

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

UNIDAD IZTAPALAPA



“PERFIL CUALITATIVO DE
LAS EMPRESAS FAMILIARES”

*TESINA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN*

PRESENTAN:

CRUZ GÓMEZ MIRNA LORENA.	200321319
JUÁREZ GONZÁLEZ VERÓNICA.	98324184
MENDOZA LUNA ROCIO GUADALUPE.	200321149
SUAREZ ARCOS MARÍA NATIVIDAD.	97328668

ASESOR: MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA.

MÉXICO, D. F.

ABRIL DEL 2004.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

UNIDAD IZTAPALAPA



**“PERFIL CUALITATIVO DE
LAS EMPRESAS FAMILIARES”**

**TESINA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMNISTRACIÓN**

PRESENTAN:

CRUZ GÓMEZ MIRNA LORENA.	200321319
JUÁREZ GONZÁLEZ VERÓNICA.	98324184
MENDOZA LUNA ROCIO GUADALUPE.	200321149
SUAREZ ARCOS MARÍA NATIVIDAD.	97328668

ASESOR: MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA.

MÉXICO, D. F. 15 ABRIL DEL 2004.

[Handwritten signature]
15-abril-2004.

A GRADECIMIENTOS:

A MIS PADRES: *El Sr. Jorge Cruz Hernández y La Sra. María Cristina Gómez Hernández por la deuda impagable de sangre y vida; por su apoyo moral y económico, por su amor y guía a lo largo de mi existencia. A ellos que fueron y seguirán siendo el ejemplo luminoso de sencillez y honestidad, mi eterno amor.*

A MI HERMANO: *Jorge Ubaldo por todos los años de convivencia y experiencia compartidos; por el profundo cariño que siempre nos ha unido; por el apoyo moral económico, y por tantas ideas aportadas en el camino del estudio y mi formación humana y profesional. Te quiero mucho.*

A MI ABUE: *Por su apoyo, confianza y cariño gracias porque con tu ejemplo y enseñanza sembraste en mí el anhelo de ser y transformar. Porque con tú magnífica solidaridad me has proporcionado lo único que me permite seguir: La fortaleza. Gracias por ser mi ejemplo a seguir.*

A MIS AMIGOS: *Eduardo, Esther, Fanny, Jenny, Jonathan, Oscar, Rocío, Silvia, Valentín, Verónica y a los que me faltó nombrar sin restarles importancia; quisiera agradecer a todos y cada uno de los que me han regalado un espacio en su tiempo para darme siempre un buen consejo, una buena palabra de aliento, un fuerte abrazo que transmite solidaridad; a todos ellos, a todos ustedes, de todo corazón. Muchas gracias.*

A MI EQUIPO: *Natividad, Rocío y Verónica, porque ustedes, contribuyeron en mayor o menor medida, a que lograra llegar hasta esta línea final, hasta este anhelado logro, hasta este reto que juntas me han ayudado a superar.*

A MIS PROFESORES: *Porque con su gran ejemplo me dieron lo único que nos hace valiosos: la educación. Con todo cariño y agradecimiento a quienes debo la posibilidad de alcanzar esta meta.*

MIRNA LORENA CRUZ GÓMEZ

A mi MADRE, por que siempre supo sacar a sus hijos adelante a pesar de todas las adversidades, gracias por haberme demostrado siempre TU AMOR, por que su MEMORIA y RECUERDO siempre estarán presentes y vivos en MÍ.

A mi PADRE, gracias por lo que me diste y por el solo hecho de ser mi PADRE.

A EDWIN mi ESPOSO, gracias, por que sin tu apoyo nunca hubiera logrado nada, por que sin tu AMOR no tendría la fuerza para lograr mis metas, por tu comprensión, por tu confianza, pero por sobre todo por haberme dado una hija, a ti es a quien DEDICO este trabajo y espero nunca defraudarte, TE AMO.

A JESSICA BRENDA mi HIJA, gracias mi PRINCESA, por que tú eres la razón de que yo viva y en ti veo la fortaleza que a mi algunas veces me falta, por tu AMOR y TERNURA, por tu comprensión y apoyo.

A todos mis HERMANOS: Carlos, Ma. Mercedes, Ma. Del Carmen, Santa, René, Angélica, Georgina, Julio, gracias, por el apoyo que me han brindado, los quiero mucho.

A mis AMIGOS, que siempre han sido un gran apoyo para mí: Cinthia, Alfredo, Lorena gracias por el apoyo que me han dado, sus consejos, su amistad, son unas grandes personas y en verdad han demostrado ser mis amigos.

A Ignacio, Josefina, Araceli, Isaías, Mariana, gracias, por todo lo que me han dado y por su apoyo incondicional.

A mi equipo de tesina, gracias por su apoyo y su comprensión.

VERÓNICA JUÁREZ GONZÁLEZ.

A mi madre y hermana: Por su compañía y apoyo para alcanzar esta meta en mi camino profesional.

A mi padre finado: por guiarme, cuidarme y bendecirme con su presencia incorporea en mi vida.

A mis amigos, : Lorena, Estner, Eduardo, Jonathan, Fanny, Silvia y Valentín, por los ratos de diversión, y aprendizaje que me han dado en la universidad.

A mis compañeras de equipo en este trabajo Lorena, Verónica y Natividad por su colaboración, tiempo y dedicación.

A todas las personas que me han impulsado y ayudado con su cariño, compañía y consejos, a mi amigo Víctor, a mi casi madre Yunuen y en especial, a Omar, que iluminó e inspiró gratamente mi vida.

ROCIO GUADALUPE MENDOZA LUNA

Quiero darle las gracias a Dios, por estar siempre a mi lado, por guiarme el camino para haber logrado este propósito.

A mis padres por darme el privilegio de ser su hija, por amarme y enseñarme lo hermoso de tenerlos como padres.

A mis hermanos, porque siempre confiaron en mí, por su apoyo, cariño y ejemplo.

A mi amigo, compañero y esposo por este tiempo que estuviste conmigo, impulsándome a continuar.

Gracias a todos los amo:

MARÍA NATIVIDAD SUÁREZ ARCOS.

Reunirse en equipo es el principio.
Mantenerse en equipo es el progreso.
Trabajar en equipo es el éxito.

El camino al éxito, comienza con el
recorrido de nuestros esfuerzos.

Con sincero agradecimiento, al Maestro Rafael Reyes Avellaneda, asesor de este trabajo, por todas sus enseñanzas y valiosos consejos, así como por el tiempo, y objetivos compartidos en este trabajo. Agradecemos profundamente su tacto y buena disposición mostrados a lo largo de este trabajo.

4.1 DEFINICIÓN.....	55
4.2 INSTRUMENTOS DE LA PLANEACIÓN	55
4.3 MODELOS PARA CREAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN EMPRESAS FAMILIARES	56
4.3.1 FACTORES PRINCIPALES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN	59
IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	64
2. PROBLEMA.....	64
3. HIPOTESIS.....	65
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	69
6. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	71
7. RESULTADO FINAL POR PREGUNTA.....	73
8. CONCLUSIÓN GENERAL: SE ACEPTA O RECHAZA LA HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	77
V. ANEXOS.....	79
GLOSARIO	80
ANEXO 1. CUESTIONARIO	84
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	89

I. INTRODUCCIÓN

México es un país en vías de industrialización, que durante todo este sexenio actual, desde el año 2000 hasta el 2004, ha mantenido estabilidad macroeconómica, pero sin crecimiento económico y con estancamiento en la creación de empleos, el costo de la disciplina en las finanzas públicas, se manifiesta en un país, en donde, cerca del 60% de la población económicamente activa esta empleada en el sector informal de la economía, convirtiéndose en emprendedores de micro, pequeñas y medianas empresas catalogadas como familiares o sociedades entre amigos y parientes, las cuales han surgido como fuentes de autoempleo o de empresas que generan ingresos.

Por lo anterior, se puede decir que las PyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) no solamente tienen importancia económica, sino además una enorme importancia en el desarrollo social de nuestro país.

En México, existe una población de empresas prácticamente dominada por micro, pequeñas y medianas empresas, de esta población el 99.6% son PYMEs. Sólo el 0.3% corresponde a las grandes empresas, siendo pocas generan una gran cantidad de empleos formales, pero el papel central en la generación de empleos formales e informales lo desempeña sin duda alguna las PyMEs.

Es por ello un objetivo primordial, y primario, identificar las características particulares de este tipo de empresas, que permitan encontrar el: **PERFIL**

CUALITATIVO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, como un primer acercamiento de análisis a este tipo de empresas.

El marco teórico de la presente investigación se divide en cuatro capítulos, en el primero de ellos se habla sobre la empresa la cual es una agrupación conformado por individuos, que se dan entre sí, alguna forma de organización, a efectos de coordinar recursos (insumos) con el fin último de lucrar con su transformación o enajenación; además se dan las características de la empresa, es decir, la clasificación de acuerdo al sector económico y los criterios de estratificación (tamaño, ventas).

El segundo capítulo se centra en el concepto de las PyME, que se define como aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones respecto de las grandes y engloba a la micro, pequeña y mediana empresa. Sus características desde un punto de vista cualitativo, son: la propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado, y por tanto, con las crisis propias de toda empresa que se encuentra en una etapa de pleno desarrollo.

El tercer capítulo, se concentra específicamente en la Empresa Familiar, la cual definen Bolaños y Lechuga (1998) como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia; donde la estructura gerencial de las PyMEs es de tipo familiar; las funciones de responsabilidad son transmitidas primordialmente en función del vínculo familiar o del “amiguismo”. En relación a la sucesión familiar está el aspecto de la secuencia generacional, donde

tenemos que: 1ª. Generación: Fundador solo y/o Fundador con sus Hijos; 2ª. Generación: Hijos solos; 3ª. Generación: Hijos de los Hijos y/o Primos de 1^{er} Grado, y; 4ª. Generación: Primos de 2^{do} Grado. Así también, se exponen las tres estructuras que conforman la empresa familiar: la **Primera Estructura** es la Directiva de la Empresa, la **Segunda Estructura** es el Capital, este determina la configuración del poder en la empresa, un Poder peculiar y propio de la Empresa Familiar. La **Tercera Estructura**, es la Empresa Familiar y sus características cualitativas, como son: la poca o ninguna especialización en la administración, una falta de acceso de capital, el contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa, una posición poco dominante en el mercado de consumo y una íntima relación de la comunidad local. Describimos también el modelo de los Tres Círculos (Tagiuri y Davis, 1982), el cual describe el sistema de Empresas Familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: Empresa, Propiedad y Familia.

Se toca además el aspecto de la cultura, entendida como: “el peculiar modo de vida humana que en cada grupo social se da”, incluye el modo de entender el mundo, las formas de organización social dentro de las cuales todo grupo humano vive y sus relaciones con lo sobrenatural. Particularmente en el aspecto de cultura organizacional, se analiza la Formalidad en la Empresa Familiar donde Hage y Aiken (1967) afirman que la formalización representa el uso de normas en una organización y, la Informalidad es propia de la no existencia de reglas que regulen el comportamiento de las personas. Los individuos y grupos se comportan de acuerdo a la discrecionalidad de sus usos y costumbres (Hall, 1983). De esta

manera la dirección de la empresa familiar puede utilizar diferentes mecanismos de control, ya sea formales o no formales.

En el cuarto capítulo se habla acerca de la Planeación Estratégica la cual consiste en: la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, esta identificación permite a la empresa tomar mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Se mencionan los instrumentos de la Planeación Estratégica, son: Objetivos, Metas, Plan, Programa, Política, Curso de acción, Prácticas, Procedimientos y Presupuesto.

Finalmente la metodología de la investigación es de tipo cualitativo, y se utiliza para descubrir y describir a un fenómeno determinado. En este enfoque lo más importante es comprender a la Empresa Familiar en su ambiente natural (cómo se comporta, actúa, actitudes, etc.).

El problema de investigación es: Las Empresas Familiares, son organizaciones informales que no tienen permanencia ni sostenimiento en el mercado. Las hipótesis son H_1 : Las PyMEs son empresas familiares, H_0 : Las PyMes no son empresas familiares; H_2 : No existe formalidad en las empresas familiares, H_0 : Existe formalidad en las empresas familiares; H_3 : No existe planeación estratégica en la empresa familiar, H_0 : Si existe planeación estratégica en la empresa familiar.

El diseño de nuestra investigación es no experimental, para el caso de la investigación, el estudio se realizará a través de una muestra no probabilística, es decir, la elección de la unidad de observación, en este caso una Empresa Familiar,

ha quedado determinada directamente de acuerdo a los investigadores, quedando a su alcance la unidad de observación.

La recolección de datos, utiliza como instrumento de medición: el cuestionario estructurado. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Además para su aplicación, se hará uso de la entrevista, a fin de probar las hipótesis de trabajo propuestas (*Sampieri, et. al; 2003*).

