



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO



Maestría en Ingeniería Administrativa

TESIS

**“Estructura organizacional y operativa de las micro y pequeñas
empresas familiares del municipio de Durango”**

Para obtener el grado de:

Maestra en Ingeniería Administrativa

Presenta

Ing. Aranza Perea Córdova

Directora de Tesis

Dra. Juana Hernández Chavarría

Victoria de Durango, Dgo. México., diciembre de 2022



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Durango
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Victoria de Durango, Dgo., a **24 / Noviembre / 2022**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
DEPI / C / 532 / 22.

ASUNTO: Autorización de Impresión de Tesis de Maestría.

C. ARANZA PEREA CÓRDOVA
No. DE CONTROL G13041111
P R E S E N T E .

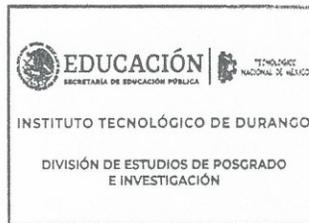
De acuerdo al reglamento en vigor y tomando en cuenta el dictamen emitido por el jurado que le fue asignado para la revisión de su trabajo de tesis para obtener el **Grado de Maestra en Ingeniería Administrativa**, esta División de Estudios de Posgrado e Investigación le autoriza la impresión del mismo, cuyo título es:

“Estructura organizacional y operativa de las micro y pequeñas empresas familiares del municipio de Durango”

Sin otro particular de momento, quedo de Usted.

ATENTAMENTE.
Excelencia en Educación Tecnológica.
“La Técnica al Servicio de la Patria”

C. ADRIANA ERÉNDIRA MURILLO
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



AEM'ammc.



Av. Felipe Pescador #1830 Ote. Col. Nueva Vizcaya C.P.34020 Durango, Durango.
Tel. (615) 5290300 e-mail: dir_itdurango@tecnm.mx tecnm.mx | itdurango.edu.mx



2022 Ricardo
Flores
Año de
Magón
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Durango
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Victoria de Durango, Dgo., a **24 / Noviembre / 2022**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
DEPI/C / 531 / 22.

ASUNTO: Autorización de Tema de Tesis de Maestría.

C. ARANZA PEREA CÓRDOVA
No. DE CONTROL G13041111
PRESENTE.

Con base en el Reglamento en vigor y teniendo en cuenta el dictamen emitido por el Jurado que le fue asignado, se le autoriza a desarrollar el tema de tesis para obtener el **Grado de Maestra en Ingeniería Administrativa** cuyo título es:

"Estructura organizacional y operativa de las micro y pequeñas empresas familiares del municipio de Durango"

CONTENIDO:

RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
CAPÍTULO II FUNDAMENTOS
CAPÍTULO III METODOLOGÍA
CAPÍTULO IV RESULTADOS
CAPÍTULO V CONCLUSIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

ATENTAMENTE.

Excelencia en Educación Tecnológica®
"La Técnica al Servicio de la Patria"

C. ADRIANA ERÉNDIRA MURILLO
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



AEM'ammc.



Para más información:
Página de Internet: www.itecnm.mx
Teléfono: (615) 8290900
Correo electrónico: dir_itdurango@tecnm.mx

Av. Felipe Pescador #1830 Ote. Col. Nueva Vizcaya C.P. 34020 Durango, Durango.
Tel. (615) 8290900 e-mail: dir_itdurango@tecnm.mx | tecnm.mx | itdurango.edu.mx



2022 Flores
Año de Magón
PRESENCIA DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis directores de tesis el M.C. Edmundo Castruita Morán, y a la Dra. Juana Hernández Chavarría por haberme guiado en el proceso de este proyecto, además agradecer toda la confianza, por la paciencia y el apoyo durante este trayecto; así como a mis asesores, MA. Mayela del Rayo Lechuga Nevárez y la maestra Adriana.

También quiero agradecer profundamente a mi madre Zandra Luz quién es mi mayor apoyo y ejemplo de resiliencia, fortaleza y mejor compañía ante toda adversidad; a mi padre Rafael que sé que desde que partió ha seguido cuidándome; y que juntos son mis pilares, por haber hecho de mi la persona que soy, por el apoyo y comprensión durante mi preparación profesional, dándome la mejor herencia para lograr el éxito en mi vida.

Así mismo quiero agradecer a mi hermano Orlando por su apoyo y cariño incondicional día con día, agradecerle los cuidados que me brinda de hermano mayor y por ser ese ejemplo para seguir. A Dennise, gracias por ser esa hermana mayor que me aconseja con cariño.

Abuelita Ofelia, te agradezco por ser esa segunda madre, por todos sus cuidados y cariños durante los 27 años de mi vida que pude disfrutarla; aquí te recuerdo y te extraño todos los días abuelita.

Al Instituto Tecnológico de Durango por tener un excelente apoyo académico a cada uno de los estudiantes de la institución. Una mención muy especial de agradecimiento al consejo del posgrado en Maestría en Ingeniería Administrativa por su empatía, comprensión y apoyo en el tiempo que tuve que ausentarme por condiciones de salud, por seguirme otorgando las herramientas y atención para lograr concluir con esta etapa.

Nahomi y Zardel quiero agradecer todo su apoyo, paciencia, cariño y acompañamiento incondicional, por permitirme ser más que compañeras de clases, amigas; por sus conocimientos compartidos para realizar trabajos académicos de mejor forma y con excelentes resultados.

A mi mejor amigo y compañero de casi toda una vida Luis Carlos, por nunca dudar de mí; por estar presente aun a la distancia, por compartir logros y motivarme a seguir creciendo y disfrutar de la vida.

A mis amigas Laura y Erika, quiero agradecerles por permanecer en mi vida, por volverse un ejemplo cada una en su ámbito laboral, por sus cuidados y cariño.

Nallely, Valeria, Luisa, Xóchitl y Ángel, agradezco por coincidir y lograr una amistad tan especial; gracias por todo el apoyo, la presencia, palabras de aliento y por permanecer en mi vida.

Le agradezco a Dios por darme una segunda oportunidad, por haberme guiado en esta parte de mi camino como estudiante de posgrado, darme fortaleza y salud para salir adelante durante mi rehabilitación, así como agradecerle por convertirme en lo que ahora soy y lo que he logrado a lo largo de esta parte de mi vida. Por darme la oportunidad de estar rodeada de las mejores personas, por darme la capacidad de luchar por todo aquello que vale la pena. Por darme la oportunidad de cumplir mis metas y disfrutar de ellas y de compartir este logro con los míos.

Y finalmente quiero agradecerme a mí misma, por persistir, resistir y no desistir ante todo pronóstico no favorecedor; por confiar en mí, en mi persistencia y ganas por la vida; por ese ímpetu de continuar y lograr cada uno de mis proyectos y metas por cumplir.

Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
Capítulo 1. Planteamiento del problema	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Conveniencia	2
1.1.2. Relevancia social	2
1.1.3. Implicaciones prácticas	2
1.2. Antecedentes	2
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos particulares	8
1.3.3. Preguntas de investigación	8
1.4. Alcances y limitaciones	9
Capítulo 2. Fundamentos	11
2.1. Marco teórico	11
2.1.1. Empresa y organización	11
2.1.2. Clasificación de las empresas	12
2.1.3. Definición de administración	17
2.1.4. Proceso administrativo	20
2.1.5. Concepto de empresa familiar	22
2.1.6. Ventajas y retos de una empresa familiar	23
2.1.7. Modelos de empresas familiares	25
2.1.8. Constitución de las empresas familiares	31
2.1.9. Ciclo de vida de las empresas familiares	33
2.1.10. Modelos de organización	37
2.1.11. Estructura organizacional	41
2.1.12. División y especialización del trabajo	42
2.1.13. Desafíos actuales del diseño organizacional	45
2.1.14. Liderazgo en las organizaciones	46
2.2. Marco contextual	48
2.2.1. Las empresas familiares en el mundo	48
2.2.2. Empresas familiares en México	49
2.2.3. Empresas familiares en Durango	51
2.2.4. Descripción del estado de Durango <i>Geografía, población y educación</i>	51
2.3. Marco legislativo	55
Capítulo 3. Metodología	61
3.1. Área de estudio	61

3.2. Lugar de estudio	61
3.3. Tipo de investigación	61
3.4. Diseño del estudio de investigación	62
3.4.1. Investigación documental sobre el tema	63
3.4.2. Planteamiento del problema de investigación	63
3.4.3. Conformación del marco teórico	64
3.4.4. Análisis de las empresas en el municipio de Durango	64
3.4.5. Muestreo y determinación del tamaño la muestra	64
3.4.6. Diseño del instrumento para recolección de información	64
3.4.7. Aplicación del instrumento para recolección de información	64
3.4.8. Análisis e interpretación de la información	65
3.4.9. Presentación de resultados e impresión del documento	65
3.5. Establecimiento de los sujetos y objetos de investigación	65
3.5.1. Sujetos de estudio	65
3.5.2. Objeto de estudio	65
3.5.3. Criterios de exclusión e inclusión	66
3.6. Técnicas de instrumentación para la recolección de información	67
3.6.1. Encuesta	67
3.6.2. Operacionalización de las variables	67
3.6.3. Conceptualización de las variables a estudiar	69
3.6.4. Validación del instrumento	69
3.7. Definición de la forma idónea para recolectar los datos	69
3.7.1. Elección del método de selección de muestreo	69
3.7.2. Tamaño de la muestra y procedimiento de selección	69
3.7.3. Obtención de la muestra	70
3.8. Instrumentos y métodos de recolección	70
3.8.1. Diseño del instrumento	70
Capítulo 4. Resultados	72
4.1. Análisis estadístico descriptivo	72
4.1.1. Caracterización de la empresa	72
4.1.2. Caracterización de la dirección de la empresa	75
4.1.3. Factores que afectan el crecimiento y desarrollo de la EF	77
4.1.4. Proceso administrativo de la EF	78
4.1.5. Empresa Familiar	80
Capítulo 5. Conclusiones	84
Bibliografía	86
Anexos	92

Índice de figuras.

<i>Figura 2.1 Eficiencia y eficacia en la administración</i>	18
<i>Figura 2.2. Clasificación del proceso administrativo de acuerdo con diferentes autores</i>	20
<i>Figura 2.3 Proceso administrativo</i>	21
<i>Figura 2.4 Fases del proceso administrativo</i>	21

Figura 2.5 Modelo de equilibrio	26
Figura 2.6 Modelo de los dos círculos	27
Figura 2.7 Modelo de los tres círculos	28
Figura 2.8 Modelo de los cinco círculos	29
Figura 2.9 Modelo evolutivo tridimensional	30
Figura 2.10 Contenido del protocolo o constitución familiar	31
Figura 2.11 Etapas del ciclo de vida de las empresas familiares	36
Figura 2.12 Ciclo de vida de la empresa familiar	37
Figura 2.13 Estructura militar	38
Figura 2.14 Estructura staff	38
Figura 2.15 Estructura lineo-funcional	39
Figura 2.16 Estructura por comités	39
Figura 2.17 Estructura matricial	40
Figura 2.18 Estructura multidivisional	40
Figura 2.19 Estructura holding	40
Figura 2.20 Distribución de las empresas familiares por tamaño en México	50
Figura 2.21 Ubicación geográfica del estado de Durango	51
Figura 2.22 Principales actividades del estado de Durango	53
Figura 2.23 Ubicación geográfica del municipio de Durango	54
Figura 3.1 Ruta metodológica	63
Figura 3.2 Proceso para la operacionalización de variables	68
Figura 4.1 Tamaño de las empresas familiares	73
Figura 4.2 Sector al que pertenece la EF	73
Figura 4.3 Antigüedad de la empresa	74
Figura 4.4 ¿Cómo inicio el negocio?	74
Figura 4.5 ¿Quién dirige la empresa actualmente?	75
Figura 4.6 Edad de la persona al mando de la EF	76
Figura 4.7 Experiencia al mando de la empresa	76
Figura 4.8 Formación académica de la persona que dirige la empresa familiar	77
Figura 4.9 Problemas de la EF	77
Figura 4.10 Crisis de la Empresa Familiar	78
Figura 4.11 Ventajas de la EF respecto a la competencia	79
Figura 4.12 Organización en la EF	79
Figura 4.13 Etapa generacional de la empresa	80
Figura 4.14 Tipo de comunicación para la toma de decisiones	81
Figura 4.15 Miembros de la familia que laboran en la empresa	81
Figura 4.16 Cantidad de integrantes de la familia que laboran en la EF	82
Figura 4.17 Problemas comunes al trabajar con familiares	82
Figura 4.18 Competencias necesarias para el administrador-responsable de la EF	83

Índice de tablas

Tabla 2.1 Estratificación de las MiPymes según el Diario Oficial de la Federación	15
Tabla 2.2 Número de empresas del municipio de Durango por su tamaño	55
Tabla 2.3 Principales características de las sociedades mercantiles	56
Tabla 3.1 Criterios cualitativos de selección de las empresas para el estudio	66

Índice de Anexos

Anexo A	92
---------	----

<i>Anexo B</i>	93
<i>Anexo C</i>	94
<i>Anexo D</i>	95
<i>Anexo E</i>	96
<i>Anexo F</i>	97
<i>Anexo G</i>	98
<i>Anexo H</i>	107
<i>Anexo I</i>	108
<i>Anexo J</i>	109
<i>Anexo K</i>	110
<i>Anexo L</i>	111
<i>Anexo M</i>	112

Resumen

El presente trabajo analiza la estructura organizacional y operativa de las micro y pequeñas empresas familiares del municipio de Durango para que estas identifiquen los aspectos internos que influyen en su funcionamiento y permanencia, considerando el proceso administrativo dividido en dos fases: la estructural, denominada también fase mecánica, que consiste en la parte teórica de la administración; y la fase operativa, conocida como fase dinámica y se refiere a la manera en que la empresa opera. Identifica y analiza las principales características que mejor describen a las empresas familiares del municipio de Durango.

Así mismo, caracteriza a las personas propietarias y/o que llevan el mando dentro de las mismas, teniendo a consideración su grado de liderazgo en las organizaciones, con elementos básicos como lo son género, nivel de estudios, los años que llevan ocupando el puesto de trabajo, edad y años de experiencia en ese puesto (dentro y fuera de la empresa); el análisis se efectúa a través de estadística inferencial para verificar si existen diferencias significativas entre estas variables y presentación de resultados con estadística descriptiva.

Se determina la estructura organizacional y operativa dominante en las micro y pequeñas empresas familiares del municipio de Durango en la ciudad, considerando su proceso administrativo y liderazgo existente en cada empresa. Los resultados obtenidos permiten a estas empresas verificar las áreas de oportunidad de mejora, para implementar la estructura organizacional y operativa que ofrece mayores ventajas para alargar su permanencia en el mercado.

Abstract

This paper analyzes the organizational and operational structure of micro and small family businesses in the municipality of Durango to identify the internal aspects that influence their operation and permanence, considering the administrative process divided into two phases: the structural phase, also known as the mechanical phase, which consists of the theoretical part of administration; and the operational phase, known as the dynamic phase, which refers to the way in which the company operates. It identifies and analyzes the main characteristics that best describe family businesses in the municipality of Durango.

Likewise, it characterizes the people who own and/or manage the companies, taking into consideration their degree of leadership in the organizations, with basic elements such as gender, level of studies, years in the job, age and years of experience in that position (inside and outside the company); the analysis is carried out through inferential statistics to verify if there are significant differences between these variables and presentation of results with descriptive statistics.

The dominant organizational and operative structure in the micro and small family businesses of the municipality of Durango in the city is determined, considering their administrative process and leadership existing in each company. The results obtained allow these companies to verify the areas of opportunity for improvement, in order to implement the organizational and operational structure that offers greater advantages to extend their permanence in the market.

Introducción

El establecimiento de la estructura organizacional dentro de las empresas familiares es tema relevante debido a que el 54% de los negocios desaparecen después de la muerte de su fundador; 30% alcanzan la segunda generación, 13% escala a la tercera y solamente tres por ciento a la cuarta generación (Baldemar, 2019); esto se debe a varios factores, entre ellos destaca el hecho de no contar con una estructura organizacional en la dirección de la empresa adicionando que en su mayoría no se tiene un plan de sucesión previamente establecido, por lo que cuando se llega al momento de la cesión del mando es difícil tomar una decisión; como consecuencia se corre el riesgo de que el negocio termine bajo el mando de un individuo no preparado y que la lleve directamente al declive.

La presente investigación permite conocer la estructura organizacional y operativa de las empresas familiares dentro de la región; es decir, cómo están conformadas y de qué manera realizan sus actividades cotidianas; y de esta manera, poder identificar los principales problemas y retos que actualmente enfrentan, así como las necesidades para su correcto funcionamiento, los aspectos operativos, administrativos y técnicos existentes que se requieren para la administración de una empresa familiar.

El estudio se lleva a cabo en el municipio de Victoria de Durango, Dgo. teniendo como objeto de estudio a las empresas familiares, que están distribuidas en el municipio; considerando la zona urbana y las áreas rurales.

El estudio forma parte del *proyecto “Diseño de un modelo estratégico de sucesión de mando para la permanencia y continuidad de las empresas familiares en el municipio de Durango”* que se lleva casi de manera simultánea; y a su vez, ambos se encuentran vinculados por la empresa consultora *Sirre Consultoría Especializada. S.A. de RL de C.V.*, con la cual se estableció un acuerdo de colaboración para obtener con mayor facilidad el acceso a la información de empresas locales con las que la consultora ya trabaja, con el fin de obtener grado

de confianza que permita que las empresas accedan a ser partícipes y así, se obtengan mejores resultados.

Se realizó el análisis de confiabilidad del instrumento aplicado a las empresas para determinar el grado de confiabilidad de los datos obtenidos por análisis individuales.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1. Justificación

De acuerdo con la *Encuesta de Empresas familiares* realizada por el (Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar, 2010) citando datos del *Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía* (INEGI) se reporta que en México aportan más del 62% del PIB y generan el 70% del empleo en el país; sin embargo, solo 1 de cada 3 llega a la tercera generación por la falta de un plan de sucesión.

Conforme a la investigación realizada sobre la empresa familiar en México de San Martín y Durán (2017), se menciona que en estas empresas de los aspectos esenciales a tomar a consideración para la administración del negocio son la capacidad de liderazgo y las características profesionales del equipo que dirige a la empresa.

El establecimiento de la estructura organizacional dentro de las empresas familiares es tema relevante debido a que el 54% de los negocios desaparecen después de la muerte de su fundador; 30 % alcanzan la segunda generación, 13% escala a la tercera y solamente tres por ciento a la cuarta generación (Baldemar, 2019); esto se debe a varios factores, entre ellos destaca el hecho de no contar con una estructura organizacional en la dirección de la empresa adicionando que en su mayoría no se tiene un plan de sucesión previamente establecido, por lo que cuando se llega al momento de la cesión del mando es difícil tomar una decisión; como consecuencia se corre el riesgo de que el negocio termine bajo el mando de un individuo no preparado y que la lleve directamente al declive.

El presente estudio permite conocer la estructura organizacional y operativa de las empresas familiares dentro de la región; es decir, cómo están conformadas y de qué manera realizan sus actividades cotidianas; y de esta manera, poder identificar los principales problemas y retos que actualmente enfrentan, así como las necesidades para su correcto funcionamiento, los aspectos operativos,

administrativos y técnicos existentes que se requieren para la administración de una empresa familiar.

1.1.1. Conveniencia

Permitirá conocer la estructura organizacional y la manera de operar de un grupo de las empresas familiares establecidas en el municipio de Durango. Se pretende proporcionar información que contribuya en el desarrollo de una mejor estructura organizacional y operativa que cumpla con los requisitos necesarios para lograr su buen funcionamiento, permanencia y continuidad dentro del mercado.

1.1.2. Relevancia social

Los resultados, se pondrán a disposición de la empresa consultora *Sirre Consultoría Especializada. S.A. de RL de CV*; así mismo, el presente trabajo se encontrará de manera documentada y digital para consulta en las instalaciones de la Maestría en Ingeniería Administrativa de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (UPIDET).

1.1.3. Implicaciones prácticas

Se elaborará un diagnóstico de las empresas familiares del municipio de Durango que sean susceptibles de incluirse en el análisis para conocer su estructura organizacional y operativa; este análisis proporcionará una herramienta de apoyo para estudiar y establecer los factores económicos y tecnológicos que impactan en su desarrollo, crecimiento y permanencia dentro del mercado.

1.2. Antecedentes

En la historia del mundo, las primeras formas de organización de la actividad comercial industrial constituyeron una extensión del sistema familiar, sin embargo, durante mucho tiempo se ha prestado poco interés a la existencia y la relevancia económica de estas estructuras entre empresa y familia. En años más recientes la tendencia ha mostrado la preocupación por conocer la situación de empresas familiares.

Aún en ausencia de investigaciones más tempranas referente a la Empresa Familiar (EF), se puede deducir que estas empresas son la modalidad más

antigua de la empresa. Muchos oficios como carpinteros, labradores, orfebres, entre otros, pasaban sus conocimientos a padres e hijos, implicando que los hijos participaban activamente en las actividades productivas como ayudantes y con ello contribuían para postergar esa labor o negocio a la siguiente generación.

De acuerdo con Dodero (2002), las empresas familiares suelen asociarse con empresas pequeñas y poco personalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección está en manos de uno o más miembros de un mismo grupo de familia, y que además existe intención de que la empresa continúe en manos de la familia.

En México, hasta hace algunos años se le ha prestado atención especial al estudio de las empresas familiares; donde la micro, pequeña y mediana empresa creadas por familias son el principal motor en la generación de empleo en el país. (Redacción Pymempresario, 2018) nos muestra datos estadísticos publicados por el INEGI, y se menciona que existen alrededor de 5,654,014 empresas repartidas en diversos sectores, tales como la industria, el comercio y servicio.

Existen diversas investigaciones y trabajos académicos en referencia al tema de las empresas familiares, estos trabajos constan de formatos variados como artículos de investigación, tesis de maestría y doctorado, libros, entre otros; tal es el caso de una Tesis para la obtención de Grado de Maestría titulada *“Desarrollo de una nueva estructura organizacional y una propuesta de plan estratégico para la compañía Coxflor en Villa Guerrero, Estado de México”* en donde se abordó la situación de una EF específica y se logró el desarrollo de los perfiles y roles de trabajo de los empleados con la finalidad de que la empresa tuviera a las personas adecuadas en los puestos administrativos y de esa manera generar un buen desempeño y atender mejor al cliente. Esto fue posible mediante el análisis y diagnóstico de la estructura organizacional dentro de la empresa, elaborando entrevistas a todos los administrativos, con el objetivo de determinar si ellos contaban con la capacidad de desempeñar su puesto (Salazar, 2008).

De igual manera se propuso un plan estratégico, el cual sirvió de apoyo para la redistribución y contratación de nuevo personal, a quienes se les asignaron

nuevas tareas que contribuyeron a establecer trabajos más productivos y eficientes. Sin duda, la reestructuración organizacional de una unidad de trabajo en la empresa posibilita la obtención de estadísticas que se requieren para poder medir el progreso de la empresa y su plan de efectividad.

Otro trabajo relacionado, con el título *“La profesionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios del municipio de Chalco, estado de México como factor de Éxito para su continuidad”*, en donde se estudiaron los elementos integradores de las empresas familiares con la idea de contribuir a su profesionalización y compaginado de objetivos empresariales y familiares, destacando ambas orientaciones para potenciar sus recursos y capacidades y contribuyendo en su continuidad. De producto final de la investigación realizada por Roldán se presentó un modelo que favorece el estudio y análisis de la profesionalización limitada a las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios; Roldán hace mención de una serie de recomendaciones tales como, el promover la difusión de una cultura organizacional a los empresarios o personal al frente de las organizaciones, así como la creación de un organismo que tenga la finalidad de orientar, gestionar y/o auxiliar a estas empresas (Roldán, 2012).

También se añade la contribución de un estudio de tesis con el título de *“La organización en empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango”* en donde se analizó la organización de las empresas familiares de la ciudad de Quetzaltenango, con la finalidad de establecer cómo se otorgan los puestos; los criterios que se utilizan para delegar autoridad, el cumplimiento en el proceso de reclutamiento de personal y el proceso de sucesión generacional (Beletzuy, 2014).

