

CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA Y SUPERIOR

Con reconocimiento de validez oficial de estudios del Gobierno del Estado de Baja California
según acuerdo de fecha 10 de octubre de 1983



Retos y oportunidades que enfrentan las microempresas familiares
en su proceso hacia la profesionalización

Tesis/Proyecto de aplicación para la obtención del grado de
Maestría en Administración de Negocios

Presenta:

L.C. Karla Carina Zúñiga Madrigal

Director:

Dra. Alicia León Pozo

Ensenada, Baja California

Septiembre 2017

Agradecimientos

Primeramente le agradezco a Dios por la oportunidad de despertar cada mañana, la fuerza para asistir a clases cada tarde y sus bendiciones infinitas.

También quiero agradecer a mi toda mi hermosa familia por su apoyo incondicional, sus palabras de apoyo cada día, su presencia y sobre todo por creer en mí, Mamá y Papá gracias por su ejemplo, gracias por estar y por ser mi más grande bendición. A mi esposo por su presencia en mi vida gracias por cada palabra, cada abrazo y todo el efecto que tú existencia tiene sobre mí.

A mis amigos por sus consejos, su ayuda, sus palabras de apoyo, simplemente gracias por existir en mi vida, muy en especial a mi maestro favorito Joel Monroy, este logro sería imposible sin ti.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que me alentaron a finalizar esta etapa de mi vida.

¡A todos gracias infinitas!

Resumen

Las empresas familiares en el mundo representan un aporte importante en la economía, en Estados Unidos el 90% de los 15 millones de negocios son familiares en México las cifras representan el 95% de las unidades económicas, donde tres de cada 10 pasan a la segunda generación y solo una de cada diez sobrevive a la tercera. Debido a estudios previos se observó que los emprendedores necesitan de apoyo para fortalecer sus negocios, hacerlos crecer, organizarlos de manera escrita, agregando grados de profesionalización a sus actividades diarias y por resultado directo a sus productos. La falta de un conocimiento de los lineamientos necesarios o bien los primeros pasos para comenzar un proceso de profesionalización de sus negocios, traerán como consecuencia que dichos negocios cierren sus puertas algunos años más tarde después de su fundación.

La presente investigación fue realizada a microempresas familiares de la industria del mueble en la ciudad de Ensenada, Baja California. Tuvo como objetivo general identificar los retos y oportunidades a los que se enfrentan las microempresas en su proceso a la profesionalización. Se desarrolló basada en el método científico, con un enfoque cuantitativo teniendo un alcance descriptivo; su diseño de investigación fue el no experimental, seleccionando a la muestra de manera no probabilística e intencionada. El instrumento de investigación seleccionado fue creado y validado por José Xavier Rojas Roldan, en la Tesis: 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.

Palabras clave: Empresa familiar, profesionalización, institucionalización

Tabla de Contenido

Introducción	8
Capítulo I. Marco Teórico.....	15
1.1 La empresa familiar.....	15
1.2 Profesionalización	25
Capítulo II. Metodología.....	30
Capítulo III. Análisis e Interpretación de resultados	33
1. Información General	34
2. Estructura organizacional.....	35
3. Planeación estratégica.....	41
Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones.....	48
Referencias.....	50
Anexos	54

Lista de Tablas

Tabla 1. Estratificación de las empresas según el número de empleados	19
Tabla 2. Estratificación de las empresas según el monto de ingresos.	19
Tabla 3. Participación de la economía informal en el PIB.....	20
Tabla 4. Interacción de los miembros en la empresa familiar.....	22
Tabla 5. Análisis comparativo de los distintos modelos.....	23
Tabla 6. EO Independiente.....	30
Tabla 7. PE Dependiente.....	31

Lista de Figuras

Figura 1. Aportación de la industria manufacturera al PIB.....	12
Figura 2. Producción manufacturera de Baja California.....	13
Figura 3. Modelo de los tres círculos.....	21
Figura 4. Modelo evolutivo tridimensional.....	24
Figura 5. Matriz de congruencia	29

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Años de operación.....	34
Gráfica 2. Nivel de formación académico.....	35
Gráfica 3. Generación dirigiendo la empresa	36
Gráfica 4. Políticas de recursos humanos expresadas por escrito	36
Gráfica 5. Estructura organizativa.....	37
Gráfica 6. Grado de especialización.....	37
Gráfica 7. Grado de coordinación.....	38
Gráfica 8. Grado de centralización.....	39
Gráfica 9. Tipos de estructuras organizativas.....	39
Gráfica 10. Valoración de supuestos en función de su práctica diaria.....	40
Gráfica 11. Evaluación de los controles internos.....	41
Gráfica 12. Estudio del mercado.....	42
Gráfica 13. Énfasis en el cliente y las ventas.....	42
Gráfica 14. Grado de importancia con relación al sucesor.....	43
Gráfica 15. Plan de sucesión por escrito.....	44
Gráfica 16. Sucesión de liderazgo esperado.....	44
Gráfica 17. Principales ventajas que presenta una microempresa familiar en comparación con otras empresas que no sea familiar.....	45
Gráfica 18. Principales problemas a las que se enfrentan las microempresas familiares para su continuación en el mercado.....	46
Gráfica 19. Principales desventajas que presenta una microempresa familiar en comparación con otras empresas que no sea familiar.....	47

Introducción

En la vida diaria de cada persona alrededor del mundo, existe transacciones que son llevadas a cabo con una infinidad de empresas, tanto con sus productos como con sus servicios, y es muy probable que, en más de una ocasión, se establezca relación con una empresa familiar en cualquiera de sus tamaños, desde las microempresas hasta las grandes compañías con presencia mundial. Lo que no se ve a simple vista, pero sin duda algún es un factor a destacar dentro de las empresas familiares, son todos aquellos aspectos que impulsaron y rodearon la visión de un emprendedor al decidir iniciar su empresa, desde el momento que visualiza aquello que quiere hacer, cómo y en dónde lo quiere hacer, en otras palabras define su misión, su visión y sus objetivos, hasta el punto de ejecución y aquellos factores clave para la permanencia del negocio (González, 2010).

El emprendedor se enfrenta a numerosos retos en el camino, la creación de una empresa representa en sí mismo un reto enorme, pero cuando se trata de empresas familiares, el reto se vuelve aún más grande, se requiere de una planeación especial, más exigente y la controversia sentimental se presenta en el día a día, debido a la inclusión de la familia en el negocio (Villafranco, 2015). Este último aspecto debe tratarse con protocolos y procedimientos escritos y específicos para cada familia garantizando con esto el buen funcionamiento de la empresa, su permanencia y una sana convivencia familiar.

Por lo tanto, la empresa familiar es *“aquella en la que el control de votos en el órgano de gobierno está en poder de una familia determinada”* (Banamex, 2014, párr. 5). Por otro lado, Grabinsky (2016, p. 27), la define como: *“aquella que está constituida por dos o más familiares o familias que fungen como sus propietarios y la opera tomando decisiones de todo tipo: legales, operativas, directivas y estratégicas”*. Rabadán (2009, párr. 9) la define como:

“Aquella institución que comparte identidad con el resto de empresas, diferenciándose fundamentalmente de estas por su conexión con una familia o grupo familiar, que controla al menos una parte de la propiedad de la empresa y la potestad de la planificación estratégica”.

Adicionalmente Cuesta (2000) especifica dos requisitos para definir a una empresa como familiar, el primero se refiere -la propiedad de la empresa, es decir una familia o grupo de familiares deben

poseer la mayoría de las acciones de una empresa gestionando la empresa debido a ello, y como segundo requisito añade a las definiciones antes mencionadas, la voluntad de permanencia, debe existir la vocación de continuidad entre las generaciones. Rabadán (2009) hace mención a este segundo requisito subjetivo, donde resalta que para considerar a una empresa como familiar es necesario que exista la vocación de continuidad entre sus miembros.

De las definiciones antes mencionadas se observó que los autores coinciden en; la característica principal en las empresas consideradas como familiares, recae en el control y toma de decisiones de la empresa, pero existen autores recientes que además del control sobre las mismas añaden un aspecto subjetivo como requisito para que una empresa sea considerada en este rubro.

Para efecto de este proyecto de investigación se define a la empresa familiar como: *“aquella organización que nace como obra de un emprendedor, crece, se desarrolla y permanece, dando entrada a los miembros de la familia para participar en la administración o ejecución de la misma”*. En este proyecto se pretende determinar los retos y oportunidades que enfrentan las microempresas familiares en su proceso hacia la profesionalización, de la industria del mueble en Ensenada, Baja California.

En cuanto a la profesionalización de una empresa, Gámez y Garzón (2013) la definen como la asunción de procesos y procedimientos que coloquen a la empresa al mismo nivel de las demás en el sector; esto requiere elevar estándares de la dirección, ampliar el conocimiento del entorno y se le otorgue al fundador y su equipo, de herramientas que le permitan utilizar los métodos de gestión más efectivos. Belausteguigoitia (2003) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar recae en el hecho de que debe ser un proceso gradual, que se inicia cuando la empresa elabora los puestos de trabajo afines a las habilidades que deberá poseer cada trabajador, dejando de lado las preferencias de los propietarios y directivos de la compañía. Para Hernández, Portillo, Romero y Hernández (2014), la profesionalización implica gobernar y dirigir el negocio con estándares enfocados a la eficiencia y eficacia, dejando de lado el enfoque familiar y adoptando uno empresarial. Los autores coinciden en una separación de lo familiar hacia lo empresarial, enfocar y abastecer a la empresa de aquellas herramientas escritas y prácticas para colocar a la persona indicada en cada puesto de trabajo. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde

sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

Banamex, ProfitConsulting (2009), determinaron las practicas que han permitido a las empresas familiares continuar en el mercado mediante un estudio que concluyo en; el principal factor de éxito de las empresas familiares es la profesionalización, coincidiendo todas las empresas más longevas en este factor. Fernández, Orellano y Sévola (2012) mencionan que la profesionalización de la empresa familiar implica necesariamente un cambio de mentalidad en la familia, así como en la alta dirección de la empresa, quienes deben transmitir la idea hacia todos los niveles de la firma. Esto se debe a que la forma de hacer las cosas que tuvo la organización en tiempos anteriores tal vez fue la más apropiada o la única posible, pero hoy en día dado el crecimiento en la cantidad y complejidad de las operaciones ya no lo es, por lo que progresivamente el modelo de gestión debe ser sustituido.

Amat (2001) señala la necesidad de que la empresa familiar se oriente hacia la profesionalización, resaltando una serie de problemas específicos de este tipo de empresas según su tamaño, asimismo asegura que, la falta de profesionalización afecta especialmente a las empresas menores de 250 personas y aún más a las que posee menos de 50 personas. Por lo tanto, las empresas familiares representan una parte fundamental en la estructura económica mundial tanto en economías industrializadas como en vías de desarrollo (Soto, 2011).

En Estados Unidos el 90% de los 15 millones de negocios que existen son familiares, cubren el 50% de los salarios pagados y representan el 40% del producto nacional bruto (PNB) (Piña y Dávila, 2015).

En México las empresas familiares representan más del 95% de las unidades económicas en el país, de las cuales solo 3 de cada 10 empresas pasan a la segunda generación y solo 1 de cada 10 sobrevive a la tercera generación (Banamex, 2014). Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) en México existen 3, 724,019 empresa familiares en todo el país, de los cuales del 98.3% de las mismas, se concentran en el comercio el 49.9%, en servicios el 36.7% y

el 11.7% pertenecen a industrias manufactureras (2009). Piña y Dávila (2015) mencionan que la expectativa de vida de un negocio familiar típico es de 24 años, esto quiere decir que este ciclo deberá repetirse de igual manera, es decir, cada que una empresa cierre deberá nacer otra que sustituya y apoye a las que si sobreviven para la generación de empleos. Amat (2002) añade, *“la antigüedad de una empresa está relacionada con su dimensión: 13 años en las empresas que tienen menos de 50 personas, 24.4 años en las que tienen entre 51 y 200 personas y 36.8 años en las que tienen más de 200 personas (párr. 2)”*.

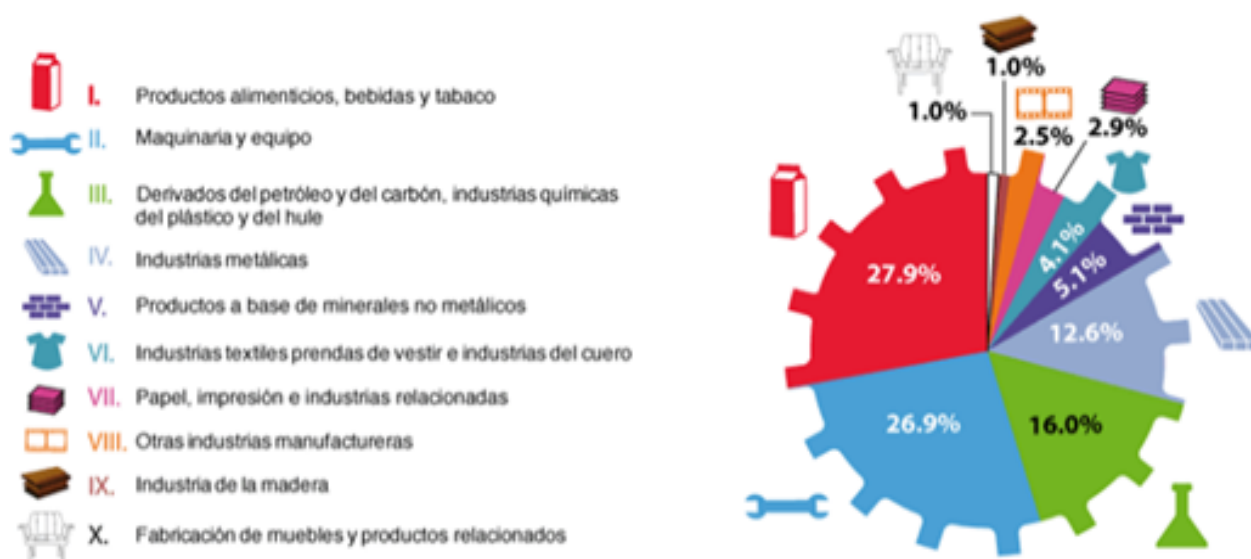
Con base a los estudios realizados se observa que los emprendedores necesitan de apoyo para fortalecer, hacer crecer, formalizar y permanecer en su negocio de generación en generación, debido a que, en la mayoría de las ocasiones, el empresario hereda el oficio de su padre, se desarrolla en él y crea un negocio, pero desconocen los lineamientos necesarios para crear un diseño organizacional y profesionalizar su negocio, si la situación continua de la misma manera y el emprendedor no recibe el apoyo por personas capacitadas, según el tamaño y etapa de la empresa, darán como consecuencia; que estas fuentes de empleo se queden en retraso tecnológico, no crezcan en tamaño, no logren superar la sucesión a una segunda o tercera generación o aún más grave, que cierren sus puertas. Además, se observa como los empresarios adoptan un papel paternalista, tomando participación y decisión en todas las actividades del negocio, afectándole a la empresa, factores como la falta de información, la nula asistencia profesional, no contratar a las personas con la preparación adecuada para cada puesto de trabajo, recursos económicos escasos, la brecha generacional, la inexistencia de roles, protocolos u órganos de gobierno y/o una planeación estratégica del negocio. Es decir, no existen lineamientos adecuados para el manejo del negocio a un nivel profesional.

