

## **2.2. Importancia de la empresa familiar**

Las empresas familiares son de gran importancia en la economía de cualquier país, en México son las principales generadoras de empleo, Mera y Bermeo (2017) afirman que las empresas familiares son el modelo de empresa que existen en todo el mundo, además de que producen un gran porcentaje del producto interno bruto y del empleo, esto lo hacen tanto en los países con la economía más desarrollada como en los países que están en pleno desarrollo. Este tipo de empresas tienen una importancia relevante en términos de crecimiento económico

La importancia de la empresa familiar no se limita a pequeñas y medianas empresas, Rojo (2009) afirma que también ha sido puesta de manifiesto entre las grandes corporaciones empresariales de todo el mundo, siendo sobre éstas sobre las que se ha centrado el grueso de la investigación, tal como revelan algunos de los trabajos más representativos.

En México las empresas familiares son de gran importancia San Martín y Durán (2017) afirman que los estados con mayores empresas familiares las ocupa: Nayarit, Yucatán y Nuevo León, por otra parte, los estados con menor empresas familiares son: Quintana Roo, Campeche y Tabasco. En México el 83% de las empresas son familiares.

### 2.2.1. Ventajas de la empresa familiar

A las empresas familiares por lo general, suelen decirle que goza de ciertas ventajas competitivas sobre las empresas no familiares. Esto debido a que tienen el control de la propiedad, de igual manera en la organización (Salazar, 2018). Conocer estas características permite reflexionar y tomar medidas prevenir los conflictos que se vayan generando, con la finalidad de producir mecanismos positivos para la continuidad y el crecimiento.

En la tabla (2.4) se presentan las principales ventajas que tienen las empresas familiares, esto de acuerdo a distintos autores.

**Tabla 2. 4. Ventajas de la empresa familiar**

Categoría	Corporación financiera internacional (2018)	Araya Leandro (2017)	Diaz, Saldaña Y Sifuentes (2017)	Trevinyo (2010)
Compromiso	X	x	x	x
Conocimiento	X	x	x	x
Comprensión		x	x	x
Flexibilidad en el trabajo		x	x	
Planteamiento a largo plazo	x	x		
Cultura estable	x	x		
Confiabilidad y orgullo	X	x	x	x
Comunicación, confianza y transparencia	X	x	x	x
Rapidez en la toma de decisiones		x	x	x
Continuidad	X	x		

**Fuente:** Elaboración con base en Financiera Internacional 2018); Araya (2017); Diaz, Saldaña y Sifuentes (2017); Trevinyo-Rodriguez (2010).

Se puede apreciar que los distintos autores coinciden con la mayoría de las características de las empresas familiares, por lo que se puede concluir, que a pesar de ser compañías que enfrentan conflictos para su estabilidad tienen características particulares que permiten la supervivencia y continuidad.

### 2.2.3. Desventajas de la empresa familiar

Cuáles son las principales desventajas que enfrentan las empresas familiares, entre ellas se puede mencionar las reglas confusas en cuestiones familiares y empresariales que dan pauta para no lograr concretar su desarrollo entre otras. En la tabla (2.5) se pueden observar las principales desventajas de las empresas familiares que presentan los diferentes autores.

**Tabla 2. 5. Desventajas de la empresa familiar**

Categoría	Corporación financiera Internacional (2018)	Araya Leandro (2017)	Díaz, Saldaña Y Sifuentes (2017)	Treviño (2010)
Rigidez	x	x	x	x
Plan de sucesión	x	x	x	x
Conflictos familiares	x	x	x	x
Liderazgo y legitimidad	x	x	x	x
Informalidad	x		x	x
Falta de disciplina	x		x	x
Atraer y motiva al personal no familiar	x		x	x
Resistencia	x	x	x	x

**Fuente: Elaboración con base en Financiera Internacional 2018); Araya(2017); Díaz, Saldaña y Sifuentes (2017); Treviño-Rodríguez (2010).**

El análisis de estas desventajas ocasiona una perspectiva negativa, sin embargo, es fundamental el conocerlas para que se puedan tomar las medidas necesarias y con esto la empresa y la familia trabajen unidas y se puedan evitar desacuerdos en la empresa familiar.

## **2.3. Retos que enfrenta la empresa familiar**

### **2.3.1. Nivel de profesionalización**

Al momento de diagnosticar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas familiares latinoamericanas, para Armas y Maridueña (2019) resulta habitual encontrar que una de sus más grandes decadencias radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, hecho resultante de los pobres niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización.

No es sencillo medir el nivel de profesionalización en la empresa familiar. Con una orientación más amplia, se puede determinar la profesionalización mediante ciertos componentes como la figura del gerente, la estructura organizativa, el uso de las tecnologías de la información y el planteamiento estratégico de la empresa y las características de cada uno como se observa en la tabla 2.6.

**Tabla 2. 6. Categorías para medir el nivel de profesionalización**

<b>Categoría</b>	<b>Características</b>
<b>Perfil del gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodisciplina</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul>
<b>Estructura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad de la empresa</li> <li>• Formalización (organigrama, puestos, funciones)</li> <li>• Centralización</li> </ul>
<b>Cultura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la empresa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas de la empresa</li> </ul>
<b>Planteamiento estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial</li> <li>• Dimensión ingenieril</li> <li>• Dimensión administrativa</li> </ul>
<b>Tecnología de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de equipo tecnológico o computo</li> <li>• Uso de redes tecnológicas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en; Gaona-Tamez , Sandoval y Aguiar (2019); Pereyra, Canto y Garcia (2018); Meroño (2009).

### 2.3.2. Transacción generacional

Ahora bien, otro de los retos que enfrentan las empresas familiares es la sucesión, González, Zuñiga y Gutiérrez (2012) indican que más del 65 por ciento de las empresas familiares desaparecen antes de llegar a segunda generación, y entre un diez a un quince por ciento llegan a la tercera generación, esto debido a que al no hacer un plan de sucesión para la siguiente generación la empresa familiar no puede acoplarse.

De igual manera DiPietro (2018) afirma que un programa de sucesión con mucho tiempo de anterioridad ayuda a asegurar la continuidad de la empresa a través de la transición al sucesor correcto, ya que al hacerlo repentinamente se corre el riesgo de que la persona no sea idónea para el puesto.

### 2.3.3. Innovación aplicada a las empresas familiares

En las empresas familiares cuando se habla de innovación se refiere a una característica distintiva, esta es el resultado de la concreción o la modificación de elementos, una idea plasmada en un producto, servicio o idea del negocio con el fin de mejorarlos (Franco et al, 2018).

Para Rodríguez-Suárez, Pico-González y Méndez-Ramírez (2013) la capacidad innovadora desempeña un reto en las empresas familiares para propiciar su continuidad y desarrollo, así también existen otras empresas que no las consideran características preponderantes, sin embargo, puede representar un área

de oportunidad a desarrollar, siempre y cuando sean reconocidas las condiciones por la empresa y estén dispuestas a desafiarlas.

#### **2.4. Profesionalización de la empresa familiar**

Las empresas familiares al igual que las no familiares se rigen por las leyes de mercado, por lo cual deben de tener un comportamiento económico racional para poder subsistir y desarrollarse. Ortiz, Liquidano y Silva (2016), señalan que, al momento de diagnosticar este tipo de empresas, es común observar que sus más grandes falencias son una pobre gestión administrativa derivada de la falta de profesionalización de sus directores y una limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas, falencias que se han convertido en su talón de Aquiles.

Por otra parte, Salazar (2018) afirma que cuando se piensa en una empresa familiar en la mayoría de los casos se cree que son pequeñas, informales y poco profesionales; sin embargo, existen casos donde la profesionalización es un componente importante para el desarrollo y crecimiento, asimismo es una herramienta que permite disminuir el alto índice de fracaso, puesto que a medida que la empresa va creciendo requiere mayor compromiso, definición de tareas claras, objetivos y metas.

Las empresas familiares no tienen problemas sino retos que deben afrontar y superar, pero si no logran superarlos se convierten en problemas. En este contexto, es imprescindible dar una serie de definiciones acerca de una empresa profesional, cada autor la define al contexto que se encuentra, tamaño de su empresa y objetivo de su investigación. Ver tabla 2.7.

**Tabla 2. 7. Definiciones de la profesionalización**

Autores	Definiciones
<b>Marcelino-Aranda et alt (2020)</b>	Proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedoso e impactante que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos



	de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.
<b>Pereyra, Canto y García (2018)</b>	definimos la gestión profesional como aquella que, por un lado, cuenta con una dirección capacitada con independencia de su pertenencia a la familia propietaria y, por otro lado, con un sistema de gestión adecuado.
<b>Belausteguigoitia (2012)</b>	La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización.
<b>Trevinyo-Rodriguez (2010)</b>	La profesionalización de la empresa consta de 4 etapas: 1. Tener un consejo de administración activo. 2. Tener un consejo de asesor activo sin miembros externos profesionales e independientes. 3. Tener un consejo asesor activo con algún miembro externo profesional e independiente. 4. Tener un consejo de administración activo que ejerza las funciones de gobierno que se les han conferido.

**Fuente: elaboración con base en varios autores (2020)**

Para fines de esta investigación se puede concluir basado en las en las definiciones antes mencionadas, que la profesionalización consiste en: un proceso gradual para el desarrollo y evolución de la empresa donde se definen roles, funciones y metodologías de trabajo, es necesario el cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización: de la misma manera se debe disponer de directivos y sistemas de gestión que cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias que permitan el funcionamiento de manera eficiente.

Varios autores de forma implícita muestran una serie de variables o factores de contingencia que inciden en la profesionalización de la empresa familiar estos son: John Davis (2020);García, Pereyra y Canto (2018); Flores-Ortiz, Vega-López y

Chávez-Moreno (2016); Freire y Chaguamate (2016). A continuación, se muestran en la tabla 2.8 los factores de contingencia necesarios para profesionalizar por cada autor.

**Tabla 2. 8. Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares.**

Factor de contingencia	John A. Davis (2020)	García, Pereyra y Canto (2018)	Flores-Ortiz, Vega-López y Chávez-Moreno (2016)	Santamaria y Chicaiza (2016)
Dirección profesional	x	x	x	x
presupuesto				x
Toma de decisiones descentralizada	x	x		x
Estructura organizacional	x	x	x	x
Consejo de administración	x	x		x
Asamblea familiar		x	x	
Cultura organizacional	x	x		x
Orientación a las ganancias	x		x	
Planeación estratégica empresarial	x	x	x	x
Sistema de control		x	x	

Tecnología de la información	x	x		x
Relaciones interpersonales	x	x	x	

Fuente: elaboración con base en Davis (2020); Pereyra, Canto y García (2018); Flores-Ortiz, Vega-López y Chávez-Moreno (2016); Santamaría y Chicaiza (2016).

#### 2.4.1. Perfil de dirección o gerencia

La imagen del director o gerente resulta importante para analizar la gestión de cualquier empresa familiar, en especial en las empresas de menor tamaño porque se tienden a centralizar muchas funciones y la toma de decisiones. En el caso de las empresas familiares, al estudio del gerente se añade un importante aspecto como es su relación con la familia propietaria (García, 2017).

La práctica más extendida es que la responsabilidad de la empresa recarga sobre un familiar como persona que representa a la propiedad y los valores y cultura de la familia. El problema de muchas empresas familiares ha residido en la insuficiente preparación y disposición de los gerentes familiares (Salazar, 2018).

Una de las tareas más críticas del gerente familiar o propietario, es la de proporcionar una comprensión clara de cuándo es oportuno avanzar, mantenerse o abandonar proyectos, mercados, productos etcétera; además debe estimular, comprometer y hacer participar a los empleados, planificar el trabajo de la empresa y medir los resultados empresariales. Todo esto exige conocimientos, toma de decisiones basadas en la lógica y análisis racional más que intuición o un liderazgo carismático, de modo que su empresa pueda trabajar de manera productiva (Drucker, 2002).

En definitiva, aquellas empresas que cuenten con directores o gerentes capaces de responder a la hostilidad y exigencias del entorno, del mercado y de su propia organización, alcanzarán mejor desempeño a lo largo del tiempo. A continuación, en la tabla 2.9 se muestran las habilidades que definen el perfil del empresario o gerente.

**Tabla 2. 9. Habilidades del perfil del director o gerente**

Autor	Perfil del propietario
<b>Montoya, chica y Caballero (2019)</b>	(1) Liderazgo; (2) Responsabilidad; (3) Solución de problemas; (4) determinación y compromiso; (5) Comunicación; (6) Inteligencia emocional y (7) Adaptabilidad
<b>García, Boom y Molina (2017)</b>	(1) Equipo de trabajo; (2) Motivación; (3) Liderazgo;(4) Coaching; (5) Innovación y (6) Negociación y Manejo de conflicto
<b>Leyva, Espejel y Cavazos (2015)</b>	(1) Operativa y de gestión; (2) Administración estratégica; (3) Planeación estratégica; (4) Globalización y (5) Recursos humanos
<b>Madero, Pereyra y Huicab (2015)</b>	(1) Liderazgo; (2) Presión al riesgo; (3) Creatividad/innovación; (4) Intuición; (5) Capacidad de negociación; (6) Autoconfianza; (7) Trabajo arduo y (8) Autodisciplina

Fuente: Elaboración con base en varios autores (2020)

#### **2.4.2. Estructura organizacional**

La estructura organizacional se basa en la especialización para coordinar y realizar mejores actividades por área o cargo y llevar a cabo dicha estrategia para alcanzar los objetivos, para Espinosa (2018) el diseño de la estructura debe definirse varios aspectos; la jerarquía de la autoridad (a partir del consejo de administración y de la dirección general) los departamentos (en línea o staff) en los que se estructura y descompone el proceso operativo.

El organigrama representa gráficamente los diversos departamentos y el nivel jerárquico de las diferentes funciones de la empresa, las normas de comportamiento globales y para cada departamento para la realización de su actividad es decir la descripción de funciones, tareas, procedimientos, esto puede incluir desde los horarios, vacaciones, o normas de vestir (Andrangon, 2018).

Para realizar una medición de la estructura organizativa existen varios elementos o variables. A continuación, en la tabla 2.10 se muestran las variables propuestas por diversos autores.

**Tabla 2. 10. Variables de la estructura organizacional**

Autor	Perfil del propietario
<b>Bucheli (2018)</b>	(1) Jerarquización; (2) Departamentalización; (3) Organigramas y (4) Manuales.
<b>Marín-Idárraga y Losada (2014)</b>	(1) Formalización y (2) Descentralización
<b>Marín (2012)</b>	(1) Coordinación; (2) Especialización; (3) Formalización; (4) Agrupación de unidades; (5) Tamaño y (6) Toma de decisiones.
<b>Zapata (2011)</b>	(1) Centralización; (2) Formalización y (3) Especialización.

Fuente: Elaboración con base en varios autores (2020)

### 2.4.3. Cultura organizacional

El desarrollo de una cultura que permite la identificación de sus miembros con la organización requiere que exista una serie de características entre las cuales Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega (2017) destacan; que la organización tenga una cierta antigüedad, que no haya una rotación elevada ni incorporaciones masivas de nuevas personas, que se comparta la orientación de la dirección porque hay un liderazgo carismático o bien participativo que promueve este consenso y existe o han existido ventajas importantes respecto a otras organizaciones.

Otras de las características mencionadas por Carrillo (2016) son la gestión de la dirección, innovación, orientación a los resultados y estabilidad que han permitido el éxito y resultados satisfactorios, adoptar una estructura externa a la propia empresa que es compartida por sus miembros y que les une e identifica (los valores y la cultura de una determinada escuela, nacionalidad, profesión, localidad, haber compartido conjuntamente una experiencia profunda y moderar presión por obtener resultados a corto plazo (por tener asegurada la financiación de sus actividades, por disponer de recursos que no dependen del éxito económico a corto

plazo, o por la facilidad de obtener una buena rentabilidad). En la siguiente tabla (2.11) se puede observar las variables y los indicadores de la cultura organizacional.

**Tabla 2. 11. Variables de cultura organizacional**

Variables	Indicadores
Antigüedad	1,2,3,4, y 5
Rotación y contrato de personal	Siempre, frecuente, algunas veces o de acuerdo a la necesidad de la empresa
Tipo de cultura	Paternalista, adhocrática, innovación y jerárquica
Comunicación	Relatos, expresiones, normativas
Entorno físico	Estructura física, estímulos físicos, objetos simbólicos

Fuente: Elaboración con base en Salas-Arbeláez, García y Murillo (2017); Amat (2020)

#### 2.4.4. Planeación estratégica

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos (Bermejo, Nieto y García, 2013). Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que orientando sus acciones hacia metas y realistas para el éxito de la compañía (Bernal, 2018).

Existen diversos problemas que pueden presentarse en la planeación estratégica, en la metodología de Miles y Snow se distinguen tres grandes problemas: (1) el problema empresarial, alude a cómo la organización se orienta en el mercado, particularmente a cómo elige su ámbito competitivo; (2) el tecnológico, consiste en crear el sistema que permita dar una solución operativa al problema empresarial y el (3) administrativo que hace referencia a cómo la organización racionaliza y estabiliza sus actividades, para resolver los problemas anteriores; y a

la formulación e implantación de los procesos de planificación, coordinación, control y contratación de persona que hagan a la organización capaz de innovar (Miles, Snow, Meyer y Coleman, 1978).

En ese sentido la correlación de estos problemas genera un patrón de comportamiento estratégico, en la cual se pueden detectar cuatro orientaciones estratégicas como se muestra en la tabla 2.12.

**Tabla 2. 12. Clasificación de la orientación estratégica**

Orientación estratégica	Definición
<b>Explorarias</b>	Buscan continuamente explotar nuevos mercados mediante innovaciones tecnológicas y desarrollo de nuevos productos, actúan muy rápido ante los cambios de tendencias del entorno y por lo general suelen propiciar cambios en su sector, su talón de Aquiles es su tecnología flexible que afecta su eficiencia interna. Las firmas con orientación
<b>Defensivas</b>	Tratan de proteger su cuota de mercado, en lugar de centrarse en el desarrollo de otros productos o mercados, razón por la cual tienen una gama limitada de productos, redoblando esfuerzos por mejorar su efectividad en la utilización de los recursos y el proceso productivo, con objetivo de disminuir costos de fabricación. Las organizaciones con un comportamiento
<b>Analizadoras</b>	Son una simbiosis de las dos orientaciones anteriores pues dependiendo del entorno en que se encuentren y del equilibrio eficiencia innovación asumen comportamientos exploradores o defensivos. Las empresas con orientación
<b>Reactivas</b>	Toman características de cada uno de los de estrategias anteriores al mismo tiempo, por lo que se les dificulta concluir alguna acción específicas, al no contar con un patrón estratégico planificado puede considerarse como una no estrategia dado que no cuentan con objetivos ni metas a largo plazo y se ajustan a las situaciones conforme se ven forzados por las presiones externas

Fuente: Elaboración con base en Gutiérrez (2017); Sánchez, Zerón y Mendonza (1970)

Las primeras tres pueden conducir a un buen resultado empresarial, la reactiva dada su falta de consistencia tendrá menores desempeños que las otras tres. De esta forma se propone que, para analizar el tipo de orientación estratégica, se utilizan los siguientes ítems (tabla 2.13).

**Tabla 2. 13. Ítems de las orientaciones estratégicas**

Orientación estratégica	Ítems
<b>Exploratoria</b>	(1) Desarrollo de nuevos productos, (2) análisis del entorno (3), forma de competir en el mercado, (4) planeación del crecimiento, (5) velocidad de reacción al entorno, (6) tipo de diversificación, (7) proceso tecnológico, (8) núcleo tecnológico, (9) nivel tecnológico
<b>Defensiva</b>	(1) áreas de influencia, (2) especialización del recurso humano, (3) estructuración jerárquica, (4) medición del rendimiento organizacional, (4) estabilidad de la dirección.
<b>Analizadora</b>	(1) Desarrollo de nuevos productos, (2) análisis del entorno (3), forma de competir en el mercado, (4) planeación del crecimiento, (5) velocidad de reacción al entorno, (6) tipo de diversificación, (7) proceso tecnológico, (8) núcleo tecnológico, (9) nivel tecnológico, (10) áreas de influencia, (11) especialización del recurso humano, (12) estructuración jerárquica, (13) medición del rendimiento organizacional, (14) estabilidad de la dirección.
<b>Reactivas</b>	(1) Desarrollo de nuevos productos, (2) análisis del entorno (3), forma de competir en el mercado, (4) planeación del crecimiento, (5) velocidad de reacción al entorno, (6) tipo de diversificación, (7) proceso tecnológico, (8) núcleo tecnológico, (9) nivel tecnológico, (10) áreas de influencia, (11) especialización del recurso humano, (12) estructuración jerárquica, (13) medición del rendimiento organizacional, (14) estabilidad de la dirección.

Fuente: Elaboración con base en Gutiérrez (2017); Sánchez, Zerón y Mendonza (1970)



#### 2.4.5. Tecnología de la información

Las tecnologías de la información en la actualidad son imprescindibles para cualquier empresa sin importar su tamaño, Salazar (2018) indica que estas han cambiado las prácticas y estrategias de negocio, así como las estructuras de la industria. No obstante, las empresas de menor dimensión suelen presentar unos niveles inferiores de equipamiento tecnológico. Sumado a esto, las empresas familiares por regla general son más conservadoras en su gestión, traduciéndose en niveles menores de innovación.

