



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**II CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN  
COMPETITIVIDAD**

**Área Temática: Gestión del Conocimiento.**

**Modelos de desarrollo del conocimiento para medir el desempeño de la empresa.**

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GOBERNABILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR”**

**Co- Autores: Mtra. María Trinidad Borrego Torres**

**Dra. María Isabel de la Garza Ramos**

**Mtra. Ana Elisa Moreno Herrera**

**Responsable: Mtra. María Trinidad Borrego Torres**  
**Universidad Autónoma de Tamaulipas**  
**Facultad de Comercio y Administración de Tampico**  
**Centro Universitario Tampico- Madero**  
**Apartado Postal No. 6**  
**C.P. 89000**  
**Tampico, Tamaulipas, México**  
**01 (833) 241-2008**  
**01 (833) 241-2010 Ext. 120 y 136**  
[mtborrego@uat.edu.mx](mailto:mtborrego@uat.edu.mx)  
[mtborregot@hotmail.com](mailto:mtborregot@hotmail.com)

*Puerto Vallarta Jalisco, Noviembre 2008*

## **RESUMEN**

Esta investigación presenta una revisión del estado del arte de la Empresa Familiar (EF), en cuanto a su Planeación estratégica (PE), y los sistemas de Gestión.

Los objetivos planteados determinar si: 1) Las EF del sector comercio pequeñas y medianas empresa, utilizan PE, 2) Los niveles de gobernabilidad establecidos en la EF, dentro del sector estudiado, 3) Existe un impacto de la PE en la gobernabilidad de la EF.

Con base en la metodología empleada, primeramente se realizó una revisión literaria utilizando el método hipotético deductivo, revisando estudios empíricos en los temas de EF. Posteriormente se aplicó el método de la encuesta. Esta investigación consta de los apartados siguientes, el primero incluye el marco teórico, abordando a la empresa familiar desde diferentes estudios. El segundo incluye al marco metodológico describiendo la construcción y aplicación del cuestionario y las técnicas empleadas para el análisis de información. El estudio exploratorio permite concluir resultados parciales con relación a la aplicación de los modelos empleados de PE y los órganos de gobierno en la EF.

***PALABRAS CLAVES:*** *Planeación Estratégica (PE), Empresa Familiar (EF), Gobernabilidad.*

## **ABSTRACT**

This investigation presents a state of the art on Strategic Planning (SP) of the Family Firms and the systems of management. The objectives try to determine if: 1) Family Firms (FF), as small business in the sector commerce, uses Governance establisher in the FF; 2) the governability levels within the studied sector and 3) exists an impact of the SP in the governability of the FF. Based in the methodology applied, firstly was realized a literary reviewing using the deductive- hypothetical method, and examined empirical studies in the EF subject matters Subsequently a survey was applied. This investigation show the following sections: first, includes the theoretical frame, approaching the FF from different studies. The second includes to the methodological frame, relating the development and application the questionnaire, as well as the techniques used for the analysis of the information. The exploratory study allows concluding partial results in relation to the proposed models of SP and the Governance Structure in FF.

***KEYWORDS:*** *Strategic planning g(SP), Family Firms (FF), and Governance.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el estudio de la Empresa Familiar (EF), ha sido desarrollado ampliamente en numerosos países como son España, Francia, Alemania y Reino Unido, en donde la propiedad de la organización como empresa familiar fluctúa entre el 60 al 80% (Gallo, 1998). En Estados Unidos de Norte América representa del 80 al 90% (Dumas, 1992) y llegan a emplear hasta cerca del 60% de la fuerza familiar norteamericana (Sharma, Chua y Chrisman, 2003) y en países sudamericanos como son Brasil, Venezuela y Argentina, se han localizado en este tipo de empresas una de las fuerzas más importantes de la economía de estos países (Doderó, 2002).

Los resultados evidencian que de cada 100 empresas familiares solo el 30% de éstas llegan o se acercan a la segunda generación y de las cuales el 50% llegan a la tercera generación (Gallo, 1998). Esta problemática de supervivencia en la empresa familiar principalmente se debe a la falta de un plan de sucesión estratégicamente cimentado y a la falta o deficiencias de operación del sistema de gestión y planeación estratégica empleado.

En México se estima que de las casi 350,000 empresas pequeñas y medianas de tipo comercial registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) del 80 al 90% pueden ser clasificadas como familiares, aunque cabe mencionar que la legislación del país aun no reconoce a la EF dentro de la estratificación oficial de empresa.

