



634

Ciudad Obregón, Sonora, 27 de enero de 2014

Instituto Tecnológico De Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe Ana Melissa Bugarin Amaya, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada “Empresa familiar en Cajeme: Estudio de caso multivariable” en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Ana M. Bugarin  
Ana Melissa Bugarin Amaya





**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**  
Educar para Trascender

# **“EMPRESA FAMILIAR EN CAJEME: ESTUDIO DE CASO MULTIVARIABLE ”**

Tesis  
Que para obtener el título de  
Licenciado en Administración

Presenta

Ana Melissa Bugarin Amaya

Ciudad Obregón, Sonora;

Enero 2014

## DEDICATORIAS

### **A mis padres:**

Les dedico con todo mi amor y cariño este, mi primer logro profesional, debido a que sin ustedes no hubiera sido posible alcanzarlo.

Quiero agradecerles por el apoyo incondicional que me ofrecen incondicionalmente en el día a día, así mismo, por la confianza que siempre han depositado en mí, sin olvidar los grandes sacrificios que han tenido que hacer para mi formación y culminación de estudios profesionales.

Para ustedes no ha habido límites y han hecho hasta lo imposible por darme lo mejor, gracias también por el amor y la educación que siempre me han brindado.

Les agradezco por plantar en mí, la semilla de la responsabilidad, honestidad, superación, perseverancia y fortaleza, para poder ver realizado uno de mis principales sueños en la vida, ¡nunca los defraudaré!

Sinceramente no pude haber tenido mejores padres que ustedes!, muchas gracias por todo papitos, ¡los quiero mucho!

### **A mis abuelos:**

Paninos, lamento mucho su pronta partida y el no poder compartir con ustedes físicamente este momento tan importante de mi vida, es por ello que les dedico este gran logro, espero sea el primero de los muchos que me gustaría lograr.

Aunque no puedan acompañarme físicamente en este momento, se que lo hacen espiritualmente, y deseo se enorgullecen por mí. Quiero que sepan que han sido parte fundamental para el cumplimiento de mis sueños y uno de los impulsos que he tenido siempre para seguir adelante y cumplir mis objetivos, siempre he sabido lo mucho que querían que yo terminara satisfactoriamente mis estudios profesionales. ¡Los quiero y extraño demasiado!

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios:**

Gracias Dios por permitirme gozar de una vida llena de salud, bendiciones y de una hermosa familia que me brinda apoyo en todas mis decisiones, sin importar los sacrificios y dificultades que conlleven. Además, por darme el carácter y la constancia suficiente para no rendirme ante las adversidades y dificultades de cada uno de mis sueños.

### **A mis niños Tere, Oscar y Rosa María:**

Por ser siempre como unos segundos padres para mí, brindarme su apoyo y amor incondicional en cada momento de mi vida y por compartir conmigo los momentos más importantes de mi vida.

### **A mi familia y amigos:**

Por darme el apoyo necesario y el aliento suficiente para impulsarme a seguir adelante y luchar por lo que más anhelo en la vida y no doblegarme ante las dificultades. ¡Gracias!

### **A mi asesor:**

Por la paciencia, la confianza y sobre todo, por el conocimiento y experiencia transmitida. Gracias también, por estar siempre cuando lo necesito, dándome su apoyo y posibles soluciones ante las dificultades con que me enfrente. Además, por dejar en mí, un gran modelo de ejemplo a seguir.  
¡Muchas gracias profe, lo admiro mucho!

### **A mis maestros:**

Gracias a cada uno de mis maestros por compartirme sus experiencias y conocimiento en cada una de mis clases, fomentando en mí el deseo de superación y éxito profesional.

## RESUMEN

Debido a la difícil situación económica que atraviesa el país, muchas familias deciden autoemplearse e iniciar un negocio que permita satisfacer y solventar sus necesidades, sin embargo, muy pocas de estas empresas logran permanecer en el mercado y ser traspasadas de generación en generación.

Algunos autores expresan que la mayoría de las PYMES establecidas, pertenecen a una empresa de tipo familiar y que el elemento que impide la permanencia de las mismas es el lazo laboral-familiar. Por lo anterior, y por la insuficiente información de estudios realizados referentes a los factores que coadyuvan o limitan la permanencia de las PYMES familiares en Cajeme, se optó por realizar una investigación exploratoria, donde el sujeto de estudio es una microempresa de la región.

Para recabar información en la empresa, se aplicaron dos distintas entrevistas semiestructuradas. La primera fue diseñada en base a criterios generales que se deseaban conocer de la empresa, constó de cuatro aspectos principales: origen de la empresa, integrantes/familia, productos y servicios e instalaciones/ubicación física, mencionada entrevista fue aplicada a la esposa del propietario del negocio. Mientras que la segunda guía de entrevista se aplicó a tres de sus miembros. Se elaboró en base a 25 artículos científicos consultados en bases de datos y se integra por cinco variables: Cultura y valores, desarrollo, familia, responsabilidad social y condiciones laborales, a su vez, cada uno de ellos, subdividido en dimensiones y sus respectivos aspectos a desarrollar, la segunda guía fue aplicada a tres miembros de la organización.

Mediante la información obtenida en la aplicación de instrumentos, se determina que los factores que han contribuido a la permanencia en el mercado de la empresa en estudio son: la tecnología, desarrollo, protocolo familiar y flexibilidad organizacional. En contraste, los factores que no tienen relevancia en la permanencia de la PYME familiar son: cultura y valores, apoyos gubernamentales, responsabilidad social e incentivos.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIAS.....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>iv</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3 Justificación.....	15
1.4 Objetivo.....	18
1.5 Delimitaciones.....	18
1.6 Limitaciones.....	18
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	19
2.1.1 Conceptualización.....	19
2.1.2 Importancia.....	25
2.1.3 Estadísticas.....	28
2.1.4 Su contribución en la economía.....	29
2.1.5 Una nueva agrupación de empresas: “MIPYMES”.....	31
2.2 Generalidades de las pequeñas y medianas empresas familiares.....	32
2.2.1 Conceptualización de familia.....	33
2.2.2 Origen de las PYMES familiares.....	34
2.2.3 ¿Qué son las PYMES familiares? .....	37
2.2.4 Características de las PYMES familiares.....	39
2.2.5 Aportaciones de las PYMES familiares.....	42
2.3 Factores que contribuyen a la permanencia de las PYMES familiares.....	43
2.3.1 Sucesión de la empresa familiar.....	44
2.3.2 Tecnología, innovación y calidad.....	46
2.3.3 Organización y recursos humanos.....	47
2.3.4 Aspectos financieros.....	49
2.4 Variables encontradas en estudios de PYMES familiares.....	50
2.4.1 Cultura y valores.....	50
2.4.2 Desarrollo.....	51
2.4.3 Responsabilidad social.....	54
2.4.4 Familia.....	54
2.4.5 Condiciones laborales.....	56
<b>CAPÍTULO III. MÉTODO</b>	
3.1 Tipo de investigación.....	59
3.2 Sujeto.....	60
3.3 Materiales.....	61
3.4 Procedimiento.....	62

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1 Resultados.....	<b>67</b>
4.2 Discusión.....	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Conclusiones.....	<b>81</b>
5.2 Recomendaciones.....	<b>84</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Es importante que toda empresa cuente con una estructura bien establecida y de tipo profesional, la cual, no pueda verse perjudicada por su sistema familiar en cuanto a crecimiento, desarrollo y permanencia. Lo anterior, debido a que existe una gran cantidad de empresas familiares que aportan al gobierno beneficios económicos y una gran generación de empleos que propician el crecimiento financiero del país, estado y municipio.

#### **1.1 Antecedentes**

Las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como PYMES, tienen gran importancia en la base económica nacional. Lo anterior, se debe a los acuerdos comerciales que se han realizado en el país en estos últimos años. Así mismo, por su gran aportación con la sociedad respecto a la generación de nuevos empleos y la contribución de los mismos respecto a la solvencia de gastos, siendo estos familiares o personales.

Se entiende por PYME según la página de internet de CONDUSEF (2013), a toda aquella micro, pequeña o mediana empresa que es administrada y dirigida por una persona física o moral, sea de producción, comercialización o prestación de servicios.

La primera clasificación de las PYMES, es la de producción o bien conocida como industrial, la cual, según Nicolàs (2009), se define como aquella empresa

que adquiere materia prima o artículos para su posterior transformación y finalmente su venta como producto o artículo terminado o procesado. Para continuar con la clasificación, se encuentra el segundo término, mismo que se distingue por ser aquellos negocios que se dedican a la comercialización, como su nombre lo indica, su actividad primordial es la compra de artículos a proveedores para después revenderla a sus clientes, dicho proceso se realiza sin llevar a cabo ninguna transformación en el producto. Por último, se encuentran las empresas de servicios, aquellas que, como su nombre lo indica se dedican a la prestación de servicios, dicho en otras palabras, son aquellas empresas que se dedican a la venta de productos intangibles.

Durante el año 2009, la Secretaría de Economía (SE) en conjunto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificó la clasificación por tamaño para las micro, pequeñas y medianas empresas, publicando esta estratificación en el Diario Oficial de la Federación (DOF), teniendo las siguientes características:

Las micro empresas tienen un número límite de hasta 10 trabajadores. Seguido de ellas, se encuentra la pequeña empresa, misma que es dividida en sector de comercio con un rango de entre 11 hasta los 30 empleados y su segundo sector el de industria y servicios con entre 11 y 50 empleados. Por último, se encuentra la mediana empresa, la cual se subdivide en tres sectores: comercio (entre 31-100 empleados), servicios (entre 51-100 empleados) e industria (desde 51 hasta 250 empleados).

La clasificación anterior se generó debido a los problemas derivados al injusto e indebido otorgamiento de financiamientos dentro de los diversos sectores, teniendo como fin, brindar apoyo a todas aquellas empresas que realmente demuestren estar necesitadas y ser aptas para recibir beneficios del programa MYPYMES.

Así como MYPYMES, existen otros programas de apoyo, proyectos y financiamientos creados por instituciones del gobierno del estado o municipio, que buscan propiciar, impulsar y facilitar la incorporación y comercialización de

empresas mexicanas, así mismo promover la generación de empleos y de mejores empresas con personas emprendedoras y con disposición y entusiasmo de desarrollar un nuevo proyecto, o bien; dar a conocer el producto o servicio en diferentes partes de la nación.

Una de las instituciones que otorgan apoyo es la Secretaría de Economía, entre sus programas se encuentra el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME), el cual tiene como objetivo principal promover el desarrollo económico nacional mediante apoyos temporales que fomenten la creación, crecimiento, productividad y sustentabilidad de las PYMES, apoya principalmente a personas emprendedoras o microempresas.

Por otro lado, en febrero de 2010, fue creado por el Gobierno del Estado de Sonora un Sistema Integral de Financiamiento, que hasta el día de hoy lleva por nombre Fondo Nuevo Sonora, teniendo como objetivo facilitar financiamiento al sector productivo e implementar estrategias y políticas para la recuperación de los mismos. Estos financiamientos van destinados a diversos sectores y regiones del Estado.

Dentro de los fideicomisos y fondos otorgados por el Sistema Integral de Financiamiento se encuentran: Fondo para las Actividades Productivas del Estado de Sonora (FAPES), Fideicomiso de Rescate a la Mediana Empresa (FIRME), Fondo Estatal para Proyectos Productivos de la Mujer (FEPPMU), entre otros.

Se encuentra además, el fomento al autoempleo, ofrecido por el gobierno del estado para personas desempleadas y subempleadas que mantienen interés por crear o consolidar actividades productivas por cuenta propia, en la cual se ofrece apoyo para compra de maquinaria, equipo y herramientas similares para llevar a cabo el proyecto que deseen emprender. Para ser beneficiados del programa únicamente hay que cumplir en totalidad con los requisitos solicitados.

Otra de las entidades que promueve financiamientos es la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), como condición de esta institución se tiene que el capital proporcionado debe ser utilizado para la compra de capital de trabajo o activos fijos que se requieran en las PYMES.

Existen empresas que no aceptan la innovación tecnológica, y es de esta manera, como, el Economista (2013), publica en su periódico que, la mayoría de las PYMES mexicanas consideran a la tecnología como un lujo, y, de acuerdo a un estudio realizado llamado: el uso de la tecnología en las PYMES, se deja al descubierto que de un total de 4 millones de pequeños y medianos negocios del país, solo 1.1 millones utilizan computadoras. Lo anterior se sustenta con los resultados, en el cual se registraron a 21 millones de trabajadores de las PYMES, entre los cuales solo 6.7 millones utilizan computadora para llevar a cabo sus actividades laborales.

Debido a lo anteriormente descrito, puede apreciarse que existe una gran variedad de apoyos y créditos para la implementación de tecnología y mejoramiento en la infraestructura de las PYMES, sin embargo, existe falta de interés de los empresarios por la solicitud de los créditos, debido a que en ocasiones no cumplen con los requisitos solicitados, o bien, prefieren evitar trámites que requieran tiempo. Es así como quedan sin explotarse algunos de los recursos brindados por el gobierno.

Por lo contrario, ProMéxico (2013), en su sección de inversión y comercio expone que debido al uso acelerado de tecnología, existen dos formas de nacimiento de las PYMES. La primer categoría abarca a todas las pequeñas y medianas empresas que surgen como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, o bien, donde existe una gestión empresarial y el trabajo económicamente remunerado, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollan dentro del sector formal de la economía.

Se encuentra además una segunda clasificación, a la cual pertenecen todas aquellas PYMES que tuvieron origen familiar, caracterizadas por una gestión, en la que se buscó supervivencia en el mercado sin prestar demasiada atención e importancia al costo de oportunidad del capital o a la inversión que permite el crecimiento de su entidad, las cuales según Belausteguigoita (2004), son aquellas organizaciones en las que su cultura es compleja y trascendente, por el motivo de que combina atributos de la empresa y de la familia.

ProMéxico (2013) hace énfasis en que la mayoría de las empresas de México son de tipo familiar. Lo anterior lleva a las pymes familiares a realizar mayor esfuerzo y dedicación para subsistir ante la diferencia de valores y culturas familiares que se tiene entre ellos en comparación a una empresa en la que no existen lazos familiares de sus integrantes.

Por otro lado, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE 2013), muestra en sus cifras que en el estado de Sonora existe un total de 123 unidades económicas dedicadas a la prestación de servicios y mantenimiento de equipos de cómputo, en las cuales 28 establecimientos pertenecen al municipio de Cajeme, y sólo 25 de ellas forman parte de Cd. Obregón.

## **1.2 Planteamiento del problema**

“La profesionalización es un elemento relevante para explicar la sobrevivencia, el crecimiento y la competitividad de las empresas familiares. Sólo entre 10 y 15% de las empresas familiares logran ir más allá de la tercera generación, y la mayoría fracasa por problemas de sucesión y conflictos entre familiares que derivan de una incipiente profesionalización” Martínez (2006).

No obstante, autores como Flores (2008), y Rienda y Pertusa (2004), destacan que las empresas familiares son especiales, debido a que se desenvuelven en un ambiente diverso al de las demás. Dentro de los negocios familiares destacan los subsistemas de familia y de propiedad. Se puede notar que estos vínculos influyen en el éxito o fracaso de la empresa.

En ocasiones, las familias deciden iniciar un negocio compartiendo obligaciones y responsabilidades, buscando evitar o disminuir pérdidas de inversión o capital mayores y trabajar íntegramente para cumplir con un objetivo en común. Sin embargo, este tipo de proyectos puede verse envuelto en diversas situaciones complicadas, como lo es el riesgo de lograr éxito y provocar mediante él, la ambición, independencia de los socios, diferencias, conflictos y fricciones entre los miembros o accionistas de la entidad.

Este tipo de problemas pueden volverse delicados, debido a que se trata de integrantes familiares y por ende, intervienen factores sentimentales y psicológicos que pueden influir en tomas de decisiones inadecuadas o inesperadas como el cierre del establecimiento, salidas de miembros, entre otros. Lo anterior, surge como una posible solución o prevención de problemas mayores entre la familia.

Derivado de la difícil situación económica que atraviesa el país en los últimos años, se llega a pensar que para algunas personas resulta práctico y menos complicado emprender una PYME, con la cual se puedan solventar los gastos del negocio y de sus familias. Generalmente las PYMES son integradas por miembros de una misma familia, debido a su tamaño y al posible ahorro de gastos y costos que conllevan a contratar empleados externos, o bien, al uso de las recomendaciones de los miembros ya existentes.

Belausteguigoita (2004), expresa que se tiene una gran cantidad de problemas dentro de las pymes familiares, entre los principales destacan: autocracia, el paternalismo, la resistencia al cambio, manipulación familiar, mal proceso de reclutamiento y la falta de seguridad de los miembros, lo anterior, provocado del exceso de confianza y afecto que se tiene entre los miembros de la entidad.

Por otro lado, el autor destaca que también existen ventajas de laborar con los miembros de la familia, entre las más importantes se encuentran: relaciones afectuosas, compromiso y entrega mayor, buen servicio, rápidas y acertadas tomas de decisiones y visión a largo plazo.

En contraste, existen motivos por los cuales las PYMES familiares pueden fracasar. Gersick, Davis y Lansberg (1997), exponen algunos de los factores que considera más comunes en las pequeñas y medianas empresas y que afectan su desarrollo, entre las cuales se encuentran: la ruptura de lazos psicológicos y emocionales, la inadecuada integración de reglas, roles o necesidades del sistema familiar con el del negocio.

Al mismo tiempo, pueden ocurrir con frecuencia conflictos de comunicación con el jefe inmediato o enfrentamientos de intereses entre los dos sistemas involucrados. Otra discrepancia que se produce en las pymes familiares es la sucesión, debido a que definirla puede causar enfrentamientos y situaciones traumáticas, además de poder generarse intolerancia por parte de los miembros de la organización.

Por su lado, Carter y McGoldrick (1989), aseguran que en la mayoría de las ocasiones los conflictos familiares surgen en las etapas de desarrollo y de transición de sus miembros, donde desgraciadamente, existen cambios que marcan diferencia en la estructura de la organización, ubicándose entre estos algunas graduaciones, matrimonios, nacimientos, divorcios, fallecimientos, entre otros acontecimientos que generan problemas que se reflejan en el aspecto psicológico y social de la vida cotidiana.

Ambos autores describen a la sucesión de un negocio familiar como un proceso que con frecuencia produce conflictos y malestares, incluso desde tiempo antes de definir la transferencia del negocio, resultado de inconformidades, preferencias, personalidades, entre otras.

Por lo contrario, existen dos características citadas por Chua, Chrisman y Sharma (1999), que deben considerarse para la continuidad de un negocio familiar. La primera característica es que el futuro deseado debe establecerse por la misma familia (miembros de la organización), mientras que la segunda característica, señala que debe existir algún potencial para que los planes que se tienen a futuro puedan ser alcanzados mediante las siguientes generaciones.

Respecto a los conflictos familiares, Chua (et al. 1999), aseguran que tienen nacimiento debido al diferente pensar, sentir y visionar de cada uno de los distintos miembros y a su vez, a las diversas necesidades con que se enfrentan.

Algunas teorías de los sistemas familiares aseguran que la familia es un sistema social complejo ya que tiene características y necesidades especiales y propias, en la que se involucran varios individuos y actividades recíprocamente, motivo por el cual, lo que suceda con alguno de los miembros se ve directamente reflejado en el resto de los integrantes, tal es el caso de la teoría de Leal (1999) y Turnbull (2003).

Esta teoría, muestra la dificultad de lograr la comunicación efectiva, adaptación y aceptación de costumbres e ideas y relación entre los miembros de la organización familiar, ya que cada uno de los estados de ánimos, sentimientos y reacciones repercute en los demás miembros y por consecuencia, en la productividad e imagen de la organización.

Aguiñaga (2012), emite tres limitaciones a las que asegura se enfrentan todos los negocios familiares al estar activos en el mercado, las limitaciones se describen a continuación. La primera es el aspecto financiero, debido a que con mucha frecuencia puede ocurrir el sobreendeudamiento por cuentas personales.

Seguidamente, se encuentra la institucionalización, esto significa que toda empresa sin importar su tamaño, debe llevar a cabo reuniones o juntas de informe del crecimiento de la misma o modificaciones de la misma, lo anterior evitará conflictos en planes de sucesión. Debe recordarse que no todas las aspiraciones de los herederos (generalmente hijos) están alineadas con la misma dirección ni responsabilidades de los fundadores.

Por último, se encuentra la apertura, esta tercera limitación se refiere a los conflictos que surgen entre socios ajenos a la organización y su ámbito va más

allá que únicamente el de los negocios, buscan expansión y crecimiento por diversos lugares del territorio.