Para Fernández y Portillo (2016) las TIC como las herramientas tecnológicas digitales que facilitan la comunicación y la información, cuyo perfil en los últimos años se define por su ubicuidad, su accesibilidad y su interconexión a las fuentes de información online.

Son varias las denominaciones empleadas para hacer referencia a las tecnologías de la información y comunicación que permiten la colaboración: groupware, comunicaciones basadas en el ordenador, sistemas de apoyo a grupos y más recientemente sistemas de gestión del conocimiento. Principalmente (Gutiérrez, 2017). Estas variables se pueden observar en la siguiente tabla (2.14).

**Tabla 2. 14. Variables de la tecnología de la información.**

Variables	Indicadores
Producto-bienes de equipo	Máquinas, equipos y productos
Contabilidad	Programas para la contabilidad
Comunicación	Correo electrónico, redes sociales y teléfonos

Fuente: Elaboración con base en Salazar (2018)

## 2.5. Sucesión en las empresas familiares

Una de las dificultades que presentan las empresas familiares es la de sobrevivir al cambio generacional, debido a que representa un reto que requiere una preparación de muchos años antes de poder ceder el mando al próximo sucesor.

### 2.5.1. Conceptualización de sucesión

la sucesión involucra los tres subsistemas de la empresa familiar (empresa, familia y propiedad) a continuación se dará una serie de definiciones con base en varios autores.

**Tabla 2. 15. Definición de sucesión**

Autor	Definición
<b>Trevinyo-Rodríguez (2010)</b>	la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente en paralelo hasta que se cruzan y se traslapan o empalman
<b>Belausteguigoitia (2012)</b>	La sucesión involucra los tres sistemas de la empresa familiar y durante el proceso cada uno experimenta cambios importantes
<b>Mayo-Castro, González y Pérez-Sánchez (2016)</b>	implica ceder el control y la propiedad de la empresa familiar a una nueva generación para su gestión, es importante considerar la participación de asesores externos durante el proceso de sucesión puesto que ellos no sólo pueden agregar valor mediante la aportación de ideas y experiencia previa en similares procesos, sino que también pueden contribuir a reafirmar alguna decisión o simplemente, apoyar la directriz deseada por el fundador o la familia en su conjunto.

<b>Lozano, Romero-González y Hirsh (2018)</b>	Proceso eficiente en el cual sucesor va adquiriendo mayor importancia en la toma de decisiones hasta que todas recaen en él, quitándole esta tarea al sucedido.
---	---

Fuente: elaboración con base en varios autores (2020)

Para fines de esta investigación se puede concluir basado en las definiciones anteriores, que la sucesión consiste en: un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente de forma paralela hasta que se cruzan y se traslapan o empalman, con la finalidad de transferir la propiedad del negocio a la siguiente generación.

### 2.5.2. Planificación y proceso de sucesión

Un programa efectivo de sucesión debe de iniciar con mucho tiempo de anticipación, con el objetivo de asegurar la continuidad de la empresa a través de la transición del sucesor correcto, ya que al hacerlo inmediatamente se corre el riesgo de que la persona escogida para el puesto no sea la idónea (Ek, 2017).

El plan de sucesión debe considerar las siguientes características que debe tener el predecesor de la empresa (tabla 2.16).

**Tabla 2. 16. Características que debe tener el predecesor de la empresa familiar**

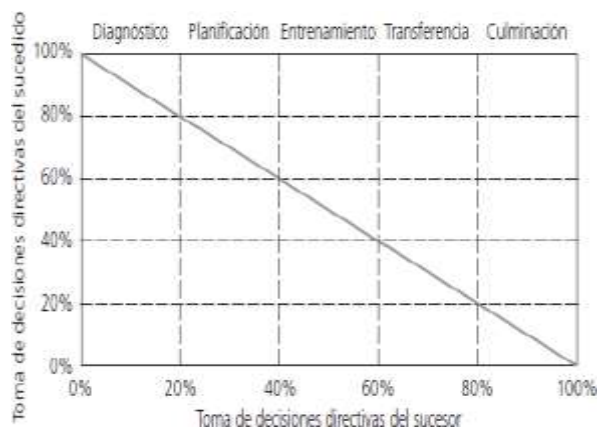
Categorías	Indicadores
Autoridad y liderazgo	Autoridad: las decisiones tomadas dentro de la empresa si están relacionadas con decisiones vitales de la misma.
	Liderazgo: si las decisiones son tomadas por la familia empresaria o se dejan en manos de terceros.
	Estrategias: mide la cantidad de estrategias existentes en la empresa familiar. Factor: Planes a mediano plazo

Estrategias administrativas	Planes: mide la cantidad de planes existentes para la empresa en un futuro superior a un año
Formación del empresario	Administración: Se considera si la empresa es administrada por el fundador de la empresa o un miembro de la familia con autoridad.
	Preparación: nivel de formación del propietario de la empresa.
	Representación: observa si la empresa está manejada por el representante legal de la empresa o está separado este aspecto.
	Sistema de información: corresponde a la existencia dentro de la empresa de un sistema de gestión que permita ordenar sus procesos y optimizar los recursos existentes

Fuente: elaboración propia base en Santamaría y Pico(2015); Puig(2015).

Para Beltrán , Selem y Argüelles (2014) un plan de sucesión debe identificar las competencias y clarificar los valores de la empresa para administrar un programa de sucesión. Planificar con rapidez el desarrollo de los puestos importantes en la empresa. Preservar a expertos de la empresa. El siguiente modelo de un plan de sucesión con base en el autor Belausteguigoitia (2012), el cual considera las siguientes etapas (Figura 2.4)

**Figura 2. 4. Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y sucedido.**



Fuente: elaboración con base en Belausteguigoitia (2012)

### **Fase I. Diagnóstico**

En esta fase el fundador se cuestiona observando a su alrededor qué será de su organización a futuro, si realmente alguien se interesa en continuar con la empresa, además. Es posible que algunos de los descendientes se hayan incorporado a la organización pero que aún les falte más experiencia en el área que se desempeñan. Con esta fase se puede diseñar el perfil de los sucesores ideales.

### **Fase II. Planificación**

Se considera un plan estratégico en el que se evalúa la organización, por tanto, se determinan e identifican las competencias para puestos claves para ellos crear planes de desarrollo estratégico para hacer el negocio, de igual forma se debe establecer estrategias para medir, monitorear, reportar y revisar las fases desarrolladas en el proceso.

### **Fase III. Entrenamiento**

Conociendo las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuales son las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudio de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso, trabajar fuera de la compañía. Así, al final del periodo de entrenamiento, se encontrará a la altura de los puestos que van a asumir.

### **Fase IV. Transferencia**

Existe un periodo en el que ambas generaciones comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo una de ellas es la que ostenta el cargo de director general. Por ellos, debe contemplar un plan de comunicación de los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores.

### **Fase V. Culminación**

Para culminar con el proceso el propietario tiene que aceptar deslindarse de la empresa por completo y dejar todo en manos del predecesor.

## 2.6. Modelo para el estudio de caso

### 2.6.1. Objetos (s) de estudio

Las relaciones entre familia y empresa son necesarias investigarlas mediante estrategias metodologías cualitativas, dado que el crecimiento que ellas posibilitan no se es posible alcanzarla por medio de estrategias cuantitativas (Bastar, 2013).

El objeto de estudio puede ser encontrado o construido por la persona investigadora, puede ser definido por fronteras preexistentes, tales como; una escuela un programa o una empresa. en la a tabla 2.17 se presenta las categorías de la profesionalización y la sucesión que se abordarán en el objeto de estudio, la empresa en servicios de comercialización en tecnología biomédica.

**Tabla 2. 17. Esquema de trabajo de la empresa de servicios en comercialización en tecnología biomédica**

Profesionalización		Sucesión		
1. Perfil del propietario y empleados		1. Planificación de sucesión		<b>Análisis de los servicios en comercialización en tecnología biomédica</b>
2. Estructura organizacional		2. Proceso de sucesión		
3. Cultura organizacional	+		=	
4. Planeación estratégica				
5. Tecnología de la información				

Fuente: elaboración propia (2020)

### 2.6.2. Instrumentos y herramientas

Los instrumentos y herramientas metodológicas deben ser acorde con las cualidades acotadas por las implicaciones epistemológicas y metodológicas que contiene nuestro objeto de estudio, así como las variables que se pretende explorar y relacionar en nuestro acercamiento al fenómeno empresa familiar (Bastar, 2013)

Los instrumentos se asumen como mecanismos flexibles dadas las metas de la investigación, y que permitan el acopio de la información de naturaleza cualitativa y simbólica que se busca relacionar.

El listado de instrumentos y herramientas se presenta en relación con las variables que se estudiaron en el caso. Por lo tanto, se debe proceder a presentar la forma como se recolecta la información relacionada, es decir los instrumentos y herramientas que han de utilizarse para la recolección de información.

En la tabla 2.18 se presentan las herramientas e instrumentos que se utilizan en el estudio de caso con base en varios autores.

**Tabla 2. 18. Herramientas e instrumentos para el estudio de caso**

Herramientas e instrumentos	Definición
<b>1.- Entrevista individual</b>	Se abordaron las etapas de la historia de vida individual de cada uno de los miembros de la familia propietaria hasta la edad al momento de la entrevista
<b>2.- Entrevista grupal</b>	Se realiza con todos los miembros de la familia propietaria
<b>3.- Cuestionario</b>	Aplicado por parte del investigador y con las categorías de: Historia de vida, historia de la empresa de la familia y trayectoria de vida personal
<b>4.- Registro observacional</b>	Se realiza en horas de trabajo en las instalaciones de la empresa. Este registro incluye reuniones de trabajo en oficina y/o pasillo, interacciones de individuos en la planta (áreas de producción, calidad, etc.) e identifica comportamientos, formas de operar en los procesos psicosociales y aspectos de naturaleza simbólica
<b>5.- Cuestionario de valores en la empresa familiar</b>	Se aplica a trabajadores de los diversos niveles de la empresa

Fuente: elaboración con base en Bastar (2013)

## **CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL**

En este apartado se describe a la empresa familiar en México, así como su crecimiento y características. De igual modo, se menciona el crecimiento de las empresas familiares en Yucatán, el sector de servicios en tecnología biomédica en México y en Yucatán, así como la historia, la ubicación, las principales actividades que realiza la empresa en servicios de comercialización de equipo biomédico.

### **3.1. Las empresas familiares en México**

En México las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación. KPMG En México (2013) señala que todo esto puede surgir partir de una idea, un proyecto o un business plan universitario, un negocio puede nacer, crecer y constituir el patrimonio de una familia durante generaciones. Así nacieron cadenas de farmacias, franquicias de comida, empresas constructoras, cines y fabricantes de autopartes, por mencionar algunos.

Es de particular importancia el estudio de las empresas familiares, dada la gran influencia que también la familia ejerce sobre la empresa. La propia naturaleza de las familias mexicanas, que tienden a ser excluyentes, hace especial a las empresas familiares. La vida de los mexicanos desarrolla al interior de las familias en múltiples dimensiones, incluida la laborar. Esta naturaleza se refleja en el control y la operación de sus organizaciones, incluso aquellas que han logrado institucionalizarse, trascender fronteras e incluso, cotizar la Bolsa de Valores Mexicana (Belausteguigoitia y Balaguer, 2013).

#### **3.1.1. Características de la empresa familiar**

En México la mayoría de las empresas son de origen familiar. Las empresas familiares tienen características particulares que le permiten distinguirse de las empresas no familiares. En la tabla 3.1 se presentan las principales características de las empresas familiares con base en varios autores.



**Tabla 3. 19. Características de la empresa familiar**

<b>Molina Botero y Montoya (2016); Salazar (2018); Chiriboga (2019)</b>	1- Mantienen un estilo de vida autocrático de dirección, que les hace resistente a los cambios
	2- Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos
	3- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder en puestos claves.
	4- En el contexto de la empresa familiar mexicana, la solidaridad como un valor implícito en la idiosincrasia del mexicano respecto a la familia se convierte en un atributo ambivalente: tiene sus ventajas y desventajas
	5- No se admite cuestionamiento de poder
	6- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad
	7- Por lo general son pequeñas y medianas empresas
	8- El mexicano deposita su confianza en la familia ya que se ofrece una estructura de apoyo y seguridad mayor que la que el estado proporciona
	9- Las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático rígido, por lo tanto, las decisiones son tomadas con rapidez e intuición y son capaces de ajustarse a los cambios de su entorno con rapidez.
	10- Dado que, en estas empresas, los sistemas de empresa y familia interactúan, no suelen tomar decisiones puramente racionales que atañen a la empresa
	11- Se orientan hacia las ventas y la producción, dejando a las finanzas, mercadotecnia y la planeación a segundo plano.

	12- La red familiar es muy extensa y las relaciones se caracterizan por ser muy intensas y continuas a través del tiempo
	13- La solidaridad en la familiar puede promover la rentabilidad y continuidad de la empresa en tiempos difíciles.

**Fuente: elaboración con base en varios autores (2020)**

### **3.2. La empresa familiar en Yucatán**

En Yucatán, el 85% de las empresas micro y medianas son de corte familiar y aportan el 75% del PIB estatal. El 30% de las empresas familiares son transferidas con éxito a la segunda generación y el 9% a la tercera generación Tamayo-Manrique, Tamayo-Cortez, Madero-LLanes y Monforte-Mendes (2011).

#### **3.2.1. Características de las empresas familiares en Yucatán**

En Yucatán la mayoría de las empresas son de origen familiar. Las empresas familiares tienen características particulares que le permiten distinguirse de las empresas no familiares. En la tabla 3.2 se presentan las principales características de las empresas familiares con base en varios autores.

**Tabla 3. 20. Características de la empresa familiar en Yucatán**

<b>Belausteguigoitia (2012);Polanco,</b>	1. Estructura informal: el empresario está en el centro de todo
	2. Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos
	3. Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, por lo general será un individuo o matrimonio.
	4. No se admite cuestionamiento de poder
	5. Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad
	6. Por lo general son micros y pequeñas empresas

Pereyra y Madero (2013)	7. El Yucateco deposita su confianza en la familia ya que se ofrece una estructura de apoyo y seguridad mayor que la que el estado proporciona
	8. Las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático rígido, por lo tanto, las decisiones son tomadas con rapidez e intuición y son capaces de ajustarse a los cambios de su entorno con rapidez.
	9. Dado que, en estas empresas, los sistemas de empresa y familia interactúan, no suelen tomar decisiones puramente racionales que atañen a la empresa
	10. Se orientan hacia las ventas y la producción, dejando a las finanzas, mercadotecnia y la planeación a segundo plano.
	11. La red familiar es muy extensa y las relaciones se caracterizan por ser muy intensas y continuas a través del tiempo
	12. La solidaridad en la familiar puede promover la rentabilidad y continuidad de la empresa en tiempos difíciles.
	13. Dado que, en estas empresas, los sistemas de empresa y familia interactúan, no suelen tomar decisiones puramente racionales que atañen a la empresa

Fuente: elaboración con base en varios autores (2020)

### 3.3. El sector de servicios en tecnología de equipos biomédicos en México

En México el sector de los dispositivos médicos ha tomado auge, colocándolo como el primer exportador de Latinoamérica en este sector de equipos biomédicos y principal proveedor de Estados Unidos (*ProMéxico, 2014*). En la tabla 3.3 enlistamos las empresas más importantes que se encuentra en México.

**Tabla 3. 21. Lista de empresas de tecnologías de equipo biomédicos en México**

Empresa	Ramo	origen
<b>GE Healthcare</b>	Imagenología, Soporte de vida	E.U
<b>Medtronic</b>	Terapia y procedimiento	Irlanda
<b>Siemens Healthcare</b>	Imagenología, soporte de vida	Alemania
<b>Philips Healthcare</b>	Imagenología, soporte de vida	E.U
<b>Fujifilm Healthcare</b>	Imagenología	Japón
<b>Stryker</b>	Equipos en general	E.U
<b>EYMSA</b>	Imagenología	México
<b>IEMSA</b>	Imagenología	México
<b>Medline</b>	Quirúrgico	E. U
<b>Baxter</b>	Quirúrgico, soporte de vida	E. U

**Fuente. Elaboración propia (2020)**

Con la tabla 3.3 se puede observar que son muy escasas las empresas mexicanas que se dedican y pueden competir en la distribución de equipos biomédicos a nivel nacional.

### **3.3.1. El sector de la tecnología de equipos biomédicos en Mérida**

En la ciudad de Mérida Yucatán ha surgido varias empresas que tienen convenios para comercializar equipos biomédicos de marcas que se benefician con el objetivo de llegar a esta zona del país sin invertir, otras empresas tienen tratos con marcas de equipos biomédicos que no tiene presencia en el país con el objetivo de reconocimiento.

La primera empresa en la ciudad de Mérida Yucatán es IEMSA, con más de 30 años en el mercado. En la tabla 3.4, se enlistan las empresas que existen en la ciudad de Mérida Yucatán.

**Tabla 3. 22. Lista de empresas que comercializan equipos biomédicos en Mérida Yucatán.**

Empresa	Especialidad	Origen
<b>IEMSA</b>	Imagenología	Mérida
<b>Comercializadora biomédica</b>	Equipo quirúrgico	Mérida
<b>SIYS Medical</b>	ultrasonido	Mérida
<b>Biomédica Sinapsis</b>	Ultrasonidos	Mérida
<b>EMP</b>	Ultrasonido y Rayos x	Mérida
<b>EMSY</b>	Ultrasonido e imagenología	Mérida

Fuente: elaboración propia (2020)

### **3.4. Descripción de la empresa de estudio**

La empresa familiar está conformada por 10 integrantes de los cuales los socios tienen un vínculo familiar. Se fundó en el año de 2009 en la ciudad de Mérida Yucatán. Se dedican en el servicio e instalación de equipos de laboratorio a hospitales públicos, privados y laboratorios de análisis clínicos.

#### **3.4.1. Ubicación de la empresa.**

La empresa familiar surge como un proyecto del 2009 con el objetivo de apoyar a los médicos y pacientes en el diagnóstico, seguimiento y prevención de enfermedades, ofreciendo un servicio y de calidad que está orientado a la satisfacción total de nuestros clientes.

### **3.4.2. Ubicación de la empresa**

La comunidad de Mérida se ubica en el estado de Yucatán, con un clima cálido subhúmedo, con una temperatura promedio anual de 26°C, su código postal es 97130 y su clave lada es 999.

### **3.4.3. Descripción de las actividades de la empresa**

Entre las principales actividades de la empresa consiste en la instalación de equipos de laboratorios, imagen y bancos de sangre, de igual forma tienen su propio laboratorio donde ofrecen los servicios de análisis clínicos, ultrasonidos, rayos x y bancos de sangre. La empresa al estar conformada por personas calificadas en su profesión tiene la facilidad de elaborar proyectos productivos para someter a financiamiento en distintas dependencias de gobierno.

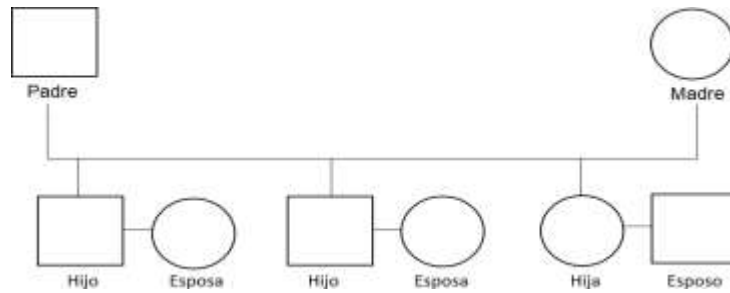
### **3.4.4. Genograma y organigrama de la empresa**

Los genogramas muestran la estructura de una familia, así como las relaciones que existen entre los miembros. Tienen una gran utilidad para ayudar a comprender tanto la historia como la dinámica familiar. Las características de los individuos pueden expresarse con diversas notaciones como se presenta a continuación. El sexo de la persona se puede distinguir por la figura que representa. Círculo es para mujer y cuadrado para hombres. El nombre se escribe debajo y la edad se puede colocar dentro de la figura (Belausteguigoitia, 2012).

El genograma es una herramienta muy práctica para profundizar en el conocimiento de una familia. De una manera muy concreta y sencilla se visualiza la historia familiar, su estructura y los miembros que la componen, e incluso es posible saber la naturaleza de las relaciones que guardan entre ellas.

En la figura 3.2 se representa el árbol genealógico de la familia hasta la segunda generación. El padre y su esposa, los hijos de este matrimonio fueron 3 de los cuales 2 son hombres y 1 mujer. En la actualidad se dedican a la medicina y comercialización de los equipos médicos.