En el estudio presentado por Beletzuy se realizó una investigación de tipo descriptivo, y se determina la organización de las empresas, se tomaron como objeto de estudio y análisis a los propietarios y gerentes, así como a los jefes de área. Mediante el trabajo realizado en campo muestra que se logró obtener el establecimiento de los puestos de trabajo; el criterio para delegar la autoridad fue de gran utilidad debido a que se identificaron deficiencias en las empresas, principalmente el incumplimiento del proceso de reclutamiento y selección de

personal y el no contar con un manual de organización para los colaboradores, puntos que en la actualidad resultan imprescindibles para el buen funcionamiento de las empresas.

En el año de 2016 se publicó un artículo en la Revista Científica Orbis, que lleva el nombre de *“Gestión de la Complejidad Organizacional en las empresas familiares venezolanas”* en él se describe un estudio tipo documental de nivel descriptivo para analizar la gestión de la complejidad organizacional, a fin de mejorar el desarrollo y productividad organizacional de las empresas en cuestión. Dentro de las conclusiones presentadas por el autor se identifica principalmente que las empresas familiares requieren establecer nuevos conceptos de la gestión empresarial, tales como, aplicación de Tics, innovación, creatividad; exigiendo una constante reingeniería organizacional mejorando la competitividad y los resultados empresariales (González, 2016).

Por su parte, en el municipio de Durango, se realizó una investigación que lleva por nombre *“Caracterización del mercado laboral de las empresas en el municipio de Durango”* en la cual se llevó a cabo un estudio descriptivo para conocer el mercado laboral en el municipio de Durango; la investigación tuvo por objetivo el conocer las características que presenta la demanda laboral en el municipio. El diagnóstico fue sustentado por medio de una entrevista, encuesta y cuestionario a un tamaño de muestra de 379 Unidades Económicas (UE) de un total de 26,973 en el año 2014 (Martínez, 2016).

Se obtuvieron resultados en donde se menciona que las personas entre 18 y 25 años son las que generan la mayor rotación de personal en el municipio, también se muestra que uno de los motivos por los que tardan las empresas en ocupar las vacantes, es por la desconfianza que los empresarios tienen sobre las personas que van a contratar, además del tiempo que se necesita para decidir cuál de los aspirantes cumple mejor con el perfil. Se concluyó que el mercado laboral en Durango carece de una estructura moderna para mejorar el proceso de contratación, causado por la manera tradicional de ejecutarse, y como

consecuencia se obtiene una gran variedad de vacantes que no se cubren de manera oportuna.

En cuanto al estudio de la MiPymes de la capital de Durango, se encuentra un artículo de la revista *Universidad & Empresa* con el nombre de *“La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en la MiPymes de Durango Capital”* tuvo por objetivo la determinación de la posible relación entre la cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Durango, así como establecer cuál es la cultura empresarial dominante y la incapacidad de aprendizaje organizacional que se presenta con mayor frecuencia en las empresas estudiadas. Para la recolección de datos se realizó un cuestionario a una muestra de 200 MiPymes, diagnosticando ambas variables (Gómez, 2017).

Con los datos obtenidos se encontró evidencia a favor de la relación significativa de la cultura y las incapacidades de aprendizaje organizacional. La cultura dominante dentro de las MiPymes es la cultura adhocrática y la ceguera es la incapacidad de aprendizaje que se presenta con mayor frecuencia en las MiPymes de Durango Capital. Los resultados obtenidos son de utilidad para discutir con los empresarios del sector y sensibilizarlos de los peligros organizacionales a los que se enfrentan y se hace un llamado para que se preparen, y sean conscientes de tal forma que se cuente con la disposición de construir organizaciones eficientes dando respuestas más adecuadas hacia el entorno.

Para el tema de empresas familiares del municipio de Durango el artículo *“Caracterización de las empresas familiares: Caso Durango (México)”* González, Castruita, y Mendoza (2018), determinaron las características, estructura y la forma de operar de las empresas familiares del Durango. Para tal diagnóstico se aplicaron dos cuestionarios complementados con breves entrevistas a un número de 18 empresas; el primer cuestionario se diseñó para conocer la situación actual de la empresa en sus distintas áreas funcionales, y el segundo para evaluar el nivel de desarrollo de la EF.

Con los resultados se logró la identificación de los factores que influyen en el proceso de sucesión del mando, además se destaca la importancia que tiene el conocer la posición de los fundadores o dueños actuales en cuanto a quién debe ser la persona que asuma el poder y el mando una vez que esta se retire. De acuerdo con los propietarios de estas empresas se menciona que actualmente en la mayoría de las empresas estudiadas no se tiene a la persona identificada para adquirir el puesto de mando y con la preparación ni capacidad suficiente de hacerlo, es decir, no existe planificación del mando que permita la continuidad de la empresa. Además, se expone que la existencia de conflictos o el surgimiento de estos son con baja frecuencia, pero aun siendo así no se cuenta con un plan estratégico para la solución de problemas.

De las 18 empresas evaluadas, 16 se encuentran en la primera etapa y dos han pasado a la segunda del su ciclo de vida. Gracias a esta investigación se logró concluir que hay un deficiente manejo de la dirección y administración de la EF en el municipio de Durango; como resultado final se propuso un modelo de sucesión de mando a fin de ser útil para los propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas familiares.

Los trabajos que se presentaron anteriormente son relevantes debido a que se relacionan con el estudio de la forma en cómo operan y se estructuran micro, pequeña y medianas empresa, y en unos casos específicos analizan las características de estructura organizacional de empresas familiares y las limitaciones que suelen presentar debido a la falta de un establecimiento adecuado de la estructura organizacional.

De acuerdo con la búsqueda de información bibliográfica que se ha realizado hasta el momento en documentos oficiales, particulares, incluyendo tesis académicas y artículos de investigación, no se ha encontrado evidencia de trabajos previos para tratar o estudiar la influencia de la estructura organizacional en el desempeño de las empresas familiares del municipio de Durango.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la estructura organizacional y operativa de las micro y pequeñas empresas familiares del municipio de Durango.

1.3.2. Objetivos particulares

1. Describir las características generales de las empresas familiares micro y pequeña del municipio de Durango.
2. Identificar los aspectos externos de las empresas familiares del municipio de Durango que afectan su crecimiento y desarrollo.
3. Analizar los aspectos internos que influyen en el funcionamiento y operatividad de las empresas familiares del municipio de Durango.
4. Identificar el tipo de estructura organizacional y operativa de las empresas familiares del municipio de Durango.
5. Proponer oportunidades de mejora para la estructura organizacional y operativa de la Empresa Familiar.

1.3.3. Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las características principales que distinguen a las empresas micro y pequeña familiares del municipio de Durango?
2. ¿Cuáles son las características principales que distinguen a los propietarios de las empresas micro y pequeña familiares del municipio de Durango?
3. ¿Cuáles son los factores externos que limitan el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares de del municipio de Durango?
4. ¿Cuáles son las características principales de la estructura organizacional que distinguen a la empresa micro y pequeña familiares del municipio de Durango?
5. ¿Cuáles son las características principales de la estructura operativa que distinguen a la empresa micro y pequeña familiares del municipio de Durango?
6. ¿Cuál es la estructura organizacional y operativa dominante en las micro y pequeñas empresas familiares del municipio de Durango?

7. ¿Cuál es el tipo de fundador dominante en las micro y pequeñas empresas familiares del municipio de Durango?
8. ¿Cuál es la estructura organizacional y operativa que ofrece mayores ventajas a las empresas familiares del municipio de Durango para alargar su permanencia en el mercado?

1.4. Alcances y limitaciones

Con base a la naturaleza de la investigación, se origina por una vinculación dada entre el programa de la Maestría en Ingeniería Administrativa y la empresa consultora local SIRRE consultoría Especializada S.A de R.L de C.V; esta empresa consultora cuenta con un directorio de empresas que su campo de acción se encuentra en el municipio de Durango y que en su mayoría se distinguen negocios familiares. En total, se tiene contemplado un número de 50 empresas a analizar.

Se contempló para el proceso de investigación, una duración de dos años a partir de su inicio, a fin de que, se concluya de manera satisfactoria simultáneamente con la duración del posgrado.

Teniendo en cuenta, los criterios de inclusión y exclusión, se establece intervenir en las empresas familiares de tamaño micro y pequeñas ubicadas en el municipio de Durango, también orientar la investigación a aquellas organizaciones que realizan actividades con fines de lucro, y pertenezca a cualquiera de los sectores económicos.

En el año 2020 se propone por parte de la consultora un diplomado dirigido a estas empresas familiares, con el fin de que se mantuvieran actualizadas y por nuestra parte, se planteó intervenir y así, lograr un primer acercamiento o contacto con ellas. Lo dicho hasta aquí se tenía previsto para la aplicación del instrumento y obtención de la información y posteriormente analizarla en los meses de abril-mayo. Sin embargo, a mediados del mes de marzo, se declara emergencia sanitaria a nivel nacional a causa de la pandemia por COVID-19, lo que obligó a tomar un estado de cuarentena y se imposibilitó la asistencia de manera presencial a lugares públicos y concurridos.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Por lo anterior, el desarrollo del estudio se ve afectado al no poder llevar a cabo desde el mes de abril las actividades previamente programadas.

Capítulo 2. Fundamentos

2.1. Marco teórico

2.1.1. Empresa y organización

En el periodo que abarcó la Revolución Industrial, por el año del 1776 cuando se inventó la máquina de vapor, tuvo una aplicación a la producción y con ella nació una nueva forma de trabajo, la cual, modificó por completo la estructura social y comercial de esa época. Se sufrieron grandes cambios en los volúmenes de producción, por lo que los talleres artesanos que en ese periodo operaban a cargo de integrantes de una sola familia comenzaron a ser sustituidos por máquinas para convertirse en fábricas y organizaciones más estructuradas para trabajar en conjunto y poder realizar sus tareas. Así, fueron surgiendo las empresas modernas y las organizaciones que presentaban el gran desafío de administrarse (Chiavenato, 2001).

Al definir el concepto de empresa, Münch (2010) aporta que *“es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”* (p. 188)

Aramburu y Rivera, 2008 citados por Beletzuy, (2014), exponen que de la necesidad humana de trabajar y colaborar con más personas para satisfacer las metas individuales que de manera individual no podrían alcanzar surge la organización. Esta cooperación dirige a que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, pero se necesita realizarse de manera organizada.

Las organizaciones, *“son unidades sociales o agrupaciones humanas construidas intencionalmente y reconocidas para alcanzar objetivos específicos”* así lo define (Chiavenato 2001, p. 44), lo cual significa, que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos: de igual forma, se reconstruyen, es decir, se tiene una reestructuración a medida que los objetivos se alcanzan o surgen mejores medios para lograrlos a un menor costo y esfuerzo.

Según los autores Hellriegel, Jackson, & Slocum, (2009); se define la organización como el proceso de ordenar y crear la estructura de la empresa que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia, para poder alcanzar las metas de la empresa y del equipo de trabajo; siempre y cuando esa estructura mantenga un orden.

De acuerdo con Chiavenato, (2001), con la llegada de la teoría de sistemas, la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y de las empresas en particular se visualizó de una manera más clara. El autor nos describe un sistema como *“Un conjunto de elementos que se interrelacionan de manera dinámica y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia reciproca entre ellos, desarrollan una actividad o función para lograr uno o más objetivos o propósitos”* (p. 47)

En el enfoque de sistema abierto, se explica que un sistema tiene entradas y salidas hacia el ambiente, de esta manera, la empresa está planteada como un sistema abierto que establece una relación dinámica con su ambiente, recibe varios insumos y los transforma de diversas maneras y los resultados son en forma de producto o servicios. Para que un sistema abierto (empresa) logre sobrevivir, requiere de reajustes continuos a las condiciones que lo rodean. De esta manera, las empresas logran su proceso de adaptación mediante el aprendizaje.

2.1.2. Clasificación de las empresas

Clasificar a las empresas permite conocer las características de estas y de esta manera diferenciarlas correctamente, lo que facilita a la vez entender mejor su funcionamiento. Para la clasificación, existen diferentes organismos, tanto privados como gubernamentales, que clasifican a las empresas utilizando diversos criterios, que permiten ubicar la estructura empresarial del país, facilitando su estudio de una manera más amplia. De acuerdo con la contribución de Bernal y Sierra, (2008) y Münch, (2010), quienes proponen una clasificación de las empresas, se presenta la siguiente clasificación.

Por el sector económico

- Empresas del sector primario: son aquellas empresas que se encargan de las fabricaciones de los recursos obtenidos de la naturaleza (madera, frutas, plantas), obteniendo de ello un beneficio económico. Entre las que se destacan las agrícolas y mineras.
- Empresas del sector manufacturero o industriales: son aquellas que se centra en producir, fabricar o construir productos de consumo, se dedican a la conversión de materia prima en artículos de consumo.
- Empresas del sector terciario o prestadoras de servicios: dedicadas a prestar servicios (comercio, transporte, turismo, sanidad, etc.) a satisfacer los distintos requerimientos del consumidor, es decir, se encargan de organizar, distribuir y vender los productos que sean fabricados por las empresas del sector primario y secundario.

Por su parte, Münch, (2010) clasifica a las organizaciones según su actividad económica de la siguiente manera:

- Industriales. Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
 - a) Extractivas. Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las agropecuarias, madereras, mineras, petroleras, etcétera.
 - b) De transformación o manufactureras. Como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser:
 - Bienes de consumo. Sus productos satisfacen directamente las necesidades del consumidor, por ejemplo, el calzado, los alimentos y el vestido, entre otros.
 - Bienes de producción. Cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo, las máquinas

herramienta, los materiales de construcción, los productos químicos, etcétera.

- Comerciales. Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compraventa y distribución de productos. Se clasifican en:
 - a) Autoservicio. Son grandes empresas comercializadoras que le venden al público productos de consumo. Dentro de estas se encuentran los supermercados, los grandes almacenes y tiendas departamentales.
 - b) Comercializadoras. Distribuyen y venden una serie de productos de diversos productores nacionales y extranjeros.
 - c) Mayoristas. Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
 - d) Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
 - e) Comisionistas. Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.
- De servicios. Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos, por ejemplo, asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencias de publicidad.

Por el tamaño de la empresa

El criterio más utilizado para definir el tamaño de una organización es el número de empleados, considerando de igual manera el giro de la empresa, según la Secretaría de Economía de México que establece una estratificación de empresas legalmente constituidas:

Grande: una gran empresa tiene entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, los cuales, dependen de cada país. Se consideran grandes empresas a aquellos negocios que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores.

Mediana: unidades económicas que cuentan con la oportunidad de desarrollar su competitividad en relación con a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales. Tienen desde 31 hasta 100 trabajadores.

Pequeña: son aquellos negocios que cuentan entre 11 y 30 trabajadores. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Microempresa: tienen entre 0 y 10 trabajadores en promedio. Esto es así, independientemente de que el negocio se dedique a la industria, al comercio o los servicios. Son iniciadas y operadas desde casa o pequeños locales comerciales. Están dadas de alta como personas físicas, la renta de oficinas no es indispensable en el arranque.

La Secretaría de Economía a través del Diario Oficial de la Federación (2017) clasifica a las micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo con su tamaño, sector y número de empleados (MiPymes) mostrado en la Tabla 2.1

Tabla 2.1 Estratificación de las MiPymes según el Diario Oficial de la Federación

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (md)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta 100	95
Mediana	Comercio	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria y Servicios	desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tope máximo combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas anuales) X 90%.

Fuente: (Diario Oficial de la Federación, 2017)

Por el origen del capital

- Empresas públicas o de propiedad del estado: en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales.
- Empresas privadas o de particulares: en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad. El origen de capital es privado.

Pueden ser:

- Nacionales: el capital pertenece a inversionistas de un mismo país.
- Extranjeros: los inversionistas son nacionales y extranjeros
- Transnacionales: se trata de capital de origen extranjero y las utilidades las reinvierten en los países de origen.
- Empresas mixtas, es decir, de propiedad del Estado y de particulares: utilizan capital público para su funcionamiento, pero su gestión es privada. El apoyo público permite afrontar proyectos que solo con fondos privados sería inviables.

Por explotación y la conformación del capital

- Empresas nacionales: los inversionistas con nacionales
- Empresas extranjeras: los inversionistas de otros países y las utilidades las reinvierten en su país de origen
- Empresas mixtas: operan con inversión nacional y privada

Por su régimen jurídico

En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales y sociedades; de acuerdo con (Münch, 2010), pueden ser:

- Sociedad: anónima, cooperativa, civil, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad de capital variable
- Asociación
- Patronato
- Fundación

Por su tecnología

De acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

- Alta tecnología. Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a las empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.
- Mediana tecnología. Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero solo en alguna parte de sus etapas.
- Tradicionales. Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten, aunque sí utilizan maquinaria y equipo.
- Artesanales. Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

Es conveniente mencionar que no existe una clasificación que se acepte de manera universal para diferenciar por tamaño a las empresas, se pueden encontrar algunas similitudes en los criterios de estratificación de las Unidades Económicas (UE).

2.1.3. Definición de administración

A principios del siglo XX, surge la necesidad de otorgar a la administración conocimientos que proporcionaran su aplicación en distintos tipos de negocios, y que garantizara el cumplimiento de los objetivos, con el menor costo tanto en mano de obra como en material.

La administración Robbins y Coulter (2010), expresan que se refiere al proceso que permite lograr que las cosas se realicen con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Por tanto, de acuerdo con estos autores se pueden enunciar las siguientes definiciones:

- La palabra proceso se refiere a las actividades esenciales que desempeñan los gerentes de una empresa.

- La eficiencia es hacer una tarea o actividad de forma correcta y se refiere a la relación existente entre los recursos que se utilizan y los logros obtenidos.
- La eficiencia consiste en concluir una tarea de manera correcta, es decir, que al concluir la actividad se cumplan los objetivos previamente planteados.

Para referencia visual se muestra la figura 2.1.

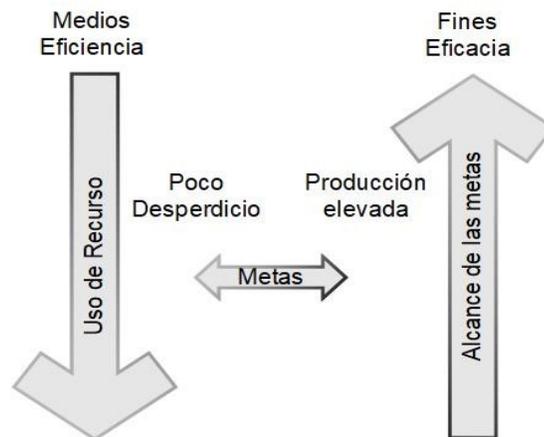


Figura 2.1 Eficiencia y eficacia en la administración

Fuente: Elaboración propia con información extraída de Robbins & Coulter, (2010) p. 8

¿Qué es un administrador?

Para Hellriegel et al., (2009), un administrador es el individuo que se encarga de delegar recursos humanos, materiales, etc. Y que además dirige las operaciones de un departamento o empresa entera. Según los autores, el intentar determinar y planear el medio más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización es responsabilidad de un administrador.

George Terry citado en Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009), enlista las siguientes características de la administración:

1. **La administración sigue un propósito:** el éxito administrativo está comúnmente considerado como el grado hasta el cuál se han llevado a cabo los objetivos.
2. **Es un medio valioso para ejercer un verdadero impacto en la vida humana:** debido a que la administración influye en su ambiente, si un administrador lo desea, puede optimizar las actividades y logros presentes y estimular al personal hacia el logro de mejores resultados.
3. **Está asociada con los esfuerzos de un grupo:** se basa principalmente en que una empresa cobra vida para llegar a ciertos objetivos, los mismos son realizados a través de un grupo y no por una sola persona.
4. **Se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros:** es necesario olvidar la idea de realizar todo por si mismo y hacer que las actividades se logren mediante esfuerzo de todos los miembros del grupo.
5. **Su efectividad requiere el uso de conocimientos, aptitudes y prácticas específicas:** existe una diferencia entre alcanzar que los empleados hagan uso de su capacidad y capacitar.
6. **Es intangible:** llamada fuerza invisible, debido a que su presencia queda evidenciada por los resultados de sus esfuerzos-método, empleados informados, espíritu, y correcta producción de trabajo.
7. **Quienes ejercen la administración no necesariamente son los propietarios:** administrados y propietario no son sinónimos. La mayoría de las veces, los administradores forman un grupo totalmente distinto y al de los propietarios.

En su obra Reyes (2004), menciona la relevancia de la administración a través de los hechos:

- Se aplica a las organizaciones sin importar el lugar donde se encuentre, aumentan la necesidad de administrarlas.
- El éxito de las organizaciones depende de una eficiente administración, utilizando los elementos materiales, humanos, financieros, etc. Que posee la entidad.

- Para las pequeñas y medianas empresa, el único factor que les permite competir con otras es obtener una óptima coordinación de los recursos con los que cuenta.
- La elevación de la productividad, depende de una adecuada administración de las empresas.

2.1.4. Proceso administrativo

Al conjunto de actividades específicas que realizan los administradores para lograr la productividad de la empresa se le conoce como proceso administrativo. Se encuentran variados criterios de la división de las funciones administrativas o elementos de la administración, ver figura 2.2.

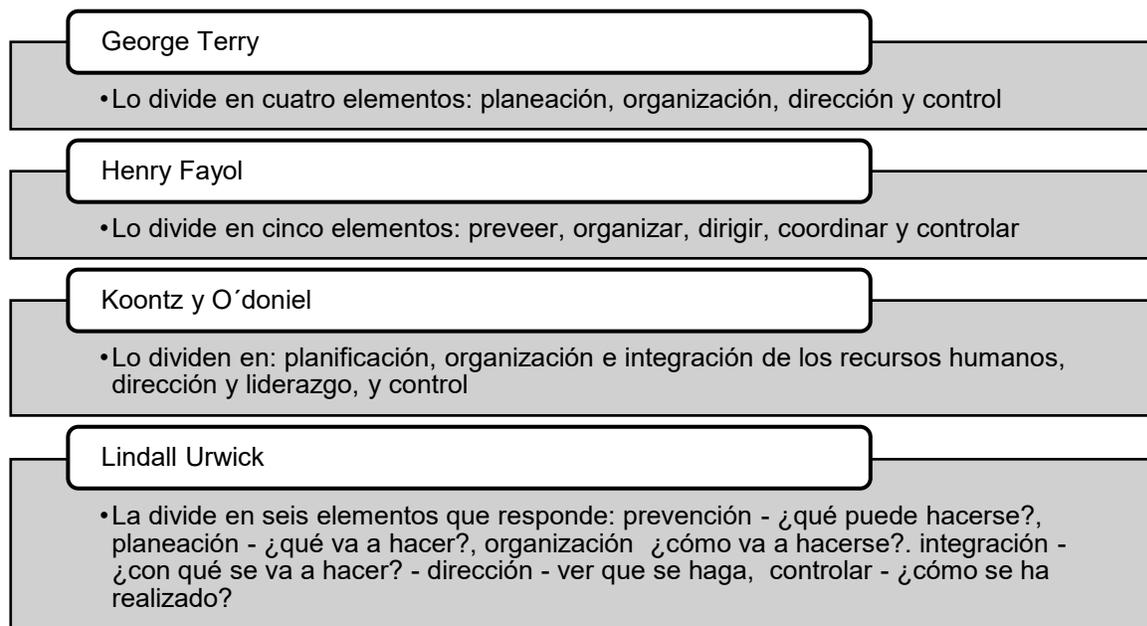


Figura 2.2. Clasificación del proceso administrativo de acuerdo con diferentes autores

Fuente: (Vargas, 2010)

No obstante, un administrador de éxito ejerce con habilidad cuatro funciones administrativas básicas: la planeación, organización, dirección y el control. De acuerdo con Hellriegel et al (2009), la mayoría de los administradores realiza estas funciones de manera concurrente; es decir, no es un orden predefinido para el logro de metas de las empresas. En la figura 2.3 se visualiza el proceso administrativo.