Por otro lado, Biasca (2005), expone algunos de los problemas más recurrentes en una empresa familiar. Entre ellos se encuentran la toma de decisiones repentinas, es decir, aquellas que carecen de un buen sustento o información completa, como la inadecuada fijación de precios, decisiones de algún nuevo lanzamiento, inexistencia de planes de negocio, proyectos, solicitudes de financiamiento, etc.

Otro de los problemas cotidianos es también la falta de estrategias y estructura organizacional, esto se refleja cuando la empresa no mantiene una especialidad a la cual dirigirse y decide implementar la venta o fabricación de diversos artículos, por ende, le es difícil concentrarse, enfocarse y especializarse para lograr su posicionamiento.

Las diferencias culturales podrían provocar desacuerdos y aparentar cierto desconocimiento de los productos o servicios por parte de los empleados, por tal motivo, el mismo autor asegura que es importante que los miembros del negocio se adapten y dirijan sus esfuerzos hacia un mismo rumbo. Por último, se hace mención al nivel de educación, el cual dependiendo del giro del negocio podría representar diferencias de conceptos y malentendidos.

Retomando lo anterior, se hace notar que se han elaborado trabajos importantes de los factores determinantes de conflictos y diferencias, así como de la permanencia de las PYMES familiares. Algunos de estos estudios ha sido el de factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: estudio empírico en México, elaborado por Estrada, García y Sánchez (2009).

Cabe destacar que el estudio mencionado, es el único encontrado relacionado con la determinación de factores que permiten que una empresa sea exitosa o permanezca en el mercado, debido a que, el resto de investigaciones, se enfocan al análisis de elementos individuales que son considerados como importantes para el desarrollo y crecimiento de las PYMES.

Actualmente existe complejidad para diferenciar los sentidos personal y familiar dentro de las organizaciones. Como lo menciona Bonome (2009), cuando surge algún problema o inconveniente entre los miembros de una organización familiar debido a contradicciones, desigualdad de metas buscadas, problemas de liderazgo o autoridad, la principal repercusión se observa en la decadencia de la misma empresa.

"Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo familiar", González (2013). Por otro lado, Simón (2013), publicó en el economista que 90% de los negocios en México son de tipo familiar, generando entre 70 y 72% del empleo.

Derivado de lo anterior, se puede apreciar un alto porcentaje de PYMES familiares en el país, e información diversa respecto al tema. Es por ello, la importancia de realizar una investigación que permita determinar los factores influyentes para la permanencia de las pymes en Cajeme.

Dos de los principales motivos de realización de la investigación son los siguientes: primeramente, se encuentra la inexistencia de estudios publicados que hayan sido realizados en el municipio, y en segundo lugar, el enriquecimiento y ampliación de conocimiento respecto a este tema. Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que coadyuvan o limitan la permanencia de las MIPYMES familiares en Cajeme?

### **1.3 Justificación**

Pueden generarse graves implicaciones en el entorno laboral, debido a la diversidad de problemas que se generan en las organizaciones entre los miembros de ella, sobre todo los empleados familiares, así mismo, las

implicaciones que se tienen mediante la diferencia de comportamientos, culturas, tradiciones y valores.

La insistencia de separar nexos profesionales y sentimentales dentro de las pymes familiares, se deriva de que cotidianamente las personas se enfrentan a eventos y circunstancias que pueden afectar la estabilidad y desarrollo de la empresa, tal es el caso de peleas, discusiones, separaciones, crecimiento de los miembros y obtención de puestos más altos. Los anteriores, son pocos de los muchos ejemplos claros de algunos de los acontecimientos que pueden generar conflictos en la organización.

La importancia de la presente investigación de campo radica en los beneficios directos que provocará su realización en el sector empresarial. Primeramente, se encuentra como beneficiada la empresa en estudio, microempresa a la cual se evaluará y se recomendará directamente sobre su situación actual y el sistema de trabajo que implementan, dicha empresa es la proveedora de información que permitirá identificar los factores determinantes para la permanencia de las pymes familiares en el mercado.

Continuando con los beneficiados, se encuentran los empresarios o propietarios de los establecimientos del municipio, los cuales mediante los resultados obtenidos e información recabada podrán realizar una toma de decisiones más acertada y reflexiva al dar lectura al estudio obtenido de la presente investigación. Lo anterior permitirá conseguir una mejor dirección en su negocio, y podrán conocerse causas que ayuden a la supervivencia en el mercado, posicionarse ante la competencia, lograr una mejor imagen y obtener ganancias y utilidades.

Así mismo, los empleados de los negocios podrán desenvolverse en un clima organizacional más agradable, aceptándose y aprendiendo a sobrellevar sus diferencias mediante la adaptación, lo cual se verá reflejado en una comunicación y relación más efectiva. Además, podrán conservar su empleo durante la operación del negocio en el mercado, siempre y cuando cumplan con los requerimientos solicitados.

En conjunto, lo anterior propiciará un ambiente más cálido y agradable, una mejor administración del negocio, un mayor reconocimiento e imagen ante el mercado, mediante lo cual, podrá aumentarse a su vez, el nivel de clientes.

Por último, es sumamente importante recordar que la realización de la presente investigación incrementará el conocimiento sobre las estadísticas y estudios realizados referentes a factores que coadyuvan o limitan la permanencia de las PYMES familiares, información que en el municipio de Cajeme, es escasa.

Se puede decir que, mediante este proyecto, se brindarán posibles apoyos y referencias a empresarios y propietarios de negocios que crucen por situaciones complicadas en sus empresas, principalmente en el entorno familiar. Al mismo tiempo, se fomentará y proporcionará conocimiento a personas que deseen iniciar con un proyecto empresarial para hacer de él una entidad sustentable.

Se busca también, implantar en los empresarios la motivación suficiente para no desertar de sus ideas o proyectos e iniciarlos sin miedo alguno, previniendo respecto de todos aquellos factores que sean descubiertos en la investigación y que podrían perjudicarlos. No debe olvidarse que administrar y dirigir una PYME familiar representa dificultad por la gran conexión que se tiene entre los sectores familiar y laboral.

Resumiendo lo anterior, se deduce que el éxito de las PYMES familiares puede variar según las estrategias que se utilicen para dar respuesta al entorno, es decir, la manera que tenga cada una de las empresas de enfrentar e implementar acciones que le permitan el crecimiento de la entidad mediante información recabada internamente de la misma empresa y de su entorno.

Por lo anterior, se insiste en la importancia de la realización de la presente investigación, mediante la cual se implementarán recomendaciones que contribuyan a la disminución de cierre de pequeñas y medianas empresas familiares de la región y su permanencia, así como la ampliación de

conocimiento en el tema de los factores que contribuyen o afectan su permanencia en el mercado.

#### **1.4 Objetivo**

Realizar una investigación exploratoria que permita determinar los factores que coadyuvan o limitan la permanencia de una empresa familiar de Cajeme.

#### **1.5 Delimitaciones**

El presente trabajo de estudio se encuentra enfocado a una microempresa dedicada a la prestación de servicios y venta de equipo de cómputo.

#### **1.6 Limitaciones**

Durante el desarrollo de la investigación se obtuvo muy poca información de bases de datos de internet, debido a la escasa información publicada referente a factores que ayudan o afectan la permanencia de las pymes familiares en Cajeme. Por otro lado, existieron motivos de fuerza mayor que impidieron la aplicación del 100% de las entrevistas, por tal motivo, se entrevistó únicamente al 60% de los miembros de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El pertenecer a una pyme implica ciertos retos laborales, principalmente si se habla de que la empresa es de tipo familiar, donde la relación entre el dinero y el amor, resulta complicado, debido a los lazos que existen entre los miembros de la entidad. Se piensa que existen factores que coadyuvan a la permanencia de las pymes familiares, entre ellos destacan la cultura y valores, desarrollo, responsabilidad social, familia y condiciones laborales. Para comprender mejor lo anterior, a continuación se describen algunos de los elementos mencionados anteriormente.

#### **2.1 Pequeñas y medianas empresas (pymes)**

Las pequeñas y medianas empresas surgen por la búsqueda de recursos necesarios que permitan asegurar un nivel de vida personal y familiar, posteriormente de cumplir ese objetivo, los empresarios se preocupan por las amenazas que ponen en riesgo la supervivencia de la empresa y hacen lo posible por corregirlas según Soto y L. Dolan (2004).

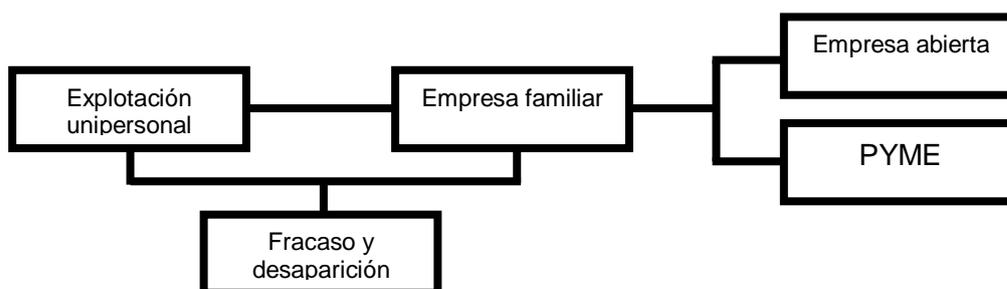
##### **2.1.1 Conceptualización**

Barry (director del Ashridge Management College) citado por Iriyogen y Puebla (1997), asegura que a principios del presente siglo, cada una de las pequeñas y medianas empresas pertenecían a una familia, debido al lazo sanguíneo y a la relación social que unía a los miembros de ella, lo anterior, se suscitaba

principalmente en matrimonios que decidían conjuntar funciones para generar actividades comerciales.

Posteriormente, Iriyogen y Puebla (1997), explican que no todas las empresas pueden cumplir con sus objetivos: lucrativo y de crecimiento. Es por ello que la PYME, constituye un tipo de empresa destinado a un ciclo de vida corto, derivado de la suposición de que este tipo de empresas se consolidan y crecen para convertirse en una gran empresa, y por lo contrario, de no lograrlo, la PYME no permanece en el mercado, debido a que no logra salir de la crisis a la cual se enfrenta (véase figura 1).

**Figura 1**  
**PYMES. Su economía y su organización**



Fuente: Irigoyen y Puebla (1997:16)

Resumiendo lo anterior, se concluye que las PYMES son empresas débiles y susceptibles a su pronta desaparición, debido a que se exponen constantemente a dos posibilidades derivadas de su aceptación y preferencia: 1) crecimiento y expansión en el mercado, y, 2) fracaso del negocio.

Por su parte, Bohrnstedt (1976) citado por Flores (2009), coincide con Irigoyen y Puebla, afirma que las pequeñas y medianas empresas están sometidas constantemente a la competitividad y que debido a ese motivo, les resulta cada día más difícil su supervivencia en el mercado. Es de esta manera como asegura que solo permanecen en el mercado las fuertes empresas, es decir, aquellas que se adaptan a un mercado abierto y muestran facilidad de adaptación a cambios productivos, tecnológicos y de financiamiento.

Además, Bohrnstedt (1976) opina que es adecuado para toda empresa valerse de características de identificación y preferencia como lo son la calidad, precio, tecnología y distintivos del producto para diferenciarse y crear ventaja ante la competencia.

Derivado de lo anterior, podemos percibir que toda PYME que no pueda responder pronto a los cambios tecnológicos, nuevas tendencias, variedad de gustos y tendencias, o bien, presenten resistencia a ellos, tendrán dificultades para permanecer en el entorno competitivo. Por lo anterior, se piensa que el éxito va directamente relacionado con la capacidad de reaccionar ante las exigencias del mercado y aprovechamiento de oportunidades, principalmente en la innovación, implementación de tecnología, gustos y preferencias del cliente.

Los elementos mencionados pueden representar grandes oportunidades y fortalezas para el logro y cumplimiento de objetivos de una organización si se encuentran bien utilizados, así mismo se deja en descubierto la importancia de la relación existente entre una pequeña y mediana empresa y el término familia, la cual, de mostrar una buena integración provoca grandes beneficios para la empresa.

Por lo contrario, al propiciarse una mala o incómoda comunicación y relación entre miembros de la organización, o al presentarse resistencia a cambios e ideas en la empresa podría generarse una fuerte amenaza y debilidad en el negocio al obtenerse malos resultados e incluso, el incumplimiento de metas y objetivos.

Retomando el término de objetivos empresariales, Calderón (2011), explica que todos los negocios persiguen un objetivo financiero, sin importar el giro al que pertenezcan, por ende, es indispensable que el empresario verifique la generación de ingresos para establecer el margen de utilidades y realizar toma de decisiones adecuadas respecto a la utilización y distribución de sus recursos económicos. Lo anterior es considerado como el factor principal de supervivencia, crecimiento o ruptura de la organización según el autor.

Por otro lado, se plantea que el problema principal al que se enfrentan las PYMES es la centralización de esfuerzos por parte de los dueños en las funciones operativas y el desconocimiento de la importancia de la parte financiera del negocio. En muchos de los casos se considera que el negocio funciona bien, debido a que existe capacidad de cubrimiento de las necesidades principales (gastos y costes de operación), sin embargo, no se consideran márgenes de ganancias y utilidades, indicadores ni estados financieros.

Calderón (2011), establece también que el 80% de los propietarios de empresas de México son contadores públicos, por lo anterior, se contempla que son dirigidos por personas capacitadas, que pueden entender y accionar eficientemente respecto a las finanzas de la entidad. Es decir, se cubrirán con mayor oportunidad los asuntos fiscales (declaraciones, pago de impuestos, entre otros trámites), se realizarán análisis financieros que permitan descubrir a raíz los problemas e identificación de áreas de oportunidad.

Lo anterior deja a pensar que, cuanto mayor preparado y capacitado se encuentre el propietario de la entidad, mejor será la dirección que lleve el negocio, lo anterior debido al conocimiento de áreas importantes y puntos clave que no siempre son consideradas por los propietarios y no deberían pasarse desapercibidos, ya que en un determinado momento, podrían provocar grandes inconvenientes e irregularidades.

Respecto a las ganancias financieras, se considera importante que además de que la empresa pueda ser capaz de solventar sus costos y gastos, debe considerar la obtención de ganancias que le permitan crecimiento, para de esta manera evitar que el organismo se quede paralizado en cuanto a utilidades, tamaño, crecimiento y distribución. Así mismo, resulta conveniente que los propietarios descentralicen sus tareas y deleguen autoridades a sus miembros, los cuales deberán responder por sus actividades asignadas y el propietario deberá centrar sus labores específicamente en determinadas funciones.

A pesar de la existencia de diferentes posturas referentes a las PYMES, los autores no cuentan con un concepto que pueda definir las específicamente. Sin embargo, existe un término definido en la Unión Europea, el cual es planteado por Carrasco (2007), dicho concepto identifica a las PYMES como aquellas empresas o negocios que empleen a menos de 250 trabajadores y mantengan un pequeño volumen de facturación.

La Comisión Nacional de la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2013), define a las PYMES como aquellas micros, pequeñas y medianas empresas que son operadas con la finalidad de generar beneficios económicos, independientemente de su giro: producción, comercialización o servicios. La página de internet presenta la clasificación de las PYMES, la cual es expuesta por el Diario Oficial de la Federación y muestra diferencias en cuanto al número de trabajadores considerado por Carrasco (2007) (véase tabla 1).

**Tabla 1. Clasificación de las PYMES**

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

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2013).

Los autores Soto y L. Dolan (2004), al igual que Carrasco (2007) expresan que no resulta sencillo definir a la PYME ni mucho menos su estructura, no obstante, conceptualizan a la PYME como aquella entidad económica que cuenta con una cantidad mayor a los 10 empleados, pero una menor a 500 empleados.

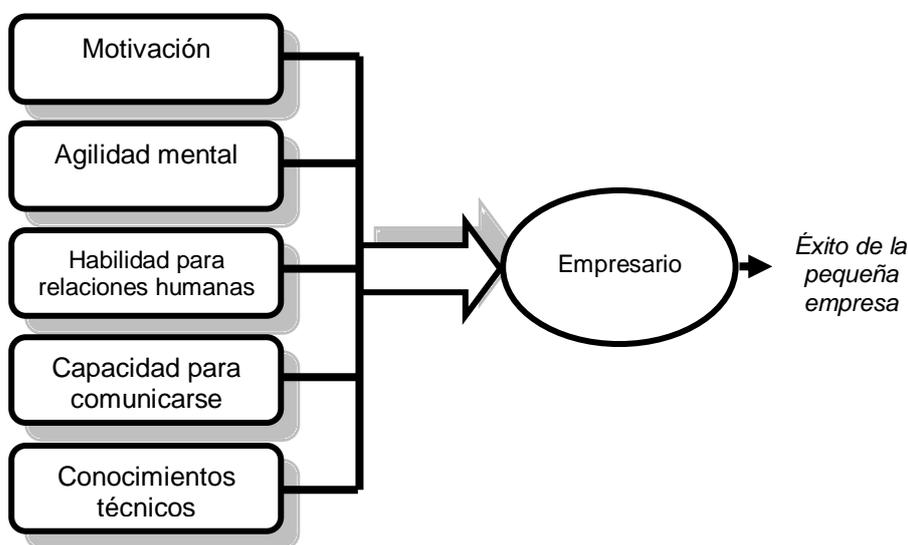
Derivado de lo anterior, se puede definir a la PYME como toda aquella unidad de negocio que tiene como objetivo la obtención de ganancias y utilidades en base a sus ventas realizadas, llámese industrial, de servicios o comercial. En

donde la operación involucra trabajadores, los cuales oscilan entre los 10 y 100 empleados en México debido a los datos arrojados por el Diario Oficial de la Federación.

Otro punto relevante para las PYMES es el éxito, para lo cual, Carrasco (2007) establece algunos elementos que considera influyen en su logro, entre ellos menciona el análisis de puestos, la integración de equipos de trabajo, gestión de los recursos humanos incluyéndose en este punto un correcto proceso de dotación de personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción), formación y crecimiento profesional, evaluaciones periódicas de rendimiento, análisis de detección de necesidades de capacitación.

Por su cuenta, adaptado de H.B. Pickle, op. Cit., p40. Rodríguez, V. J.(1998), muestra un esquema en el que se presentan las características personales con que debe contar el encargado del negocio para administrar y lograr éxito dentro de la organización.

**Figura 2. Factores del éxito empresarial**



Fuente: Rodríguez (1998:125).

En otras palabras, se puede decir que dentro de las PYMES se requiere de una buena planeación y administración de recursos humanos. De esta manera se tendrá un mejor control del personal y al mismo tiempo una mayor motivación del mismo. Uno de los puntos clave se centra en la selección de candidatos,

debido a que en muchas ocasiones, al seleccionar a la persona que ocupará la vacante, no se realiza el proceso necesario, y a la vuelta de un tiempo, podría generar gastos mayores cuando el contratado no cumpla con el perfil necesario para la puesto. De esta manera se insiste en la importancia de la capacitación y preparación de los propietarios de las entidades económicas.

Así mismo, se aprecia que existen cualidades que deben ser consideradas por los propietarios de las organizaciones, debido a que pueden coadyuvar al cumplimiento de metas y logro de éxito deseado. De no tomar en cuenta estos factores, resultará más complicado el cumplimiento de metas y objetivos, es decir; el éxito de la PYME estará relacionado directamente con la capacidad y habilidad de su administrador para dirigir y controlar el negocio.

Debido a lo anterior, se puede decir que el desempeño que se obtiene de los trabajadores en una organización, es la capacidad misma que tiene la propia PYME de obtener ventajas competitivas, debido a que depende de la pequeña y mediana empresa poder desarrollarse, mantenerse y aprovechar sus fortalezas y oportunidades logrando el cumplimiento de objetivos, mientras que en el caso de PYMES familiares, debe considerarse mayor formalidad entre los miembros para poder mantener mejores relaciones y una comunicación más clara y efectiva entre los empleados, así como también evitar fricciones por preferencias o cercanía de los miembros.

### **2.1.2 Importancia**

La Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, A.C. (2008), menciona que la mayor importancia de las PYMES es aquel beneficio que ocasiona en las economías nacionales, no solo por la aportación de productos o servicios, sino por la flexibilidad que muestran estos negocios a la adaptación de cambios tecnológicos, la generación de empleos y el desarrollo regional y local.

“En los albores de la humanidad la vida era mucho más sencilla que en la actualidad; cada familia vivía en su mundo propio y tenía que obtener sus alimentos; hacer su ropa y calzado; elaborar sus instrumentos de trabajo, construir su casa; en una palabra, tenía que ser autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades. Para ello tenía que trabajar una larga jornada”. Rodríguez (1998).

El mismo autor explica la consecuencia de lo anterior de la siguiente manera: las personas tuvieron la necesidad de hacerse independientes y de especializarse en una determinada actividad, con la cual se identificara, le agradara y sobre todo ante la cual tuviera destrezas y habilidades. Por tal motivo cada persona se dedicó a diversas actividades, pesca, cacería, agricultura, ganadería, fabricación de objetos, entre otras, por ende surgió la división de trabajo y creación de nuevos negocios gracias a la oferta de artículos o productos que les sobraban a cambio de otros que carecían.