Figura 3. 5. Genograma de la familia fundadora



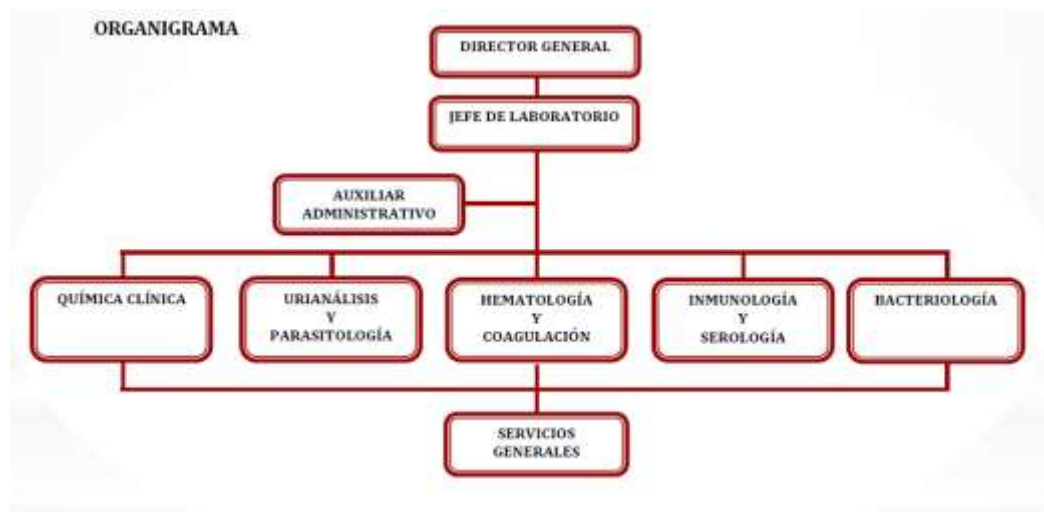
Fuente: elaboración propia (2020)

### Organigrama de la empresa

Se hace una presentación gráfica de la empresa familiar de comercialización en tecnología biomédica, es de suma importancia hacer énfasis que la familia no cuentan con una estructura formal, de otra manera, por medio de la observación e información obtenida se propone una estructura organizacional de cómo se encuentra en la actualidad la empresa.

Se puede observar que la empresa se compone de dos socios (padre e hijo) los cuales se encargan de todos los puestos directivos y de estrategia tanto en ventas como administrativo.

Figura 3. 6. Organigrama de la empresa familiar en comercialización biomédica



Fuente: elaboración con base en criterios de la empresa

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El siguiente capítulo describe la estructura que siguió el investigador para la recolección de la información. Se detallan las razones por las cuales se eligió el tipo de investigación, el enfoque de la investigación, los instrumentos y técnicas empleados, sujetos de estudio entrevistado, los procedimientos para analizar los datos y la confiabilidad y validez.

### **4.1. Tipo de investigación**

La investigación cualitativa se basa principalmente en generar teorías, estas investigaciones son “recolecciones y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.7), lo consideran como método impersonal, limitante, cerrado y austero, sin probabilidad de réplica ni de datos sólidos que apoyen las conclusiones obtenidas.

Esta investigación es de tipo cualitativa, debido a que era necesario que este estudio, fuera flexible y capaz de adaptarse a cada momento circunstancial, con el fin de reconocer las estimulaciones, conocimientos y escenarios en las que se dieron sucesos administrativos y familiares de la microempresa de servicios en comercialización en tecnología biomédica en la duración y desarrollo del presente estudio.

La investigación tiene un nivel de profundidad descriptivo, de acuerdo con Bernal (2010) la investigación descriptiva busca describir fundamentalmente las características de las variables establecidas. Por el motivo que pretende obtener conocimiento sobre cómo son y como se manifiesta y cuáles son sus propiedades importantes de un fenómeno de la realidad.

Según la temporalidad la presente investigación es de tipo transversal debido a que el estudio se realizó en un periodo de tiempo en el cual fueron aplicadas las entrevistas a los trabajadores y las variables solo se midieron una vez. Además, tiene elementos de una investigación de campo, ya que se recolectó y analizó con base en entrevistas realizadas a los sujetos de estudio



## **4.2. Enfoque de la investigación**

Esta investigación tiene un enfoque fenomenológico dado que se tomó las impresiones particulares de propietarios, hijos, empleados e informantes clave para conocer la situación de la empresa en cuanto a los temas de profesionalización y sucesión (Ek, 2017).

De igual manera la fenomenología es un método que consiste en la captación por la conciencia no solo por las cualidades sensibles al contacto exterior, sino también del recelo intuitivo de esencias inteligibles (Gutiérrez, 2017).

Para realizar la investigación propuesta, debe ser ejecutada en el entorno de la empresa seleccionada, esto para entender y determinar las variables, factores o categorías de profesionalización y sucesión, se tiene que resaltar que no se buscan resultados replicables o generalizables fuera del contexto físico-temporal para los que serán obtenidos.

## **4.3. Diseño de la investigación**

Para la presente investigación se determinó un diseño y construcción de estudio de caso, ya que se trata de análisis específico de un caso particular, con referencia a una microempresa de servicios profesionales, científicos y técnicos (Fong, 2009).

Para Hernández et al. (2014) el estudio de caso es una investigación que, por medios de los tres procesos, ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto se llevara a cabo el análisis a profundidad a una unidad integral con el objetivo de responder al planteamiento del problema, probar la hipótesis y desarrollar una teoría.

Por otra parte Bernal (2010) menciona que el estudio de caso es un proceso metodológico cíclico y progresivo que estudia una unidad específica de un universo. A través de las entrevistas a profundidad y la observación, una vez que se realiza el análisis e interpretación y validación se concluye con la redacción del estudio de caso.

## **4.4. Selección de la unidad de análisis y sujeto de estudio**

Se establecieron criterios para la selección de la unidad de análisis a fin de aumentar el grado de incertidumbre de que en ella se presentaran los fenómenos deseados para cumplir con el objetivo general de la investigación. La microempresa familiar “Servicios en comercialización en tecnología biomédica” cumplió dichos criterios basados en la obra de Bastar (2013) los cuales son :

- Ser una empresa de propiedad y operación familiar en la cual al menos dos miembros de la familia propietaria participe en su dirección o administración
- Que la empresa haya sido fundada por un miembro de la familia propietaria, ya sea de la actual generación o anterior.
- Para efectos de la factibilidad de una adecuada realización de las actividades de investigación, la empresa deberá además aceptar participar en el estudio a través de un consentimiento informado al respecto, el cual incluye cláusulas de confidencialidad en cuanto a la información recabada, así como la difusión de los resultados que se harán protegiendo la identidad de la empresa y persona.

En la tabla 4.1 se presentan la unidad de análisis y el sujeto de estudio para la presente investigación de la empresa de servicio de comercialización en tecnología biomédica

**Tabla 4. 23.** Unidad de Análisis y sujetos de estudio

Unidad de análisis	Sujeto de estudio
La empresa de servicios de comercialización en tecnología biomédica	Los dueños y familiares que trabajen en la empresa de comercialización en tecnología biomédica
	Empleados no familiares de la empresa de comercialización en tecnología biomédica

**Fuente:** elaboración propia, 2020

#### 4.4.1. Selección de informantes

Los informantes para esta investigación fueron los directivos/propietarios y empleados no familiares, dado que en la actualidad son los únicos que intervienen en la familia, empresa y propiedad. Para comprender sus perspectivas fue importante definir la posición en el modelo de los tres círculos y el rol en la familia y la empresa, esta información se presenta en la tabla 4.2.

**Tabla 4. 24. Roles y relaciones de los informantes**

Condigo del entrevistado	Relación propietario-empresa	Rol en la familia	Rol en la empresa
P-1	Fundador	Padre	Director de operaciones
H-1	Accionista	Hijo	Gerente general
E-1	Empleado	N/A	Ingeniero
E-2	Empleado	N/A	Laboratorista

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 4.5. Procedimiento para la obtención de datos

Para la recolección de la información de acuerdo a los objetivos de esta investigación se han definido siete categorías con sus respectivas variables e indicadores como lo sugiere Bastar (2013). Cada categoría usará sus propios instrumentos o herramientas para recopilar los datos correspondientes, como se puede observar en la tabla 4.2.

**Tabla 4. 25. Categorías, variables, indicadores y herramientas para la obtención de datos**

Objetivos	Sujeto de estudio	Instrumentos	Indicadores	Factores Variables Categorías
-----------	-------------------	--------------	-------------	-------------------------------

Realizar un diagnóstico de la familia, empresa y propiedad	Familia, Empresa, Propietarios	Uso de documentos pertinentes	Profesionalización, Sucesión familiar	Modelo de los 3 círculos
Describir la complejidad de la cultura organizacional de	Empresa	Entrevista estructurada, documentos pertinentes	significado de la empresa, misión, visión, valores y normas organizacionales.	Cultura organizacional
Caracterizar las funciones, autodisciplina, liderazgo, y el manejo de conflictos de los propietarios de la empresa “servicios de comercialización en tecnología biomédica	Propietario de la empresa	Entrevista estructurada, Documentos pertinentes y registro	Manejo del tiempo, Liderazgo, Manejo de conflictos	Perfil del propietario
Identificar la estructura organizacional para la formalización de los servicios biomédicos que ofrece la empresa	Propietarios, empleados	Entrevista estructurada, Estudio de Documentos pertinentes y registro	Complejidad, Formalización, Centralización	Estructura organizacional
Identificar las tecnologías de la información de uso por la empresa	Empresa	Entrevista estructurada	Equipamiento tecnológico, Empleo de medios electrónicos	Tecnología de la información

<b>Generalizar las características principales de la planeación estratégica de la empresa</b>	Propietarios, empleados de confianza	Entrevista estructurada, Estudio de Documentos pertinentes y registro	Análisis del entorno, Forma de competir en el mercado, planeación de crecimiento, velocidad de reacción al entorno, tipo de diversificación, medición del rendimiento organizacional, estabilidad en la dirección	Planteamiento estratégico
<b>Determinar el proceso de sucesión a seguir por la empresa para la continuidad y permanencia</b>	Propietarios, familia	Entrevista estructurada,	Diagnóstico, Planificación, entrenamiento, transferencia, culminación	Sucesión de la empresa familiar

Fuente: Elaboración propia, 2020

#### 4.5.1. Técnicas de recolección

Campoy y Gomes (2009), señalan que las técnicas más usadas en la investigación de tipo cualitativo son: a) la observación, b) grupos nominales, c) técnica Delphi, d) entrevista en profundidad, e) grupos de discusión, f) historia de vida.

Para esta investigación se utilizaron uso de informantes, datos actuales e históricos, guion de entrevista estructurada, estudio de documentos pertinentes y registros.

#### 4.6. Herramientas de análisis de datos

En el estudio de la microempresa de servicios en comercialización en tecnología biomédica, el procedimiento para el análisis de la información de datos

incluyó: la obtención de datos a través de las técnicas de recolección, la transcripción textual y fidedigna de las entrevistas y la creación de una unidad hermenéutica (Base de datos) con el apoyo de software para los análisis cualitativos de Datos Atlas ti 9.

#### **4.7. Validación y fiabilidad**

En términos generales, Sandoval señala (citado por Okuda y Gómez-Restrepo<sup>2</sup>, 2005). Que, en cuanto a la investigación cualitativa, es difícil valorar algunos criterios como la objetividad, la confiabilidad. La validez interna, la validez externa y la aplicabilidad; dada la complejidad de la situación en la que se obtienen los datos, la subjetividad y la amplitud del objetivo de investigación.

Para mitigar esta problemática de la evaluación de la validez, se ha optado por la validación por medio de expertos como una alternativa para aumentar la fortaleza y la calidad del estudio cualitativo.

#### **4.8. Procedimiento del análisis de la información**

En el estudio de la microempresa de servicios en comercialización de equipo biomédico, el procedimiento para el análisis de datos incluyó: la adquisición de los datos fue a través de las técnicas de recolección, la transcripción textual y confiable de las entrevistas y la elaboración de una unidad hermenéutica (Base de datos) con el apoyo del software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

## **CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación en la empresa de servicios en comercialización de equipos médicos en cuanto al diagnóstico y análisis de su profesionalización y sucesión familiar.

### **5.1. Diagnóstico de la familia, empresa y propiedad de la microempresa en servicios de comercialización en equipo biomédico**

Para la ejecución del diagnóstico se realizó a través del modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis (1996) y el modelo de equilibrio de Belausteguigoitia (2012) el cual presenta tres subsistemas interconectados y cuatro áreas de intersección que ilustra los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea.

A continuación, se exponen los resultados finales obtenidos de la aplicación del formato diagnóstico de equilibrio de la empresa, familia y propiedad. Los resultados se presentan en las siguientes tablas donde se exponen los factores a evaluar de cada círculo del modelo. La escala de evaluación va de uno a cinco, siendo uno totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo.

Si se obtuvieron más de 120 puntos (el valor máximo es de 150), la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación

Si se obtuvo entre 90 y 119, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

Si se obtuvo entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.

Una calificación menor de 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

En las tablas 5.1, 5.2 y 5.3 se muestran los resultados de las evaluaciones de cada círculo.

**Tabla 5. 26. Resumen diagnóstico de la empresa**

<b>FACTORES</b>	<b>P-1</b>	<b>H-1</b>	<b>PROMEDIO</b>
1.MISIÓN, VISIÓN Y FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	5	4	4.5
2.PLANEACIÓN ANUAL	4	4	4
3.OBJETIVOS	4	4	4
4.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5	4	4.5
5.DIRECCIÓN Y GERENCIA	4	5	4.5
6.REUNIONES DE RESULTADOS	4	4	4
7.POLÍTICAS DEFINIDAS	5	4	4.5
8.RESULTADOS FINANCIEROS	5	4	4.5
9.SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	4	5	4.5
10.SATISFACCIÓN DE CLIENTES	4	4	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>43</b>

Fuente: Elaboración propia 2021

**Tabla 5. 27. Resumen diagnóstico de la familia**

<b>FACTORES</b>	<b>P-1</b>	<b>H-1</b>	<b>PROMEDIO</b>
11. MISIÓN Y VISIÓN FAMILIAR	3	3	3
12. INTERESES PERSONALES INTEGRADOS	2	4	3
13. COMUNICACIÓN	4	4	4
14. TRABAJO EN EQUIPO	4	4	4
15. REUNIONES PARA ANALIZAR LA EMPRESA Y FAMILIA	3	3	3
16. CONFIANZA	4	4	4



17. TIEMPO A LA EMPRESA	2	4	3
18. BENEFICIOS ECONÓMICOS	4	4	4
19. EFECTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN	4	4	4
20. UNIÓN FAMILIAR	4	4	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia 2021

### Resumen diagnóstico de propiedad

FACTORES	P-1	H-1	PROMEDIO
21. INVENTARIOS DE BIENES	2	2	2
22. DOCUMENTO LEGAL DE LA PERTENENCIA	4	4	4
23. VALOR ACTUAL DE LOS BIENES	3	3	3
24. DEUDAS Y PASIVOS	4	4	4
25. CONTROL PATRIMONIAL	4	4	4
26. TESTAMENTO	4	4	4
27. PROCEDIMIENTO SUCESORIO	3	4	3.5
28. IMPACTO POSITIVO DE SUCESIÓN EN SUS PROVEEDORES Y CLIENTES	3	4	3.5
29. CONFIANZA DE HABLAR TEMAS DE SUCESIÓN Y TESTAMENTO	4	4	4
30. HABLAR INQUIETUDES SOBRE LA SUCESIÓN	4	4	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia 2021

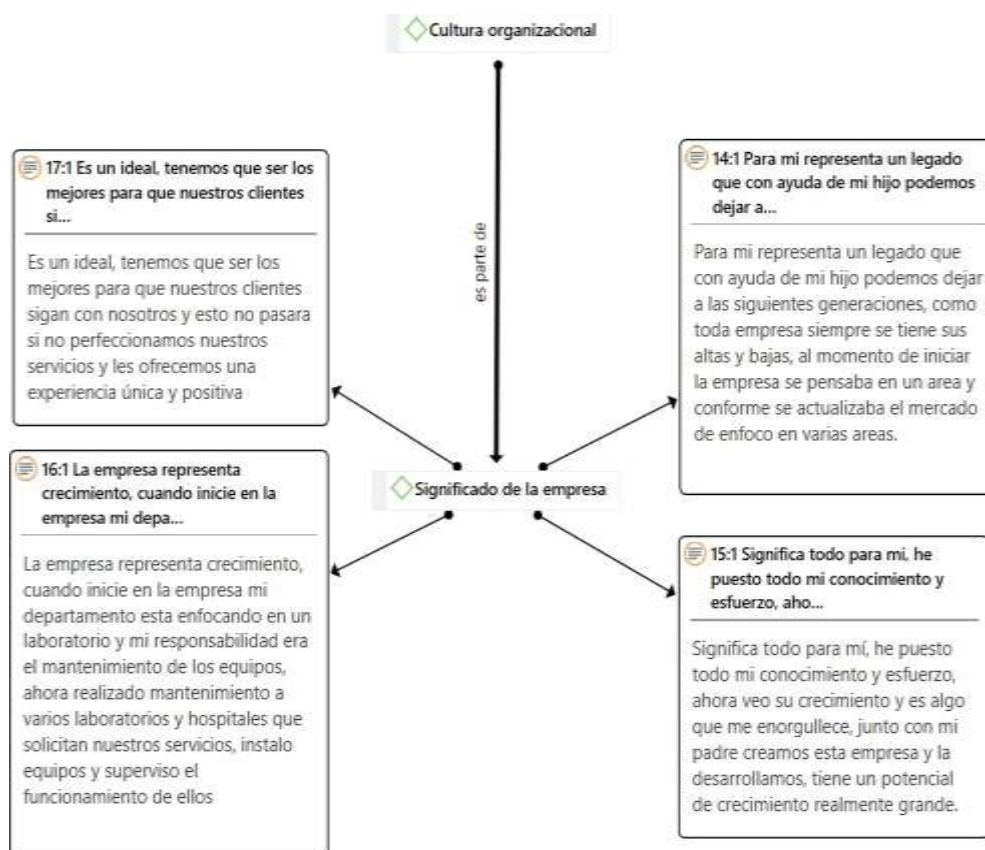
Con base en las puntuaciones finales de cada una de las tablas se tiene un total de 115 puntos lo que sitúa a la empresa en vías de profesionalización, esto indica que la empresa de forma inconsciente ha desarrollado puntos de profesionalización y sucesión, sin embargo, hay que trabajar sobre los puntos con menor puntuación para alcanzar un equilibrio de la empresa, familia y propiedad.

## 5.2. Análisis de la cultura organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre la descripción el análisis de la cultura organizacional esto como respuesta de la guía de entrevista de la profesionalización de una empresa familiar. Las subvariables que permitieron la descripción y el análisis fueron: significado de la empresa, misión, visión, valores y normas organizacionales.

Con respecto a cada variable se obtuvieron los siguientes resultados, en relación con el significado de la empresa, para el padre la empresa representa un legado que puede dejar a las siguientes generaciones, para el hijo es la oportunidad de crecer en el sector y los empleados consideran que la empresa es una oportunidad ya que empezaron desde sus inicios y ven el potencial que tiene y su crecimiento. Esto se puede apreciar en la figura 5.1.

**Figura 5. 7. Significado de la empresa**

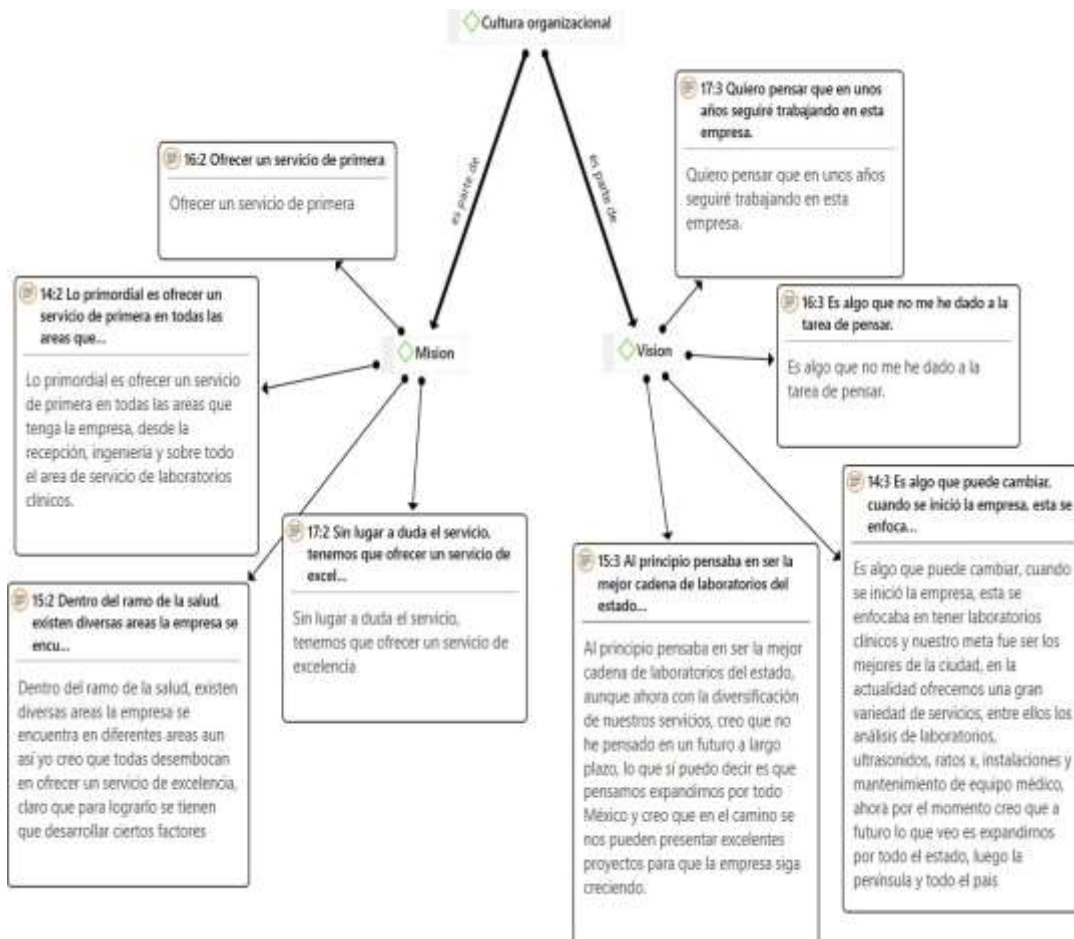


Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

Los entrevistados se mostraron identificados con la empresa y su crecimiento, de igual forma expresaron su orgullo hacia la empresa, así como el crecimiento que esta tiene y permitiendo desarrollar sus habilidades.