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. OBJETIVOS

1. Identificar las características cualitativas de las empresas familiares.
2. Identificar las características de la cultura organizacional en las empresas familiares.
3. Identificar el tipo de planeación en la empresa familiar.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- (1) ¿ Qué tipo de empresas son las PyMEs?
- (2) ¿ Qué características tienen las PyMEs que son empresas familiares?
- (3) ¿Existen procedimientos formales y estandarizados en la empresa familiar?
- (4) ¿ Existe algún tipo de control en la empresa familiar?
- (5) ¿Existen planes y programas en la empresa familiar?
- (6) ¿Qué tipo de planeación existe en la empresa familiar?

3. JUSTIFICACION

Las PyMEs en la actualidad son un factor clave en la economía mexicana, ya que según datos del INEGI (1999), representan el 98 % de las empresas en el país, de las cuales (INEGI, 1999), indica que el 65% quiebra en los dos primeros años. Mas sin embargo, así como mueren o desaparecen, al mismo tiempo, se crean al año 200 mil empresas.

Es por ello que este estudio busca determinar cuáles son las características o específicamente las debilidades por las que desaparecen estas empresas, con el propósito de encontrar soluciones a su problemática que coadyuven a lograr su consolidación, permanencia y sostenimiento en el mercado.

El estudio planteado ayudará, a conocer el perfil cualitativo de las empresas familiares, a través de sus características más representativas, proporcionando datos útiles para el diseño de una estrategia de fortalecimiento que ayude a disminuir el alto índice de mortandad de las PyMEs en México.

III. MARCO TEÓRICO

1. LA EMPRESA

1.1 CONCEPTO

Constituye una agrupación conformada por individuos en la que se da alguna forma de organización a efectos de coordinar recursos (insumos) con el fin último de lucrar con su transformación o enajenación (Horacio, 1997).

A partir del concepto anterior deducimos como empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, y custodia de bienes o para la prestación de servicios.

Dentro de la organización empresarial existen tres tipos de factores necesarios para realizar sus operaciones:

1º) Las personas, factor que se encuentra representado por los propietarios, los gerentes, ó administradores y todos los empleados que laboran en los procesos administrativos y operativos de la empresa.

2º) El capital, que está constituido por los aportes que hacen los propietarios de la empresa y puede estar representado en dinero en efectivo, en mercancías, en maquinaria, en muebles o en cualquier otro aporte de bienes.

3º) El trabajo, que es la actividad que realizan las personas para lograr el objetivo primordial de la empresa que puede ser la producción de bienes, la comercialización de mercancías o la prestación de algún servicio (Horacio, 1997).

1.2 CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

1.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SECTOR

Conforme al censo económico (INEGI, 1999), las empresas se pueden clasificar por sectores o actividades económicas:

- **De Servicios:** Son las incluyen la comercialización de servicios profesionales o de cualquier tipo, que buscan satisfacer las necesidades de la comunidad, ya sea de salud, educación, transporte, recreación, servicios públicos, seguros y otros varios.
- **Comerciales:** Son las empresas que se dedican a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta, como por ejemplo, supermercados, papelerías, librerías, etc.
- **Manufacturas:** Son las empresas que se dedican a la compra de materias primas para que mediante la utilización de mano de obra y tecnología se transformen en un producto terminado para su posterior venta, como por ejemplo, plantas ensambladoras de automóviles, acereras, constructoras y muchas otras.
- **Otros sectores:** Que engloban actividades tales como: la pesca, minería, electricidad, agua, construcción, transportes y comunicaciones.

1.2.2 CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN DE LAS PYMES

1.2.2.1 CLASIFICACIÓN DE ACUERDO AL TAMAÑO (NÚMERO DE PERSONAL OCUPADO)

Conforme al censo económico (INEGI, 1999), y con base a los criterios

establecidos por la actual Secretaria de Economía, se clasifica a la industria de acuerdo con su tamaño de la siguiente forma:

Microempresa: Las empresas que ocuparán hasta 15 personas.

Pequeña empresa : Las empresas que ocupan hasta 100 personas.

Mediana empresa: Las empresas que ocupan hasta 250 personas

Gran empresa: Las empresas que ocupan más 251 personas

1.2.2.2 CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A SALARIOS MÍNIMOS ANUALES COMO NIVEL DE VENTA ANUAL

Y de acuerdo a los criterios establecidos por Nacional Financiera (1993), las empresas se pueden clasificar de la siguiente forma:

Microempresa: Son las empresas que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales (zona A) como nivel de venta anual.

Pequeña empresa: Son las empresas que manejan de 111 salarios mínimos anuales (zona A), a 1,115 salarios por venta anuales, como nivel de venta anual.

Mediana empresa: Son las empresas que manejan de 1,116 salarios mínimos anuales a 2,010, por ventas anuales.

Gran empresa: Son las empresas que superan los 2,011 salarios mínimos anuales por ventas anuales.

2. LA PYME (MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)

2.1 CONCEPTO

Se define como aquella organización que se concentra en nichos específicos de mercado con una gerencia personalizada por el dueño e independencia de decisiones respecto de las grandes (Irisen, 2002). Engloba a la micro, pequeña y mediana empresa.

Por otra parte, por PYMES se entenderá la concepción de toda organización de dimensión reducida que da lugar a una economía y gestión cualitativamente diferentes a los difundidos en los textos normalmente vinculados con las grandes, con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo según Suárez (2001), citado por Reyes (2003).

2.2 ASPECTOS CUALITATIVOS

Las principales características de las PyMEs, desde el punto de vista cualitativo son:

- a)** La propiedad y la gestión se concentran en un sola persona y /o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio. Esto, en la medida en que no se logra un adecuado recambio generacional, puede provocar serios problemas en la empresa ante la desaparición de aquel. Por otra parte, un hecho para nada trivial se da cuando existen diferencias en el seno de la familia que la mayoría de las veces lleva a que se descuide el negocio principal.

- b)** Son empresas en crecimiento, con una participación creciente en el mercado, y por tanto, con la crisis propias de toda empresa que se encuentra en una etapa de pleno desarrollo. En muchos casos, y por decisión propia, no aspiran a convertirse en grandes empresas, ya que se sienten cómodas en el nivel de actividad en que operan.
- c)** Generalmente utilizan mano de obra no calificada, además ante la escasez de recursos económicos, están limitadas en cuanto al acceso a tecnologías disponibles, restricción que no permite a este tipo de empresas el desarrollo.
- d)** Son altamente dependientes de proveedores locales, y además su bajo financiamiento se traduce en menores costos y menor calidad de sus productos. Adicionalmente, si ese proveedor tiene problemas, ya sea de índole económica o financiera, los traslada a su cliente (PyME), y se manifiesta en un producto de baja calidad con insumos de baja calidad y bajo costo.
- e)** Imponiéndole a la PyME las condiciones de negociación, son estas también las proveedoras de las grandes empresas (Irigoyen, Puebla; 2001).

En muchas ocasiones no consiguen financiamiento de proveedores del exterior, por lo que en sus operaciones externas, en lugar de operar con cobranzas, deben girar los fondos con anticipación o abrir cartas de crédito.

Gran parte de las empresas sean mexicanas, brasileñas, chilenas, argentinas, peruanas, bolivianas, estadounidenses, canadienses e incluso europeas, son familiares. Un gran porcentaje del total de micro, pequeñas y

medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos y parientes (Rodríguez, 2002).

Específicamente, las características más peculiares que se determinan de las PyMEs son las siguientes:

Microempresas: Son organizaciones que no dominan el sector de la actividad en que operan y cuentan con una estructura organizacional muy sencilla o plana.

Pequeña empresa: Es aquella que maneja una baja inversión y un bajo número de trabajadores, se caracteriza porque no existe una delimitación clara y definida de funciones entre el administrador y/o el propietario del capital de trabajo y los trabajadores; por ello existe una confusión de roles en las funciones de la organización.

Mediana empresa: En este tipo de empresa se observa una mayor división y delimitación de funciones administrativas y operacionales. La inversión y los rendimientos obtenidos son mayores que los de la pequeña empresa.

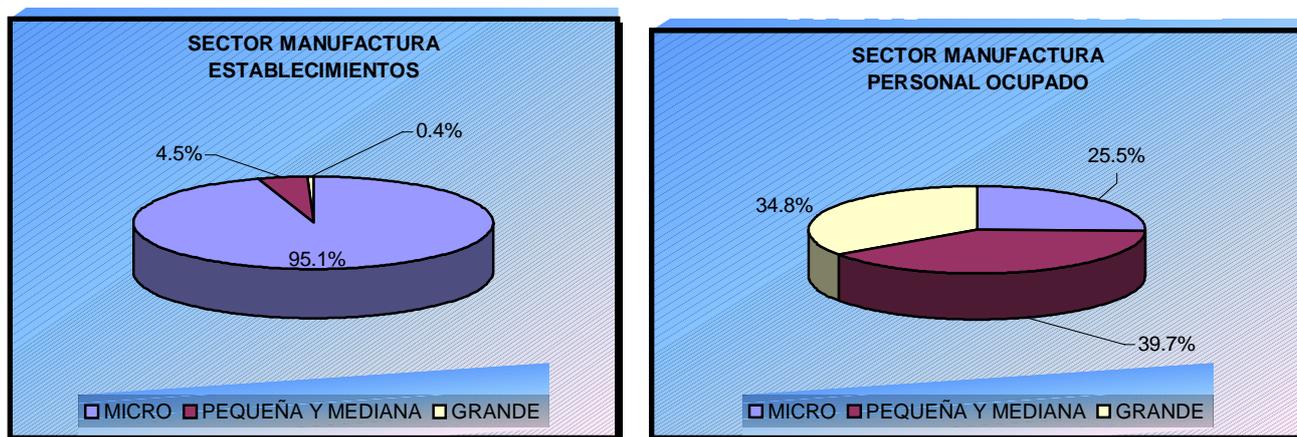
Gran empresa: Es la organización formal, que posee personal especializado en cada una de las áreas de trabajo (organigrama), se observa una gran división del trabajo y las actividades mercantiles se realizan en un porcentaje elevado (Rodríguez, 2002).

2.3 IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN MÉXICO

La pequeña y mediana empresa constituye, en la actualidad, el centro del sistema económico de nuestro país. La enorme influencia actual de estos tipos

de empresas se debe a la respuesta que demandan los mercados locales, y a su expansión, que solicita de las PyMEs crecimiento en sus recursos económicos, tecnológicos y humanos para cubrir la demanda.

Desde nuestro punto de vista, una pequeña empresa manufacturera puede parecer no significativa, pero al conjuntarse o agruparse, representan 50% del empleo en la economía; además aproximadamente el 99% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional (Reyes, 2003).



De acuerdo con el INEGI, en 1999 el panorama de empresas y trabajadores regulares era de la siguiente manera:

En el sector industrial existen 344,118 establecimientos. De éstos; 327,280 pertenecen a la micro empresa; 15,373 a la pequeña y mediana industria. La micro ocupa a 1'079,220 trabajadores, en tanto que la pequeña y mediana industria ocupa a 1'678,812 obreros y empleados, así mismo la gran industria da trabajo a 1'474,290 personas.

SECTOR INDUSTRIA MANUFACTURERA		
<i>EMPRESA</i>	<i>ESTABLECIMIENTOS</i>	<i>PERSONAL OCUPADO</i>
Micro	327,280	1'079,220
Pequeña	9,567	500,379
Mediana	5,806	1'178,435
Grande	1,465	1'474,290
TOTAL	344,118	4'232,322
<i>FUENTE: INEGI, CENSOS ECONÓMICOS 1999.</i>		

3. LA EMPRESA FAMILIAR

3.1. CONCEPTO

Empresa familiar es aquella en donde los propietarios juegan un triple rol, de inversionistas y administrativos, tomando decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias. Es decir, que como participantes, están inmiscuidos en todas las funciones (Grabinsky, 2002).

Bolaños y Lechuga (1998) definen la empresa familiar como "... aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia".

Con esto tenemos que, una Empresa Familiar debe estar compuesta generalmente por integrantes y capital de una misma familia.

Las empresas familiares no están organizadas. El emprendedor está ocupado en el desarrollo empírico del negocio. Conforme crece debe adquirir un orden racional con infraestructura y sistemas, es decir implantar controles y puestos, y puede llegar hasta un consejo o asesores que ayuden a fijar la planeación. Empresa familiar puede ser sinónimo de empresa desorganizada. Existiendo una desorganización en la empresa, por su propia característica familiar, con el estigma o dogma de funcionar en forma empírica (Grabinsky, 2002).

El término empresa familiar se refiere tanto a microempresas como a pequeñas y medianas empresas. Destacando que la empresa familiar juega un papel muy importante para el desarrollo económico nacional.

3.2 EMPRESA Y FAMILIA

La mayoría de la estructura gerencial de las PyMEs es de tipo familiar; las funciones de responsabilidad son transmitidas primordialmente en función del vínculo familiar o del “amiguismo”, en detrimento de una adecuada promoción por méritos, desalentando con ello, la formación de cuadros gerenciales no familiares.

La misma consideración anterior es la que motiva que las decisiones de política que se adoptan no sean ni las más oportunas ni las más adecuadas, ya que muchas veces son adoptadas por quienes no tienen la capacidad o la formación, o aún la información para ello.