Tiempo más tarde, surge la Revolución Industrial, donde se tornaron un sin fin de cambios y debido a lo cual surgieron nuevos inventos, los cuales pasaron a producirse y consumirse en grandes cantidades, generándose de esta manera la clasificación de la empresa en los sectores que hasta la actualidad se conocen: comercial, industrial y de servicios.

Conforme transcurre el tiempo, las personas buscan obtener mejores resultados de su empresa. Según lo expone Rodríguez (1998), la preocupación por implementación de nuevas técnicas administrativas, rendimiento, eficiencia, calidad, productividad y utilidades son puntos importantes para cumplir con sus expectativas de negocio.

De la misma manera, Soto y L. Dolan (2004), afirman que a medida que avanza el tiempo, las personas buscan la forma de obtener mejores resultados, sin embargo, establecen que las PYMES se han perjudicado notablemente debido a la gran competitividad que ha surgido dentro de los mercados.

Motivado por la gran competitividad, los autores destacan algunos potenciales que podrían considerar los empresarios para desenvolverse con éxito en el mercado: Grado de flexibilidad, formas de distribución y motivación e ingenio. El primer potencial lo define como la rápida adaptación al mercado, a sus tendencias y preferencias, mientras que a las formas de distribución como la oportunidad en mercados exteriores y a la motivación e ingenio como la innovación de reaccionar ante la competencia.

Existen modalidades de la forma de distribución, entre las cuales se encuentran: la intervención de agentes, distribuidores o compañías comerciales. La segunda modalidad se refiere a la intervención de Asociaciones con empresas que posean infraestructura comercial y la última es la de Alianzas con empresas extranjeras.

Por su parte Donckels y Aerts, 1995; citados por Claver, Rienda y Quer (2006), mencionan también la gran importancia que tiene la flexibilidad dentro de las PYMES, debido a que esto permite que la empresa se adapte y responda rápidamente al mercado, así mismo hace mención de que los costes de inversión y de innovación en un negocio de este tamaño son menores y el personal se identifica más rápidamente a la cultura de la empresa, se señala además el compromiso y la unidad como sus características principales según los autores.

Basado en las aportaciones de los autores anteriores, puede percibirse que día a día la supervivencia y permanencia de los negocios resulta más complicada. Afortunadamente la importancia que tiene la competitividad de las PYMES es que conforme el tiempo avanza, la tecnología también lo hace, provocando que las actividades sean cada vez más sencillas y menos laboriosas y haciendo más fácil su estilo de vida, contribuyendo a una mejor economía y a una generación de empleo satisfactoria para la sociedad. Sin embargo, en términos empresariales implica forzosamente que las personas entren al reto de: renovar o morir.

Lo anterior se debe a que en la actualidad existe mayor competitividad y el mercado cada día exige mayor calidad y mejor servicio. La PYME que logra sobresalir ante la competencia genera como ventajas la sostenibilidad de gastos y costos de su empresa, como trabajadores, permite que se solventen sus gastos personales y familiares e incluso como sociedad, se contribuye a una mejor economía respecto a la generación de impuestos y cuotas tributarias. Además de la gran variedad de servicios o productos ante los cuales se tiene la decisión de elegir el que mejor llene sus expectativas.

### **2.1.3 Estadísticas**

De acuerdo a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011 (INEGI), se dividen los establecimientos manufactureros en cinco regiones territoriales, segmentando al personal ocupado y a la producción total bruta de este tipo de establecimientos, lo cual provoca que se presenten cinco distintas regiones, que por su parte, conforman el Plan de Desarrollo, 2007-2012, dichas regiones son Sur-sureste, Centro-occidente, Centro, Noreste y por último, la región Noroeste, división a la que pertenece el estado de Sonora junto con Baja California, Baja California Sur y Sinaloa, misma región que presenta un 5.9% de unidades económicas, personal ocupado de 11% y producción total bruta el 6.9%.

Por otro lado, se encuentran los establecimientos comerciales, donde se aprecia a Sonora ocupando nuevamente el último lugar de ingresos económicos con un 9.1%, además, con porcentaje de número de unidades económicas de 6.4% y con un 8.7% de su población como personal ocupado.

Respecto a los establecimientos de servicios, se observa a la región Noroeste, produciendo solo un 4.8% de ingresos, debido a su 8.4% de unidades económicas y un 8.2% de personal ocupado.

Al mismo tiempo INEGI-DENUE (Instituto Nacional de Estadística y Geografía-Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) muestra en su Base

de datos al Estado de Sonora, en el cual, se encuentran registradas 123 PYMES dedicadas a la venta de equipos y accesorios de cómputo, perteneciendo 28 unidades al municipio de Cajeme y una cantidad de sólo 25 unidades económicas de este sector a Ciudad Obregón, giro al que será enfocada la presente investigación.

No obstante, en la página principal de INEGI DENU, no se cuenta con ningún apartado que muestre la categorización que permita determinar o separar el total de empresas en tipo familiar y no familiar.

#### **2.1.4 Su contribución en la economía**

Kamiya (2012), expone que en toda economía la permanencia de las PYMES es punto clave, lo anterior, consecuencia del empleo que genera a la sociedad. Afirma además que en países desarrollados como los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la PYME concentra entre setenta y noventa por ciento del empleo, presentando América Latina y el Caribe un gran crecimiento económico en los últimos tiempos. No obstante, América Latina como economía industrializada tiene una menor relevancia en generación de empleos y nivel de producción.

Existen otros países que presentan bajo porcentaje de producción de empleo y de Producto Interno Bruto, motivos suficientes para no pertenecer a las economías desarrolladas.

**Tabla 2. Empleo y Producto Interno Bruto (PIB) generado**

<b>País</b>	<b>Empleo producido (%)</b>	<b>PIB generado (%)</b>
Argentina	57%	41%
Chile	37%	19%
Colombia	35%	30%
México	29%	20%

Fuente: Elaboración propia basada en Kamiya (2012).

Se debe destacar que existen empresas que gracias a su gran éxito y aceptación superan a reconocidas empresas bien estructuradas, tal es el caso

de facebook ante General Motors al ser cotizadas en la bolsa de valores, el anterior es un gran ejemplo debido a que facebook fue emprendida por jóvenes universitarios los cuales contaban con una gran potencial tecnológico e innovador.

De la misma manera, Saavedra (2012), señala que las PYMES favorecen el crecimiento económico mediante los empleos. En contraste, argumenta que las PYMES deben distribuir equitativamente el ingreso económico y buscar expandir sus actividades productivas a lugares más alejados de las grandes y reconocidas ciudades, ya que estas reflejan una oportunidad de crecimiento, misma que se refleja en la generación de empleos, contribución del PIB del país, crecimiento de productividad, contribución al comercio internacional y a la iniciativa empresarial.

Algunas limitaciones de desarrollo de las PYMES consideradas por Saavedra (2012) son: Política, conflictos entre la sociedad, sector financiero, comercio exterior, mercado interno, tecnología e innovación, aspectos tributarios y laborales (Reformas hacendarias, LFT, Ley IMSS, entre otras), Infraestructura e instalaciones y medioambiente.

Por su cuenta, la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, A.C. (2008), plantea que las PYMES cuentan con una amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios, los cuales tienen la facilidad de realizar actividades que les permiten interactuar con empresas más grandes y de esta manera establecen una interdependencia entre ellos.

A pesar de considerarse a las PYMES como punto clave para la economía, estos negocios no cuentan siempre con recursos necesarios para desarrollarse de una manera plena, debido a que existen problemas que las afectan en gran medida, entre ellos se encuentran las inversiones (para tecnología, infraestructura y seguridad), resistencia al cambio, desconocimiento de los sistemas de información, carencia de visión e informalidad en el negocio, principalmente contrabando y prácticas ilegales del negocio (evasión de impuestos, venta de piratería entre otros).

En resumidas palabras, puede percibirse que cualquier PYME, independientemente del giro al que pertenezca, tienden a enfrentarse a dificultades y problemas, sin embargo, se piensa que este tipo de negocios son más susceptibles al enfrentamiento de estos inconvenientes, debido a su tamaño, capacidad, posición, preparación y capacitación de miembros.

Lo anterior, puede deducirse respecto a su tamaño, el cual, generalmente es pequeño, con un número reducido de empleados y por consecuencia, un índice de utilidades y ventas no muy grande, factores que, contribuyen a que los propietarios o gerentes puedan presentar oposición a inversiones, costos y gastos que impidan un crecimiento, una mayor productividad o ventaja competitiva ante el mercado.

#### **2.1.5 Una nueva agrupación de empresas: “MIPYMES”**

De León, (2002) expone que a principios de la década de los noventa, las PYMES empezaron a ser sustituidas por el término MIPYME, evolución que permitió englobar en su concepto a las micro, pequeñas y medianas empresas, lo anterior, se debió al surgimiento de la innumerable apertura de microempresas, mismas que se caracterizan por el tamaño inferior de empleados y a su vez, la falta de pertenencia al grupo de las PYMES. Las MIPYMES, al igual que las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por la búsqueda de crecimiento en el ámbito económico y social.

La definición MIPYMES según Gallardo & Sánchez (2013) y Flores, Lagarda, Urquidy & Angulo (2011), puede modificarse dependiendo al lugar o país de donde sea visto el concepto. Además, ambos grupos de autores coinciden en que la microempresa, es aquella entidad económica que cuenta con 10 o menos empleados.

Por su lado, Gallardo y Sánchez, (2013), determinan que en el contexto europeo su facturación no debe excederse de los 2 millones anuales. Otras características son planteadas por Flores, Lagarda, Urquidy & Angulo (2011)

citado por Zeballos (2003), entre las cuales destacan los criterios de organización, informalidad, limitaciones y oportunidades de desarrollo, falta de enfoque al mercado y la generación de empleos ocasionada por la gran cantidad de microempresas en el mercado.

Entre las desventajas mencionadas por los últimos autores se encuentra el escaso financiamiento, los insuficientes factores y recursos para operar, la capacidad de respuesta ante la demanda, gran competencia en el mercado y adaptación a los avances tecnológicos.

Concluyendo con lo anterior, se resume que las MIPYMES, son un término que poco a poco sustituye al concepto de PYMES, debido a que con el paso del tiempo surgen nuevos intereses de autoempleo por parte de los asalariados o personas que por diversos motivos se quedan sin un empleo que permita recabar beneficios económicos.

Las MIPYMES son un término que no muestra mucha diferencia al compararlo con el de PYMES, simplemente se distingue por la cantidad de empleados, la cual no rebasa la cantidad de 10 miembros, además, de sus barreras de entrada y la gran cantidad de empresas existentes de mayor tamaño en el mercado.

## **2.2 Generalidades de las pequeñas y medianas empresas familiares (PYMES).**

Las Pequeñas y Medianas Empresas son entidades que conjuntan tres importantes elementos: familia, empresa y propietarios, los cuales muestran interacción constante al laborar en una entidad económica, con la finalidad de subsistir en el mercado y crecer en él mediante la intervención de miembros de una misma familia.

### **2.2.1 Conceptualización de familia.**

Irigoyen y Puebla (1997), hacen mención del término familia, debido a la gran relación que consideran existe entre empresas familiares y el concepto PYMES, misma que surge como consecuencia del trabajo realizado de parte del personal de la organización y a los recursos indispensables y necesarios para alimentar a sus respectivas familias.

Así mismo, se menciona que el trabajo inició por parte de campesinos o artesanos, basado en la mano de obra. En cuestión de tiempo, los hijos de estos artesanos y campesinos crecían, fue entonces, cuando los sucesores se involucrando y adaptando poco a poco a las actividades que sus padres realizaban, resultando de ello la estructura de descendencia de generación en generación.

Refiriéndose a las PYMES familiares, Carrasco (2007), establece que existen especificaciones y características que permiten diferenciarlas del resto de organizaciones (PYMES no familiares). Primeramente, se encuentra la manera de llevar a cabo actividades de recursos humanos, las cuales se dan de una manera más informal, debido a la mayor confianza y lazos que se tienen entre los empleados de la entidad.

Por otro lado, la familia es definida por Eguiluz (2003), como un sistema abierto formado por organismos vivos que mantienen lazos basados en reglas de comportamiento, al mismo tiempo que conecta a los miembros del sistema con el resto de la sociedad para interactuar entre sí.

No obstante, Alessandri, Somarriva y Vodanovic (1998), expresan que no puede definirse un concepto generalizado de familia, debido a que consideran la existencia de dos tipos de la misma: Familia nuclear y familia de extensión lata. La primera clasificación es la familia nuclear, misma que se define como un grupo social que conviven diariamente, caracterizada únicamente por formar parte de ella los hijos y los padres. Mientras que la familia de extensión lata es conocida como el grupo de personas que engloba a todas las personas que viven bajo un mismo techo, puede comprender a la servidumbre o algún otro

pariente. La definición de familia actual se apega a la familia nuclear según los autores.

Por último, Durán (1988), hace referencia a la definición planteada por Eguiluz (2003), en la cual identifica al núcleo familiar como el grupo de individuos que están relacionados entre sí por lazos de sangre o jurídicos que establezcan parentesco a través de el compartimiento de reglas, culturas y prácticas sociales.

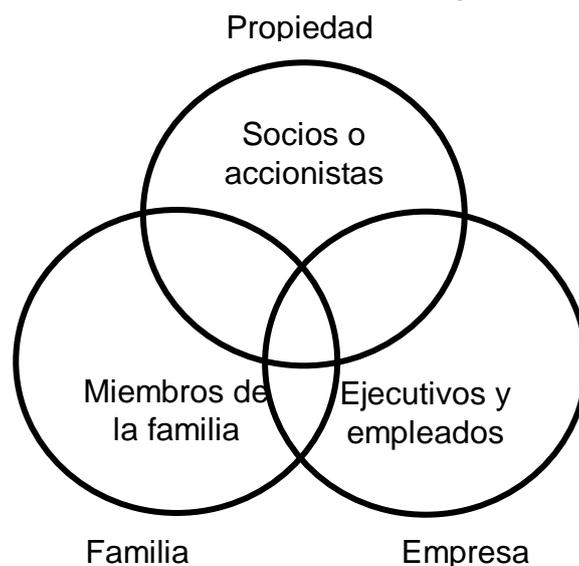
Retroalimentando lo anterior, se entiende al término familia como aquellos grupos de personas que se encuentran estrechamente relacionados por lazos sanguíneos, o bien, por interacción y relación constante, generalmente viven en un mismo hogar y practican y comparten valores o culturas similares. Cabe mencionar que en caso de los descendientes de una familia (hijos), ellos podrán partir de su domicilio a un nuevo hogar y esto no les impedirá ser parte de la familia.

### **2.2.2 Origen de las pymes familiares.**

Martínez (2010) afirma que las pequeñas y medianas empresas familiares han existido desde todos los tiempos, sin embargo, ha sido en los últimos años en las que le han prestado más atención, sobre todo, en el aspecto académico. La naturaleza humana es el motivo que hace surgir este tipo de empresas y no sus políticas públicas.

Los tres círculos de la empresa familiar definidos por Martínez (2010), ideados por Tagiuri y Davis, consistía en la relación que existe entre los subsistemas: empresa, familia y propiedad, los cuales representan los grupos de interés que participan en la empresa familiar, llámense ejecutivos, empleados, integrantes familiares, socios, accionistas, etc.

**Figura 3. Los tres círculos de la empresa familiar**



Fuente: Tagiuri, Renato, y Davis: "On the goals of successful family companies". Tomada de empresas familiares reto al destino de Martínez (2010:21).

En la figura anterior se puede apreciar con mayor facilidad la interacción entre los tres grupos, los cuales pueden provocar un sin fin de ventajas y desventajas.

Una breve explicación del esquema es que una empresa sin relación familiar, solo posee dos de los subsistemas: el de propiedad y de empresa, entre los que solo se produce una intersección. En cambio, una empresa de tipo familiar cuenta con los tres subsistemas, y sus intersecciones son de cuatro, lo que lleva a una relación más complicada entre los círculos involucrados.

Las intersecciones mostradas muestran ciertas ventajas y oportunidades, entre las cuales destacan la motivación, la tradición, los valores y la cultura, dichos valores son difíciles de conseguir en una empresa no familiar. Sin embargo, hay que prestarles atención, debido a que de no controlarse podrían provocar conflictos y debilidades.

Es importante que los tres círculos de la empresa familiar mantengan un adecuado equilibrio, en el cual se vigile la familia, ejecutivos y propietarios para verificar que se establezca el límite que se debe tener entre ellos.

Gallo (1992), citado por Barrera (2006), argumenta que una empresa familiar surge al fusionarse dos comunidades: la familia y la empresa. Unión que varía según cada empresa, y las edades de los integrantes que puedan desarrollarse en este ámbito o bien, aportar capital. Así mismo, se considera a los valores como aquél factor que tiene influencia en la forma de ser y de actuar de las empresas familiares.

Una empresa familiar conjunta tres distintas realidades: la persona, la familia y la empresa. Estas dimensiones provocan diversos cambios debido a la gran relación que existe entre ellas: los cambios de familia provocan modificaciones o alteraciones en las personas y viceversa. De esta manera los cambios tanto de las personas como de la familia provocan cambios en las empresas familiares. Es indispensable que cada uno de los elementos sea evaluado y considerado de distintos puntos de vista.

Gallo (2011) afirma que la persona fundadora de la empresa, además de ejercer derechos de propiedad y resultados económicos, posee también derechos políticos, es decir, el poder legal y fiscal para poderla dirigir y controlar, así mismo, el autor establece que el fundador del negocio tiene pleno poder de administrar y gestionar los recursos humanos, y económicos, lo anterior con el motivo de decidir la dirección y contribuir a los resultados económicos, buscando permanencia y crecimiento de la entidad.

Según el autor, la fuerza impulsora, el entendimiento, la memoria, la voluntad y la motivación son factores que impulsan a las personas al emprendimiento de un nuevo proyecto. Debido a que con lo anterior se cree que las personas adquieren el deseo y el interés de llevar a cabo un proyecto comprendiendo la importancia de llevarlo a cabo, considerando sus beneficios y puntos positivos.

L. Ward. (1994) expresa las creencias populares que la mayoría de las personas tienen respecto a las PYMES familiares, las cuales, radican en que éstas fracasan porque dejan destruirse lentamente, debido a la falta de acción e iniciativa por parte de sus fundadores. Lo anterior puede interpretarse como

la incorrecta toma de decisiones y negación a la adaptación de un mercado cambiante y exigente.

Contra poniéndose a estas creencias, L. Ward (1994), asegura que al nacer toda empresa familiar, independientemente de cuál haya sido su motivo primordial (emocional, económico, superación etc.), podrá crecer, simplemente se deberá hacer frente a ciertos retos, como los retos de crecimiento, madurez del ciclo de vida de la empresa, capital limitado, debilidad de liderazgo de la siguiente generación, o bien, problemas en la sucesión del negocio, resistencia al cambio y diferencia entre metas familiares.

Basado en lo anterior, se define que todas las empresas que ingresan al mercado, tienen la misma oportunidad de crecer y permanecer en él. Como lo aclara Martínez (2010), generalmente las PYMES familiares, nacen por naturaleza humana, y no por políticas públicas, lo anterior, hace que se complique la situación de los sectores involucrados, debido al descontrol que se puede generar respecto a diferencias y resistencias a cambios.

Que una empresa logre nacer, subsistir y permanecer en el mercado a través de los años, no es imposible, simplemente, implica mayor unión de esfuerzos logrados con la integración de miembros y con la coordinación de una dirección correcta que sea propiciada por parte del fundador, así mismo la colaboración y aportación de personas encargadas del negocio que se encuentren al frente del establecimiento, mismas que sean capaces de dirigir y administrar el capital humano conjuntado con los el cumplimiento de objetivos.

### **2.2.3 ¿Qué son las pymes familiares?**

Uniando los términos: PYMES y familia, podemos establecer un concepto, que hoy en la actualidad, tiene mucha importancia en el sector empresarial: PYMES familiares. Para conocer más respecto al tema, se presentan algunas definiciones proporcionadas por diversos autores:

Según Rodríguez (1998), un gran porcentaje de pequeñas y medianas empresas de diversas nacionalidades son familiares, las cuales están formadas por integrantes de una misma familia, amigos o parientes, mismas que al realizar sus actividades influyen en la vida cotidiana de los integrantes. Todos los trabajadores laboran en conjunto para sacar el negocio adelante y contribuir al cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, Carrasco (2007), concuerda con la definición de Rodríguez (1998), y expresa que la PYME familiar es aquella entidad caracterizada por ser propiedad de miembros de una misma familia o por presentar intervención de la familia en la dirección del negocio o realización de operaciones. La intención de la familia es mantener el negocio y la realización de actividades o productos de alta calidad que puedan diferenciarse de la competencia.