Al momento de entrevistar a los dueños, ellos indicaron que la misión es ofrecer un servicio de calidad y los empleados indican que es ofrecer un servicio de primera, para la visión los dueños indican que es algo que siempre va cambiando ya que cuando iniciaron pensaron en ser el mejor laboratorio de análisis clínicos, el cual se modificó ya que ahora ofrecen varios servicios, por otro lado, los empleados indican que no lo han pensado y esperan que seguirán trabajando en ella en varios años. Esto se puede apreciar en la figura 5.2.

**Figura 5. 8. Misión y visión de la empresa**

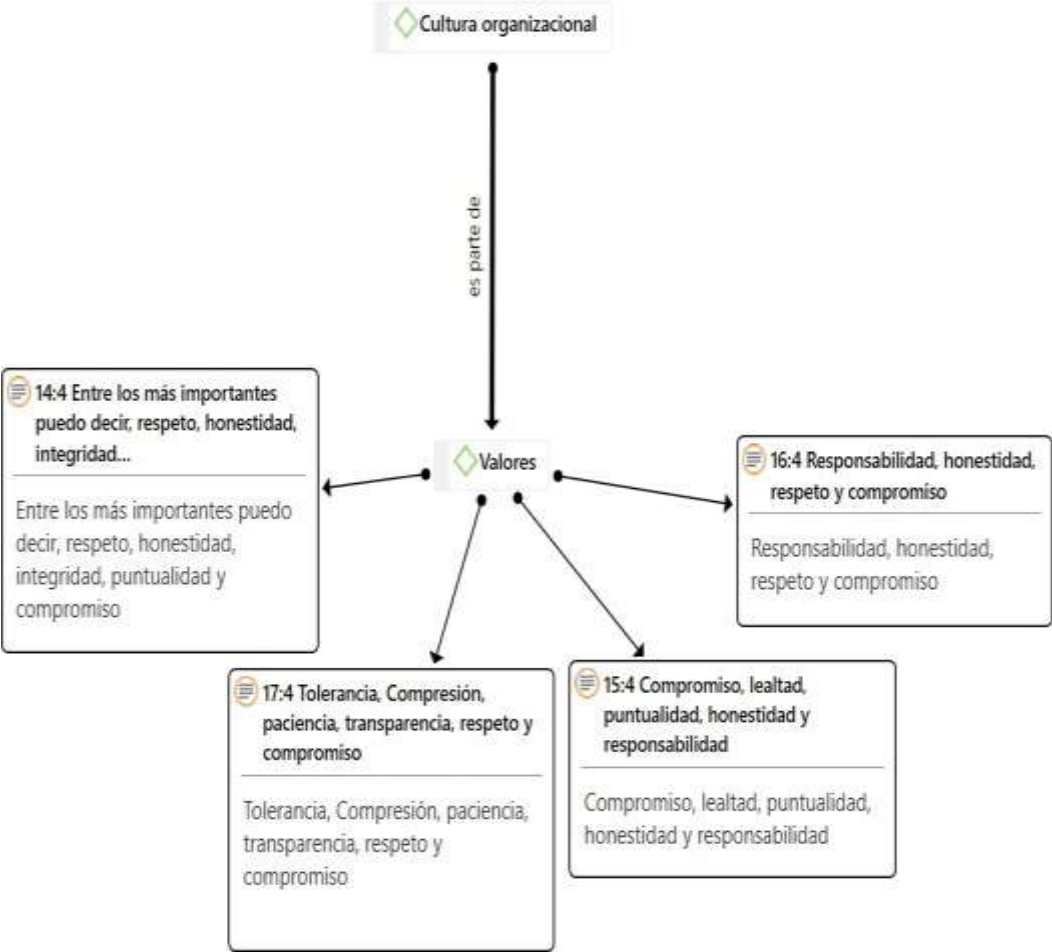


Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

En el análisis de los temas de la misión se puede observar que tanto los propietarios como los empleados se encuentran en sincronía la cual es ofrecer un servicio de calidad y excelencia, con respecto a la visión los resultados varían en cuanto a las ideas, algunas ideas tienen semejanza

Al realizar las entrevistas surgieron varias respuestas con respecto a cuáles son los valores de la empresa (Figura 5.3), los socios indican que la honestidad, integridad, puntualidad, compromiso, lealtad y responsabilidad y los empleados consideran que los valores que distinguen a la empresa son responsabilidad, honestidad, respeto, compromiso, tolerancia, comprensión, paciencia, transparencia y respeto.

**Figura 5. 9. Valores de la empresa**

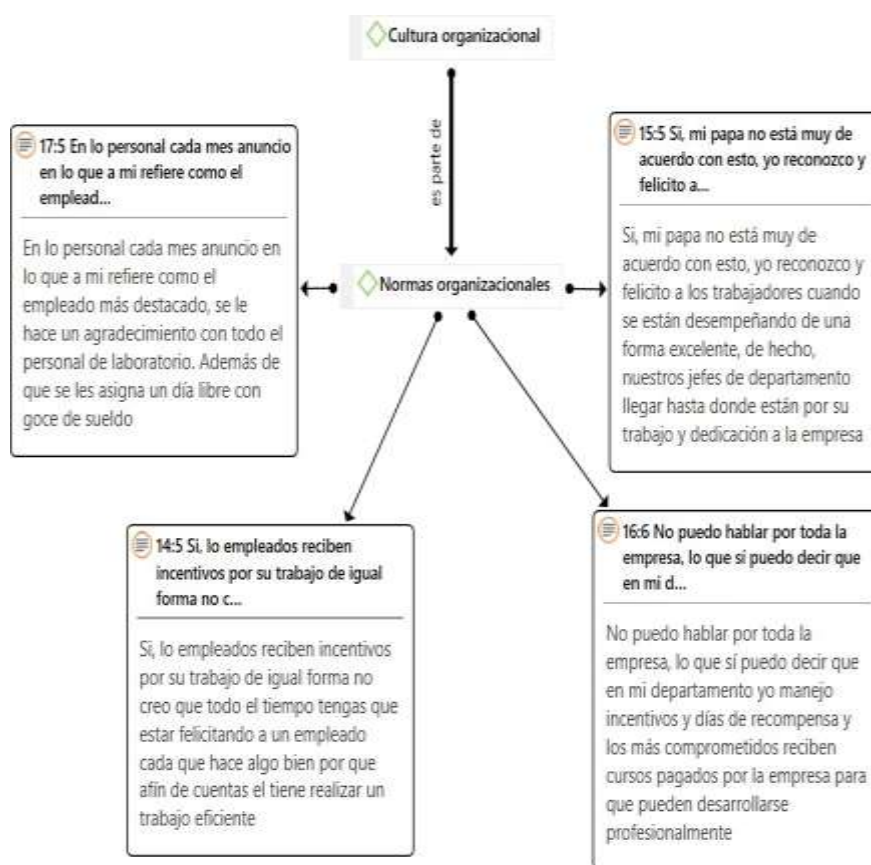


**Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017**

Al realizar las entrevistas surgieron varias respuestas con respecto a cuáles son los valores de la empresa, hubo un grado alto de coincidencia, estos valores son transmitidos entre propietarios y esto a su vez lo transmiten a los empleados sobre todos las que más sobre salen son responsabilidad, compromiso y respeto, esto transmite confianza a sus clientes.

En la subvariable de las normas organizacionales, los involucrados no se encuentra de acuerdo, uno de los dueños indica que la parte de incentivos es más que suficiente pagarles su sueldo, el otro dueño indica que incentivas motiva a los empleados a realizar un mejor trabajo, por otra parte los jefes del departamento de servicio y laboratorios indican que incentivan a los empleados como agradecimientos y días libres, además de cursos pagados para desarrollarme profesionalmente, esto lo podemos apreciar en la figura 5.4.

**Figura 5. 10.. Normas organizacionales**



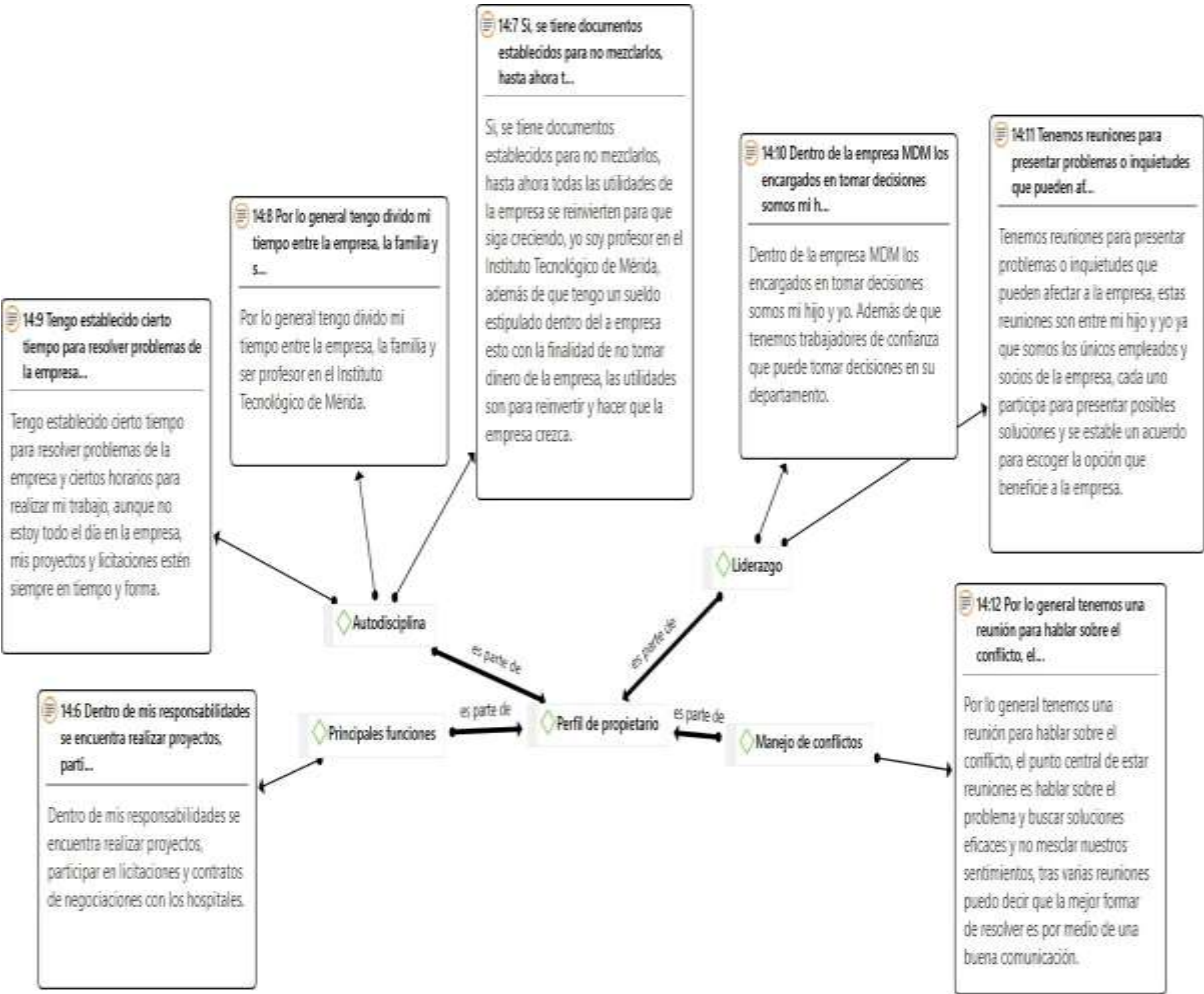
**Fuente: Elaboración basada con base en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017**

En la subvariable de las normas organizacionales en la actualidad a excepción de uno de los dueños, los involucrados están en sintonía y establecen reconocimientos, premios e incentivos a los empleados, sin embargo, uno de los propietarios no está muy de acuerdo con estas normas para motivar al personal.

### 5.3. Caracterización del perfil de los propietarios

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, entre las subvariables que permitieron categorizar los perfiles fueron: Principales funciones, autodisciplina, liderazgo y manejo de conflictos. En la figura 5.5 se muestra el perfil del propietario fundador P-1.

Figura 5. 11. perfil del propietario P-1



Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

Entre las principales funciones del propietario denominado P-1, son la de llevar las finanzas de la empresa, concurso de licitaciones y proyectos para nuevos hospitales, se puede asegurar que la persona está capacitada para realizar estas funciones dentro de la empresa con base en su experiencia en el manejo de empresas anteriores. La autodisciplina se expresa en dos aspectos (organización y separación de bienes), en cuanto a la organización se observa que tiene un balance entre sus actividades las cuales giran en torno a la empresa, su familiar y la institución educativa a la cual presta sus servicios, respetando sus horarios establecidos. Ahora en la separación de bienes tiene dos fuentes de ingreso el sueldo establecido por la empresa y el sueldo que le proporciona la institución educativa el primer ingreso lo destina para ahorro y el segundo a sus gastos familiares.

Con respecto al tipo de liderazgo es democrático esto se logró confirmar en las reuniones que tiene con su socio, con el cual se toma opiniones, quejas o sugerencias para el mejoramiento de la empresa y entre los dos escogen las mejores opciones, brinda reconocimiento monetario a los subordinados y por trabajar bajo compromiso sin ninguna supervisión fuerte, esto se permite por el nivel educativo que tienen los empleados.

Como toda empresa existen altas y bajas, ahora la forma de resolver estos conflictos es desde la raíz, se realizan reuniones para proponer soluciones y llegar a un acuerdo sin importan el beneficio de uno o del otro, sino más bien que es lo mejor para la empresa.

En la figura 5.6 se presenta el perfil segundo socio, propietario y fundador de la empresa que por motivos de privacidad índico que su nombre no sea mencionado en la investigación y se denominó como H-1, entre las actividades que realiza son administrativas, supervisión del desempeño de los empleados aunque esto lo hace de forma indirecta, gestión de la empresa y supervisión de los proyectos, por así decirlo es el gerente de la empresa y como gerente tiene establecido un sueldo para

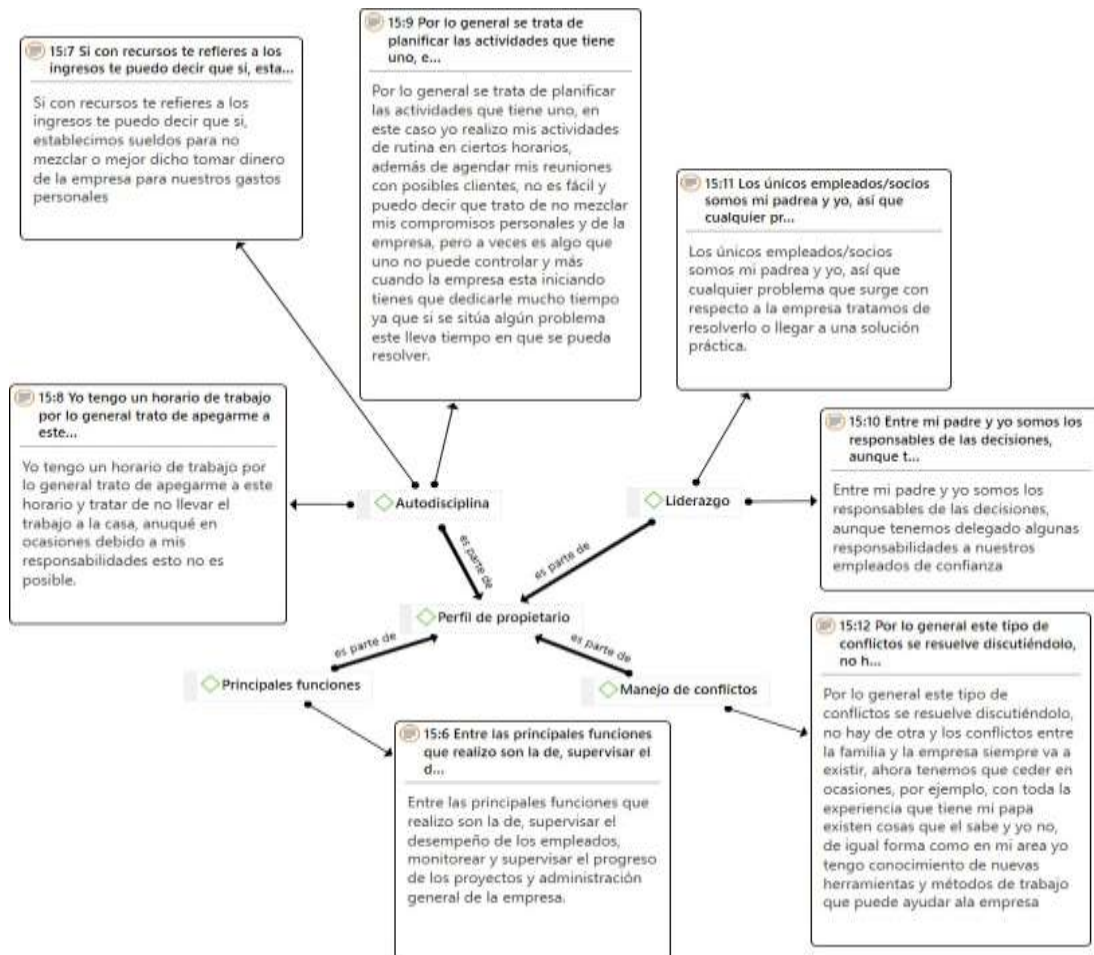


solventar sus gastos familiares, este sueldo que le permite mantener los ingresos de la empresa en constante inversión para el crecimiento de la empresa.

El tipo de liderazgo se describe como democrático entre su socio y con los empleados se encuentre entre un punto medio de ser autocrático y democrático, ya que tiene supervisiones por medio de reportes y les ha dado autorización de tomar ciertas decisiones por su cuenta esto con base en su experiencia y nivel educativo.

Para resolver los conflictos, se considera que se tiene que identificar el punto principal o esta no se podrá resolver, a pesar de no estar de acuerdo en las soluciones se llega a un acuerdo por el bien de la empresa.

**Figura 5. 12. perfil de propietario H-1**



Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

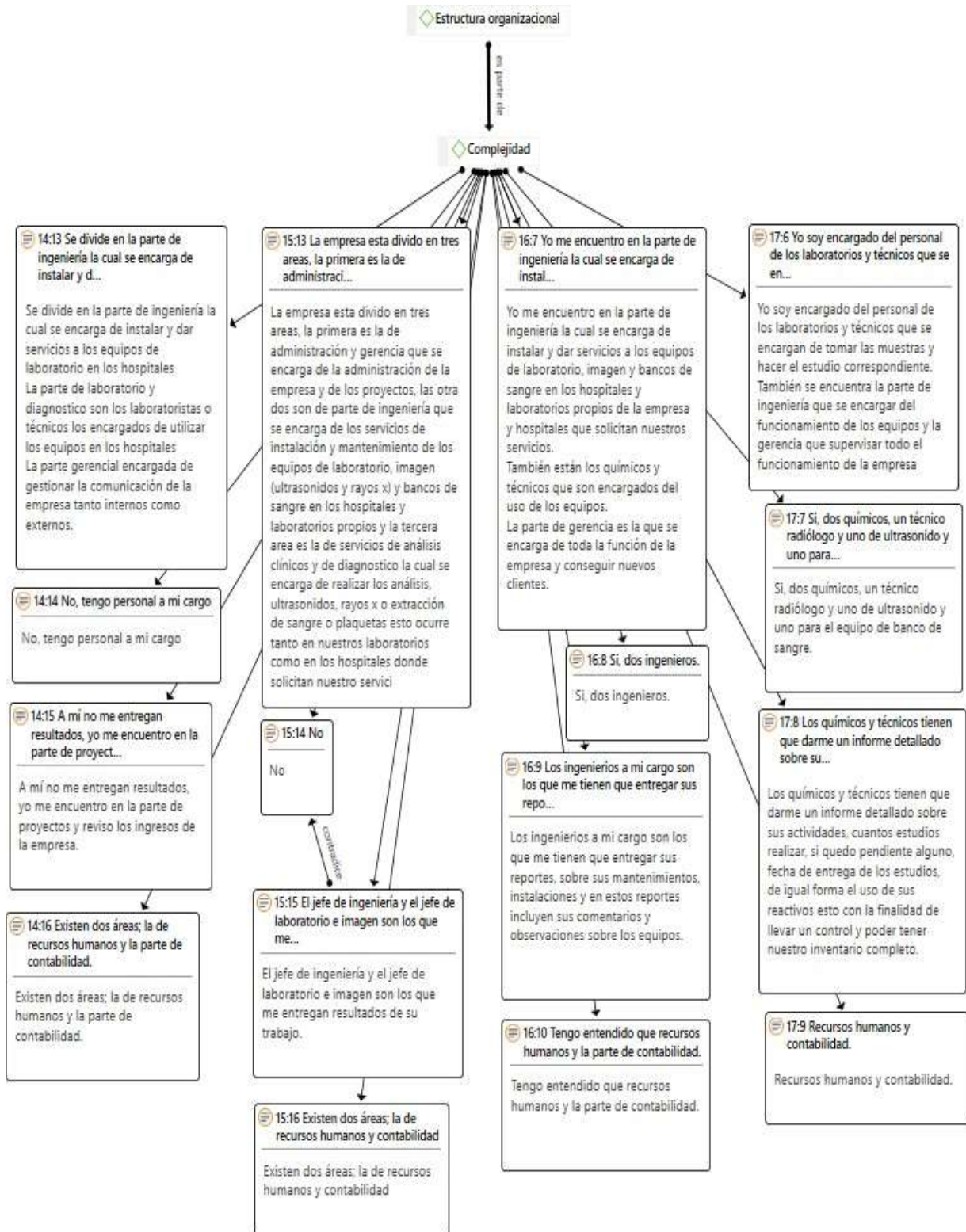


#### **5.4. Análisis de la estructura organizacional**

En las siguientes figuras (5.7, 5.8 y 5.9) se observa los resultados encontrados sobre la estructura organizacional en “Comercialización en equipos biomédicos”. Las subvariables utilizadas para analizar la estructura organizacional fueron: complejidad, formalización y centralización.