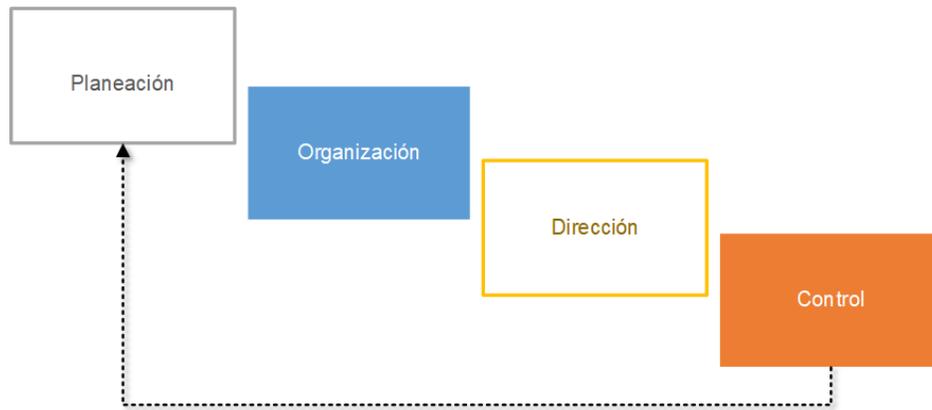


Figura 2.3 Proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Hellriegel et al. (2009), cuando una empresa se administra se deben de considerar dos fases del proceso administrativo: la estructural y la operativa.

De esta manera, a la fase estructural se le denomina también fase mecánica, y consiste en la parte teórica de la administración, debido a que partiendo de uno o más objetivos permite determinar la forma adecuada de alcanzarlo; por otro lado, la fase operativa, es conocida como fase dinámica y se refiere a la manera en que la empresa opera. La figura 2.4 ejemplifica esta división.

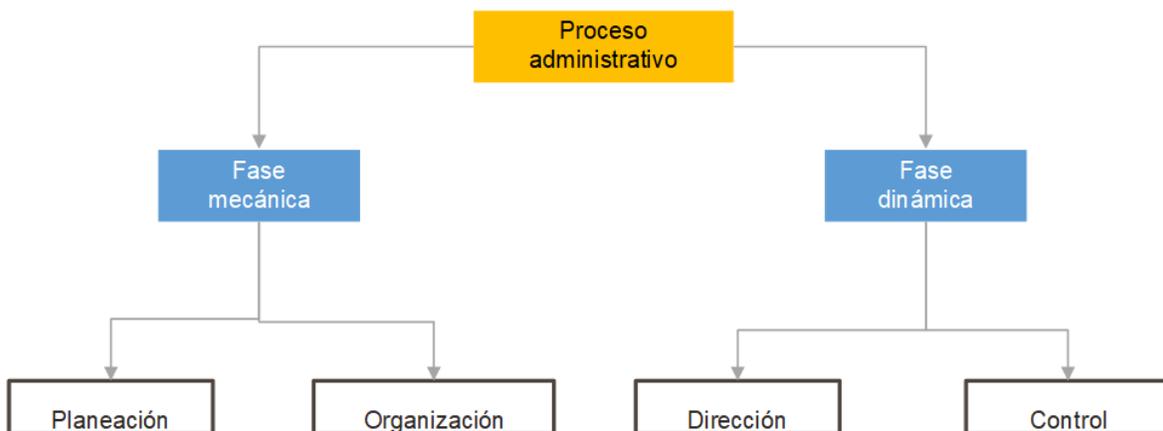


Figura 2.4 Fases del proceso administrativo

Fuente: información extraída de (Vargas, 2010)

2.1.5. Concepto de empresa familiar

Las empresas familiares abundan en la historia, con frecuencia los familiares en grupos de tribus de familias cazaban, sembraban y gobernaban juntos, y participaban en otras actividades para dar sustento y mejorar sus vidas. Conforme las economías y los gobiernos comienzan a tomar forma, el familiar creó empresas que comunicaron conocimiento y habilidades de una generación a otra.

De esta manera, Doderó (2002), menciona que las empresas familiares suelen asociarlas con las empresas pequeñas y poco personalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección esté en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

De la misma forma, Belausteguigoitia (2017), menciona que *“una Empresa Familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suele referirse a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”* (p. 41).

Según Trevinyo-Rodríguez (2010), comenta que existen criterios para que una empresa sea considerada EF y los enlista de la siguiente manera:

- Que una o varias familias posean por lo menos el 51% de las acciones de la empresa y/o una cantidad suficientemente grande, de capital en relación con otros accionistas, de tal modo que tengan voz y voto en la toma de decisiones estratégicas.
- Que una o varias familias estén involucrada en el gobierno, control y consejo de administración.
- Que la familia tenga el interés de transmitir el patrimonio a las siguientes generaciones.
- Que en la familia existan integrantes interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a las siguientes generaciones.
- Que en la familia se promueva la transmisión del conocimiento o el oficio entre generaciones, de tal manera que se preserve el capital humano.

- Que la familia actúe como custodio o guardia de la riqueza generada por cada generación (activos financieros e intangibles como responsabilidad social, reputación, etc.)

“Las empresas familiares constituyen toda la gama de empresas en las cuales un emprendedor o director general, de la siguiente generación y uno o más miembros de la familia influyen de manera significativa en la compañía”, así lo expresa Poza (2011,p. 5) y enlista las siguientes características que definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares:

- La presencia de la familia.
- La coincidencia de la familia, administración y propiedad con sus inclinaciones de ganancia o pérdida, que ante la falta de crecimiento de la compañía vuelve particularmente vulnerables a las empresas familiares durante la sucesión.
- Las fuentes únicas de ventajas competitiva derivadas de la interacción familiar, la administración y la propiedad, en especial cuando la unidad familiar es fuerte.
- El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, lo que distingue a una EF de una no familiar es el involucramiento de la familia en la dirección, operación, administración y toma de decisiones de una organización. Trevinyo-Rodríguez (2010) considera que el binomio Empresa-Familia cuenta con al menos tres sistemas que se entrelazan y que afectan las dinámicas y los comportamientos de los miembros de la familia empresaria. Es importante recordar que un sistema es un conjunto de elementos que se interrelacionan y no se puede analizar y evaluar sus partes por separado, porque todo está conectado.

2.1.6. Ventajas y retos de una empresa familiar

Los beneficios relacionados con la participación de la familia deben reconocerse y analizarse al integrar a familiares como a miembros ajenos de la familia para trabajar en la EF. Uno de los beneficios principales deriva de la fortaleza de las relaciones familiares, los miembros de la familia tienen una motivación única.

El éxito de la empresa también es el éxito de la familia. Las Empresas Familiares pueden transmitir un sentido de tradición y logro a los familiares que están considerando unirse a la empresa y a los empleados ajenos a la familia que se han convertido en parte de una buena organización.

Peter Leach citado por Longenecker et al., (p. 139, 2012), resume lo que considera son las ventajas de una EF.

1. Cultura y valores de la empresa familiar, que proporcionan una guía para alcanzar las metas compartidas.
2. Compromiso, la pasión que crece a partir del sentido de responsabilidad de la familia.
3. Conocimiento, aplicado como ventaja competitiva de los miembros de la familia que aprendieron mediante una participación directa.
4. Visión a largo plazo, que abarca a la siguiente generación y no solo al siguiente trimestre.
5. Cultura estable, que generalmente se encuentran en empresas rentables, de bajo perfil y perdurables.
6. Decisiones ágiles, como función de la confianza entre miembros de la familia.
7. Confiabilidad y orgullo, reconocidos por los clientes, proveedores, acreedores y otras entidades externas.

Parte de los retos que una EF enfrenta es que una gran cantidad de empresas cuentan con políticas que evitan contratar a miembros de la familia, así lo mencionan (Longenecker et al. 2012). La justificación es que los empleados y los administrativos podrían mostrar una preferencia a favor de sus familiares, sin importar sus competencias o desempeño. Lamentablemente, muchas empresas ofrecen empleo a los parientes sin importar sus habilidades y los mantienen en la nómina incluso cuando su bajo desempeño es evidente para todos. Con esto, no solamente disminuye la efectividad de la empresa, sino que además estas prácticas afectan la moral de los empleados competentes.

La resistencia al cambio debido a la influencia familiares contribuye a generar problemas en la transición del liderazgo y las opciones para obtener capital se ven limitadas debido a la propiedad y decisión familiar. De esta manera, se logran enlistar las siguientes desventajas:

1. **Rigidez:** existe cierta rigidez para asumir cambios. La tradición y costumbres hace que las cosas se realicen por inercia.
2. **Nepotismo:** se incluye como administradores a miembros de la familia que no están formados o preparados para asumir el puesto y se les da un salario no como administradores sino como familiares.
3. **Sucesión:** el éxito de una empresa depende de las formar e ideas de cómo manejar una organización. el cambio de liderazgo que se produce con un cambio de generación suele producir tensiones.
4. **Ausencia de liderazgo y legitimidad:** sucede cuando nadie está preparado para hacerse cargo de asumir el cargo de la organización.
5. **Conflictos emocionales:** al estar interrelacionados la empresa y la familiar, los conflictos familiares van a intervenir en el funcionamiento de la empresa.

2.1.7. Modelos de empresas familiares

Modelo de equilibrio

Este modelo lo explica Belausteguigoitia (2017), sugiere que la analogía del barco ilustra la situación que suelen enfrentar las empresas familiares. Imaginando un barco constituido por tres partes: proa, popa y cabina de mando, en la cual se encuentra el capitán. El barco flota en medida en que el agua no penetre, y para tal efecto debe moverse en armonía con las olas del mar. Si se inclinara más de la cuenta hacia la proa o hacia la popa respectivamente, podría hundirse, por lo tanto, es necesario que mantenga una posición lo más estable posible.

En este modelo representado en la figura 2.5, tenemos que la proa representa a la familia (F) y la popa a la empresa (E). En la cabina de mando se encuentre quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización: los propietarios (P), que suelen ser a su vez los directores de empresa (E), los padres

de familia (F). Ellos están representados por el capitán del barco (P), quien tiene la posibilidad de dirigirlo hacia el destino que desee.

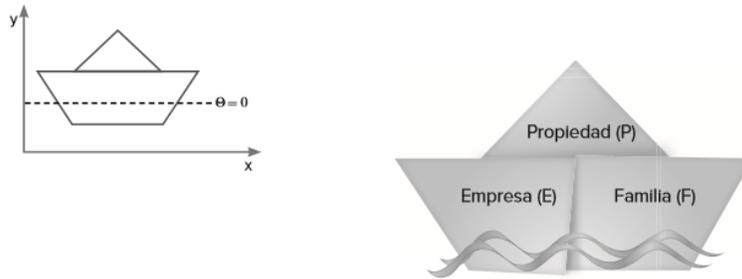


Figura 2.5 Modelo de equilibrio

Fuente: Belausteguigoitia R (2017 p. 4)

Para llegar a determinado puerto, es indispensable que tanto la tripulación como el capitán se ponen de acuerdo sobre cómo elegir el destino y la forma de arribar, puesto que son muchos los destinos que la nave podría alcanzar. En ocasiones alguno de los elementos involucrados; sea la empresa o la familia, puede requerir una atención especial y cierto sacrificio por parte de la otra.

Modelo de los dos círculos (MDC)

Se habla de una EF en la que dos sistemas diferentes, o incluso opuestos, se empalman. En ese modelo, los aspectos esenciales de cada sistema; la familia y empresa se contraponen. Un aspecto relevante como lo mencionan Jaques, Cisneros, y Mejía-Morelos (2011), el objetivo de la cabeza familiar es establecer la armonía, buscar el bienestar de sus miembros y lograr que los hijos se conviertan en adultos. En el lado de la empresa, el dirigente busca el desarrollo de la empresa y la generación de utilidades. Ubicándonos en la intersección de estos dos sistemas encontramos la “zona de conflicto”, en esta parte entran los momentos en que la toma de decisiones de una EF genera tensiones entre la empresa y la familia como se puede visualizar en la figura 2.6.



Figura 2.6 Modelo de los dos círculos

Fuente: Jaques, Cisneros y Mejia-Morelos (2011), p.358

Modelos de los tres círculos (MTC)

En los ochenta, dos profesores, Renato Taguiri y John Davis, desarrollaron un modelo que pone en representación a los dos sistemas, la familia y la empresa. Además, agregan un tercer elemento: la propiedad. El modelo resultante ilustrado en la figura 2.7, incluye tres círculos que se empalman y representan los tres sistemas antes mencionados.

Como se observa, al sobreponerse los tres círculos se forman siete áreas diferentes que Davis y Taguiri llaman territorios. La dependencia entre las tres entidades es aún más evidente cuando identificamos a las personas dentro de cada uno de los territorios (Jaques, et al. 2011):

- 1) En la intersección de los tres círculos, están las personas miembros de la familia, empleados y al mismo tiempo socios de la compañía.
- 2) Aquí se encuentran las personas que son miembros de la familia y a la vez empleados, pero no tienen acciones de la compañía.
- 3) Se sitúan los individuos que trabajan y que son accionistas de la empresa, pero que no son miembros de la familia.
- 4) Representa a los miembros de la familia que son accionistas de la empresa, pero que no trabajan en ella.
- 5) En él se encuentran las personas que son miembros de la familia, pero que no trabajan en la empresa ni son propietarios de esta.

- 6) Se representa a quienes trabajan en la empresa sin ser accionistas de ella y tampoco son miembros de la familia.
- 7) Se encuentran los accionistas que no trabajan en la empresa ni son miembros de la familia.

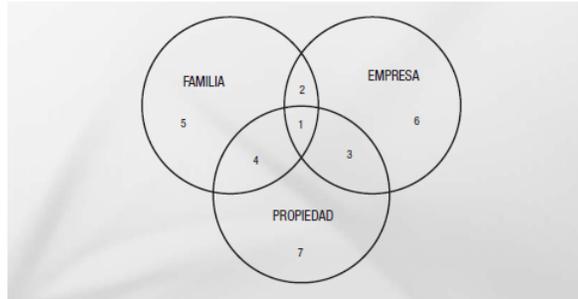


Figura 2.7 Modelo de los tres círculos

Fuente: extraído de Jaques, Cisneros y Mejia-Morelos (2011, p. 363)

Por su parte, Trevinyo-Rodríguez (2010), menciona que estos tres sistemas no son los únicos que interactúan en las empresas familiares, sin embargo, es relevante conocerlos puesto que son la base de estas organizaciones.

Dimensión propiedad

Todo cuanto poseen los integrantes de la familia que dirige la empresa se refiere a propiedad de la familia. Se divide en tres etapas:

1. Propietario Controlador: El control de la propiedad se concentra en un solo individuo o mayormente un matrimonio.
2. Sociedad de Hermanos: El control de la empresa o propiedad se divide entre dos o más hermanos.
3. Consorcio de primos: Se refiere a cuando existen muchos primos accionistas provenientes de varias ramas de hermanos.

Dimensión familia

Esta dimensión se presenta en cuatro etapas:

1. Familia joven de negocios: La generación adulta es menor de 35 años en su mayoría es un matrimonio, No suele haber hijos y si existen son menores de 20 años.
2. Ingreso de la familia al negocio: Generación de hijos en adolescencia o de 20 a 30 años, de apoco algunas tareas recaen sobre los hijos.

3. Trabajo conjunto: Se trabaja en conjunto entre dos o más generaciones, la del padre y la del hijo que al menos de forma provisional decidió continuar en el negocio familiar.
4. Traspaso del mando: Transferencia generacional del liderazgo de la familia.

Dimensión empresa

En esta dimensión hay tres etapas de desarrollo de la empresa.

1. Arranque-nacimiento: La empresa inicia como una idea o proyecto, el propietario es la figura central y en la mayoría no hay otros empleados.
2. Crecimiento-expansión-formalización: La incertidumbre es superada, la empresa se expande en algunas áreas y además comienza a formar estructura y procesos más formales.
3. Madurez: Generalmente es la última etapa, es donde la organización debe renovarse o en caso contrario comienza un declive.

Modelo de los cinco círculos (MCC)

Amat Salas (2004), profesor español citado en (Molina, Botero, & Montoya, 2016) propone este modelo complementando el modelo de los tres círculos; donde desglosa la dimensión de la empresa en dos: por un lado, la gestión, y por el otro, la empresa como negocio, y añade una quinta dimensión, que es la sucesión como se muestra en la Figura 2.8.

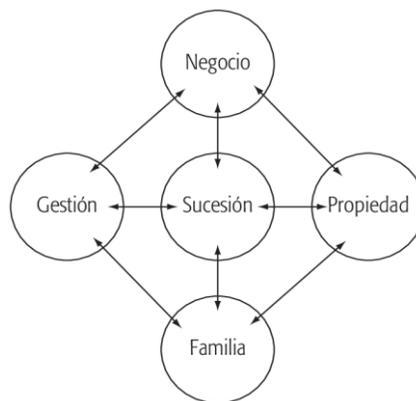


Figura 2.8 Modelo de los cinco círculos

Fuente: extraído de Molina y Montoya, (p. 135, 2016).

Este modelo es una gran herramienta para comprender la dinámica de cualquier EF en un momento determinado, algunos de los problemas y conflictos más importantes de las empresas familiares nacen a través del paso del tiempo ya que a través de las generaciones van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de estas áreas ya mencionadas, y de esta forma nace el Modelo Evolutivo Tridimensional.

Modelo evolutivo tridimensional (MET)

El modelo evolutivo tridimensional Gersik, et al. (1997) citados por Treviño-Rodríguez (2010), contempla que el dominio o subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas progresivas, las cuales se identifican como compañías de propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las fases: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta.

En relación con esto, en la “empresa” se distinguen tres fases: arranque, expansión/formalización y madurez. Figura 2.9.

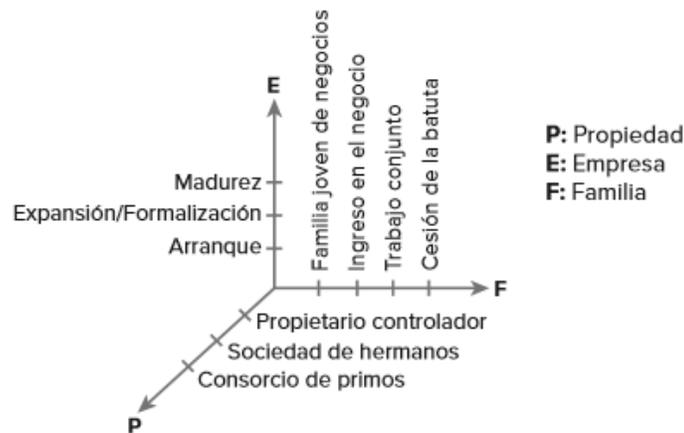


Figura 2.9 Modelo evolutivo tridimensional

Fuente: extraído de (Belausteguigoitia, 2017, p. 12).

Gersick, et al (1997), manejan el modelo de los tres círculos como base para plantear su modelo tridimensional, en el cual se describen las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad. Separa las cuestiones del

trabajo y las de la familia es una de las recomendaciones más comunes y efectivas para mejorar la marcha de las organizaciones familiares. El éxito de esa separación radica en no confundir que pertenece a la familia y que compete solo a la empresa.

2.1.8. Constitución de las empresas familiares

El concepto de protocolo o constitución familiar, adoptado por Gallo y Ward (1990) citado por Trevinyo-Rodríguez (2019), tiene sus raíces en estudios de planificación estratégica en las Empresas Familiares. El protocolo familiar es un acuerdo sobre temas de la empresa y la familia, trata a su vez la relación recíproca entre estas dos partes y lleva implícito el compromiso de los miembros de la familiar de poner en práctica reglas, políticas u objetivos acordados en familia. El último fin de un acuerdo de familia es la supervivencia con éxito de la EF a lo largo de las generaciones, evitando los conflictos intergeneracionales, las luchas de poder o las sorpresas familiares-empresariales. De esta manera, un protocolo familiar debe de estar constituido por cimientos sobre los cuales sustentarlo y construirlo se ilustra en la figura 2.10.



Figura 2.10 Contenido del protocolo o constitución familiar

Fuente: extraído de Trevinyo-Rodríguez (2010, p. 322)

El protocolo familiar es un acuerdo cuyo objetivo es conseguir que la familia empresaria permanezca unida a lo largo de varias generaciones. Un acuerdo familiar permite planificar estratégicamente el futuro familiar, guiando a la familia hacia un acto que le ayude a.

- Regular la relación familia-empresa
- Fomentar la profesionalización de los procesos
- Proveer un ambiente útil para la transmisión de los valores y cultura
- Aviva la unidad, la armonía y el compromiso de los miembros de la familia.
- Impulsar una visión de futuro compartida
- Mantener la identidad familiar
- Evitar comportamiento convenencieros u oportunistas
- Establecer un sistema eficiente de comunicación
- Planificar la sucesión.

Para Trevinyo-Rodríguez (2010), existen varios tipos de protocolo familiar, esto depende del ámbito patrimonial y familiar que se decida manejar:

1. En el ámbito patrimonial el acuerdo puede ser:
 - Universal o total: incluye toda la esfera patrimonial de la familia.
 - Particular o delimitado: incluye solamente un ámbito definido del patrimonio familiar.
2. El ámbito familiar del pacto poder ser:
 - Plenario o integral: participa toda la familia.
 - Parcial o de grupo: participa solamente una rama o una parte de la familia.

Si bien el protocolo familiar puede tener estructuras diferentes, por lo general abarca una serie de temas que aparecen a continuación según Belausteguigoitia (2017).

1. **Fundamentos:** objetivo del documento e implicaciones, breve historia de la familia y de la empresa, filosofía de la empresa y de la familia: visión, misión y valores.

2. **Empleo para la familia:** políticas de compensación, selección de futuros líderes, beneficios para los miembros de la familia, políticas laborales y de vacaciones, y políticas de retiro.
3. **Propiedad:** políticas de transferencia de acciones, métodos de valuación y proceso de compra de acciones, responsabilidades y derechos de los accionistas, políticas de dividendos y temas relacionados con la propiedad: Mantener todas las acciones en la familia, cotizar en bolsa, etc.
4. **Nuevos negocios:** apoyo a las generaciones jóvenes para iniciar nuevos negocios., beneficios especiales para clientes familiares, proveedores familiares, apoyo para capacitación, políticas de resolución de conflictos, filantropía.

2.1.9. Ciclo de vida de las empresas familiares

Las empresas familiares son instituciones u organismos vivos que nacen, se desarrollan, transforman y algunas veces se mantienen de generación en generación en el mercado, y algunas otras, desaparecen. Parte del desarrollo en toda EF cuenta con un ciclo de vida, en cual pretende explicar las crisis a las que estas se ven afectadas. Procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave del éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa. Este ciclo está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y de la misma organización.

Dodero (2008), presenta un modelo de ciclo de vida de estas organizaciones mostrado en la figura 2.11; en donde explica cuatro diferentes etapas: la del fundador que emprende el negocio, la del crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador, el crecimiento de la empresa por el aporte emprendedor de los hijos y, por último, el gobierno corporativo profesional.

Etapa 1. La del fundador, emprendedor del negocio.

Dodero (2008), menciona que este es el paso inicial de la existencia de la EF. La empresa pertenece y es dirigida totalmente por el fundador. La mayoría de los fundadores pudieran solicitar consejos a un reducido número de asesores externos y/o socios comerciales, pero son ellos mismos lo que toman la mayoría

de las decisiones importantes. Esta etapa se caracteriza por un compromiso fuerte del fundador, es aquí donde se inicia el emprendimiento, el fundador pone sus prioridades en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla a cabo.

Para que la EF sobreviva hasta su siguiente etapa, el fundador deberá ejecutar los esfuerzos necesarios y planear su sucesión y comenzar a preparar al siguiente líder de la empresa.

Primera crisis: por falta de delegación

En esta primera crisis los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no pueden realizar todo como antes, porque está teniendo problemas de productividad, comerciales o financieros.