El último autor consultado garantiza que una PYME será exitosa cuando se cuente con recursos suficientes y eficiencia en la utilización de los mismos, obteniendo de esta manera una ventaja competitiva en comparación a las demás empresas. Por lo contrario, tiende a fracasar cuando existen menores recursos o mal aprovechamiento de ellos, debido a que se obtendrá desempeño menor por parte de la organización.

Por lo contrario, Morales (S/F), citado por Rodríguez (1998), se queda corto al expresar su sencillo concepto en comparación con los autores anteriores y establece a las PYMES familiares como aquellas unidades de negocio en las que toman decisiones propietarios y empleados pertenecientes a una misma familia.

Complementando las definiciones proporcionadas por los tres diferentes autores puede decirse que una PYME familiar es aquella entidad económica donde tienen participación integrantes de una misma familia, en la cual, los miembros luchan por sacar su empresa adelante y cumplir con los objetivos y metas establecidas, pudiendo trabajar como operadores, o bien, como personal administrativo en busca de crecimiento y de verificación de un buen rumbo del negocio. Buscando además posición y permanencia en el mercado.

A continuación se presenta un concentrado de definiciones de empresa familiar obtenidos de una investigación realizada en México.

**Tabla 3. Conceptualización de Empresa familiar**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
<b>Hoshino (2004)</b>	Grupo de empresas poseídas y controladas por familias o por descendientes del fundador.
<b>De la Garza (2008)</b>	Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.
<b>Belausteguigoitia (2007)</b>	Empresa que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia y en la cual dos o más miembros de esta se encuentran de alguna forma relacionados con el negocio (Rosenblatt, 1990).
<b>Castrillo (2007)</b>	Empresa cuya propiedad- o al menos una parte significativa- esté concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa, y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo (Cuesta, 2000).
<b>Navarrete (2008)</b>	Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.
<b>Esparza (2009)</b>	Empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia o grupo familiar, los puestos gerenciales o de dirección son ocupados al menos por un representante de esa familia y existe continuidad en el negocio.
<b>Flores (2010)</b>	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia (Donnelley, 1964).
<b>Suárez (2010)</b>	Organización donde en un modelo tridimensional evolucionista se encuentra en la intersección de los ejes: familia, empresa y propiedad (Gersick et al. 1997).
<b>Ramírez y Fonseca (2010)</b>	Organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio.

Fuente: La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. Agrupación Europea de Empresas Familiares. Family Business Network (2011:139).

#### **2.2.4 Características de las pymes familiares**

Existen características que contribuyen a la identificación de Pequeñas y Medianas Empresas familiares, a continuación se presentan las algunas características predominantes según tres autores importantes:

**Tabla 4. Características de las pymes familiares**

<b>Autor:</b>	<b>Características:</b>
<b>Anzola (1993)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es una empresa de tipo familiar, en la cual, el dueño es el único que aporta el capital necesario para la operación de la empresa.</li> <li>2. La mayoría de los negocios de este tipo, no sufren cambios de ubicación, generalmente operan en el lugar donde inician, y se preocupan por brindar un excelente servicio y atención con la finalidad de fidelizar al cliente por mucho tiempo.</li> <li>3. Su mercado es local o regional, dependiendo de las habilidades que el propietario tenga para enfocar su producto.</li> <li>4. En la mayoría de las ocasiones, la PYME crece a través de reinversiones provocadas de las utilidades recibidas, debido a que no se tiene conocimiento de organismos públicos ni privados que brinden apoyo técnico-financiero.</li> <li>5. El número de empleados con que cuenta la empresa no sobrepasa las 45 personas.</li> <li>6. Generalmente las actividades se centran en el dueño, debido a que frecuentemente es él quien dirige y controla el negocio.</li> </ol>
<b>Carrasco (2007)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propiedad pertenece a una familia, o bien, donde la mayoría de la propiedad están en manos de la familia.</li> <li>2. Empresa que es dirigida por una misma familia, es decir, que la familia posee arriba del 50% de los puestos claves de la alta dirección.</li> <li>3. Sucesión familiar, en esta tercera dimensión se hace referencia a que los miembros de las futuras generaciones deben permanecer en la propiedad o dirección de la entidad.</li> </ol>
<b>Martínez (2010)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propiedad de la entidad es controlada por la familia, independientemente de sus motivos, entre los cuales destacan privacidad en el manejo de la empresa, o bien, falta de interés de socios en el proyecto. En la mayoría de los casos la familia fundadora posee entre el 80% y 100% de la propiedad.</li> <li>2. Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, en la mayoría de los casos, los propietarios o los hijos sucesores. En algunas ocasiones, cuando la empresa pasa a mano de los sucesores, ellos suelen concentrarse en la dirección del negocio y dejar a cargo del negocio a personas profesionales ajenas a la organización.</li> <li>3. Deseo de subsistir en el mercado.</li> </ol>

Elaboración propia basada en Anzola (1993), Carrasco (2007) y Martínez (2010).

Para complementar las características proporcionadas anteriormente, Martínez (2010) presenta fortalezas y debilidades características de las PYMES familiares. Entre las Fortalezas se mencionan la visión a largo plazo, los objetivos mejor estructurados, conocimiento de la situación y de los miembros de la organización, cultura empresarial más fuerte, mayor dedicación al negocio, incluyendo sacrificios y menor rotación de personal, menores costes, prioridad en la calidad de imagen ante los clientes y responsabilidad social.

Por otro lado, se encuentran las debilidades: Confrontación de roles empresariales y familiares, carencia de planificación, desconfianza, control excesivo y secretos, dificultad para la adaptación al cambio y a las nuevas tecnologías, falta de mentalidad orientada a resultados, liderazgo inadecuado, atracción de personal inadecuado, estancamiento estratégico, inversión inadecuada y las preferencias e inclinaciones por alguno de los miembros de la empresa (parientes).

La propiedad familiar, el plan patrimonial y la sucesión en la empresa familiar son característicos de las PYMES familiares consideradas por Rodríguez (1998), sin dejar de lado las razones principales por las cuales podría buscarse un nuevo socio de la entidad: por amistad o parentesco, por falta de recursos financieros, o bien, por la complementariedad de actividades, entre otras.

Englobando el grupo de características planteadas por los autores, se puede percibir que existen muchas especificaciones que pueden considerarse para distinguir una empresa familiar de una que no lo es, lo anterior, debido a que se piensa que una organización familiar debe mantener una mejor comunicación y confianza, por tal motivo deberán existir menos problemas de cultura, creencias, maneras de pensar, entre otras, tomando como referencia que los miembros se conocen mejor y trabajarán por conseguir un mismo rumbo orientados a una misma dirección.

Una empresa podrá ser familiar al contar con miembros de una misma familia, los empleados podrán ocupar desde puestos operativos, administrativos o bien, la propiedad del establecimiento, así mismo se deduce según el planteamiento de los autores que los miembros familiares mostrarán mayor interés y preocupación por satisfacer y hacer fieles a sus clientes, buscando que perduren solicitando sus servicios.

### **2.2.5 Aportaciones de las pymes familiares**

Según Rodríguez (1998), las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante para el desarrollo económico, en el cual, se considera que la mayoría de empresas son pertenecientes al sector comercial, seguidamente de servicios y por último al sector industrial.

“La gran mayoría de las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, muchas de las que se denominan tiendas (atendidas por mamá y papá). Existen cientos de miles de pequeños comercios, talleres, maquiladoras, dirigidos por el “padre o madre” con la ayuda de sus hijos y otros parientes que apenas logran obtener recursos para poder vivir mediamente”. Rodríguez (1998).

El mismo autor señala que el principal reto al que se enfrentan las empresas familiares es el apoyo técnico y administrativo, para lograr una correcta estructuración que le permita su crecimiento y que queden buenos cimientos para que en un futuro las siguientes generaciones herederas sepan sobrellevarlas.

De la misma forma, Martínez (2010), asegura que las empresas familiares constituyen el pilar principal de la mayoría de las economías del mundo, conformando una importante fuente generadora de empleos. Se tiene que en Estados Unidos más del 90% del total de empresas son de propiedad familiar, en Suiza un 88% e Italia 98%.

**Tabla 5. Las 10 mayores empresas controladas por familias del mundo**

<b>Empresa</b>	<b>Familia</b>	<b>Sector</b>	<b>País</b>
<b>Wal mart Stores*</b>	Walton	Retail	EE.UU.
<b>Toyota Motor Corp*</b>	Toyota	Automóviles	Japón.
<b>Ford Motor Co.*</b>	Ford	Automóviles	EE.UU.
<b>Koch Industries</b>	Koch	Petróleo y gas	EE.UU.
<b>Samsung Group</b>	Lee	Conglomerado	Corea del Sur.
<b>Arcelor-Mittal*</b>	Mittal	Acero	India, Luxemburgo
<b>Banco Santander*</b>	Botin	Banca	España
<b>PSA Peugeot</b>	Peugeot	Automóviles	Francia

<b>Citroen*</b>			
<b>Cargill Inc.</b>	Cargill/Mac Millan	Commodites	EE.UU.
<b>SK Group.</b>	Chey	Conglomerado	Corea del Sur.

Fuente: Martínez (2010:19)

Profesores en cursos de Dirección de empresas familiares de la EOI, concuerdan en que la importancia que tienen las PYMES familiares se refleja principalmente en la economía y la generación de empleos. No obstante, exponen que los Recursos Humanos presentan el potencial más importante en las empresas debido a que gracias a este pueden diferenciarse y trabajar de manera apropiada. Lo anterior como consecuencia que se considera que la tecnología resulta muy fácil de imitar

Es así entonces, como se explica que las PYMES familiares son importantes para el desarrollo y crecimiento económico de la localidad, región o país, debido a que fomenta empleos a personas de la sociedad, así mismo propicia que los mismos propietarios solventen sus gastos y contribuyan con cuestiones fiscales y tributarias que impulsan el crecimiento de la economía.

La ventaja de laborar con miembros familiares es que ellos cuentan con mayor unión y confianza, que, de saberse aprovechar, se lograría que los empleados se coordinen y trabajen en la mejor dirección, sintiéndose parte de la organización y luchando por ser mejores y sobresalir en el mercado.

### **2.3 Factores que contribuyen a la permanencia de las PYMES familiares**

La permanencia de las PYMES familiares en el mercado presenta una gran responsabilidad y dificultad para sus fundadores, debido a la complejidad que se genera al relacionar las actividades y funciones con los miembros de una misma familia, debido a los resentimientos y demás factores emocionales que pueden intervenir en el trato distinto o con desigualdad que se presente, así mismo, la diferencia de culturas y costumbres que se tiene entre los integrantes de la organización. Así mismo, debido a la confianza, tamaño y economía de la

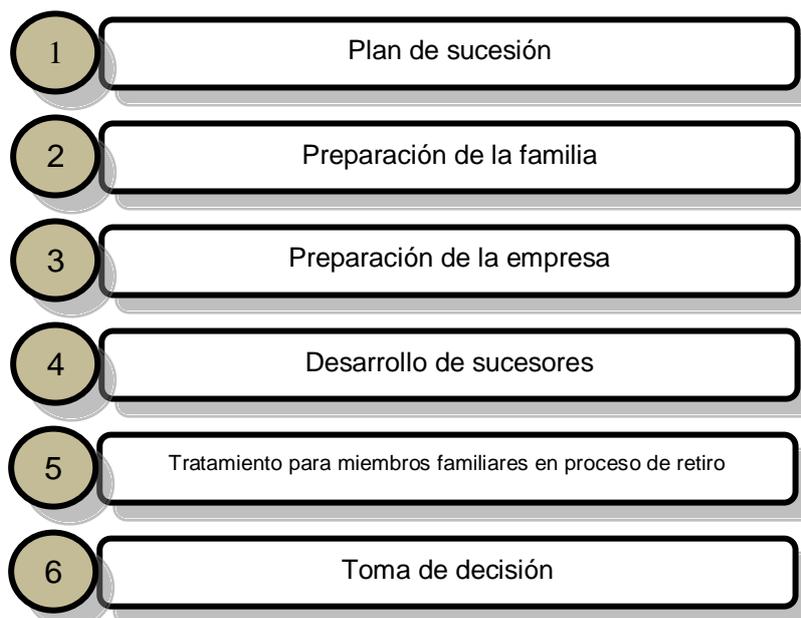
entidad se enfrentan cada día a diversos problemas y situaciones que podrían repercutir en su crecimiento y permanencia.

### **2.3.1 Sucesión de la empresa familiar**

Rodríguez (1998), expresa que la sucesión de las empresas debe estar basada en sus necesidades venideras y no las del pasado. Con la finalidad de que la sucesión se realice efectivamente, existe una serie de etapas ordenadas que deberán cumplirse: Primeramente se deberá preparar la actitud del interesado, luego, se llevará a cabo la entrada al organismo del miembro, seguido por el desarrollo personal y profesional, posteriormente, el desarrollo del liderazgo de la persona, después, se realizará la selección del sucesor ideal y por último, para culminar el proceso, se llevará a cabo la transición.

Al mismo tiempo García (2004), aclara que para la preparación de la sucesión no deberán establecerse reglamentos estrictos ni condiciones determinantes, debido a la confianza que existe entre la misma familia. La empresa podrá crecer y desarrollarse si sus sucesores se encuentran preparados y motivados, sobre todo, teniendo conocimiento de la empresa.

Suena recomendable que los posibles sucesores del negocio (generalmente hijos o hijas) se expongan constantemente en las actividades y funciones de la empresa desde pequeños, con el objetivo de conocerla mejor, tener sentido de pertenencia y puedan buscar la prosperidad y permanencia en el mercado. El modelo del proceso de sucesión se define de la siguiente manera:

**Figura 4. Modelo del proceso**

Fuente inédita: García (2004:66).

Considerando el proceso propuesto anteriormente para lograr una exitosa sucesión de las empresas se estima según Dumas (1992) citado por Andrade (2002), que entre 80% y 90% de las empresas norteamericanas son manejadas por familias. Así mismo Kets de Vries (1993), citado por Andrade (2002), define que un 70% de los negocios familiares fallan al intentar sobrevivir en la siguiente generación, mientras que el 90% falla al pasar a manos de la tercer generación.

Entre las repercusiones provocadas con mayor frecuencia por los fundadores de los negocios al no realizar una buena transición de la empresa se encuentran las siguientes: a) cierre del negocio, b) la venta o traspaso de la organización.

Para que la empresa logre sobrevivir y pasar a manos de su siguiente generación con éxito es importante planificar el proceso de sucesión y organizar la relación de la empresa-familia, separando los ámbitos de actuación.

Gersick (1997), citado por Andrade (2002), establece que la empresa familiar relaciona aspectos emocionales que pueden ser fuente de conflictos,

problemas que pueden evitarse en empresas de tipo no familiar. El autor determina que toda sucesión debe ser vista como transferencia de liderazgo y cultura, no únicamente como transición de propiedad.

Retomando lo anterior, puede apreciarse que el tema sucesión en una empresa no es tarea fácil para el fundador, sobre todo, hablando en términos familiares. Dicha dificultad se presenta al mezclar una serie de reflexiones sentimentales, personales, familiares y profesionales, en la cual, debe considerarse un proceso que permita decidir y hacer la mejor elección según convenga para la estabilidad y permanencia del negocio.

Otra de la dificultad que podría presentarse es la inconformidad entre los mismos miembros, es decir, por qué elegir a determinada persona y no a la otra (ejemplo de esto es: ¿por qué mi hermano?, si yo también puedo). Podrá ser de gran ayuda para la decisión que los fundadores de la empresa, que desde pequeños se involucren en el negocio a los hijos, y conforme pase el tiempo se les asignen actividades, mismas que permitan al paso de los años mostrar las habilidades y capacidades que tiene cada uno de ellos para el manejo, control y dirección del negocio, y de esta manera poder tomar una decisión idónea.

### **2.3.2 Tecnología, innovación y calidad**

El factor tecnológico señala los sistemas y tecnologías de información y comunicación que tienen como prioridad coordinar los procesos de una empresa. Según Soto y L. Dolan (2004), implica intercambio de intercambio electrónico de datos, aplicaciones y programas computacionales que permiten obtener y compartir información en tiempo real y una correcta toma de decisiones.

La implementación de tecnología en un negocio lleva consigo dos ventajas principales. La primer ventaja es la eficiencia comparativa, la cual permite a la empresa producir o distribuir productos y servicios con mayor facilidad a sus

clientes y con un menor costo en comparación a su competencia. Mientras que la segunda ventaja son las relaciones fortalecidas, mismas que permiten una mejor interacción entre términos económicos, emocionales, estratégicos y organizacionales.

García (2004), fortaleciendo lo anterior, comprueba que las empresas más rentables y con situación predominante respecto a sus competidores, son aquellas que cuentan con posición tecnológica fuerte, lo anterior, respalda la importancia de poseer infraestructura tecnológica y en algunas ocasiones hasta definir el éxito mediante este factor.

Soto y L. Dolan (2004), por lo contrario, señalan que de no contar con la suficiente y apropiada tecnología en la empresa se generará deficiencia en la producción. Este, es sin duda uno de los problemas más serios y frecuentes con los que se enfrentan las PYMES, provocado por la falta de inversión en infraestructura y tecnología.

Derivado de lo anterior, se concluye que la inversión en equipo e infraestructura tecnológica no debe ser considerada como un gasto para la organización, sino como una inversión que al paso del tiempo genera fuertes beneficios, lo cual trae como consecuencia el desarrollo y crecimiento de la entidad.

Debe considerarse que la implementación de la tecnología facilitará y ahorrará mucho trabajo, debido a que propiciará que las actividades se realicen de una manera más sencilla y menos tardada, así mismo puede ahorrar gastos y costos como son los sueldos de personal que quizá por la utilización de algún equipo pueda ser sustituido.

### **2.3.3 Organización y recursos humanos**

Entre las funciones de recursos humanos destacan el reclutamiento y la selección del personal. Según Soto y L. Dolan (2004), el reclutamiento facilita la atracción de candidatos adecuados para el puesto. La empresa determinará el

perfil que debe cubrir el candidato, para posteriormente verificar que sea cumplido por el futuro empleado. Mientras que el proceso de selección, consiste en elegir al candidato idóneo, respecto a los solicitantes que muestren el perfil más apegado al solicitado.

La función de recursos humanos contribuye a los resultados de la empresa e incluso participa en las estrategias, estrategias que coadyuvan y propician el cumplimiento de objetivos. Así mismo, resulta conveniente que el departamento mantenga incentivado y motivado a su personal, debido a que de esta manera se contribuirá a una mayor productividad y resultados en el trabajo realizado.

Continuando con el tema: estrategias García (2004), expone que para su planeación correcta, deben definirse una serie de actividades que se consideren para contribuir con el cumplimiento de metas y objetivos, para lo cual, deben analizarse detenidamente los ambientes interno y externo, con la finalidad de identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA) y crear estrategias adecuadas a sus objetivos.

Rodríguez (1998), asegura que otra de las funciones primordiales del mencionado departamento es la administración del personal, es decir, la actividad de regular de manera adecuada todas las relaciones de trabajo en una organización con el objeto de mejorar sus productos y servicios.

Consecuencia de lo anterior, puede apreciarse que el departamento de Recursos humanos tiene una tarea nada fácil de cumplir, debido a que requiere de la interacción, relación e incluso convencimiento de el recurso humano de la organización, el cual, es muy difícil de manejar y dominar, al mismo tiempo, que si no es el personal adecuado, o bien, si no se cumple con las expectativas planeadas, repercute directamente en la eficiencia y productividad de la empresa.

Es importante que desde un inicio, es decir, la fase de reclutamiento se tenga definido el perfil de puestos, debido a que con esto podrán descartarse y filtrarse a los candidatos posibles de la vacante, así mismo, deberán hacerse

pruebas que permitan evaluar a los candidatos y posteriormente hacer la elección del que mejor cumpla con el perfil solicitado.

#### **2.3.4 Aspectos financieros**

En la economía nacional, la estructura de las PYMES, es el factor que genera gran parte de la riqueza del territorio, debido a la generación de empleo. Es por esta razón que según Soto y L. Dolan (2004), el apoyo que reciban los gobiernos por parte de las PYMES, será determinante para el logro y crecimiento de las empresas.

Según Porter (1980), citado por Zevallos (2003), para que una PYME pueda promover su desarrollo y competitividad debe fomentar la formación que aumente el uso de tecnología y motive a sus trabajadores a su utilización, debe informar respecto a su ambiente interno y externo buscando aprovechar sus oportunidades y fortalezas, debe además, promover la exportación de sus productos o servicios y establecer contratos, planes o alianzas con otras empresas, que le permitan reducir costos y ser mejor reconocidos.