Los dueños y jefes de departamentos indicaron que las actividades funciones se dividen entre la parte administrativa, la de ingeniería y la de laboratorios, uno de los dueños menciona que no tiene personal a su cargo mientras, que el otro es el encargado de personal, los jefes de departamento afirmaron que tiene personal a su cargo, además que el dueño fundador informó que él no recibe los resultados esta es responsabilidad del segundo dueño, los jefes de departamento indican que los empleados les entregan cuentas de sus funciones, entre los puestos que se ocupan en la empresa, todo esto se aprecia en la figura 5.7.

**Figura 5. 13. Complejidad en la estructura organizacional**



Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

Las actividades funcionales de la empresa se dividen en tres áreas, administrativas, operativas y estratégicas.

De la parte administrativa y operativa se encarga el hijo, para las funciones administrativas él es el único encargado de realizar todas las funciones que necesita la empresa, en la parte operativa tiene a dos personas a su cargo los cuales son el jefe de ingeniería el cual tiene subordinados a su cargo y sus responsabilidades son las instalaciones de nuevo equipo de laboratorios tanto en hospitales como en laboratorios propios, de igual forma se encarga de realizar todo el mantenimiento de los equipos biomédicos y que estas estén en funcionamiento y el de mantenimiento para los laboratorios propios se tiene a un jefe de laboratorios el cual, junto con sus subordinados, son los encargados de realizar los análisis clínicos, ultrasonidos, rayos x, tomas de sangre y plaquetas.

Por otro lado, el propietario P-1 es el encargado de las finanzas y estratégica el cual revisa los ingresos y egresos de año para determinar las utilidades y constantemente está realizando licitaciones para instalaciones, renovaciones y subcontrataciones de laboratorios tanto en hospitales públicos, privados, bancos de sangre o gabinetes de ultrasonido y radiológicos.

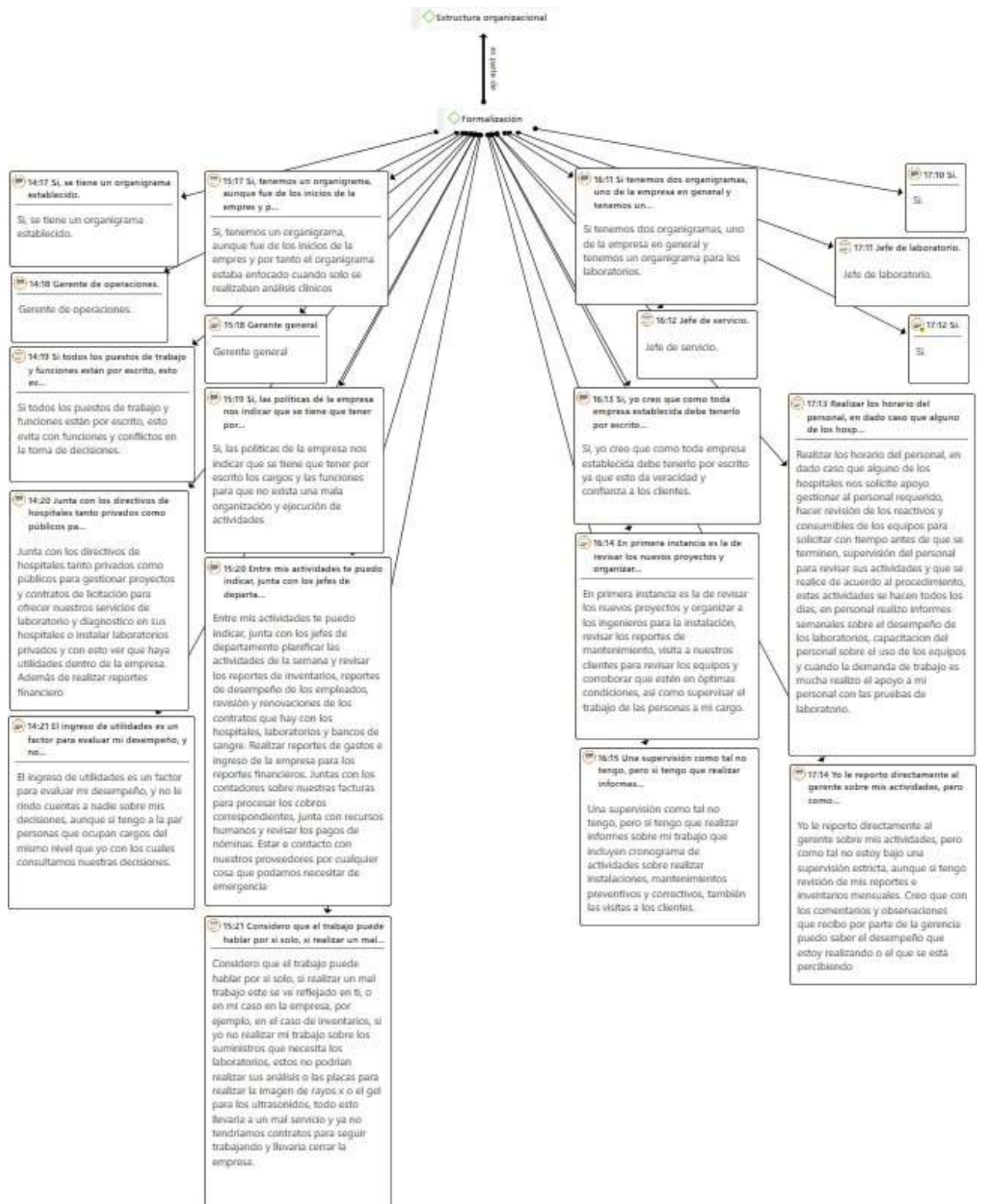
Actualmente se tienen dos áreas funcionales fuera de la empresa, la primera es la de recursos humanos, esta se encarga de la contratación de los empleados de acuerdo a las necesidades, objetivos y lineamientos de la empresa, así como recomendaciones de promociones o ascenso para el personal. La segunda área es el departamento de contabilidad el cual se encarga de llevar los libros contables, el cierre de ejercicios, obligaciones registrales, preparar y realizar las declaraciones de impuestos bimestrales y anuales, también se encarga de expedir facturas y pedir facturas, realizar los pagos de nóminas, retención de, pago de instituto mexicano del seguro social (IMSS) y realizar reportes financieros cada bimestre y entregárselo al socio fundador (P-1).

En la figura 5.8 se presentan los comentarios hechos con en relación a las subvariables formalización de la composición organizacional, la cual está formado por ambos aliados propietarios y 2 empleados de la compañía.

El socio fundador mencionó que su puesto en la empresa es el de gerente de operaciones, el segundo socio indicó que es el gerente general y los jefes de departamentos son el jefe de ingeniería y el jefe de laboratorios, ambos socios y jefes de departamento coincidieron que si te tiene un organigrama establecido, los socios afirmaron que todos los puestos y sus actividades están por escrito esto para evitar hacer doble trabajo y respetar la línea de mando, el primer socio indica que la forma de evaluar su trabajo es por medio de los ingresos de las utilidades de la empresa ya que no le rinde cuentas a nadie, el segundo socio indica de igual forma que si trabajo se ve reflejado en la empresa y este tampoco le rinde cuentas a nadie, por otro lado, el jefe de ingeniería indica que realizar reportes e informes mensuales el cual tiene que entregar el primer socio que es encargado de evaluar su desempeño, el jefe de laboratorio indicó que el sigue el mismo protocolo que el jefe de ingeniería.

El socio fundador indicó que entre sus actividades es la de realizar junta con los directivos de los hospitales tanto privados como públicos para gestionar proyectos y contrato de licitaciones, además de realizar reportes financieros, el segundo socio platicó que sus funciones son la de administrar la empresa, el jefe de ingeniería comentó que a grandes rasgos tiene que revisar los nuevos proyectos y organizar a los ingenieros para realizar las instalaciones o mantenimiento de los hospitales o laboratorios, el jefe laboratorio indicó que se encarga de los laboratorios propios de la empresa y de su personal.

**Figura 5. 14. Formalización de la estructura organizacional**



Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

La formalización de la empresa presenta varias particularidades, la empresa gira entorno a los servicios que ofrece a sus clientes, estos servicios son muy amplios por lo tanto la empresa los tienen por escrito para poder llevar un control de los servicios realizados.

En la actualidad la empresa ha pasado por un incremento económico y esto le ha permitido aumentar el personal, entre sus filas se encuentran los dos propietarios, el jefe de ingeniería quien tiene a su cargo a dos ingenieros, por otra parte, se tiene al jefe de laboratorios quien tiene a su cargo, dos laboratoristas clínicos, un técnico en rayos x, uno en ultrasonido y un enfermero para la toma de sangre y plaquetas, se tiene un organigrama establecido dentro de la empresa aunque este es de sus inicios por lo tanto, solo se enfoca en la parte de laboratorios, se creó un organigrama general de la empresa aunque este no está por escrito.

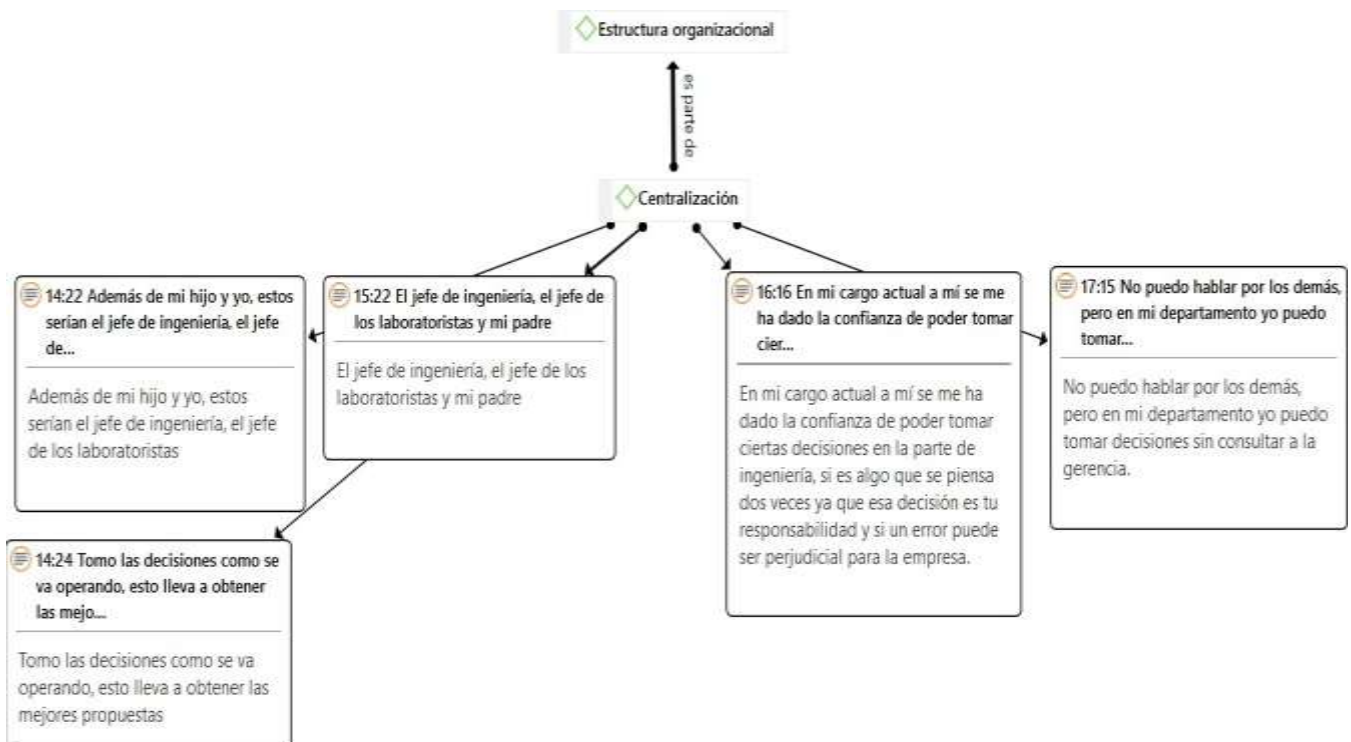
Las funciones y actividades de cada puesto se realizaron por escrito esto para no afectar la cadena de mando y con esto el personal debe saber a quién tiene que rendir cuentas sobre su trabajo, entre las actividades que realiza en padre y socio/propietarios es la de junta con los directivos de los hospitales, realizar proyectos de licitaciones y revisar los reportes financieros su horario de trabajo es muy flexible debido a su tiempo de trabajo en la universidad. Las actividades del hijo y socio/propietario es la de realizar juntas con los jefes de departamentos, revisar los reportes de inventarios, revisión de los contratos con los hospitales, laboratorios y bancos de sangre, realizar los reportes de gastos e ingresos de la empresa, junta con el departamento de contabilidad y recursos humanos, revisión de productos con nuestros proveedores. Entre las actividades del jefe de ingeniería se encuentra la de revisar los nuevos proyectos de instalación y organizarse con sus subordinados para realizarlas en tiempo y forma, revisar los reportes de mantenimiento y realizarlas por orden de prioridad, supervisar el trabajo de los ingenieros, realizar reportes de inventarios sobre los productos que ofrece la empresa a sus clientes. El encargado de laboratorios debe realizar los horarios del personal, apoyar a nuestros clientes con personal en caso de que lo necesiten, realizar reportes de nuestros reactivos, consumibles y suministros para el inventario, supervisión del personal,

realizar informes de incidentes y desempeño del personal, capacitación sobre el uso de los equipos y apoyo al personal en sus actividades cuando la demanda de trabajo lo amerite.

El desempeño de los propietarios y la empresa se determina por los resultados financieros obtenidos, existen otros tipos de indicadores, pero estos solo aplican para los subordinados, los jefes de departamentos como tal no se encuentran bajo una supervisión, pero si tienen que realizar reportes de sus actividades y con base en eso los propietarios les dan sus observaciones, consejos y mejoras.

En la figura 5.9 se presentan los comentarios de los propietarios sobre la centralización de la estructura organizacional, los socios coincidieron que los jefes de ingeniería y laboratorio pueden tomar decisiones sin consultarles, además el socio fundador indicó que toma sus decisiones de acuerdo a la operación del día a día.

**Figura 5. 15. Centralización de la estructura organizacional**



**Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017**

Debido al incremento de personal en los últimos años las decisiones de la empresa se dividieron por áreas, en lo que respecta a realizar nuevos proyectos o negocios que requieran una inversión muy grande esta se centra en los propietarios y sobre todo se toma más en cuenta la opinión que tome el padre sobre estos temas, por la parte administrativa el hijo es quien toma las decisiones y en la parte operativa puede delegar ciertas decisiones a los jefes de departamento, en la parte estratégica las decisiones se centralizan en el padre y este puede consultar con su hijo, pero por lo general es quien toma las decisiones sobre los proyectos de licitaciones.

#### **5.4. Análisis de uso de las tecnologías de la información y comunicación**

Ahora se presentan los resultados obtenidos sobre el uso de las tecnologías de la información y comunicación de la empresa “comercialización de equipo biomédico”.

Entre las principales son la línea de teléfono fija, computadoras, celulares inteligentes, programas de office, correo electrónico empresariales, programas de gestión con el cliente (CRM), internet e intranet, este último utilizado para el uso personal de la comunicación entre gerentes y empleados de la empresa.

Las argumentaciones de los propietarios y jefes de departamento de cómo se emplean las tecnología de la información y comunicación con los clientes es sobre todo la comunicación por teléfono y mensajería electrónica, facturación por los servicios de instalación o mantenimiento a los hospitales, laboratorios o bancos de sangre que no forman parte de la empresa, recibos o emitir facturas a los pacientes de los laboratorios propios por los servicios de análisis clínicos, biológicos, de ultrasonido, de rayos x, toma de sangre o plaquetas. De igual forma, se utiliza un programa de gestión para el cliente (CRM) el cual ayuda a llevar un control de los clientes y los servicio que se han proporcionado.

Dentro de la organización se destaca el uso de intranet, el cual permite tener su propia red de informática para compartir información, esto agiliza la información



y evita filtrar información fuera de la empresa, de igual manera se utiliza la telefonía y programas de office.

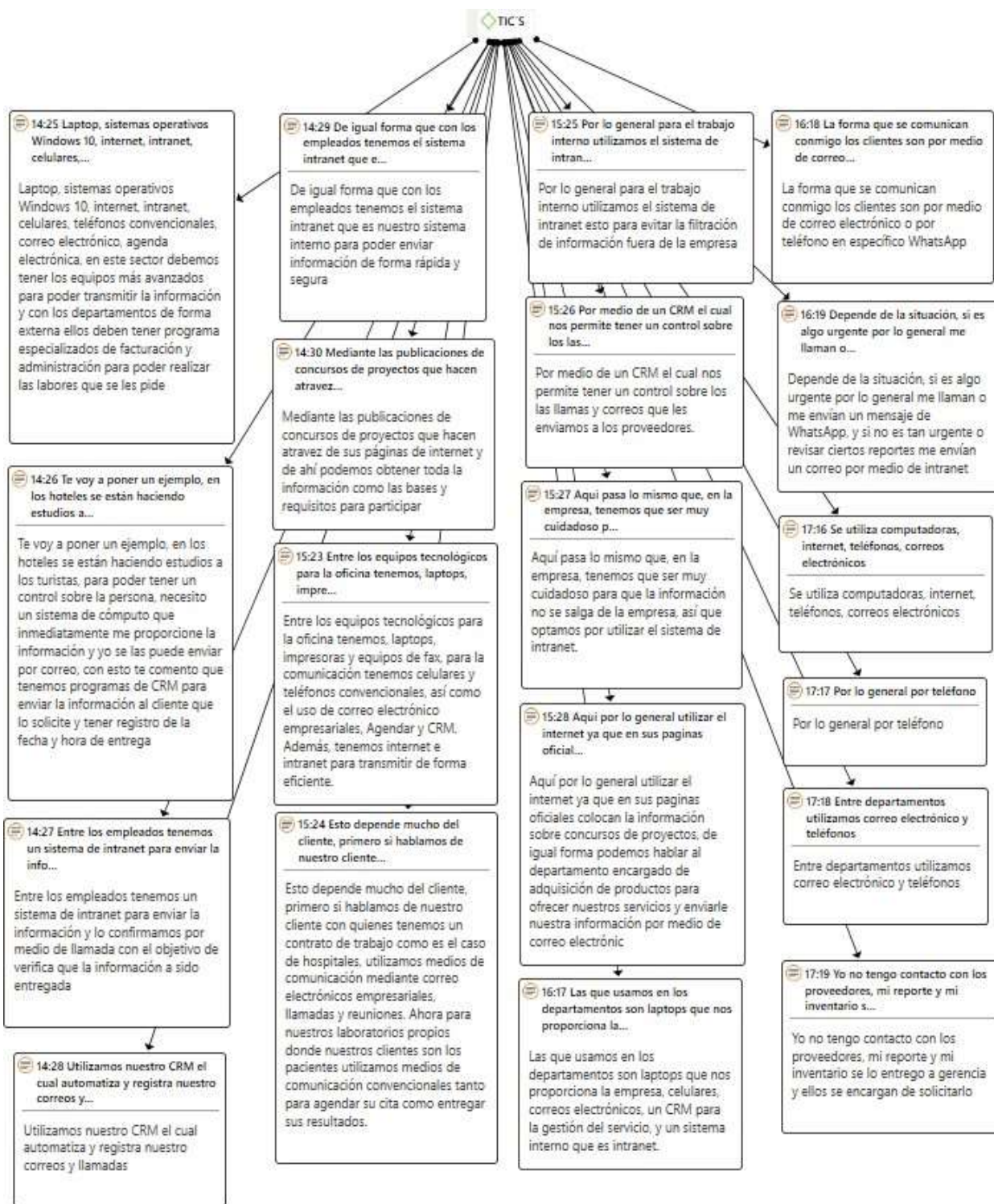
Al principio el uso de las tecnologías con los proveedores era mediante el uso de sus páginas web con el fin de adquirir información y cotizaciones, en la actualidad ya se cuenta con una red amplia de proveedores disponibles por lo tanto se adaptó el CRM para una comunicación más eficiente esto se puede realizar por medio de teléfono inteligente y correo electrónico, igual se lleva el control de las facturas que se solicitan a los proveedores, control de los productos, consumibles y reactivos, monitoreo de las mismas sobre la fechas de entregas y uso de la banca electrónica para transferencias de pagos.