Conviene entrar a considerar la propia especificidad de lo familiar.

¿Por qué las Empresas Familiares merecen un tratamiento especial por parte de los estudiosos o asesores?

En una u otra forma, estas preguntas son siempre contestadas haciendo referencia a cuatro variables:

a) *Las relaciones de Afecto:* Se trata de lazos que perduran y entre mezclan los roles de familia y empresa.

b) *Enorme Comprensión:* Todos saben como piensa el otro. Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.

b) *Aceptación de la Autoridad:* De la autoridad del padre, o de la madre o del hermano que le precede a uno.

d) *Finalidad Común:* La familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla; es una unidad básica y profunda. Y el sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común; por lo menos durante muchos

años. Para la consecución de esta finalidad común los familiares viven un importante espíritu de sacrificio.

La aceptación de estas cuatro características de la Empresa Familiar obliga, en estricto sentido, a limitar la calificación de familiar sólo a *Las Empresas de Primera o Segunda Generación*; es decir, el tramo que abarca el tiempo en que el padre mantiene vida activa al lado de los hijos o que el mando lo tienen todavía los hermanos. *Las Empresas de Tercera Generación* (de sólo primos) no responden ya a tales características básicas que afectan los procesos de invertir, de dirigir o de emprender.

Sobre estas cuestiones sólo podemos hablar de empresa familiar en estricto sentido cuando:

- a)** *El grupo lo constituyan sólo padres e hijos; es decir, se extienda a dos generaciones físicas.*
- b)** *El Control de la Propiedad e Inversión lo tiene la familia*
- c)** *Es también la Familia el Grupo Gerencial (Ginebra, 2001)*

El modelo de la empresa familiar es relativamente reciente. El estudio de la empresa familiar como sistema nació con artículos independiente publicados en las décadas de 1960 y 1970. El modelo conceptual subyacente sostenía que la empresa familiar consta en realidad de dos subsistemas interconexos: La familia y el negocio. Cada uno de esos dos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructuras de valores y organizacionales. Surgen problemas porque los mismo individuos han de cumplir obligaciones en los dos círculos; por ejemplo, como padres y como gerentes. Además, la empresa debe operar siguiendo las

prácticas y principios establecidos, pero sin dejar de atender las necesidades de empleo, identidad e ingresos de la familia.

Las empresas familiares constituyen la confluencia de dos realidades distintas, la realidad de una familia en la empresa, y de una empresa en la familia.

3.2.1 LOS FINES Y LA NATURALEZA DE LA EMPRESA Y DE LA FAMILIA

El fin de la empresa de negocios es hacer dinero, hacer “negocio”, sobre la base de entregar productos o bienes, que son adquiridos libremente y que dejan satisfechos a los demandante o compradores. El fin es, económico y su justificación social la determina la creación del valor agregado. La empresa es “para la familia”.

La familia, tiene por fin la propia convivencia y su futuro es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social. La familia es para el grupo o clan

La familia es un núcleo social que esta sobre la empresa. Por ello, no se puede nunca, en nombre de la Empresa, romper la Familia; pues junto a la razón pragmática de que ésta, la familia, bien conducida es un activo para aquella, se da este encuentro de identidad; cuando esta identidad se vulnera, cuando se rompe la familia, se acaba rompiendo todo. Es fácil ver que las referencias a aquellos casos en que la Empresa Familiar entra en crisis, se da casi siempre porque antes entró en crisis la unidad familiar.

Los fines distintos entre empresa y familia se pueden graficar en figuras también distintas; la empresa es un ente económico y la familia es un ente social

(Ginebra, 2001).

En toda asociación, con independencia de la forma jurídica que adopte, los derechos y obligaciones están regulados en forma explícita y a estos se adhiere el interés individual a través de una determinada correlación entre su aportación a la asociación (en dinero, en trabajo, en especie....) y su retribución (en derechos, en dividendos, en poder...). En la unidad familiar, en cambio, los usos y costumbres establecen los roles a cada uno de sus distintos miembros, dándoles a cada uno derechos y obligación diferentes a la asociación empresarial.

3.2.2 LAS PERSONAS SINGULARES EN LA EMPRESA Y EN LA FAMILIA

La asociación empresarial considera a cada uno por lo que hace y en cambio en la unidad familiar cada uno es considerado por ser quien es.

En la empresa cada uno es un doble rol: trabajador y familiar; mientras que en la familia la individualidad es irreducible a otros términos que no sean el cada uno es cada uno; es decir, es un rol específico (Ginebra, 2001).

En las empresas familiares la familia lleva consigo al interior de la empresa ese indistinto esquema de relaciones entre personas-puestos. Y esto condiciona, el tratamiento que se da a la estructura y sus funciones.

3.2.3 LA SUCESIÓN (1º, 2º, 3º Y 4º GENERACIÓN)

Se evidencian tres circunstancias que marcan definitivamente las diferencias entre una generación y otra, así como en el grupo fundador:

1º) *Pertenecen a otra generación:* Esto significa que no sólo cronológicamente responden a la realidad empresarial de otro momento, sino que

también *pertenecen a familias diferentes*.

2°) Tienen otra formación: Como consecuencia del lógico afán de sus padres, esta generación llega a la empresa mejor preparada, con mayores conocimientos y habilidades adquiridas que sus padres. Esto hace que tengan un mayor grado de apertura mental y que, generalmente, cuenten con mayor y mejor información y relaciones.

3°) Carecen de condicionamientos: Al no tener que rendir tributo a la figura del jefe como sus padres, ni sentirse obligados a respetar las jerarquías impuestas, rechazan las decisiones arbitrarias emergentes del estilo autocrático característico del ejercicio del liderazgo en este tipo de organizaciones.

Por otra parte, un aspecto en el que se precisa un acuerdo definitorio es el de la secuencia generacional:

1ª. Generación	Fundador solo Fundador con sus Hijos
2ª. Generación	Hijos solos
3ª. Generación	Hijos de los Hijos Primos de 1 ^{er} Grado
4ª. Generación	Primos de 2 ^{do} Grado

La 1ª generación en una empresa familiar solo la compone la gestión del padre de familia solo o con sus hijos.

El paso a la 2ª generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador

fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la Estructura de patrimonio (2ª estructura), y por supuesto, lo es siempre de la Estructura de Poder Familiar (3ª estructura). El retiro del fundador, cuando no se acompaña de la incapacidad, lo más que hace, es abrir una fase de transición. Una fase, por cierto, que reviste un especial interés porque configura decisivamente la 2ª generación.

De modo parecido, aunque con menor fuerza, la incapacidad definitiva del último hijo de la 1ª generación, hace desaparecer su papel importante en la Tercer Estructura y abre el paso a empresa de primos o de 3ª generación.

*El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es más difuso. Es difícil que alguno de los primos en primer grado (primos-hermanos) tenga tal protagonismo en la Tercera Estructura que haya que considerar su papel incluso después de su retiro de la empresa. Por otra parte, el elevado número de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la *Estructura del Poder Familiar*. En realidad, las empresas de 3ª y 4ª diluyen tanto los factores que permiten llamar “familiar” a una organización, que ya no puede ser llamada de esta forma en sentido estricto, aunque el mantenimiento de varios de los elementos que determinan el calificativo de familiar, aconsejan todavía catalogar estas empresas como “genéricamente familiares”.

Desde la reciente creación del interés por investigar la empresa familiar conocemos que existe una mortalidad del 70% del paso de primera a segunda generación y de un 85% de la segunda a la tercera generación (Rodríguez, 2002), principalmente por las llamadas “Trampas familiares” que son:

- 1) Confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir;
- 2) Confundir los flujos económicos;
- 3) Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales;
- 4) Retrasar innecesariamente la sucesión; y
- 5) Sentirse inmunizados a los anteriores problemas internos (Rodríguez, 2002).

3.2.4 LAS TRES ESTRUCTURAS

La palabra estructura, suele emplearse, en el mundo de la empresa, para aludir a la organización y más concretamente a la manera de estar relacionado el equipo de personas directivas con las funciones o tareas y entre sí.

La estructura directiva es el conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma con que tales personas se relacionan entre sí implícitamente, el organigrama nos habla, además de relación de poder, jerarquía y división del trabajo.

La **Primera Estructura** es la Estructura Directiva de la Empresa y la **Segunda Estructura** es el capital, esta última, es la que determina la configuración del poder en la empresa.

Esta *Segunda Estructura*, la de capital, es, en última instancia, la que

determina la configuración del poder en la empresa. Por lo menos de un tipo de poder –el de investidura- que se asienta en el Consejo de Administración, cuando lo hay, o en otro órgano ligado a la participación accionaria y desciende de ahí hacia la dirección general y niveles inferiores.

El *poder de liderazgo* –que se otorga de abajo arriba cuando se dan determinadas circunstancias en la situación y determinados factores en la persona de vértice- y el *Poder por Compra*, es decir el que se adquiere creando dependencias.

Estas dos últimas formas de Poder tienen un peculiar protagonismo en las Empresas Familiares y se configuran alrededor de lo que se denomina **Tercera Estructura**.

La tercera estructura tiene, un manejo independiente de las otras dos; que es un asesor que pertenece a la familia, pero no toma parte de la estructura administrativa ni es accionista.

3.3. PERFIL CUALITATIVO

Las principales características y las más generalizadas de las Empresas Familiares, desde el punto de vista cualitativo, son las siguientes

- a) **Poca o ninguna especialización en la administración:** En esencia, la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no esta capacitada para llevar a cabo esa función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.
- b) **Falta de acceso de capital:** Es un problema que se presenta con

mucha frecuencia en la empresa familiar, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que operan; la segunda es la falta de experiencia para exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

c) **Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa:** La facilidad con que el dueño está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo que facilita la comunicación.

d) **Posición poco dominante en el mercado de consumo:** Dada su magnitud, la empresa familiar considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

e) **Intima relación de la comunidad local:** Debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, la empresa familiar, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener insumos, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, y equipo o maquinaria.

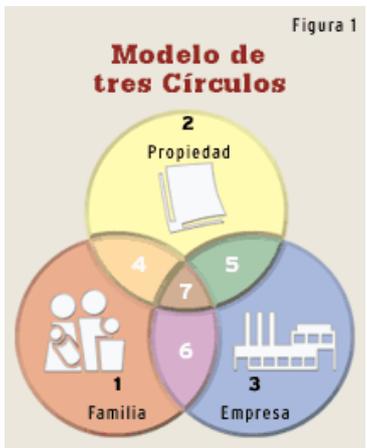
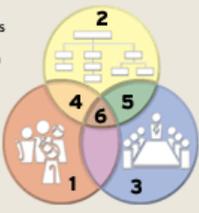
3.4. PERFIL ORGANIZACIONAL

3.4.1 MODELO DE TRES CÍRCULOS

Para tratar de explicar la interacción en una empresa familiar, los profesores de la Universidad de Harvard; Tagiuri y Davis desarrollaron en 1982 el modelo de los Tres Círculos. Sugieren que debe haber una distinción más exacta entre el sistema de la propiedad y de la dirección dentro del círculo de la empresa. "En otras palabras, algunos son propietarios, pero no participan en la dirección; otros

son gerentes pero no controlan las acciones. De aquí surge el modelo de los tres círculos”.

Este modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: Empresa, Propiedad y Familia.

(1) MODELO DE TRES CÍRCULOS	(2) ESTRUCTURAS Y PLANES EN EL MODELO
<p style="text-align: right;">Figura 1</p> 	<p style="text-align: right;">Figura 2</p> <p style="text-align: center;">Estructuras y planes en el modelo de tres círculos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Familia Estructura: Consejo de familia Plan: Plan de familia 2. Propiedad Estructuras: Juntas de los accionistas Consejo de administración 3. Negocios Estructura: Equipo de desarrollo gerencial Plan: Plan de desarrollo gerencial 4. Plan: Plan de sucesión 5. Plan: Plan estratégico 6. Planes: Plan de continuidad Plan de contingencias 
<p>Fuente: (Davis, et. al; 1997)</p>	

Con este modelo se pueden explicar muchos de los intereses que se crean al momento de dirigir y tomar decisiones, dentro de una empresa familiar. En este no solamente se toman en cuenta los fundamentos administrativos que cualquier consultor sabe, tiene a la mano y usa para determinar el mejor camino que ha de seguir la empresa. Sino además se ven conflictos que dentro de la familia tienen lugar.

El primer círculo (*el de la familia*) se refiere a los lazos sanguíneos; a todos los miembros de la familia.

El segundo círculo (*el de la propiedad*) se refiere a los accionistas,

propietarios, socios o interesados en la empresa.

El tercer círculo (*el de la empresa*) Se refiere a las funciones desempeñadas dentro de la empresa.

Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en alguno de los sectores sobrepuestos, que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo". Son múltiples las combinaciones que se pueden hacer dentro de este modelo, por ejemplo un propietario que además sea miembro de la familia, pero que no es empleado se hallará en el sector 4 que esta dentro de los círculos de propiedad y familia. Habrá algún socio que sólo sea dueño de una parte de la inversión, que trabaja en ella, pero no forma parte de la familia, esto le coloca dentro del sector 5. Puede haber un miembro de la familia, que trabaja en la empresa, pero no es dueño de la misma, se encuentra en el sector 6. La persona que pertenece a la familia, es dueño del mismo, y además trabaja en ella se le colocará en el sector 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa familiar ocupa varios sitios en este modelo.