Datos estimados por el trabajo de la consultoría dedicada a empresas familiares en México muestran que, más del 50% de las empresas no sobreviven a la segunda generación y el 75% no sobreviven a la tercera generación.

El emprendedor que inicia un negocio con el firme propósito de preservarlo y lograr de éste, beneficios extraordinarios de largo plazo, generalmente se topa con la falta de conocimiento o pericia para gestionar eficientemente el nuevo negocio, conformado en la mayoría de los casos en su administración por algunos miembros de su familia como son esposa, hijos, primos, sobrinos, etc.

Para lo cual, el estudio de gestión estratégica y su impacto en la gobernabilidad resulta un punto pertinente de estudio.

Este estudio presenta evidencias empíricas con aporte significativo en relación a la problemática planteada de planeación estratégica y su impacto en los órganos de gobierno de la empresa familiar.

La presente investigación pretende contestar la siguiente pregunta ¿Cuál ha sido el impacto que la planeación estratégica tiene en la Gobernabilidad de la Empresa Familiar en el sector comercio de la ciudad de Tampico, Tamaulipas?

Como consecuencia de esta investigación también se pretende contestar las siguientes preguntas secundarias: ¿La EF del sector comercial de la ciudad de Tampico, Tamaulipas esta actualmente utilizando un modelo de planeación estratégica? Y ¿Que modelo de gestión o planeación estratégica están actualmente utilizando las EF del sector comercial, de la ciudad de Tampico, Tamaulipas?

Para poder dar respuesta a las anteriores preguntas se hace necesario establecer hipótesis y objetivos que permitan trazar el rumbo de la investigación.

Hipótesis:

H1. La EF utiliza planeación estratégica como una herramienta de su sistema de gobernabilidad.

Objetivos:

1. Determinar si las EF del sector comercio pequeñas y medianas empresa, utilizan PE.
2. Determinar los niveles de gobernabilidad establecidos en la EF, dentro del sector estudiado.
3. Medir el impacto que la PE tiene en la gobernabilidad de la EF.
4. Analizar que elementos de gestión utilizan la EF.

En lo particular, esta investigación permite abrir una línea que puede ser analizada bajo la misma perspectiva y con las variantes pertinentes, en otros sectores o entidades del país.

El alcance de este trabajo se limita a las pequeñas y medianas empresas del sector comercial, registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) para el Municipio de Tampico, Tamaulipas en México.

Con base en la metodología empleada, primeramente se realizó una revisión literaria utilizando el método hipotético deductivo, revisando estudios empíricos en los temas de EF, sucesión, gobernabilidad y planeación estratégica.

Posteriormente se aplicó el método de la encuesta, con la aplicación de cuestionario, éste basado en las variables base de estudio; la información obtenida a través de la recogida de datos permite hacer el contraste de variables establecidas en la hipótesis presentada. Para el cuál se utilizó un método estadístico SPSS versión 10.0, a través de un análisis de frecuencias que permite contrastar las variables utilizadas, obteniendo las conclusiones a través del método inductivo.

Esta investigación consta de los apartados siguientes, el primer capítulo incluye el marco teórico, abordando a la empresa familiar desde diferentes estudios empíricos, en temas como sucesión, gobernabilidad y su problemática. Igualmente se aborda dentro del mismo, el tema de planificación estratégica.

En el segundo apartado se incluye al marco metodológico el cual describe la construcción y aplicación del cuestionario y las técnicas empleadas de procesamiento de la información y del análisis estadístico empleado.

Finalmente se incluye un apartado de conclusiones que permiten analizar el contraste de variables basada en la hipótesis planteada, así como las líneas de investigación propuestas que permitan obtener nuevas aportaciones en el campo de estudio de la EF en México.

Es importante destacar que al momento de la elaboración de este reporte de investigación se ha logrado obtener evidencia empírica de solo 11 empresas de las 66 consideradas en la población ha investigar. Por lo que el estudio muestra solo resultados parciales.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la Empresa Familiar

En los últimos 20 años mucho se ha investigado y escrito en relación a la problemática que enfrenta la empresa familiar (EF) en muchos países europeos principalmente, a pesar de esto, aun no existe un concepto de EF generalmente aceptado (Wortman, 1994).

Es por esto que la presente investigación toma como punto de partida la presentación de diferentes conceptos de EF's que parecen los más destacados presentadas por su aparición cronológica, permitiendo diferenciar a la empresa familiar de la que no lo es.