Es aquí, donde el fundador debe tomar una decisión crítica para superar la crisis, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía el. Se resiste al cambio por la desconfianza y por no tener el tiempo suficiente para controlarlos. En caso de lograr el cambio, se podrá superar esta primera crisis, que es propiamente del crecimiento por el éxito inicial.

Etapa 2. Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

En esta etapa explica Doderó que es en la que más miembros de la familia se involucran en la empresa, los temas de gobierno tienden a volverse relativamente más complejos que los de la primera etapa. Algunos de los desafíos habituales de la etapa 2 son: Mantener la armonía entre los hermanos, formalizar procesos y procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la sucesión para los puestos gerenciales clave.

Es primordial que el fundador adquiera nuevas competencias como para ser capaz de liderar un equipo con nuevas personas que se incorporen a la organización. Debe de comunicar a su gente, el sentido de misión con tal pasión para desarrollar en ellos un fuerte sentido de pertenencia, y se manifestara por el gran compromiso que asuman por los objetivos de la empresa.

Segunda crisis: por el ingreso de los hijos

Es donde los hijos del fundador se incorporan en el negocio y empiezan a trabajar juntos. Esta etapa es beneficio para la empresa, pero no deja de presentar ciertas dificultades, tales como.

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y la empresa. La confusión de estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provocan discusiones que no favorecen la calidad del trabajo ni de vida familiar.
- La visión y estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Esto lleva implícito la realización de cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador.
- Padre e hijo no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa.

Etapa 3. Crecimiento de la empresa por el aporte emprendedor de los hijos.

Una vez superada la crisis de la etapa anterior la empresa seguirá creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrados con sus padres. En esta etapa, se encuentran tanto al fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí mismos para sacar adelante a la empresa

Tercera crisis: Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte es de modo imprevista.

La sucesión es un tema incomodo y difícil de tratar para los hijos, no solo porque que esta suponía para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con su ausencia y como los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos.

Etapa 4. El gobierno corporativo profesional

De la etapa del fundador a la de sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una persona a otro donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus

intereses personales. Si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para realizar frente a los desafíos propios de la globalización, y de administrar una organización más compleja.

Cuarta crisis: cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto.

A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles, prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información mínima necesaria. La falta de transparencia de la información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve que, entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa, pierdan confianza en quienes la dirigen. Por ello, la implementación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar como van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno.

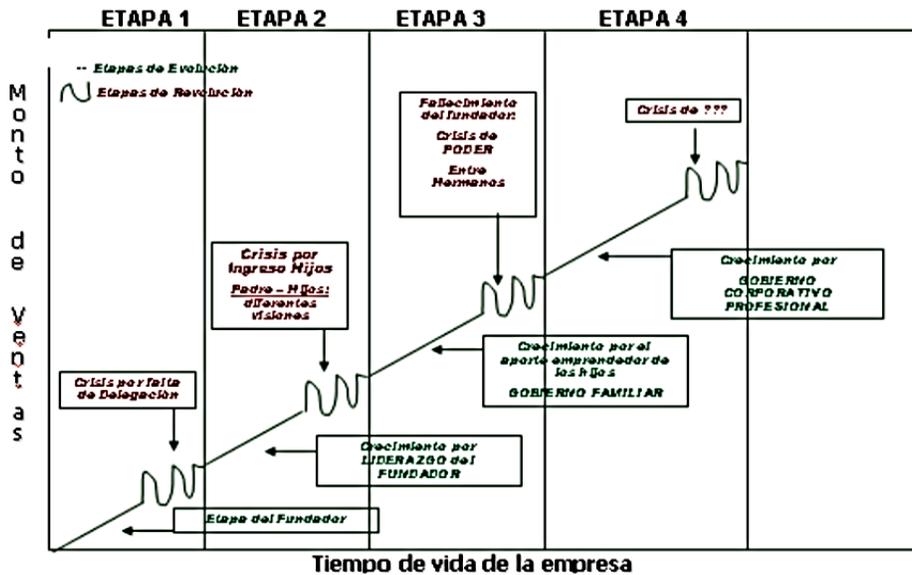


Figura 2.11 Etapas del ciclo de vida de las empresas familiares

Fuente: extraída de Dodero (2008 p. 29).

Gallo (2011), añade que, a lo largo de varias décadas, el ciclo de vida de las empresas familiares ha tenido un comportamiento similar en primer, segunda y

tercera generación, en donde se logra identificar etapas como la gestación del negocio, su desarrollo, la maduración y revitalización estratégica, y la crisis de las organizaciones. En la figura 2.12 se intenta representar de una manera gráfica.

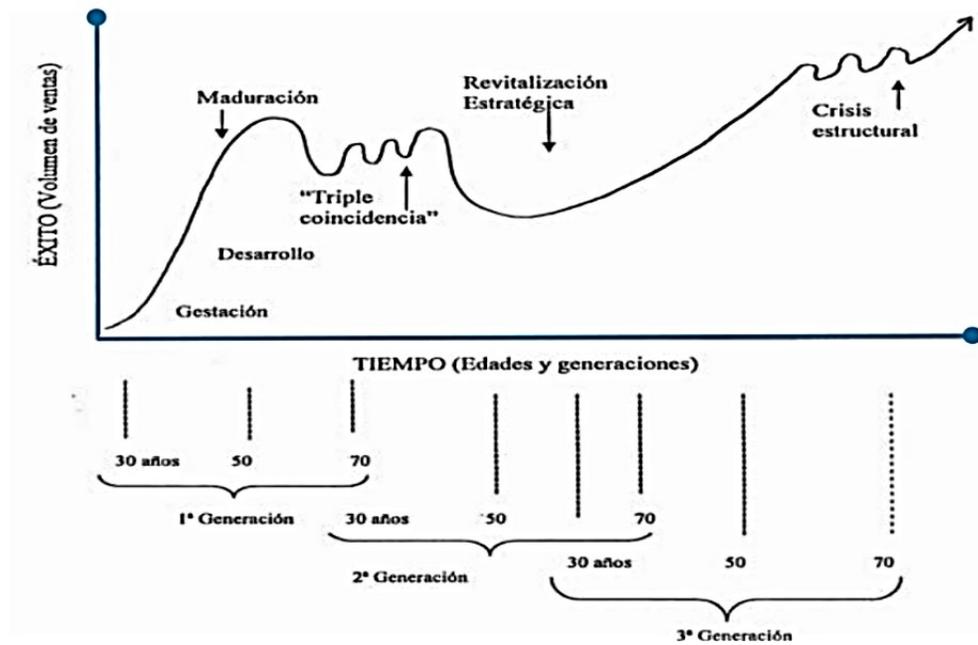


Figura 2.12 Ciclo de vida de la empresa familiar

Fuente: extraída de Gallo (2011 p. 106).

2.1.10. Modelos de organización

Existen diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales según Münch, (2010), pueden adoptar las empresas dependiendo de factores como el giro, amplitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción. Los tipos de estructuras más comunes son:

Lineal o militar

Caracterizada porque la autoridad se concentra en una solo persona, y es quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El líder asigna y delega el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.



Figura 2.13 Estructura militar

Fuente: extraído de Münch (2010, p. 65).

Staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.



Figura 2.14 Estructura staff

Fuente: extraído de Münch (2010, p. 66).

Lineo-funcional

Münch menciona que este tipo de estructura se usa comúnmente por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa tales como mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas. La autoridad y responsabilidad que se trasmite a través de un solo jefe por cada función en especial.

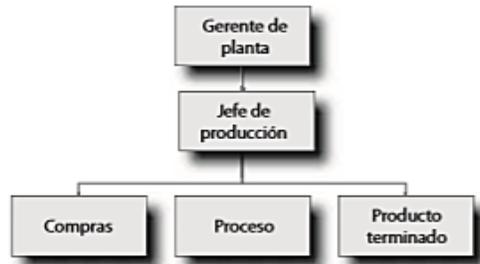


Figura 2.15 Estructura lineo-funcional

Fuente: extraído de Münch (2010, p. 66).

Comités

Consisten en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les asigna. Generalmente, son de carácter temporal.



Figura 2.16 Estructura por comités

Fuente: extraído de Münch (2010, p. 67).

Matricial

Es propia de grandes empresas. Se conoce también como organización de proyectos o de matriz. Existe un gerente funcional a cargo, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participas personal de diferentes departamentos o áreas.



Figura 2.17 Estructura matricial

Fuente: extraído de Münch (2010, p. 68).

Multidivisional

Este tipo de estructura es propia de grandes empresas, por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos. Estos departamentos se denominan divisiones porque tiene autonomía, tiene capacidad para la toma de decisiones.



Figura 2.18 Estructura multidivisional

Fuente: extraído de Münch (2010, p. 67).

Holding

Una compañía holding es una sociedad constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes. Puede ser una empresa de la que dependan unidades de negocio autónomas.



Figura 2.19 Estructura holding

Fuente: extraído de Münch (2010, p. 67).

2.1.11. Estructura organizacional

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organizar de acuerdo con sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es fundamental conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber porque y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones. El secreto del éxito en cualquier campo está en la organización, lucha constante para conseguir el objetivo deseado.

El desarrollo de una estructura organizacional desempeña un rol significativo, del cual se involucra un esquema de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

Así, Robbins (2010), define que *“la estructura organizacional es la distribución formal de dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades relacionadas con puestos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, y establecer líneas formales de autoridad”* (p.184). por otro lado, contamos con la aportación de Hellriegel, et al. (2009), quienes definen el concepto como el *“sistema formal de relaciones de trabajo para la distinción e integración de las tareas”* (p.127). Por lo tanto, al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada una de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

2.1.12. División y especialización del trabajo

Bernal y Sierra (2008), mencionan que debido a la diversidad que las organizaciones realizan en su desarrollo, es necesario agrupar el trabajo por actividades afines y relacionadas, y es por ello por lo que en la estructura organizacional suele dividirse por áreas básicas tales como administración general, producción y operaciones, mercadeo, contabilidad y finanzas, desarrollo humano.

Para dividir el trabajo Münch (2010), explica que es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Describir los procesos es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización.
2. Definir las funciones más importantes.
3. Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
4. Establecer líneas de comunicación e interrelación.
5. Definir los micro procesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

Jerarquización

Para Münch (2010), la jerarquización involucra la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión. La jerarquización es una cadena de mando, es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la tarea que realicen.

Las jerarquizaciones deben establecerse de acuerdo con la regla siguiente:

- No se debe abusar, pues los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier organismo social deben ser los mismos o más indispensables.
- El tipo de autoridad-lineal, funcional, o staff de cada nivel debe definirse perfectamente sin que haya confusiones.

Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, expone Münch (2010).

El proceso de departamentalizar sigue una serie de acciones:

- Listar todas las funciones del organismo social
- Clasificarlas
- Agruparlas según su orden jerárquico
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos
- El tamaño, la exigencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas.

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, (Münch, 2010)

indica que es posible usar diversos modelos de organización, las más usuales son:

- **Funcional:** se agrupan las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización, y con ello, una mayor eficiencia del personal.
- **Por productos:** se recomienda a empresa que se dedica a fabricar diversas líneas de productos. Se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- **Geográfica o por territorios:** se emplea cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y esta dispersa en áreas grandes y diferentes. Se utiliza en el área de ventas.
- **Clientes:** se establecen departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Se aplica por lo general en empresas

comerciales, tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque pueden utilizarse de igual forma en empresas de servicio e industriales.

- **Por proceso o equipo:** cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo, sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.
- **Secuencia:** se usa por lo general en niveles intermedios u operativos, es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo. Así, una empresa que trabaje por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos.

Cadena de mando

Un solo jefe para un solo subordinado. Para evitar confusiones, es indispensable que todo subordinado esté obligado hacia solo un superior. La autoridad sobre ciertas actividades solo es ejercida por los superiores de línea, es decir, por un centro de autoridad y decisión.

Para Bernal y Sierra (2008), la autoridad es el derecho formal y legítimo de un directivo para tomar decisiones, expresar órdenes relacionadas con su cargo y determinar recursos, con el propósito de obtener resultados deseados.

Entendida de esta manera la autoridad, tiene las siguientes características:

- Se concede a los cargos o puestos, no a las personas en sí
- Debe ser obedecida por su legitimidad
- Fluye desde la dirección hacia los demás trabajadores

Amplitud de control

La amplitud o área de control es un proceso de organización que en concordancia con Bernal y Sierra (2008), se refiere a la cantidad de personas que otra con un determinado cargo supervisa de manera directa, con eficiencia y eficacia. La toma de control óptima se determina por los siguientes factores:

- Naturaleza de las tareas
- Ubicación de los trabajadores
- Capacidad de delegación
- Grado de calificación, motivación y compromiso de los trabajadores
- Grado de automatización de las actividades de la organización

Centralización y descentralización

La centralización Robbins (2010, p.188), explica que es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, Robbins menciona que cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más centralizada está la empresa.

Formalización

Para Robbins (2010), la formalización se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (p.189). Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe de hacer, cuándo se debe de hacer y cómo se debe de hacer.

2.1.13. Desafíos actuales del diseño organizacional

En el camino de los gerentes en busca de mejores diseños organizacionales para ayudar a sus colaboradores a realizar su trabajo y/o actividades de manera eficaz y eficiente, se encuentran con ciertos desafíos. Estos incluyen mantener a los empleados comunicados, construir una organización que aprenda y manejar problemas estructurales globales.

Robbins (2010), menciona que estos desafíos se expresan de la siguiente manera:

- **Comunicación con los empleados:** los gerentes enfrentan el desafío de encontrar la forma de mantener comunicados con la empresa empleados

muy móviles y dispersos. Aquí es donde encuentra un papel importante los dispositivos móviles que permiten a un empleado acceder a correo electrónico, calendarios, contactos, pueden usarse en cualquier lugar donde haya una red inalámbrica. Los colaboradores pueden tener videoconferencias, el uso de teléfonos celulares son de gran ayuda para mantener una comunicación con el debido establecimiento de límite de uso dentro de la jornada laboral, atendiendo primordialmente los asuntos del trabajo dentro de estas horas.

- **Construcción de una organización:** en una organización que aprende, los empleados continuamente adquieren y comparten nuevos conocimientos y aplican dichos conocimientos en la toma de decisiones o al realizar su trabajo. En un entorno sin límites, los empleados trabajan juntos y colaboran en hacer el trabajo de la organización de la mejor manera posible y aprenden uno de otro.
- **Manejo de problemas estructurales globales:** al diseñar o cambiar la estructura, podría necesitarse que los gerentes consideraran las implicaciones culturales de ciertos elementos de diseño.

El autor Robbins menciona, que no importa cual diseño estructural elijan los gerentes para sus organizaciones, este debe ayudar a los empleados a hacer su trabajo de la mejor forma posible. La estructura debe apoyar y ayudar a los miembros de la organización cuando realicen el trabajo de la empresa.

2.1.14. Liderazgo en las organizaciones

Es de relevancia conceptualizar el tema de liderazgo debido a que el mayor problema de las organizaciones es la falta de dirección, planeación, ejecución y control de las tareas que pretendan el desarrollo y el logro de metas de una empresa. En las empresas es necesario que existan personas con deseo de guiar, motivar y convencer a otros en beneficio de los objetivos en común.

En la definición de liderazgo el autor Chiavenato (2007), lo define como *“la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*.

(p.104), y por su parte Lussiery Achua (2011), mencionan que *“el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”* (p. 6), ambos autores coinciden en la capacidad de influir y tener autoridad sobre un grupo para alcanzar un bien en común.

Una de las principales teorías sobre el liderazgo es gracias a la aportación de White y Lippit (1939), señalan tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático, esta teoría está en función de las formas de ejercer influencia por parte del líder en sus seguidores. Los principales estilos se describen de la siguiente manera:

- Líder Autocrático: se presenta cuando el líder centraliza la autoridad y ejerce su influencia en sus seguidores a través del uso del poder, y usualmente utiliza el premio o el castigo para persuadirlos.
- Líder Democrático: el líder delega la autoridad a sus seguidores, estimula la participación de estos y basa su poder en su experiencia y el buen ejemplo.
- Líder Carismático: se caracteriza por el poder de persuasión al ser admirado positivamente por sus seguidores, basa su liderazgo en el vínculo emocional que existe entre él y aquellos. Son asertivos, poseen confianza en sí mismos y los consideran protectores.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar.

El carácter que posee el fundador quien liderea una empresa familiar que determina el tipo de compañía constituida e impacta en el desarrollo de esta, además de definir uno de los procesos más importantes dentro de este tipo de empresas, que es la sucesión.

Según Sonnenfiel y Spence citados por Gómez (2006), presentan la clasificación de los fundadores según su actitud/voluntad y en dónde mencionan que el ego empresarial y familiar de estos individuos hará que cada persona dirija de una forma determinada y asuma la salida de la empresa de una manera

diferente. Se exponen cuatro tipos de fundadores: monarca, el general, el embajador y el gobernador.

- Monarca: su actitud hacia el proceso de sucesión es de no dejar el cargo hasta que muera por causas de enfermedad, accidente o invalidez. Son personas autocráticas, con un alto grado de compromiso y con grandes dificultades para delegar responsabilidades.
- General: manejan la vida empresarial bajo parámetros militares, su retiro siempre está ligado al deseo de volver, vigila la empresa para que al mínimo error del sucesor este regrese a “rescatar” la empresa de la mala dirección del nuevo dirigente.
- Gobernador: acepta el proceso de sucesión, pero no vuelve a la empresa, ni como asesor. Considera que existen personas que pueden ocupar su puesto y mejorar la empresa.
- Embajador: dejan la empresa de manera voluntaria y siempre está dispuesto a aconsejar, pero sin imponer, asesora al nuevo dirigente.

Esta clasificación va dirigida al proceso de relevo, pero también marca a la EF desde sus inicios, por lo que todos los procesos de esta se verán influenciados por la personalidad de sus fundadores.

2.2. Marco contextual

2.2.1. Las empresas familiares en el mundo

Las Empresas Familiares constituyen el tipo de compañía dominante en la gran mayoría de los países del mundo. Las cifras sitúan a la EF como uno de los pilares fundamentales del desarrollo social y económico. Sin embargo, su situación presenta algunas diferencias entre países.

En la actualidad se cuenta con algunas cifras que confirman la dominación de estas empresas en la economía mundial. Por ejemplo, en Estados Unidos el 90% de las compañías son empresas familiares y en Italia el 75%, por su parte en el Reino Unido el 76% de sus compañías son dirigidas y/o propiedad de una familia, en España el 89% y en Francia el 60.5%. De esta manera, la información presenta que en los estados miembros de la Unión europea aportan entre el 35% y 65% del

producto interno bruto (PIB), América del Norte contribuye aproximadamente de 40% a 45% de PIB, América Latina con el 70% del PIB y Asia entre 65% y 82% (San Martín y Durán, 2017).

El éxito de las empresas familiares y su permanencia a través de los años se relaciona directamente con su comprensión y planeación. Para comprenderlas, es importante generar conocimiento sobre ellas, y favorablemente, la información disponible aumenta cada día. Dentro de las mayores preocupaciones de estas empresas se encuentra la sucesión del mando, que se presenta como problemática para la mayoría, y quizá el reto más difícil que pueden enfrentar quienes dirigen o son propietarios de una organización (Belausteguigoitia, 2017).

Existen empresas familiares que iniciaron siendo pequeñas empresas y llegaron a convertirse en grandes negocios y sin dejar de ser familiares. Aunque la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas, eso no significa que estén incapacitadas para crecer.

2.2.2. Empresas familiares en México

Con respecto a la familia, en la sociedad mexicana es el centro sobre el que gira la vida del individuo, en gran medida la familia es considerada la institución social más importante, ya que en ella se forma nuestra personalidad y desarrollo individual. En México de igual manera se cree que la familia es la unidad primordial de organización social, y que iniciando con ella se forman organizaciones más complejas, por esta razón la familia tiene relación con las empresas, ambas, necesitan un plan para desarrollar su crecimiento y madurez.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el censo realizado en el 2014 se reportó que en el país existen 5,654,014 unidades económicas (UE), en donde el total del personal ocupado representa la cantidad de 29,642,421 de personas y alrededor de 403 mil empresas nuevas se integran cada año. En relación con esta información, la mayor parte de las empresas en México pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa (MiPymes), representan el 95% del universo total (San Martín y Durán, 2017).

Datos mostrados también por el INEGI citados por (KPMG, 2013) hacen referencia a que las MiPymes producen más de la mitad del PIB en México, lo cual destaca su importancia dentro de la economía y beneficio al desarrollo del país. Se estima que cerca del 90% de las empresas, excluyendo a la microempresa, son familiares y que generan el 67% del empleo del país.

Gracias al trabajo de San Martín y Durán (2017) se conoce que la presencia de las empresas familiares tiende a ser mayor entre las microempresas, contando con un 57%. Dependiendo al aumento del tamaño de las empresas, la participación de las empresas familiares va disminuyendo, de esta manera la distribución de la EF por tamaño se muestra en la figura 2.20.

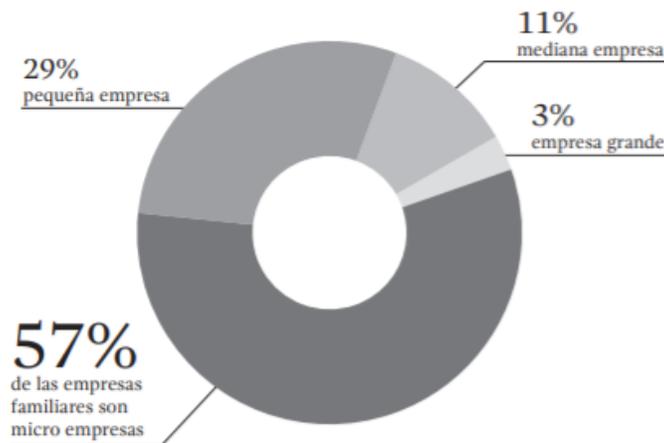


Figura 2.20 Distribución de las empresas familiares por tamaño en México

Fuente: extraído de San Martín y Durán, (2017, pág. 31).

Por su parte Treviño-Rodríguez (2010), atribuye que el 78% de los empleos existentes en México los generan las empresas familiares debido a que los MiPymes sostienen e impulsan el desarrollo del país; asimismo, menciona que en México, 50% de las empresas familiares están entre la primer y segunda generación, atravesando por distintos conflictos que resultan del proceso de sucesión del mando, cuando el fundador, no planifica ni el futuro de su familia ni el de su empresa mayormente por falta de conocimientos o por miedo se generan los

problemas por lo que esto arroja un resultado que menos del 40% de los dueños de estas empresas en primera generación tienen un plan para la transmisión de su mando.

2.2.3. Empresas familiares en Durango

Como mencionan San Martín y Durán (2017), los estados que cuentan con el mayor número de empresas familiares a nivel de pequeña empresa están Morelos, Tamaulipas y Durango, de la misma manera además del tamaño y del sector, se menciona que la mayor parte de las empresas familiares, el 39% tienen más de 20 años establecidas y de acuerdo con estos resultados, las empresas familiares con más años de antigüedad se encuentran en los estados de Chihuahua, Chiapas y Durango.

De acuerdo con información de Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y DENEUE citados por González, Castruita y Mendoza, (2018), se conoce que el estado de Durango cuenta con 55,722 UE de tipo familiar, lo que representa el 1.3% en relación con el total del país.

2.2.4. Descripción del estado de Durango *Geografía, población y educación*



Figura 2.21 Ubicación geográfica del estado de Durango

Fuente: (Información Económica y Estatal: Durango, 2019, pág. 3)

La República Mexicana, cuyo nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos, se encuentra ubicado en el continente americano, limita al norte con los Estados Unidos de América, al sureste con Belice y Guatemala, al oriente con el golfo de México y el mar caribe y al poniente con el océano Pacífico.

De acuerdo con (Información Económica y Estatal: Durango, 2019) el Estado de Durango se encuentra entre los 31 estados que forman a la República Mexicana, figura 2.21, el Estado cuenta con una superficie de 123,317 km². Se localiza en el norte del país y en el centro-oeste de la altiplanicie mexicana, con un 6.3% del territorio nacional, la altitud promedio es de 1775 metros sobre el nivel del mar. Colinda al norte con Chihuahua y Coahuila de Zaragoza, al este con Coahuila y Zacatecas, al sur con Zacatecas, Nayarit y Sinaloa, al oeste con Sinaloa y Chihuahua.