De la misma manera la tecnología avanza cada día y es necesario que las empresas sin importar su tamaño consideren esta herramienta de trabajo indispensable para la rentabilidad y continuidad de sus negocios. González (2010) afirma:

“El uso de la tecnología en las empresas hoy en día es fundamental para lograr tener una estabilidad en el mercado y ser rentables además de que prácticamente sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones serían más complejos además de que el

control de la información no sería la adecuada lo que sería un grave problema para el desarrollo mismo de las empresas” (párr. 17).

Esta investigación se enfoca en la industria del mueble, perteneciente a la industria manufacturera, el INEGI (2003) define, a esta industria como la actividad económica que transforma una gran variedad de materias primas en diferentes artículos para consumo y se constituye por empresas de todos los tamaños. La figura 1, describe el porcentaje que cada clasificación de la industria manufacturera aporta al Producto Interno Bruto (PIB).



Fuente: INEGI. PIB por entidad federativa 1998-2003. SCNM, México, INEGI, 2005.

Figura 1. Aportación de la industria manufacturera al PIB.

La figura 2, muestra que, en los primeros cuatro meses del 2016, Baja California alcanzó el mejor desempeño de la frontera norte y cuarto mejor del país según la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIN, 2016), publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016), con un crecimiento de 18.5% en el valor nominal de su producción manufacturera.



Fuente: Gráfico EE, INEGI.

Figura 2. Producción manufacturera de Baja California.

Ante este escenario el estudio plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los retos y oportunidades que las microempresas enfrenta en su proceso hacia la profesionalización?, ¿Cuáles son las etapas iniciales que las microempresas enfrenta en su proceso hacia la profesionalización?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se determinó el siguiente objetivo general: Identificar los retos y oportunidades a las que se enfrentan las microempresas en su proceso hacia la profesionalización. Así como dentro de los objetivos específicos se plantean los siguientes: 1) Identificar los retos y oportunidades en la etapa del diseño organizacional de las microempresas durante su proceso de profesionalización; 2) Identificar los retos y oportunidades en la etapa de planeación estratégica de las microempresas durante su proceso de profesionalización.

El estudio busca proveer de información a los empresarios de la industria del mueble de la zona, que permita apoyar al crecimiento y permanencia de tales empresas y que estas a su vez aporten al desarrollo económico en la comunidad.

Este estudio posee justificación académica ya que en él se resumen las principales teorías de los autores que en consecuencia beneficiara en futuros estudios del tema en el ámbito universitario, posee justificación social porque se está trabajando con personas cuyos productos benefician en toda la sociedad Ensenadense, repercutiendo de manera positiva y directa al crecimiento de las microempresas del sector. Desde un punto de vista empresarial, es importante conocer aquellos detalles, información y herramientas que puedan ser usadas para ayudar a otros, a emprender y desarrollar el potencial que cada individuo posee y con ello beneficiar a una comunidad.

Capítulo I. Marco Teórico

1.1 La empresa familiar

El inicio de una empresa está lleno de sueños, desde que el fundador tiene la idea de lo que quiere realizar, la ejecuta y años más tarde con dedicación y mucho esfuerzo posee una empresa en funcionamiento, con empleados y familias que dependen de aquella idea que el género años atrás, la empresa familiar posee características muy particulares que dificultan su crecimiento como una empresa común, el emprendedor deberá tomar medidas de control y organización si desea que su negocio crezca y permanezca hacia la siguiente generación.

Con regularidad se piensa que las empresas familiares son pequeñas entidades económicas sin tecnología, con pocos recursos y nulos sistemas organizativos: sin embargo se pueden mencionar a empresas como Ford de la familia con el mismo apellido, Wal-Mart de la familia Walton, Samsung de la familia Lee, Grupo Carso de la familia Slim, Televisa de la familia Azcárraga, todas estas empresas son consideradas empresas familiares, dado a la magnitud, que estas empresas pueden alcanzar se considera de vital importancia proporcionar los elementos clave para su crecimiento (Betancur, Moreno, Torres y Olivares, 2012).

En nuestros días, el desarrollo académico del tema se encuentra en plena expansión. (...) En el caso de México, (...) su evolución es aún más reciente y con una proporción de trabajos mucho más conservadora. Algunos autores asocian este fenómeno al hecho de que la importancia de las grandes empresas familiares es un fenómeno muy reciente en el país (Hoshino, 2005). (...) Actualmente, en México la noción de la empresa familiar carece aún de consenso a pesar de la preferencia de los investigadores por retomar el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) donde condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa (Argentina, 2011, p.136-138).

En ese mismo sentido Molina, Botero y Montoya (2016), resaltan la inexistencia una definición general de las empresas familiares, debido a la ambigüedad teórica de dichas organizaciones, pero afirma que existe un consenso entre los autores sobre los tres elementos esenciales de la empresa familiar; la propiedad, la empresa y la familia. La existencia de estos tres elementos otorga un sello

distintivo a esta clase de empresas, muy en particular en lo referente al control de la empresa, generalmente son los dueños, las personas que poseen puestos decisivos en la compañía, los elementos propiedad y gestión, marcan la diferencia de las empresas familiares y las no familiares. Es este último aspecto, es el que las convierte en empresas sumamente emocionales, en su toma de decisiones, el fundador se verá entre los valores y objetivos de la empresa y los de la familia. De no alinearse los valores y objetivos empresariales con los familiares se afectará inevitablemente la estructura de este tipo de organizaciones. El hecho de dirigir una empresa familiar, donde sus miembros se involucran en la gestión y funcionamiento de la misma, trae como resultado confusión en toma de decisiones, la protección entre sus miembros, problemas emocionales más que racionales, afectando directamente el crecimiento de la empresa, es por esta razón que los autores se inclinan hacia la profesionalización de la empresa familiar, como una medida para mitigar o eliminar el conflicto emocional y alcanzar mejores niveles de competitividad en el mercado (Hernández, Portillo, Romero, Hernández, 2015).

La profesionalización empresarial es un proceso que propicia la creación de las estructuras de gestión y gobierno empresarial y familiar, así como la formalización de planes, políticas y prácticas que regulen las relaciones entre los individuos que integran los diferentes subsistemas (empresa, familia y propiedad) en las empresas familiares; generando las competencias para adaptarse a los cambios del mercado y ser competitivos (Hernández, como se cita en Hernández et al, 2015).

En los años setenta, se comienzan los estudios sobre los factores y elementos a profundizar para mejorar la gestión y desempeño de las empresas de naturaleza familiar, debido a sus múltiples conflictos en la interacción de sus elementos principales, se observaban organizaciones paternalistas, caracterizadas por múltiples beneficios a propietarios, exagerada supervisión a los empleados, toma de decisiones clave exclusiva de los miembros de la familia y asignación de puestos a decisión familiar, este comportamiento hizo que diferentes estudiosos se preocuparan por corregir las fuentes de conflicto (Hernández y Portillo, 2016).

Rueda (2011) agrega la importancia que implica que la empresa familiar reflexione y adopte procesos de profesionalización para la organización, elemento fundamental para el crecimiento de

la misma, hacia niveles de mayor productividad y competitividad, además de favorecer su permanencia. Chiavenato (2002) resalta que se debe buscar incorporar personal externo capacitado para la estructuración de programas enfocados a la gestión, productividad y competitividad de la compañía.

La profesionalización es un proceso que los miembros de la familia, propietarios y demás involucrados deberían seguir en la misma línea del tiempo, la educación escolar, en valores y cultura beneficiará de manera directa a la empresa en su presente y su futuro. En este mismo sentido Gallo (2002) propone que los miembros de la familia o los sucesores en potencia se formen educativamente desde los inicios de la empresa además de que se fomente una cultura al respeto por el trabajo y la empresa.

En cada una de sus etapas de crecimiento, la empresa familiar, deberá enfrentar y superar numerosos retos tanto internos como externos, en este sentido Banamex, ProfitConsulting (2009), encontraron siete retos que deberá enfrentar la empresa familiar, siendo el principal, el reto de la profesionalización, seguido de la alineación de los intereses entre la familia y el negocio, el enfoque estratégico y la diversificación en torno al negocio original, garantizar la continuidad del negocio mediante un correcto manejo de las finanzas, la contratación de un grupo directivo profesional, definir el proceso de sucesión y por último cada generación deberá incrementar el patrimonio que recibió.

Simón (2012) menciona retos internos y externos que enfrentan las empresas familiares, al mencionar retos internos se refieren a su esencia; la sucesión familiar, la creación de estructuras de gobierno corporativo y reglas claras para anticipar conflictos, además de reorganización, reclutamiento de personal, desarrollo de nuevos productos y/o negocios, financiamiento, tecnología y flujos de efectivo. En cuanto a los retos externos se refieren a las condiciones de mercado, competencia, disponibilidad de financiamiento, las políticas y regulaciones gubernamentales, tipo de cambio y la incertidumbre de la situación macroeconómica. Adicional a estos retos Villafranco (2015) agrega en una entrevista a Ricardo Fainsilber; separar los asuntos de negocio y familia, definir los roles, avanzar progresivamente, una buena comunicación, una visión holística, contar con ayuda en el proceso y el cambio generacional, el autor menciona que

este último es uno de los retos más importantes que las empresas familiares deben enfrentar, debido a que la mayoría de los encuestados no posee un plan de sucesión definido. Fainsilber (2015) afirma:

(...) normalmente cuando las empresas familiares fracasan es porque el fundador salió de la empresa y no estuvo bien planeada y ejecutada la sucesión. O también porque hay un mal manejo de recursos y no hay claridad. También, por ejemplo, cuando se gastan indiscriminadamente los ingresos sin orden o regla (párr., 19).

González (2011) afirma que la institucionalización es uno de los retos principales que las empresas familiares enfrentan además de; aprender a separar por valor, empresa y negocio, claridad en los derechos y obligaciones (accionistas, consejeros, directivos y colaboradores), retención de ejecutivos y un enfoque estratégico.

De las investigaciones mencionadas se observa, que existen dos conceptos clave a considerar en las empresas familiares, el primero la profesionalización o bien institucionalización como algunos autores le nombran a esta etapa y en segundo lugar los autores coinciden en que se debe contar con un plan de sucesión definido.

Estratificación de las empresas en México

Para efectos del presente proyecto de investigación se tomarán como base a las microempresas de la ciudad de Ensenada, Baja California, dentro de la industria manufacturera, se seleccionó la industria del mueble, tomando como referencia de estratificación los datos publicados por el Diario Oficial de la Federación, la Secretaría de Economía y el INEGI.

La Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009) una estratificación bajo los criterios que se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1. Estratificación de las empresas según el número de empleados.

Tamaño	Sector, Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana A	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

Fuente: INEGI Censos económicos, 2009.

Según el DOF (2009) se establecen más detalles en cuanto a la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, mismos que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Estratificación de las empresas según el monto de ingresos.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2009.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje de la empresa}^1 = (\text{No. trabajadores}) \times 10\% + (\text{Venta anuales}) \times 90\%$$

Características de las microempresas familiares.

La Secretaría de Economía (2012, párr. 1) define a las microempresas como: “*todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto*”.

De acuerdo con el INEGI (2008), del universo de unidades económicas en México: a) el 95.2% son microempresas, b) generan el 45.6% del empleo, y c) contribuyen con 15% del valor agregado de la economía. La Tabla 3, en la parte inferior refleja datos estadísticos de la economía informal en nuestro país, considerando en este grupo a los hogares productores, trabajadores por cuenta propia, profesionistas independientes, agricultores, ejidatarios, artesanos, comerciantes, vendedores ambulantes y demás practicantes de oficios por cuenta propia; así como los microempresarios que se apoyan en ayudantes y familiares, sin un contrato laboral formal.

Tabla 3. Participación de la economía informal en el PIB.

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014 ^R	2015 ^P
VAB ³ Economía total	12,723,475	14,021,257	15,116,998	15,444,778	16,314,300	17,126,791
VAB ³ Economía informal	3,337,191	3,601,017	3,840,661	3,849,369	3,904,443	4,034,075
Contribución (%)	26.2	25.7	25.4	24.9	23.9	23.6

Fuente: INEGI, 2008, pár. 1

¹ El cual debe ser igual o menor al tope máximo combinado de su categoría.

² Cifras en millones de pesos

³ Valor agregado bruto (VAB)

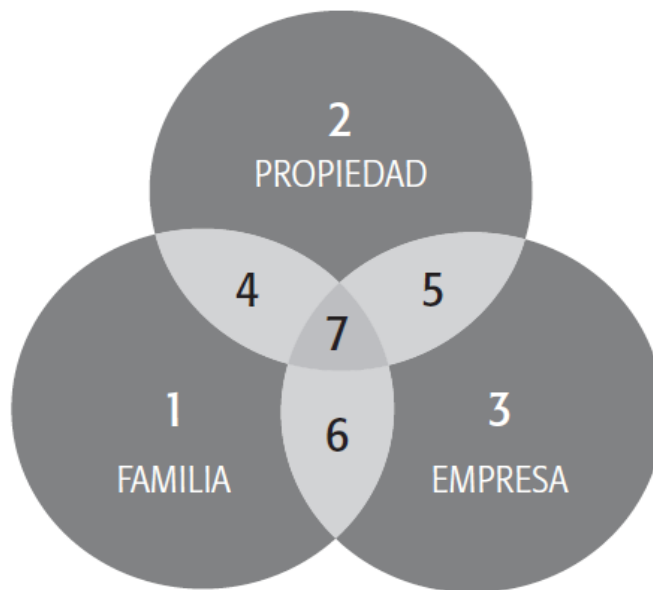
^R Cifras revisadas

^P Cifras preliminares

Como se muestra en la Tabla 3, la informalidad aporta desde un 23.6% hasta un 26.2% a la economía, se aprecia la gran importancia de proveer a los emprendedores la información y herramientas necesarias, para regularizar sus negocios y hacerlos crecer a futuro, debido a su aporte económico a la sociedad.

Modelo de los tres círculos

Tagiuri y Davis (1982) citado por Molina, et al (2016), desarrollaron el modelo de los tres círculos, para explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar con la finalidad de que cada persona que participa en la empresa entienda cuál es su papel dentro de ella y con ello se dedique a su rol y no se creen confusiones y problemas. La figura 3 ilustra la interacción entre los 3 círculos de influencia: familia, propiedad y empresa. El primero se refiere a los lazos de sangre, el segundo a los dueños o accionistas y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa.



Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

Figura 3. Modelo de los tres círculos.

En la Tabla 4, se describe cada una de las interacciones de los miembros de la familia en la empresa, cuando son accionistas, trabaja en ella o poseen alguna otra mezcla de roles.

Tabla 4. Interacción de los miembros en la empresa familiar.

Numero	Miembro de la familia	Propietario/Accionista	Trabaja en la empresa
1	Si	No	No
2	No	Si	No
3	No	No	Si
4	Si	Si	No
5	No	Si	Si
6	Si	No	Si
7	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

Román (2009) menciona que los modelos teóricos convencionales consideran a la familia y empresa como entidades separadas y que la influencia de la familia hacia el negocio debe minimizarse, sin embargo, consideraciones más recientes afirman que es inevitable la relación recíproca de estos dos elementos en la empresa familiar, además esta condición puede ser aprovechada.

Existen diversos modelos teóricos que hablan sobre la empresa familiar, además del modelo de los tres círculos, en la Tabla 5 se muestra una comparación de los distintos modelos resaltando los elementos que cada uno de ellos destaca.