Rodríguez (1998), define que las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para muchas de las actividades que la PYME lleve a cabo. Se requiere dinero para la compra de materia prima, para la nómina, para compra de maquinaria y equipo, reparación y cambios de infraestructura, a su vez, este dinero puede ser generado de las ventas de producto o prestación de los servicios.

La gestión financiera está ligada directamente a obtener ganancias y mantener fluidez de costos y gastos. Existen funciones financieras básicas que deben llevarse a cabo en los negocios, entre las cuales se encuentran: la obtención de financiamientos, la elaboración de presupuestos, la contabilidad y costos, el estado de los créditos, la cobranza, la facturación, la realización de nóminas, el control de caja y archivo.

García (2004), expone que los presupuestos, gastos y las proyecciones financieras son las herramientas principales para los sistemas organizativos de las empresas. Lo anterior debido a que, propiciará el crecimiento y desarrollo del negocio, pudiendo generar el auto-financiamiento o tomando decisiones respecto a búsqueda de financiamientos y liquidación de los mismos.

Es así como pueden apreciarse algunos de los importantes elementos que influyen en la necesidad de mantener un control de los aspectos financieros. Los cuales van desde el financiamiento e inversiones para iniciar el negocio, así mismo, el capital necesario para hacer remodelaciones e inversiones de maquinaria, equipo e infraestructura y mejorar la producción. Por último, la importancia de registrar las utilidades e ingresos para mantener y sustentar las operaciones y nómina ocasionadas en las actividades de la empresa y consecuentemente contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

#### **2.4 Variables encontradas en estudios de pymes familiares**

Existen algunas investigaciones realizadas por distintos autores, mencionados estudios, arrojan datos e información relevante a PYMES familiares, sin embargo, las bases de datos carecen de proyectos de investigación que aborden temas referentes a los factores que ayudan o limitan la permanencia de las PYMES familiares en el estado de Sonora y en el municipio de Cajeme.

##### **2.4.1 Cultura y valores**

Investigaciones realizadas centran su importancia en el estudio de la cultura y los valores adoptados o practicados en empresas, Esparza, García y Duréndez (2010), concluyen según Barney (1991), que la cultura de las empresas familiares es un recurso estratégico intangible que puede propiciar una ventaja competitiva respecto a las no familiares y por lo tanto promover el éxito de la empresa. Para el desarrollo y crecimiento de la empresa debe planear estratégicamente los recursos humanos, y los sistemas de control de gestión.

Con los resultados obtenidos se enriquece a la literatura relacionada con la cultura de las empresas familiares.

Una más de las investigaciones por Betancourt, Gómez y López (2011), concluye que los factores determinantes en la visión patrimonial son los siguientes: cultural, conocimiento, familiar, vitalidad, emocionales, riqueza y visión de la familia empresaria.

Por otro lado Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz (2011), con la finalidad de determinar los valores que se identifican como principales dentro de una organización, se contrastaron los resultados de tres empresas. La empresa 1 determina como valores clave el respeto, la confianza, la familia; y los empleados aseguran que prefieren confianza que recompensas monetarias o la posibilidad de ganar más en otra empresa. La segunda empresa, menciona como primordiales a los valores: honradez, comprensión y puntualidad. Por último, la tercera empresa menciona: honestidad, lealtad, responsabilidad y entrega, como valores principales.

Barrera (2006), realizó otro más de los trabajos de campo que analizan las variables de cultura y valores, donde se identificaron según una muestra tomada a los distintos valores de las familias empresarias colombianas. A continuación, se hace mención de los resultados obtenidos según su importancia relativa: armonía, unidad, respeto, amor, compromiso, honestidad, justicia, solidaridad, transparencia, confianza, humildad, laboriosidad, lealtad, espiritualidad austeridad y responsabilidad social.

#### **2.4.2 Desarrollo**

Referente a la capacidad económica de las empresas, se encuentra la segunda variable; desarrollo. Para hacer nombramiento de algunos de los estudios referentes a esta variable se encuentra De Contreras (2012), quien pretendía identificar el conocimiento que las empresas de Celaya tienen acerca de las asociaciones o bien si existe en su empresa familiar la presencia de ellas. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a un 18% de su universo, el cual

corresponde a 314 empresas del total de las empresas de Celaya. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 6. Empresas familiares y su relación con asociaciones empresariales**

Tiene relación con asociaciones empresariales	Tamaño de la empresa				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Nc	
<b>Sí tiene relación</b>	4	3	1	4	12
<b>Sí, Unión del mercado de Morelos</b>	0	0	0	1	1
<b>Sí, COPARMEX</b>	5	1	0	1	7
<b>Sí, CANACO</b>	2	1	0	1	4
<b>Sí, Federación de masa y tortilla del Estado de Guanajuato</b>	10	0	0	0	10
<b>Sí, CANACITRA</b>	1	0	0	0	1
<b>Sí, Cámara de la Construcción</b>	1	0	0	0	1
<b>Sí, SAGARPA</b>	6	1	0	1	8
<b>Sí, HACIENDA</b>	1	0	0	0	1
<b>Sí, SIEM</b>	1	1	0	1	3
<b>Buenas opiniones</b>	9	3	0	2	14
<b>Malas opiniones</b>	9	2	0	2	13
<b>No con argumento</b>	10	1	0	3	14
<b>No saben</b>	2	0	0	2	4
<b>No tienen relación</b>	166	23	1	31	221
<b>Nc</b>	23	5	0	1	29
<b>Total</b>	250	41	2	50	343

Fuente: Contreras, R., Valdés, A. y López A. (2012: 391)

Por su lado, Jiménez y Piña (2011), aseguran que dentro de las empresas familiares debe ponerse atención a la forma de trabajo y a los lazos familiares que los unen, lo cual provoca como resultado: responsabilidad, compromiso y lealtad de los miembros. Además, se señala a la sociabilidad y a la confianza como factores determinantes para la pertenencia de desarrollo y crecimiento de los empleados.

En las relaciones laborales-familiares se involucran los sentimientos, sin duda alguna, es uno de los elementos más difícil de controlar, pero, de ser así, se logra el cumplimiento de beneficios económicos de la empresa. La idea radica

en lograr armonía y buen ambiente laboral dentro de la empresa familiar, donde los empleados puedan desarrollar sus actividades confortablemente, así mismo al cumplimiento de objetivos de la organización.

Fuentes, Hernández y Vallejo (2008), realizaron un estudio que constó de comparar a ciertas empresas del sector vitivinícola mediante entrevistas realizadas a sus trabajadores respecto de información recabada de distintas bases de datos.

Primeramente se procedió a agrupar a las empresas en tres distintas categorías: empresas familiares puras (presentan mayor grado de familiaridad), empresas familiares mixtas (su propiedad se reparte entre familiares y externos) y empresas familiares privadas (en ella se observa menor grado de familiaridad y el capital social proveniente de una misma familia es muy poco).

Derivado de lo anterior se concluye que las empresas familiares puras no realizan planificación estratégica orientada a alcanzar este objetivo, sino que más bien consideran que el crecimiento de la empresa será lento y dependerá de la aceptación que sus productos tengan en el mercado, teniendo como objetivo prioritario su supervivencia e incluso, se ha llegado al grado de comercializar productos en un mercado distinto al habitual.

Por último, Romero (2006), dice que las empresas se han ido adaptando a los acelerados avances de modernización tecnológica, desarrollo organizacional y consolidación estratégica para incrementar su productividad y competitividad en el mercado.

Dichos cambios pueden explicarse según tres hechos planteados por el autor: primeramente, el proceso de globalización e internacionalización de las economías, que cada día exigen mayormente a las PYMES actualizarse, en segundo lugar el interés y apoyo que han brindado los gobiernos e instituciones públicas o privadas a las PYME, mediante oferta de recursos, capacitación y cuestiones legales. Por último, la disposición de empresarios en apoyarse en

asesoría externa y capacitaciones para incorporarse y adaptarse a nuevas herramientas y tecnologías de información.

### **2.4.3 Responsabilidad social**

Se observa escaso material en las bases de datos y revistas electrónicas que ofrezcan información referente a la responsabilidad social. Por tal motivo, este apartado se enfoca en un estudio realizado por Hernández, Romero, Bracho y Portillo (2012), donde se acuerda que las universidades y cada una de sus dependencias deben preservar el capital social del saber y pensamiento mediante la reflexión y la investigación interdisciplinaria, además difundir por distintos medios, la creación de una comunidad real de aprendizaje y transmisión de conocimientos. Es de esta manera que se crean relaciones entre académicos, estudiantes, y funcionarios, capaces de aportar como ciudadanos a la construcción de la sociedad y de responder creativamente a los desafíos de un proyecto país.

### **2.4.4 Familia**

Por mencionar algunos de los artículos encontrados referentes a familia, se procede a describir el planteado por Vírseda (2012), quien define a la familia como el primer grupo con el que se tiene contacto al llegar al mundo, y por consiguiente se permanece la mayor parte de la vida. El autor considera que la familia contribuye a la socialización y al desarrollo personal, debido a que se encarga de la crianza y educación de los hijos, entre esto destaca la transmisión de valores éticos y sociales, hábitos, costumbres, normas, roles, relaciones y expectativas, que depende de cada uno de los integrantes adoptarlos y transmitirlos para las futuras generaciones. Así mismo la influencia de algunos factores pueden afectar la relación familiar, entre estos destacan problemas generados por desempleo, enfermedad, divorcios, peleas, muertes, mala organización, exceso de confianza, entre otras.

La capacitación para que las familias puedan acceder a una vida de calidad es el objetivo principal planteado por Giné, Gràcia, Vilaseca y Balcells (2009), donde explican que desde años atrás se ha estudiado por muchos investigadores a partir de la perspectiva de la psicología de la educación la importancia de la interacción de los niños desde que nacen hasta su desarrollo con el entorno, involucrando los contextos familiar, escolar o comunitario, debido a que se considera que si a los hijos se les inculca o da a conocer desde pequeños algo nuevo, ellos iniciarán a tomarle aprecio y a interesarse en ello. Es de esta manera que si en una empresa familiar, se involucra desde pequeño a los hijos, más sencillo será integrarlos en las labores y actividades de la empresa.

Un tercer estudio es elaborado por Correa, Restrepo y Acevedo (2007). Para su desarrollo se trabajó con una familia seleccionada por sus características estructurales y organizacionales, además de su permanencia en el mercado como familia empresaria. Se aplicaron diversos instrumentos para la obtención de información: entrevistas semiestructuradas y genograma familiar. Se determinó mediante la presente como una de las características clave de la familia empresaria el control de la propiedad y el manejo de la empresa.

Durante el desarrollo del proyecto se identificó tensión laboral, debido a la historia de la familia, por lo anterior, se prosiguió a elaborar un genograma familiar para profundizar en las relaciones familiares desde una perspectiva histórica y emocional para poder crear un futuro más promisor. Con la realización de lo anterior, se buscó conocer a la familia, crear lazos, derribar muros y sellar cambios.

Por último, se encuentra uno de los temas más importantes dentro de las empresas familiares, la sucesión, derivado de lo anterior, Andrade (2002), caracteriza a las empresas familiares por el estrecho nexo cultural y tradicional existente con la familia que las dirige, así mismo se asegura según el autor que los miembros que tengan un objetivo en común y un por qué luchar, tienen la posibilidad de mantenerse juntos en el futuro y buscarán alcanzar el éxito. Las empresas familiares permiten mantener y ejercer el poder y el control de la

actividad empresarial, y es recomendable para evitar posibles conflictos que se realicen planes de sucesión en este tipo de empresas, en la cual se establezca la transición para la siguiente generación.

#### **5.4.5 Condiciones laborales**

La última variable estudiada hace referencia a dos estudios realizados referentes a condiciones laborales en las empresas familiares. El primer estudio refiere a la gerencia del recurso humano que según James (1999) citado por Hernández, Portillo, Romero, Bracho y Hernández (2008), consiste en combinar y mantener coexistencia entre las relaciones y los contratos elaborados implícitos o informales con los miembros de la familia, debido a la condición histórica de pertenencia, por lo contrario, se encuentran los contratos formales o explícitos, derivados de la relación que se tiene en el trabajo con personal ajeno a la familia.

Según los autores del artículo, las posibilidades de la generación de conflictos crecen cuando se conjunta la eficiencia requerida para el mercado y la necesidad de protección y cuidado de la familia. Así mismo, en esta investigación se consideran como funciones del departamento de recursos humanos la relación entre las políticas de reclutamiento y selección del personal, planes de entrenamiento y desarrollo de carreras, políticas de remuneración y compensación, planes de incentivos, políticas de evaluación y control de los empleados, entre otras.

Por su parte, el segundo estudio, de Torres, Ortega, Garrido y Reyes (2008), aseguran que en las empresas familiares deben existir relaciones unidas, equilibradas y tranquilas, donde todos los miembros estén de acuerdo en las decisiones que deben tomarse en base a los beneficios que se generarán para la familia, y los intereses personales pasarán a convertirse en intereses familiares.

Aparentemente las empresas familiares propician menores pleitos, contiendas, tensiones y violencia, debido a que por el lazo familiar deberá existir mayor amor, comprensión y valoración, además de propiciarse un ambiente lleno de armonía entre los miembros de la organización (relación esposo-esposa, padres-hijos). Sin embargo, por la excesiva confianza pueden suscitarse algunos desacuerdos, malentendidos y violencia, los cuales son conflictos de la vida cotidiana de una familia. Por otro lado, se señalan derechos y obligaciones que deben ser cumplidos por cada miembro de la familia lo cual coadyuvará a que la empresa muestre una mejor relación, clima y cumplimiento de objetivo.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

En el presente capítulo se describe el sujeto en estudio de la investigación y se determinan los informantes, personas que mediante la aplicación de una serie de entrevistas semiestructuradas brindarán información referente a las dimensiones en estudio de la empresa. Así mismo, se explican brevemente los materiales utilizados para el desarrollo exitoso del proyecto y la metodología que debe seguirse para la obtención de información valiosa que permita fomentar conocimiento al entorno profesional, económico, familiar y empresarial.

#### **3.1 Tipo de investigación**

Stake (1998), citado por Barrio, González, Padín, Peral, Sánchez y Tarín (s/f), define al estudio de caso como un análisis complicado que permite describir un tema de manera detallada y clara, a manera de lograr su comprensión y ampliar el conocimiento sobre el mismo. Para llevar a cabo lo anterior, existen distintos tipos de investigación, según el tipo de vista de cada autor.

Citado por Rovira (2004), Yin (1995), divide los tipos de investigaciones en tres categorías: exploratoria, descriptiva y explicativa. Por su lado, Merriam (1988), citado por Rovira (2004), coincide con la tipología de la investigación descriptiva, sin embargo, propone dos nuevas categorizaciones: interpretativa y evaluativa.

**Tabla 7. Tipos de investigación**

Yin (1995)	Merriam (1988)
- <i>Descriptiva</i> : es aquella investigación donde se intenta determinar a los comportamientos de un caso en particular. Dejando en puerta posteriores investigaciones donde se comprueben los resultados.	
- <i>Exploratoria</i> : es aquel donde los resultados obtenidos dan a conocer aspectos desconocidos, así mismo, pueden ser usados para posterior elaboración de preguntas de investigación.	- <i>Interpretativa</i> : contiene descripción y clasificaciones o para comprobar planteamientos teóricos, basándose en datos e información.
- <i>Explicativa</i> : éste, facilita la interpretación de información mediante la relación de las acciones y reacciones.	- <i>Evaluativa</i> : en este tipo de estudio se incluye descripción, explicación y juicios de los resultados.

Fuente: Elaboración propia, basado en Yin (1995) y Merriam (1988), citado por Rovira (2004: 14-17).

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los autores consisten en su categorización, simplemente, varían en el nombre de dos de sus etapas, Yin (1995) llama exploratoria al tipo de investigación que Merriam (1988) nombra como interpretativa, y Yin (1995) menciona explicativa, cuando Merriam (1988) tiene una conceptualización equivalente a su descripción en su clasificación evolutiva.

Observando los anteriores tipos de estudios, se sostiene que la presente investigación pertenece al tipo de investigación exploratoria, debido a que se pretende determinar factores y variables que contribuyen a la permanencia de las PYMES familiares en una empresa de Cajeme, así mismo, se pretende la elaboración de posteriores estudios relacionados al tema.

### **3.2 Sujeto**

La empresa sujeta a estudio de la investigación, es un negocio de giro de servicio y venta de equipo de cómputo. La empresa se dedica a la reparación,

servicio y mantenimiento de software y hardware. Cuenta con 22 años de antigüedad en el mercado, y, actualmente, se encuentra ubicada en la colonia Campestre, en Ciudad Obregón Sonora.

Derivado de lo anterior, se presentan como informantes a la totalidad de los empleados, la cual consta de cinco miembros: una persona encargada de los asuntos administrativos (esposa del propietario), tres personas en el área técnica del negocio (hija y sobrino del fundador de la empresa y una persona externa a la familia), por último, se encuentra el fundador del negocio, mismo que brinda servicio en la empresa.

### **3.3 Materiales**

Para la recopilación de información certera y verídica del sujeto en estudio, se procedió a entrevistar a los informantes por medio de dos entrevistas semiestructuradas. Para dar cumplimiento con lo anterior, se utilizaron algunos materiales y recursos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Bases de datos: dentro de esta sección se encuentran las herramientas utilizadas para recopilar información bibliográfica y estadística. Entre ellas destacan: libros, librerías virtuales del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) y artículos de revistas internacionales. Así mismo, se recabó información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI DENUÉ).

Entrevistas semiestructuradas: las entrevistas consisten en platicar con los miembros de la organización, logrando un ambiente ameno, donde la confianza sea la principal característica. Con ellas, se espera obtener la información necesaria para conocer a la empresa e identificar los factores principales que la han ayudado a permanecer en el mercado.

La primer guía de entrevista (apéndice 1) fue validada por expertos del tema, está integrada por trece preguntas que surgen de la necesidad de conocer de manera general a la empresa y tener una idea clara de sus actividades,

miembros, instalaciones y crecimiento. La guía se encuentra dividida en cuatro secciones: origen del negocio, integrantes/familia, productos y servicios e instalaciones/ubicación física. Lo anterior, para poder conocer la historia y crecimiento del negocio, número de empleados familiares y no familiares, cambios en productos y servicios ofrecidos durante el paso de los años.

La segunda guía de entrevista (véase en apéndice 2), fue desarrollada en base a la consulta bibliográfica de algunas investigaciones que fueron realizadas en diversos países. La guía tiene un enfoque en cinco variables. Dichas variables se presentan de la siguiente manera: a) Cultura y valores, b) Crecimiento, economía y finanzas, c) Responsabilidad social, d) Familia y e) Recursos humanos.

Las variables antes mencionadas, se encuentran conformadas por cuatro o cinco dimensiones respectivamente. Por mencionar algunas, se encuentran: creencias, valores, capacidad económica, adaptación al cambio, responsabilidad social, relaciones familiares, tendencias, desigualdad y apoyo.

Por último, a manera de generar una memoria fotográfica, se guardaron en una grabadora las entrevistas realizadas a los informantes de la empresa. De la misma forma, se tomaron fotografías del exterior de la empresa con la finalidad de obtener mayor evidencia y facilitar el estudio de la misma.

### **3.4 Procedimiento**

Primero, se determinó la pregunta de investigación. Seguidamente, se realizó una profunda consulta bibliográfica, misma que estuvo basada en: pequeñas y medianas empresas, familia, PYMES familiares, valores, organización, sucesión y tecnología. Los mencionados puntos, dan sustento a la presente investigación. Cabe mencionar, que aunque en esta sección solo se haga mención de los términos, en el capítulo II, se puede encontrar la conceptualización, descripción y referencia detallada de cada uno de los elementos.

Después, se procedió a la elaboración de la primer entrevista semiestructurada (ver apéndice 1), en ella se desarrollaron preguntas generales que permitieran obtener información respecto a la organización, partiendo desde el motivo que impulsó a emprender el proyecto, los cambios en productos y servicios que el negocio ha ofrecido con el paso de los años, modificaciones y crecimiento en el mercado (expansiones, cambios de ubicación, remodelaciones, etc.), así mismo, la relación con las personas que han laborado en ella (familiares y no familiares). Una vez elaborado el formato, fue validado por expertos. Cabe mencionar que para su aprobación, se hizo ajuste en dos ocasiones.

Posteriormente, se buscó y definió el sujeto de estudio, el cual, como se mencionó anteriormente, es una microempresa de servicios en la cual laboran cinco personas: cuatro miembros pertenecientes a una misma familia y un miembro externo a ella. Inmediatamente, se realizó una cita previa con la encargada del negocio para la aplicación de la primer guía de entrevista.