El clima es seco y semiseco; otra parte del territorio posee un clima templado subhúmedo, principalmente, con una temperatura media anual de 17 grados centígrados, y una precipitación total anual de 500 mm. La población total de estado de Durango es de 1,754,754 personas, de las cuales el 51,0% son mujeres y el 49.0% hombres, según la Encuesta Intercensal 2015 del INEGI.

En lo que refiere al nivel educativo, en el ciclo escolar 2017-2018 se tuvo un grado promedio de escolaridad igual que el promedio nacional que es de 9.4, y un bajo índice de analfabetismo 2.5 % en comparación con la cifra nacional que reporta un 4.4%.

Actividades económicas

Continuando con cifras presentadas por la (Información Económica y Estatal: Durango, 2019), el producto Interno Bruto (PIB) de Durango en 2017 representó el 1.2% y ocupó el lugar 27, con respecto al total nacional y en comparación con el año tuvo una variación en valores constantes de -1.0%.

Entre las principales actividades se encuentran: servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.35%); comercio al por menor (9.85%); construcción (8.6%); y, transportes, correos y almacenamiento (7.1%). Juntas representan el 48.1% del PIB estatal. Figura 2.22

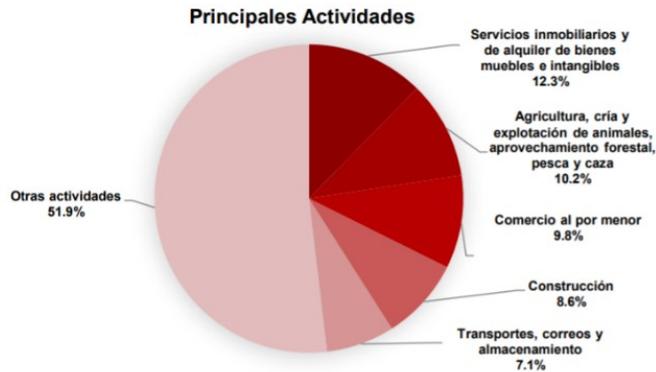


Figura 2.22 Principales actividades del estado de Durango

Fuente: Información Económica y Estatal: Durango (2019, pág. 7).

De esta manera, en Durango los sectores estratégicos del estado son: minería, metalmecánica, agroindustrial, apoyo a los negocios, productos de madera, confección y autopartes. A futuro se espera que sean: servicios de investigación, turístico, energías renovables, tecnologías de la información y logística.

Según cifras del INEGI, al mes de enero de 2019, la ciudad de Durango registró una tasa de inflación anual de 5.07%, por encima de la inflación nacional (4.37%).

De acuerdo con los resultados definitivos del Censo Económico 2019, esta entidad federativa cuenta con 56 236 UE lo que represente el 1.17% del total en el país. Se menciona que el total del personal ocupado es de 325 886 representando el 1.2 % con referente al 27132 927 del total en el país

Al cuarto trimestre de 2018, la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 804,613 personas, lo que representó el 60.7% de la población en edad de trabajar. Del total de la PEA, el 95.9% está ocupada y el 4.1% desocupada.

Dentro del anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2017, publicado por el INEGI, se menciona que el estado de Durango contaba en 2016 con una longitud de carretera de 15,696 km, 1,153.3 km de vías férreas, un aeropuerto internacional y 149 aeródromos.

Descripción del municipio de Durango

El municipio de Durango, que es uno de los municipios más grandes del mismo. El municipio de Durango colinda al norte con los municipios de San Dimas, Canatlán y Pánuco de Coronado; al este con los municipios de Guadalupe Victoria, Poanas, Nombre de Dios y Mezquital, al sur con los municipios de Pueblo Nuevo y Mezquital; al oeste con los municipios de Pueblo Nuevo y San Dimas. Figura 2.23.



Figura 2.23 Ubicación geográfica del municipio de Durango

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2010)

La superficie territorial del municipio de Durango es de 10 041 km², de los cuales 45% con un total de 4,129 km², el resto está dividido en superficies para agricultura, pastizales y vegetaciones secundarias, de zona urbana se cuenta con 98 km², teniendo como principal ciudad la capital del estado, Victoria de Durango.

Conforme a la encuesta intercensal 2015, el municipio de Durango cuenta con una población total de 654,876 habitantes, de los cuales 48.1% son hombres y 51.9% mujeres, el municipio está dividido en 554 localidades.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), el municipio de Durango al mes de octubre del 2019 cuenta con 29,384 unidades económicas y el puntaje que representan las UE del municipio con

respecto al estado es del 44.59 %, el número de UE del municipio por su tamaño se muestra en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Número de empresas del municipio de Durango por su tamaño

Tamaño	No. de empresas	Porcentaje del total de empresas
Microempresas (de 0 a 10 trabajadores)	26941	91.69%
Pequeñas empresas (de 11 a 30 trabajadores)	1651	5.619%
Mediana empresa (de 31 a 100 trabajadores)	514	1.749%
Grandes empresas (de 100 a 251 trabajadores)	278	0.946%
Total	29384	100.00%

Fuente: Elaborada con datos extraídos de DENUe Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2019).

2.3. Marco legislativo

Las condiciones en las que labora un individuo asimismo como el trabajo están reguladas bajo leyes que tiene como propósito proteger al trabajador y exigir a los empleadores las condiciones dignas de ambiente laboral y empleo.

Para personalizar cualquier negocio, la manera de hacerlo es a través de volverlo una sociedad mercantil. Las características de una sociedad mercantil son:

- Es una entidad colectiva con un interés o propósito común.
- Uno de ellos es el propósito de obtener ganancias a través de actos lucrativos comerciales (lo cual lo diferencia de una sociedad civil).
- Comparte la contribución a las pérdidas por riesgo de negocio en todos los socios.
- Necesita que cada socio aporte una contribución patrimonial, ya sea de capital, bienes o trabajo.
- Requiere de una transacción comercial de una compraventa.

En México la Ley General de Sociedades Mercantiles se encarga de regular las actividades relacionadas al comercio, entendemos por comercio al cambio o intercambio de bienes y servicios con fines de lucro, definido desde el concepto económico. Esta ley reconoce en su artículo 1° las siguientes especies de sociedades mercantiles Ley General de Sociedades Mercantiles, (1934, pág. 1).

- Sociedad en nombre colectivo
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad cooperativa, y
- Sociedad por acciones simplificada.

En la tabla 2.3 se muestra a manera de resumen las características de las especies de sociedades mercantiles.

Tabla 2.3 Principales características de las sociedades mercantiles

Tipo de Sociedad	Mínimo de		Capital Representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital Social			
Sociedad en nombre colectivo (S.N.C)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de una manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad
Sociedad en comandita simple (S.C.S)	Uno o varios socios	Sin mínimo legales	Partes sociales	Los socios responden de una manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad y adicionalmente a las obligaciones de los socios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad
Sociedad de responsabilidad limitada (S. de R. L.)	No más de 50 socios	\$3000	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad
Sociedad anónima (S.A.)	Dos	\$50,000	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en comandita por acciones (S. en C. por A)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple	Igual a sociedad en comandita simple
Sociedad cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aportan los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones que designe la asamblea general
Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S)	1 o más socios	Lo que aportan los socios, no podrá rebasar totales anuales de \$5,000,000	Acciones	Únicamente al pago de sus aportaciones representadas en acciones	Los socios no podrán ser simultáneamente accionistas de otro tipo de sociedad mercantil

Fuente: Elaboración propia con información de Ley General de Sociedades Mercantiles, (1934).

De acuerdo con el artículo 5° de la Ley General de Sociedades Mercantiles (1934), las sociedades se constituyen ante un notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

- I. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- II. El objeto de la sociedad.
- III. Su razón social o denominación.
- IV. Su duración, misma que podrá ser indefinida.
- V. El importe del capital social.
- VI. La expresión de lo que cada socio aporte; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valoración. Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije.
- VII. El domicilio de la sociedad.
- VIII. La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- IX. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- X. La manera de hacer la distribución de la utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- XI. El importe del fondo de reserva.
- XII. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- XIII. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad.

El Código de Comercio, es la normativa legal seguida por las empresas y que tiene por regular sus actividades en el seguimiento de sus operaciones y relaciones mercantiles.

En el artículo 16° del Código de Comercio, se establece que como comerciantes se tiene la obligación de: ii) a la inscripción en el registro público de comercio, de los documentos cuya autenticidad deban hacerse notorios. iii) a

mantener un sistema de contabilidad y iv) a la conservación de la correspondencia que tenga relación con el giro del comerciante (*Ibid*, p. 4)

Es importante mencionar que siendo la empresa familiar un sistema dedicado a las actividades de comercio, en el artículo 75° dentro del Código de Comercio (*Ibid*, p. 23), se establecen entre otros:

- I. Todas las adquisiciones, enajenaciones y alquileres verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos, artículos, muebles o mercaderías, sea en estado natural, sea después de trabajados o labrados.
- II. Las compras y ventas de bienes inmuebles, cuando se hagan con dicho propósito de especulación comercial.
- III. Las compras y ventas de porciones, acciones y obligaciones de las sociedades mercantiles.
- IV. Los contratos relativos y obligaciones del Estado u otros títulos de crédito corrientes en el comercio.
- V. Las empresas de abastecimientos y suministros.
- VI. Las empresas de construcciones, y trabajos públicos y privados.
- VII. Las empresas de fábricas y manufacturas.
- VIII. Las empresas de trasportes de personas o cosas, por tierra o por agua; y las empresas de turismo.
- IX. Las librerías, y las empresas editoriales y tipográficas.
- X. Las empresas de comisiones, de agencias, de oficinas de negocios comerciales, casas de empeño y establecimientos de ventas en pública almoneda.
- XI. Las empresas de espectáculos públicos.

El artículo 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dicta que *“es obligación de todos los mexicanos contribuir a los gastos públicos de la Federación, así como del estado y del municipio en que residen, de la manera proporcional y equitativa que disponga Leyes”*. Entendiendo así, a las empresas

familiares como personas morales que deben acatar y seguir esta disposición (*Ibid*, p. 6)

En el artículo 123° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establece en el primer apartado “B” que rigen las relaciones laborales entre funcionarios y el gobierno; y el apartado “A” en donde se encarga de regular las relaciones existentes entre los empleados y los empleadores (patrones), la coincidencia entre estas dos regulaciones es limitar la jornada laboral, la necesidad de los días de descanso obligatorios a la semana del trabajador, derecho a vacaciones anuales y diferentes conceptos más. Además, se hace mención que cualesquiera que sean las actividades de una empresa, estarán obligadas a darles a sus trabajadores la capacitación necesaria para que pueda ejecutar sus actividades laborales (*Ibid*, p. 97)

Ley Federal del Trabajo, es la ley máxima del derecho laboral en México, y solamente se encuentra por encima de ella la Constitución Política. Se encarga de dirigir las relaciones obrero-patronales, en ella se encuentran derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones, también señala ante quien se debe de concurrir a dirimir los conflictos que pudieran surgir entre el patrón y el trabajador, de igual forma regula los procedimientos para la resolución de conflictos entre los factores de la producción (*Ibid*, p. 2)

Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado, es la encargada de arbitrar los conflictos entre los trabajadores burocráticos y los Poderes de la Unión o sus representantes, data del año 1960 y su proceso inicia con la presentación de la demanda del trabajador ante el Tribunal de Conciliación y Arbitraje (*Ibid*, p. 12)

El Código Civil de México, denominado oficialmente como el Código Civil Federal, tiene por objeto regular las relaciones civiles de las personas físicas y jurídicas, privada o públicas y en él se encuentran estipulados a manera de artículos los lineamientos que se deben de seguir para la sucesión por testamento.

Dentro del *Libro Tercero – De los Sucesores del Código Civil Federal*, el artículo No. 1281 expone que “*La herencia es la sucesión en todos los bienes del difunto y en todos sus derechos y obligaciones que no se extinguen por la muerte*” (*Ibidem*,

p. 130), la empresa familiar al tener su naturaleza desde el núcleo familiar, es decir, que la propiedad o mando recae en algún miembro de un grupo familiar llega a un punto en dónde esa dirección debe ser otorgada a la siguiente generación por medio de la sucesión; y es dónde la herencia toma especial relevancia. Es necesario conocer los lineamientos para poder concretar un testamento bajo las normas y código civil federal se pueden conocer estas condiciones necesarias.

Capítulo 3. Metodología

3.1. Área de estudio

De acuerdo con los requerimientos establecidos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el proyecto de tesis de grado se ubica en el área de Ciencias Sociales, en el campo administración de negocios, bajo la disciplina de administración y gestión; situada en la subdisciplina de la administración de empresas.

El tema principal de la investigación es la empresa familiar, las características que definen su estructura organizacional y operativa, para identificar a la estructura que ofrece mayores ventajas a las empresas familiares del municipio de Durango y que las cuales les sirva de apoyo para su continuidad y permanencia.

3.2. Lugar de estudio

Se lleva a cabo en las instalaciones del Instituto Tecnológico de Durango, en el área de posgrado; haciendo uso del acervo bibliográfico e informático del centro de Información. El objeto de investigación se conforma por las empresas familiares, las cuales están distribuidas en el municipio de Durango; considerando la zona urbana y las áreas rurales.

3.3. Tipo de investigación

Se considera una mezcla de dos tipos de investigación, por lo que se considera como mixta; se mezclan el tipo de investigación exploratoria y descriptiva. El área de estudio en donde se lleva a cabo, tiene pocos casos de estudio relacionados al tema de empresas familiares en el municipio de Durango; por lo tanto, es una investigación de tipo exploratoria; de acuerdo con Hernández (2014), los estudios exploratorios ayudan para preparar el terreno y por lo general después de realizar un estudio exploratorio anteceden a una investigación con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos, y para este caso en específico antecede una investigación de alcance descriptivo.

Como lo mencionan Bernal y Sierra (2008), una investigación cualitativa trata de comprender, describir y explicar una situación social tomando a consideración sus propiedades y sus dinámicas. Se busca profundizar en casos específicos y no solo generalizar, teniendo como objeto el describir y cualificar partiendo de rasgos específicos o cierto elementos de la situación social estudiada, recolectando datos sin una definición numérica.

En el método de estudio se utiliza el estudio de caso, se debe agregar que, se utilizarán procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; debido a que también se estudian a profundidad las unidades para responder el problema planteado y así, lograr responder las preguntas de investigación (Hernández, 2014).

Así mismo, la temporalidad del estudio se define como transversal o transeccional, teniendo en cuenta, que se evaluará la situación actual de las empresas familiares en un solo tiempo determinado. Sampieri de igual manera menciona que con un estudio descriptivo se busca caracterizar los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se pueda someter a análisis. Es decir, se llevará de primera instancia un acercamiento a las empresas familiares del municipio de Durango para conocer y llevar a cabo un diagnóstico con el propósito de describir su estructura organizacional y operativa.

3.4. Diseño del estudio de investigación

La siguiente ruta metodológica que se presenta en la figura 3.1 se estableció para seguir y dar a conocer de manera específica los pasos necesarios para la elaboración de esta investigación.

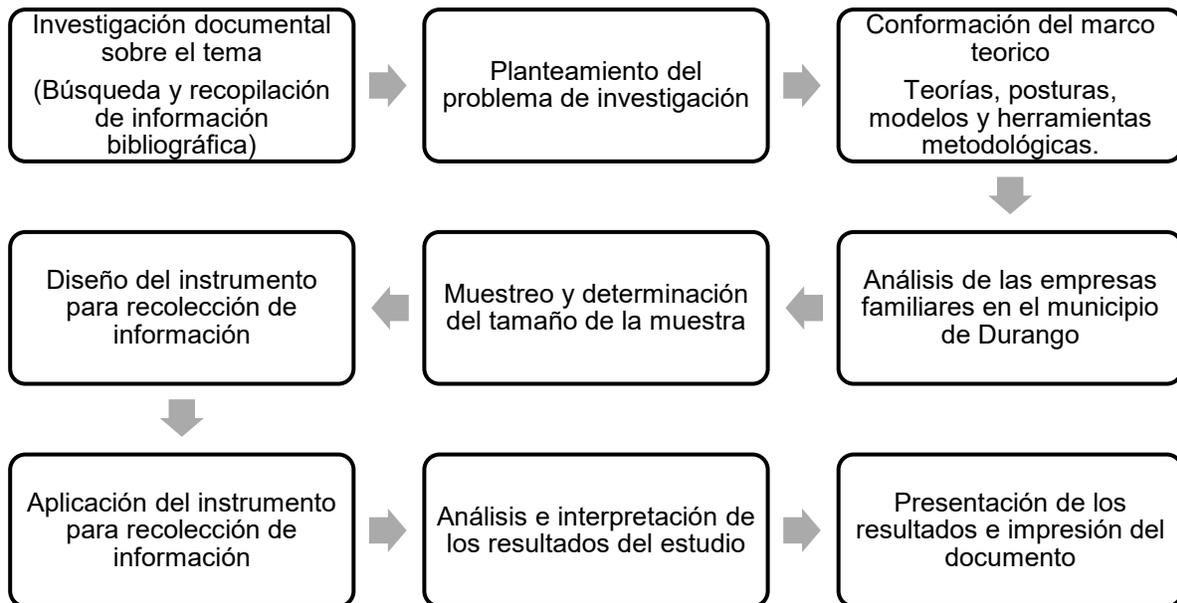


Figura 3.1 Ruta metodológica

Fuente: Elaboración propia.

Las etapas señaladas se describen de la siguiente manera:

3.4.1. Investigación documental sobre el tema

Como paso inicial se establece la búsqueda continua de trabajos previos, así como de información relacionada con temas de estructura organizacional y operativa de empresas familiares para sustentar los conocimientos previos necesarios para la elaboración del estudio.

3.4.2. Planteamiento del problema de investigación

Esta parte esencial de la investigación se elaboró sustentada de investigaciones previas y del estudio de donde nace y debido a que existe muy poca investigación sobre el cómo se organizan y desempeñan las empresas familiares en el municipio de Durango, surgió la necesidad de abordar y conocer la situación de estas.

3.4.3. Conformación del marco teórico

Mediante la búsqueda continua de información se conformó el marco teórico con las definiciones y conceptos en los cuales se basa la investigación, tales como: empresa familiar, proceso administrativo, liderazgo, sucesión de mando, etc.

3.4.4. Análisis de las empresas en el municipio de Durango

Se compararon las unidades económicas del municipio de Durango registradas en el DENUE, para conocer las cantidades de UE que existen por tamaño y sector según el SCIAN.

3.4.5. Muestreo y determinación del tamaño la muestra

Se determina la muestra con base al directorio de empresas que nos proporcionó la empresa consultora, y a partir de ahí se contactó a las empresas, a través de números telefónicos y vía correo electrónico; es necesario resaltar que esta etapa se ha visto afectada, debido a que algunos de los datos proporcionado por la consultora se identificaron desactualizados, y algunas otras empresas ya no se encuentran en operación.

Por lo anterior, se trabajará con las empresas que tengan sus datos actualizados y que respondan favorablemente la invitación de responder el cuestionario para formar parte del estudio.

3.4.6. Diseño del instrumento para recolección de información

Para realizar un diagnóstico de la estructura organizacional y operativa de las empresas familiares, se identificaron las variables clave a estudiar y a partir de ellas se diseñó el instrumento adecuado para la recopilación de información; es decir, se estructuró el cuestionario que será de apoyo para la identificación de las características de la estructura organizacional y operativa de las empresas familiares del municipio.

3.4.7. Aplicación del instrumento para recolección de información

Durante esta etapa se lleva a cabo la aplicación de la encuesta al personal de las empresas familiares. Este paso requerirá de un tiempo diferido de lo previamente planeado, debido a la contingencia sanitaria por COVID-19 que

forzó al cierre temporal de empresas y actividades no esenciales en el municipio durante algunos meses del año 2020, con el fin de disminuir la movilidad para evitar mayores contagios y afectaciones en general en toda la población.

3.4.8. Análisis e interpretación de la información

El análisis de la información obtenida de las encuestas aplicadas debe dar como resultado las características de las estructuras organizacionales que predominan en las empresas familiares del municipio de Durango.

3.4.9. Presentación de resultados e impresión del documento

Al finalizar la interpretación de la información, se establece y presentan los resultados encontrados, se entrega un informe a la empresa consultora además del documento final de la investigación, finalmente se realiza la presentación final en seminario.

3.5. Establecimiento de los sujetos y objetos de investigación

3.5.1. Sujetos de estudio

Empresas familiares micro y pequeñas del municipio de Durango que se encuentran en enlistadas en el directorio de la Consultora *Sirre Consultoría Especializada. S.A. de RL de C.V.*

3.5.2. Objeto de estudio

Son sujetos de estudio aquellos gerentes y/o propietarios de las micro y pequeñas empresas familiares que operan en el municipio de Durango. La característica principal es ser empresa familiar (ver tabla 3.1).

Tabla 3.1 Criterios cualitativos de selección de las empresas para el estudio

Criterio	Descripción
Tipo	Empresa Familiar
Tamaño	Micro y pequeña
Años en operación	Desde un año
Etapa generacional	Primera, segunda y tercera
Sector económico según SCIAN	Comercio, industria de la construcción, manufacturera, servicios técnicos, profesionales y sociales, transportes y comunicación
Lugar de estudio	Municipio de Durango, Durango
Régimen fiscal	Persona física y moral que operan en formalidad
Genero de la persona al mando	Masculino y femenino
Entrevistados	Director/gerente/propietario/fundador

Fuente: elaboración propia

3.5.3. Criterios de exclusión e inclusión

El estudio forma parte del *proyecto “Diseño de un modelo estratégico de sucesión de mando para la permanencia y continuidad de las empresas familiares en el municipio de Durango”* que se lleva casi de manera simultánea; y a su vez, ambos se encuentran vinculados por la empresa consultora *Sirre Consultoría Especializada. S.A. de RL de C.V.*, con la cual se estableció un acuerdo de colaboración para obtener con mayor facilidad el acceso a la información de empresas locales con las que la consultora ya trabaja, con el fin de obtener grado de confianza que permita que las empresas accedan a ser partícipes y así, se obtengan mejores resultados.

Por lo antes mencionado, se toma como referente y se aprovecha el primer contacto con 18 empresas, que fueron las que accedieron a participar en dentro del proyecto. Por tanto, como criterio de exclusión, tomando en cuenta la situación actual a causa de la Pandemia por Covid-19, serán todas aquellas empresas que no estén en la disposición de permitir que se acceda a información de su empresa, o que rechacen la invitación de responder el cuestionario.

Criterios de inclusión: ser empresa familiar, preferentemente que se consideren de propiedad familiar desde sus inicios, estratificadas como micro y pequeñas empresas que operan en el municipio del Durango, que sean empresas en dónde ya se realicen o no procesos de sucesión generacional de mando y del mismo modo aquellas que se instituyan dentro de la industria de la construcción y de servicios particularmente.

3.6. Técnicas de instrumentación para la recolección de información

3.6.1. Encuesta

La investigación por encuesta es un método de estudio que caracteriza a una investigación de tipo cuantitativo.

La encuesta, además, se considera que es un método estadístico empleado para analizar una población objetivo; tal es el caso de las encuestas que se realizan a los hogares, debido a que permiten conocer las características, hábitos y condiciones de vida que describe a la población del país. Se aplican con mayor frecuencia que un censo poblacional, su cobertura es regularmente a nivel nacional. Algunos datos se presentan a nivel de entidad federativa.

3.6.2. Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables a estudiar es un proceso que se realiza con indicadores para medir las diferentes variables con base a su función dependiendo diversos factores.

Para lograr la operacionalización de las variables, fue necesario determinar los objetivos específicos del proyecto con base en las aspiraciones que se pretenden alcanzar, se plasman de manera que puedan ser alcanzables y medibles.