Tabla 5. Análisis comparativo de los distintos modelos.

Modelos	Elementos considerados							
	Familias	Propiedad	Empresa	Gestión	Entorno	Sucesión	Tiempo	Resultados
Tagiuri y Davis (1982)	X	X	X					
Donckels y Frölich (1991)	X	X	X	X	X	X		
Amat (2004)	X	X	X	X		X		
Gersick et al. (1997)	X	X	X	X		X	X	
Sharma, Chrisman y Chua (1997)	X		X	X	X	X		X
Ussman, Jiménez y García (2001)	X		X	X	X			

Fuente: Molina, Botero y Montoya, 2016.

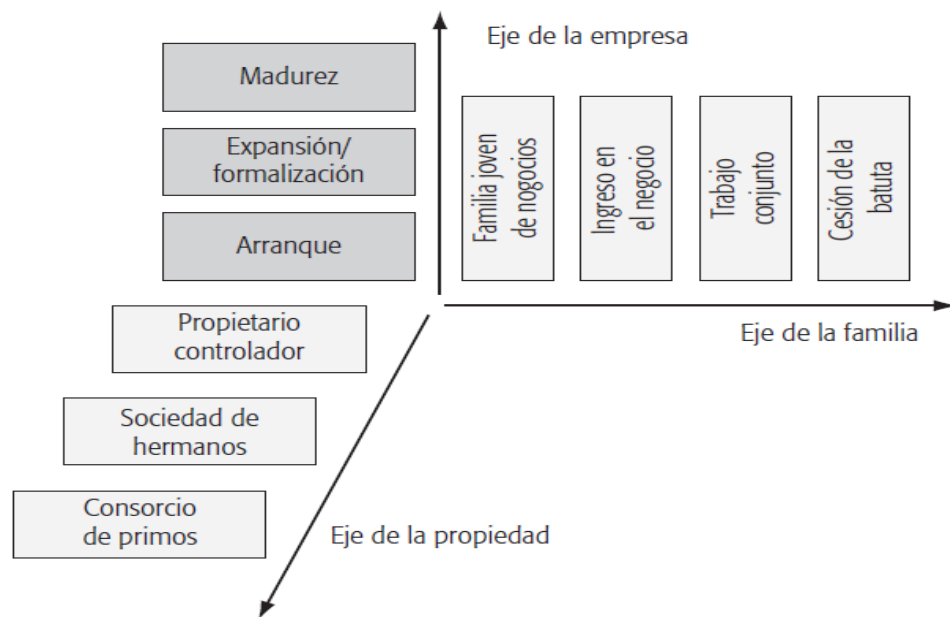
Molina et al (2016) resaltan el que todos los modelos realizan un aporte significativo a la teorización de las empresas de familia, sin embargo, concluyen que, es el modelo evolutivo tridimensional, el modelo que se acerca más a la realidad organizacional de las empresas familiares, ya que este modelo considera el elemento del tiempo. Recomendando que es posible agregar un elemento más a este modelo; el entorno, en cualquiera de sus fases ya que afecta a todo tipo de empresas directamente.

Es importante también considerar que a medida que pasa el tiempo en las organizaciones el nivel de familiares irá cambiando, dado que cambian las capacidades de la compañía. A excepción del modelo de dirección estratégica de Sharma, Chrisman y Chua (1997), los demás modelos presentados para tratar de explicar la composición, la estructura y el comportamiento de las empresas de familia parten del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (Molina et al, 2016, p. 142).

El añadir el elemento tiempo al modelo de los tres círculos elaborado por Tagiuri y Davis (1982), se obtiene una nueva visión descriptiva del proceso de crecimiento de la empresa familiar, el modelo evolutivo tridimensional, describe como los miembros cambian con el tiempo, este modelo fue formulado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997). Abreu, (2005) menciona:

El modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar es el resultado de incorporar a los tres círculos el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo. En el modelo cada uno de los subsistemas, propiedad, familia y empresa, pasan por una serie de etapas, tienen su propia secuencia, y cuyos avances son independientes, pero con influencia de unos en otros (p. 15).

En la Figura 4, se observa el modelo evolutivo tridimensional formulado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997).



Fuente: Gersick et al., 1997.

Figura 4. Modelo evolutivo tridimensional.

Ambos modelos descritos hacen aportes significativos a la teorización de la empresa familiar, se observa como en el cambio de década los creadores de los dos modelos descritos anteriormente, se complementan y afirman entre sí, esto se infiere en el sentido de como un modelo respalda y complementa al otro, el modelo de los tres círculos define cada una de las partes que interactúan en el negocio de naturaleza familiar, y como cada una de las partes debe desempeñar su rol para llevar a la empresa a mejores escenarios de acción, complementando el modelo evolutivo tridimensional describe una serie de etapas que el negocio deberá enfrentar en cada uno de sus parte o elementos con detalle.

1.2 Profesionalización

Hernández, Portillo, Hernández y Romero (2016) afirman que, no existe una definición del termino profesionalización en las empresas de familia. El estudio del tema se inició en los años sesenta, debido a los conflictos entre sus tres elementos de acción; la empresa, la familia y la propiedad. En la búsqueda hacia una solución a dichos problemas se encontró, el elemento *profesionalización*, como herramienta clase para mitigar dichos conflictos (Hernández et al. 2016).

La profesionalización de la empresa familiar puede darse en distintos enfoques, la literatura sugiere; un primer enfoque con un vínculo al área de recursos humanos, al respecto Dyer (1989) señala que se debe colocar a profesionales en los puestos clave de la organización, así como profesionalizar a los miembros de la familia que deseen laborar en la misma (como se cita en Hernández et al., 2016). Cromie, Dunn, Sproull y Chalmers (1995) señalan que: *“debido a su fuerte compromiso con los ideales familiares, se afirma que la gestión tiende a ser menos competente, los roles y responsabilidades no están claramente definidos y la planificación no existe (pág. 48)”*.

Un segundo enfoque a través de la dirección y el gobierno, Folle (2013) se refiere a el proceso de profesionalización de una empresa familiar desde el punto de vista de la gestión de la empresa, por familiares profesionales o bien empleados con estudios y capacidades específicas, se debe de tomar la decisión de entregar el control de la empresa a un profesional no familiar para crecimiento y beneficio de la empresa y la familia cuando dentro de la misma no se posean personas con las capacidades necesarias para el tamaño y etapa de la empresa. Santandreu (2005) complementa esta

idea haciendo una relación directa de la elección errónea de directivos no capacitados con el bajo grado de profesionalización de la empresa. Además menciona los pasos que implican profesionalizar una empresa y como son proporcionales al tamaño de la misma, debido a que, la ejecución de ellos se refleja en la capacidad que la empresa posee para contratar al personal capacitado para implementar una gestión y estrategia adecuada, además establece una serie de pasos para el análisis inicial de la empresa, para iniciar el proceso de profesionalización, es necesario, analizar los problemas y circunstancias actuales en cada una de las áreas de la empresa; recursos humanos, equipos, procesos operativos, competidores, clientes, proveedores y bancos. Después se deben establecer objetivos a mediano y largo plazo, diseñar un proyecto con estrategias de implementación, así como su ejecución en la empresa.

Amat (2002) define la necesidad de la profesionalización en la empresa familiar, refiriéndose a una mayor descentralización de las decisiones, formalizar sistemas de dirección y la progresiva profesionalización de sus cuadros intermedios y de la gestión. Además, menciona, una serie de problemas que la empresa familiar enfrenta en su proceso hacia la profesionalización: tensiones familiares, ausencia de estructura de gobierno y normas que regulen la interacción de la familia en la empresa, además de la internacionalización, no contar con un plan de sucesión definido y la resistencia a renovar su personal, su cultura y sus sistemas. Un aspecto necesario para la sucesión es que las empresas familiares prevean esta situación y la formalicen durante su proceso de profesionalización, proceso durante el cual se definen formas de gobierno, se adaptan a la competencia adoptando procesos y procedimientos para elevar estándares de dirección y se delimita la interacción de los familiares en la empresa (Gámez, 2013). En este sentido se define un tercer enfoque, el cual consta de la implementación de estructuras y reglas para los familiares involucrados en el negocio. Se deben crear órganos de gobierno, establecer protocolos y definir los planes para el negocio y la familia.

González (2011) agrega al refiere a la profesionalización de la empresa como la institucionalización y estandarización, elementos necesarios para hacer crecer a la empresa, se refiere a esta etapa como un proceso claro, ordenado, eficiente y probado que facilite su réplica en otra ubicación. Además, Amat (2002) menciona que el problema de la profesionalización afecta directamente a aquellas empresas con menos de 50 empleados, mismas que cuentan con las

siguientes características; una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizacional personalista, no se contrata personal con estudios, el gerente es por lo general el fundador, sistema de control y políticas de recursos humanos poco formalizados.

Se observa que el proceso de profesionalización de las empresas tiene como propósito, plasmar la estructura de la organización para un mejor entendimiento de responsabilidades y roles, definir las reglas y/o políticas para familiares y no familiares en cada una de las áreas de la empresa, con el propósito final de mitigar los conflictos emocionales y descentralizar la toma de decisiones.

Los autores coinciden con dos elementos iniciales para implementar un proceso de profesionalización en la empresa familiar, esto implica establecer sistemas de organización (estructura) y realizar una planeación a futuro (proceso estratégico).

Etapas iniciales del proceso de profesionalización en las microempresas

Cuando una microempresa considera profesionalizarse, deberá asumir etapas o pequeños pasos en su proceso, Hernández (2009) menciona que la profesionalización de la dirección y de sus sistemas de funcionamiento interno y el gobierno de la empresa permite resolver problemas emocionales además de crear estructuras necesarias para ser más competitivos en el mercado. En el primer caso es necesario estructurar y diseñar un sistema organizativo acorde a la empresa, definir políticas de recursos humanos y del manejo de la información y comunicación, en el segundo caso se hace referencia a las estructuras de gobierno de la familia (asamblea y/o consejo de familia, protocolo familiar plan de sucesión) y de la empresa (junta de accionistas o propietarios, consejo de administración y dirección).

En este proyecto de investigación, se abordarán 2 etapas iniciales en este largo proceso, la estructura organizacional y el proceso estratégico.

Estructura organizacional.

Bueno (2007) define a la estructura organizacional como la descripción y clasificación de las unidades de una organización, con el objetivo de facilitar el flujo de la información y agilizar la toma de decisiones, además de definir la autoridad y responsabilidades de cada puesto. Hernández

et al (2014) describen a la estructura organizacional como las reglas que sigue una empresa para dividir el trabajo, crear procesos, asignar tareas y la definición de los puestos con el detalle de los niveles de mando. Esto se expresa comúnmente en el organigrama y los manuales de descripción de puestos. Tadeo como se cita en Rojas (2012), añade más elementos a considerar; las estructuras de gobierno, las políticas y planes de recursos humanos, plan de sucesión, estrategia y la toma de decisiones de la empresa en familia.

Rojas (2012) menciona a la institucionalización como el diseño e implementación de una estructura de gobierno, la cual deberá regular las interacciones entre los tres elementos que convergen en la empresa familiar; propiedad, empresa y familia. Añade la necesidad de crear estructuras para el correcto funcionamiento de la empresa y la formulación de planes para la familia y la empresa. Al respecto, Matt como se cita en Monroy (2016), considera a la estructura organizacional como un factor clave para el éxito de las empresas.

Los autores consultados enlistan elementos que la empresa familiar deberá considerar en su etapa de estructuración organizacional y se observa una similitud en la opinión de cada uno de ellos, en cuanto a que es en esta etapa donde la empresa deberá dejar plasmado en papel la división del trabajo, responsabilidades y jerarquías para un correcto funcionar de la organización y sus colaboradores.

Adicional a lo anterior, Hernández, Sánchez y Rico (2001) encontraron en la mayoría de la literatura, que la estructura posee un efecto sobre la estrategia, además aclaran que para entender esto, se debe comprender la relación entre la toma de decisiones y la estructura. En este mismo sentido Carrión (2007) resalta que el tipo de estructura que posea una empresa determinara la manera en que la compañía alcance sus metas, tome decisiones, estandarice sus tareas y se comunique.

Planeación estratégica.

Fernández et al (2001) concluyen que, al realizar la estructura organizacional de una empresa, el diseñador debe asegurarse de complementar los elementos estructura y estrategia, ya que ambos deberán complementarse para un proceso estratégico exitoso. Terapuez, Guzmán y Parra (2016)

señalan: *“La estrategia es un concepto utilizado en muchos contextos, y en las organizaciones se ha convertido en la base para promover el crecimiento, la productividad y la competitividad. Desde la década de 1920 hasta el presente ha sido interpretada a partir de diferentes perspectivas y se ha convertido en herramienta fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas que han logrado perdurar”* (Párr. 11).

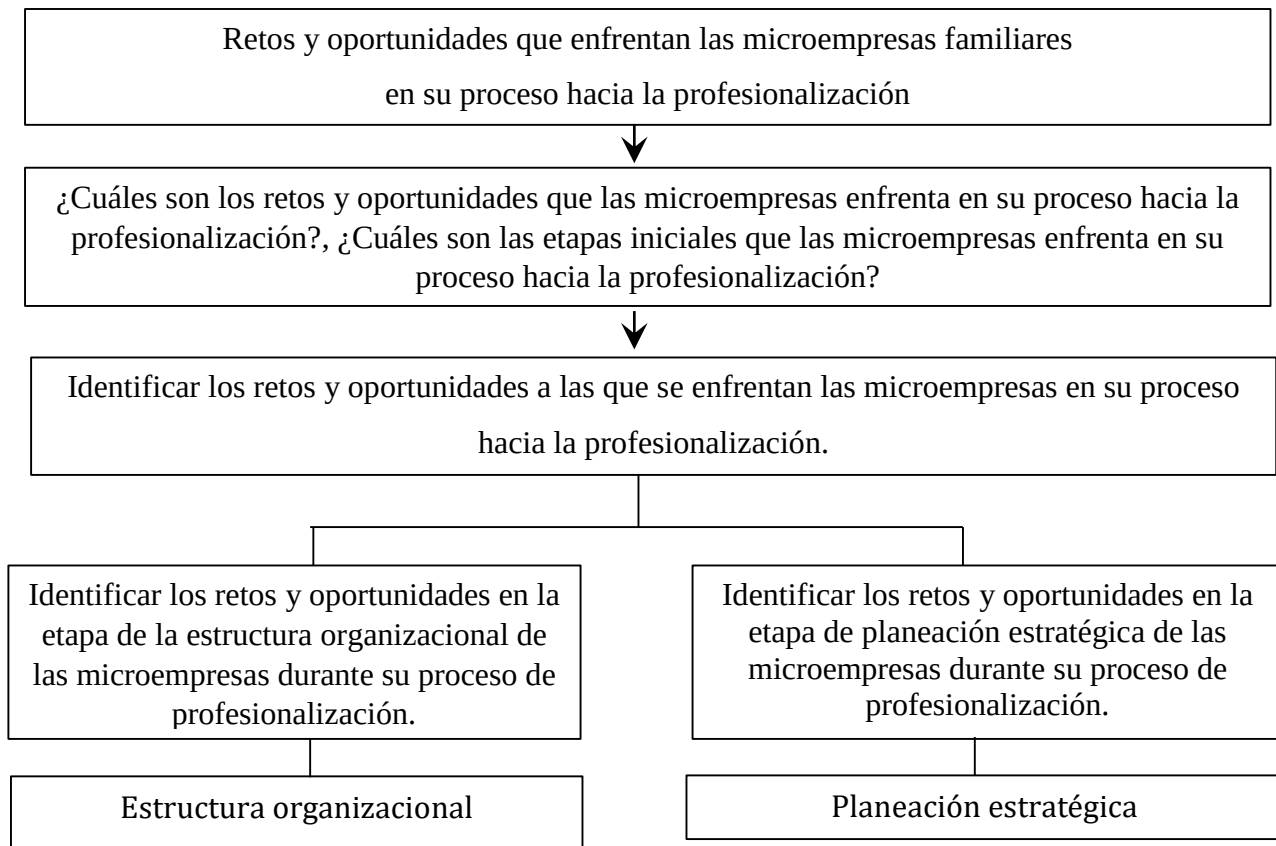
Continuidad y sucesión

Las estadísticas señalan que en México solo 3 de cada 10 empresas pasan a la segunda generación y solo 1 de cada 10 sobrevive a la tercera generación (Banamex, 2014). Dentro de la magnitud de las empresas consideradas como muestra en esta investigación se considera necesario tomar el tema de continuidad y sucesión como parte fundamental del proceso hacia la profesionalización. Rojas (2016) menciona que para los fundadores de las empresas familiares la continuidad está limitada exclusivamente a el traspaso de la dirección del negocio a otro miembro familiar, sin embargo, esto debe ser considerado aun cuando la dirección sea tomada por una persona no familiar.