Después de la aplicación de la primer guía de entrevista a la encargada del lugar, se procedió a recolectar y clasificar artículos y publicaciones de revistas de estudios anteriormente elaborados en diversos estados y países, documentos que, mediante su análisis permitieron la elaboración de un cuadro que muestra las variables y las dimensiones más estudiadas y con mayor impacto en las empresas familiares, así como los aspectos que se estudiaron durante las entrevistas realizadas.

Para continuar con la elaboración de la segunda guía de entrevista (ver apéndice 2), se realizó un análisis de 25 investigaciones y artículos científicos tomadas de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal y bases de datos de la biblioteca virtual de ITSON, mismas que permitieron identificar las variables y dimensiones que componen al instrumento. Dicho instrumento fue realizado como guía de entrevista en forma de tabla, posteriormente fue evaluado y finalmente aceptado por investigadores expertos, para cumplir con lo anterior, se hicieron cuatro distintas modificaciones del formato, hasta conseguir la estructura más coherente e idónea para su efectividad.

A continuación se muestra una tabla general, en la cual se presentan las temáticas abordadas y la cantidad correspondiente de investigaciones consideradas para la elaboración de la guía de entrevista.

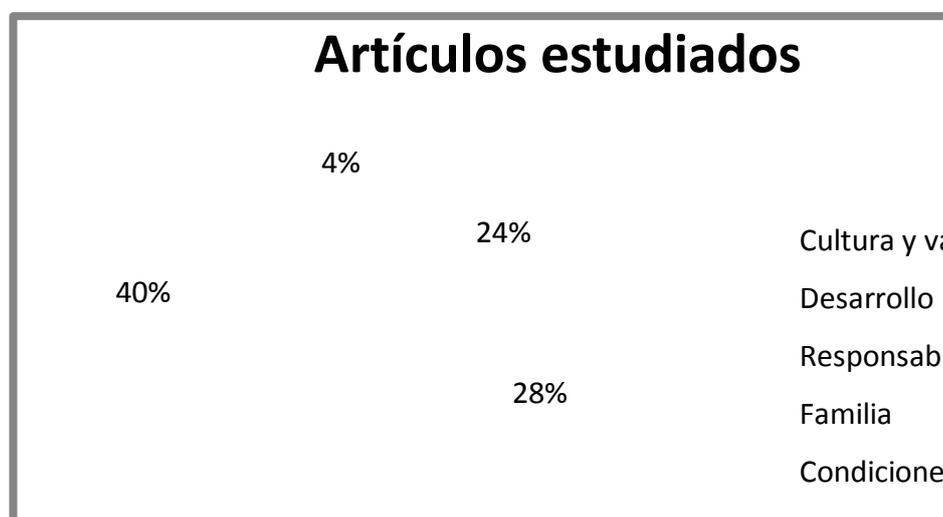
**Tabla 8. Totalidad de estudios analizados**

Cultura y valores	6
Desarrollo	7
Responsabilidad social	1
Familia	10
Condiciones laborales	1
<i>Total de artículos</i>	25

Fuente: elaboración propia

Mediante la siguiente gráfica (figura 5), se ilustra la segmentación de los artículos estudiados con su respectiva ponderación, basado en la totalidad de estudios.

**Figura 5. Gráfica de artículos estudiados**



Fuente: elaboración propia.

Después de contar con la guía de entrevista terminada y aprobada en mano, se hicieron nuevamente las llamadas necesarias al negocio para agendar las citas de entrevista con los trabajadores. Sin embargo, ocurrieron sucesos inesperados, que pospusieron las visitas al negocio; generándose así un desfase de tiempo y visitas planeadas a largos tiempos.

Además de llamadas telefónicas, se enviaron algunos correos electrónicos, para que, según la disponibilidad de tiempo por parte de los informantes, fueran programadas las visitas de campo y poder dar cumplimiento a la realización de cada una de las entrevistas (ver tabla 8). En cada una de las entrevistas se utilizaron los medios descritos en la sección de materiales.

**Tabla 9. Calendarización de la aplicación de instrumentos**

<b>Fecha de visita:</b>	<b>Persona entrevistada:</b>	<b>Instrumento aplicado:</b>	<b>Duración por entrevista:</b>
16 de octubre 2013	Trabajador 3 (Oficina)	Antecedentes	1 hora aproximadamente
9 Noviembre 2013	Trabajador 1 (Oficina)	Variables	
14 Noviembre 2013	Trabajador 2 (Oficina)	Variables	
27 Noviembre 2013	Trabajador 3 (Casa)	Variables	

Elaboración propia.

De las cinco personas consideradas como empleados de la empresa, solo se logró entrevistar a tres personas: dos del área técnica y una más del área administrativa. Por razones ajenas al investigador no se logró concretar la aplicación de los instrumentos al propietario del negocio ni a su sobrino. Cabe mencionar, que el sobrino no tiene un horario establecido, además de encontrarse laborando en otra organización y estudiar su carrera profesional. Es por ello, que este técnico presta sus servicios en la organización únicamente en sus tiempos disponibles.

Después de haber entrevistado a los tres informantes, se procedió al análisis e interpretación de información, escuchando y estudiando cada una de las entrevistas grabadas. Por consiguiente, se plasmaron en un cuadro cada una de las respuestas obtenidas por parte de los informantes, esta información fue segmentada según su variable y dimensión, para de esta manera categorizar y procesar eficientemente la información obtenida, así mismo, rescatar la información útil y descartar la información que no tenía relevancia con el proyecto.

Posteriormente, se realizó un análisis comparativo respecto a los resultados obtenidos y las ideas planteadas por distintos autores, así mismo, se llevó a cabo una discusión entre los descubrimientos obtenidos de la empresa y su similitud o contrariedad con la postura de los diversos autores investigados.

Por último, se finaliza el proyecto con las conclusiones y recomendaciones. En las conclusiones se describen los hallazgos del negocio, es decir, la determinación de las variables que han contribuido a la permanencia de la empresa en estudio. Así mismo, se encuentran las recomendaciones, es decir aquellas sugerencias que sirvan para posteriores estudios e investigaciones que brinden apoyo a personas que tengan la oportunidad de leer y analizar el proyecto, así también, a la generación de conocimiento de la información en la rama de investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADO Y DISCUSIÓN**

A continuación se muestran los resultados de la aplicación de los instrumentos a los informantes de la entidad, se presenta también, una discusión donde se contrasta lo obtenido con la teoría investigada, lo anterior, para identificar las semejanzas o diferencias que se tiene en los elementos estudiados.

#### **4.1 Resultado**

Indagando referente a cultura y valores, se encontró la división de valores en dos grupos según los informantes. El primero son los valores del trabajo y los últimos, los valores familiares. La totalidad de entrevistados destacan como valores practicados en la empresa, los siguientes: honestidad, responsabilidad y confianza. Mientras que tan sólo dos personas, mencionan como importantes también a la lealtad y la satisfacción del cliente. Se complementa la gama de valores del sujeto de estudio con: disciplina, honradez, respeto, ayuda, comprensión y entendimiento al cliente.

Entre los valores familiares mencionados por los informantes destacan: la disciplina, el respeto, la obediencia, la unión y la convivencia. Al hablar de ellos, los entrevistados concuerdan con que los valores se relacionan directamente con el hogar y sirven para crear lazos de buena relación y prevención de problemas. "... los valores ya te los traes desde tu casa", fue una de las frases escuchadas durante las entrevistas, con esta frase, se entiende que los valores aprendidos e inculcados en casa, son los que las personas reflejan fuera de ella.

Considerando que los valores son transmitidos por los padres de familia en su hogar... ¿cómo hacer para que el matrimonio fundador del negocio pueda estar pendiente de sus descendientes? la justificación de lo anterior, se argumenta cuando dos entrevistados afirman que la ausencia de las figuras paternal y maternal no resultó notoria, debido a la explicación y atención brindada a los hijos, donde se aclaraba que por motivos laborales no se podría hacer cierta actividad, se les concientizó y platicó sobre el por qué de no poder hacer algunas cosas y se les ha inculcado que para salir adelante, a veces se tienen que sacrificar ciertas cosas.

Por otro lado, se afirma que pertenecer y ser propietarios de un negocio familiar, no difiere de laborar en una empresa no familiar, debido a que no se perjudica a la familia ni a su educación mediante la ausencia de los padres en su hogar. Lo anterior puede percibirse en la siguiente frase: "... pues nosotros sabemos que la familia es primero, ya nos conoces, somos papás que aunque los hijos están en universidad vamos por ellos, o sea, nos organizamos y pues... en la casa, si, a veces ellas se quedan, pero no creo que sea muy diferente de todos los papás que trabajan".

Respecto a las creencias y costumbres se percibió la siguiente frase:

"... pues mira... no todos somos iguales, aunque seamos familia no somos iguales, nosotros de grandes, por ejemplo yo como esposa del que fundó la empresa y todo, nosotros tenemos ya un ritmo de trabajo que no es el mismo de ellos, nosotros trabajamos, trabajamos, trabajamos, o sea, tenemos metas diferentes, ellos pues... están estudiando, tienen otras ocupaciones y la persona que es fuera de la familia, pues él, (bueno de todos los que han trabajado con nosotros) nos han tocado que tienen buenos valores, por ejemplo el técnico actual, es una persona muy seria y responsable, cuando no llega a venir, pues no está en sus manos.. estudia, nosotros entendemos, pero si coincide con la mayoría de valores que tenemos nosotros también, por eso ha durado tanto tiempo".

Mediante la última frase, se hace notar que a pesar de que los miembros de la empresa son miembros familiares en un 80%, se tienen diferencias de

costumbres, ya que cada persona es distinta y tiene sus diferentes aspiraciones y preferencias. Al mismo tiempo, esta persona asegura que la permanencia de la empresa se debe a los valores que en ella se practican.

Continuando con los resultados, se obtuvieron los enfocados al desarrollo de la empresa. Donde se menciona que los miembros de la organización tienen metas por cumplir. Primeramente, se encuentran las dirigidas a los técnicos, mismas que deben realizarse mensualmente cumpliendo el número de servicios y mantenimientos realizados a sucursales. El registro y control de ellas, se tiene mediante el uso de un software que permite agendar las citas de las próximas visitas que deben realizarse.

En segundo lugar, se encuentran las establecidas para los propietarios, estas son elaboradas por ellos mismos y son revisadas anualmente. Consisten en revisar los estados financieros, ver lo que se ha logrado, comparar y platicar con los demás miembros del negocio a grandes rasgos de la situación, con la finalidad de involucrarlos en el negocio e invitarlos a que sigan desempeñándose eficientemente.

Referente a la eficiencia y productividad de los empleados se tuvo la siguiente respuesta: "... los dos son muy productivos, pero se hace a veces ella más difícil, porque es mi hija, pero si, cumplen sus cometidos". A veces pueden darse órdenes, y decir, ah sí! Me lo llevo... Pero si lo hace... él sí le hecha más ganas jajaja.. ella si lo hace, puede ser que depende de los trabajos que son diferentes de cada uno, por ejemplo el de ella a veces requiere más tiempo, porque a veces diseña o cosas así, y él, es un poco más técnico, tienen que salir rápido las cosas, y ella es más de escritorio."

Lo anterior se complementa cuando la entrevistada asegura que los técnicos con que cuenta la empresa actualmente son productivos y desempeñan eficientemente sus actividades. Al mismo tiempo de mostrar adaptación y aceptación a cambios constantes de la tecnología, puesto que reflejan interés por aprender cosas nuevas y desarrollar más habilidades y conocimientos de los que tienen.

Por lo anterior, se considera rápida adaptación al cambio tecnológico en la empresa, debido a su giro. Las actualizaciones son mediante contactos (distribuidores, colegas, etc.), revistas, internet y cursos, los cuales principalmente son en software. Lo anterior se respalda con la frase dicha por uno de los entrevistados: "... hay que capacitarse, hay que aprender, por ejemplo, a ellos cuando hay cursos, nosotros tenemos proveedores que les van dando esos cursos, cuando hay un curso por fuera que vemos que vale la pena, los enviamos, cuando vemos que nada mas es de venta, allí no van".

Derivado de lo anterior, se define a la tecnología como uno de los factores más importantes para el desarrollo de la empresa, y se comprueba con la siguiente frase, la cual fue recabada en una de las entrevistas realizadas: "... la tecnología es importante. En primer lugar, tenemos que dar el ejemplo, ¿Cómo vamos a estar atrás?, no podemos ir detrás de la tecnología, ahora sí que el negocio de nosotros no".

Para lograr ir a la par con la tecnología, la organización ha llegado a solicitar créditos financieros a instituciones particulares, puesto que en ocasiones no cuentan con el capital necesario y resulta incómodo y tedioso solicitar apoyos al gobierno, debido al gran número de trámites y tiempo que implica, además de considerar que estos financiamientos no son suficientes para solventar sus necesidades, debido al costo del tipo de insumos y equipo que requieren en la entidad.

"... mira, el gobierno, yo he preguntado, pero no me han convencido, al menos, hay unos préstamos en CANACO algo así, que del gobierno, pero has de cuenta que tienes que tú comprar productos, y dejarles las facturas y ay! Es un lío, no!, ahorita el que nos está financiando y nos está presentando un muy buen esquema para las pequeñas empresas es TELMEX, está ofreciendo si tú eres una persona puntual en tus recibos y no estás en el buró y cosas de esas, TELMEX te presta como empresa, ellos nos están apoyando".

La empresa familiar en estudio no muestra interés a la solicitud de apoyos gubernamentales debido a que éstos no proporcionan cantidades que sean

convenientes y cumplan las necesidades de la empresa. Así mismo, no es viable para ellos realizar compras que no puedan ser deducibles de impuestos debido a la situación de que algunas de estas entidades piden las facturas como comprobación y no son regresadas a los empresarios. Además, de tener que pagar el crédito en su totalidad, e incluso, los intereses.

Contemplando otros factores en la empresa, aparecen los involucrados con la responsabilidad social, donde se involucran el cuidado del medio ambiente y aportaciones a la sociedad. Para dar cumplimiento con lo anterior, la organización brinda la oportunidad de que estudiantes realicen su servicio social, sin embargo, como bien lo exponen dos de las personas entrevistadas, involucrar a personas desconocidas resulta un poco complicado, debido al temor que les da involucrar a personas extrañas, sobre todo, para la utilización y manejo del delicado equipo de cómputo ajeno.

Por otro lado, la empresa participa en programas de reciclaje de basura tecnológica. Según los informantes, se ponen centros de acopio en diversos lugares, y es allí, donde se llevan los cartuchos, equipo e impresoras desechadas, para que estos elementos sean reutilizados o desintegrados de la manera conveniente. Otra de las aportaciones de la empresa a la sociedad, son los patrocinios de camisetas e incluso equipo tecnológico que se ha proporcionado a empresas que solicitan su apoyo para eventos.

De la totalidad de miembros de la empresa, existe sólo una persona externa a la familia fundadora. Lo anterior, propicia que esta persona se sienta parte de ella, debido a la relación y confianza que se tiene con la familia, además del número tan pequeño de integrantes del negocio. Es involucrando a los miembros en un ambiente formidable y dándoles sentido de pertenencia cuando los objetivos pueden dirigirse hacia una misma dirección y operar a manera de familia.

“... soy la que más estoy al pendiente, y la que más a lo mejor estoy allí, por ejemplo mi esposo, se dedica a trabajar y sale de la oficina, por lo general no está él en la oficina, o sea, él desde la mañana se va con el cliente, él es el proveedor como dicen, y ya de lo administrativo que falta esto y el otro, ya me

encargo yo". Lo anterior, muestra la participación que cada uno de los fundadores de la empresa tienen en el negocio y en la familia.

El rol utilizado por los encargados de la administración y del área técnica funciona similar al del hogar. Donde el ama de casa y la encargada de la administración es la persona que distribuye y coordina el negocio, así como la verificación de cumplimiento de actividades y pago y compras de los insumos o equipo necesario para la realización de los trabajos del negocio. Por otro lado, el encargado del área técnica, a su vez. Jefe de familia, es la persona que invierte mayor parte de su tiempo en actividades fuera de la oficina, cumpliendo con los servicios y mantenimientos más importantes y grandes del negocio.

Lo expuesto se comprueba cuando la encargada de la administración plantea la siguiente frase: "... en la casa yo administro, él es el proveedor como dicen. Él llega y yo soy la encargada de los pagos, sigo con mi rol". "¡Ya lo traigo en la sangre ¿no?, lo administrativo!". Resulta importante destacar como la oficina funciona como hogar, donde el ama de casa (administradora del negocio) espera a que llegue su esposo (ingeniero técnico), para recibir los pagos que él percibe durante el día y distribuirlos en sus diversas obligaciones.

A pesar de que los miembros de la empresa tratan de separar los nexos laborales de los familiares lo mayor posible, se considera que es muy difícil lograrlo, lo anterior se comprueba cuando la administradora afirma: "... en la noche nos tomamos un cafecito y hablamos de las cosas de trabajo". La anterior frase, refiriéndose al llegar a su casa al término de su jornada laboral.

Por otro lado, se les preguntó a los informantes respecto a la sucesión del negocio. Los entrevistados coinciden en que en un futuro, un descendiente de la familia es la persona ideal para seguir con él. Sin embargo, se hace la aclaración de que si esta persona no accede a la futura propuesta, sería comprensible y no se le forzaría a hacerlo. Es mediante la siguiente frase donde se puede comprobar lo anteriormente explicado:

"... pues mira, nosotros qué más quisiéramos, que ella siguiera con el negocio y eso, pero ahorita los jóvenes, traen sus ideas. Ella quiere conocer, quiere entrar

en otras áreas, entonces pensamos que ella debe de probar, de desenvolverse y desempeñar lo que quiere hacer, luego ya después que ella haya visto, quizá se involucre en el negocio, ese es el pensamiento de ella ahorita, ella tiene otras ideas ahorita de salir fuera a Guadalajara. Nosotros entendemos ya, hemos pasado por muchos jóvenes que tienen gustos así, y después vuelven y ya se estabilizan”.

Complementando lo anterior, dos de las personas entrevistadas aclaran que la decisión del estudio de ingeniería en software de una de las hijas del matrimonio no fue influenciada por los fundadores del negocio. Sin embargo, la hija del matrimonio exclama que el ver a sus padres en esa actividad si despertó su interés y curiosidad de desenvolverse profesionalmente en ese ámbito laboral.

Entrando al tema de condiciones laborales, se dice que los miembros de la empresa reciben el equipo de protección personal indispensable para el desarrollo de sus funciones laborales e importantes para la reducción de accidentes de trabajo. Así mismo, se cuenta en la empresa con un botiquín de primeros auxilios básicos para el momento de que se tenga alguna emergencia como pequeñas lesiones o malestares. Por otro lado, se dice que se cuenta con un extintor.

No obstante, se percibe que no se está al pendiente del estado del mismo: “... hay un extintor adentro, pero..... ¡sí se le dio servicio! (con voz dudosa). Es mediante esta exclamación donde queda en duda el correcto estado y sobre todo, el uso del extintor de incendios por parte de los trabajadores.

Al hablar de remuneraciones, se expresa que éstas son ofrecidas en base a la ley, y el pago de horas extras es premiado según debe ser, por gratificación a la colaboración y participación en días no laborables, horas fuera de su jornada, o bien, el tiempo excedente.