Después, conforme a los objetivos específicos se desarrollaron las preguntas de investigación, indicando la información que se considera necesaria obtener en las distintas etapas del proyecto.

Se definieron las dimensiones por cada pregunta de investigación, estas dimensiones hacen referencia a aspectos o partes esenciales de un concepto que se desea investigar. En seguida, se utilizan indicadores para la operacionalización como punto de referencia, estos indicadores se presentan como componentes que resultan relevantes de cada dimensión y se definieron respondiendo a la pregunta ¿Qué es lo que se desea conocer sobre la dimensión correspondiente?

Las variables de cada indicador se seleccionaron a partir de los datos más específicos que se pretenden conocer de cada uno de estos indicadores.

Para conceptualizar las variables, se llevó a cabo principalmente teniendo en cuenta lo que se quiere decir cuando se usa ese término relacionado al tema de investigación. Esta conceptualización proporciona una definición de la variable para lograr obtener una idea general de los que significa.

Identificando las respuestas esperadas que faciliten la medición y análisis se definió el tipo de variable.

En la figura 3.2 se observan las fases llevadas a cabo en el proceso de operacionalización, utilizando el objetivo específico se desglosan las preguntas de investigación, y estas a su vez deben de formar parte de un indicador, contar con una o más variables conceptualizadas para finalmente construir las preguntas adecuadas que logren proporcionar la información necesarios para la investigación.

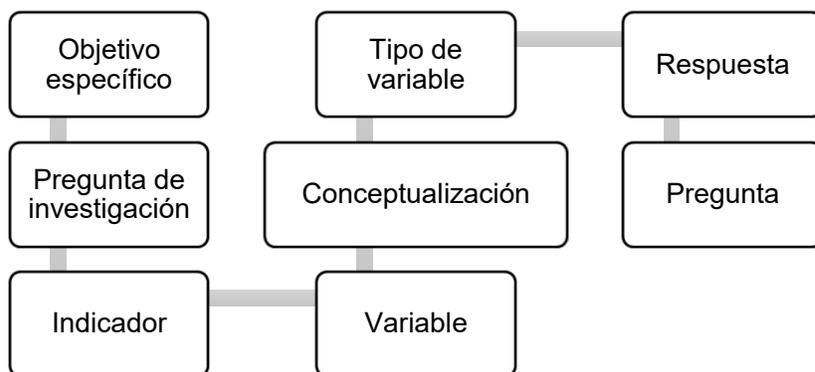


Figura 3.2 Proceso para la operacionalización de variables

Fuente: Elaboración propia

3.6.3. Conceptualización de las variables a estudiar

Se presenta en forma de tabla (ver anexo A), la conceptualización de las variables, con base al proceso administrativo, se describe respectivamente a cada variable.

3.6.4. Validación del instrumento

Se consolida la previa revisión y recolección de información literaria de los temas de administración, empresas familiares, liderazgo y planeación estratégica; de forma que, se toma como base principal el proceso administrativo, se considera la división de la fase dinámica para analizar particularmente la estructura organizacional, y a la fase mecánica para el estudio de la estructura operativa de las empresas familiares del municipio de Durango.

Se integra al proceso administrativo variables de adicionales de interés, con el fin de construir una herramienta que logre describir a las empresas que son objeto de estudio, y se logre una mayor validez al aplicarse en campo.

3.7. Definición de la forma idónea para recolectar los datos

3.7.1. Elección del método de selección de muestreo

Debido a que se conoce el número total de empresas, a través de la empresa consultora, se utilizó el método no probabilístico y no aleatorio, dado que el universo por estudiar se considera finito se opta por un muestreo por conveniencia. Es decir, los sujetos de estudio resultaron seleccionados, a causa de ser empresas de fácil acceso por medio de la consultora, y que se identifican que pertenecen a la población de interés debido a los criterios de exclusión e inclusión.

3.7.2. Tamaño de la muestra y procedimiento de selección

A causa del origen de la investigación Benassi (2009), menciona que un muestreo por conveniencia se realiza en dónde los elementos sólo son accesibles, y fáciles de medir debido a su homogeneidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la muestra se determina con base al directorio de empresas que la consultora nos ofrece; actualmente, la empresa consultora

cuenta con un listado de 40 empresas registradas; sin embargo, solo 18 de ellas continúan activas en la actualidad.

Un primer aspecto que mencionar y que, al realizarse el primer contacto con estas empresas, se identificaron números telefónicos y correos electrónicos que ya no están activos o vigentes; por esta razón, se llevó a cabo una búsqueda de información de estas empresas a través, de la página en línea del DENUE, posteriormente y es por esto, que hasta el momento se han podido concretar 18 empresas familiares.

3.7.3. Obtención de la muestra

Al respecto conviene decir, que la muestra se logró aumentar gracias a la apertura de las empresas con las cuales hubo un acercamiento y que aceptaron de manera voluntaria para formar parte del estudio, tomando a consideración los criterios de exclusión e inclusión que apliquen a las mismas, de modo que se considere como un estrato más representativo u homogéneo de las empresas familiares del municipio de Durango (Benassi, 2009).

3.8. Instrumentos y métodos de recolección

3.8.1. Diseño del instrumento

Al ser una investigación de tipo descriptiva, es importante mencionar que se soporta en técnicas como la encuesta, la observación, la entrevista y la revisión de documentos (Bernal y Sierra, 2008). Esto nos lleva a que la construcción del instrumento de recolección se realizó con base a los objetivos a alcanzar del estudio, a partir de los objetivos se establecieron las preguntas de investigación, de ellas se determinaron las variables necesarias para responder estas preguntas, (ver anexo G); es decir, se elaboró con base a la matriz que se realizó en la fase de la operacionalización de variables.

La encuestase divide en 5 partes:

Primer parte: se relaciona con la *caracterización de la empresa*, que será de guía para identificar a la empresa familiar del municipio de Durango, se conforma de 6 preguntas.

Segunda parte: aborda la *caracterización de la dirección de la empresa*, con el fin de conocer qué tipo de fundador dirigen a las empresas familiares; esta parte de la investigación consta de 7 preguntas.

Tercer parte: construida con 5 preguntas que corresponden a identificar los *factores que afectan el crecimiento y desarrollo*, para lograr identificar las necesidades y áreas de oportunidad para una reestructuración o continuidad como empresas familiares.

Cuarta parte: pretende describir el *proceso administrativo de la empresa*, e incluye 5 preguntas.

Quinta parte: relacionada con encontrar las *principales características que mejor describen a las empresas familiares del municipio de Durango*, concluyendo el cuestionario con 9 preguntas correspondientes a esta parte.

El cuestionario se divide de tal forma, debido a que la aplicación del instrumento se ha llevado a cabo de manera digital (ver a partir de Anexo H), a través del envío del formulario (cuestionario) por medio de un correo electrónico.

Capítulo 4. Resultados

4.1. Análisis estadístico descriptivo

Se presentan las estadísticas descriptivas donde son consideradas las medias y varianzas de un conjunto de datos entre ellos: edad, antigüedad al mando de la empresa, años de experiencia al mando, escolaridad; esto con el fin de dar conclusiones preliminares de la investigación, que al momento cuenta con 39 empresas encuestadas, y el análisis descriptivo de los datos generales de la empresa y de la empresa familiar como tal.

La información obtenida a través de la aplicación del instrumento de medición se considera el nivel educativo del grupo de estudio con respecto al de la población, lo anterior tomando en cuenta la desviación estándar que les corresponde a cada una.

Con base a la información recopilada se separaron por grupos de edad, nivel de escolaridad, antigüedad, experiencia y tamaño de la empresa para lograr un comparativo y observar el comportamiento que tienen este tipo de empresas y su estructura organizacional y operativa que las integra.

4.1.1. Caracterización de la empresa

Tamaño de la empresa

Se obtuvieron resultados estadísticos para presentar la estratificación de las micro, pequeñas y mediana empresas familiares. En la figura 4.1 se muestra el porcentaje de empresas entrevistadas que pertenecen a cada estratificación de acuerdo con el número de trabajadores con el que cuenta actualmente. Se logra visualizar que el mayor número de empresas encuestadas son micro con un 79% del total, seguido de un 18% que pertenecen a la pequeña empresa, y por último con un 3% que se ubica dentro de las empresas medianas.

Capítulo 4. Resultados

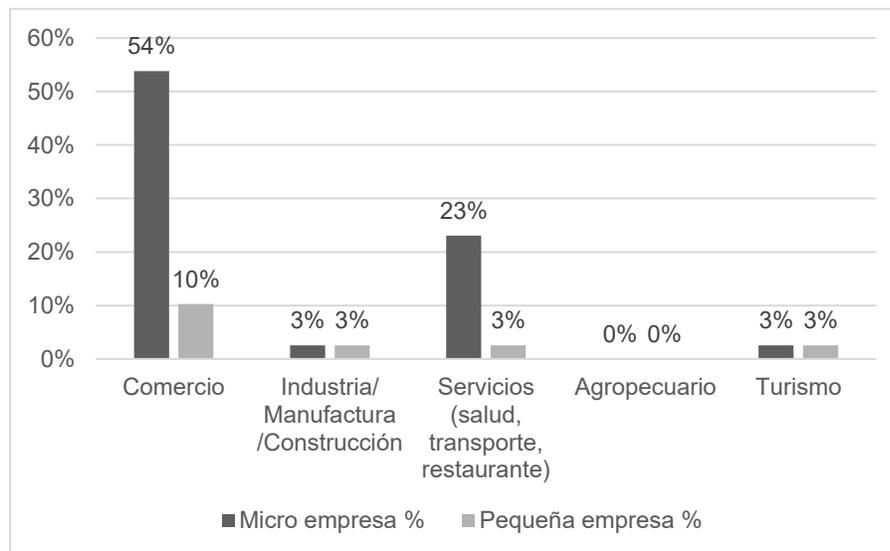
Figura 4.1 Tamaño de las empresas familiares

Tamaño	Cantidad de empresas	Porcentaje
Microempresa	31	79%
Pequeña	7	18%
Mediana	1	3%
Total	39	100%

Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

Sector al que pertenece la empresa

Figura 4.2 Sector al que pertenece la EF



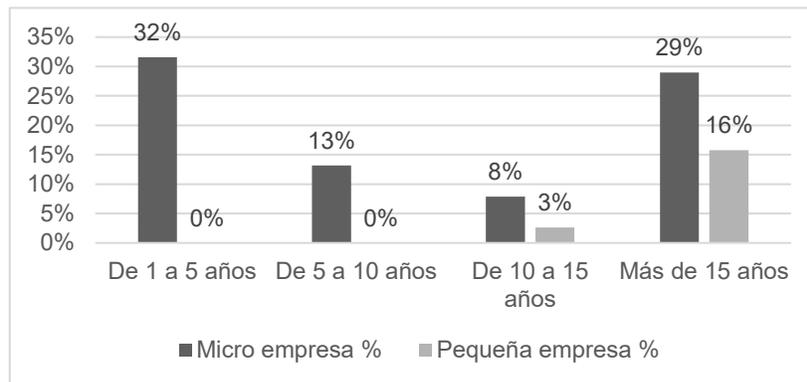
Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

La figura 4.2 muestra que el sector correspondiente al comercio es el que sobresale en ambos tamaños de EF, con un 54% para la microempresa, y un 10% en la pequeña.

Antigüedad de la empresa

Se obtuvieron los años de antigüedad de las empresas, presentada en la figura 4.3, en el caso de la microempresa familiar el 32% se encuentra entre 1 a 5 años dentro del mercado, continuando con un 29% en donde las microempresas ya cuentan con más de 15 años de permanencia en el mercado; y en contraste, el 16% de la pequeña empresa es el que ya tiene en el mercado más de 15 años.

Figura 4.3 Antigüedad de la empresa

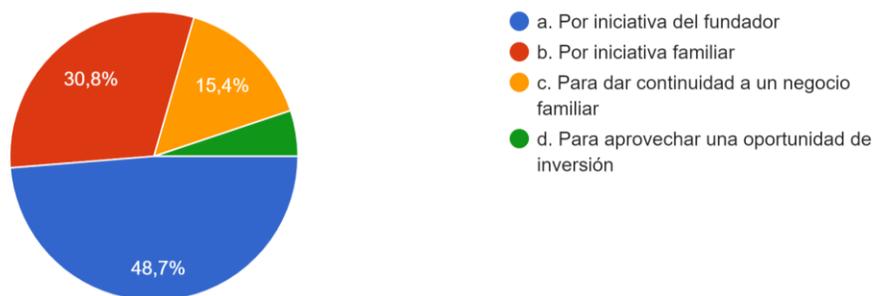


Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

Origen de la Empresa Familiar

La pequeña y mediana empresa familiar en Durango se caracteriza por tener su origen en su mayoría con un 48.7 % por iniciativa del fundador, seguida de un 30.4 % de las empresas las cuales tomaron la iniciativa en familia, tal como se puede visualizar en la figura 4.4.

Figura 4.4 ¿Cómo inicio el negocio?



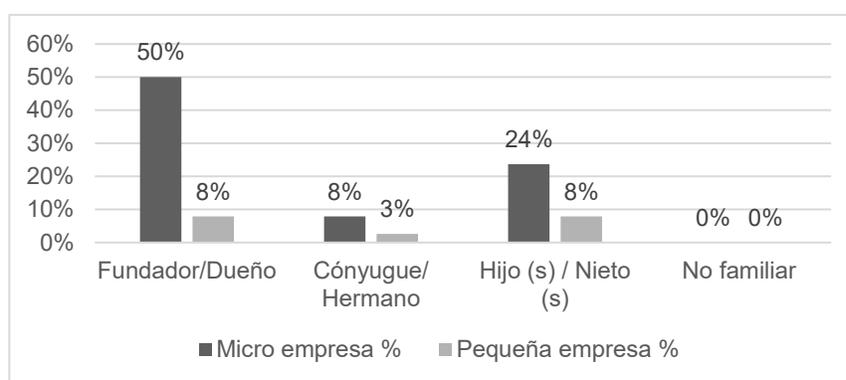
Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos obtenidos con la encuesta

4.1.2. Caracterización de la dirección de la empresa

¿Quién dirige la empresa actualmente?

Para representar los resultados obtenidos se presenta la figura 4.5, en la que se muestra que quienes llevan aun la dirección de la EF en el caso de las microempresas es el fundador/dueño representado con 50%, al que le precede a un 24% que está bajo el cargo de hijos (s)/ nieto; en el caso de la pequeña empresa la dirección de la empresa se encuentra en igual porcentaje (8%) a cargo de quien es el fundador/dueño, y de hijo(s)/nieto.

Figura 4.5 ¿Quién dirige la empresa actualmente?



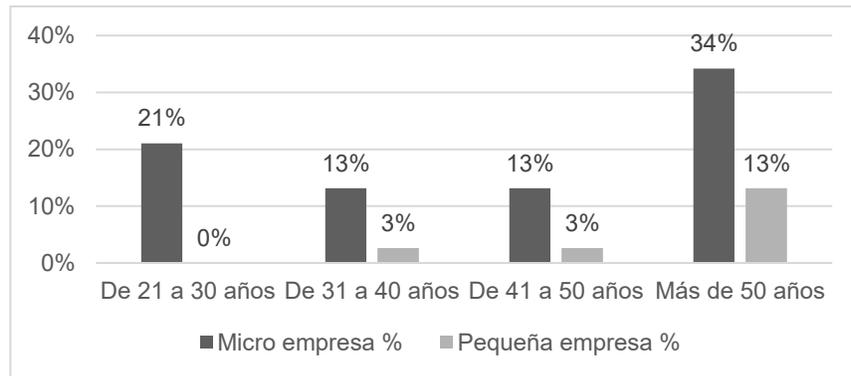
Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

Edad de la persona al mando de la EF

En la Figura 4.6 se representan la comparación edad de las personas que dirigen la empresa familiar, dónde la mayoría se encuentra en más de 50 años con un 34 % y los 21 a 31 años de edad con un 21 %; de la misma manera se logra ver que existe mayor gente al mando que oscila entre los 21 a 30 años dentro de las microempresas estos después de los de más de 50 años; para las pequeñas empresas se observa que la persona que se encuentra al mando del negocio cuenta con un rango de edad de más de 50 años en su mayoría con un 13%. En la pequeña empresa no es muy frecuente encontrar a personas jóvenes de entre 21 a 31 años que dirigen este tipo de negocios, aunque pareciera que por tener la capacidad de estar en una segunda o tercera etapa generacional, en realidad la mayoría se encuentre todavía dentro de la primera etapa.

Capítulo 4. Resultados

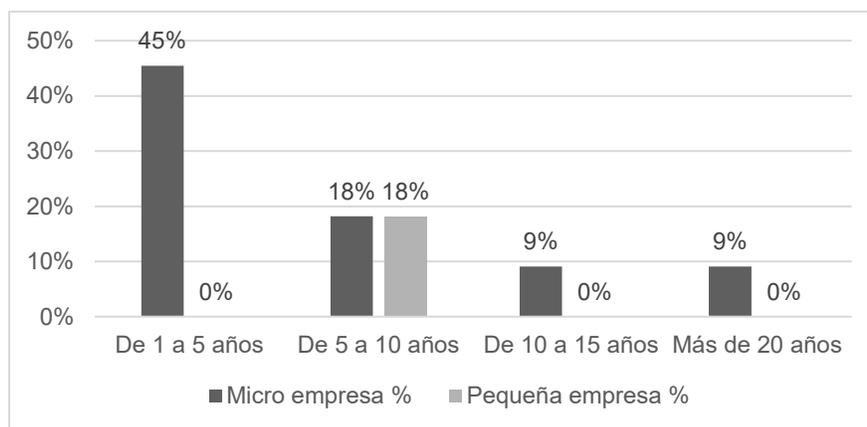
Figura 4.6 Edad de la persona al mando de la EF



Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

Experiencia al mando

Figura 4.7 Experiencia al mando de la empresa

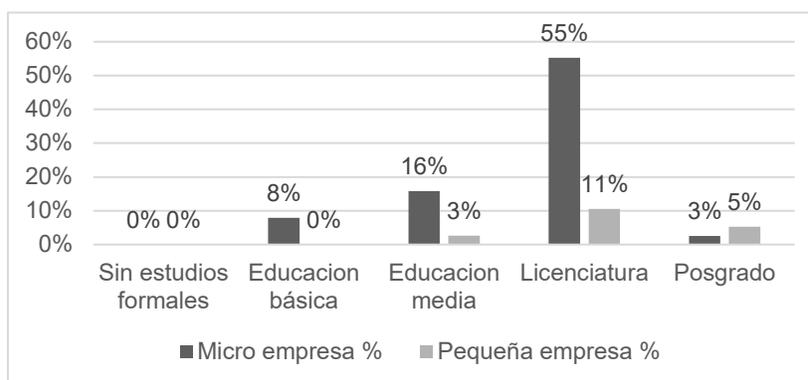


Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

En la figura 4.7 se presentan los perfiles de experiencia al mando de la persona que actualmente dirige la empresa familiar, diferenciando el caso de microempresas y pequeña empresa; llevan de 1 a 5 años al frente de la organización el 45% de las microempresas, de 5 a 10 años se presenta el mismo porcentaje para ambos tamaños de empresa, y en el caso específicamente de la microempresa se presenta un 9% en el caso de 10 a 15 años al mando, al igual que más de 20 años de experiencia en el puesto.

Nivel de estudios de la persona que dirige la EF

Figura 4.8 Formación académica de la persona que dirige la empresa familiar



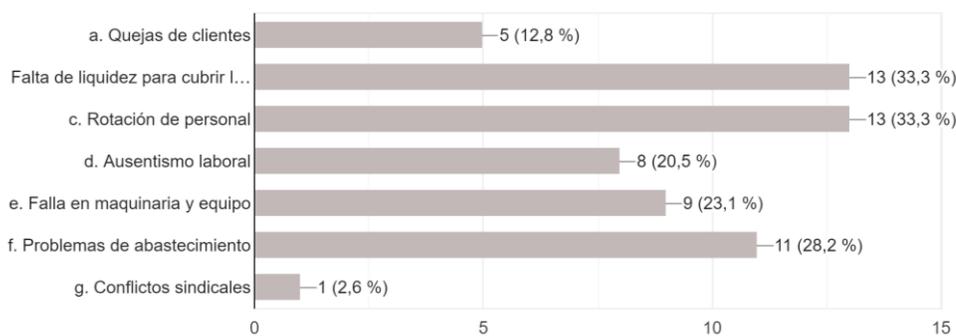
Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

Dentro de la figura 4.8 se muestran los perfiles de nivel académico de la persona que se encuentra al frente de la empresa familiar diferenciando por tamaño de empresa, en dónde en el caso del nivel licenciatura es el grado académico que predomina en las micro y medianas empresas; para el caso de la pequeña empresa se logra observar que el nivel de posgrado ha tomado un papel relevante en este tamaño de empresas contrario a lo que se visualiza en la microempresa.

4.1.3. Factores que afectan el crecimiento y desarrollo de la EF

Problemas más frecuentes de la empresa familiar

Figura 4.9 Problemas de la EF

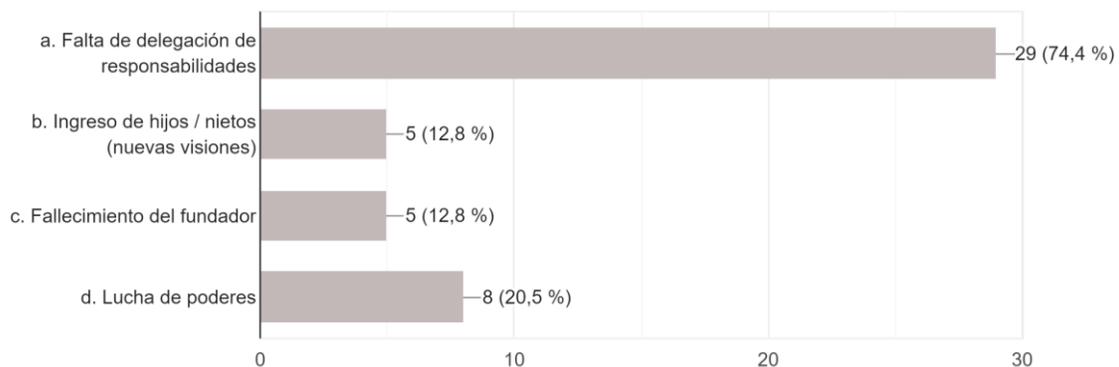


Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos obtenidos con la encuesta

La figura 4.9 representa los problemas más frecuentes que presenta la pequeña y mediana empresa, en donde la falta de liquidez para cubrir los pagos, y la rotación del personal encabezan la lista con 13% cada una, también existen en gran medida los problemas por abastecimiento.

Crisis que la EF ha enfrentado

Figura 4.10 Crisis de la Empresa Familiar



Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos obtenidos con la encuesta

Como todo negocio implica enfrentar crisis, y en el caso específico de las EF de Durango, destaca el no saber enfrentar y no contar con un plan de acción para la delegación de responsabilidades; esto suele suceder cuando llega el momento al momento de pasar el mando del negocio, en la figura 4.10 se representa con un 74.4%, y con un 20.5 % se encuentran empresas en donde la lucha de poderes ha sido una crisis recurrente en este tipo de empresas.

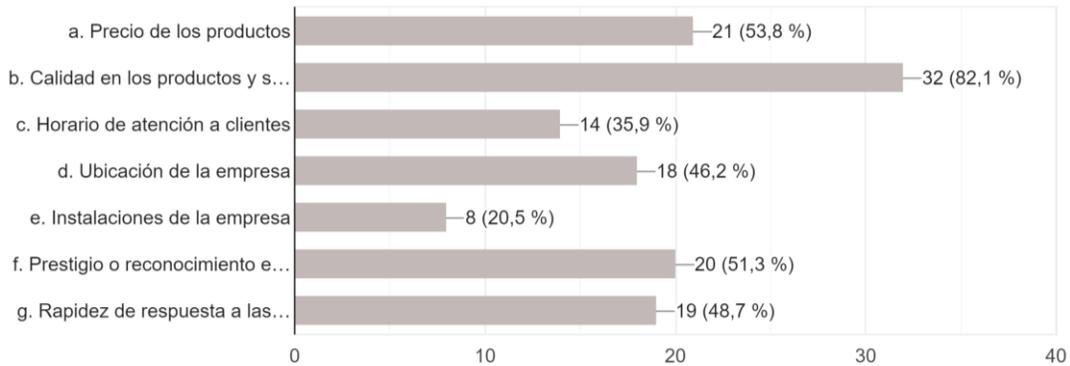
4.1.4. Proceso administrativo de la EF

Ventajas de la EF con respecto a su competencia

Las pequeñas y medianas EF del municipio de Durango reconocen sus principales ventajas con respecto a competidores dentro de su mismo mercado, en donde identifican que la calidad de sus productos y servicios, así como prestigio o

reconocimiento en el mercado, los hace llevar una venta en comparación a su competencia, en la figura 4.11 se muestra gráficamente.