En la *estructura*, están la conformación de una asamblea de accionistas y de un consejo de administración donde intervengan consejeros familiares y no familiares, inclusive externos a la empresa. Estas estructuras guiarían positivamente al patriarca en su papel de dueño de la empresa.

Por el lado de la familia, otra estructura la conforma un consejo en el que intervengan todos los miembros de la familia (propietarios y no propietarios) involucrados con el negocio. En éste se tratarían todos los aspectos familiares que

influyan o puedan influir en la empresa y se elaboraría el plan estratégico para guiar la evolución de la empresa con relación a la familia.

Por el lado de la empresa, una estructura muy importante es la conformación de un equipo gerencial profesional, cuya actuación no dependa de si hay o no miembros de la familia en éste; una de sus funciones principales es diseñar el *plan de desarrollo* de todos y cada uno de los empleados.

Una aportación valiosa que podría resultar de estos *planes estratégicos* es una conjunción y complementación de las relaciones familia-empresa-propiedad; para elaborar un plan único para la empresa

Como se ve, el que cada persona ubique, entienda y desarrolle el papel que le corresponde podría ayudar a evitar algunos problemas, a veces insospechados y otros intrincados, que se gestan por la confusión entre la propiedad, la familia y la empresa.

MODELO TRIDIMENSIONAL

Los autores anteriormente señalados, son los mismo s que describen un modelo evolutivo tridimensional, para organizar cada una de las etapas de la empresa, la familia y la propiedad.

3.4.1.1 LA DIMENSIÓN EVOLUTIVA DE LA FAMILIA

La familia es la institución social más importante. Para bien o para mal, la familia forja nuestra personalidad; es la fuente de la “naturaleza” y de la “crianza” del desarrollo individual. Los psicólogos, sociólogos, historiadores y economistas la consideran la estructura fundamental de los sistemas que estudian.

En el modelo tridimensional la dimensión familiar es la más fácil de

conceptualizar desde el punto de vista evolutivo, porque estamos acostumbrados a ver como nuestra familia cambia año con año. Las familias siguen los ritmos naturales de la vida humana. Cada nueva familia nuclear forma a sus miembros en los primeros años de la edad adulta, crece y funciona en modalidades cada vez más diversas durante los años de la madurez, ve independizarse una nueva generación y poco a poco se desvanece conforme las personas envejecen y mueren. Las experiencias y los acontecimientos, como el divorcio y otras reconfiguraciones, pueden aumentar la complejidad, pero la secuencia de las funciones básicas de la familia es esencial. La continuidad de la existencia humana queda en manos de los hijos que maduran y se convierten en padres de sus hijos, repitiéndose el ciclo una y otra vez (Davis, et. al; 1997).

3.4.1.2 LA DIMENSIÓN EVOLUTIVA DE LA PROPIEDAD

La estructura y distribución de la propiedad –cuánto poseen los miembros de cierta clase de acciones- repercuten de manera significativa en otras decisiones de la empresa y de la familia (quién será el presidente ejecutivo o el líder de la familia, por ejemplo), así como en muchos aspectos de las operaciones y estrategias.

Aunque la estructura específica de la propiedad en una empresa familiar refleja su propia historia y las relaciones especiales de los miembros de la familia, la mayor parte de las veces cae en uno de tres tipos: empresas controladas por un solo propietario (propietario controlador), por hermanos (sociedad de hermanos) y por un grupo de primos (consorcio de primos). La transición de la propiedad de una modalidad a otra es evolutiva, pues sigue una secuencia predecible y al

menos parcialmente se debe al envejecimiento y crecimiento de la familia (Davis, et. al; 1997).

3.4.1.3 LA DIMENSIÓN EVOLUTIVA DE LA EMPRESA

Además de la dimensión evolutiva de la propiedad y de la familia, hay que tener en cuenta el tamaño, la edad, la estructura y el desempeño financiero del negocio para entender cómo funciona actualmente y cómo necesita desarrollarse más. Las empresas jóvenes, pequeñas y simples imponen cierto tipo de exigencias en los grupos de familia y propiedad. Les preocupa sobre todo la supervivencia; muchas veces ven a la familia fundamentalmente como una fuente de trabajo barato y generoso y del efectivo que se requiere con tanta urgencia. Las empresas grandes y maduras encaran una clase distinta de retos, como la coordinación de unidades y la planeación estratégica. La familia sigue desempeñando una función crítica en la propiedad y, frecuentemente, también en la dirección.

Entre todos los indicadores posibles del desarrollo de la compañía, dos parecen ser los más universales y aplicables a este tipo de organización. El primero es el *crecimiento*, el cual se cuantifica con relativa facilidad y es atractivo desde el punto de vista intuitivo. Hay muchas formas de medirlo: volumen de ventas, número de empleados, valor de los activos, participación en el mercado, líneas de productos. Tomados en conjunto, forman un indicador básico de la etapa de desarrollo de la organización. El crecimiento es la medida por el cual el propietario-gerente valora el progreso de la compañía en el pasado y planea su futuro a corto y largo plazo.

La otra medida del desarrollo de la empresa es la *complejidad*; es una medida de gran utilidad para cuantificar el desarrollo de la empresa en una teoría de etapas, porque la distinción entre dos estructuras organizacionales se capta fácilmente. Las empresas que se encuentran en las etapas iniciales a menudo adoptan estructuras simples, con sistemas unitarios de control y comunicación, y una dirección individual por parte del líder. Casi todas las empresas familiares de un solo propietario presentan esta clase de estructura, al menos en sus inicios. Si la empresa logra sobrevivir a esa primera fase, generalmente comienza a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales o líneas de productos, un nivel creciente de gerentes de nivel medio, más control formal, sistemas de recursos humanos y procesos más descentralizados aunque todavía coordinados en forma rigurosa. Tienden a adoptar esta forma las empresas familiares en el área de manufacturas o servicios, sobre todo cuando están instaladas en varias localidades, sus clientes están dispersos y cuentan con más de 100 empleados. Las empresas que continúan creciendo y diversificándose adquieren estructuras aún más complejas, con divisiones más independientes o compañías operativas, con varios centros de costos y utilidades, con una separación de las funciones del liderazgo estratégico y operativo, con políticas complejas para la dirección de recursos humanos, marketing y ventas, investigación y desarrollo, etc. Estas son las empresas familiares de mayor complejidad.

Cada una de estas medidas del desarrollo (el crecimiento y la complejidad) contribuye a entender el cambio en la empresa familiar. De ahí que las tres fases evolutivas de esa dimensión: arranque, expansión/formalización y

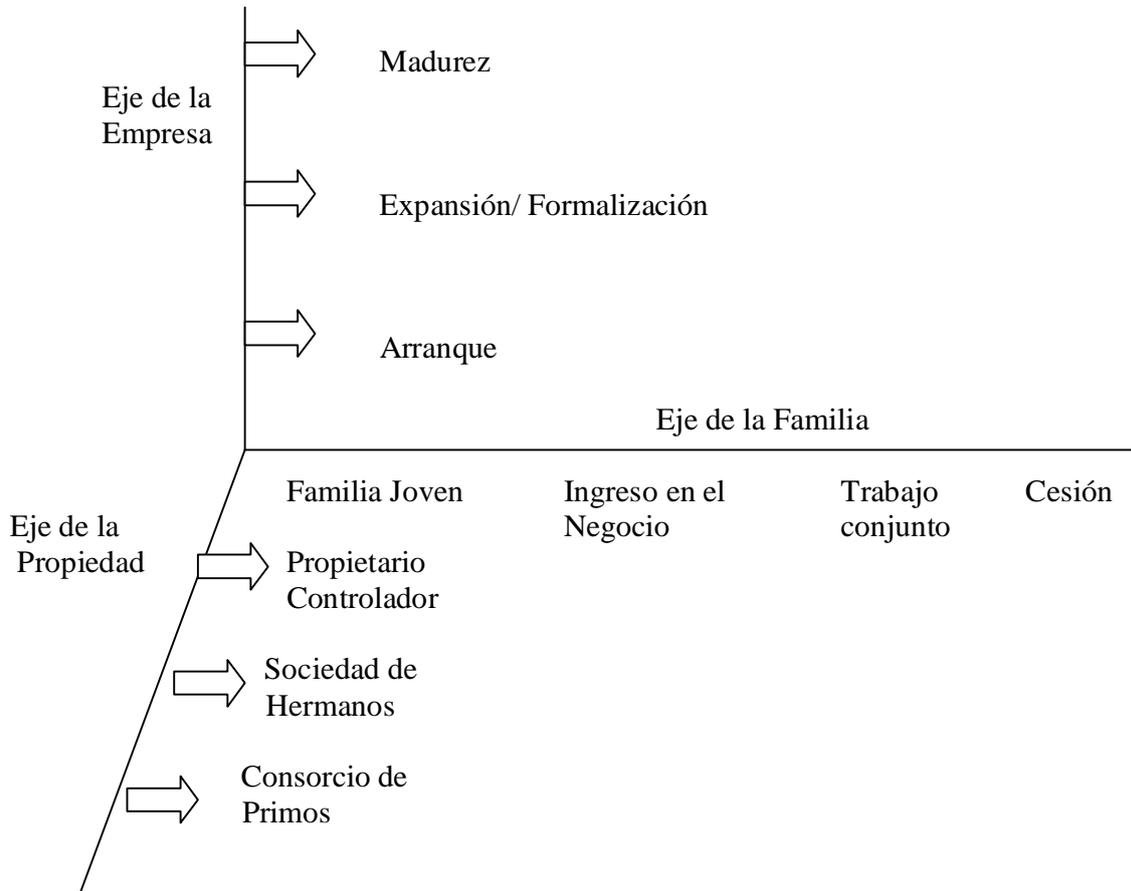
madurez apliquen criterios tomados de ambos indicadores. Cada etapa posee características de tamaño y estructura.

La primera etapa, o sea la de arranque, abarca los primeros años de la empresa y comprende dos fases: formación y supervivencia. Esto incluye el periodo en que la compañía es una simple idea que intenta realizarse y también el periodo y, a menudo, los miembros de la familia dedican todo su tiempo al iniciar el negocio.

La segunda etapa, la de expansión/formalización, puede ser un periodo breve pero de mucho dinamismo, en que la empresa explota una idea o un producto muy novedoso o bien una fase demasiado prolongada de evolución gradual.

La etapa final, la de la madurez, se alcanza cuando la estructura organizacional y los productos principales han disminuido gradualmente su evolución. Es en esta etapa, en la cual las empresas encaran un dilema ineludible: renovarse o desaparecer. Conforme a una auténtica perspectiva del ciclo de vida, el modelo supone que las organizaciones morirán si tratan de mantenerse indefinidamente en la etapa de madurez sin efectuar un gran esfuerzo de renovación (Davis, et. al; 1997).

MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL



FUENTE: DAVIS, ET. AL; (1997)

3.5 PERFIL CULTURAL

CULTURA

La cultura, entendida como el peculiar modo de vida humana que en cada grupo social se da, incluye el modo de entender el mundo, las formas de organización social dentro de las cuales todo grupo humano vive y sus relaciones

con lo sobrenatural. Todo ello se organiza en un sistema de significados que se hereda de generaciones anteriores, se transforma por parte de la generación presente y se transmite como herencia que desborda el tiempo de los individuos y sobrevive en la continuidad física y mental del grupo social (Siliceo, et. al 1999).

La cultura, en síntesis, es un modo indispensable de ordenar la realidad para poder, entenderla, conducirse a ella, sobrevivir y poder vivir con los demás seres humanos al compartir con ellos significados anteriores. Es decir, se entiende a la cultura como un todo organizado internamente y como un factor organizador de la vida de los grupos humanos.

El modo de entender la realidad y el modo de enfrentarla forman parte de la identidad de una colectividad cultural. Cuando las personas comparten algunos de estos elementos, como pueden ser un mismo territorio, las creencias, y, además, los valores con los que conducen en la vida social, surge espontáneamente la conciencia del “nosotros” los que formamos parte de esta empresa o la institución pública.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Una manera de abordar el estudio de las organizaciones es a través de la perspectiva cultural. Al igual que los individuos, las organizaciones también tienen personalidad. Las organizaciones tienen culturas que rigen la forma de conducirse de los empleados. El interés por el estudio de la cultura organizacional no es un evento reciente en el campo de la investigación de las organizaciones.

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes

de una organización. En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

2 *Comportamiento de rutina* cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.

2 *Las normas* que comparten los grupos de trabajo de toda la organización, como “un buen día de trabajo por una buena paga por el día”;

2 *Los valores dominantes* que mantiene la organización, por ejemplo “la calidad del producto” o “el liderazgo en precios”;

2 *La filosofía* que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.