Capítulo II. Metodología

Para llevar a cabo la investigación y dada la naturaleza del objeto de estudio se seleccionó un enfoque cuantitativo. Dado el enfoque de la investigación se pretende describir aquellos retos y oportunidades que enfrenta las microempresas familiares en su proceso de profesionalización. Derivado a lo anterior el alcance de la presente investigación será descriptivo, se acudirá a los dueños de los negocios y/o empleados clave del mismo aplicándose una encuesta (Ver Figura 6).

Figura 6. Matriz de Congruencia.



Fuente: Elaboración propia

La ubicación de la unidad de análisis de la presente investigación se encuentra en el municipio de Ensenada, Baja California, México. Las cuales cuentan con las dos principales características; son microempresas familiares y están compitiendo en la industria del mueble en la comunidad. El tipo de muestra empleado para esta investigación fue la muestra no probabilística dirigida.

La investigación estará fundamentada en construir un marco teórico que sirva de referencia y aborde las principales teorías sobre este tipo de empresas. Posteriormente se llevará a cabo un estudio descriptivo el cual se enfocará en describir las principales características de este tipo de empresas, la manera en que se encuentran estructuradas, el conocimiento que poseen de su entorno y describir los retos y oportunidades que enfrentan en su proceso hacia la profesionalización.

El instrumento de investigación seleccionado se describe en las tablas 7 y 8.

Tabla 6. EO Independiente, operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Estructura organizacional	Estructura organizacional	Generación a cargo de la organización	2A. Indique que generación dirige la organización
		Organigrama	2B. Indique si la organización cuenta con un Organigrama debidamente establecido y autorizado
		Nivel de: - coordinación - centralización - especialización	2C. Señale el grado en que se encuentran en su organización las características de los diseños organizacionales que a continuación se mencionan:
		Tipo de estructura organizacional	2D. Señale el tipo de estructura organizativa que mejor se ajusta a su empresa
	Gobierno	Órganos de gobierno corporativo	5A. De los siguientes enunciados indique los que existen en la organización:
	Recursos humanos	Número de miembros familiares que trabajan en la organización	3C. Indique el número de miembros que labora en la organización
		Políticas de recursos humanos debidamente establecidas	3D. Están expresadas por escrito las políticas de recursos humanos (en relación a la descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, remuneraciones e incentivos, capacitación...)
		Características y evaluación de las políticas de recursos humanos	3E. Valore los siguientes supuestos en función de la práctica y aplicación diaria:

Fuente: Elaboración propia

Este instrumento fue creado y validado por José Xavier Rojas Roldan, en la Tesis: 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, el cual corresponde a una entrevista estructurada en forma de cuestionario, en la parte final del mismo se cuenta con preguntas flexibles para que el entrevistado pudiera agregar algún otro aspecto importante.

El proceso de recolección de datos fue realizado entre el investigador y los dueños de los negocios, en los casos donde no fue posible contactar al dueño se aplicó la encuesta a un empleado con conocimiento amplio de la empresa.

Tabla 7. PE Dependiente, operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Planeación estratégica	Características del mercado al que pertenece	Conocimiento del mercado	4A. De las siguientes consideraciones indique la que más se apegue a su organización:
		Competencia	
		Análisis foda	
	mejora continua	innovación constante	4B. Valore el grado por el cual la empresa pone énfasis en cada uno de los aspectos que a continuación se detallan:
		fijación de metas y estrategias de venta	
		nivel de satisfacción del cliente	
	Administración	existencia de controles administrativos	3A. Cual (es) de las siguientes herramientas organizacionales se encuentran establecidas por escrito en la empresa:
		Características y evaluación de los controles administrativos	3B. De los siguientes enunciados señale los que son aplicados dentro de la práctica diaria
	Sucesión	plan de sucesión	5B. Indique si la empresa tiene plan de sucesión por escrito que cubra el próximo traspaso generacional
		Tipo de liderazgo en la sucesión	5C. Indique el tipo de sucesión del liderazgo que la empresa espera realizar:
		Características y/o cualidades del sucesor	5D. De los siguientes enunciados valore el grado de importancia que se le exige al sucesor:

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario se compone de 6 partes, iniciando con la información general de la empresa, la segunda parte pretende analizar la estructura organizacional que poseen estas empresas, en la tercera parte abarca aspectos relacionados con la administración y los recursos humanos que colaboran en la organización, en la cuarta parte se pretende analizar el conocimiento que poseen

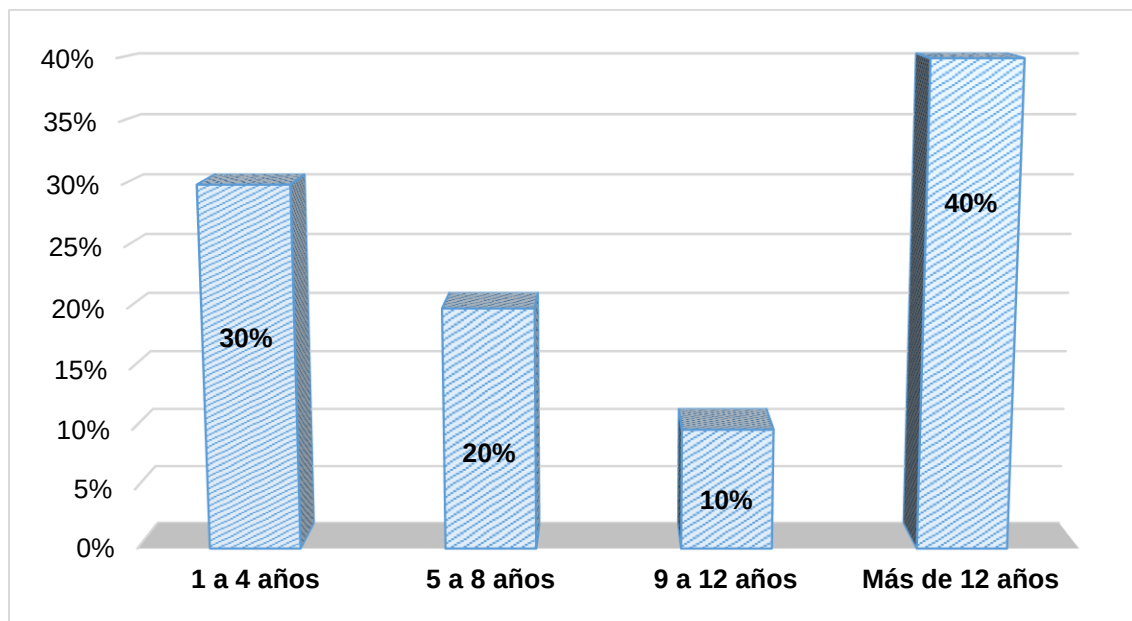
los directivos de estas empresas en cuanto a la situación del mercado al que pertenecen, la quinta parte toca el tema de gobierno actual de la empresa y las consideraciones del proceso de sucesión de la misma, la última parte corresponde a otros aspectos importantes que la empresa enfrenta en sus operaciones diarias.

Capítulo III. Análisis e Interpretación de resultados

Dentro de los hallazgos encontrados en la realización de este trabajo se muestran los resultados producto del análisis de la información generada por los cuestionarios aplicados. Se presentan primeramente los resultados referidos a la información general de las microempresas familiares encuestadas, posteriormente los resultados referidos a la estructura organizacional, después los referidos a la planeación estratégica y para finalizar las opiniones adicionales de los encuestados.

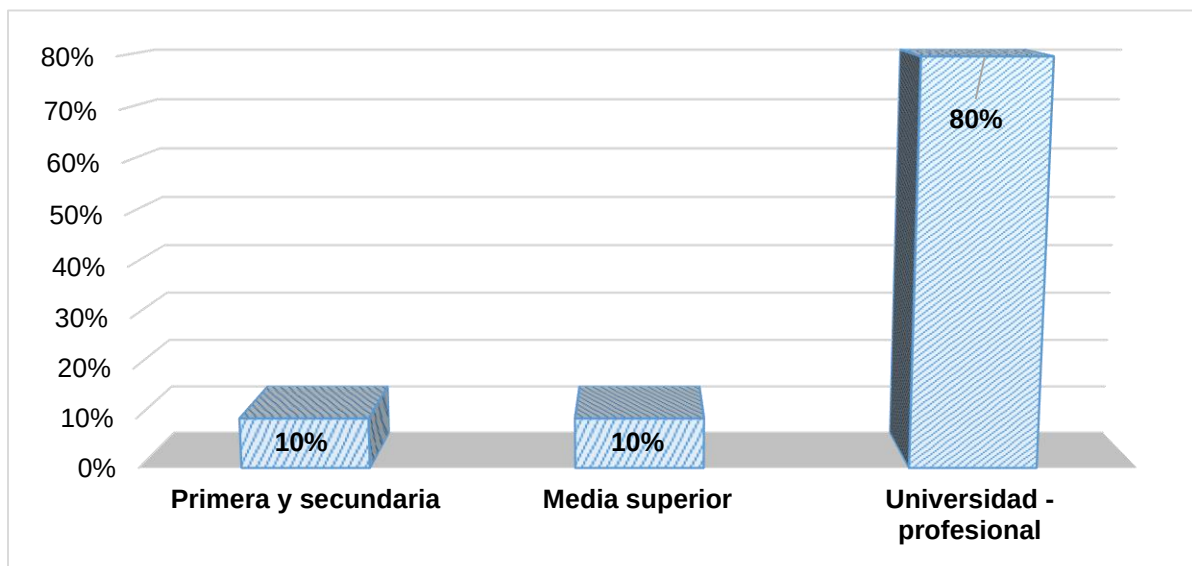
1. Información General

Dentro de los años de operación de las microempresas familiares del sector del mueble, se destaca el 40% obtenido con un rango de antigüedad de más de 12 años, además se observa una población emprendedora donde el 30% de los resultados obtenidos poseen menos de 4 años de antigüedad además de la disminución de unidades de negocio entre los 5 a 12 años de su inauguración.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1. Años de operación.



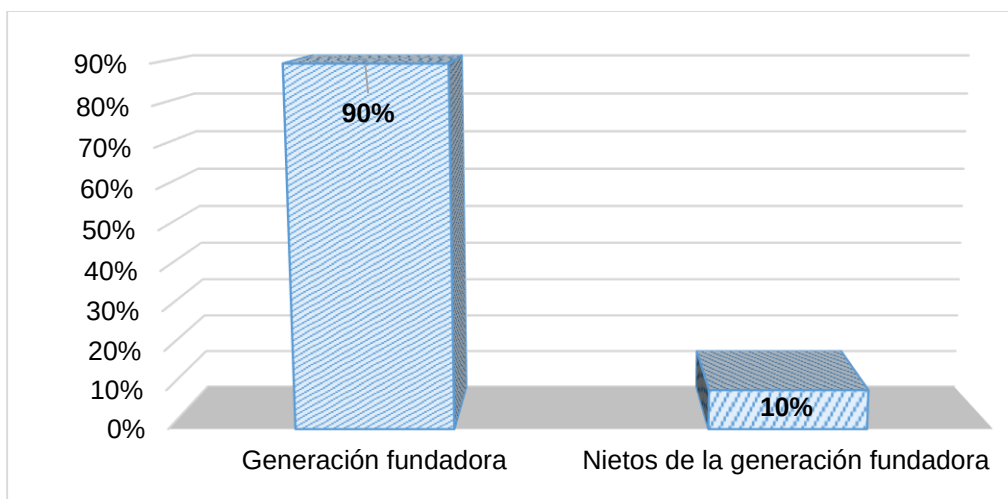
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2. Nivel de formación académica.

Derivado de los años de operación de las microempresas del sector del mueble, se observa que los empresarios necesitan hacerse de las herramientas, personas necesarias y aptas para llevar a su negocio a un nivel más profesional y mantenerse compitiendo en el mercado, creciendo en ingresos y en cartera de clientes. Los datos recabados en la gráfica 2, indican que el nivel de formación de las personas a cargo de las microempresas familiares en la ciudad de Ensenada, están dirigidas en un 80% por personas con un nivel universitario con un rango de empleados menor a 10 personas, con la participación de 3 familiares en el 60% de ellas.

2. Estructura organizacional

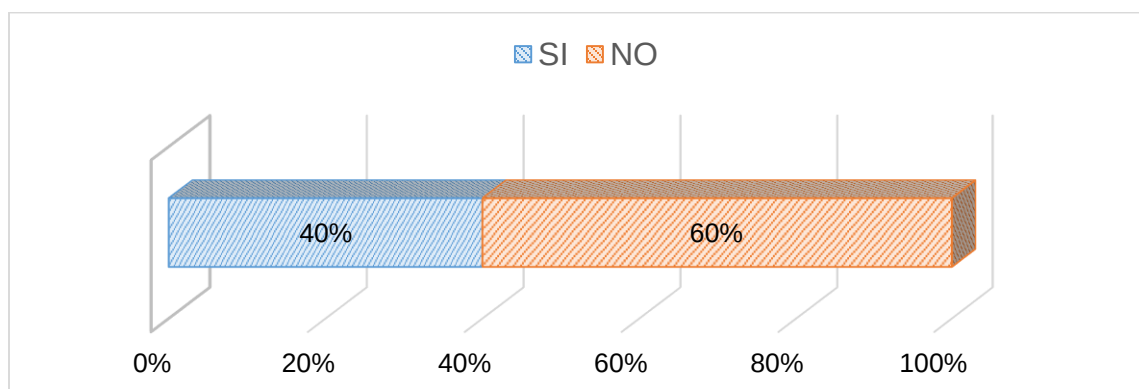
Dentro del bloque de preguntas referentes a la estructura organizacional, se muestran los siguientes resultados: Donde un 90% de la muestra está dirigida por la generación fundadora (Grafica 3).



