



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“GESTIÓN: FACTOR CLAVE PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN
DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN PALMAR DE
BRAVO, PUEBLA. CASO DE ESTUDIO.”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional**

DIRECTOR:

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

ASESORA METODOLÓGICA:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

ASESOR TEMÁTICO:

Dr. Marcos Torres Ávila

PRESENTA:

DANAMÉ SILVA SÁNCHEZ

Puebla, Pue. Diciembre 2025



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.023/2025

Asunto: Digitalización de Tesis

C. DANAMÉ SILVA SÁNCHEZ

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, la Tesis denominada **"GESTIÓN: FACTOR CLAVE PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN PALMAR DE BRAVO, PUEBLA. CASO DE ESTUDIO"** a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**.

Sin otro particular por el momento, me despido cordialmente.

Atentamente

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., a 28 de noviembre de 2025.


DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. Archivo
JGSVM/grs

Facultad de
Contaduría
Pública

Bld. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
(222) 229 55 00 Ext. 5552

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: **“GESTIÓN: FACTOR CLAVE PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN PALMAR DE BRAVO, PUEBLA. CASO DE ESTUDIO”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

DANAMÉ SILVA SÁNCHEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 21 de noviembre de 2025



DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“GESTIÓN: FACTOR CLAVE PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN PALMAR DE BRAVO, PUEBLA. CASO DE ESTUDIO”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

DANAMÉ SILVA SÁNCHEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 21 de noviembre de 2025


DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumna

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **“GESTIÓN: FACTOR CLAVE PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN PALMAR DE BRAVO, PUEBLA. CASO DE ESTUDIO”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

DANAMÉ SILVA SÁNCHEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 21 de noviembre de 2025



DR. MARCOS TORRES ÁVILA

ÍNDICE.

RESUMEN	11
ABSTRAC	12
I. INTRODUCCIÓN	13
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
II.1 Planteamiento del problema	14
II. 2 Pregunta de investigación	17
II.3 Sistematización de la Pregunta de Investigación	18
III. OBJETIVOS	18
III.1 Objetivo General	18
III.2 Objetivos Específicos	18
IV. JUSTIFICACIÓN	18
V. HIPÓTESIS	20
V.1 Variable independiente	21
V.2 Variables dependientes	21
VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
VI.1 Método	21
VI.2 Tipo de Investigación	21

VI.3 Enfoque de la investigación	21
VI.4 Técnicas documentales	22
VI.5 Técnicas para investigación de campo	22
VII.ALCANCES Y LIMITACIONES	23
VII.1 Alcances.....	23
VII.2 Limitaciones.....	23
CAPÍTULO I GESTIÓN ADMINISTRATIVA	24
1.1 DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	24
1.2 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	30
1.3 MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	31
1.3.1 Modelos de gestión para el área administrativa.....	34
1.3.1.1 Modelo de gestión Quinn	34
1.3.1.2 Modelo de gestión para alcanzar el mejoramiento integral de la organización.....	37
1.3.2.3 Modelo de gestión Kaplan y Norton	38
1.3.1.4 Modelo Deming	42
CAPÍTULO II. INSTITUCIONALIZACIÓN.....	51
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN.....	51
2.2. LA IMPORTANCIA DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	52
2.3. EL PROCESO DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA	59
2.4 EL ENFOQUE TOP-DOWN Y BOTTOM UP PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	63

2.4.1 El enfoque Top Down	64
2.4.2 Enfoque Bottom Up	65
2.5 LOS RETOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	67
2.6. LA INSTITUCIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	69
2.6.1. Herramientas para el Éxito de la Institucionalización de la Empresa Familiar.	70
2.6.1.1 El Gobierno Corporativo.....	70
2.6.1.2 El Consejo de Administración	72
2.6.1.3 El Plan Estratégico.....	74
2.6.1.4 Los Programas <i>Environmental, Social and Governance (ESG)</i>	77
2.6.2. Metodología para Institucionalizar a la Empresa Familiar.....	78
2.6.2.1. Primera Fase: Establecimiento de la Dirección Institucional.....	79
2.6.2.2. Segunda Fase: Reestructuración del Organigrama.....	80
2.6.2.3. Tercera Fase: Evaluación del Nivel Ejecutivo.....	81
2.6.2.4. Cuarta Fase: Estructura del Gobierno Corporativo	81
2.6.2.4. Quinta Fase: Rediseño de la Información Financiera	82
2.6.2.4. Sexta Fase: Consideración de los Presupuestos y Costos Estándar	83
2.6.3. Beneficios de la Institucionalización para la Empresa Familiar	84
CAPÍTULO III. PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR.....	86
3.1 LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR.....	86
3.1.1. Aspectos Generales de la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.....	87
3.2 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	88
3.3 MODELOS DE LA EMPRESA FAMILIAR	92
3.3.1 El Modelo de los Tres Círculos	92
3.3.2 El Modelo de los Cinco Círculos.....	94
3.3.3 El Modelo Evolutivo Tridimensional.....	95
3.3.4 El Modelo de Poder en la Empresa Familiar	97
3.3.5 El Modelo de los Cuatro Pilares Fundamentales de la Empresa Familiar.....	98