2 *Las reglas del juego* para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tienen que aprender para convertirse en un integrante aceptado y

2 *El sentimiento o clima* que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

La cultura en la organización se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras (Robbins, 1996).

Las organizaciones pueden ser entendidas como sociedades en miniatura y ser estudiadas a través del análisis cultural. Esta analogía permite apreciarlas

como sistemas sociales que poseen características culturales que las diferencian; su individualidad se manifiesta a través de su cultura. El éxito de la cultura organizacional radica en el hecho de vincular el logro de los objetivos de la organización con la creación de una cultura organizacional fuerte.

De esta aplicación, podemos señalar que la cultura organizacional no es otra cosa más que el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas en su interior. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. La *cultura dominante* expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros, y a ella nos referimos cuando hablamos de la *cultura de la organización*. Es esta gran imagen cultural la que da a la empresa su personalidad distintiva. Por su parte, *las subculturas* suelen aparecer en las compañías grandes para manifestar problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los miembros, y es posible definir las por designaciones departamentales y separación geográfica; por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que sólo comparten sus miembros, y que incluye, además de los valores centrales de la cultura dominante, otros valores peculiares que forman el departamento.

La cultura cumple varias funciones en la organización:

- 1°) Define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras.
- 2°) Transmite a los miembros un sentimiento de identidad.
- 3°) Facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos.
- 4°) Aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer.
- 5°) *Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados (Hellriegel, et. al; 1999).*

DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo se desarrolla una cultura organizacional? Edgar Schein citado por Hellriegel, et. al; (1999) señala que la cultura organizacional se forma como respuesta a retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización: uno de ellos es la integración interna.

La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas:

Lenguaje y conceptos: Identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.

Límites de grupo y de equipos: Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.

Poder y estatus: Determinan las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.

Recompensas y castigos: Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

En las organizaciones el proceso de comunicación es complejo ya que los individuos tienen ideologías, actitudes y habilidades que se ven complicadas por características organizacionales tales como la jerarquía o la especialización. La comunicación es un aspecto fundamental para los procesos de poder, liderazgo y toma de decisiones.

Las comunicaciones emplean un conjunto de medios a través de los cuales se difunden las creencias y los valores organizacionales; que permiten a los héroes mostrarse y ser mostrados para servir de ejemplo. Los mensajes pueden ser verbales (formas de hablar); escritos (documentos de empresa); materiales (mobiliario); estilo (vestimenta); de acción (reuniones); de status (espacios); de imagen (periódico interno) y de pertenencia (grupo profesional). Esta red de comunicación recoge todos los medios formales e informales que se usan para transmitir la información.

La comunicación debe ser considerada como una variable fundamental de la cultura organizacional; es a través de ella que los individuos participan en forma dinámica en la construcción del fenómeno cultural.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

La cultura de una organización está constituida por el patrón de supuestos básicos que los individuos y los grupos utilizan para relacionarse con ella y con su

entorno; además de generar pensamientos y opiniones comunes acerca de ella. Para que una empresa sea capaz de ser flexible y adaptarse permanentemente a los cambios externos, es necesario que haga coincidir los intereses y objetivos de la organización con los de sus personas a través de estructura y procesos que faciliten la comunicación entre empleados.

3.5.1 FORMALIDAD

Parte de la cultura organizacional está determinada por el comportamiento de los miembros de la organización. Las reacciones y comportamiento del individuo se ven afectadas por el grado de formalización de una organización.

Hall (1983) cita algunas definiciones de formalización:

Hage y Aiken (1967) afirman que la formalización representa el uso de normas en una organización. La codificación de los cargos es una medida de la cantidad de normas que definen las funciones de los ocupantes de los cargos, en tanto que la observancia de las normas es una medida de su empleo.

Estas variables son operacionalizadas solicitando a los miembros de las organizaciones responder una serie de preguntas que recaen directamente sobre estos aspectos, y el grado de sus percepciones sobre su propia organización se emplea luego para determinar el grado de formalización de las organizaciones.

Posteriormente, se define a la formalización como la medida en la que están escritas las normas, procedimientos, instrucciones y las comunicaciones (Pugh, et al. 1968).

Estas variables son operacionalizadas empleando registros y documentos

oficiales de la organización para determinar aspectos como el número de procedimientos de distinta clase, y la proporción de empleados que poseen manuales en los cuales se describen sus tareas.

La formalización se ha enfocado desde dos perspectivas:

La primera, es mediante la utilización de la percepción, como se mencionó antes en el trabajo de Hage y Aiken (1967), que se fundamenta en la media de las respuestas dadas a una pregunta, para determinar el grado de formalización. Esta perspectiva tiene la desventaja de que incluye la posibilidad de que los miembros de la organización no estén dando su percepción real, más sin embargo, tiene la ventaja de poder reconocer la existencia de procedimientos informales.

El otro enfoque, utilizado por Pugh y colaboradores, consiste en la utilización de los registros oficiales y de la información obtenida de informantes clave acerca de la organización. Esta perspectiva, contempla que el sistema oficial establece los parámetros para cualquier desviación que ocurra. Como regla general, las organizaciones que son más formalizadas en el papel son más formalizadas en la práctica.

Al clasificar una organización con respecto a su grado de formalización se pueden utilizar los dos métodos.

Las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de lo que se llama formalización, el grado en que las normas y procedimientos están presentes varía. Por ejemplo, el asunto de cuánto tiempo alcanza a trabajar una persona, en el extremo alto del continuo de la formalización están las organizaciones que especifican que una persona

debe estar en su escritorio u sitio de trabajo a las 8 de la mañana, si no se le recortará de su pago, y en el otro extremo se encuentra las organizaciones donde no aparecen normas de estar en el sitio de trabajo a determinada hora, por ejemplo, las empresas familiares.

La formalización está diseñada para ser un mecanismo de control sobre los individuos(Clegg y Dunkerley, 1980), citado por Hall. Y las personas reaccionan de diferente manera ante las reglas y procedimientos.

El grado de formalización también tiene consecuencias importantes para los individuos, ya que pueden reaccionar fuertemente, volverse esclavos de las reglas o luchar contra ellas simplemente por hostilizar. Un individuo puede aburrirse o no, con una sobre-especificación de cómo debe desempeñarse en la organización; dependiendo del grado de especificación el comportamiento puede acarrear consecuencias negativas para la organización. La formalización es una variable importante para entender la organización, el desempeño y la manera de pensar de sus miembros

Un ejemplo extremo de formalización es el que se encuentra en el análisis de Crozier (1964) sobre dos organizaciones francesas. El anota “normas impersonales, delimitan, en detalle, todas las funciones de cada individuo dentro de la organización. Estas normas prescriben la conducta a seguir en todas las situaciones posibles. Igualmente determina quién podrá ser escogido para cada trabajo y los patrones de carrera que se pueden seguir”. Este grado extremadamente alto de formalización, sumado a otras características de las organizaciones, crea un “circulo vicioso” en el cual los trabajadores siguen las

normas por las normas mismas ya que son la base de la evaluación y evolución. Las normas se hacen más importantes que las metas para cuya consecución fueron diseñadas. Las normas se convierten en seguridad para los empleados. No hay paso para una mayor autonomía, ya que sería amenazante. Existe un fuerte deseo de construir barreras de seguridad por medio del aumento en la rigidez. El personal en tal sistema tiene cada vez menos libertad de actuar en base a su propia iniciativa y en efecto, trata de reducir la cantidad de libertad a la que está sujeto. Sería presuntuoso aseverar que esto ocurre con todos los individuos involucrados en la organización, más sin embargo las consecuencias para la organización si son claras, esta se hace menos adaptable a cambios de cualquier especie.

Esta adhesión estricta e incluso excesiva a las normas puede traer también consecuencias negativas para personas que no están en la misma organización. Los clientes se ven constantemente desanimados e irritados por el tratamiento impersonal y normativo que ellos también a menudo reciben. El individuo se siente como un número

3.5.2 INFORMALIDAD

Existen organizaciones en las que ya sea porque se enfrentan a una situación nueva, o porque el caso es único, no existen procedimientos especificados, y en este caso, los miembros de la organización deben utilizar su propia discrecionalidad al decidir qué hacer; en contrario a un comportamiento preprogramado, es decir, la informalidad es propia de la no existencia de reglas

que regulen el comportamiento de las personas. Los individuos y grupos se comportan de acuerdo a la discrecionalidad de sus usos y costumbres (Hall, 1983).

3.5.3 CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR

En la empresa familiar el establecimiento de normas y políticas son peculiares, Ginebra (1997) en su libro Las Empresas familiares, menciona algunos rasgos referentes a esto, como el Nepotismo: tiene una presencia bastante generalizada en todo tipo de empresas e instituciones. En México, este nepotismo se extiende con una peculiar fuerza al compadre. Así hay factores en la familia que presionan a la dirección de la empresa a favorecer a los parientes en detrimento de “la mejor elección” de personas, o pagar más a uno por ser de la familia.

En cuanto a los procesos en la empresa, Ginebra (1997) menciona un rasgo de la empresa familiar, la Resistencia al cambio: especialmente cuando se trata de cambios tecnológicos y en sectores de tradición artesanal donde el prestigio en aquel “hacer” esta casi indisolublemente unido al apellido familiar.

La estructura de las empresas familiares, presenta algunas tendencias particulares como :

- § Líneas de autoridad no delimitadas ni bien establecidas.
- § Canales de comunicación definidos verbalmente.
- § No hay atribución específica de responsabilidades.
- § No existe un registro escrito de las funciones y tareas de cada miembro, solo un reconocimiento tácito de ellas.

- § No hay una delimitación clara y definida de funciones entre el administrador y/o propietario del capital de trabajo y los trabajadores.
- § En ocasiones tienen reducida especialización del trabajo
- § En su mayoría, las normas establecidas son laxas.
- § No tienen procesos muy estandarizados por su poca experiencia en el mercado, debido a su pronta mortandad.
- § En cuanto a tecnología la mayor parte de ellas, utiliza sistemas de producción tradicional.
- § En la mayoría, la toma de decisiones es centralizada.
- § Las actitudes y valores del propietario se reflejan en la empresa que maneja.
- § La eficiencia de la empresa familiar depende en muchos casos de la calidad de su dirigente.
- § No cuentan con amplia experiencia porque mueren pronto.
- § No cuentan con la infraestructura o maquinaria necesaria para mecanizar sus procesos.

CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR

La dirección de una empresa puede utilizar diferentes mecanismos de control ya sea formales (la planificación estratégica, la estructura organizativa y la contabilidad de gestión) o no formales (los mecanismos psicosociales que promueven el autocontrol y los culturales que promueven la identificación). Cada empresa utiliza una combinación diferente de estos mecanismos en función de sus

características organizativas (entorno, cultura organizativa, estilos de dirección, personas, estrategias, estructura).

El control familiar predomina en organizaciones (o unidades) generalmente pequeñas y muy centralizadas en las que la gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del (propietario o) principal directivo de la empresa. Este aglutina alrededor suyo un equipo muy cohesionado de personas plenamente identificadas con el y en muchos casos, suele marginar a las personas que percibe como críticas hacia su gestión (o hacia su persona).

El control familiar se produce en actividades relativamente rutinarias en las que es difícil su formalización (o existen reticencias a realizarla) y en las que prevalece la opinión o decisión de la empresa. Este tipo de control requiere la existencia de una elevada identificación o fidelidad de las personas de la empresa (o de su unidad) con este líder.

El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la fidelidad al líder en el detrimento de la eficacia y de la innovación.

En este tipo de sistema la cultura es el principal mecanismo de control. Creada y sustentada por las acciones del líder, con ella se han identificado las personas que forman parte de la empresa. La cultura de estas empresas se caracteriza por tener una elevada informalidad y un fuerte apoyo en las normas culturales del líder.

	CONTROL FAMILIAR	CONTROL POR RESULTADOS
SISTEMAS DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> → Énfasis en las normas culturales y en la confianza del líder con sus colaboradores → Control no formal. 	<ul style="list-style-type: none"> → Énfasis en el control y en la toma de decisiones → Control formalizado
DIMENSIÓN DE LA EMPRESA	PEQUEÑA	GRANDE
PERCEPCIÓN DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> → Poco dinámico → Poco hostil → Poco complejo 	<ul style="list-style-type: none"> → Dinámico → Muy hostil → Complejo
CULTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> → Paternalista → Priva el comportamiento de fidelidad al líder → Estabilidad (aunque a expensas de la orientación del líder) 	<ul style="list-style-type: none"> → Individualismo: iniciativa, responsabilidad → Priva la obtención de resultados → Dinamismo
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> → Poco formalizada en la cabeza del líder 	<ul style="list-style-type: none"> → Formalizada → Énfasis en el corto plazo y en el mercado
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> → Descentralización → Centralizada → Elevada necesidad de supervisión directa. → Actividades rutinarias y de limitada formalización → Sistema de gestión poco formalizados → Limitada utilización de la contabilidad como sistema de información. → La coordinación la realiza el director de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> → Elevada descentralización que esta definida explícitamente. → Divisional → Limitada necesidad de supervisión directa. → Actividades con elevada formalización → Sistemas de control muy formalizados. → Énfasis en sistemas de control financiero y en utilización de centros de responsabilidad.
INDICADORES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> → Lealtad → Indicadores cualitativos (innovación, calidad, servicio) 	<ul style="list-style-type: none"> → Indicadores Financieros → Indicadores Cuantitativos
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> → Poco formalizado y de carácter cualitativo → Facilidad de medición → Centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> → Sistemas económico – financieros orientados a: -Control de responsabilidades -Análisis de decisiones <ul style="list-style-type: none"> → Énfasis en el análisis del mercado → Descentralizado
<i>FUENTE: AMAT, (2000).</i>		

4. PLANEACION ESTRATEGICA

4.1 DEFINICIÓN

- La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativo.