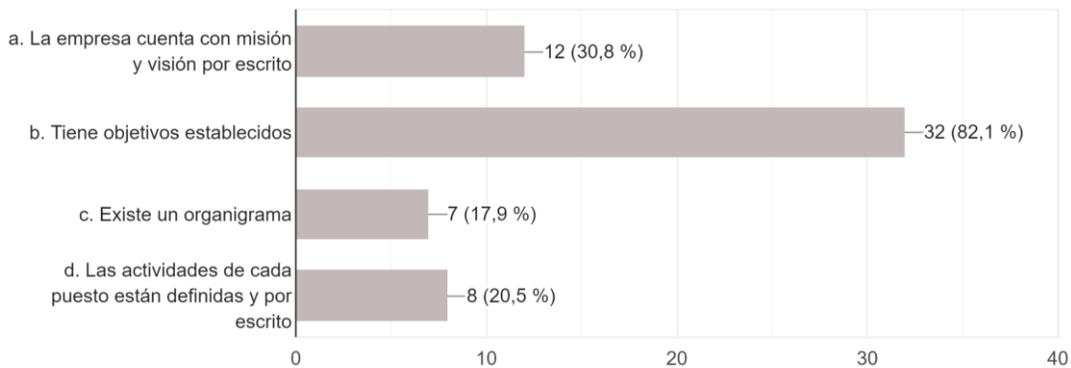
Figura 4.11 Ventajas de la EF respecto a la competencia



Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos obtenidos con la encuesta

Acciones que describen la organización dentro de la EF

Figura 4.12 Organización en la EF



Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos obtenidos con la encuesta

Con la figura 4.12 podemos ver las acciones que mejor describen a la pequeña y mediana empresa familiar en durango, se puede ver que cuenta con objetivos establecidos, con misión y visión por escrito, pero muy pocas de estas empresas tienen bien definido un organigrama, ni las actividades de cada puesto están debidamente definidas; para que una empresa pueda lograr tener un mayor control dentro de la misma, es recomendable empezar a definir un organigrama en

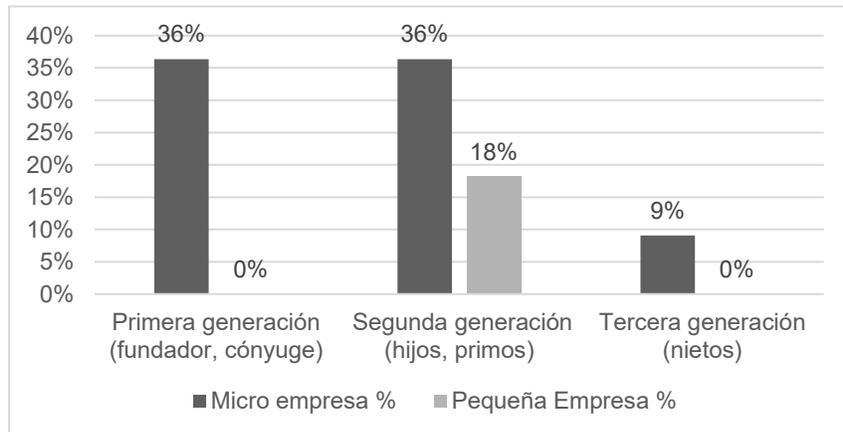
donde se puedan diferenciar la jerarquía, así como las responsabilidades de cada puesto. Esto puede contribuir en gran medida a que le EF logre un mejor establecimiento de actividades específicas lo cual contribuye para fortalecer e incentivar un buen manejo del negocio,

4.1.5. Empresa Familiar

Etapa generacional de la EF

Se presenta en la Figura 4.13 muestra en porcentaje la etapa generacional de la empresa familiar; en el caso de la microempresa predominan la primera y la segunda generación con un 36%, y para el caso de la pequeña empresa se diferencia por estar en la segunda etapa generacional con un 18% del total, y el 9% en el caso de la microempresa es la que destaca por encontrarse ya en la tercera generación que es quien dirige la empresa.

Figura 4.13 Etapa generacional de la empresa



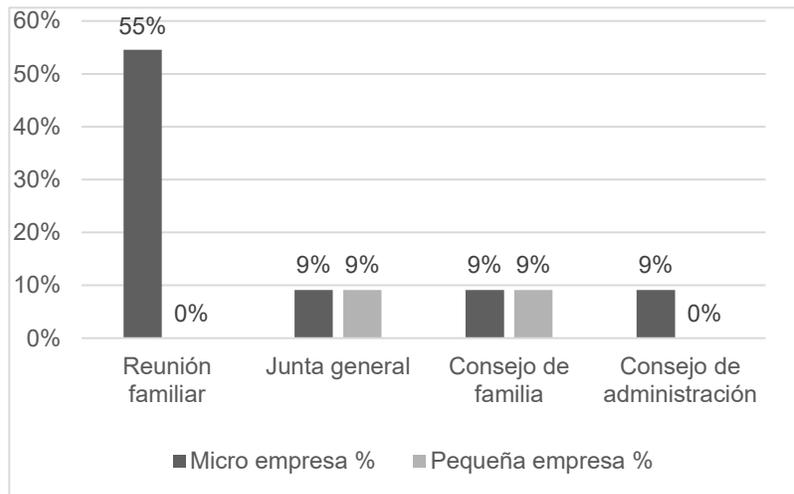
Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

Tipo de comunicación para la toma de decisiones en el EF

Se representan a manera de gráfico en la figura 4.14 los tipos de comunicación que se llevan a cabo dentro de la organización para la toma de decisiones, diferenciando el caso de microempresas y pequeña empresa, donde se puede apreciar que dentro de la microempresa las decisiones se toman en una reunión

familiar representado con el 55%, y para el caso de la pequeña empresa las decisiones se toman llevando a cabo una junta general o a través del consejo de familia.

Figura 4.14 Tipo de comunicación para la toma de decisiones

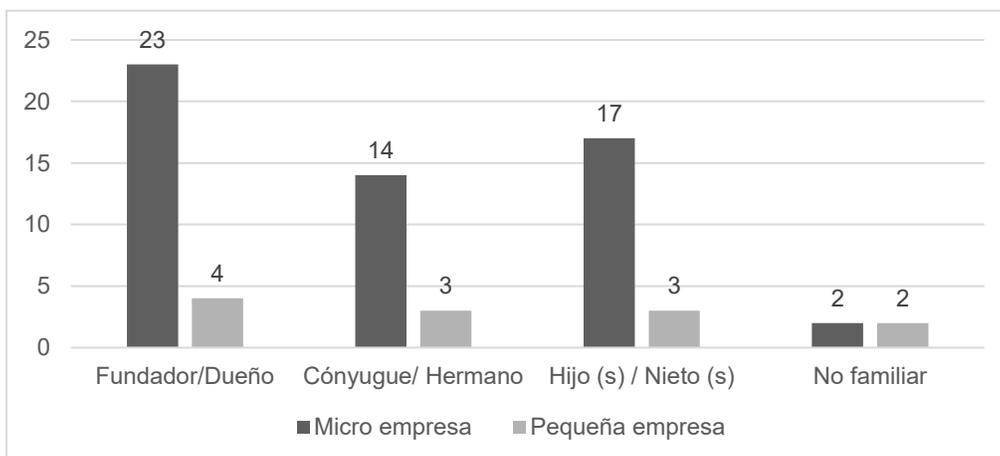


Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

Miembros de la familia que actualmente laboran en la EF

Además del fundador, en las micro y pequeñas empresas familiares, laboran el conyugue, hermanos, hijos e incluso hasta nietos y personas que no son familiares directamente, en la figura 4.15 se refleja como predomina en el caso de las micro

Figura 4.15 Miembros de la familia que laboran en la empresa

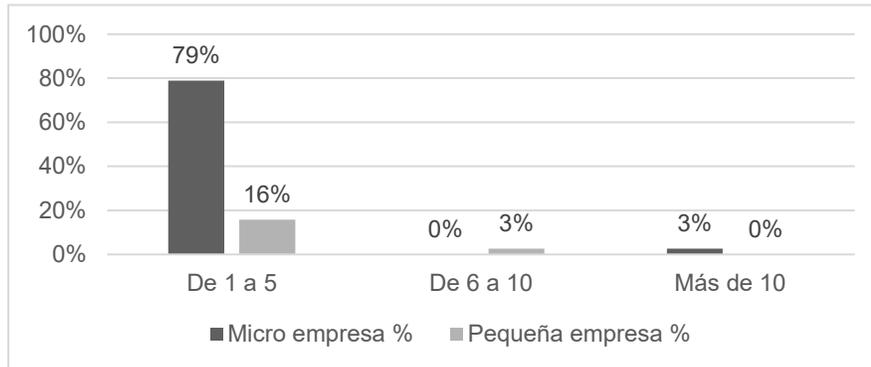


Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

Cantidad de integrantes de la EF que son familiares del dueño o fundador

En la figura 4.16 se muestra que en ambas empresas aproximadamente la mitad de los empleados son familiares directos.

Figura 4.16 Cantidad de integrantes de la familia que laboran en la EF

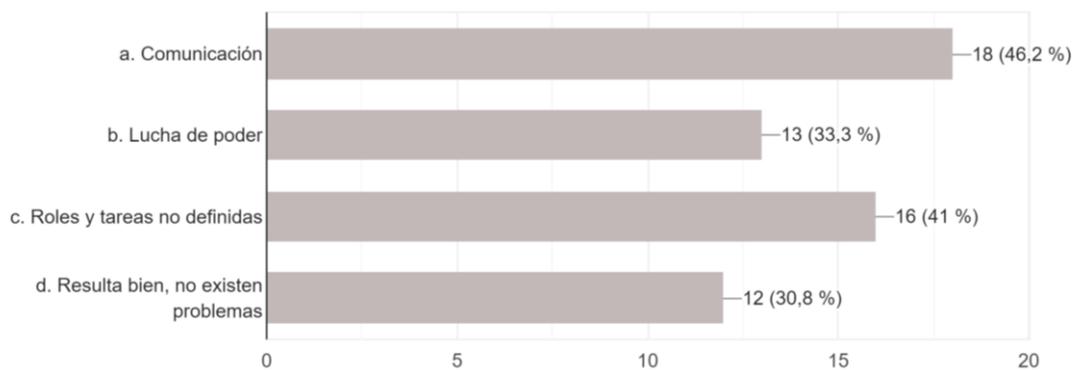


Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos estadísticos

Problemas al trabajar con familiares

Las EF reconocen que la comunicación es un problema que se presenta comúnmente al estar miembros de la familia laborando dentro del negocio; al ser familia directa no se suelen contar con roles ni tareas bien definidas. Fig. 4.17

Figura 4.17 Problemas comunes al trabajar con familiares

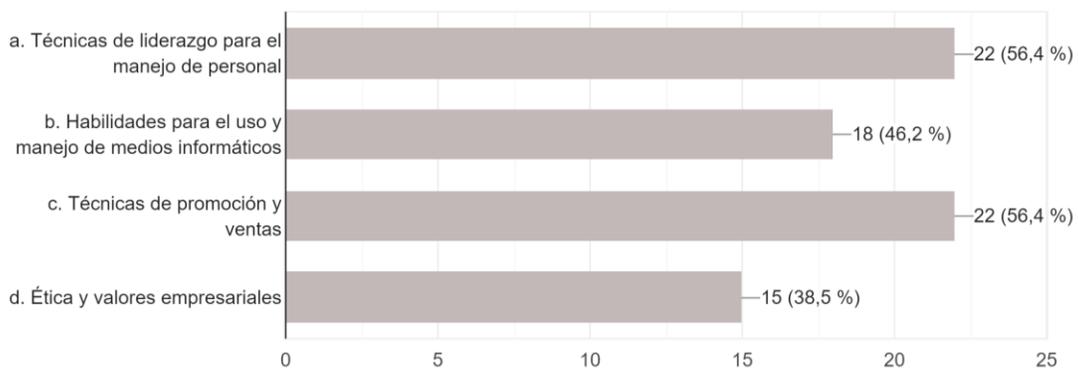


Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos obtenidos con la encuesta

Competencias necesarias para el administrador-responsable de la empresa.

En la figura 4.18 la pequeña y mediana EF de la empresa familiar, identificas que tanto las técnicas de promoción y venta, así como las técnicas de liderazgo para un buen manejo del personal, son competencias indispensables con la que debe de contar el administrador del negocio familiar, sin dejar de lado las habilidades para el uso y manejo de medios informáticos, y por supuesto la ética y valores empresariales. Por lo tanto, la dirección actual de estas empresas debe de tomar como prioridad el desarrollo de esta competencia en la persona a quien desee ceder el mando en un futuro, o identificar al miembro de la familia que posee estas características,

Figura 4.18 Competencias necesarias para el administrador-responsable de la EF



Fuente: elaboración propia en Excel Microsoft office profesional con datos obtenidos con la encuesta

Capítulo 5. Conclusiones

Después de la revisión de información documentada y bibliográfica se identifica a la empresa familiar como una entidad económica en que la empresa y la familia se relacionan, lo que dificulta su gestión al tratar de encontrar el punto de equilibrio entre la búsqueda del bienestar de la empresa y la armonía en la familia. En México existen cerca de 10 millones de organizaciones familiares, empresas que en conjunto son de gran relevancia económica para el país, puesto que son responsables del más del 50% del PIB, pero que debido a la falta de formalidad en la mayoría de los casos se reflejan en un ciclo de vida corto. Se destaca que respecto a la organización y operatividad principalmente en las micro y pequeñas empresas tienen poca formalización, invierten poco en planeación (asignación, descripción de puestos, comunicación), capacitación o carecen de ella, en contraste con las empresas grandes.

La estructura organizacional y operativa de la micro y pequeña empresa familiar tiene un rol esencial en este tipo de negocios, el establecer una adecuada estructura se refiere a atender y satisfacer eficientemente las necesidades de la empresa y de la familia en dónde se cuente con un liderazgo efectivo, una buena gestión de conflictos, establecimiento de reglas claras, comunicación efectiva, asignación de puestos y disposición al cambio. Lo anterior puede ser determinante de la permanencia, crecimiento y continuidad en el mercado o para la extinción de una empresa familiar.

Los datos obtenidos permiten a dueños de empresas familiares conocer que tan necesario comprendan sobre la estructura organizacional que conforma a su empresa; para de esta manera lograr identificar sus fortalezas, así como sus áreas de oportunidad; teniendo en cuenta la manera en cómo se organiza al personal que trabaja en estas empresas que, en la mayoría de los casos son los mismos miembros de la familia, y en cómo se dividan y se ejecuten las actividades, de lo anterior depende en gran medida el crecimiento o declive de estas empresas.

Los factores que influyen en la permanencia de una empresa familiar dentro del mercado, depende principalmente de la distribución de actividades y de la jerarquización de los miembros de la familia; para los dueños de una empresa familiar es importante desarrollar correctamente proceso administrativo adecuado que se adapte tanto a sus necesidades, que ayude distribuir de una mejor manera las actividades dentro de la empresa, esto, dependiendo de las habilidades y capacidades de cada miembro que la conforma; así mismo, es necesario que las empresas familiares del municipio de durango comiencen a identificar a que miembro de la familia va a preceder el mando, esto con ayuda de un adecuada incorporación de los miembros de la familia que tengan en interés en formar parte del crecimiento, desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado.

Al contar las empresas familiares con un plan de retiro de la persona al mando, por consecuencia se debe de lograr identificar al miembro de la familia que posee el mayor potencial para quedar al frente de la empresa y logre su permanencia y hasta un crecimiento de esta; de lo contrario, es común ver dentro de este tipo de empresas, como el no saber pasar el mando a tiempo llega a ser un factor clave que puede llegar a ser un punto de quiebre dentro de una empresa familiar.

Bibliografía

- Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones* (20 ed.). España: Ediciones Gestión 2000.
- Baldemar, B. (21 de Febrero de 2019). Empresas familiares apenas duran 25 años: estudio. *Heraldo de México*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de <https://heraldodemexico.com.mx/mer-k-2/empresas-familiares- apenas-duran-25-anos-estudio/>
- Belausteguigoitia R, I. (2017). *Empresas Familiares; dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta ed.). D.F, México: McGraw Hill.
- Beletzuy, C. B. (2014). *La Organización en Empresas Familiares de la Ciudad de Quetzaltenango*. Tesis de grado de licenciatura, Universidad Rafael Landivar , Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales, Quetzaltenango. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Benassi, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. D.F: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Primera ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Naulcalpan de Juarez, Estado de Mexico, Mexico: Pearson Educación.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14 ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Boisier, S. (2016). Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando? En J. Noguera Tur, *La visión territorial y sostenible del desarrollo local: una perspectiva multidisciplinar* (Vol. I, págs. 23-46). Valencia: Universitat de Valencia.
- Castillo Martín, P. (2011). Política económica: crecimiento económico, desarrollo económico, desarrollo sostenibles. *Revista Internacional de Munod Económico y del Derecho, III*, 1-12. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019

- Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar. (2010). *Encuesta de Empresas Familiares*. Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar. México: ProfitConsulting: Consultores de empresas familiares.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). (C. L. de la Fuente Chavez, & E. L. Montaña Serrano, Trads.) D.F, Edo. de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Delgadillo Macías, J., Torres, F., & Gasca Zamora, J. (2001). *El desarrollo regional de México en el vértice de dos milenios* (Primera ed.). D.F, México: Textos breves de Economía.
- Diario Oficial de la Federación. (1887). Código de Comercio. 282. México: Diario Oficial de la Federación. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3_311218.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (5 de Febrero de 1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Diario Oficial de la Federación.
- Diario Oficial de la Federación. (1928). Código Civil Federal. 365. México: Diario Oficial de la Federación. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_030619.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (28 de Diciembre de 1963). Ley Federal de los Trabajadores al Servicio de Estado. 39. México: Diario Oficial de la Federación.
- Diario Oficial de la Federación. (1 de abril de 1970). Ley Federal del Trabajo. *(Última reforma publicada 02-07-2019)*, CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, 317. México.
- Diario Oficial de la Federación. (2017). *Diario Oficial de la Federación*. Secretaria de Gobernación SEGOB. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de

http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017

- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (Segunda ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Dodero, S. (2008). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Temas de Management, III*, 9-12.
- Galindo Sifuentes, E. (2004). *Derecho Mercantil. Comerciantes, comercio electrónico, contratos mercantiles y sociedades mercantiles*. D.F, México: Editorial Porrúa.
- Gallo, M. Á. (2011). *El futuro de la Empresa Familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona, España: Profit Editorial Inmobiliaria.
- Gómez Betancourt, G. E. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Gómez Romero, J. G. (Julio-Diciembre de 2017). La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital. *Universidad & Empresa, 19(33)*, 113-136.
doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4969
- González, L., Castruita Morán, E., & Mendoza, R. (Enero-Junio de 2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento & Gestión(44)*, 102-131. doi:
<http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.9617>
- González, M. (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 11(33)*, 56-81.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a. ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). D.F., México: McGraw.Hill.

- Información Económica y Estatal: Durango. (2019). *Información Económica y Estatal: Durango*. Secretaría de Economía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 11 de noviembre de 2019, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Prontuario de Información Geográfica Municipal*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. Recuperado el 10 de noviembre de 2019
- Jaques Filion, L., Cisneros Martínez, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas* (Primera ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea* (Sexta ed.). D.F, México: McGraw Hill.
- KPMG. (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. KPMG en México, México. Recuperado el noviembre de 2019
- Ley General de Sociedades Mercantiles. (1934). 57. México: Diario Oficial de la Federación. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf
- Longenecker, J. G., Palich, L. E., Petty, J. W., & Hoy, F. (2012). La empresa familiar. En J. G. Longenecker, L. E. Palich, J. W. Petty, & F. Hoy, *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento* (16 ed., págs. 135-177). D.F, México: Cengage Learning.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). (M. E. Rosales, Trad.) D.F., Mexico, Mexico: Cengage Learning Editores.

- Martínez Rincones, A. (2016). *Caracterización del mercado laboral de las empresas en el municipio de Durango*. Instituto Tecnológico de Durango. Durango: Tecnológico Nacional de Mexico.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis Family business: concepts and models for analysis. *Pensamiento y Gestión*(41), 116-149. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Naucalpan de Juarez, Estado de México, México: Pearson Educación.
- Ponce, A. R. (2004). *Administración de empresas, teoría y práctica*. D.F.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas Familiares* (Tercera ed.). D.F, México: Cengage Learning Editores.
- Redacción Pymempresario. (20 de Noviembre de 2018). *Pymempresario*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <https://www.pymempresario.com/2018/11/emprender-con-la-familia/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administracion* (Decima ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico, Mexico: Pearson Educacion.
- Roldán, J. X. (2012). *La profesionalizacion de las pequeñas y mediana empresas familiares de servicios del municipio de Chalco, Estado de Mexico como factor de exito para su continuidad*. Tesis de Grado de Maestría, Instituto Politecnico Nacional, Ciencias, Mexico,D.F.
- Romagnoli, S. (2007). Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. *Fruticultura&Diversificación*(52), 9. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <https://studylib.es/doc/4572822/herramientas-de-gesti%C3%B3n--diagn%C3%B3stico-empresarial>
- Salazar, L. A. (2008). *Desarrollo de una nueva estructura organizacional y una propuesta de plan estratégico para la compañía Coxflor en Villa Guerrero*,

estado de Mexico. Tesis, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Toluca), Villa Guerrero, Estado de México.

San Martín Reyna, J. M., & Durán Encalada, J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Fundación Universidad de la Américas, Puebla. San Andrés Cholula: UDLAP.

Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Vision Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. (Primera ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Vargas Cuevas, L. (2010). *Principios de Administración*. Guayaquil: Digráfica S.A.