A continuación se presenta la tabla 1 que muestra las principales características que ayudan a distinguir el estudio de la EF.

<b>Características principales al concepto EF, diferentes autores</b>		
<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Donnelly	1964	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implicadas por lo menos 2 generaciones de la familia.</li><li>• Vinculo de información negocio- familia.</li></ul>
Davis y Taggiuri	1982	Estudio de la empresa en tres dimensiones: 1. Familia 2. Propiedad 3. Y cultura
Rosenblattetal	1985	El negocio deberá de aplicar las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor propiedad familiar</li><li>• Mayor control familiar</li></ul>
Handler	1989	La familia tendrá en el negocio: <ul style="list-style-type: none"><li>• Participación en la propiedad</li><li>• Participación en la dirección</li><li>• Traspaso del negocio a miembros de la familia</li></ul>
Dyver	1986	La empresa bajo el enfoque de visión y cultura

Gallo	1992	La empresa familiar con una marcada tendencia de aplicación cultural
Donckels y Fröhlich	1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa familiar vista con una visión de largo plazo</li> <li>• La sucesión como estrategia de gestión</li> <li>• Y su permanencia a través de la sucesión.</li> </ul>
Gallo	1995(a)	<p>Una empresa familiar reúne las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unión empresa familia</li> <li>• Mezclando aspectos culturales</li> <li>• Valores</li> <li>• Y resultados de economía</li> </ul>
Shanker y Astrachan	1996	<p>El concepto de empresa familiar analizado bajo tres enfoques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El primer nivel con baja participación de la familia</li> <li>• En el segundo nivel: Un control del dueño o sucesor al capital de la empresa y con derecho de voto.</li> <li>• En el tercer nivel bajo un enfoque restrictivo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La implicación de múltiples familias en el negocio</li> <li>2. Y con responsabilidad importante de gestión.</li> </ol> </li> </ul>

Tabla 1:

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes autores.

### 2.1.2. Diferencias entre Empresa Familiar y no Familiar

Existen análisis empíricos que han tratado las diferencias entre una empresa familiar y una no familiar. Los estudios que ayudan a caracterizar la estructura empresarial (Gestrick *et al.*, 1997; Upton y Petty 2000).

Reyes, Recio Y Sacristán (2003) mencionan que son abundantes los estudios empíricos en relación a empresas y su relación con la estructura de propiedad en la dirección, aunque estos estudios no son orientados en forma particular al estudio de las empresas familiares.

Desde otra perspectiva otros autores han determinado la necesidad de hacer una serie de investigaciones en relación a las diferencias más significativas entre una empresa familiar y una no familiar, así los trabajos presentados por Gallo *et al.* (2000), analizando los elementos estratégicos y competitivos y sus condiciones económicas de la empresa familiar. Otros estudios del mismo orden son los presentados por Schulze *et al.* (2001). Y los de, De la Fuente, J., Blanco, V. y De Quevedo, E. (2001).

Andrade (2002) concluye sobre la postura de una empresa familiar y una no familiar, con base a la propiedad, nexos afectivos con los propietarios, visión y futuro, continuidad del negocio, capacidad de dirigir, valoración de la propiedad, confianza y disciplina.

## 2.2. ESTRATEGIA

### 2.2.1. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial tiene sus inicios en la escuela de diseño estratégico, del cual se puede analizar el modelo de formulación estratégica de Mintzberg (1994).

Se consideran impulsores de ésta escuela a Ansoff (1965), Lorange y Vancil (1977).

En los años cincuenta la postura estratégica de las organizaciones se enfocaba principalmente en la planificación financiera y el control presupuestal.

Porter investiga las estrategias corporativas el análisis sectorial y la ventaja competitiva. (Porter 1979).

La planificación estratégica (PE), es el proceso en el que se establecen los objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas llevada a cabo en dos fases: La formulación de la estrategia y la implementación (Mintzberg, 1994).

El objetivo de la PE, es permitir que la empresa obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores (Grant, 2002), con aplicaciones similares en las empresas familiares.

### 2.2.2. Procesos y Modelos de planeación Estratégica

Si bien es cierto que existen diferentes modelos de planeación estratégica, en la gran mayoría se toma como base el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas).

Para el desarrollo de la planeación Estrategia en la EF, se han desarrollado una serie de modelos donde la base central de su aplicación radica en la interrelación que guardan la familia y el negocio en el diseño de la estrategia empresarial.