Fuente: Elaboración propia

Grafica 3. Generación que dirige la empresa

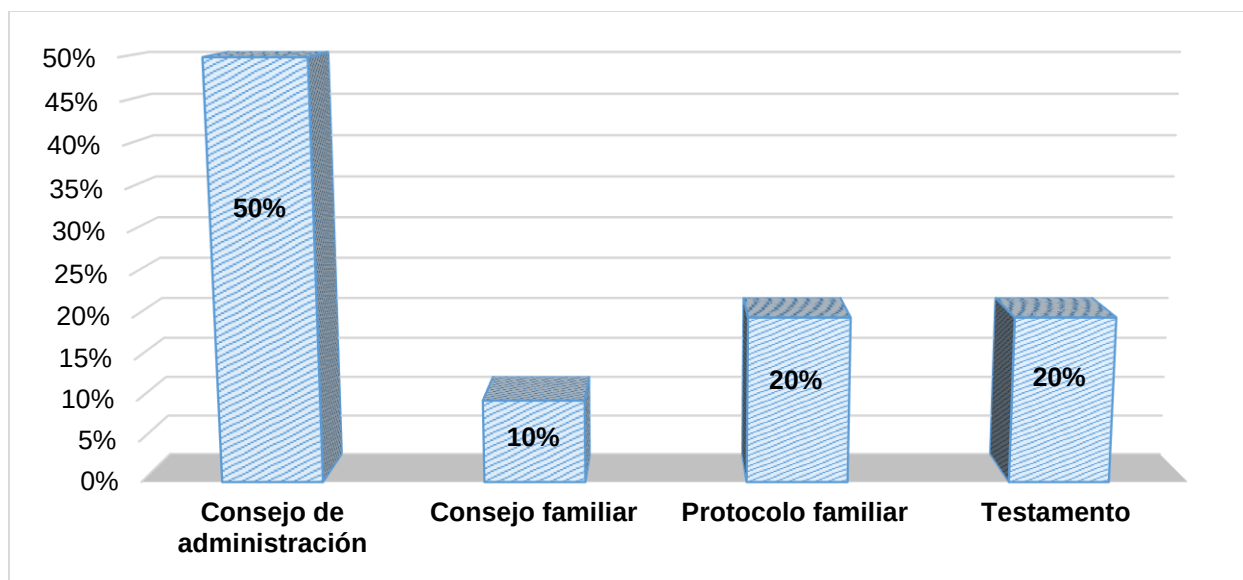
La gráfica 4 muestra que el 60% de la muestra no posee políticas de recursos humanos expresadas por escrito.



Fuente: Elaboración propia

Grafica 4. Políticas de recursos humanos expresados por escrito

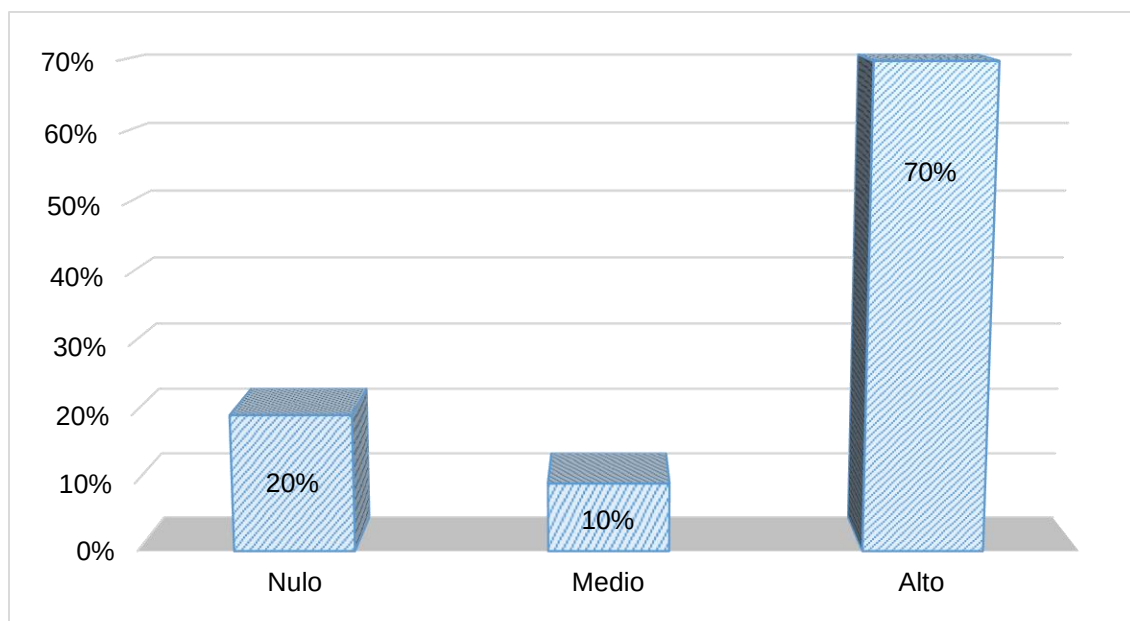
La grafica 5 muestra que el 50% de la muestra posee un consejo de administración establecido y solo un 20% posee un testamento.



Fuente: Elaboración propia

Grafica 5. Estructura organizativa

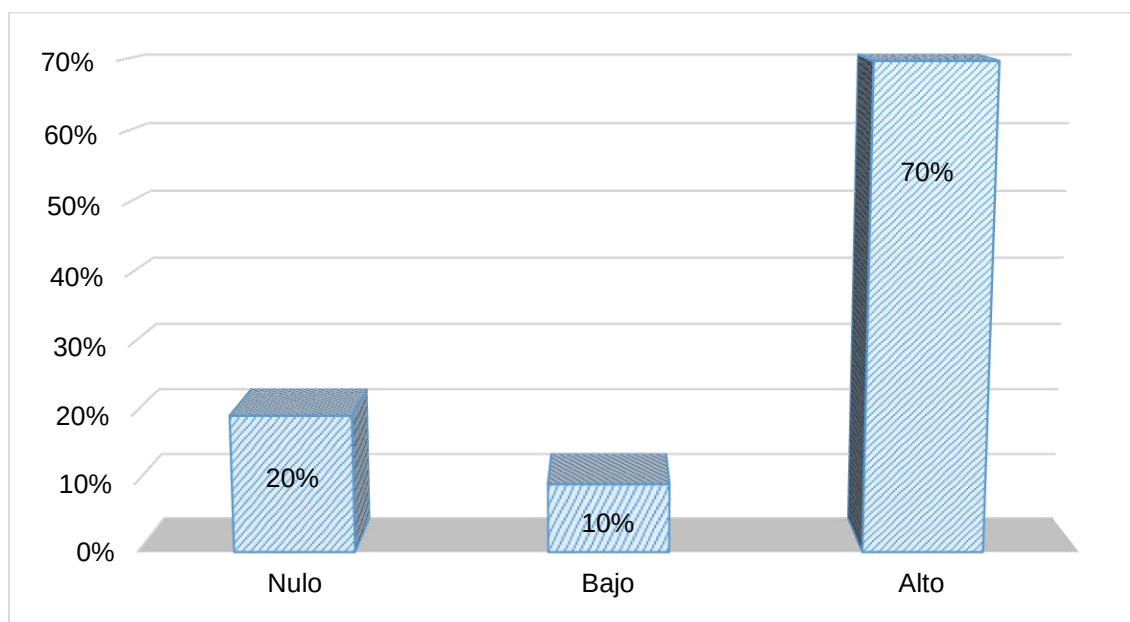
La grafica 6 muestra el grado en que las áreas o departamentos están delimitados por la especialización en cuanto a los conocimientos de sus miembros (división del trabajo), donde el 70% de la muestra se encuentra altamente especializada.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6. Grado de especialización.

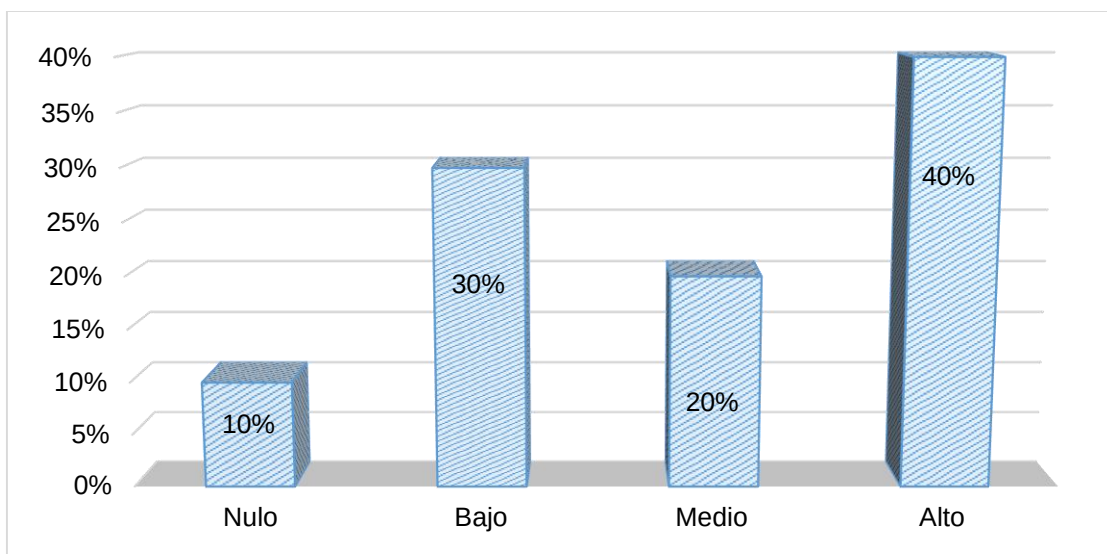
La gráfica 7, muestra la interconexión entre personas y entre departamentos mediante jefes de departamento, donde se observa a un 70% de la muestra con un grado alto en coordinación.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7. Grado de Coordinación.

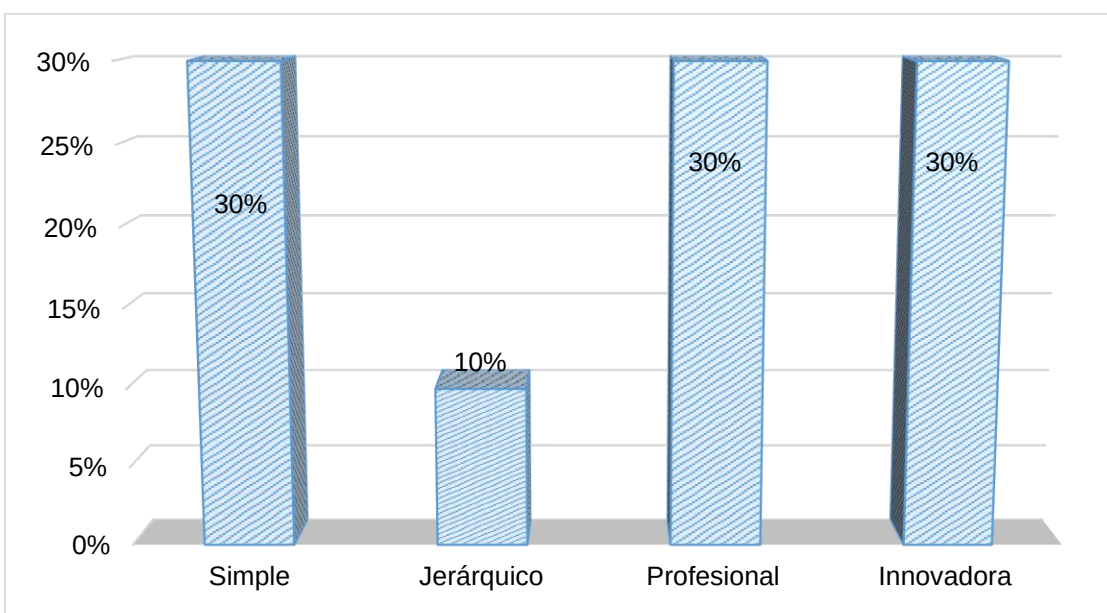
La gráfica 8 muestra el grado de centralización del actuar por parte de la persona de más alta jerarquía en la empresa, donde los resultados más sobresalientes muestra un 40% a un alto grado de centralización y un 30% posee un grado bajo de la misma.



Fuente: Elaboración propia.

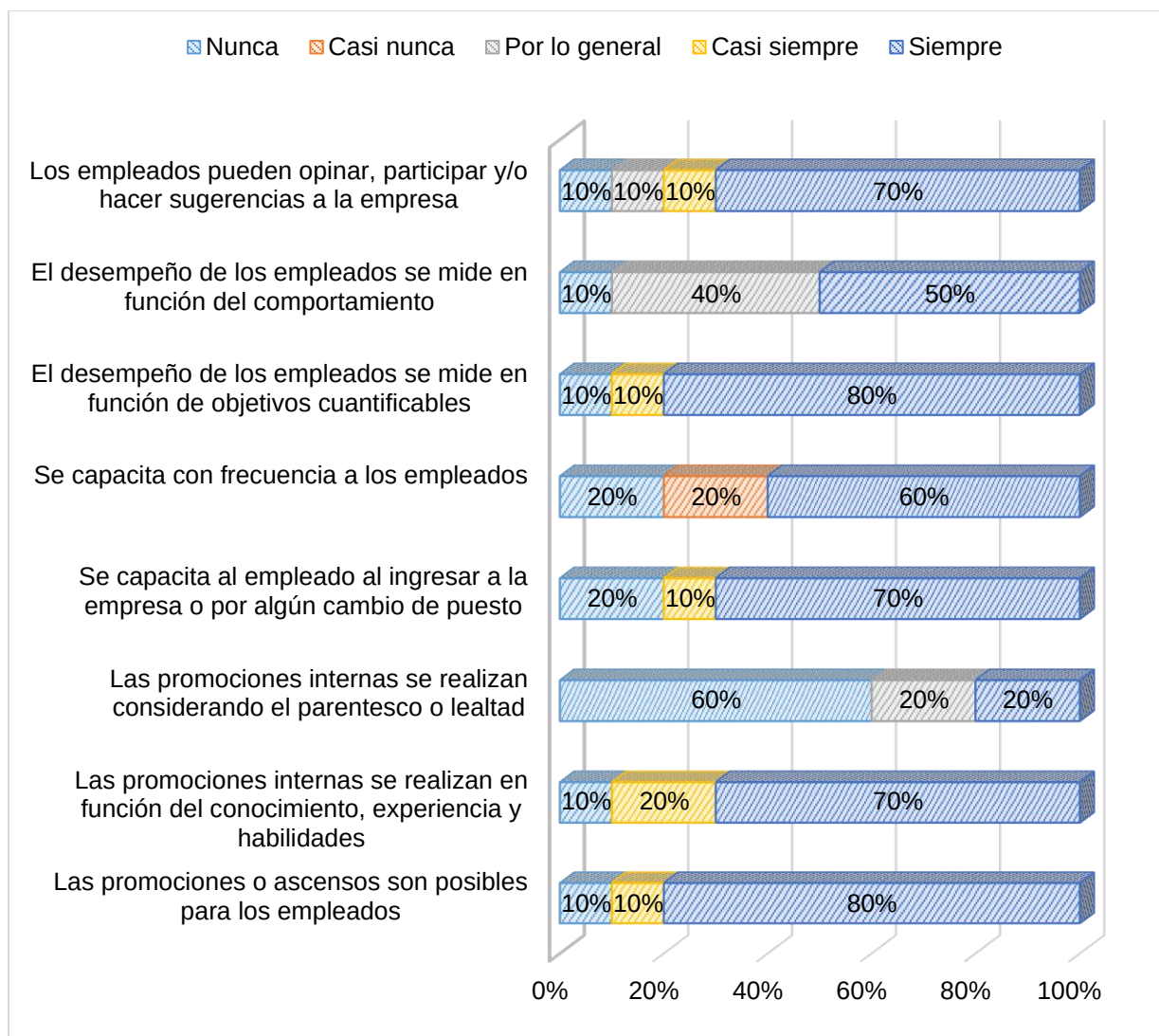
Gráfica 8. Grado de centralización.