La empresa “comercialización de equipos biomédicos” emplea el uso de las tecnologías de la información y comunicación en el sector financiero principalmente para el uso de manejo de las cuentas, transferencias de pagos y cobros, consulta de saldo y solicitud de créditos menores a 100,000mxn, para la solicitud de créditos superior al monto mencionado los propietarios prefieren hacerlo con un representante del banco de manera presencial.

Con respecto a las TIC'S en el sector de gobierno sus funciones radican en el monitoreo de las páginas web tanto del IMSS, ISSTE, Hospitales generales o de alta especialidad para monitorear las convocatorias de concursos para licitaciones de instalaciones de laboratorio, de imagen o bancos de sangre, enviar correos electrónicos y llamadas para revisar las fechas de envió de los documentos necesarios y participar en los proyectos. Además de agendar citas con los departamentos de adquisición para ofrecerles nuestros consumibles sobre sus equipos biomédicos.

En la figura 5.10 se presentan las citas y comentarios de ambos propietarios y jefes de cada departamento con respecto al uso de las tecnologías de la información y comunicación.

**Figura 5. 16. Centralización de la estructura organizacional**



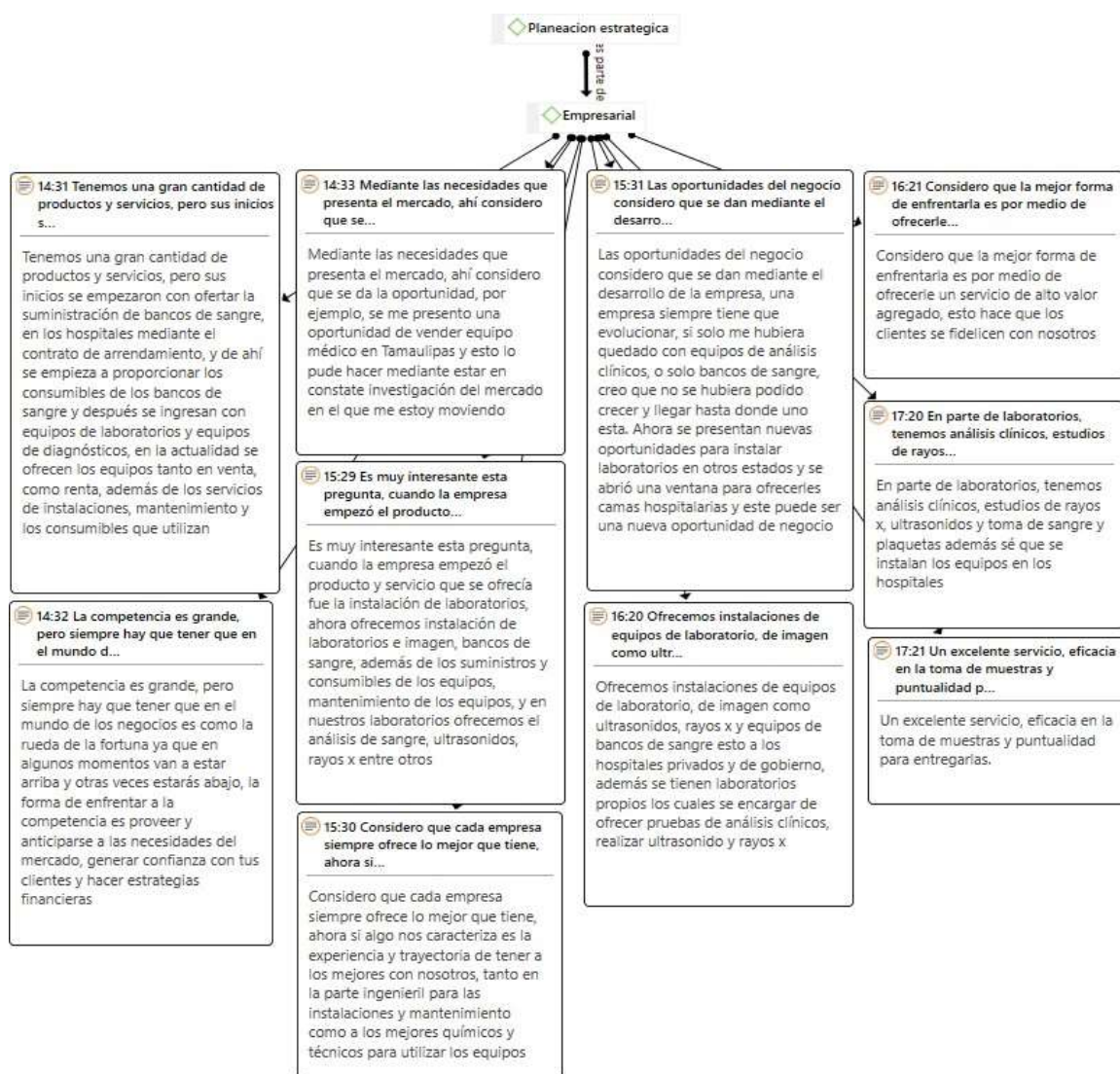
Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

## 5.5. Análisis del planteamiento estratégico

A continuación, se presentan los resultados encontrados sobre el planteamiento estratégico de “servicios en comercialización de equipos biomédico”, las subvariables que se utilizaron para analizar el planteamiento estratégico son: dimensión empresarial, dimensión ingenieril y dimensión administrativa.

En la figura 5.11 se presentan los comentarios de ambos propietarios y también de los jefes de departamento con respecto a la dimensión empresarial.

**Figura 5. 17. Dimensión empresarial del planteamiento estratégico**



Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

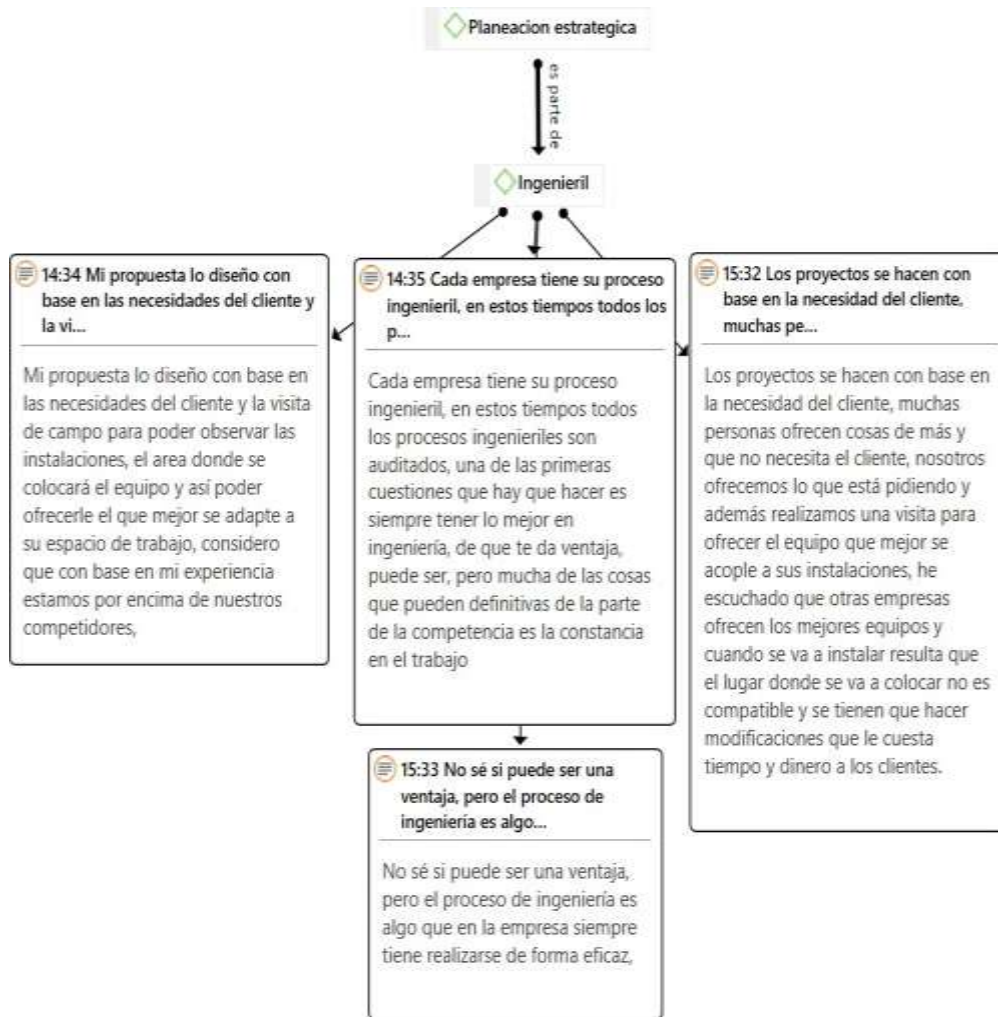
En la actualidad la empresa se desenvuelve en varios servicios, es necesario estar disponible para con los proyectos y servicios que los clientes solicitan, tanto del sector empresarial, gubernamental y los pacientes. Por esta razón se han fortalecido en una gama amplia de servicios, de igual forma han mantenido sus relaciones con diversos empresarios, gerentes hospitalarios, directores de hospitales, médicos y funcionarios públicos del sector enfocado al área hospitalaria.

Entre los servicios que han desarrollado se encuentran: la instalación de equipos biomédicos enfocados a laboratorios, de imagen (ultrasonido y rayos x), bancos de sangre y también desarrollaron laboratorios propios para ofrecer servicios de análisis clínicos, rayos x, ultrasonidos y toma de sangre o plaquetas.

Para competir con otras empresas, los propietarios consideran que deben estar alerta a las actualizaciones del mercado en cuanto a tener los mejores productos en equipo biomédico, también estar alerta a las necesidades de los clientes, tanto los propietarios como los jefes de departamento consideran que para la fidelización de los clientes la clave está en el servicio y con base en su trayectoria y experiencia eso les da mucha ventaja en comparación con otras empresas.

En la figura 5.12. se muestran los comentarios de ambos propietarios con respecto a la dimensión ingenieril.

**Figura 5. 18. Dimensión ingenieril del planteamiento estratégico**



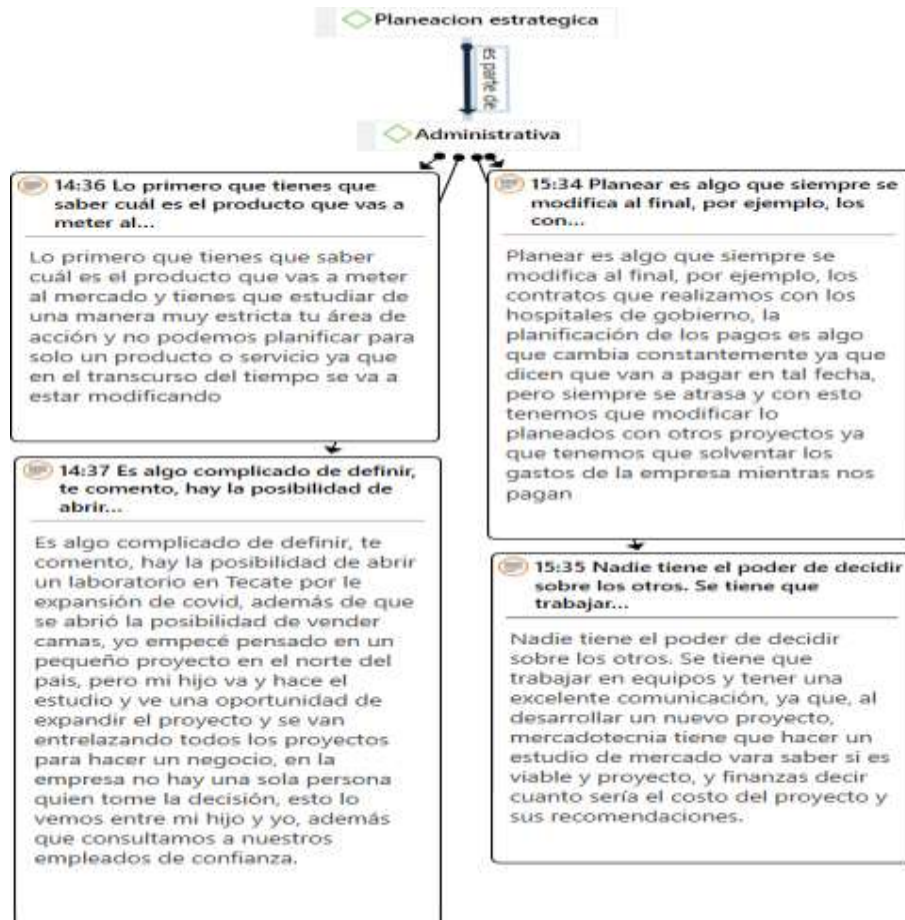
**Fuente:** Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

Para realizar un proyecto, se tiene que diseñar una propuesta de cómo se llevara a cabo, muchas empresas buscan realizarlo a gusto y satisfacción del cliente, pero eso es un error, la mejor forma para realizar el diseño o propuesta es con base a las necesidades del cliente y del lugar donde se va a realizar el proyecto. Lo primero que se tiene que hacer es una visita de campo para poder tomar medidas del lugar, que tipo de instalaciones eléctricas tiene, estructura del lugar para poder ofrecerle el equipo que mejor se adapte a su área de trabajo y esto les da una ventaja sobre otras empresas.



En la figura 5.13. se muestra las respuestas de los propietarios con respecto a la dimensión administrativa.

**Figura 5. 19. Dimensión administrativa del planteamiento estratégico**



**Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017**

Debido al sector al que se enfocan, la planeación es algo que siempre tienen modificaciones, en la parte donde más se ve afectado es en los cambios de políticas públicas, cambios de los precios de equipos debido a la variación del valor monetario que en este caso es el dólar, pagos tardíos por parte del sector gubernamental debido a sus recortes en presupuestos.

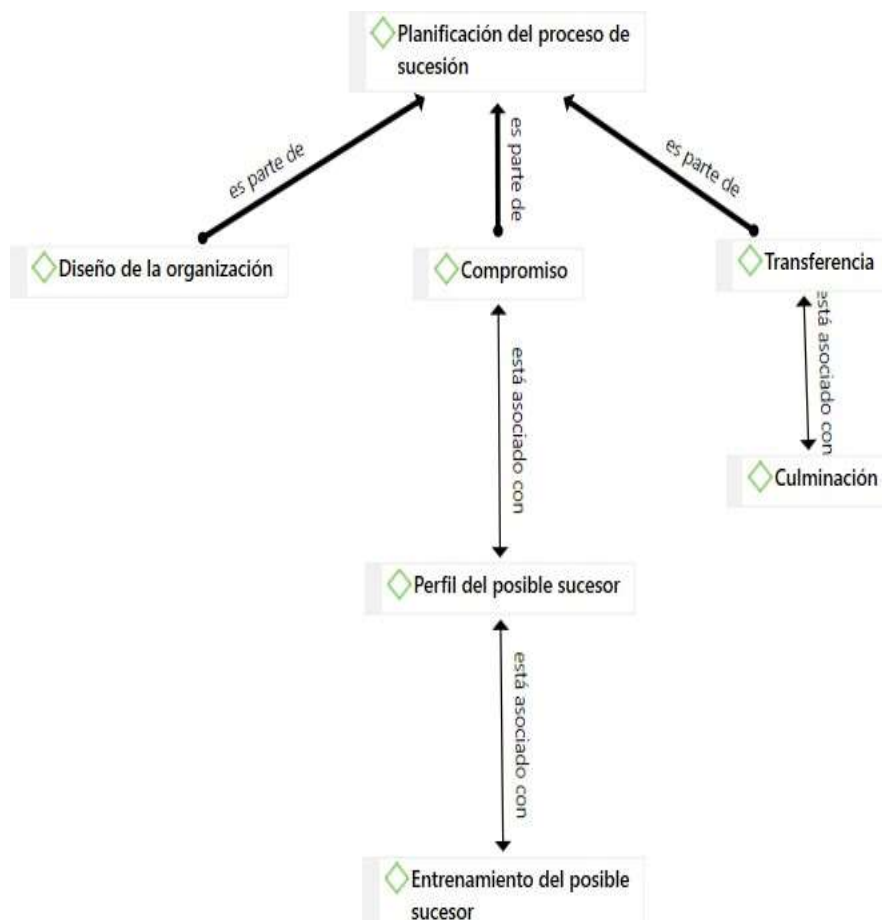
Para la oportunidad de nuevos negocios, la planeación es elaborada por ambos propietarios, en la cual hablan sobre estas oportunidades, hacer estudio de

mercado para saber qué tan viable puede ser el negocio y cuáles serán las afectaciones de los ingresos mientras se desenvuelve el proyecto.

### 5.6. Análisis del proceso de sucesión

A continuación, se presentan la planeación del proceso de sucesión obtenida con base en las entrevistas realizadas en la investigación, en la figura 5.14. se puede observar tres grupos, el primer grupo es el diseño de la organización, el segundo concentra el compromiso, el perfil de posible sucesor y su entrenamiento. Por último, se encuentra la transferencia y culminación del proceso de sucesión.

**Figura 5. 20. Planeación del proceso de sucesión**



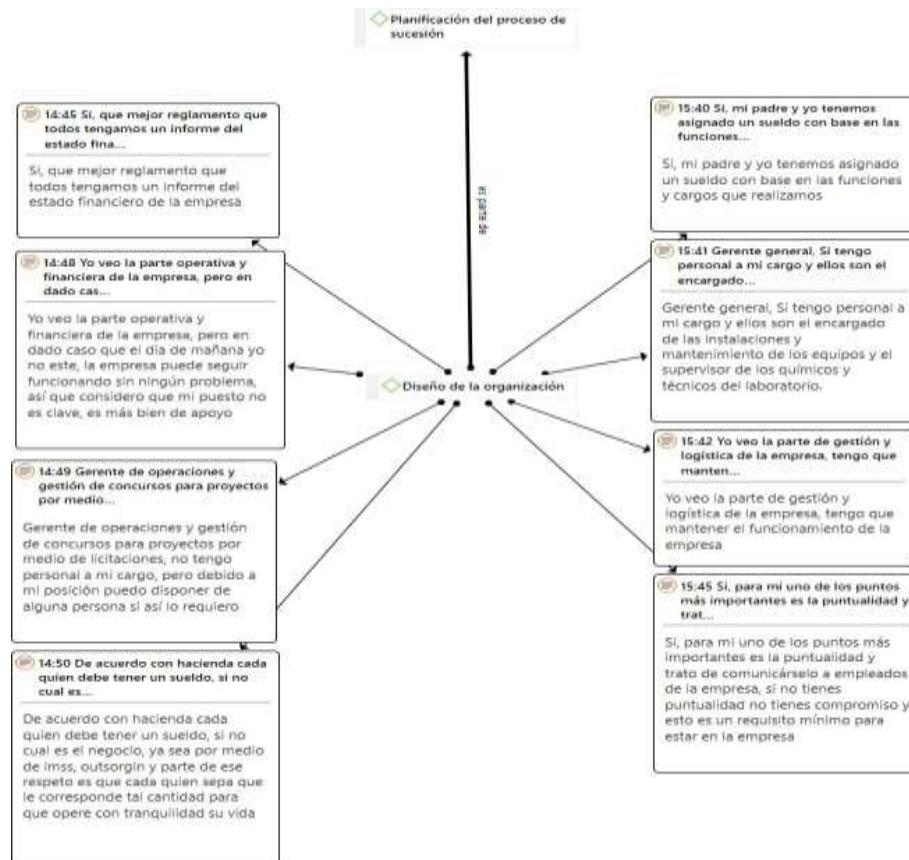
Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

### 5.6.1. Análisis del diseño de la organización

A continuación, se presentan los resultados encontrados sobre el diseño de la organización de “servicios en comercialización en equipo biomédico”.