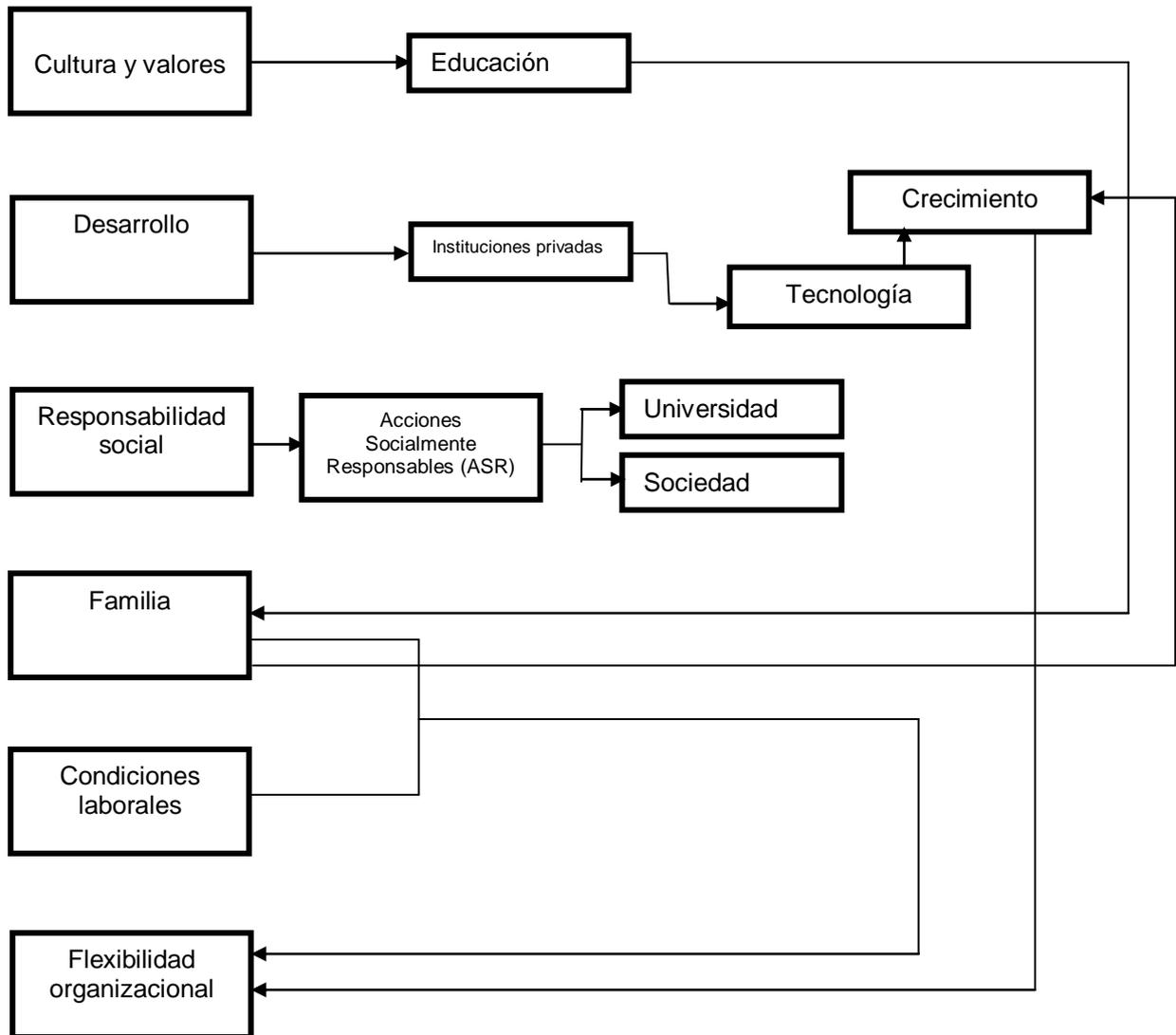
Por último, se encuentra la flexibilidad organizacional donde se detecta que los técnicos, tienen la facilidad de adecuar sus horarios a sus posibilidades, compromisos y obligaciones. Derivado de lo anterior, en ocasiones genera

complicaciones para la realización de las actividades respecto a su planeación. Lo anterior, puede notarse en la frase que describe al principal problema de la organización: "... son los horarios, cuando están en los trabajos finales en la universidad, que faltan mas, entonces allí nos descontrolamos más (como empresa), porque faltan, piden muchos permisos, o que se tienen que ir a exponer o esto, y las máquinas se van quedando, las ventas, se va retrasando, o se tiene que cubrir con otra persona, eso es el problema más fuerte que veo yo en el negocio".

Lo anterior deja a ver una de las desventajas que se tienen al trabajar con personal de tanta confianza e incluso familiar, donde deben suspenderse o retardarse actividades por la realización de otras.

Posteriormente de haber obtenido los resultados, pudo realizarse un análisis multivariable, donde se relacionan, como bien lo indica su nombre, cada una de las variables y dimensiones con mayor relevancia en la empresa en estudio. A continuación se presenta un esquema donde se puede observar lo mencionado (ver figura 6).

**Figura 6. Variables y dimensiones del sujeto en estudio**



Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior, puede observarse primeramente a la cultura y los valores de la organización, éstos se caracterizan por ser una de las variables principales debido a que se relacionan con la educación de cada una de las personas. La educación se adquiere desde el hogar, por lo tanto, en una empresa familiar, no existen problemas muy destacados, debido a que las personas cuentan con ideas similares, costumbres y sobre todo un objetivo en común. Sin embargo, pueden darse complicaciones y desacuerdos al contar con empleados externos a la familia, los cuales podrían tener mentalidad e ideas distintas.

Prosiguiendo con lo anterior, encontramos a la supervivencia en el mercado, la cual, independientemente de sus ventas, depende también del apoyo o crédito financiero, debido que al no poder reinvertir capital propio, se acude a solicitar créditos financieros, lo anterior es importante y determinante para el crecimiento y expansión del negocio, ya que de ello dependerá la adquisición de elementos que permitan actualizar sus sistemas, equipo, herramientas y remodelaciones de las instalaciones.

De la misma manera, se relaciona al crecimiento de la empresa con la familia y con la flexibilidad organizacional, lo anterior, debido a que la familia, dirigirá su visión hacia la misma dirección, y respecto a la flexibilidad, se piensa que entre menor formalidad se tenga en cuestión de contrataciones y horarios fijos y establecidos para los empleados, mayor dificultad se tendrá de crecer profesionalmente como empresa reconocida, importante y responsable.

Por otro lado, se observa la responsabilidad social, o impacto en la sociedad. En este caso, la empresa realiza acciones socialmente responsables (ASR), donde intervienen las universidades y la sociedad, consiste en realizar acciones y actividades que beneficien al entorno y evitar los daños que cada una de sus actividades podrían generar a la sociedad.

La familia, sin duda, es una variable clave en esta empresa, debido a que, como se mencionó anteriormente, de ella depende la educación, tradiciones y costumbres de sus miembros, y por ende, en ella se encuentra la decisión de congeniar con personas distintas a su familia y aprender a entenderlas para lograr una comunicación efectiva que permita cumplir con los objetivos y metas planteadas. A la vez, la familia junto con los recursos humanos de la empresa conforman la flexibilidad organizacional. Debido a adaptaciones y modificaciones consideradas necesarias para cada uno de sus miembros.

A pesar de su importancia, la familia puede ser un arma de dos filos para el crecimiento de la organización. Por un lado, se tiene que si todos los miembros están sintonizados en una misma dirección, podrán cumplirse los objetivos y

metas planteadas, y de lo contrario, se tendrán repercusiones negativas que compliquen la relación de la familia debido a emociones y sentimientos que van más allá de la empresa.

En la flexibilidad organizacional, intervienen las facilidades y oportunidades que tienen los miembros de la empresa, lo cual, se mencionó anteriormente, es peligroso para el crecimiento, debido a permisos excesivos provocados por tantas facilidades, así mismo, puede provocarse un índice de ausentismo e impuntualidad muy alto, lo cual se refleja y afecta directamente la productividad y eficiencia del negocio.

## **4.2 Discusión**

Respecto a la cultura y valores, en la empresa familiar, no se han tenido problemas por diferencias de educación familiar ni académica, debido a que los miembros aseguran llevar una relación pacífica y amena, además de estar estudiando una carrera involucrada al trabajo que desempeñan, sin embargo, el tener demasiada accesibilidad de horarios para los estudiantes, en ocasiones provoca retrasos en el desarrollo de actividades.

Contraponiéndose a lo anterior, Biasca (2005), considera como uno de los problemas principales dentro de las empresas familiares la diferencia de cultura y valores, debido a que ello lleva consigo ciertos desacuerdos y desconocimiento de ciertos aspectos entre los empleados, entre los conflictos el autor se enfoca en el desconocimiento de productos o servicios, falta de dirección del negocio e inestabilidad en la especialidad que en la empresa se ofrecen. Situaciones que no se han tenido en la organización.

Por otro lado, la empresa se define como una gran familia que tiene como propósito brindar calidad en el servicio y respeto al cliente, además de caracterizarse por la práctica de un elevado nivel de confianza, y no ser influenciada por la diferencia de religión entre los empleados familiares y no familiares. Difiere de lo anterior, el estudio realizado por Garza, M., Medina, J.,

Cheín (et al. 2011), donde se afirma mediante tres casos estudiados que la diferencia de valores cristianos y católicos muestran conflictos y desacuerdos, mismos que a su vez provocan inclinación y preferencia por algunos de los miembros de la institución.

Respecto a los valores practicados en la empresa, se encontraron: el respeto, compromiso, honestidad, confianza, transparencia y lealtad, además de darse a conocer la importancia que ellos tienen en el negocio. Lo anterior concuerda con los autores de Barrera (2006) y Chiner (2011), donde se exponen como los valores primordiales los antes mencionados, además de resaltarse la gran importancia que los mismos tienen en la organización. No obstante, en la empresa no se cuenta con un reglamento establecido, tal como menciona Chiner (2011) debería ser.

La empresa en estudio dedica sus actividades al uso e implementación de tecnología, por lo tanto, no pueden quedarse atrás sin poner el ejemplo en nuevos productos y servicios que salen en el mercado. Lo anterior, coincide con lo expuesto con Irigoyen y Puebla (1997) y Bohrnstedt (1976) citado por Flores (2009), donde se afirma que las pequeñas y medianas empresas están sometidas constantemente a la competitividad y que debido a ese motivo, les resulta cada día más difícil su supervivencia en el mercado. Asegurando que, la pronta adaptación tecnológica y a las nuevas tendencias coadyuvan a que las empresas puedan permanecer activas en el mercado.

Referente a los estados financieros, la empresa no considera relevante la exposición de ellos a sus miembros, debido a que el área técnica no se involucra en cuestiones ni decisiones de este asunto. Lo expuesto, confirma lo mencionado por Lansberg (1994), citado por Romero (2006) y Bona, Pérez y Santana (2009), donde se afirma que los negocios familiares son celosos y mantienen privacidad y que la mayoría de este tipo de empresas no reportan resultados.

La empresa no recibe apoyos del sector gubernamental ni de asociaciones empresariales, es por ello, que, al requerirse de financiamiento se recurre a

entidades particulares que ofrecen comodidad de pago e intereses bajos. Complementando lo anterior, Contreras, Valdés y López (2012), dejan ver que las empresas en su mayoría no tienen ningún tipo de relación con asociaciones empresariales, ni se tiene mucha información referente al tema, incluso, no se tiene ni relación con instituciones de gobierno que propicien su crecimiento y apoyen a la economía del negocio.

Hablando de responsabilidad social, se reciben alumnos para la prestación de servicio social y prácticas profesionales, con la finalidad de fomentar en los estudiantes la práctica y el desarrollo de sus conocimientos. Entre otras de las actividades socialmente responsables desarrolladas por la empresa se encuentran los patrocinios en eventos académicos y el reciclaje de basura electrónica. Del mismo modo, Hernández, Romero, Bracho y Portillo (2012) , acuerdan que las universidades y cada una de sus dependencias deben preservar el capital social del saber y pensamiento mediante la reflexión y la investigación interdisciplinaria, además difundir por distintos medios, la creación de una comunidad real de aprendizaje y transmisión de conocimientos.

Hablando de la descendencia del matrimonio y su interacción en la organización, se dice que una de las hijas, se involucró en el negocio a raíz de observar los trabajos realizados por sus padres, así pues, la familia decidió prepararla para que colaborara en las actividades del negocio, y se piensa que es la persona indicada para proseguir con el negocio en un futuro. Derivado de lo anterior, se comprueba lo expuesto por Andrade (2002), Giné, Gràcia, Vilaseca y Balcells (2009) y Torres, Ortega, Garrido y Reyes (2008), lo cual afirma que los niños captan desde pequeños ideas y adquieren gusto por determinadas actividades, además de aprender la realización correcta de cada una de las funciones o procesos del negocio, comprobando así que, los hijos pueden prepararse inconscientemente para una futura sucesión.

Debido a la importancia del capital humano en el negocio, la pyme en estudio muestra que se llevan a cabo capacitaciones a los empleados con la finalidad de tenerlos a la vanguardia en cuanto a las tendencias cambiantes del mercado. No obstante de su relevancia, en la empresa no se cuenta con manuales de

seguridad e higiene, organización, manuales ni reglamentos que contribuyan a la adaptación del trabajador al puesto ni tampoco al conocimiento de la entidad.

Por lo contrario de la poca importancia que se le dan a estos elementos en la empresa, Hernández (et al. 2008), enfatizan en el valor que tiene el llevar a cabo políticas de selección de personal, manuales de descripción de cargos y tareas, políticas de remuneración e incentivos, políticas de información y capacitación y políticas de ascenso, sin embargo, los autores aseguran que en la mayoría de las empresas familiares donde se tiene estos elementos, no se les da seguimiento ni el uso correcto de los mismos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Contrastando las variables establecidas en la guía de entrevista con las obtenidas por los entrevistados, pudo apreciarse que no todos los factores que los autores consideran indispensables para permanecer en el mercado, son determinantes para la permanencia de las PYMES familiares, tal es el caso de la empresa en estudio. La presente es una investigación exploratoria, debido a que no existen en la red estudios que identifiquen los factores que coadyuvan a la permanencia de las empresas familiares en Cajeme.

#### **5.1 Conclusiones**

La diferencia de cultura y los valores que se tiene entre los integrantes familiares y el no familiar de la organización en estudio, no son determinantes para su permanencia en el mercado, debido a que se puede concluir que a pesar de la diferente educación y religión que practica cada una de las personas, han sabido sobrellevarse diversas costumbres y acoplarse a nuevos hábitos. Los valores más importantes para la organización son: respeto, compromiso, honestidad, confianza, transparencia y lealtad.

Cabe resaltar, que la empresa no puede ejecutar eficientemente sus actividades si no cuenta con el equipo indicado y con el personal calificado, es por lo anterior, que la empresa tiene como factor determinante la supervivencia en el mercado, la cual engloba a la capacitación de personal y adquisición de software, herramientas y equipo tecnológico, para estar a la vanguardia y actualizados en las nuevas tendencias y avances tecnológicos e informáticos,

para ofrecerle a sus clientes los nuevos e innovadores servicios del mercado. Se concluye mediante lo anterior que, el negocio no puede dejar de lado la tecnología, debido a que es a ella a lo que enfoca su servicio.

Prosiguiendo con el desarrollo, se puede afirmar que la información contable y los créditos percibidos, representan una gran importancia para lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa, debido que es mediante ello, que pueden determinar el margen de utilidades y ganancias para seguir reinvertiendo en las instalaciones y equipo, así mismo, se pueden tomar decisiones referentes a solicitudes de créditos y la formas de solventar su pago.

El sujeto en estudio, incrementa el conocimiento informático en estudiantes mediante la realización de servicio social y prácticas profesionales, además de participar con patrocinios y reciclaje de basura electrónica (desechos electrónicos). Lo anterior no repercute en la permanencia de la pyme en el mercado, sin embargo, es mediante estas acciones donde se contribuye al cuidado del medio ambiente y sociedad.

Las actividades de la microempresa se jerarquizan según su autoridad, misma que se caracteriza por ser semejante a la de la familia. El propietario opera al igual que en su casa, al salir de la oficina la mayor parte del día para cumplir sus funciones y proveer dinero a la entidad. La esposa, se encarga de las actividades administrativas del negocio y de la inspección de que las actividades sean ejecutadas correctamente por los técnicos. Por otro lado, los técnicos operan como los hijos del matrimonio, acatando órdenes, cumpliendo con sus tareas y funciones, así mismo, reciben críticas constructivas e indicaciones de cómo hacer sus actividades.

La forma de operar de la familia ha sido sumamente importante para la permanencia de la empresa, debido a que entre ellos, se ha fomentado un clima laboral agradable, donde la confianza, comprensión y la reciprocidad han sido sus principales características, así mismo, puede deducirse que el sentido de pertenencia ha influenciado satisfactoriamente en la eficiencia, productividad y desempeño de los miembros del negocio.

Por último, puede notarse que en la empresa se tiene una gran flexibilidad organizacional, a lo cual debe prestarse atención, debido a que puede llegar a abusarse de esto, y provocar serios conflictos, como la disminución de productividad, incumplimiento de tareas y baja reputación, afectándose de este modo su estabilidad en el mercado.

Lo anterior permite afirmar que una empresa familiar, lleva consigo una importante ventaja: el protocolo familiar, debido a que entre más se conozcan las personas, existirá mayor compañerismo, lealtad, cariño, respeto y sentido de pertenencia, lo cual, permite dirigir objetivos a una misma dirección. En el caso de la empresa en estudio, se tiene que el miembro externo a la familia se siente parte de ella, por el hecho de convivir diariamente con la familia, la confianza depositada en él y el trato de igualdad recibido.

Es de este modo, que puede decirse que el protocolo familiar es uno de los factores determinantes para la permanencia de la empresa. De igual manera, se dice que las inversiones y adaptación a la tecnología son indispensables para que este negocio siga en el mercado, debido a que con lo anterior puede crearse la preferencia del cliente mediante la variedad de servicios y productos innovadores ofrecidos. Una empresa que no cuente con capital de inversión y presente oposición al cambio, tendrá mayor dificultad para subsistir en él.

Para mejorar los resultados del negocio, la empresa desarrolla objetivos mensuales y anuales que permiten incrementar sus indicadores de servicios y ventas realizadas, lo anterior, contribuye directamente a la economía de la empresa, y por consiguiente, a su estabilidad en el mercado. Por otro lado, la realización eficiente de actividades influye en los resultados, es por ello que resulta indispensable que el personal de la empresa se capacite constantemente para lograr que las funciones se realicen de una manera eficiente.

Por el momento, en la empresa no ha existido un problema determinante por la flexibilidad organizacional implementada a los trabajadores, sin embargo, se puede observar que esto representa peligro en la inestabilidad para la empresa al retrasar actividades y no cumplir con actividades en los tiempos estimados.

Continuando con los factores que contribuyen a la permanencia de las pymes familiares en el mercado, se encuentran algunos citados por los autores de los artículos analizados, sin embargo, no se encontró influencia de estos elementos en la permanencia de la organización en estudio.

Entre los factores que no generan relevancia para la permanencia de la empresa se encuentran: la diferencia de cultura y valores, incluyéndose en ellos las creencias y normas de conducta, aportaciones y apoyos gubernamentales, responsabilidad social e incentivos económicos. Estos últimos no representan mayor importancia debido a que en la empresa se utilizan en el pago de horas extras, lo cual es remuneración del trabajo realizado.

## **5.2 Recomendaciones**

La realización de la presente investigación exploratoria sirve como base para posteriores proyectos donde se desee estudiar a empresas de distintos giros, o bien, donde se desee determinar el impacto de las variables establecidas en el cuadro de guía de entrevista (ver apéndice 2), agregando a éste formato, la variable de flexibilidad organizacional. Este punto fue uno de los encontrados en la empresa sin haber sido considerado en la estructura de la guía elaborada.

Se recomienda que se lleve a cabo una investigación descriptiva, con la finalidad de verificar y comparar elementos determinantes para la permanencia de dos empresas de la región que se dediquen a un mismo giro, donde uno de los sujetos de estudio sea de tipo familiar y la otra no. Lo anterior, para diferenciar los factores que se tienen en común entre ellas, y por otro lado, identificar la ventaja e importancia de laborar con miembros familiares.

Así mismo, se sugiere que se realice una investigación al mismo sujeto de estudio donde se identifiquen las repercusiones ocasionadas por la flexibilidad organizacional, las cuales a pesar de decir que no son muy frecuentes, se considera tienen impacto para el desarrollo de la organización, además de ser

uno de los puntos observados que representa mayor peligro y los problemas generados ocasionalmente en el negocio, se derivan de lo anterior.

Respecto al objetivo del proyecto, puede deducirse que se cumplió satisfactoriamente, independientemente de los contratiempos e inconvenientes que se generaron durante su desarrollo. Así mismo, se recomienda a las empresas familiares poner atención en la separación de los elementos que la conforman: propiedad, familia y empresa, debido a que si estos elementos se saben sobrellevar, se pueden generar beneficios importantes.

Así también, se sugiere a las micro y pequeñas empresas, mantengan un punto de formalidad mediante reglamentos, reglas y contratos, los cuales sirvan para poderse amparar ante situaciones legales, ya que en este tipo de empresas se dejan llevar mucho por la confianza, generándose así, un grado de descontrol en la empresa debido a imprevistos que se generan durante la operación.

Refiriendo a temas legales, se recomienda que todos los miembros de la organización reciban sus percepciones debidas, ya que podrían existir demandas o multas por acusaciones de los trabajadores de las entidades. Lo anterior genera costos y gastos innecesarios, debido a la falta de planeación, organización y control del negocio.

Por último, se sugiere que los fundadores o personal administrativo de las empresas, investiguen y recaben información referente a los apoyos financieros, debido a que existen recursos económicos sin explotar del gobierno, se observa que no hay información suficiente por parte de los empresarios, además de la negatividad que muestran estas personas al no querer invertir tiempo en trámites y requisitos solicitados.

## APÉNDICE 1

### **ANTECEDENTES**

#### **Origen del negocio**

---

1. Motivo por el que nació el negocio:
2. Inicio de operaciones de la empresa (Fecha):
3. Nombre del negocio ¿Por qué ese nombre?, ¿Ha surgido cambios?:
4. ¿Por qué decide enfocarse a ese giro?:
5. Fundadores del negocio:

#### **Integrantes/familia**

---

6. Número de miembros iniciales y actuales de la empresa:
7. Relación familiar:
8. ¿Por qué decidió involucrar a miembros familiares?
9. ¿Han laborado miembros no-familiares en la empresa o ha considerado la posibilidad de hacerlo?  
¿Por qué?
10. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de laborar con miembros de su familia?