4.2 INSTRUMENTOS DE LA PLANEACIÓN

OBJETIVOS: Describen los estados posibles de la organización y determina los grados hasta donde se desea llegar. Los estados o resultados deseados del comportamiento son los objetivos.

METAS: Son los objetivos que se desea alcanzar en un tiempo determinado dentro del periodo que abarca el plan.

PLAN: Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan unas sobre otras y que se puede dividir de diversas formas. No es un producto

final del proceso de planear, sino un informe “provisional”.

PROGRAMA: Es un conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, generalmente, más complejas que un procedimiento, dirigido hacia un objetivo específico, que se persigue solamente una vez.

POLITICA: Es una norma para seleccionar un curso de acción, para decidir.

CURSO DE ACCION: Es un acto específico de una persona o de un grupo.

PRACTICAS: Es un curso de acción que se repite en circunstancias similares

PROCEDIMIENTOS: Es una secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta, (comúnmente de corto plazo), que se sigue repetidamente.

PRESUPUESTO: Incluye la distribución de los recursos que se espera estén disponibles, entre los programas y unidades de la organización que los necesite.

4.3 MODELOS PARA CREAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN EMPRESAS FAMILIARES

A	B
1. Formular los deberes: <ul style="list-style-type: none"> • Definir el alcance del plan • Definir los resultados buscados • Determinar cómo debe desarrollarse el plan: <ul style="list-style-type: none"> ¿Quién hace qué ¿Cuándo? ¿En qué momento? Solicitud de información 	1. Definir la clase de compañía que queremos
2. Desarrollar las entradas <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes • Principales tendencias ambientales • Oportunidades y peligros • Potencialidades y debilidades internas • Pronósticos actuales de ventas del producto • Valores y juicios de los directivos 	2. Analizar nuestros clientes <ul style="list-style-type: none"> • Cómo deben ser clasificados? • ¿Por qué compran nuestro producto servicio? ¿Cambiará? ¿Cómo? • ¿A qué segmentos del mercado servimos? • ¿Debe cambiarse esta situación? Etc.
3. Evaluar los cursos de acción alternos	3. Analizar nuestra industria <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias • Estándares y estadísticas • Competencia • Potencial de utilidades • Etc.

4. Definir los objetivos primordiales <ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Utilidades • Desarrollo del producto • Potencial humano • Etc. 	4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
5. Definir las políticas y estratégicas importantes <ul style="list-style-type: none"> • Mercados • Productos • Finanzas • Empleados • Precios • Tecnología • Etc 	5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo	6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Determinar las decisiones actuales necesarias	7. Evaluar las alternativas de estrategias
8. Observar el desempeño	8. Desarrollar objetivos
9. Revisar anualmente	9. Preparar planes detallados para implantar estrategias
	10. Desarrollar planes de contingencia
	11. Traducir los planes en presupuestos
	12. Observar el desempeño
	13. Revisar anualmente

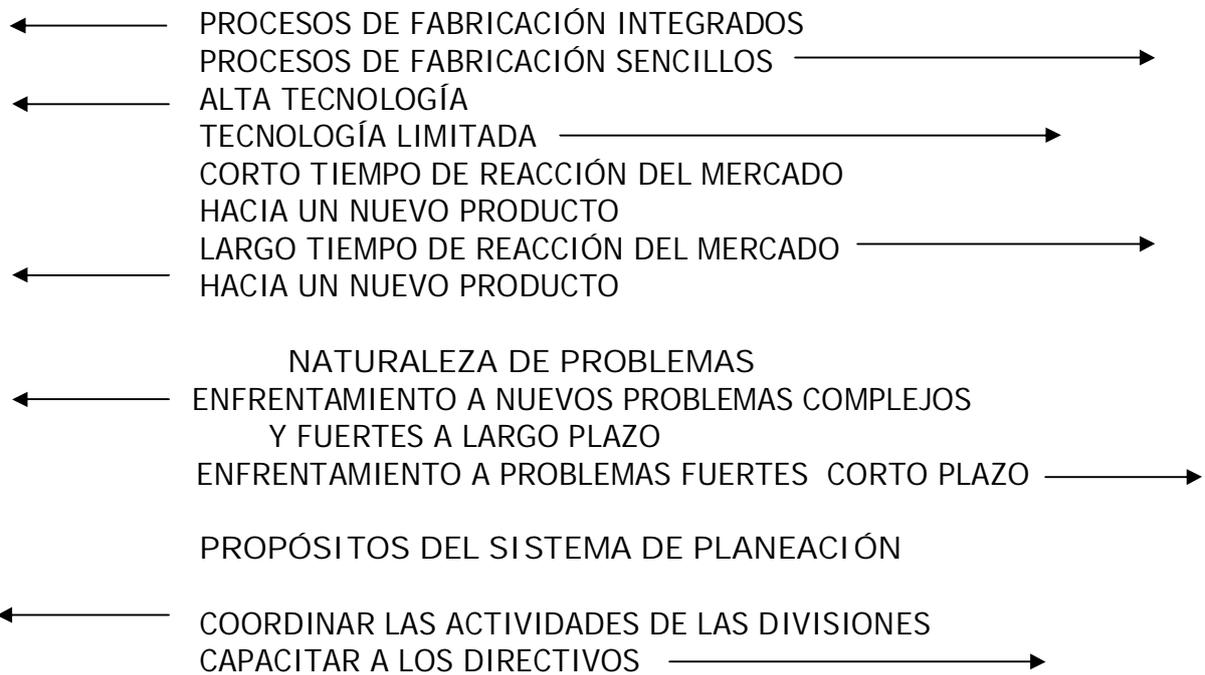
C	D
Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía <ul style="list-style-type: none"> • Literatura • Asesoría directiva • Seminarios profesionales • Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación 	1. ¿Dónde no encontramos? <ul style="list-style-type: none"> • Filosofía, confianza y misión colectiva • Situación Financiera • Situación competitiva • Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc. • Mercado al que sirve • Etc.
2. Identificación de OPEDEPO PF <ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • Oportunidades • Peligros • Potencialidades • Fundamentales en la planeación 	2. ¿A dónde queremos llegar? <ul style="list-style-type: none"> • Redefinición preeliminaría de las metas • Alternativas estrategias para lograr las metas • Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual
3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.	3. ¿Podemos llegar hasta allí? <ul style="list-style-type: none"> • Momento actual • Requerimientos organizacionales • Requerimientos de personal • Requerimientos de instalaciones • Requerimientos financieros • Etc.

4. Evaluación y selección de estrategias	4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas? <ul style="list-style-type: none"> • Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos del análisis de situación • Conclusiones relacionadas con las metas • Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr las metas
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias	5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí? <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos a corto plazo • Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
6. Formulación de las metas principales de la compañía <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Propósitos y Filosofías • Objetivos específicos a largo plazo: • Ventas • Utilidades • Participación en el mercado • Otros 	6. Observar el desempeño
7. Preparar otros planes asociados <ul style="list-style-type: none"> • Potencial humano • Financiamiento • Instalaciones • Etc. según se necesite 	7. Revisar anualmente
8. Observar el desempeño	
9. Revisar anualmente	
FUENTE: STEINER (1983).	

4.3.1 FACTORES PRINCIPALES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN

El modelo presentado se inicia del lado izquierdo y termina del lado derecho en la práctica el proceso es repetitivo.





FUENTE: STEINER, (1983)

EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS GRANDES
1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.	1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos.
2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.	2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.
3. Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.	3. Los directivos a nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel medio.
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.	4. En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidos.
5. La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones	5. La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos fijos.
6. Existen pocas políticas y reglas claras.	6. Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas y la libertad.
7. Las funciones del personal están mal definidas.	7. Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.

8. Los altos directivos personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.	8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.
9. Las operaciones no son muy complejas.	9. Las operaciones son muy complejas.
10. Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal.	10. Se dispone de fondos para emplear expertos.
FUENTE: STEINER, 1983).	

Las compañías más pequeñas tienden a operar con sistemas de planeación más sencillas y menos formales que las grandes. Cuando una empresa inicia una planeación estratégica formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; por ejemplo, una compañía puede empezar una planeación identificando las oportunidades y peligros del ambiente que la rodea, y formular estrategias para explotar y/o evitarlos según el caso de acuerdo con sus potencialidades y debilidades.

Como ya se mencionó, el éxito de la implantación de un sistema de planeación en una empresa familiar, depende, en gran medida, del conocimiento que tenga de su medio ambientes y de su conocimiento interno. A continuación se presenta un estudio de algunos de estos factores(Baptista, 2002) citada por Joaquín Peón, en la revista Cambio organizacional.

FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con mucha rapidez. En las empresas pequeñas y medianas la estructura organiza es familiar
TECNOLOGIA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional 40%.
TIPO DE DIRIGENTES	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño –administrador en 50% de los casos indico que el familismo es negativo para la empresa. Algunas mueren con su fundador.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, cliente, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultora.
A QUÉ PROBLEMAS ENFRENTARSE	En orden de importancia atribuida, a juicio de los empresarios son ocho los problemas mas difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: recursos humanos, deficiencias del gobierno(demasiado controles), falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materia primas(calidad y escasez), mercados , competencia y deficiente organización.
VALORES Y OBJETIVOS	Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consiste en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realiza jefes de área a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
CRECIMIENTO Y PLANEACION	La mayor parte de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señalo no querer crecer mas, la razón, que les escape el control de su empresa. Por lo que se refieren a la planeación (estratégica y táctica) esta es casi inexistente.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Esta área es un gran problema. La realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indico que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la ley de capacitación hay gran escepticismo.
Fuente: Rodríguez (2002)	

Del cuadro anterior, podemos concluir que la problemática y la oportunidad de la pequeña y mediana empresa surge principalmente del ingenio del propietario, esto se debe a una relación de mutua dependencia, donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que maneja.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente mas graves en este tipo de empresas que en

las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente, aprovechando este liderazgo se obtendrán las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas.

Otro de los retos a los que se enfrenta la organización es la adaptación externa y la supervivencia (Durbin, 2001).

La adaptación externa y la supervivencia se relacionan con el modo en el que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluyen resolver los siguientes temas:

Misión y estrategia: Identificar la misión principal de la organización; seleccionar estrategias para conseguir esa misión.

Metas: Establecer metas específicas.

Medios: Determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.

Medición: Establecer criterios para medir cuán bien logran las metas, las personas y los equipos. Fuente: Amat (2000)

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El enfoque o investigación es cualitativa y se utiliza para descubrir y refinar la descripción de un fenómeno determinado. En este enfoque lo más importante es comprender a la empresa familiar en su ambiente natural (cómo se comporta, actúa, actitudes, etc.).

Se trata de una investigación descriptiva para determinar el perfil integral en la empresa familiar y su organización.

Una vez seleccionado el tema a investigar el siguiente paso a considerar es visualización del alcance de estudio a efectuar. En el caso de nuestro objeto de análisis se trata de un *estudio descriptivo*: Pues se busca describir las características de la empresa familiar.

2. PROBLEMA

Las Empresas Familiares, son organizaciones informales que no tienen permanencia ni sostenimiento en el mercado.

3. HIPOTESIS

H₁: Las PyMEs son empresas familiares.

H₀: Las PyMEs no son empresas familiares.

√ **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS:**

Categoría:

Empresa familiar: es aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia.

Subcategorías:

Empresa: Es toda actividad económica organizada que coordina y emplea sus recursos con el fin de lucrar con su producción, transformación, circulación, y custodia de bienes o para la prestación de servicios.

Familia: Grupo formado por individuos que tienen como una de sus principales tareas socializar a sus miembros, inculcando valores, creencias, mitos, etc.

Propiedad: Capacidad de goce y disposición de bienes con las limitaciones y modalidades que fija la ley.

H₂: No existe formalidad en las empresas familiares.

H₀: Existe formalidad en las empresas familiares.

√ **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS.**

Categoría:

Cultura organizacional: se refiere a un sistema de significados compartidos

que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras, representado por un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas.

Subcategorías:

Formalidad: Medida en la cual están escritas normas y reglas, procedimientos, e instrucciones.

Normas y Reglas: Lineamientos a cumplir de manera general y obligatoria.

Procedimientos: es una secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta, (comúnmente de corto plazo), que se repiten rutinariamente.

Instrucciones: Conjunto de indicaciones o reglas a seguir para un fin.

Subcategorías:

Informalidad: Discrecionalidad individual.