En cuanto a la estructura organizativa, la gráfica 9 muestra aquellas estructuras que mejor se ajusta para las microempresas familiares de la muestra, que no existe un tipo de estructura que resalte en cuanto a porcentaje, pero si se observa un 30% en preferencia por las microempresas de la muestra con tipos de estructuras simple, profesional e innovadora.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 9. Tipos de estructuras organizativas.



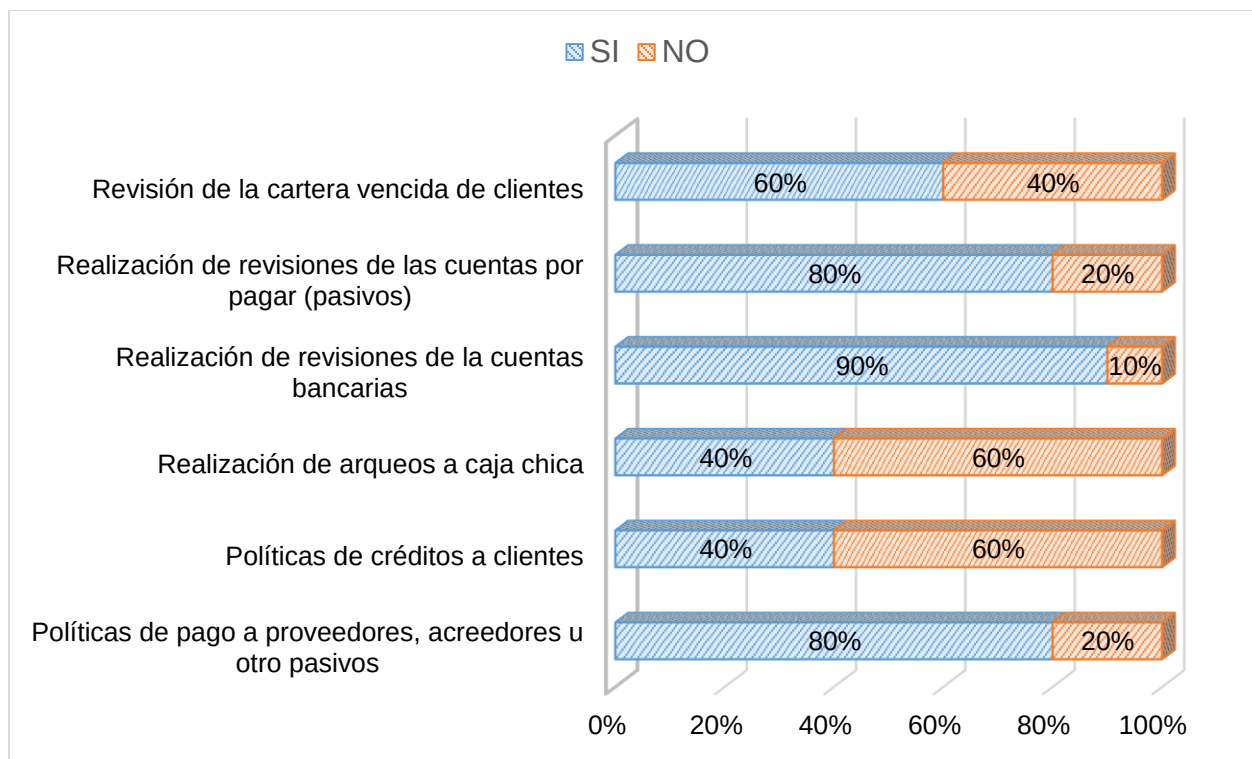
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10. Valoración de supuestos en función de su práctica diaria.

La gráfica 10, muestra la práctica diaria de las microempresas familiares, sobresaliendo con un 80% la medición del desempeño de los empleados en función de objetivos cuantificables y la posibilidad de promociones o ascensos. Dentro del 70% se observa que los empleados siempre tienen la posibilidad a opinar, participar y/o hacer sugerencias a la empresa, se capacita siempre al empleado al ingresar a la empresa o al cambiar de puesto y por último las promociones internas siempre se realizan en función de conocimiento, experiencia y habilidades.

3. Planeación estratégica

Dentro del bloque de planeación estratégica, en la gráfica 11 se muestra la evaluación de los controles internos en la práctica diaria, destacando la revisión de cuentas bancaria con un 90% y la realización de revisiones de las cuentas por pagar con un 80% al igual que la existencia de políticas para pago a proveedores, acreedores u otros pasivos. Además, se puede añadir que un 60% de la muestra no realiza arqueos de caja chica y no posee políticas de crédito establecidas para sus clientes.

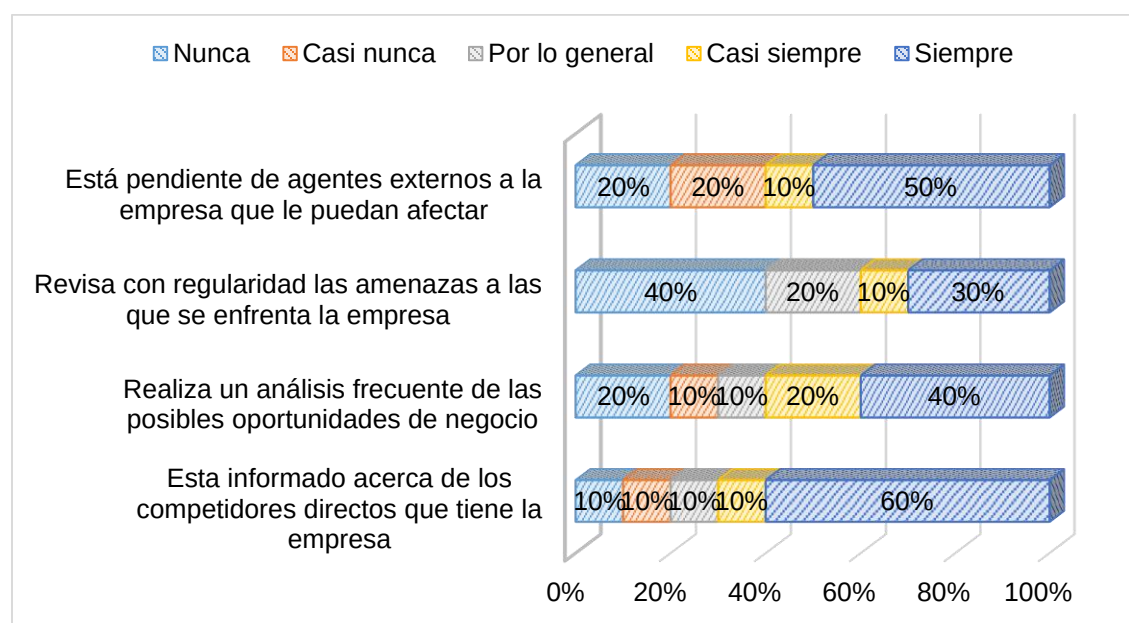


Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11. Evaluación de los controles internos.

La gráfica 12, refleja el conocimiento que las microempresas familiares tienen del segmento de mercado en el que compiten, los resultados muestran que un 60% de ellos están informados sobre sus competidores directos y un 50% está pendiente de los agentes externos que le pueden afectar como empresa. En tercera instancia se encontró, a un 40% que nunca revisa las amenazas a las que

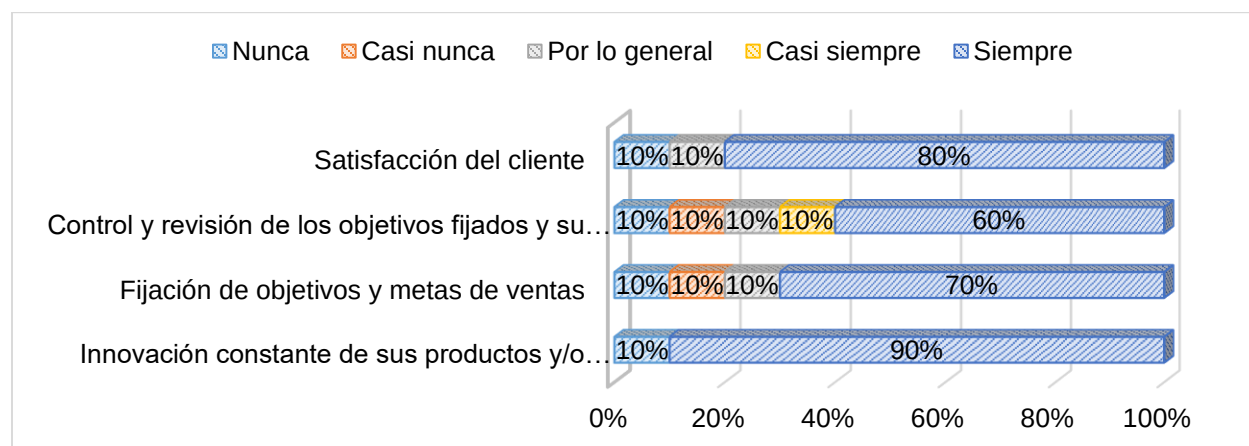
su empresa se pudiera enfrentar y otro 40% siempre realiza un análisis de las posibles oportunidades de negocios.



Fuente: Elaboración propia

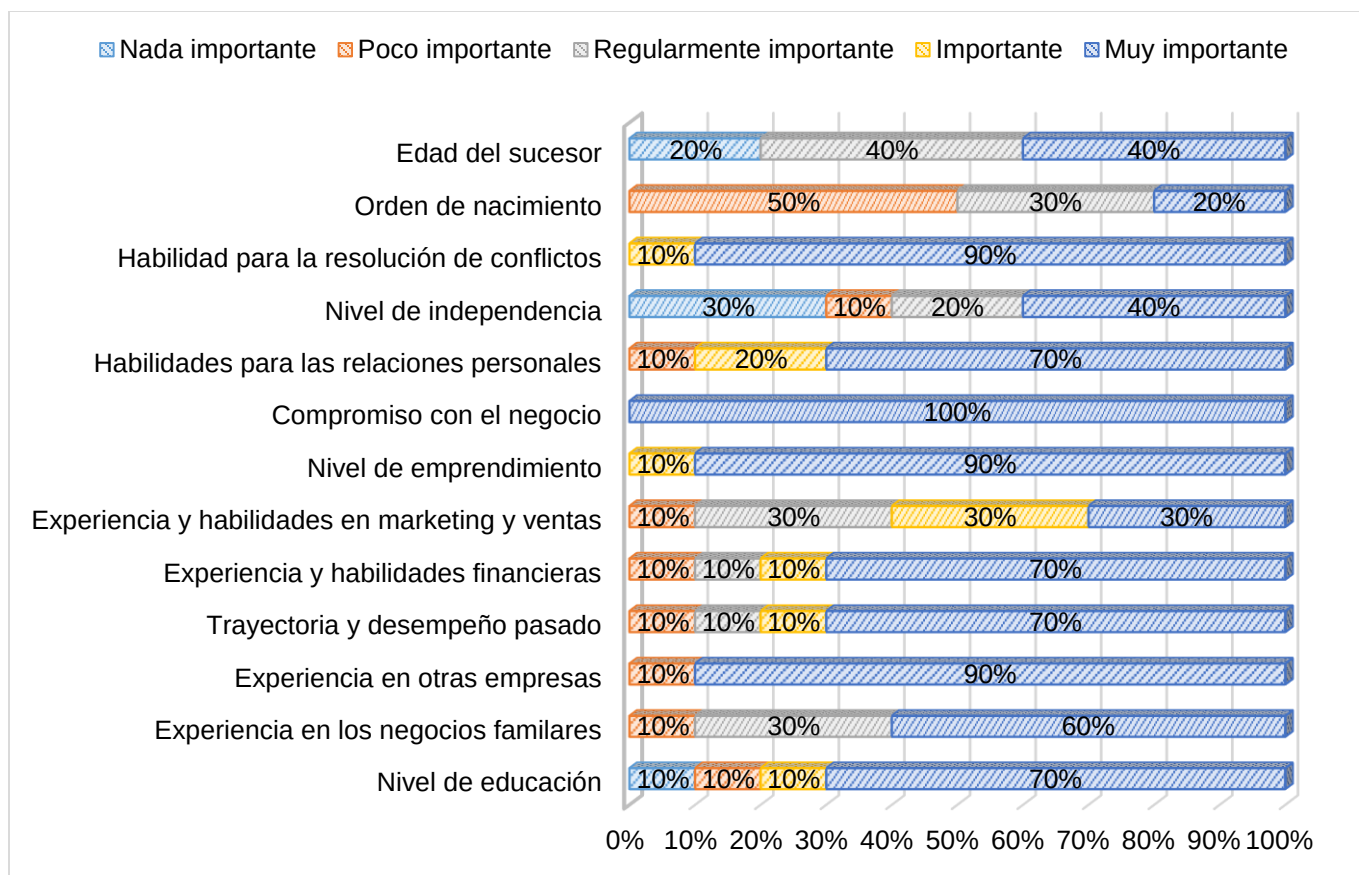
Gráfica 12. Estudio del mercado.

De la muestra seleccionada se encontró que un 90% de las microempresas encuestadas siempre ponen énfasis en la innovación constante de sus productos y/o servicios y un 80% siempre pone énfasis en la satisfacción al cliente (Gráfica 13).



Fuente: Elaboración propia

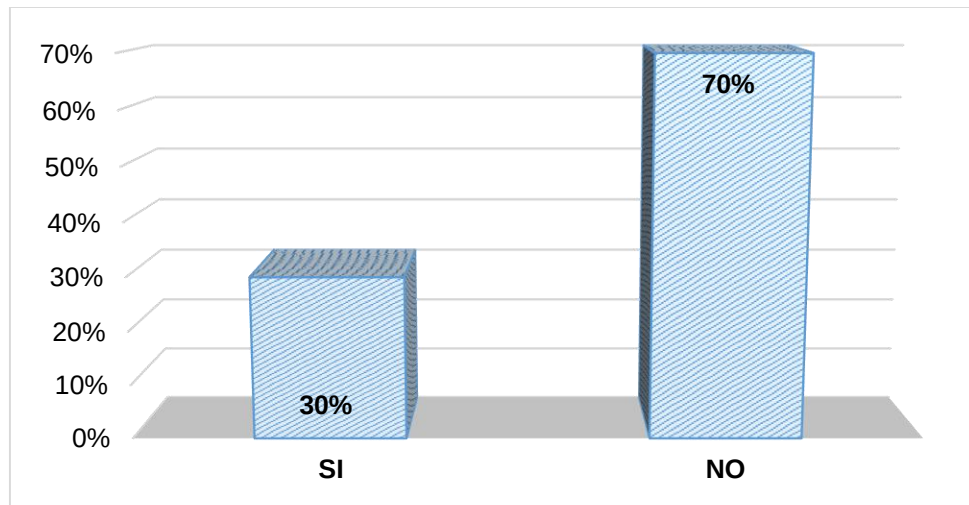
Gráfica 13. Énfasis en el cliente y las ventas.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 14. Grado de importancia con relación al sucesor.