#### **Productos y servicios**

---

11. Productos:
12. Servicios:  
(Iniciales y actuales)

#### **Instalaciones/ubicación física**

---

13. Cambios de ubicación e instalaciones.  
(remodelaciones o cambios de domicilio)

## APÉNDICE 2

### ASPECTOS A DESARROLLAR

Tabla 10. Cuadro para entrevista semiestructurada, basado en cinco dimensiones:

Variables	Dimensión	Aspectos a desarrollar
<b>Cultura y valores</b>	<b>Creencias</b> <i>Citado por: Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz. (2011); Barrera (2006) y Esparza, García y Duréndez (2010).</i>	-Religión.  -Tradiciones.  -Costumbres.
	<b>Normas de conducta</b> <i>Citado por: Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz (2011); Barrera (2006); Chiner (2011) y Esparza, García y Duréndez (2010).</i>	-Influencia de la cultura y valores.  -Sanciones o castigos por incumplimiento de reglamento de conducta.
	<b>Valores</b> <i>Citado por: Betancourt, Gómez y López (2011); Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz (2011); Barrera (2006); Chiner (2011) y Esparza, García y Duréndez (2010).</i>	-Valores predominantes en las pymes familiares.  -Valores de mayor importancia para los fundadores de la organización.
	<b>Información</b> <i>Citado por: Barrera (2006); Chiner (2011) y Chamu (2008).</i>	-Comunicación dada en las pymes familiares.  -Ausencia de la figura paternal o maternal en las familias.
	<b>Desacuerdos</b> <i>Citado por: Chiner (2011) y Chamu (2008).</i>	-Conflictos recurrentes en las pymes familiares.
<b>Desarrollo</b>	<b>Capacidad y Rentabilidad económica</b> <i>Citado por: Romero (2006); Gómez, López, Betancourt y Millán (2012); Fuentes, Hernández y Vallejo (2008) y Bona, Pérez y Santana (2009).</i>	-Elaboración y cumplimiento de objetivos.  -Estrategias financieras y administrativas utilizadas.
	<b>Productividad</b> <i>Citado por: Romero (2006); Contreras, Valdés y López (2012) y Jean-Luc, Hitt, and Very (2007).</i>	-Recursos utilizados para el cumplimiento de actividades.  -Tiempo de realización de actividades y de operación.  -Desempeño laboral.

	<p><b>Capacidad de ajuste y adaptación al cambio</b></p> <p><i>Citado por: Jiménez y Piña (2011) y Romero (2006).</i></p>	<p>-Innovación en productos o servicios.</p> <p>-Implementación de tecnología.</p> <p>-Adaptación a los cambios y avances tecnológicos.</p>
	<p><b>Grado de autofinanciamiento y reinversión</b></p> <p><i>Citado por: Gómez, López, Betancourt y Millán (2012); Bona, Pérez y Santana (2009) y Jiménez, y Piña (2011).</i></p>	<p>-Aportaciones recibidas por parte de instituciones financieras o dependencias gubernamentales.</p> <p>-Influencia del Gobierno en la empresa.</p>
	<p><b>Control</b></p> <p><i>Citado por: Romero (2006); Gómez, López, Betancourt y Millán (2012); Bona, Pérez y Santana (2009) y Contreras, Valdés y López (2012).</i></p>	<p>-Reputación e imagen.</p> <p>-Reciprocidad.</p> <p>-Cooperación.</p>
<b>Responsabilidad social</b>	<p><b>Universidades</b></p> <p><i>Citado por: Hernández, Romero, Bracho y Portillo (2012).</i></p>	<p>-Colaboración con alumnos que deseen realizar prácticas profesionales, investigaciones o trabajos académicos en la empresa.</p>
	<p><b>Sociedad</b></p> <p><i>Citado por: Hernández, Romero, Bracho y Portillo (2012).</i></p>	<p>-Participación en eventos y campañas comunitarias o ecológicas.</p>
	<p><b>Familia</b></p> <p><i>Citado por: Hernández, Romero, Bracho y Portillo (2012).</i></p>	<p>-Reuniones o actividades familiares que permitan la convivencia entre la familia.</p>
	<p><b>Empresa</b></p> <p><i>Citado por: Hernández, Romero, Bracho y Portillo (2012).</i></p>	<p>-Eventos que fomenten la participación de los miembros de la organización y permitan la convivencia entre los mismos.</p> <p>-Participación en programas de becas, patrocinios o donaciones en eventos sin finalidad de lucro.</p>
<b>Familia</b>	<p><b>Sucesión</b></p> <p><i>Citado por: Andrade (2002).</i></p>	<p>-Continuidad del negocio familiar.</p> <p>-Reflexión y planificación de sucesores.</p>
	<p><b>Relaciones familiares</b></p> <p><i>Citado por: Chery, Steven, Sally, and Wayne (2013) y Torres, Ortega, Garrido y Reyes (2008).</i></p>	<p>-Liderazgo empleado en la empresa.</p> <p>-Clima organizacional.</p>
	<p><b>Protocolo familiar</b></p> <p><i>Citado por: Brannon, Wiklund, y Haynie (2012);</i></p>	<p>-Manera de trabajar.</p> <p>-Integración de hijos a las</p>

	<i>Giné, Gràcia, Vilaseca, y Balcells (2009); Vírseda- (2012); Correa, Restrepo y Acevedo (2007) y Echaiz (2010) y Caraveo, Nicolini, Villa y Wagner, (2005).</i>	actividades laborales.
	<b>Tendencias</b> <i>Citado por: James, Jess y Pramodita (2005).</i>	-Capacidades de competencia.
<b>Condiciones laborales</b>	<b>Desigualdad</b> <i>Citado por: Hernández, Portillo, Romero, Bracho y Hernández (2008).</i>	-Elaboración de contratos.  -Prestaciones.  -División y distribución de trabajo.
	<b>Premios y castigos</b> <i>Citado por: Hernández, Portillo, Romero, Bracho y Hernández (2008).</i>	-Incentivos.
	<b>Apoyo</b> <i>Citado por: Hernández, Portillo, Romero, Bracho y Hernández. (2008).</i>	-Capacitación y cursos de desarrollo.  -Comunicación.
	<b>Orden y protección.</b> <i>Citado por: Hernández, Portillo, Romero, Bracho y Hernández. (2008).</i>	-Uso de manual de procedimientos, seguridad e higiene, entre otros.

Fuente: elaboración propia, basado en los autores anteriormente mencionados.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguñaga, Daniel (2012). 4 Limitaciones que enfrenta la empresa familiar. En <http://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/4-limitaciones-que-enfrenta-la-empresa-familiar> consultado el 19 de Agosto de 2013.

Alessandri R. Arturo, Somarriva U. Manuel, Vodanovic H. Antonio. (1998). Tratado de derecho civil. Partes preliminar y general. (1er. Ed.). Santiago-Chile: Editorial Jurídica de Chile.

Andrade (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 7, núm. 19, julio-noviembre, 2002, pp. 375-389, Universidad del Zulia. Venezuela.

Annika Hall, Mattias Nordqvist. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. XXI, no. 1, March 2008. Family Firm Institute, Inc.

Anzola, R. S. (1993). Administración de pequeñas empresas. 1er. Ed. McGraw Hill interamericana de México S.A DE C.V. Pp. 297.

Barrera Duque, Ernesto. (2006). Los valores en las familias empresarias colombianas. *Cuadernos de Administración*, Enero-Junio, 9-19.

Beatriz Flores Romero, Federico González Santoyo. LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MORELIANAS. Cuadernos del CIMBAGE, núm. 11, 2009, pp. 85-104. Facultad de Ciencias Económicas. Argentina <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46212704005>

Belausteguigoita, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill. México.

Betancourt Ramírez, José Bernardo; Gómez-Betancourt, Gonzalo; López Vergara, María Piedad. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la

visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, Julio-Septiembre, 165-183.

Bohrnstedt, G.W. (1976). Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes. Trillas: México.

Bona Sánchez, Carolina; Pérez Alemán, Jerónimo; Santana Martín, Domingo Javier. (2009). Capacidad informativa de los resultados contables en la empresa familiar. *Cuadernos de Gestión*, Sin mes, 17-30.

Bonome, M. (2009). La racionalidad en la toma de decisiones: *Análisis de la teoría de decisión de Herbert A. Simon*. España: Editorial tenbiblo.

Brannon D., Wiklund J. y Haynie M. (2012). The Varying Effects of Family Relationships in Entrepreneurial Teams. Baylor University.

Calderón, V. (2011). El ABC de las finanzas para Pymes. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 19(5), 22-27.

Caraveo-Anduaga, MC, Jorge J.; Nicolini-Sánchez, Humberto; Villa-Romero, Antonio; Wagner, Fernando A.. (2005). Psicopatología en familiares de tres generaciones: un estudio epidemiológico en la Ciudad de México. *Salud Pública de México*, enero-febrero, 23-29.

Carrasco Hernández, A., & Rubio Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. (Spanish). *Revista De Empresa*, (22), 20-34.

Carrasco Hernández, A., & Rubio Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. (Spanish). *Revista De Empresa*, (22), 20-34.

Carter y McGoldrick (1989). *The Changing family life cycle: A framework for family therapy*. Boston: Allyn& Bacon.

Cheryl L. Adkins, Steven A. Samaras, Sally W. Gilfillan, and Chiner, Alfonso. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, Sin mes, 102-110.

Chrisman, J., Chua J. y Sharma P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. Baylor University.

Chua, J., Chrisman, J., y Sharma, P. (1999), *Defining the Family Firm by Behavior. Entrepreneurship: Theory and Practice*, Texas, USA: Baylor University.

Claver Cortés, Enrique; Rienda García, Laura; Quer Ramón, Diego. (2006). El Comportamiento De Las Empresas Familiares Y No Familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión*, Sin mes, 11-25.

Climent Giné, Marta Gràcia, Rosa Vilaseca, Anna Balcells. Trabajar con las familias en atención temprana. Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado, vol. 23, núm. 2, agosto, 2009, pp. 95-113, Universidad de Zaragoza. España.

Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, A.C. Guanajuato. Importancia de las PYMES en México. <http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/the-news/255-pymesroque>, consultado el 12 de Septiembre de 2013.

Consejo de Administración (2003). Sucesión en la empresa familiar, guía fundamental en la definición e implementación de un plan de sucesión exitoso. México:LID Editorial.

Contreras-Soto, Ricardo; Valdés-Cobos, Alberto; López-Salazar, Alejandra. (2012). Capital social entre empresas familiares y asociaciones empresariales en Celaya, Guanajuato. *Ra Ximhai*, Mayo-Agosto, 381-394.

Correa Young, Amalia; Restrepo de Giraldo, Lucía; Acevedo, Victoria Eugenia. (2007). Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria. *Pensamiento Psicológico*, julio-diciembre, 79-100.

De León Campero, S. (2002). Las microempresas de servicios en México, principales características. (Spanish). *Hospitalidad ESDAI*, (1), 167-185.

Diario Oficial de la Federación. REGLAS de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013. En [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013) consultado 13 de Enero de 2014.

Domínguez, C. (2011). Factores psicosociales de éxito en la sucesión de la empresa familiar. En [http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/11725/1/PFC\\_Orlando\\_Dominguez.pdf](http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/11725/1/PFC_Orlando_Dominguez.pdf) consultado el 19 de Agosto de 2013.

Echaiz Moreno, Daniel. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, vol. XLIII, núm. 127, enero-abril, 2010, pp. 101-130 Universidad Nacional Autónoma de México.

Eguiluz R. Luz de Lourdes. (2003). Dinámica de la familia. Un enfoque psicológico sistémico. (1er. Ed.). México: Pax México.

El Economista. Pymes familiares mexicanas, optimistas ante futuro: PwC. En <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/29/pymes-familiares-mexicanas-optimistas-ante-futuro-pwc> consultado el 26 de Enero de 2014.

En Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. Empresario PYME: ¿Qué son las PYMES?. En <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros> consultado el 12 de Septiembre del 2013.

Esparza Aguilar, José Luis; García Pérez de Lema, Domingo; Duréndez Gómez Guillamón, Antonio. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, Abril-Sin mes, 13-20.

Estrada, R., García, D. Y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: estudio empírico en México”, *Revista Venezolana de Gerencia*, año 14, abril –junio, no. 46, pp. 169-182.

Ferrel O.C., Hirt Geoffrey , Ramos Leticia. (2004), “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” 4ta. Ed. Mc Graw Hill.

Flores, M., Lagarda, A., Urquidy, M., & Angulo, N. (2011). Aprendizaje en microempresas de Baja California. (Spanish). *Estudios fronterizos*, 12(23), 95-116.

Fuentes Lombardo, G.; Hernández Ortiz, M.J.; Vallejo Martos, M.C.. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Septiembre-Diciembre, 15-34.

Gallardo-Vázquez , D., & Sánchez-Hernández, M. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. (Spanish) (Cover story). *Universia Business Review*. (38), 14-31

Gallo, M., Amat, J. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona. Ediciones DEUSTO.

Gallo, Miguel Ángel. (2011). El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a continuidad empresarial. (1er. Ed.). Barcelona:Profit.

García Pérez de Lerma, Domingo (2004). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Estado de Veracruz). 1er. Ed. México: Servicio de publicaciones Universidad de Cantabria.

Garza Ramos, María Isabel de la; Medina Quintero, José Melchor; Cheín Schekaibán, Nazlhe Faride; Jiménez Almaguer, Karla Paola; Ayup González, Jannett; Díaz Figueroa, José Guillermo. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, Enero-Junio, 315-333.

Genescà, E., Urbano, D., Capelleras, J., Guallarte, C., Vergès, J. (2003). Creación de empresas. Entrepreneurship. (1er. Edición). Barcelona: Universitat Autònoma de Carcelona Servei de Publicaciones.

Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., Lansberg, I. (1997), *Empresas Familiares. Generación a generación*. Madrid: Mc Graw Hill.

Giné, Climent; Gràcia, Marta; Vilaseca, Rosa; Balcells, Anna. (2009). Trabajar con las familias en atención temprana. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, Agosto-Sin mes, 95-113.

Gobierno del Estado de Sonora. Fomento al autoempleo. En [http://www.sonora.gob.mx/es/Sonora/Programa de Autoempleo](http://www.sonora.gob.mx/es/Sonora/Programa_de_Autoempleo) consultado el 19 de Agosto de 2013.

Gobierno del Estado de Sonora. Fomento al autoempleo. En [http://www.sonora.gob.mx/es/Sonora/Programa de Autoempleo](http://www.sonora.gob.mx/es/Sonora/Programa_de_Autoempleo) cosuñtado el 19 de Agosto de 2013.

Gobierno del Estado de Sonora. Haz negocio. En [http://www.sonora.gob.mx/es/Sonora/Haz Negocio](http://www.sonora.gob.mx/es/Sonora/Haz_Negocio) consultado el 19 de Agosto de 2013.

Gobierno del Estado de Sonora. Negocios. En <http://www.sonora.gob.mx/es/Sonora/Negocios> consultado el 19 de Agosto de 2013.

Gomes, C., Tuirán R., Lindón, A., Wong, R., Figueroa M., Salles, V., De Oliveira O., Ariza, M., Soto, S., Del Rey, L., Moctezuma, M., Salvia, A., Goldani, A., Varley A., Blasco, M., Beltrão, K., Phineiro, S., Oliveira, F., Montes, V., Marteleto L. y Noonan M. (2001). Procesos sociales, población y familia. Alternativas teóricas y empíricas en las investigaciones sobre vida doméstica. (1er. Ed.). México: Editorial FLACSO (Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales).

Gómez-Betancourt, Gonzalo; López Vergara, María Piedad; Betancourt Ramírez, José Bernardo; Millán Payán, Javier Olmedo. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entramado*, Enero-Junio, 28-42.

Hernández Fernández, Lissette; Portillo Medina, Rafael; Romero Borré, Jenny; Bracho Rincón, Neida; Hernández, Ana Emilia. (2008). Política de recursos humanos en las empresas familiares venezolanas. *Multiciencias*, Diciembre-Sin mes, 85-92.

Hernández Fernández, Lissette; Romero Borré, Jenny; Bracho Rincón, Neida; Portillo Medina, Rafael. (2012). Responsabilidad social universitaria: una mirada desde la línea de investigación "empresas familiares". *Opción*, Mayo-Agosto, 338-351.

Hsi-Mei Chung & Shu-Ting Chan. (2012). Ownership structure, family leadership, and performance of affiliate firms in large family business groups. Springer

Hsi-Mei Chung. (2012). The role of family management and family ownership in diversification: The case of family business groups. Springer Science+Business Media, LLC 2012.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Indicadores de ocupación y empleo al segundo trimestre del 2013. En <http://www3.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1> consultado el 19 de Agosto de 2013.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Metodología de los Censos Económicos 2009. En [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/ce09\\_metodologia.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/ce09_metodologia.pdf) consultado el 19 de Agosto de 2013.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Micro, pequeña y gran empresa estratificación de los establecimientos 2009. En [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mo no\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mo no_Micro_peque_mediana.pdf) el 19 de Agosto de 2013.

Irigoyen, H. y Puebla F. (1997), PYMES, su economía y organización, ediciones macchi, buenos aires argentina. Pp. 159.

Jean-Luc Arregle, Michael A. Hitt, David G. Sirmon and Jiménez, Magda; Piña Zambrano, Henri. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, Abril-Junio, 255-273.

Kamiya, M. (2012). EL apoyo a la pyme en América Latina. (Spanish). *Debates IESA*, 17(4), 26-31.

L. Ward, J. (1994), El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas, *FAMILY BUSINESS REVIEW*, II, (2), 186-188.

Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F., & Huepe, P. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. (Spanish). *Horizontes Empresariales*, 10(2), 9-23.

Martínez, E. (2013). Empresas exitosas en entornos complejos. (Spanish). *Debates IESA*, 18(1), 44-48.

Martínez, E. J. (2010). Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito (1er. Ed). Buenos Aires: Gránica.

Métodos de investigación educativa. El estudio de casos. En [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf) consultado 13 de Enero de 2014.

Moreno, Tania M. México reclasifica a las PYMES. 1 de Julio de 2009. En <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/06/30/el-gobierno-reclasifica-las-pymes> consultado el 19 de Agosto de 2013.

Nicolàs P.(2009). Costes para la dirección de empresas. Universitat Autònoma de Barcelona Servei de Publicacions. Barcelona. Pp. 75-76.

Nogales F., García-R, L., de Echagüe, J., Poveda, M., Vacchiano, C., Quijano, J., Peñas, M., Sastre, A. y Díaz C. (2007). La empresa familiar y los nuevos retos de gestión. Fundación EOI.

Philippe Very. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms\*. *Journal of Management Studies* 44:1 January 2007.

ProMéxico: Inversión y comercio. PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México. En <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html> consultado el 19 de Agosto de 2013.

Reyes Ponce, Agustín (2004). Administración moderna. México: Limusa.

Rodríguez Valencia J. (1998). Como administrar pequeñas y medianas empresas. 4ta. Ed. México: Ecafsa. Pp. 368.

Romero, Luis Ernesto. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, mayo-agosto, 131-141.

Rovira, I, C. (2004). Información y documentación digital. Edicions a Petició S.L. Barcelona. Pp. 14-20.

Saavedra García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.

Secretaría de Economía. Fondo Nuevo Sonora. En <http://fns.sonora.gob.mx/sitiopublico/> consultado el 19 de Agosto de 2013.

Sistema de Información Estadística del Estado de Sonora. Información estadística (indicadores). En <http://www.estadisticasonora.gob.mx/indicadores.aspx?Id=335> consultado el 19 de Agosto de 2013.

Soto E. y L. Dolan Simon. (2004). Las PYMES ante el Reto del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales. (1er. Ed.). México: Thomson. Pp. 235.

Sundaramurthy, Chamu. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XXI, no. 1, March 2008 © Family Firm Institute, Inc.

Torres Velázquez, Laura Evelia; Ortega Silva, Patricia; Garrido Garduño, Adriana; Reyes Luna, Adriana Guadalupe. (2008). Dinámica familiar en familias con hijos e hijas. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, Julio-Diciembre, 31-56.

Vírseda-Sanz, Eloy. (2012). Trabajo social con familias. *Portularia*, Sin mes, 129-130.

Wayne E. McWee.(2013). *The Relationship between Owner Characteristics, Company Size, and the Work–Family Culture and Policies of Women-Owned Businesses*. *Journal of Small Business Management* 2013 51(2), pp. 196–214.

Zevallos, E., (2003), "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina", *Revista de la CEPAL*, 79:51-68.