Discrecionalidad Individual: Es la relación inversa de comportamientos pre-programados por la organización.

H₃: No existe planeación estratégica en la empresa familiar.

H₀: Si existe planeación estratégica en la empresa familiar.

√ Operacionalización de las categorías.

Categoría:

Planeación estratégica: es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y

desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Subcategoría: Factores Internos

Misión: Expresa la razón de ser o de existir de una organización, su tarea o quehacer fundamental. Define el cometido, producto y clientela.

Política: Es una norma para seleccionar un curso de acción, para decidir.

Objetivos: Es el fin que persigue la organización y determina los límites hasta donde se desea llegar.

Metas: Son los objetivos que se desea alcanzar en un tiempo determinado dentro del periodo que abarca el plan.

Estrategia: Es el modelo o plan que implementa la alta dirección de una empresa en el largo plazo con el fin de alcanzar objetivos globales organizacionales. Está integrada por un conjunto de tácticas.

Táctica: Es el plan o modelo que implementan los mandos medios en una empresa en el corto plazo. Son los medios usados para el cumplimiento de los objetivos. Determina cómo llevar a cabo los planes.

Fortalezas y Debilidades: Comprende identificar las cualidades y los defectos de los productos de la empresa.

Subcategoría: Factores externos

Competencia: Empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores.

Oportunidades y Amenazas: Resultado del análisis del entorno, del ambiente nacional y macro ambiente.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de nuestra investigación es no experimental, el “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (*Sampieri, et. al; 2003*). En este se señala lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y para contestar a las preguntas de investigación que se han planteado al *inicio de la presente tesina*.

Nuestra investigación al ser no experimental se llevará a cabo sin manipular variables, se observan la empresa familiar tal y como se da en su contexto natural, para después poderse analizarla. Se trata también de un diseño transeccional, pues se recolectaran datos en un solo momento, en un tiempo único y con la finalidad de describir las variables y analizar su incidencia en un momento específico. Para proporcionar una visión de una empresa familiar en particular.

5. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para el caso de nuestra investigación, el estudio se realizará a través de una muestra no probabilística la elección de la unidad de observación, en este caso una empresa familiar, ha quedado determinada directamente de acuerdo a las características que favorecen a nuestra investigación.

Miles y Huberman citados por Sampieri, Collado, Lucio (2003) señalan que un tipo de muestra no probabilística representada en estudios cualitativos, es el “estudio de caso”: Objeto o muestra que se va a estudiar, siendo la unidad básica de la investigación (la empresa familiar).

Este tipo de muestras como el estudio de caso suponen un procedimiento de selección informal en ellas, no es posible calcular con precisión el error estándar, es decir, no se puede calcular con qué nivel de confianza se hace una estimación. Los datos no pueden generalizarse a una población o a las empresas familiares como en nuestro caso (Sampieri, et. al., 2003).

Para el desarrollo del trabajo se cuenta con la participación de los propietarios de la maquiladora de telas denominada “Bonditel”, ubicada en la Calle: Mateo Almanza Mz. 40, Lote #21, Col. Francisco Villa, Iztapalapa, D. F.

Se considera acudir a la organización durante un período de una semana, dentro de la cual se buscare observar el funcionamiento de la empresa en sus actividades diarias. Aplicar una entrevista con los propietarios, con la finalidad de recabar con mayor precisión los datos observados y conjuntarlos para su análisis

posterior. Finalmente se pretende realizar una plática con los propietarios con el fin de informarles acerca de la investigación que se pretende llevar a cabo.

6. RECOLECCIÓN DE DATOS

√ INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

“Son aquellos que registran datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”.

Los instrumentos de medición que coadyuvaran en el desarrollo de nuestra tesis serán la observación, las entrevistas, cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple (Sampieri, et. al, 2003).

Se utilizara un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Además se hará uso de la entrevista, a fin de probar la hipótesis de trabajo propuesta (Sampieri, et. al; 2003).

Es importante mencionar que se decidió el uso de preguntas abiertas y cerradas, ya que las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis, así mismo este tipo de preguntas requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes. En cambio las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es elevado. Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para el análisis

Es necesario considerar que el cuestionario ha sido realizado para tomar en cuenta cada uno de los aspectos de la organización de la empresa a su vez los indicadores que afectan a la misma. (Misión, visión, táctica, política, objetivos, etc.)

Por otra parte el cuestionario se encuentra integrado de acuerdo a la siguiente descripción:

- * Las preguntas 1 - 14 son elementos que se refieren origen y perfil de la empresa familiar en estudio.

- * Las preguntas 15 - 23 dan seguimiento a la formalidad de la organización.

- * Las preguntas 24 – 26 hacen referencia a la planeación estratégica y al crecimiento de la organización.

En las paginas siguientes se anexará un cuestionario sin contestar para que usted pueda observar el instrumento de medición. Dicho cuestionario será aplicado a los propietarios de la maquiladora de telas “Bonditel ”, para la obtención de la información necesaria.

La validez de las entrevistas y cuestionarios se basa en la identificación de las variables o relaciones al estudiar el contenido teórico, del concepto de Empresas Familiares.

La información obtenida a través del estudio de caso, es el resultado de la observación, cuestionarios y entrevistas aplicadas a los dueños del restaurante: el análisis objetivo de la información se logra a través de un análisis de respuesta al cuestionario (*Sampieri, et. al, 2003*).

7. RESULTADO FINAL POR PREGUNTA

El cuestionario se aplicó a los dos propietarios de la empresa. Y se complementó con una entrevista verbal.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Bonditel

GIRO DE LA EMPRESA: Manufacturera

CATEGORIA: EMPRESA FAMILIAR

1. ¿QUIÉN EMPEZO ESTE NEGOCIO O ACTIVIDAD?

El señor Francisco Escobar, que es el propietario junto con su hijo Roberto Escobar.

2. ¿A QUE SE DEDICA EL NEGOCIO O EN QUE CONSISTE LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLA?

Maquilar telas, y bondeado de ellas, es decir, el pegado de telas para el uso de la corsetería.

3. ¿CÓMO SE OBTUVO EL DINERO PARA INICIAR EL NEGOCIO?

A través de amigos y parientes, y el ahorro personal del fundador.

4. ¿CUÁL ES LA FORMA DE ASOCIACIÓN?

Familiar

5. ¿CUALES SON LAS TAREAS O FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN EL NEGOCIO?

Entre los dos propietarios se encargan de la Administración, las ventas, la supervisión, facturación, atención a clientes y proveedores. Y otro familiar es el encargado general, cuyas funciones en general, son la supervisión y la atención al cliente.

6. ¿CUÁL ES EL MOTIVO PRINCIPAL POR EL QUE SE INICIO EN ESTA ACTIVIDAD?

El fundador, el señor Francisco Escobar, su principal razón fue por un recorte de personal en su antiguo empleo, y su hijo, el otro propietario, decidió seguir el

camino de su padre, ya que en este negocio, encontró una buena oportunidad, con un horario flexible que se ajusta a sus demás actividades.

7. ¿CUENTA USTED CON TRABAJADORES EXTERNOS A LA FAMILIA EN EL NEGOCIO?

Cuentan con 10 trabajadores que no pertenecen a la familia.

8. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAN OPERANDO?

3 años.

9. EL LOCAL DE TRABAJO ES:

Propio, pero no viven ahí.

10. ¿CUÁL ES LA RAZON POR LA QUE USTED HA ELIGIDO ESTA UBICACIÓN DEL LOCAL?

Primero por comodidad, ya que se encuentra cerca del domicilio, y decidieron quedarse en esa ubicación, porque al principio se rentaba y después se tuvo la oportunidad de comprarlo.

11. ¿CÓMO ESTA INTEGRADA LA ORGANIZACIÓN?

Sociedad con miembros familiares.

12. ¿HA SOLICITADO ALGUN CREDITO PARA LA OPERACIÓN DE SU NEGOCIO?

Si

13. ¿CUÁL FUE LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO?

Conocidos, y proveedores.

14. ¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES QUE ENFRENTA EN SU NEGOCIO?

Falta de créditos y financiamiento accesible en los bancos, problemas con la cobranza, ya que los clientes se demoran en pagar, falta de efectivo para pagar sus operaciones a tiempo, entrada de productos chinos, una cartera reducida de clientes, problemas para actualizar la maquinaria conforme va avanzando la tecnología, además de problemas en la organización.

CATEGORIA: CULTURA ORGANIZACIONAL
SUBCATEGORIA: FORMALIDAD E INFORMALIDAD

15. ¿SU NEGOCIO O ACTIVIDAD ESTÁ REGISTRADO EN...

No está registrado.

16. ¿USTED TIENE CONOCIMIENTOS SOBRE LOS REGLAMENTOS Y LEYES, ASI COMO LOS TRAMITES PARA DARSE DE ALTA EN SHCP?

Si los conocen.

17. ¿CÓMO LLEVA LAS CUENTAS DE SU NEGOCIO?

De forma manual a través del libro de diario, se anotan las principales actividades como las ventas y las compras.

18. ¿QUIÉN ES EL ENCARGADO DE LA CONTABILIDAD EN LA EMPRESA?

Entre los dos propietarios, se encargan de los registros en el libro de diario, y se lo dan a un contador externo para que los auxilien.

19. CUÁNDO EMPLEA A UN TRABAJADOR, ¿ A TRAVES DE QUE TIPO DE CONTRATO LO HACE?

Verbal, generalmente por tiempo determinado al principio, dependiendo de su desempeño.

20. ¿A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA SE LES PROPORCIONA UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO POR ESCRITO?

No, al entrar se les dice lo que está permitido y no, y las reglas generales de la empresa.

21. ¿LAS FUNCIONES O TAREAS QUE DESEMPEÑA CADA TRABAJADOR SÉ ESTABLECEN POR ESCRITO?

No, no existe un documento en donde se mencione que hace cada cual, ya que a cada trabajador se le explica qué hacer y cómo hacerlo con la marcha de su trabajo.

22. ¿EXISTE UN TRATO DIRECTO ENTRE LOS PROPIETARIOS Y LOS TRABAJADORES?

Si, como son pocos los trabajadores, el trato es muy personal.

23. ¿LOS PUESTOS DE TRABAJO QUE EXISTEN EN LA EMPRESA, ESTAN DEFINIDOS POR ESCRITO EN ALGUN DOCUMENTO?

No, se han ido designando y nombrando con la marcha del negocio respecto a lo que hace cada cual.

CATEGORIA: PLANEACION ESTRATEGICA

24. ¿CUENTA CON PLANES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO EN LA EMPRESA?

Se planea poco, a muy corto plazo, como la forma de pagar a los proveedores o la forma de cobranza, conforme se vayan presentando las

necesidades del negocio. Lo principal para los propietarios es mantenerse en el mercado actual.

25. ¿EXISTE UNA MISIÓN, OBJETIVOS O METAS Y ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA?

Uno de los propietarios, el papá, mencionó que si, que sus objetivos iban al día de acuerdo a su nivel de ventas, y desconoce como tal, la misión de su empresa. El otro propietario, mencionó que la misión, era la calidad, rapidez y eficiencia en sus operaciones, sus objetivos son seguir en el mercado, sus estrategias, generar productos de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

26. EN LA OPERACIÓN DE SU NEGOCIO ¿ TOMA EN CUENTA A LA COMPETENCIA?

Casi no, se basan más en lo que les piden sus clientes.

8. CONCLUSIÓN GENERAL: SE ACEPTA O RECHAZA LA HIPÓTESIS DE TRABAJO

A través del cuestionario y la entrevista aplicada a la empresa Bonditel, se confirma la hipótesis de trabajo 1: “Las PyMEs son empresas familiares”, ya que esta empresa cuenta con varias características, tanto cuantitativas como cualitativas, propias de este tipo de empresas.

En el aspecto cuantitativo, cuenta con solo 13 trabajadores incluyendo a los propietarios, lo que la clasifica, de acuerdo al INEGI como una microempresa y por el giro, es una empresa manufacturera. Por lo que respecta a sus características cualitativas, es una empresa que se inició con dinero de amigos y familiares, así como ahorro propio, su forma de asociación es familiar, cada propietario juega varios roles a la vez, no existe una clara delimitación de sus funciones, lo que ocasiona problemas en la organización de su empresa, los principales problemas a los que se enfrenta son: el difícil acceso a los créditos bancarios, cartera de clientes reducido, dependencia de insumos y de dinero de los proveedores y no contar con maquinaria actualizada. Todas estas características coinciden con las características más particulares de las empresas familiares, que se mencionan en el desarrollo del marco teórico, de este trabajo.

En cuanto a la cultura organizacional de la empresa Bonditel se encontraron aspectos relevantes, como los siguientes: los puestos existentes en la empresa,

así como las funciones que desempeña cada trabajador, no se establecen por escrito, solo hay un conocimiento tácito de ellas por la marcha de la empresa; además no hay normas y reglas sentadas por escrito, ya que no hay un Reglamento Interno de Trabajo escrito, solo se mencionan verbalmente, y no existen contratos de trabajo por escrito, solo verbales. También existe un trato directo entre propietarios y trabajadores. Estas características, nos llevan a concluir que se cumple la hipótesis de trabajo 2: “ No existe formalidad en las empresas familiares”, ya que como se mencionó en el marco teórico, la formalidad está definida, como la medida en la cual están escritas normas y reglas, procedimientos, e instrucciones. En esta empresa, no se verifica tal condición, por lo tanto es una empresa informal.