Modelos de planeación estratégica orientados a la empresa familiar:

1. Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia de Ward (1988).
2. Modelo del proceso de administración estratégica propuesto por Sharma *et al.* (1997).
3. Modelo de sostenibilidad de la EF de Stafford *et al.* (1999).
4. Modelo del proceso de gestión estratégica de la EF de Ussman (2004).
5. Modelo del proceso de planificación paralela de Carlock y Ward (2003)

Esta investigación toma como marco conceptual la relación que guarda la PE en la EF, analizando el efecto que producen en la gobernabilidad del negocio. Es por eso que se hace necesario describir las características que distinguen algunos de los principales modelos de PE en EF.

#### 2.2.2.1 Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia de Ward (1988).

El modelo muestra el grado de compromiso e interdependencia entre la familia y el negocio. Se inicia la PE, al asumir el compromiso familiar, hecho que permite trazar el futuro de la empresa, buscando el equilibrio al considerar y evaluar las metas familiares y personales, previa evaluación de la situación de la empresa y las rutas de acción que se presentarán. Permitiendo así elegir la estrategia que se ajuste al compromiso adquirido previamente por los familiares empresariales. Bajo este modelo se propicia la retroalimentación al sistema al evaluar los resultados obtenidos, permitiendo dar un continuo e iniciando nuevamente el proceso.

#### 2.2.2.2. Modelo del proceso de la administración estratégica

Propuesto por Sharma *et al.* (1997), identifica tanto para empresas familiares como para empresas no familiares, en cuanto a su formulación implementación y control. Este modelo se enfoca hacia el cumplimiento de objetivos, siendo estos el punto de diferencia entre una empresa familiar y una no familiar.

Este proceso es presentado mediante un diagrama que muestra el modelo dinámico e interactivo de los objetivos, formulación e implementación de estrategias y la generación del desempeño organizacional. Marcando las diferencias más significativas entre lo que representa una empresa familiar de una no familiar. Además identifica las influencias, intereses y valores de la familia en la empresa familiar.

#### 2.2.2.3. Modelo de Sostenibilidad de la empresa familiar

Propuesto por Stafford *et al.* (1999), el modelo propone que la sostenibilidad de la empresa familiar está en función del cumplimiento de los objetivos tanto de la familia como de la empresa, incluyendo las operaciones que se realizan en ambos sistemas.

El principal objetivo de este modelo es identificar los recursos, coacciones y operaciones que deberán desarrollarse tanto en la familia como en la empresa, de tal forma que propicien la sostenibilidad de la empresa familiar. Bajo este modelo la familia se concibe en un nivel análogo a la empresa, con la finalidad de obtener un resultado de permanencia o de éxito y conocimiento frente a posibles disturbios que se pueden presentar.

#### 2.2.3.4. Modelo del proceso de gestión estratégica de la EF

De Ussman (2004), este modelo se presenta en relación a dos componentes

1. Un esquema de análisis situacional
2. Y un esquema de gestión estratégica.

Este modelo combinado de administración mezcla tanto objetivos familiares como empresariales.

#### 2.2.2.5. Modelo del proceso de planificación paralela (PPP):

De Carlock y Ward (2003) es un modelo basado en dos niveles: Familia y empresa.

1. Nivel familia: El cual incluye los valores esenciales, compromiso de la familia, visión familiar y plan de continuidad.
2. Nivel empresa: El cual esta conformado por la filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial.

Ambos niveles en conjunto determinan los valores, el pensamiento estratégico, la visión futura y la formulación de planes, el plan de continuidad y el plan empresarial.

### 3. GESTIÓN Y GOBERNABILIDAD

#### 3.1. Gestión Estratégica

La gestión estratégica expuesta en su evolución por los trabajos propuestos por Rumelt, Schendel y Teece (1991), es considerado como otro modelo de administración, el cuál ha experimentado cambios a lo largo de diferentes periodos:

En los sesentas el objetivo para formar la estrategia de la empresa denominada en ésta época como “política de la empresa”, es la de entender a la empresa desde una perspectiva amplia que integraría el conocimiento especializado de las áreas funcionales de la empresa.

En esta época se introduce el termino de “estrategia” y la gestión estratégica es percibida en un sentido más amplio que la integración y coordinación de las áreas funcionales de la organización, incorpora a este concepto la importancia que la empresa seleccione conjuntamente el mercado – producto donde la empresa puede competir y las políticas claves con las que debe de competir, además los mercados con los que quiere competir.