En la figura 5.15. se muestran las respuestas y comentarios de ambos propietarios con respecto al diseño de la organización

**Figura 5. 21. Diseño de la organización**



**Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017**

En el diseño de la organización se encontró que la empresa tienen establecido sus reglamentos internos, esto beneficia al crecimiento de la empresa y mejora la productividad de los empleados, de igual forma los propietarios tienen establecidos sus puestos y funciones clave dentro de la organización así como el personal que tienen a su cargo, con todo esto los propietarios consideraron que la mejor opción para el crecimiento de la empresa fue la asignación de sus sueldos ya



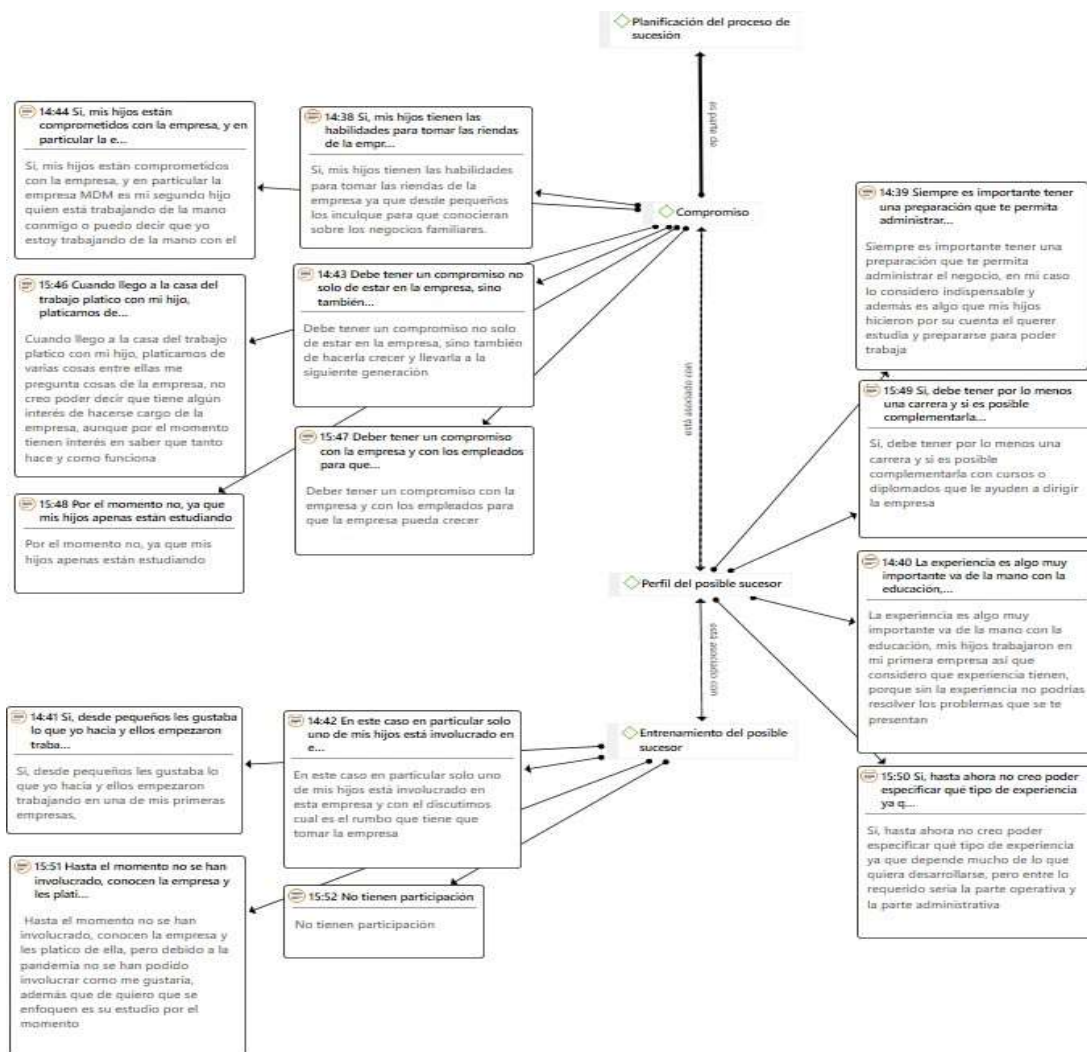
que con esto se evitaría la fuga de dinero y los ingresos serán para el crecimiento de la empresa.

### 5.6.2. Análisis de compromiso, perfil y entrenamiento del posible sucesor

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre el compromiso, el perfil del posible sucesor y entrenamiento del posible sucesor de “servicios en comercialización de equipo biomédico”

La figura 5.16. muestra las respuestas y comentarios de ambos propietarios con respecto a esta sección.

**Figura 5. 22. Compromiso, perfil y entrenamiento del posible sucesor**



Fuente: Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

Las respuestas obtenidas en la sección de compromiso arrojaron respuestas particulares, por un lado tenemos a uno de los propietarios que considera que cualquiera de sus hijos está capacitado para manejar la empresa, el segundo propietario indica todo lo contrario ya que por el momento no tienen a un heredero que cuente con las habilidades para tomar las riendas del negocio, de igual forma se menciona que por el momento solo uno de los hijos está involucrado de forma completa en la empresa, ambos propietarios concordaron que el futuro sucesor debe tener un compromiso de trabajar de tiempo completo con la empresa.

Unos de los propietarios afirman que sus hijos están muy interesados en la empresa y al que ve como su futuro sucesor es a su hijo que se encuentra trabajando con él, por otra parte, el segundo propietario indica que su hijo tiene interés, pero en la actualidad no puede definir si el continuará con la empresa.

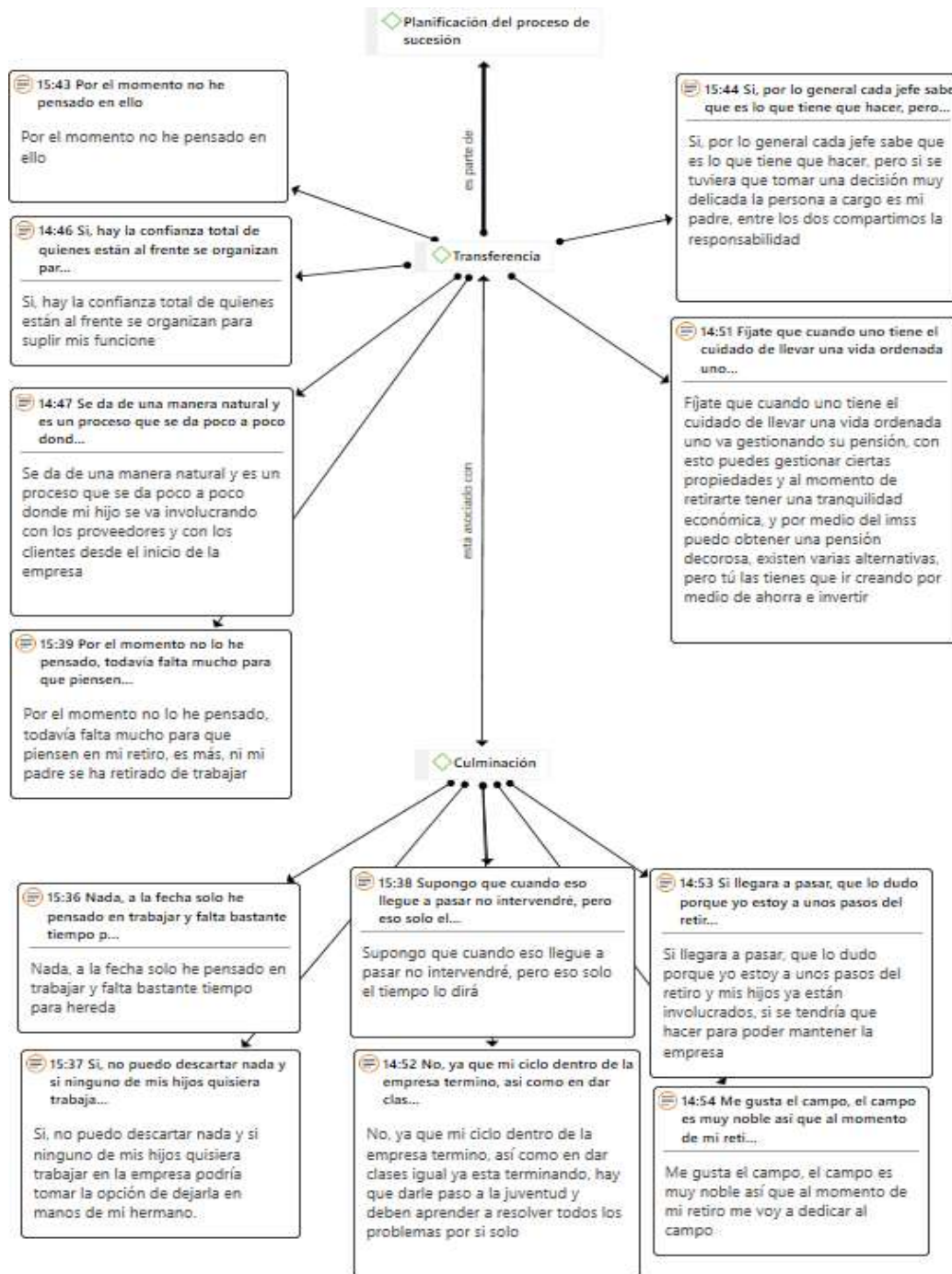
Cabe señalar que, para el perfil del próximo sucesor, los propietarios solicitan lo siguiente; debe contar con un nivel de licenciatura, diplomados o cursos relacionados con los negocios y proyectos de la empresa, tener una visión emprendedora, tener experiencia y trabajar en equipo. En la parte de entrenamiento uno de los propietarios ha involucrado a sus hijos dentro de su negocio desde pequeños lo ha permitido a sus hijos desarrollarse y en la actualidad uno de ellos trabaja con él y comparte las decisiones sobre el rumbo de la empresa, así como la toma de decisiones importantes, mientras que el otro propietario les habla de la empresa pero prefiere que por el momento se enfoquen en sus estudios, por lo tanto ninguno participa en la toma de decisiones sobre la empresa.

### **5.6.3. Análisis de la transferencia y culminación.**

A continuación, se presentan los resultados encontrados sobre la transferencia y culminación del proceso de sucesión de “servicios en comercialización de equipos biomédicos”.

En la figura 5.17. se muestran las respuestas y comentarios de ambos propietarios con respecto a la transferencia y culminación del proceso de sucesión.

**Figura 5. 23. Transferencia y culminación**



**Fuente:** Elaboración basada en el análisis de datos del software ATLAS.ti8 2017

En cuanto a la transferencia y culminación de la empresa en “servicios de comercialización de equipo biomédicos” se encontró de que hay un posibilidad muy alta de que exista un sucesión por parte de uno de los propietarios, ya que se

menciona un posible sucesor que cumple con las características, que según los propietarios son los ideales, además se menciona el involucramiento por parte de uno de los hijos con su participación desde pequeño en sus negocios, con esto se entiende que conocen el manejo de la empresa y quien ha demostrado interés por continuar con la empresa.

Los propietarios mencionan que consideran seguir involucrando a sus hijos en decisiones sobre la empresa, de igual manera expresan que no les gustaría que quedara en manos de extraños, aunque si ningún posible sucesor decidiera tomar las riendas de la empresa cabe la posibilidad de dejarlo a un pariente cercano que esté interesado en continuar con la empresa y en dado caso que ningún familiar se quiera involucrar uno de los propietarios señaló que podría dejarla en manos de sus empleados de confianza para que la empresa no cierre.

Uno de los propietarios que al momento de heredar empresa se dedicara al campo para disfrutar de su retiro y por tanto decide no intervenir en las decisiones de la empresa ya que su tiempo dentro de la organización habrá terminado, por otro lado, el segundo propietario hasta ahora piensa en seguir e involucrarse en las decisiones y apoyar al futuro heredero todo para verificar que esté trabajando bien.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas de cada objetivo específico planteados y posteriormente se realizan las sugerencias de mejora para la empresa “servicios en comercialización de equipo biomédico”.

### **6.1. Conclusiones.**

En el primer objetivo específico Realizar un diagnóstico de la familia, empresa y propiedad a la empresa de “servicios de comercialización en tecnología biomédica” se presentan conclusiones para cada subsistema.

En cuanto al subsistema empresa, con un periodo de 12 años operando en el mercado, con una sólida estructura y un crecimiento exponencial lo ha llevado a expandir los servicios que ofrece y modificar su estructura organizacional, estrategias y medidores de indicadores.

En el apartado del subsistema de familia, la confianza y honestidad ha permitido que la empresa pueda desarrollarse, cada uno conoce la forma de trabajar del otro. Indirectamente los roles familiares de padre e hijo se hacen presentes. Ambos propietarios en su asociación no fomentaron la participación de sus esposas. Es necesario mencionar que los integrantes de la empresa existen dos roles, el del padre y el de hijo y esto puede repercutir en la toma de decisiones ya que por lo general el padre tiende a plantear sus decisiones y que están sean las que se lleven a cabo.

Con respecto al subsistema de propiedad esta se encuentra en la sociedad de padre e hijo, en la cual se presentan detalles que son necesarios resolver como los derechos de bienes, actualizar el valor de la empresa, el futuro heredero y posible sucesor de la empresa y de qué forma puede impactar este cambio con los proveedores y clientes.

De acuerdo con el segundo objetivo Describir la complejidad de la cultura organizacional de la empresa “servicios de comercialización en tecnología biomédica” se puede asegurar que todos se identificaron con la empresa y su crecimiento, se sienten orgullosos por el trabajo que realizan y como este se refleja en el crecimiento de la empresa, de igual forma tienen un sincronía con objetivos y principios de la organización, en cuanto al rumbo que debe tener la empresa, consideran que este puede volver a cambiar ya que se rigen por las nuevas oportunidades de negocio lo cual puede ayudar a expandir la empresa pero pierden su objetividad.

En cuanto al tercer objetivo Caracterizar las funciones, autodisciplina, liderazgo, y el manejo de conflictos de los propietarios de la empresa “servicios de comercialización en tecnología biomédica” se puede decir que el propietario y fundador , quien tiene el rol de padre en la parte familiar, su perfil se basa en la experiencia ya que pasó la mayor parte de su tiempo trabajando y adquiriendo nuevas habilidades que lo llevaron a emprender en su primer negocio, en la actualidad se dedica al sistema educativo y a la empresa, lo que ocasiona una desventaja, ya que tiene que dividir su tiempo entre la empresa y la escuela, cediéndole informalmente la gerencia de “servicios de comercialización en tecnología biomédica” a su hijo. La manera en la que resuelve los conflictos es atacarlos de frente, por lo general no cede para resolver, más bien dialoga con su hijo para poder obtener una solución que beneficie a la empresa. La experiencia lo ha llevado a desarrollar proyectos exitosos que han ayudado a expandir la empresa a nuevos mercados. Entre la personalidad del padre sobresale su operatividad y carácter emprendedor, esto con base en la confianza que tiene y su experiencia en el negocio.

Por otro lado, el propietario y fundador quien tiene el rol en la familia como hijo, la formación que desarrolló la tiene gracias al tiempo que pasaba con su padre, quien lo introdujo al negocio y lo llevó a adquirir atributos como la pasión por la ingeniería especializada en el sector hospitalario, disciplina, estudio y constancia, todo esto lo ha desarrollado en la empresa y se enfoca en los resultados, debido a

que su padre parte su tiempo entre la empresa y la universidad, ocupa el cargo de gerencia de la empresa, es una persona con un personalidad administrativa lo cual le permite delegar trabajo y responsabilidades a su personal, enfocado al cien por ciento en la empresa, así lo expresa.

Con respecto al cuarto objetivo Identificar la complejidad, formalización y centralización de la estructura organizacional de la empresa sujeto de estudio, en la parte de la complejidad es relativamente alta, los departamentos están establecido con base en el personal que se encuentra laborando en la empresa. Las áreas establecidas son la de ingeniería, laboratorios y la administrativa, existen dos áreas que se encuentran de forma externa: recursos humanos y contabilidad.

La formalización es muy alta esto se debe a que los propietarios lo consideran necesario por los proyectos que realizan, ya que giran en torno a los servicios que ofrece a sus clientes; estos servicios son muy amplios por lo tanto la empresa los tienen por escrito para poder llevar un control. Las funciones y actividades de cada puesto se realizaron por escrito esto para no afectar las líneas de mando y con esto el personal debe saber a quién tiene que rendir cuentas sobre su trabajo. El desempeño de los propietarios y la empresa se determina por los resultados financieros obtenidos. Existen otros tipos de indicadores, pero estos solo aplican para los subordinados, ya que los jefes de departamentos no se encuentran bajo una supervisión, pero si tienen que realizar reportes de sus actividades y con base en eso los propietarios les dan sus observaciones, consejos y mejoras.

La centralización es muy alta ya que el peso de las decisiones esta dividida por departamentos, cabe señalar que las decisiones importantes o que involucran el rumbo de la empresa recaen en los propietarios de la empresa.

De acuerdo con el quinto objetivo “Clasificar las tecnologías de la información de uso por la empresa para la generación de los servicios biomédicos en la empresa” estas son utilizadas para la comunicación interna, externa, control y manejo de proyectos tanto en el sector privado como en el sector gubernamental, de igual forma se utiliza para medir el nivel de calidad ofrecido a los clientes.

Para el sexto objetivo “Generalizar las características principales de la planeación estratégica de la empresa servicios de comercialización en tecnología biomédica” se inició analizando la dimensión empresarial, el mercado a que están enfocado es muy amplio de hecho empezaron como un laboratorio y se expandieron. Primero expandieron los servicios que ofrece el laboratorio como ultrasonidos, rayos x, bancos de sangre y luego dieron un giro cuando empezaron a ofrecer las instalaciones de estos equipos a hospitales, clínicas privadas y el sector gubernamental. Esta gran diversidad de servicios que ofrece la empresa es una misión conjunta del padre e hijo, que tiene por objetivo servir a diferentes mercados buscando posibles oportunidades de negocio y expandir la empresa y rivalizar con las grandes corporaciones. La dimensión ingenieril se expresa que, para desarrollar los proyectos, no se realiza con base en las necesidades emocionales del cliente, más bien se propone una visita de campo para determinar los equipos adecuados y si el lugar cumple con los requisitos eléctricos y de estructura o cuales son las modificaciones que tienen que hacer. Por último, la dimensión administrativa enfrenta ciertos problemas a la hora de realizar una planificación, esto se debe a que se han diversificado tanto y cuando surja una nueva oportunidad de negocio la toman al momento, que afecta los cambios de las políticas públicas y también los ingresos de la empresa.

Para el séptimo y último objetivo específico Analizar el proceso de sucesión a seguir por la empresa para la continuidad y permanencia de los servicios biomédicos dirigido al mercado nacional en infraestructura de salud”. Está se presenta en varias etapas, la primera es el diseño de la organización en la cual se encontró que existe una descripción de los puestos y tareas para cada empleado, tanto familiar como no familiar, esto evita conflictos para la toma de decisiones y cadena de mando. La siguiente etapa se divide en compromiso, perfil y entrenamiento del posible sucesor, para esta etapa se mostraron discrepancias entre los propietarios, mientras que uno de ellos considera que sus hijos están comprometidos y calificados para el cargo, el otro propietario considera que sus hijos son los que deben heredar la empresa, aunque estos todavía siguen



estudiando, por tanto, no pueden involucrarse en la empresa al cien por ciento. Para la etapa de transferencia y culminación uno de los propietarios ya piensa ceder su cargo y responsabilidades para dedicarse a su retiro, mientras que el otro seguirá interviniendo en las actividades y se verá involucrado en las tareas y funciones de toda la empresa

## **6.2. Recomendaciones**

Se plantean las siguientes recomendaciones:

- A. Para la cultura organizacional de la empresa, es importante definir una visión y misión de la empresa con el objetivo de perfilar los principios de la empresa y sus objetivos, colocarlo en un lugar visible donde los socios, clientes y proveedores puedan percibir.
- B. En cuanto al perfil de los empresarios se recomienda realizar juntas mensuales para discutir y evaluar los posibles nuevos negocios ya que al diversificarse tanto ningún negocio podría desarrollarse por completo.
- C. Para la estructura organizacional se sugiere que con el crecimiento de la empresa sería adecuado implementar el departamento de contabilidad dentro de la empresa.
- D. Para el uso de las tecnologías de la información y comunicación, es recomendable contratar a un ingeniero de sistemas e implementar un ordenador para almacenar toda la base de datos de clientes, proveedores y pacientes.
- E. Para la planeación estratégica se recomienda definir un presupuesto para los posibles retardos de pagos por parte de los contratos de gobierno e implementar un presupuesto para una campaña de marketing.
- F. Por último, para la sucesión, establecer un acuerdo para que cada propietario elija a su posible heredero y cuando esto lleguen a un acuerdo formalizarlo por escrito y agregarlo al manual de la organización.