Con respecto a la planeación estratégica que se lleva a cabo en la empresa Bonditel, no existe planeación, más que a corto plazo, la misión y objetivos de la empresa no son los mismos para los propietarios, no hay una misión, ni objetivos, ni políticas compartidas en el ámbito organizacional, cada cual las concibe de diferente forma, lo que ocasiona problemas en la empresa. En cuanto a los factores externos, no toman en cuenta a la competencia, solo las necesidades de sus clientes actuales. Estas características, dan pauta para concluir que se cumple la hipótesis de trabajo 3: “No existe planeación estratégica en la empresa familiar”, ya que van sobre la marcha del negocio, no tienen planes a más de un año, y no hay una misión, ni visión, ni objetivos bien definidos, además no toman en cuenta los factores externos como la competencia, la normatividad actual, etc.

V. ANEXOS

GLOSARIO

BANCA COMERCIAL: Son organizaciones que tienen como función captar recursos de quienes tienen dinero disponible, y colocarlos en manos de quienes necesiten dinero, por lo tanto, son un intermediario entre quienes tienen recursos y quienes los necesitan.

BANCA DE DESARROLLO: son los mecanismos financieros, técnicos y de impulso a sectores, regiones y actividades prioritarias a través de la prestación del servicio de banca y crédito.

COMPETENCIA: Empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores.

CONTRATO POR OBRA DETERMINADA: Tiene por objeto la realización de obras o servicios determinados con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución.

CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO: Es aquel en el que se delimita la duración del contrato.

CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO: Es aquel que se establece sin limitación temporal alguna.

CREDITO: Cuando el pago de los productos o materias primas no se efectúan a en el momento de la transacción sino que se hace posteriormente en plazos. Regularmente se paga una cantidad adicional al valor de los productos por esta facilidad de pago.

CULTURA: Es entendida como el peculiar modo de vida humana que en

cada grupo social se da, incluye el modo de entender el mundo, las formas de organización social dentro de las cuales todo grupo humano vive y sus relaciones con lo sobrenatural.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

EMPRESA: Es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, y custodia de bienes o para la prestación de servicios.

EMPRESA FAMILIAR: Es aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia.

ESTRATEGIA: Es el modelo o plan que implementa la alta dirección de una empresa en el largo plazo con el fin de alcanzar objetivos globales organizacionales. Está integrada por un conjunto de tácticas.

FAMILIA: Grupo formado por individuos que tienen como una de sus principales tareas socializar a sus miembros, inculcando valores, creencias, mitos, etc.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES: Comprende identificar las cualidades y los defectos de los productos de la empresa.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

INFORMALIDAD: Discrecionalidad individual y grupal que forma usos y costumbres.

METAS: Son los objetivos que se desea alcanzar en un tiempo determinado dentro del periodo que abarca el plan.

MISION: Expresa la razón de ser o de existir de una organización, su tarea o quehacer fundamental. Define el cometido, producto y clientela.

NORMAS Y REGLAS: Lineamientos de observancia general y obligatoria (control de gestión).

OBJETIVOS: Describen los estados posibles de la organización y determina los grados hasta donde se desea llegar.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: Resultado del análisis del entorno, del ambiente nacional y macro ambiente.

PERSONA FÍSICA – Régimen opcional: Son las personas físicas con actividad empresarial que únicamente venden mercancías o prestan servicios al público en general. Se incluyen en este régimen aquellas cuyos ingresos por esas actividades y activos no hayan sido mayores a 10 y 15 veces respectivamente el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año.

PERSONA FÍSICA – Régimen general de ley: Son sociedades mercantiles, instituciones de crédito, seguros y fianzas, los almacenes generales de depósito, las sociedades de inversión de capitales y organismos descentralizados que realicen predominantemente actividades empresariales, sociedades y asociaciones civiles, excepto tratándose de personas morales no contribuyentes.

PERSONA MORAL o SOCIEDAD ante la S. H. C. P.: Son sociedades mercantiles, instituciones de crédito, de seguros y fianzas, de los almacenes generales de depósito, de las sociedades de inversión de capitales y organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales.

PLAN: Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan

unas sobre otras y que se puede dividir de diversas formas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

PROCEDIMIENTOS: es una secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta, (comúnmente de corto plazo), que se sigue repetidamente.

PROPIEDAD: Capacidad de goce y disposición de bienes con las limitaciones y modalidades que fija la ley.

PyME: es aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones respecto de las grandes. Engloba a la micro, pequeña y mediana empresa.

TÁCTICA: Es el plan o modelo que implementan los mandos medios en una empresa en el corto plazo. Son los medios usados para el cumplimiento de los objetivos. Determina cómo llevar a cabo los planes.

ANEXO 1. CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene como objetivo identificar las características propias de la empresa "Bonditel", el cuestionario se aplicará a los dueños de la empresa y se usará la información con fines académicos, es decir, la información es confidencial.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

GIRO DE LA EMPRESA:

1. ¿QUIÉN EMPEZO ESTE NEGOCIO O ACTIVIDAD?

2. ¿A QUE SE DEDICA EL NEGOCIO O EN QUE CONSISTE LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLA?

3. ¿CÓMO SE OBTUVO EL DINERO PARA INICIAR EL NEGOCIO?

(Lea las opciones y marque con una X la indicada).

- | | |
|-------------------------|------------------|
| BANCA COMERCIAL | () |
| BANCA DE DESARROLLO | () |
| PROGRAMA DE GOBIERNO | () |
| CAJAS POPULARES | () |
| CREDITO DE PROVEEDORES | () |
| AMIGOS, PARIENTES, ETC. | () |
| AHORROS PERSONALES | () |
| OTROS | () CUALES _____ |

4. ¿CUÁL ES LA FORMA DE ASOCIACIÓN?

(Lea las opciones y marque con una X la indicada).

- | | |
|-------------|-----|
| FAMILIAR | () |
| NO FAMILIAR | () |
| INIVIDUAL | () |
| OTRO | () |

5. ¿CUALES SON LAS TAREAS O FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN EL NEGOCIO?

6. ¿CUÁL ES EL MOTIVO PRINCIPAL POR EL QUE SE INICIO EN ESTA ACTIVIDAD? (Lea las opciones y marque con una X la indicada, puede escoger más de una opción).

Tradición familiar	Para complementar el ingreso familiar	Por un mayor ingreso que como asalariado	No encontró trabajo como asalariado	Horario flexible	Despido o recorte de personal	Quería ser independiente	Encontró una buena oportunidad de negocio	Otro.

7. ¿CUENTA USTED CON TRABAJADORES EXTERNOS A LA FAMILIA EN EL NEGOCIO?

SÍ ¿CUÁNTOS? _____
 NO ¿POR QUÉ? _____

8. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVAN OPERANDO?

Menos de un año	1-3	4-5	6-10	Mas de diez años

9. EL LOCAL DE TRABAJO ES:

(Lea las opciones y marque con una X la indicada).

Propio (ahí vive)	
Propio (no vive ahí)	
Rentando	
Prestado	
Otro	

10. ¿CUÁL ES LA RAZON POR LA QUE SÉ ELIGIO ESTA UBICACIÓN DEL LOCAL?

11. ¿CÓMO ESTA INTEGRADA LA ORGANIZACIÓN?

Propietario único	Sociedad con miembros familiares	Sociedades sin miembros familiares	Asociación civil	Otros

12. ¿HA SOLICITADO ALGUN CREDITO PARA LA OPERACIÓN DE SU NEGOCIO?

SI () NO ()

SI SU RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 14.

13. ¿CUÁL FUE LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO?

(Lea las opciones y marque con una X la indicada).

BANCA COMERCIAL ()
 BANCA DE DESARROLLO ()
 PARTICULARES ()
 SOCIOS ()
 GOBIERNO FEDERAL ()
 OTROS () ¿CUÁL? _____

14. ¿ CUALES SON LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES QUE ENFRENTA EN SU NEGOCIO?

15. ¿ SU NEGOCIO O ACTIVIDAD ESTÁ REGISTRADO EN...

(Lea las opciones y marque con una X la indicada).

UNA ORGANIZACION GREMIAL ()
 (Locatarios, tianguistas, transportistas, etc.)
 CAMARA DE SU ACTIVIDAD ()
 TESORERIA MUNICIPAL
 SECRETARIA DE ECONOMIA ()
 SECRETARIA DE SALUD ()
 SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANA (SIEM) ()
 OTRO ()
 NO ESTA REGISTRADO ()

16. ¿ USTED TIENE CONOCIMIENTOS SOBRE LOS REGLAMENTOS Y LEYES ASI COMO LOS TRAMITES PARA DARSE DE ALTA EN SHCP?

SI ()

NO ()

17. ¿CÓMO LLEVA LAS CUENTAS DE SU NEGOCIO?
(Lea las opciones y marque con una X la indicada).

POR MEDIO DE CONTABILIDAD FORMAL ()
(utiliza los servicios de un profesional)
POR MEDIO DEL CUADERNO DE INGRESOS ()
Y EGRESOS DE LA SECRETARIA DE HACIENDA
POR APUNTES PERSONALES ()
OTRO ()
CUAL _____
NO REALIZA CUENTAS ()

18. ¿QUIÉN ES EL ENCARGADO DE LA CONTABILIDAD EN LA EMPRESA?
(Lea las opciones y marque con una X la indicada).

USTED MISMO	
UNO DE LOS MIEMBROS (FAMILIA)	
EMPLEADO	
CONTADOR EXTERNO	
ADMINISTRADOR	
Otros	

19. ¿CUANDO EMPLEA A UN TRABAJADOR, A TRAVÉS DE QUE TIPO DE CONTRATO LO HACE?
(Lea las opciones y marque con una X la indicada).

VERBAL POR TIEMPO INDETERMINADO ()
ESCRITO POR TIEMPO INDETERMINADO ()
VERBAL POR TIEMPO U OBRA DETERMINADA ()
ESCRITO POR TIEMPO U OBRA DETERMINADA ()

20. ¿ A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA SE LES PROPORCIONA UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO POR ESCRITO?

SI () NO ()

21. ¿ LAS FUNCIONES O TAREAS QUE DESEMPEÑA CADA TRABAJADOR SE ESTABLECEN POR ESCRITO?

SI () NO ()

22. ¿EXISTE UN TRATO DIRECTO ENTRE LOS PROPIETARIOS Y LOS TRABAJADORES?

SI () NO ()

23. LOS PUESTOS DE TRABAJO QUE EXISTEN EN LA EMPRESA, ¿ ESTAN DEFINIDOS POR ESCRITO EN ALGUN DOCUMENTO?

SI () NO ()

24. ¿CUENTA CON PLANES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO EN LA EMPRESA?

SI () NO ()

25. ¿EXISTE UNA MISIÓN, OBJETIVOS O METAS Y ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA?

SI () NO ()

SI EXISTEN (LA MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS) MENCIONELAS

26. EN LA OPERACIÓN DE SU NEGOCIO ¿ TOMA EN CUENTA A LA COMPETENCIA?

SI () NO ()

VI. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Amat Joan M. (2000), Control de Gestión: Una perspectiva de dirección, España, Ed. Gestión 2000.
- 2) Davis John A, Gersick Kelin E., Hampton Marion, McCollon, Lansberg Ivan (1997); Empresas Familiares. Generación a Generación. México. Ed. Mc- Graw Hill.
- 3) Gallo, Miguel Ángel (1998), La sucesión en la empresa familiar. Colección estudios e informes. (Núm. 12).
- 4) Ginebra, Joan (2001) Las empresas Familiares. Su Dirección y Continuidad. México, Ed. Panorama.
- 5) Grabinsky Steider, Salo (2002) Dinámica y Conflictos en las empresas familiares; México, Del Verbo Emprender.
- 6) Hall, Richard H. (1982) Organizaciones: estructura y proceso. México, Ed. Prentice Hall.
- 7) Hellriegel, Don, Slocum, John W., Woodman, Richard W. (1999);

Comportamiento Organizacional. México, Ed. Thompson.

8) Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio Pilar (2003); Metodología de la Investigación; Ed. Mc. Graw Hill.

9) Irigoyen, Horacio A., Puebla, Francisco A. (2001), PyMEs su economía y organización; México, Ed. Macchi.

10) Rodríguez Valencia, Joaquín (2002), Administración de pequeñas y medianas empresas, México, Ed. Thomson.

11) Robbins Stephen, P. (1996), Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. México, Ed. Prentice Hall.

12) Steiner, George (1983) Planeación Estratégica. México, Ed. Continental.

13) INEGI; Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Censo Económico 1999.

14) NAFINSA – INEGI; La micro, pequeña y mediana empresa. Censo 1999.

15) <http://www.pyme.com.mx/>