Para los setentas se siguen con los lineamientos marcados en la década anterior y con impulso práctico, con un impulso grande en la investigación de campo, además del nacimiento de grandes empresas consultoras especializadas en estrategia (Fong, 2005).

“La gestión estratégica como campo de investigación está firmemente cimentada en la práctica y existe por la importancia de su objeto de estudio. La dirección estratégica de las empresas es el corazón de la creación de la riqueza en las modernas sociedades industriales... Como la ingeniería y la medicina, existen porque es importante codificar, enseñar y expandir lo que se conoce respecto al resultado de roles y tareas que son necesariamente parte de nuestra civilización” (Rumelt, Schendel, Teece, 1991:7).

De aquí se desprende que gestión estratégica es la disciplina científica que estudia los aspectos relacionados con la dirección de las organizaciones así como son coordinadas las áreas funcionales de

la empresa, en relación a los objetivos y valores establecidos y su relación con otros escenarios como son aspectos sociales, políticos, ambientales y de competencia, (Fong, 2005).

### 3.2. Los órganos de gobernabilidad en la EF.

Si bien es cierto que a medida que una organización crece, cada vez es más difícil que éste pueda desempeñar y administrar todas las funciones de gestión. Al crecer la organización es necesario dividir estas funciones y a la vez asignar a nuevas personas las responsabilidades diversas de administración y proyección del negocio, esta división corresponde a la diversificación de funciones que van correlacionadas con la estructura organizativa, estructurando nuevas funciones como son la de ventas, producción, administración, servicio o atención a clientes, entre otras dependiendo del tipo y tamaño de la empresa.

Por lo anterior se hace necesario establecer para la empresa un órgano gobierno que hará que ésta cumpla con sus objetivos trazados.

La EF se distingue en su gestión de una empresa tradicional, en las denominaciones y funciones establecidas en su estructura; como es el caso de los siguientes niveles de organización: Comité de dirección, consejo de administración, consejeros, familiares, consejeros no familiares y empleados.

Y bajo otra perspectiva de estudio, la denominación de un órgano de gobierno se puede presentar como: Presidente, accionista, dueño, director, consejero.

Por órgano de gobierno se entiende al grupo de personas que gracias a sus capacidades individuales y modo de trabajar en equipo, añade el valor al potenciar las posibilidades de actuación de quienes están al frente de la estructura de la responsabilidad (Gallo, 1995b).

Un órgano de gobierno en la EF, a su vez esta compuesto por diferentes niveles de gestión, tal es el caso del comité de dirección, el cual esta formado por los diferentes grupos de poder y control designado por la empresa familiar para facilitar la gestión de funciones permitiendo que el control de estas actividades sea más fácil. Ejemplos de estas asignaciones de poder son: las áreas de producción, ventas, administración, entre otras.

Algunas ventajas que se puede obtener de crear comités de dirección son (Gallo, 1995b):

- Alcanzar un mayor conocimiento de la estrategia de la empresa, además de mantener una participación más activa en la formulación de la misma.
- Tener mayor conocimiento de las funciones de otra área y la relación que los mantiene dentro de la misma.
- Visualizar la forma de potenciar los resultados a través de la integración entre los diferentes comités.
- Tomar una actitud activa en la toma de decisiones
- Lograr motivar a los directivos que no son miembros de la familia.

- Motivar a los directivos miembros de la familia, estableciendo un compromiso de autoexigencia
- Se facilita el conocimiento y compromiso entre el personal acerca de la estrategia de la empresa.

Otro órgano de gobierno de la EF es el consejo de administración, el cuál esta formado por los propietarios de la empresa familiar, es decir las personas que poseen o representan un porcentaje significativo de la propiedad de la empresa.

La forma de ejercer la responsabilidad de un consejo de administración, esta determinada, por los reglamentos, leyes o estatutos que rigen a la misma.

Su actividad principal es determinar por si mismo cuales van a ser sus funciones, la elección y delegación en el personal y el grado de supervisión y control que tendrá en el personal.

La supervisión del consejo de administración debe entenderse de manera amplia y positiva, amplia para controlar el proceso de dirección estratégica de la compañía, analizando las evoluciones que presenta el entorno y que le permitan aumentar la ventaja competitiva y el desarrollo de las actividades de la empresa, la supervisión positiva implica determinar cual es el mejor estilo de supervisión.