La importancia de las empresas familiares tanto en el sistema empresarial como en la economía es incuestionable. A pesar de eso la pésima administración

que realizan ha sido y gran problema lo cual lleva muchas veces a su desaparición. Para esto se plantea un proceso de profesionalización y sucesión como respuesta a esta a esta dificultad y con esto puedan llevar un crecimiento y permanencia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Agama, S. E. B. (2018). "La estructura organizacional en la gestión administrativa de las industrias del sector textil de la provincia de Tungurahua." UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Alma Brenda Leyva Carrera, Joel Enrique Espejel Blanco, J. C. A. (2017). *Vista de Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*.  
<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/119/54>
- Amat, J. M. (2010). *LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR | JOAN M AMAT | Casa del Libro México*. <https://latam.casadellibro.com/libro-la-continuidad-de-la-empresa-familiar/9788480884969/970440>
- Améstica-Rivas, L., King-Domínguez, A., Larraín Jara, C., & Parra Molina, Y. (2019). Succession, performance and management capacity in family companies. *Dimensión Empresarial*, 17(2).  
<https://doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>
- Andrés, R. R. A. (2009). IMPORTANCIA DE LA VALORACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: LOS PROBLEMAS DE ILIQUIDEZ. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2.
- Astrachan, J. H. (1988). Family Firm and Community Culture. *Family Business Review*, 1(2), 165-189. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00165.x>
- Beltrán López Arturo Robert, Salinas Mario , Selem Alondra, A. R. M. (2014). *IMPLEMENTANDO EL PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR*. 14, 16. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.13.pdf>
- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F., & García, C. Q. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(2), 78-90.  
<https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.004>

- Bermejo, R. E., Carramiñana, E. N., & Junco, J. G. del. (2013). Perfil competitivo de las empresas del subsector de la impresión en serigrafía e ID gran formato en la Comunidad de Madrid. Análisis basado en la tipología de estrategias de Miles y Snow (1978). *Atlantic Review of Economics*, 1.
- Bravo, J. C. M., Briones, H. J. A., & Sarmiento, T. Y. P. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *Revista de La Universidad Internacional Del Ecuador*, 4, 94-107.
- Burgoa, T. ;, Herrera, E. &, & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan Study on Family Business Administration in Mexico: Main Problems and Challenges Confronted. In *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Campo y Aranda, T. J., & Gomes Araujo, E. (2009). Técnicas e Instrumentos de Recogida de Datos. In *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación* (Vol. 1, Issue 2, pp. 273-300).  
[https://mestrado.prpg.ufg.br/up/97/o/Técnicas\\_e\\_instrum.\\_cualitat.Libro.pdf](https://mestrado.prpg.ufg.br/up/97/o/Técnicas_e_instrum._cualitat.Libro.pdf)
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). 72.Organizational culture and its influence in business sustainability. The importance of culture in corporate sustainability. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castán, A. P. (2015). *Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión*.
- Cedeño, F. J. F., Franco, J. C. M. B. Y. Y., Pérez, M. C. U., & Vargas, E. Y. M. (2018). Estrategias e innovación en las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia Tecnología*, 19.
- Christian-R García Gutiérrez, A. M. P. C. y A. M. C. E. (2018). LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA MICROEMPRESA FAMILIAR: PRIMEROS PASOS PARA ALCANZARLA. *REVISTA DEL CENTRO DE GRADUADOS E*

INVESTIGACIÓN. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA., 33.

<https://doi.org/0185-6294>

Coello, L. Z. C. (n.d.). *Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características.*

Davis, J. A. (2020). *What Makes a Family Business Last?*

<https://hbr.org/2020/02/what-makes-a-family-business-last>

DIAZ, D. F. M. R., CONTRERAS, D. Y. S., & CEDILLO, A. S. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar sus competitividad. In *Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte.*

*Dispositivos médicos | PROMEXICO | Gobierno | gob.mx.* (n.d.). Retrieved October 20, 2020, from <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/dispositivos-medicos-26794>

Drucker, P. F. (Peter F., & Cárdenas Nannetti, J. (2002). *La gerencia en la sociedad futuro.* Editorial Norma.

Ek Chulim María Fernanda. (2017). *Sucesión y protocolo familiar en una microempresa en Felipe Carrillo Puerto Quintana Roo: estudio de caso.* Instituto Tecnológico de Mérida.

Enrique Claver Cortés, L. R. G. y E. M. P. O. (2004). *Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico.*  
[https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_712792\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_712792_E.pdf)

Espinosa Centeno, A. Y. (2018). *Análisis de la estructura organizacional en la empresa San Joaquín.* Universidad Católica de Santiago Guayaquil.

Fernández, L. H., & Medina, R. P. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica* (1st ed.). Universitaria de la Costa EDUCOSTA Corporación Universidad de la Costa CUC.

- Flores-Ortiz, M. V., Vega-López, A., & Chávez-Moreno, E. A. (2016). ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE INCIDEN EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS DE TIJUANA, B.C., MÉXICO. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9.
- Flores-Perez, Pereyra-Chan, U.-B. y S.-V. (2019). PROFESIONALIZACION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN ESTUDIO DE CASO. *REVISTA DEL CENTRO DE GRADUADOS E INVESTIGACIÓN. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MERIDA.*, 34, 93.  
[https://drive.google.com/file/d/1FbYZidBNkqTS7o5III\\_bDJG0MNQ3Jq5R/view](https://drive.google.com/file/d/1FbYZidBNkqTS7o5III_bDJG0MNQ3Jq5R/view)
- Franco, M. A. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Administracion y Mercadotecnia Del Quindio EAM*.
- Freire, E. J. S., & Chaguamate, V. A. C. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. *Teuken Bidikay*, 9.
- Gaona-Tamez, L. L., Hernández-Sandoval, R. H., & Aguilera-Mancilla, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Vinculategica*.
- García, J. M. L. A. P. C. A. H. (2015). Perfil de las empresas familiares dedicadas a la elaboración y comercialización de galletas en el estado de Yucatán. *Jorge Madero Llanes\**; *Andrés Pereyra Chan\*\**; *Alondra Huicab García*.  
[https://redib.org/Record/oai\\_articulo1006445](https://redib.org/Record/oai_articulo1006445)
- García Payares, Francisco José; Boom Cárcamo, E. A. M. R., & José, S. (2017). HABILIDADES DEL GERENTE EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PALMICULTOR EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR - COLOMBIA. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 21.

- Generation to generation : life cycles of the family business. (1997). In *Harvard Business School Press*.
- Gómez-Restrepo<sup>2</sup>, M. O. B. C. (2005). *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. Revista Colombiana de Psiquiatría.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008)
- González, D. del C. C., Hidalgo, M. G. A., & Negrete, L. E. Z. (2017). *Diagnóstico de capacidades competitivas de Mipymes familiares del ramo alimenticio. Caso Guanajuato*.
- GONZÁLEZ, M. A. M., BENÍTEZ, H. A. U., & TAMAYO, E. J. G. (2010). *Factores determinantes del éxito del proceso sucesorio en empresas familiares de Dzityá*.
- Gutiérrez, C. R. G. (2017). *Profesionalización y protocolo familiar en una microempresa familiar de servicios de capacitación en Yucatán. Estudio de caso*. Instituto Tecnológico de Mérida.
- Guzmán, S. A. B., & Universidad. (2013). *Familia y Empresa Familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones*. FES Zaragoza.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- IDÁRRAGA, D. A. M. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*.
- INEGI. (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México*.  
<https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Internacional, C. F. (2018). *Manual IFC de Gobierno de empresas familiares*.
- Jesús Emilio González Guajardo, J. H. Z. C. y L. G. G. (2012). El impacto familiar

en la sustentabilidad y tercera generación de MIPYMES en el municipio de Monclova Coahuila, México, 2012. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad Memoria Del VI Congreso.*

José María Tamayo Manrique, Jorge Abraham Tamayo Cortez, Jorge Emeterio Madero Llanes, G. A. M. M. (2011). CONTINUIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES RURALES Y URBANAS DEL MUNICIPIO EXHENEQUENERO DE DZIDZANTÚN EN EL ESTADO DE YUCATÁN. *Revista Mexicana de Agronegocios ISSN: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14119052012>*

*KPMG en México.* (n.d.). Retrieved November 25, 2019, from [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas Familiares en México el desafío de crecer madurar y permanecer.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas_Familiares_en_México_el_desafío_de_crecer_madurar_y_permanecer.pdf)

La, D. E., Barrios, L., De Bogotà, U., Como Potenciales, D. C., Thian, A. M., Faber, M., & Rivera, S. M. (n.d.). *CARACTERISTICAS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR CONFECIONES "Trayectoria del Saber" para optar por el título de contador publico Tutor: Liliana Flórez Garrido.*

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)

Leandro, A. A. (2017). MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. *Tec Empresarial.*

López, T. G. (2019). *DIRECCIÓN Y SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.* Universidad de Cantabria.

Lozano Fuentes, L. J., Romero-González, R.-M., & Hirsh, J. (2018). Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión. *DESARROLLO GERENCIAL*, 9(2), 16-32. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2973>

Mariana Marcelino Aranda, Aylin Torres Ramírez, Alejandro Camacho, C. R. A. y



- M. M. R. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Revista ESPACIOS*, 41.
- Marín-Idárraga, D. A., & Campos, L. Á. L. (2014). ESTUDIOS GERENCIALES. *Elsevier España, S.L.U.*
- Mayo-Castro, Armando, González Hernández, A., & Pérez-Sánchez, B. (2016). *EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO: GOBIERNO CORPORATIVO Y LA SUCESIÓN. 1.*
- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. In *Instituto Ohiggins* (Vol. 12, Issues 1390-93).
- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). ANÁLISIS DEL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2.
- Olivie, E. G. y C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento.*
- Orlando Llanos, Dennis Pasten, Fredy Valenzuela, P. H. (2011). Determinantes del éxito en proceso de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, 10. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2016>
- Pantoja, R. J. (2011). *PROFESIONALIZACIÓN DE UNA MIPYME FAMILIAR: CASO APLICADO GRUPO MEYCO S.A. DE C.V.* Instituto Tecnológico de Merida.
- Paula Andrea Molina Parra, S. B. B. y J. N. M. M. (2016). Empresas de la familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Payares, O. B. (2018). PLANEACION ESTRATEGICA Y SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA. *CONOCIMIENTO GLOBAL.*

- Pietro, J. Di. (2018). Succession: A no -d r a m a a p p r o a c h. *Family Business*.
- Polanco Miss, Chan-Pereyra, M. L. (2013). *SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES RURALES DE LAS COMISARÍAS DE LA ZONA METROPOLITANA NORESTE DE MÉRIDA YUCATÁN* Área de investigación: *Administración de la micro, pequeña y mediana empresa*.
- Punina, Á. P. C. (2016). *MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*.  
<http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Raymond E. Miles, Charles C. Snow, A. D. M. and H. J. C., & Jr. (1978).  
Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management*.  
<http://www.jstor.com/stable/257544>
- Rendón, J. C. M., Velázquez, M. F. C., & Lozada, M. F. C. (2019). Ser empresario y emprendedor: factores humanos claves que inciden en el éxito o fracaso de pequeñas empresas de Palmira, 2019. *Revista Criterio Libre Jurídico*.  
<https://doi.org/10.18041/1794-7200/clj.2019.v16n2.5753>.
- Reyna, J. M. S. M., & Encalada, J. A. D. (2017). Radiografía de la empresa familiar en México. *Fundacion Universidad de Las Americas*.
- Reynoso, C. F. (2009). EL ESTUDIO DE CASO EN LA INVESTIGACION RELACIONADA CON LA PYME EN MÉXICO. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación Del Método de Casos*.
- Rius, I. B., & Mercado, A. B. (2013). *EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES: COMPARACIÓN DE RENDIMIENTOS DE 2006 A 2012*.
- Rivera Huerta, R. (2018). Heterogeneidad en las microempresas informales mexicanas: evidencia empírica y algunas implicaciones de política. *Perfiles Latinoamericanos*, 26(51), 63-87. <https://doi.org/10.18504/pl2651-003-2018>
- Rivera Rodríguez, H. A. (n.d.). *¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las*

*empresas más antiguas del mundo. La importancia de la desmitificación.*

- Rodríguez-Suárez, P. M., Pico-González, B., & Méndez-Ramírez, F. J. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 43.
- Ruis, I. B. (2012). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación.*
- Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Elsevier España, S.L.U.* <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Salazar, M. Z. (2018). *Profesionalización y protocolo familiar de una empresa apícola en Morelos, Quintana Roo. Estudio de caso.* Instituto Tecnológico de Mérida.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.).
- San Martín Reyna, J. M., & Durán Encalada, J. A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61(1), 41-57. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Sánchez Tovar, Y., Zerón Félix, M., & Mendoza Cavazos, G. (1970). ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS PYME DEL CENTRO DE TAMAULIPAS EN MÉXICO. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 41-55. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.337>
- Santamaría, E., & Paulina Pico. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35.
- Segovia, F. C., & López-Hernández, C. (2018). Heterogeneidad en el tamaño de las empresas familiares: el caso de México. *RAN*, 4.

- Segundo Camino-Mogro†, N. B.-B. (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica*.
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60(10), 1012-1021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.010>
- Silvia Lissette Armas Cabrera, M. R. M. A. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia Tecnología*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*.
- Tapia, W. de J. P. (2018). EMPRESAS DE FAMILIA DESDE LA PERSPECTIVA DEL OCIO PRODUCTIVO. *Revista Universitaria Ruta*, 20.
- Torres, C. A. B. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (PEARSON EDUCACIÓN (Ed.); Tercera ed).
- Trevinyo-Rodriguez, R. N. (2010). *Empresa Familiares* (1st ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Vargas, A. E. O., Rodríguez, C. L., Olvera, & Silva, M. de los Á. (2016). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 4.
- VILLAMARÍN, G. S. A. (2018). *DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA NEWLEAD DURANTE EL. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO*.
- Ward, J. L., & Handy, J. L. (1988). A Survey of Board Practices. *Family Business Review*, 1(3), 289-308. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00289.x>
- Wilbert del Jesús Oreza Pacheco. (2017). *Estructura organizacional y protocolo familiar de una microempresa familiar en San Francisco Campeche*,

Campeche: estudio de caso. Instituto Tecnológico de Mérida.

Zapata Rotundo, G. J. (2011). VARIABLES ESTRUCTURALES DE DISEÑO ORGANIZATIVO Y FORMAS BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO DESDE LAS PERSPECTIVAS BUROCRÁTICA Y ORGÁNICA. *Ciencia y Sociedad*.

## ANEXO A

### INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA Instrumento de investigación para el diagnóstico de la empresa, familia y propiedad.

#### Cuestionario para el diagnóstico de la empresa familiar

Esta es una encuesta en la Ud. Participa voluntariamente, por lo que le agradecemos encarecidamente que sea absolutamente sincero (a) en sus respuestas. Antes de responder el

Los datos proporcionados serán utilizados para medir el nivel de profesionalización y plan de

sucesión para esta unidad de análisis. Para lograr el anonimato y evitar dañar a participantes: la ubicación exacta de la empresa, las identidades de los sujetos de estudio y los grupos u organizaciones relacionadas, se expondrán de forma confidencialidad con nombres ficticios en la tesis final publicada.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

	#		1	2	3	4	5
Empresa	1	Misión, visión y filosofía de la empresa					
	2	Planeación anual					
	3	Objetivos					
	4	Estructura organizacional					
	5	Dirección y gerencia					
	6	Reuniones de resultados					
	7	Políticas definidas					
	8	Resultados financieros					
	9	Satisfacción del personal					
	10	Satisfacción de clientes					

Familia	11	Misión y visión familiar						
	12	Intereses personales integrados a la empresa						
	13	Comunicación						
	14	Trabajo en equipo						
	15	Reuniones para analizar la empresa y familia						
	16	Confianza						
	17	Tiempo a la empresa						
	18	Beneficios económicos						
	19	Efectividad de la dirección						
	20	Unión familiar						
Propiedad	21	Inventarios de bienes						
	22	Documento legal de la pertenencia						
	23	Valor actual de los bienes						
	24	Deudas y pasivos						
	25	Control patrimonial						
	26	Testamento						
	27	Procedimiento sucesorio						
	28	Impacto positivo de sucesión en sus proveedores y clientes						
	29	Confianza de hablar temas de sucesión y testamento						
	30	Hablar inquietudes sobre la sucesión						

## ANEXO B

### INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

#### Instrumento de investigación para profesionalización y sucesión de una empresa familiar

Profesionalización y sucesión de la empresa familiar	Código del informante	
	Rol en la empresa	
	Rol en la familia	
Confidencialidad	Los datos proporcionados serán utilizados para medir el nivel de profesionalización y plan de sucesión para esta unidad de análisis. Para lograr el anonimato y evitar dañar a participantes: la ubicación exacta de la empresa, las identidades de los sujetos de estudio y los grupos u organizaciones relacionadas, se expondrán de forma confidencialidad con nombres ficticios en la tesis final publicada.	
Objetivo	Medir la profesionalización de la empresa en cultura de la organización, perfil del propietario y empleados, estructura organizacional, tecnología de la información y comunicación, planteamiento estratégico. Además de determinar y explicar el proceso de sucesión presente en la empresa familiar.	
Guía de entrevista: Profesionalización de la empresa familiar		
A. Cultura organizacional		
1	¿Qué significa o representa la empresa para usted?	
2	¿Cuál es la misión de la empresa?	
3	¿Cómo visualiza la empresa a futuro?	

4	¿Cuáles son los valores que distinguen a la empresa?
5	¿Los empleados reciben algún tipo de recompensa, premios e incentivos por su desempeño en la empresa? (palabras de agradecimiento en público, día libre remunerado, sueldos, asignaciones especiales, ascenso, ascenso, una placa en una reunión en la empresa)
<b>B. Perfil del propietario</b>	
6	¿Podría describir cuáles son sus principales funciones en la empresa?
7	¿Administra de forma separada los recursos personales y de la empresa? ¿Cómo lo hace?
8	¿Cómo administra su tiempo entre la empresa y su familia? (Propietarios)
9	¿Cómo planifica y organiza sus actividades, compromisos personales y de la empresa?
10	¿Quiénes participan en la toma de decisiones?
11	¿Cómo participan los empleados/socios cuando se suscita una problemática en la empresa?
12	¿Cómo resuelve los conflictos en la familia y en la empresa? (Propietarios)
<b>C. Estructura organizacional</b>	
13	¿Cómo se divide las actividades funcionales de la empresa entre el personal?
14	¿Tiene personal a su cargo? ¿Quiénes son?
15	De todo el personal ¿Quién le entrega resultados de su puesto de trabajo?
16	¿Existen áreas funcionales que se ejecuten o desarrollen fuera de las instalaciones de la empresa? ¿Cuántas?
17	¿Existe un organigrama por escrito de la empresa? ¿Por qué considera que no se ha elaborado? Responda en caso la respuesta sea negativa
18	¿Qué puesto ocupa en la empresa?
19	¿Las actividades que usted desempeña, están por escrito? ¿Cuál cree que sea el motivo de que haya sido de esta forma?



20	Describa brevemente las actividades que desempeña. ¿Cuáles son y con qué frecuencia las realiza?
21	¿Cómo sabe si está desempeñando bien su trabajo? ¿Está bajo alguna supervisión?
22	¿Quiénes de los empleados pueden tomar decisiones sin consultarle a los propietarios de la empresa?
23	(Pregunta sólo para el director) ¿Usted toma decisiones para realizar sus actividades dentro de la empresa? ¿Cómo cuáles?
<b>D. Tecnología de la información y comunicación</b>	
24	¿Qué tecnología de la información y la comunicación usa la empresa?
25	¿Cómo se emplean estas tecnologías con los clientes?
26	¿De qué manera se emplean estas tecnologías dentro de la organización entre áreas o departamentos?
27	¿Cómo se emplean esta tecnología con los proveedores?
28	¿Cuál es el procedimiento que se emplea para el uso de estas tecnologías con el sector financiero?
29	¿Cómo se emplean estas tecnologías con el gobierno?
<b>E. Planteamiento estratégico</b>	
30	¿Cuál es la diversificación de productos ofertados de la empresa?
31	¿Cómo enfrenta a la competencia en su sector?
32	¿Cuál es la forma en que se analizan las presuntas oportunidades de negocios?
33	¿Cómo se realiza el diseño de proyectos o servicios? ¿Es comparable al de sus competidores?
34	¿Qué ventajas le otorgan el uso de proceso ingenieriles en sus servicios?
35	¿De qué manera se implementa la planificación de la empresa?
36	¿Cómo se toman las decisiones en la empresa con respecto a proyectos, negocios, mercadotecnia? ¿Quién tiene mayor poder de decisión?

Guía de entrevista: plan de sucesión en la empresa familiar	
A. Compromiso, perfil y entrenamiento del sucesor	
37	¿Considera que algún miembro de la familia cuenta con las habilidades para continuar con la empresa? ¿Por qué?
38	¿Considera necesario que el próximo sucesor cuente con un grado de estudio? ¿Qué nivel de estudio considera adecuado?
39	¿Considera necesario que el posible sucesor tenga experiencia laboral? ¿Cuál? especifique
40	¿Sus hijos han estado involucrados en la empresa desde pequeños? ¿De qué manera?
41	¿Cómo participan sus hijos (as) en la toma de decisiones respecto a la empresa?
42	¿Qué tanto compromiso considera que deberá tener el próximo sucesor de la empresa?
43	¿Ha notado interés y compromiso de alguno de sus hijos para continuar con la empresa?
B. Diseño de la organización y transferencia	
44	¿Cuenta la empresa con reglamentos internos? Si: mencione algunos ejemplos, No. Mencione las razones
45	Cuando usted no está en la empresa ¿Quién es la persona que se queda a cargo (Suple funciones)?
46	¿De qué manera piensa comunicarles a sus proveedores y clientes el cambio de mando?
47	¿Cuenta con puestos clave en la empresa? ¿Cuáles?
48	¿Cuál es el puesto que ocupa en la empresa? ¿tiene personas a su cargo? En caso de contar con personas a su cargo mencione cuantas y cuáles son sus funciones
49	¿Tiene asignado algún sueldo para usted y para sus hijos que colaboran en la empresa? ¿Cuáles son los motivos?

50	¿Ha pensado asignarse alguna pensión? ¿Ha pensado en alguna cantidad?
<b>C. Culminación del proceso de sucesión</b>	
51	¿Después de heredar la empresa considera intervenir en la toma de decisiones? ¿Por qué?
52	En caso de no tener sucesor familiar ¿Permitiría que una persona externa administre su empresa?
53	¿Qué ha planeado hacer después de heredar la empresa?