Anexos

Anexo A

Matriz de operacionalización de variables. Dimensión caracterización

Indicador	Variable	Tipo de Variable	Conceptualización	Respuesta	Pregunta de instrumento
Caracterización de la empresa	Antigüedad	Escala	Conocer los años de operación de la empresa desde su apertura	- De 1 a 5 años - De 5 a 10 años - De 10 a 15 años - Más de 15	2. ¿Cuál es la antigüedad de la empresa?
	Sector económico	Nominal	Identificar el sector económico en el que participan las empresas familiares	- Comercio - Industria/ manufactura/ construcción - Servicios (salud, transporte, restaurante) - Agropecuario - Turismo	1. Sector al que pertenece
	Segmentación	Ordinal	Conocer el ámbito geográfico de actuación de la empresa familiar	- Local - Regional - Estatal - Nacional - Internacional	4. Las operaciones de la empresa, están dirigidas a satisfacer al mercado:
	Tamaño	Escala	Determinar el tamaño de la empresa familiar	- 0 a 10 empleados - 11 a 50 empleados - 51 a 100 empleados - 101 a 250 empleados	5. Número de empleados que laboran en la empresa:
	Origen	Nominal	Identificar como inició operaciones la empresa	- Por iniciativa del fundador - Por iniciativa familiar - Para dar continuidad a un negocio familiar - Para aprovechar una oportunidad de inversión	6. ¿Cómo inició el negocio?
	Constitución legal	Nominal	Conocer la constitución legal de las empresas familiares	- Sociedad unipersonal - Sociedad cooperativa - Sociedad anónima - Otro	3. ¿Cómo desarrolla las actividades la empresa?
Caracterización del propietario / gerente de la empresa	Edad	Escala	Conocer la edad promedio de las personas al mando de las empresas familiares	- De 21 a 30 años - De 31 a 40 años - De 41 a 50 años - Más de 50 años	8. La edad de la persona al mando es:
	Escolaridad	Ordinal	Conocer el nivel de estudios de los micro y pequeños empresarios	- Sin estudios formales - Educación básica (primaria y secundaria) - Educación media (preparatoria) - Licenciatura - Posgrado	9. Nivel de estudios de la persona que dirige la empresa:
	Género	Nominal	Conocer el género que predomina en la dirección de las empresas familiares	- Fundador/ dueño - Conyuge/ hermano - Hijo (s)/ Nieto (s) - No familiar	7. Actualmente ¿Quién dirige la empresa?
	Antigüedad en el mando	Escala	Conocer el promedio de antigüedad en el cargo de la persona al mando de la empresa familiar	- De 1 a 5 años - De 5 a 10 años - De 10 a 15 años - Más de 20 años	10. Años al mando de la empresa
	Emprendeduría	Nominal	Identificar si se tiene una visión clara en la empresa para lograr objetivos	- Nuevas inversiones (productos y servicios) - Alianzas estratégicas con otras empresa - Innovación en productos o servicios - Diversificación de mercados - Otro	11. Indique las actividades que ha realizado la empresa en los últimos 3 años:

Anexo B

Matriz de operacionalización de variables. Dimensión Macro ambiente

Indicador	Variable	Tipo de Variable	Conceptualización	Respuesta	Pregunta de instrumento
Adaptación	Conflictos	Nominal	Conocer los problemas más frecuentes que limitan a las empresas familiares	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas de clientes - Falta de liquidez para cubrir los compromisos de pago - Rotación de personal - Ausentismo laboral - Falla en maquinaria y equipo - Problemas de abastecimiento - Conflictos sindicales 	14. Problemas más frecuentes de la empresa
Mercadotecnia	Conocimientos del mercado	Nominal	Determinar si la empresa conoce bien a sus competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Precio de los productos - Calidad en los productos y servicios - Horario de atención a clientes - Ubicación de la empresa - Instalaciones de la empresa - Prestigio o reconocimiento en el entorno o radio de acción - Rapidez de respuesta a las necesidades del cliente 	19. Seleccione las principales ventajas de su empresa con respecto a su competencia
Finanzas	Situación del país	Nominal	Identificar de que manera afecta a la empresa familiar la situación del país	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver el problema y continuar con las operaciones - Desarrollar nuevas estrategias - Cerrar la empresa - Vender 	24. En caso de que la empresa no estuviera funcionando adecuadamente, ¿Qué harían?
	Acceso a financiamiento	Nominal	Conocer si la empresa ha tenido acceso a algún financiamiento como apoyo a su operación	<ul style="list-style-type: none"> - No se necesita - No cumple con los requisitos - Lo desea para un futuro - La líneas de créditos no cubren las necesidades de la empresa - Actualmente no existen programas de crédito activos 	15. La empresa, ¿Ha recibido apoyo o financiamiento privado o gubernamental?

Anexo C

Matriz de operacionalización de variables. Dimensión Estructura Organizacional

Indicador	Variable	Tipo de Variable	Conceptualización	Respuesta	Pregunta de instrumento
Planeación	Políticas	Nominal	Saber si la empresa tiene políticas establecidas y que se respetan	-	12, 21, 31
	Objetivos	Nominal	Conocer si la empresa cuenta con objetivos claros	-	21
	Estrategias	Nominal	Conocer si la empresa realiza alguna estrategia lograr los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Para enfrentar a la competencia - En los procesos y las operaciones diarias - Para promover el negocio - Para posicionarse y mantenerse en el mercado - En el manejo financiero - En la contratación y el manejo de personal - No realiza acciones estratégicas 	12. Indique las acciones estratégicas que ha realizado la empresa
Organización	Diseño de organización	Nominal	Conocer si la empresa cuenta con una estructura organizacional definida	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con misión y visión por escrito - Tiene objetivos establecidos - Existe un organigrama - Las actividades de cada puesto están definidas y por escrito 	21. Marque las acciones que describen mejor la organización de su empresa:
	División del trabajo	Nominal	Conocer si las actividades son comunicadas al personal respectivamente	-	20
	Coordinación		Identificar si las actividades y procesos esenciales de la empresa familiar están identificadas	-	20

Anexo D

Matriz de operacionalización de variables. Dimensión estructura operacional

Indicador	Variable	Tipo de Variable	Conceptualización	Respuesta	Pregunta de instrumento
Dirección	Toma de decisiones	Nominal	Identificar de que manera se toman las desiciones dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión familiar - Consejo de familia - Junta general - Consejo de administración 	26. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación formal en la empresa para la toma de desiciones, la soluciones de conflictos o para informar?
	Integración	Nominal	Conocer si cuentan con planes de reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento y selección de personal - Evaluación del desempeño - Capacitación continua del personal - Promoción de puestos - Programa de incentivos para el personal 	22. Indique las actividades de administración de recursos humanos que realiza la empresa
	Motivación		Conocer si es motivado el personal al realizar sus tareas diarias		
	Comunicación		Conocer si dentro de la empresa existe comunicación entre gerencia y colaboradores		
Supervisión	Conocer si se realizan reuniones para revisar el seguimiento de las actividades				
Control	Identificación de estándares	Nominal	Identificar si las actividades diarias de la empresa se registran	<ul style="list-style-type: none"> - Se utilizan indicadores de desempeño - Se mantienen los canales de comunicación interna en la empresa - Se mantiene la relación con los proveedores - Se comunica con los clientes - Cuenta con un manual de procedimientos, puestos y funciones - Posee recursos contables propios 	23. Indique las acciones que describen mejor la forma de operar de su empresa:
	Corrección		Identificar si la empresa familiar escucha y toma en cuenta a sus clientes		
	Retroalimentación		Conocer si la empresa familiar ejecuta mejoras con base a experiencias y lecciones aprendidas		

Matriz de operacionalización de variables. Liderazgo empresarial

Indicador	Variable	Tipo de Variable	Conceptualización	Respuesta	Pregunta de instrumento
Liderazgo empresarial	Autoridad	Nominal	Identificar el nivel de autoridad frente a sus subordinados dentro de la empresa	- Se es imparcial en la toma de decisiones - Se responde de manera eficaz e innovadora a los cambios del entorno	20. Indique los aspectos que describen mejor al direccionamiento de la empresa:
	Comunicación		Conocer a que nivel se lleva acabo la comunicación entre directivos y personal	- Las relaciones con el medio externo son favorables para la empresa - Las relaciones con colaboradores y subordinados son agradables	
	Valores		Conocer si los valores del fundador se transmiten a traves de los años	- La dirección actúa con honestidad para asumir responsabilidades y compromisos	
	Recompensa		Conocer si al personal se le recompensa el buen desempeño de sus tareas	- Las expectativas de la dirección son realistas - La delegación de responsabilidades se hace de manera equitativa	
	Poder		Conocer si la delegacion de trabajo y recompensas se realizan de manera equitativa dentro de la empresa	- Se detectan las fortalezas de los colaboradores y se impulsan con el fin de su desarrollo profesional (empatía) - Se proponen nuevos retos en forma continua	
	Resolución de conflictos	Nominal	Conocer si se adaptan con base a los conclitos	- Falta de delegación de responsabilidades - Ingreso de hijos / nietos (nuevas visiones) - Fallecimiento del fundador - Lucha de poderes	18. Crisis que la empresa ha enfrentado
	Estilo de liderazgo	Nominal	Identificar el estilo de liderazgo dentro de la empresa	- Establece control y orden al hacer las actividades - Establece reglas y supervisa que se cumplan - Toma en cuenta las opiniones - Permite al equipo realizar sus tareas - Apoya y asesora al equipo para lograr las metas - Transmite entusiasmo y confianza a su colaboradores - Busca alternativas para resolver los problemas	13. De acuerdo a la forma de dirigir a la empresa, indique las actividades que la describen mejor:
				Nominal	- Técnicas de liderazgo para el manejo de personal - Habilidades para el uso y manejo de medios informáticos - Técnicas de promoción y ventas - Ética y valores empresariales
Conseso	Nominal	Conocer si se toma a consideracion la opinión de los demás directivos en la toma de decisiones	-	26	

Matriz de operacionalización de variables. Dimensión empresa familiar

Indicador	Variable	Tipo de Variable	Conceptualización	Respuesta	Pregunta de instrumento
Empresa	Empresa	Nominal	Conocer las ventajas de la empresa	- Tecnología - Unidad Familiar - Prestigio / reconocimiento en el mercado - Rentabilidad	16. Indique las fortalezas de la empresa
		Nominal	Conocer las desventajas de la empresa	- Falta de compromiso - Centralización - Comunicación - Instalaciones y/o tecnologías obsoletas	17. Indique las debilidades de la empresa
		Nominal	Identificar los problemas más comunes que existen en las EF al trabajar con familiares	- Comunicación - Lucha de poder - Roles y tareas no definidas - Resulta bien, no existen problemas	30. ¿Problemas más comunes que se generan al trabajar con familiares?
Familia	Constitución de Empresa Familiar	Ordinal	Identificar la etapa generacional de las empresas familiares	- Primera generación (fundador, cónyuge) - Segunda generación (hijos, primos) - Tercera generación (nietos)	25. ¿En qué etapa generacional se encuentra la empresa?
		Nominal	Conocer el nivel de participación de miembros de la familia en las operaciones diarias de la empresa	- Fundador / Dueño - Cónyuge / Hermano - Hijo(s) / Nieto(s) - No familiar	27. Miembros de la familia que actualmente se encuentran laborando en la empresa
		Escala		- De 1 a 5 - De 6 a 10 - Más de 10	28. Cantidad de integrantes de la empresa que son familiares del dueño o fundador
		Nominal		- Gerencia - Mandos medios - Empleado - Otros	29. Cargos desempeñados por familiares dentro de la empresa
Propiedad	Plan de Sucesión	Nominal	Conocer si se cuenta con un plan de sucesión de mando	- Frecuentemente surgen conflictos familiares que afectan a la empresa - Se tienen reglas para manejar los conflictos familiares - Cuenta con políticas para la incorporación de familiares a la empresa - Existen lineamientos para la remuneración de los familiares que laboral dentro de la empresa - Existe un plan de sucesión de mando definido	31. En general, Indique las situaciones que describen mejor a su empresa



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO (UPIDET)

Maestría en Ingeniería Administrativa

**Encuesta dirigida al administrador, propietario, gerente de la
empresa**

Objetivo: Obtener información de la estructura organizacional y operativa de la empresa, a través del proceso administrativo.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda con honestidad, o marcar la respuesta con la que se identifique mayormente.

Primera sección. Caracterización de la empresa

1. Sector al que pertenece
 - a) Comercio
 - b) Industria/ manufactura/ construcción
 - c) Servicios (salud, transporte, restaurante)
 - d) Agropecuario
 - e) Turismo

2. ¿Cuál es la antigüedad de la empresa?
 - a) De 1 a 5 años
 - b) De 5 a 10 años
 - c) De 10 a 15 años
 - d) Más de 15 años

3. ¿Cómo desarrolla las actividades la empresa?
 - a) Sociedad unipersonal
 - b) Sociedad cooperativa
 - c) Sociedad anónima
 - d) Otro

4. Las operaciones de la empresa están dirigidas a satisfacer al mercado:
 - a) Local
 - b) Regional
 - c) Estatal
 - d) Nacional
 - e) Internacional

5. Número de empleados que laboran en la empresa:
 - a) 0 a 10 empleados
 - b) 11 a 50 empleados
 - c) 51 a 100 empleados
 - d) 101 a 250 empleados

6. ¿Cómo inició el negocio?
 - a) Por iniciativa del fundador
 - b) Por iniciativa familiar
 - c) Para dar continuidad a un negocio familiar
 - d) Para aprovechar una oportunidad de inversión

Segunda sección. Caracterización de la dirección de la empresa

7. Actualmente, ¿Quién dirige la empresa?
 - a) Fundador/ Dueño
 - b) Cónyuge/ Hermano
 - c) Hijo (s)/ Nieto (s)
 - d) No familiar

8. La edad de la persona al mando es:
 - a) De 21 a 30 años
 - b) De 31 a 40 años
 - c) De 41 a 50 años
 - d) Más de 50 años

9. Nivel de estudios de la persona que dirige la empresa:

- a) Sin estudios formales
- b) Educación básica (primaria y secundaria)
- c) Educación media (preparatoria)
- d) Licenciatura
- e) Posgrado

10. Años al mando de la empresa

- a) De 1 a 5 años
- b) De 5 a 10 años
- c) De 10 a 15 años
- d) Más de 20 años

11. Indique las actividades que ha realizado la empresa en los últimos 3 años:

- Nuevas inversiones (productos y servicios)
- Alianzas estratégicas con otras empresas
- Innovación en productos o servicios
- Diversificación de mercados
- Otro

12. Indique las acciones estratégicas que ha realizado la empresa

- Para enfrentar a la competencia
- En los procesos y las operaciones diarias
- Para promover y mantenerse en el mercado
- En el manejo financiero
- En la contratación y el manejo del personal
- No realiza acciones estratégicas

13. De acuerdo con la forma de dirigir a la empresa, indique las actividades que la describen mejor:

- Establece control y orden al hacer las actividades
- Establece reglas y supervisa que se cumplan
- Toma en cuenta las opiniones
- Permite al equipo realizar sus tareas
- Apoya y asesora al equipo para lograr las metas
- Transmite entusiasmo y confianza a sus colaboradores
- Busca alternativas para resolver los problemas

Tercera sección. Factores que afectan el crecimiento y desarrollo

14. Problemas más frecuentes de la empresa

- Quejas de clientes
- Falta de liquidez para cubrir los compromisos de pago
- Rotación de personal
- Ausentismo laboral
- Falla en maquinaria y equipo
- Problemas de abastecimiento
- Conflictos sindicales

15. La empresa, ¿ha recibido apoyo o financiamiento privado o gubernamental?

- a) No necesita
- b) No cumple con los requisitos
- c) Lo desea para un futuro
- d) Las líneas de crédito no cubren las necesidades de la empresa

16. Indique las fortalezas de la empresa

- a) Tecnología
- b) Unidad familiar
- c) Prestigio / reconocimiento en el mercado
- d) Rentabilidad

17. Indique las debilidades de la empresa

- a) Falta de compromiso
- b) Centralización
- c) Comunicación
- d) Instalaciones y/o tecnologías obsoletas

18. Crisis que la empresa ha enfrentado

- a) Falta de delegación de responsabilidades
- b) Ingreso de hijos/ nietos (nuevas visiones)
- c) Fallecimiento del fundador
- d) Lucha de poderes

Cuarta sección. Proceso administrativo de la empresa

19. Seleccione las principales ventajas de su empresa con respecto a su competencia:

- Precio de los productos
- Calidad en los productos y servicios
- Horario de atención a clientes
- Ubicación de la empresa
- Instalaciones de la empresa
- Prestigios o reconocimiento en el entorno o radio de acción
- Rapidez de respuesta a las necesidades del cliente

20. Señale los aspectos que describen mejor al direccionamiento de la empresa

- Se es imparcial en la toma de decisiones
- Se responde de manera eficaz a los cambios del entorno
- Las relaciones con el medio externo son favorables para la empresa
- La dirección actúa con honestidad para asumir responsabilidades y compromisos

- Las expectativas de la dirección son realistas
- La delegación de responsabilidades se hace de manera equitativa
- Se detectan las fortalezas de los colaboradores y se impulsan con el fin de su desarrollo profesionales
- Se proponen nuevos retos en forma continua

21. Marque las acciones que describen mejor la organización de su empresa:

- La empresa cuenta con misión y visión
- Tiene objetivos establecidos
- Existe un organigrama
- Las actividades de cada puesto están definidas y por escrito

22. Indique las actividades de administración de recursos humanos que se llevan a cabo en la empresa:

- Reclutamiento y selección de personal
- Evaluación del desempeño del empleado
- Capacitación continua del personal
- Promoción de puestos
- Programa de incentivos para el personal

23. ¿Qué acciones que describen mejor la forma de operar de su empresa?

- Se utilizan indicadores de desempeño
- Se mantienen los canales de comunicación interna en la empresa
- Se mantiene la relación con los proveedores
- Existe comunicación con el cliente
- Cuenta con un manual de procedimientos, puestos y funciones
- Posee recursos contables propios

Quinta sección. Empresa familiar

24. En caso de que la empresa no estuviera funcionando adecuadamente, ¿Qué harían?
- a) Resolver el problema
 - b) Desarrollar nuevas estrategias
 - c) Cerrar la empresa
 - d) Vender
25. ¿En qué etapa generacional se encuentra la empresa?
- a) Primera generación (fundador, cónyuge)
 - b) Segunda generación (hijos, primos)
 - c) Tercera generación (nietos)
26. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación formal en la empresa para la toma de decisiones, soluciones de conflictos o para informar?
- a) Reunión familiar
 - b) Consejo de familia
 - c) Junta general
 - d) Consejo de administración
27. Miembros de la familia que actualmente se encuentran laborando en la empresa
- Fundador/Dueño
 - Cónyuge/ Hermano
 - Hijo(s)/ Nieto (s)
 - No familiar

28. Cantidad de integrantes de la empresa que son familiares del dueño o fundador

- a) De 1 a 5
- b) De 6 a 10
- c) Más de 10

29. Cargos desempeñados por familiares dentro de la empresa

- Gerencia
- Mandos medios
- Empleado
- Otro _____

30. Problemas más comunes que se generan al trabajar con familiares

- Comunicación
- Lucha de poder
- Roles y tareas no definidas
- Resulta bien, no existen problemas

31. En general, ¿qué acciones identifican a su empresa familiar?

- Frecuentemente surgen conflictos familiares que afectan a la empresa
- Se tiene reglas para el manejo de los conflictos
- Cuenta con políticas para la incorporación de familiares a la empresa
- Existen lineamientos para la remuneración de los familiares que laboran dentro de la empresa
- Se cuenta con un plan de sucesión de mando

32. Competencias que considera necesarias para incrementar la cultura empresarial del administrador-responsable de la empresa.

- Técnicas de liderazgo para el manejo de personal
- Habilidades para el uso y manejo de medios informáticos
- Técnicas de promoción y ventas
- Ética y valores empresariales

Captura de pantalla de formulario en Google Forms

CUESTIONARIO PARA EMPRESAS FAMILIARES

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO / INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO, EN COLABORACIÓN CON SIRRE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA, S.A. de R.L. de C.V.

"Estructura organizacional y operativa de las micro y pequeñas empresas familiares de la ciudad Victoria de Durango"

Solicitamos su amable colaboración para responder esta breve encuesta, de antemano, ¡le agradecemos su participación!

***Obligatorio**

Correo *

Tu dirección de correo electrónico _____

Nombre de empresa/negocio

Tu respuesta _____

Primer parte: Caracterización de la empresa

Caracterización de la empresa

1. Sector al que pertenece *

- a. Comercio
- b. Industria/ Manufactura /Construcción
- c. Servicios (salud, transporte, restaurante)
- d. Agropecuario
- e. Turismo

2. ¿Cuál es la antigüedad de la empresa? *

- a. De 1 a 5 años
- b. De 5 a 10 años
- c. De 10 a 15 años
- d. Más de 15 años

3. ¿Cómo desarrolla las actividades la empresa? *

- a. Sociedad unipersonal
- b. Sociedad cooperativa
- c. Sociedad anónima
- Otro

4. Las operaciones de la empresa, están dirigidas a satisfacer al mercado: *

- a. Local
- b. Regional
- c. Estatal
- c. Nacional

Segunda parte: Caracterización de la dirección de la empresa

Caracterización de la dirección de la empresa

7. Actualmente ¿quién dirige la empresa? *

- a. Fundador / Dueño
- b. Cónyuge / Hermano
- c. Hijo (s) / Nieto (s)
- d. No familiar

8. La edad de la persona al mando es: *

- a. de 21 a 30 años
- b. de 31 a 40 años
- c. de 41 a 50 años
- d. Más de 50 años

9. Nivel de estudios de la persona que dirige la empresa: *

- a. Sin estudios formales
- b. Educación básica (primaria y secundaria)
- c. Educación media (preparatoria)
- d. Licenciatura
- e. Posgrado

10. Años al mando de la empresa *

- a. De 1 a 5 años
- b. De 5 a 10 años
- c. De 10 a 15 años
- d. Más de 20 años

Tercer parte: Factores que afectan el crecimiento y desarrollo

Factores que afectan el crecimiento y desarrollo

14. Problemas más frecuentes de la empresa *

Puede seleccionar más de una opción.

- a. Quejas de clientes
- b. Falta de liquidez para cubrir los compromisos de pago
- c. Rotación de personal
- d. Ausentismo laboral
- e. Falla en maquinaria y equipo
- f. Problemas de abastecimiento
- g. Conflictos sindicales

15. La empresa, ¿Ha recibido apoyo o financiamiento privado o gubernamental? *

- a. No se necesita
- b. No cumple con los requisitos
- c. Lo desea para un futuro
- d. La líneas de créditos no cubren las necesidades de la empresa
- e. Actualmente no existen programas de crédito activos

16. Indique las fortalezas de la empresa *

Puede seleccionar más de una opción.

- a. Tecnología
- b. Unidad Familiar
- c. Prestigio / reconocimiento en el mercado
- d. Rentabilidad

17. Indique las debilidades de la empresa *

Puede seleccionar más de una opción.

- a. Falta de compromiso
- b. Centralización del mando
- c. Comunicación

Cuarta parte: Proceso administrativo de la empresa

Proceso administrativo de la empresa

19. Seleccione las principales ventajas de su empresa con respecto a su competencia *

Puede seleccionar más de una opción.

- a. Precio de los productos
- b. Calidad en los productos y servicios
- c. Horario de atención a clientes
- d. Ubicación de la empresa
- e. Instalaciones de la empresa
- f. Prestigio o reconocimiento en el entorno o radio de acción
- g. Rapidez de respuesta a las necesidades del cliente

20. Indique los aspectos que describen mejor al direccionamiento de la empresa: *

Puede seleccionar más de una opción.

- a. Se es imparcial en la toma de decisiones
- b. Se responde de manera eficaz e innovadora a los cambios del entorno
- c. Las relaciones con el medio externo son favorables para la empresa
- d. Las relaciones con colaboradores y subordinados son agradables
- e. La dirección actúa con honestidad para asumir responsabilidades y compromisos
- f. Las expectativas de la dirección son realistas
- g. La delegación de responsabilidades se hace de manera equitativa
- h. Se detectan las fortalezas de los colaboradores y se impulsan con el fin de su desarrollo profesional (empatía)
- i. Se proponen nuevos retos en forma continua

21. Marque las acciones que describen mejor la organización de su empresa: *

Puede seleccionar más de una opción.

- a. La empresa cuenta con misión y visión por escrito
- b. Tiene objetivos establecidos
- c. Existe un organigrama
- d. Las actividades de cada puesto están definidas y por escrito

Quinta parte: Empresa Familiar

Empresa familiar

24. En caso de que la empresa no estuviera funcionando adecuadamente, ¿Qué harían? *

- a. Resolver el problema y continuar con las operaciones
- b. Desarrollar nuevas estrategias
- c. Cerrar la empresa
- d. Vender

25. ¿En qué etapa generacional se encuentra la empresa? *

- a. Primera generación (fundador, cónyuge)
- b. Segunda generación (hijos, primos)
- c. Tercera generación (nietos)

26. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación formal en la empresa para la toma de decisiones, la soluciones de conflictos o para informar? *

- a. Reunión familiar
- b. Consejo de familia
- c. Junta general
- d. Consejo de administración

27. Miembros de la familia que actualmente se encuentran laborando en la empresa *

Puede seleccionar más de una opción.

- a. Fundador / Dueño
- b. Cónyuge / Hermano
- c. Hijo(s) / Nieto(s)
- d. No familiar

28. Cantidad de integrantes de la empresa que son familiares del dueño o