Algunos problemas que pueden enfrentar la EF en relación a la gobernabilidad es que el consejo de administración no este legalmente constituido y que aún estándolo, la legislación correspondiente no este elaborada o bien cimentada, haciendo que la práctica del consejo se limite solo a reuniones de “emergencia”, delegando toda actividad a los comités correspondientes.

Algunas actividades fundamentales de los consejos de administración son: (Gallo, 1998).

1. Conducir el control estratégico, supervisando de manera especial la influencia de los sistemas de valores y preferencias personales del director general y del equipo directivo.
2. Aportar recursos, especialmente conocimientos, para que el director general tenga mayores posibilidades de formular e implementar la estrategia adecuada
3. Tratar de desarrollar y potenciar al equipo de personas que conducen a la empresa.

En los consejos directivos de la EF se puede Incluir a directivos no familiares los cuales pueden resultar de utilidad cuando la estrategia de la empresa sea muy compleja y la inclusión de este personal resulte importante para proporcionar información al tomar parte de las reuniones del consejo de administración.

La participación de los directivos que si son parte de la familia, puede representar ventajas y desventajas para la EF. La ventaja más significativa reside en la oportunidad de formar al sucesor o posibles sucesores de la empresa, estableciendo un plan de sucesión que esté fuertemente cimentado en la estrategia de la misma. Otra ventaja reside en el otorgamiento del poder, permitiendo que la comunicación fluya con mayor objetividad y claridad hacia otros niveles no directivos.

La desventaja se puede presentar cuando el directivo familiar es de primer nivel y éste, encuentra con otros directivos de primer nivel no familiares barreras de falta de motivación entre ellos por el grado de competencia que le representa.

El sistema de gobernabilidad considera la incursión en la EF de personal externo o consejeros, quienes son personas contratadas por el consejo de dirección para asesorar y apoyar al mismo, ayudándola a tomar una mejor decisión que conduzca a lograr la estrategia de la empresa, comprendiendo a la familia y la naturaleza de sus relaciones con la empresa familiar pero a la vez conservando su independencia para asesorar y decidir con libertad.

Algunas de las actividades que pueden desarrollar este personal externo o asesor son:

- Remuneraciones, contrataciones, despidos y cuestiones legales
- Asesoría tecnológica e informática
- Asesoría en producción, mercados, rediseño
- Gestión de áreas de trabajo específicas, entre otras.

### **3. MARCO METODOLOGICO.**

#### **3.1. Población y muestra.**

La población para el diseño de la investigación toma como referencia la información obtenida por el SIEM, encontrando que para el sector comercio existen alrededor de 350, 000 empresas de tipo comercial en México; para el tamaño y alcance determinados en esta investigación se obtuvo una nueva población, la cual representa alrededor de 2300 empresas en el estado de Tamaulipas.

Haciendo una selección de empresas de tipo comercial pequeñas y medianas para el municipio de Tampico, Tamaulipas, se obtuvo una población final de 66 empresas registradas en el SIEM.

Con este dato se elaboró un directorio de empresas, que sirviera de base para la recogida de datos.

Considerando que la población es menor, se determinó que ésta dato fuera a la vez población y muestra. Al momento de la elaboración de éste reporte de investigación se ha obtenido evidencia empírica de 11 empresas con relación a la población.

#### **3.2. Cuestionario**

El cuestionario en su diseño consta de los apartados siguientes: Empresa; Empresa Familiar; Sucesión; Estructura de Gestión (Gobernabilidad) y Planeación Estratégica.

El cuestionario en su diseño se realizó bajo la validez de contenido, propuesto por Rivas, (2004), y la matriz metodológica, bajo el mismo autor. El cual toma como referencia en el diseño de cada pregunta el autor o autores que previamente han abordado la misma temática en investigaciones empíricas.

Las preguntas del cuestionario fueron elaboradas bajo las escalas nominales y ordinales, con preguntas de tipo dicotómicas y las ordinales con una variación de escala en 3 o más numerales.

Dos apartados en el cuestionario: sucesión y planeación estratégica fueron diseñadas bajo una escala tipo likert que permitieran dar una mejor confiabilidad de respuesta.

Se diseño un apartado de preguntas consideradas como de tipo demográficas para establecer posteriores relaciones en las respuestas obtenidas.

La última pregunta se diseño de tipo abierta, ésta diseñada con la finalidad de obtener información adicional de profundidad por el encuestado.