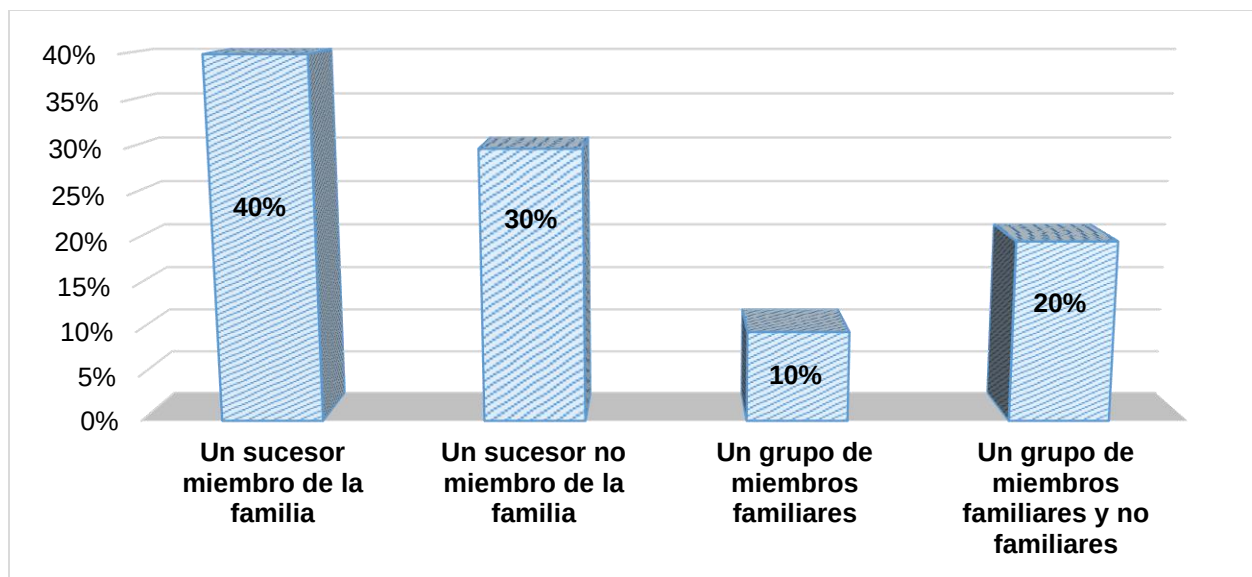
En cuanto a los aspectos que la microempresa valora, la gráfica 14, muestra que para la elección del sucesor de la empresa, se encontró que el 100% de la muestra considera que el compromiso con el negocio es el aspecto de más importancia a la hora de elegir a un sucesor, además un 90% considera muy importante la experiencia en otras empresas y que sea una persona emprendedora en el mismo porcentaje de importancia a la habilidad que debe poseer para la resolución de conflictos. A pesar de contar con una idea general de las cualidades que se desean en el sucesor un 70% de la muestra no posee un plan de sucesión por escrito (Grafica 15).



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 15. Plan de sucesión por escrito

La grafica 16, muestra que el 40% de la muestra optará por un sucesor familiar y un 30% desearía un sucesor no familiar.

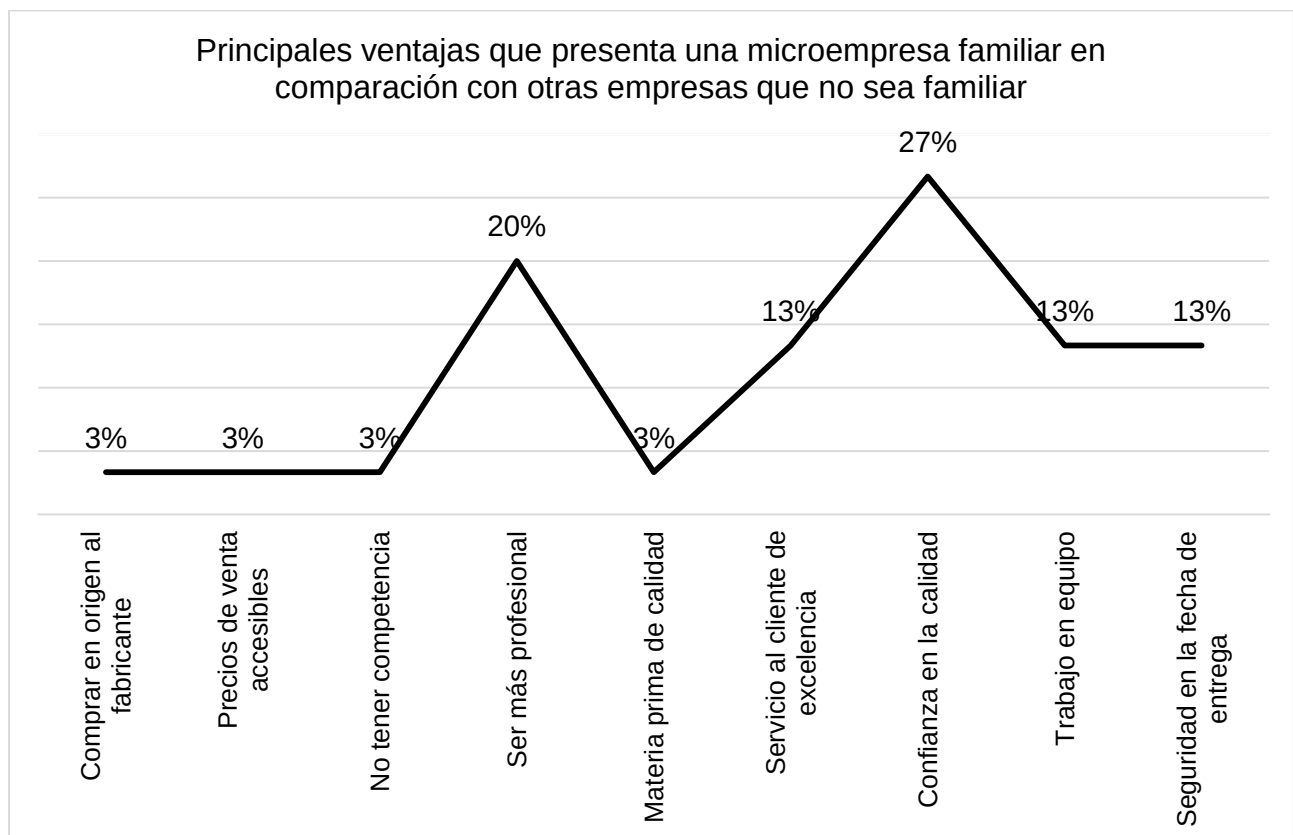


Fuente: Elaboración propia

Gráfica 16. Sucesión de liderazgo esperado

4. Opiniones adicionales

Dentro del bloque para opiniones adicionales de las microempresas encuestadas, se clasificaron las respuestas obtenidas, mostrándose los resultados a continuación. En la gráfica 17, se muestran las principales ventajas que una microempresa familiar presenta en comparación con otra que no sea familiar, donde el 27% considera que la confianza que en la calidad de sus productos es la principal ventaja que poseen y un 20% considera a el nivel de profesionalización que a empresa posee la segunda ventaja más importante.

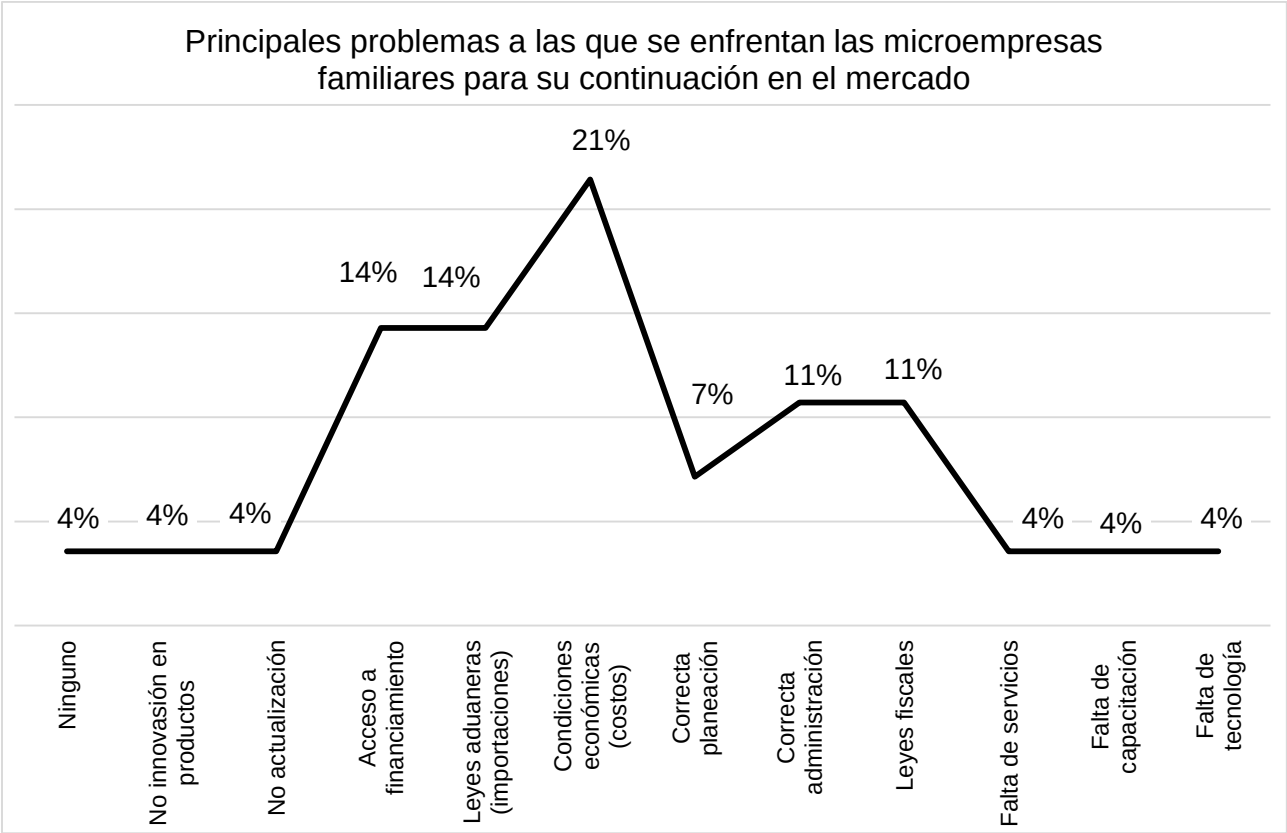


Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17. Principales ventajas que presenta una microempresa familiar en comparación con otras empresas que no sea familiar.

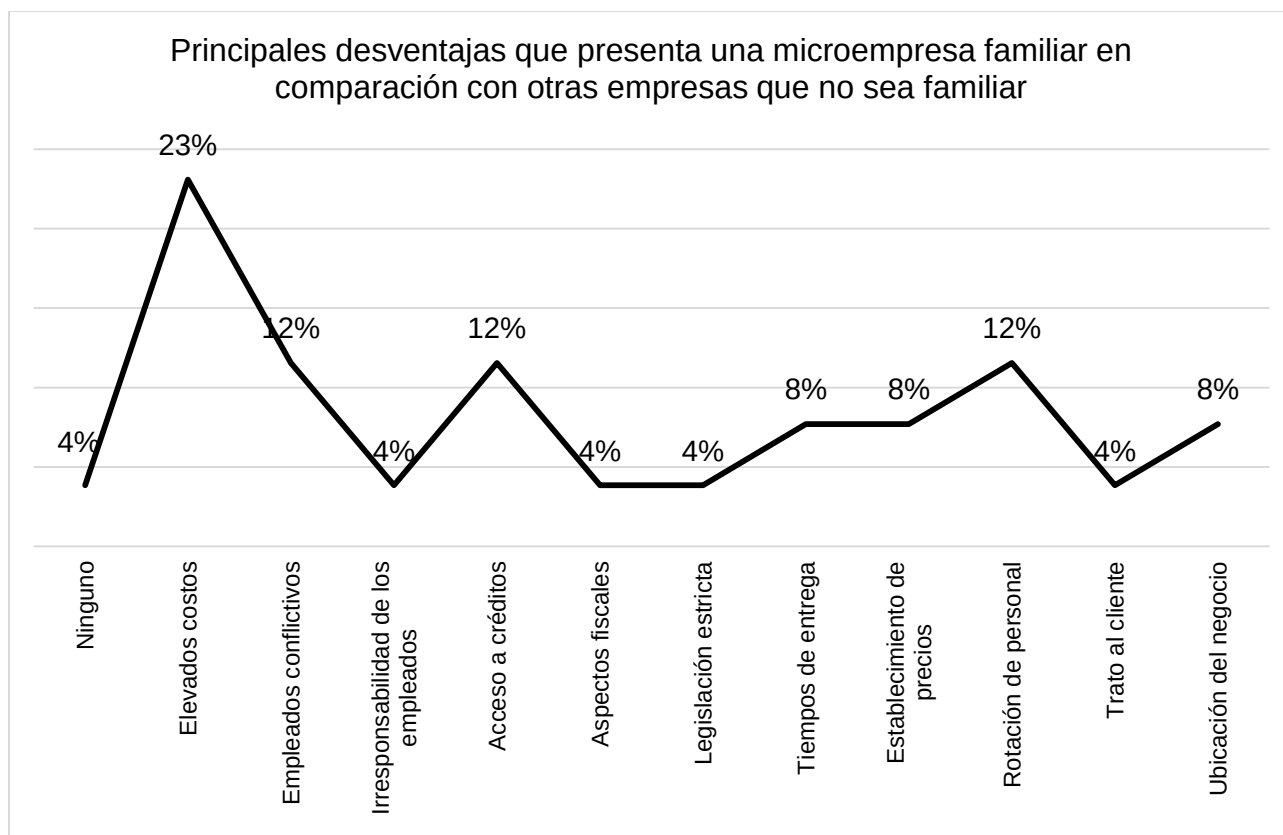
La gráfica 18 muestra los principales problemas a las que se enfrentan las microempresas familiares para su continuación en el mercado, donde el 21% considera que las condiciones económicas del país es el principal problema que se enfrenta en específico hablando de los costos

de producción de sus productos y el 14% de la muestra considera un problema el acceso a financiamiento y en la misma proporción la afectación que causan sobre su negocio las leyes aduaneras en cuanto a la importación.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18. Principales problemas a las que se enfrentan las microempresas familiares para su continuación en el mercado.



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. Principales desventajas que presenta una microempresa familiar en comparación con otras empresas que no sea familiar.

Dentro de las principales desventajas que presenta una microempresa familiar en comparación con otras empresas que no sea familiar, un 23% de la muestra considera a los elevados costos de producción, y un 12% coincide empleados conflictivos, acceso a créditos y rotación del personal.

Conclusiones y Recomendaciones

Los hallazgos encontrados indican que existe un emprendimiento activo en cuanto al sector estudiado, se observa que los empresarios necesitan hacerse de las herramientas, personas necesarias y aptas para llevar a su negocio a un nivel más profesional y mantenerse compitiendo en el mercado, creciendo en ingresos, tamaño y en cartera de clientes, Rueda (2011) menciona la importancia que implica que la empresa familiar reflexione y adopte procesos que la lleven a niveles de mayor productividad y competitividad.

Los datos recabados indican que el nivel de formación de las personas a cargo de las microempresas familiares en la ciudad de Ensenada, están dirigidas su mayoría por personas con estudios a nivel universitario, Gallo (2002) menciona la importancia de fomentar en los miembros de la familia una educación constante y especialización en beneficio futuro de la empresa.

El tema de estudio se encuentra aún en nuestro país con mucho por investigar, las aportaciones son más que necesarias y afectaran de manera positiva y directa a la economía de la comunidad, Hoshimo (2005) hace hincapié en la novedad que el tema tiene en nuestro país. Al finalizar este estudio se detectan las siguientes áreas de oportunidad; debido a la gran importancia que las microempresas con respecto a su aportación a la economía del país es de suma importancia contribuir al diseño de estructuras funcionales de acuerdo a su tamaño y actividad, donde la simplicidad y practicidad se adapte a cada una de ellas según su tamaño y necesidad, además de contribuir en la definición de un plan estratégico definido y por escrito acorde a sus objetivos y metas a futuro, además de proveer planes de sucesión, en este mismo sentido Simón (2012) menciona estos aspectos como los retos internos y externos que enfrentan este tipo de empresas.

Todo lo anterior debe definirse con la finalidad de que dichas empresas crezcan en número y en capacidad de producción, favoreciendo no solo a la continuidad del negocio sino también a la economía del lugar donde se encuentren, promover la capacitación de su personal acorde a los avances tecnológicos y el uso de los medios de comunicación para beneficio del negocio.

Se observa la necesidad de la creación de organismos capaces de apoyar a este tipo de empresas, a formarse, crecer y permanecer en el mercado creando fuentes de empleo solidas en la comunidad.

Que este organismo otorgue capacitaciones, apoye en la creación de este tipo de empresas y además otorgue créditos de fácil acceso para el desarrollo de estos negocios acorde a sus capacidades de pago -y con esto reducir la mortalidad de estas organizaciones.

Para futuros estudios se identifica la oportunidad de desarrollar y promover una cultura de sucesión en los empresarios, es decir informarles a cerca de la importancia de definir planes de sucesión tan complejos o sencillos como el tamaño y características que la empresa familiar requiera. La importancia de apoyar a este tipo de empresas desde la definición de metas, objetivos y capacitaciones para su personal, radica en el impacto económico que este tipo de empresas tiene en la economía nacional. Fainsilber (2015), afirma que una sucesión mal ejecutada llevara a la empresa a un fracaso.

Para finalizar se encontró que los principales retos que las microempresas familiares de la industria del mueble en la ciudad de Ensenada, B.C. son: la capacidad de competencia con otras empresas en costos, el difícil acceso a créditos, la contratación y retención del personal capacitado, el uso adecuado de las tecnologías de información, la publicidad necesaria y de calidad para atracción de clientes, por último, la afectación de las leyes fiscales y de importación sobre este tipo de negocio. Además se encontró que las principales oportunidades que las microempresa familiares de la industria del mueble en la ciudad de Ensenada, B.C. son: la capacidad de personalización que pueden ofrecen a sus clientes, el contacto directo gerente (en su mayoría dueño) con el cliente puede crear un lazo de confianza y fidelidad muy fuerte que debe ser aprovechado desde el primer contacto con el cliente, dentro del aspecto con los empleados de la empresa se observa una oportunidad de integración, capacitación y fidelidad del empleado con la empresa, si se le trata con respeto, se le capacita y se le permite seguir dando su opinión en favor de la empresa, adicional a lo anterior, se encontró una necesidad más que un reto u oportunidad de que este tipo de empresas se coloquen en una ubicación estratégica para la atracción del tipo de clientes que desean.

Referencias

Amat, J. (2001). *El reto de la profesionalización en la empresa familiar*, Párr. 2. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Recuperado de: <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista60/2orgsis60.htm>

Amat, J. (2002). *La empresa Ibérica ante la globalización*, Asociación española de contabilidad y administración de empresas. Portugal.

Banamex, Profit consulting group (2014), Investigación sobre empresas familiares en México, Recuperado de: https://www.banamex.com/es/conoce_banamex/quienes_somos/prensa/contenido/2014/12_mayo.htm

Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. México D.F., Editorial McGraw-Hill.

Betancur F, Moreno J, Torres F y Olivares J (2012). *Empresas Familiares. Revista académica de investigación*. TLATEMOANI

Bueno, E. (2007). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Ed. Pirámide. Madrid. España.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill.

Cromie S, Dunn B, Sproull A y Chalmers D (2001). *The Irish Journal of Management*. Small Firms with a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands.

Cuesta, J. (2000). *Mecanismos Jurídicos para Garantizar la Continuidad de la Empresa Familiar,*» in I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. Valencia: Organismo Público Valenciano de Investigación (pp. 229-242).

Diario Oficial de la Federación, (2009), Estratificación de las empresas en México, Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Fernández M, Sánchez J y Rico R (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento Psicothema. vol. 13, núm. 1 (pp. 29-39). Universidad de Oviedo, España.

Fernández C, Orellano A y Sévola F (2012). *Tesis Profesionalización de la empresa familiar uruguaya.*

Folle, C. (2013). *La profesionalización de la empresa familiar. Escuela de negocios.* Universidad de Montevideo. Recuperado de:
http://www.um.edu.uy/_upload/_pdf_titular_ieem/web_titular_ieem_333_ElObservador11dediciembrede2013.pdf

Gallardo, E. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?* Editorial UOC.

Gallo, M. (2002). *Evolución Hacia Una Empresa Familiar y Multinacional.* Seminario de Investigación. Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas. Alicante.

González, H. (2010). *IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS*, revista "Contribuciones a la Economía", Párr. 17. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/ce/2010a/hdgr.htm>

González, J. (2011). *Retos y riesgos de empresas familiares*, Revista Expansión. Recuperado de:
<http://expansion.mx/opinion/2011/09/19/retos-y-riesgos-de-empresas-familiares>.

González, M. (2010). *Tesis factores de éxito de las empresas familiares. Estudio de caso de una empresa de autotransportes.* Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Hernández L, Portillo R, Romero J y Hernández A (2014). *Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.* Revista de Ciencias Sociales.

Hernández L, Portillo R, Romero J y Hernández A (2015). *Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.* Revista Venezolana de Gerencia, vol. 20, núm. 69 (pp. 116-135). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Hernández L, Portillo R, Romero J y Hernández A (2016). *Tecnologías de información y comunicación, y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.*

Hernández L y Portillo A (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica.* Universidad de la costa. Recuperado de:
<http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/handle/11323/809>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2005). PIB por entidad federativa 1998-2003. SCNM, México. Recuperado de:
<http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>

Molina P, Botero S y Montoya Juan (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis.* Pensamiento & Gestión, núm. 41 (pp. 116-149). Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

Monroy, C. (2016). *DIAGNÓSTICO DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS DE UNA TIENDA MAYORISTA BASADOS EN EL MODELO SOCIOECONÓMICO EN LA CIUDAD DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA.* Universidad Autónoma de Baja California.

Piña y Dávila (2015). *Passing the Torch: A Guide to the Succession Planning Process*, ATD Press Editorial Staff. Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=6sjBCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Passing+the+Torch:+A+Guide+to+the+Succession+Planning+Process&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMiIH55LTWAhXqiFQKHZjtAPkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Passing%20the%20Torch%3A%20A%20Guide%20to%20the%20Succession%20Planning%20Process&f=false>

Rabadán, F. (2009). *Economía Simbiótica. Consecuencias Macroeconómicas de los agentes económicos en el bienestar social. El caso particular de la Empresa Familiar.* DEA Universidad San Pablo CEU. Recuperado de: <http://www.pacorabadan.com/2013/11/13/empresa-familiar-problemas-en-la-definicion-y-consecuencias-estadisticas/>

Román, J. (2009). *Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia.* Estudios Gerenciales (pp. 101-130).

Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar, Universidad de la Salle. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/3579/357935477001/>

Salo, G. (2016). *Empresas familiares en México: aspectos sucesorios*. UNAM.

Santandreu, E. (2005). *Unión patronal metalúrgica de hospitales y baix Llobregat, UPMBALL*. Recuperado de: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>

Secretaría de Economía (2012). Microempresas. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/México-emprende/empresas/microempresario>

Simón, J. (2012). *Compromiso y agilidad, Familias empresarias, Encuesta de empresas familiares* (pág. 7-8).

Tarapuez E, Guzmán B y Parra R (2016). *Estrategia e innovación en las MiPymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013*. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232016000200009&lang=pt

Villafranco, A. (2015). *Los retos para la supervivencia de las empresas familiares – Forbes –* Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/> Banamex 2014.

Anexos

CUESTIONARIO

Buenos días (tardes).

Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no te llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas. Te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, estas simplemente reflejan tu opinión personal.

Muchas gracias por tu colaboración.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se te presentan, tome el tiempo que sea necesario.

Las preguntas en las que se solicita tu respuesta con una valoración a través de escalas de 1 a 5 deben ser interpretadas: a) el valor 1 (uno) toma el significado nulo o cero y b) que el valor 5 (cinco) el significado positivo más elevado.

(OPCIONAL)

Nombre: _____

Puesto que ocupa: _____

Email: _____

¿Desea recibir las conclusiones de la investigación? _____

1. INFORMACIÓN GENERAL

A. ¿Es usted un miembro familiar de esta empresa? ____ SI ____ NO

B. Indique el nivel de formación que posee:

Primaria y Secundaria	
Media Superior	
Universidad / Profesional	
Post – Grado	

C. Nombre o razón social de la empresa (opcional): _____

D. Indique la(s) principal(es) actividad(es) o giro de la empresa: _____

E. Año de fundación (apertura): _____

F. Número de empleados que laboran en la empresa: _____

G. Ventas (ingresos) anuales: _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A. Indique que generación dirige la empresa (considerando el cargo jerárquico más alto, es decir, director general;, presidente o gerente):

1°.	Generación fundadora	
2°.	Hijos de la generación fundadora	
3°.	Nietos de la generación fundadora	
4°.	Otro miembro no familiar	

B. Indique si la organización cuenta con un Organigrama debidamente establecido y autorizado: Si _____ No _____

C. Señale el grado en que se encuentran en su organización las características de los diseños organizacionales que a continuación se mencionan:

		Nulo	Bajo	Medio	Alto
Especialización	Grado en que las áreas o departamentos están delimitados por la especialización por los conocimientos de sus miembros (división del trabajo).				
Coordinación	Interconexión entre personas y entre departamentos mediante jefes de departamento.				
Centralización	Centralización dl actuar por parte de la persona de más alta jerarquía.				

D. Señale el tipo de estructura organizativa que mejor se ajusta a su empresa:

Estructura	Características	
Simple	Permite al director o gerente mantener un fuerte control sobre la empresa.	
Jerárquica	Estructura con fuerte jerarquía superior-subordinado y organizada en torno a las funciones básicas.	
Profesional	Mínima Jerarquía formada mayoritariamente por profesionales.	
Innovadora	Estructura flexible en la que existe una fuerte integración de las distintas funciones y es capaz de adaptarse fácilmente a los cambios externos.	

3. ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- A. De las siguientes herramientas organizacionales señale cuales se encuentran establecidas por escrito en la empresa:

Descripción de puestos y funciones	
Manuales de políticas y procedimientos	

- B. De los siguientes supuestos señale los que son aplicados dentro de la práctica diaria.

Supuesto	Si	No
Existe políticas de pago a proveedores, acreedores u otros pasivos		
Existen políticas de crédito a clientes		
Se realizan con frecuencia arquezos de caja chica		
Se realizan con frecuencia revisiones de las cuentas bancarias		
Se realizan con frecuencia revisiones de las cuentas por pagar (pasivos)		
Se realizan con frecuencia revisiones de la cartera vencida de clientes		

- C. Indique el número de miembros familiares que labora en la empresa: _____

- D. Están expresadas por escrito las políticas de recursos humanos (en relación a la descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, remuneraciones incentivos, capacitación ...)

Sí _____ No _____

- E. Valore los siguientes supuestos en función de la práctica y aplicación diaria.

Supuesto	1	2	3	4	5
Las promociones o ascensos son posibles para los empleados.					
Las promociones internas se realizan en función del conocimiento, experiencia y habilidades.					
Las promociones internas se realizan considerando el parentesco o lealtad.					
Se capacita al empleado al ingresar a la empresa o por algún cambio de puesto.					
Se capacita con frecuencia a los empleados.					
El desempeño de los empleados se mide en función de objetivos cuantificables.					
El desempeño de los empleados se mide en función del comportamiento.					
Las reuniones de trabajo entre diferentes puestos se realizan de manera: Los empleados pueden opinar, participar y/o hacer sugerencias a la empresa.					

4. OPERATIVA – ESTRATÉGICA

A. De las siguientes consideraciones indique la que más se apegue a su empresa:

Indique el conocimiento actual que tiene del segmento de mercado al que pertenece la empresa:	1	2	3	4	5
Esta informado acerca de los competidores directos que tiene la empresa					
Realiza un análisis frecuente de las posibles oportunidades de negocio					
Revisa con regularidad las amenazas a las que se enfrenta la empresa					
Está pendiente e agentes externos a la empresa que le puedan afectar (económicos, políticos, sociales, demográficos, etc.)					

B. Valore el grado por el cual la empresa pone énfasis e cada uno de los aspectos que a continuación se detallan:

	1	2	3	4	5
Innovación constante de sus productos y/o servicios					
Fijación de objetivos y metas de venta					
Control y revisión de los objetivos fijados y su grado de avance					
Énfasis en la satisfacción del cliente					

5. GOBIERNO Y SUCESIÓN.

A. De los siguientes supuestos indique los que existen en la empresa:

Consejo de administración	
Consejo familiar	
Protocolo familiar	
Testamento	

B. Indique si la empresa tiene un plan de sucesión por escrito que cubra el próximo traspaso generacional. Sí _____ No _____

C. Indique el tipo de sucesión del liderazgo que la empresa espera realizar:

Un sucesor miembro de la familia	
Un sucesor no miembro de la familia	
Un grupo de miembros familiares	
Un grupo de miembros familiares y no familiares	

D. De los siguientes supuestos valore el grado de importancia que se le exige al sucesor:

	1	2	3	4	5
Nivel de educación					
Experiencia en los negocios familiares					
Experiencia en otras empresas					
Trayectoria y desempeño pasado					
Experiencia y habilidades financieras					
Experiencia y habilidades en marketing y ventas					
Emprendedor					
Compromiso con el negocio					
Habilidades para las relaciones personales					
Independencia					
Habilidad para la resolución de conflictos					
Orden de nacimiento					
Edad del sucesor					

OTRAS

A. En su opinión, cuales son los tres principales problemas a las que se enfrentan las microempresas familiares para su continuación en el mercado:

1. _____ 2. _____ 3. _____

B. En su opinión, cuales seria las tres principales ventajas que presenta una microempresa familiar en comparación con otra empresa que no sea familiar.

1. _____ 2. _____ 3. _____

C. En su opinión, cuáles serían las tres principales desventajas que presenta una microempresa familiar en comparación con otra que no sea familiar.

1. _____ 2. _____ 3. _____

D. ¿Podría mencionarnos alguna empresa similar a la suya a la cual podríamos aplicarle este cuestionario? _____

COMENTARIOS FINALES