#### 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

##### 4.1. Resultados e Hipótesis:

Los resultados fueron desarrollados bajo un análisis de frecuencias y con relación a las variables de estudio en sistema estadístico S.P.S.S. versión 10.0. Resultados que permiten contrastar las hipótesis planteadas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos.

##### H1. La EF utiliza planeación estratégica como herramienta de gestión

Para dar respuesta a la hipótesis anterior se realizó un análisis de frecuencia con relación a dos preguntas contenidas en el cuestionario, bajo el estudio de la variable planeación estratégica, el resultado muestra que el 90% de las empresas encuestadas utilizan un modelo de planeación estratégica analizando principalmente las fortalezas y debilidades de la empresa.

##### 4.2. Resultados de Frecuencia

1. El 27.3% de las empresas encuestadas tienen hasta 10 empleados; el 36.4% tienen hasta 30 empleados y el 36.4% tienen más de 30 empleados. Lo que representa que el 72.8% de las empresas, entran en la categoría del tamaño de empresas seleccionadas para la población y muestra, para la presente investigación empresas de tipo pequeñas y medianas.
2. Con base al tamaño de la empresa los resultados son: El 9.1% de las empresas son de origen micro, el 54.5% pequeñas, el 27.3% medianas y el 9.1% fueron consideradas como empresas grandes. Este resultado evidencia que el 71.8% de las empresas encuestadas entran en el rango establecido en la población y muestra.
3. Los resultados con base al sector de empresa los resultados obtenidos son: El 81.8% de las empresas encuestadas son del sector comercial y el 18.2% son del sector servicio, no obstante en el registro obtenido por el SIEM, se ubican dentro del sector comercial.
4. El 90% de las empresas encuestadas son empresas familiares y el 10% consideró que no lo son.
5. Con respecto a la variable de estudio estructura de gestión y con relación a la estructura de la empresa el 72% de las empresas cuenta con una estructura formal y a la vez muestran una relación a la posición sustentada en donde un miembro familiar debe desempeñar un puesto formal dentro de la organización, los resultados pueden ser perfectamente correlacionados.

Con base a los puestos que ocupan los trabajadores familiares dentro de la empresa. Se determino lo siguiente:

- Los empleados familiares ocupan cargos como son: Dueño, administrador, ó miembro del consejo, lo que permite evidenciar que la empresa familiar pequeña y mediana para los casos estudiados no tienen actualmente formalizado un órgano de gobierno y un protocolo familiar que permita facilitar la función de gestión formal empresarial.

#### 4.3. Conclusiones:

El estudio y análisis en las empresas familiares en México es un campo que se encuentra parcialmente desarrollado.

En contraparte se encuentra en desarrollo una diversidad de centros de estudio y asesoría a la empresa Familiar, principalmente de corte privado, trabajando en firmas de consultoría y otras de aporte científico fuertemente impulsadas por entidades educativas, encontrando centros de investigación de la EF, en la UNAM, UDEM, TEC Monterrey, entre otras. Por lo que se espera para el mediano y largo plazo nuevos y mejores resultados en la investigación de la EF, para México.

Bajo la perspectiva de planeación estratégica se puede concluir que las EF, en el sector estudiado, sustentan un modelo básico de PE.

Con base al impacto que la PE tiene en los órganos de gobierno en la EF, se ha evidenciado que actualmente existen diversidad de modelos con aplicación específica en la EF, faltado a la fecha, estudios empíricos que midan el impacto que estos tienen en la gestión de la misma y posteriormente permitan incidir en la función dentro de los órganos de gobierno, cabe mencionar que los resultados obtenidos son parciales al encontrarse la investigación en curso en una primera línea de investigación que actualmente mide “El impacto que la PE, tiene el sucesión de las EF”. Y que como consecuencia de la amplitud de preguntas en el cuestionario ha permitido correlacionar otras variables de estudio como es el caso de los sistemas gestión, sus puestos dentro del órgano de gobierno.

Finalmente es importante mencionar que este estudio mostró un interés por el tipo y alcance de la investigación entre la población a la cuál se hizo llegar la encuesta. A la fecha de emitir estas conclusiones, se sigue trabajando en la investigación de campo para lograr obtener la mayor cantidad en cuanto a los casos considerados dentro de la población por lo que este estudio puede ser considerado finalmente como un estudio de tipo exploratorio.

## 5. BIBLIOGRAFIA

Andrade, J. (2002): “sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca”. *Revista venezolana de gerencia*. Vol.7 no. 019. Pp.375 -389.

Carlock, R., y Ward, J. (2003): *la planificación estratégica de la familia empresaria*, deusto / instituto de empresa familiar / price waterhouse coopers. Bilbao.

De la fuente, J. M., *et al.* (2001): “una aproximación a las características distintivas de la empresa familiar” departamento de economía y administración de empresas de la universidad de burgos. España.

Diccionario de la real academia española, drae: [en línea] [www.rae.es](http://www.rae.es).

Dodero, S. (2002): *el secreto de las empresas familiares exitosas*. Editorial ateneo.

Donckels, R., Frohlich, E. (1991): “are you family business really different? European experiences from stratos. *Family business review*, pp. 1:427-445.

Donnelly, R.G. (1964): “the family business”, *harvard business review*, pp.93-105

Dumas, C. (1992): *integrating the daughter into family business management*, “*entrepreneurship theory and practice*”, texas, usa.

Dyver, W.G. (1986): “culture change in family firms: anticipating and managing business and family transitions”.

Fong, C. (2005): “la teoría de recursos y capacidades: fundamentos macroeconómicos”. Ediciones de la noche. Guadalajara, México.

Gallo, M. A. (1992): *nota técnica dgn-457*. Barcelona: iese publicada en gallo, m. A. (1993): *la empresa familiar 4*. Barcelona: iese.

Gallo, M. A. (1995a): *empresa familiar. Textos y casos*. Editorial praxis. Barcelona.

Gallo, M. A. (1995b): “family business in spain: trace followed and outcomes reached by tossed among the largest thousand” *family business review*, vol.viii, no.4.



- Gallo, M. A. (1998): *la sucesión en la empresa familiar*. Caja de ahorros y pensiones de barcelona. Barcelona.
- Gallo, M. Tálies, J. y Cappuyns, K. (2000): “comparación entre empresas familiares y no familiares: lógicas financieras y preferencias personales”, documento de investigación no. 406. Iese.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; mc collom, m. Y lansberg, i. (1997): *generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard business school press.
- Grant, R. (2002): *dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson – civitas, madrid.
- Handler, W. (1992): “succession experience of the next generation”, *family business review*, pp. 283-307.
- Mintzberg, H. (1994): *the rise and fall of strategic planning*, financial times, prentice hall, londres.
- Padron Siem (2006): “padrón siem” [en línea], [www.economía.gob](http://www.economía.gob). [consulta: 5 de agosto 2006].
- Porter, M. (1985): “technology and competitive advantage”, *journal of business strategy*. 60 -78.
- Reyes, L.; Sacristán, M. (2003): “análisis de la diferenciación de comportamiento de las empresas familiares cotizadas”, *revista europea de dirección y economía de la empresa*, pp. 57-70.
- Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (1991): “how much industry matter”, “strategic management and economics”, *strategic management journal*, pp. 5-29.
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M. H.; Dino, R.N.; bucholtz, a.k. (2001): “agency relationships in family firms: theory and evidence”. *Organizations science*, pp. 99-116.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J.; (1997); “strategic management of the family business: past research and future challenges”, *family business review*. Pp.1-35.
- Sharma, p. Chrisman, J. y Chua, J. (2003):” succession planning as planned behavior: some empirical results”, *family business review*, pp.1-16.
- Shanker, M.; Astrachan, J. (1996): “myths and realities: family business contribution to the us economy: a framework for assessing family business statistics”, *family business review*.

Stafford, K.; Duncan, K.; Dane, S.; y winter, m. (1999): “a research model of sustainable family business”, *family business review*, pp. 197-208. suarez, n. (2003): “la pequeña empresa como sujeto de estudio. Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. Yucatán, México.

Upton, N.; Teal, E. Felan, J. (2001): “strategic and business planning practice of fast growth family firms”, *journal of small business management*, pp. 60-72.

Ussman, A. (2004), *empresas familiares*, editorial silabo, lisboa.

Ward, J. (1988): “the special role of strategic of planning for family business”, *family business review*. Pp. 12-24. Davis, j. Y tagiuri. (1989): “the influence of life stage on father son work relationships in family companies”, *family business review*. Pp. 2, 47-74.

Wortman, M. S. (1994): “theoretical foundations for family owned business: a conceptual and research based paradigm”. *Family business review*.