3.4 LA SUPERVIVENCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR	99
3.4.1 Factores Clave para la Supervivencia de la Pequeña Empresa Familiar	99
3.4.1.1 La Institucionalización en la Supervivencia de la Pequeña Empresa Familiar	100
3.4.1.2 La profesionalización en la Supervivencia de la Pequeña Empresa Familiar	101
CAPÍTULO IV. CASO DE ESTUDIO	104
4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	104
4.1.1 Fundación y Antecedentes Históricos	104
4.1.2 Evolución del Modelo de Negocio	105
4.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	109
4.2.1 Misión, Visión y Valores de la Empresa	109
4.2.3 Roles y Responsabilidades de los Miembros Familiares	113
4.2.5 Análisis FODA de la Empresa	117
4.3 GIRO Y PROCESO DE OPERACIÓN	118
4.3.1 Proceso de Producción en el Giro Abarrotero	118
4.3.2 Modelo Propuesto para la Optimización del Proceso	120
CAPÍTULO V. MÉTODOLÓGÍA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	123
5.1. MÉTODOLÓGÍA DEL TRABAJO	123
5.2 ESTUDIO DE CASO	124
5.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	125
5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	126
5.5 DIAGNÓSTICO CON BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS	128
5.6 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)	131
PROPUESTA	133

MODELO DE GESTIÓN PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA	
EMPRESA FAMILIAR	133
RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES.....	140
Recomendaciones	140
Limitaciones	141
CONCLUSIONES.....	142
REFERENCIAS.....	145
ANEXOS: Instrumento de Investigación	149
ANEXO 1	149
ANEXO 2	154

RESUMEN

La presente investigación aborda la institucionalización de las pequeñas empresas familiares como un factor clave para su sostenibilidad y permanencia en un entorno competitivo. El objetivo principal es proponer un modelo de gestión para la institucionalización de la empresa familiar X, ubicada en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla. La metodología empleada se basa en un estudio de caso, lo que permite analizar en profundidad las características, dinámicas y procesos internos de una empresa del sector abarrotero con 25 años de trayectoria. Mediante la investigación de campo, basada en una entrevista detallada con el propietario de la empresa objeto de estudio, se logró identificar tanto sus fortalezas como las áreas de oportunidad en la gestión administrativa. Los hallazgos evidencian la necesidad de formalizar procesos, optimizar las prácticas de gestión y fomentar un crecimiento organizacional sólido y estructurado. A partir del análisis de distintos modelos de gestión administrativa y considerando las necesidades específicas de la empresa estudiada, se propone un modelo de gestión adaptado a su contexto y requerimientos específicos. Esta propuesta busca impulsar la institucionalización de las pequeñas empresas familiares, con el propósito de fortalecer y contribuir a su continuidad y competitividad en el mercado.

Palabras Clave: Gestión, Institucionalización, Pequeña Empresa Familiar, Modelo de Gestión.

ABSTRAC

This research focuses on the institutionalization of small family businesses as a key factor for their sustainability and longevity in a competitive environment. The main objective is to propose a management model for the institutionalization of Family Business X, located in Palmar de Bravo, Puebla. The methodology employed is based on a case study, allowing for an in-depth analysis of the characteristics, dynamics, and internal processes of a grocery sector company with 25 years of experience. Through field research, including a detailed interview with the company's owner, both strengths and areas for improvement in administrative management were identified. The findings highlight the need to formalize processes, optimize management practices, and promote solid and structured organizational growth. Based on the analysis of various administrative management models and considering the specific needs of the studied company, a management model adapted to its context and specific requirements is proposed. This proposal aims to drive the institutionalization of small family businesses, with the goal of strengthening and contributing to their continuity and competitiveness in the market.

Key Words: *Management, Institutionalization, Small Family Business, Management Model.*

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan una parte fundamental de la economía global, ya que constituyen aproximadamente dos tercios de las empresas a nivel mundial y generan más del 60% del empleo total (FBSD, 2023). Más allá de su impacto económico, estas organizaciones poseen una estructura singular que las distingue de otros tipos de empresas, al integrar dinámicas familiares con prácticas empresariales. Comprender los elementos que las conforman y los factores que influyen en su evolución, permanencia y desarrollo es crucial tanto en el ámbito académico como en el práctico. La implementación de estrategias de gestión administrativa adecuadas puede fortalecer la productividad, competitividad y sostenibilidad de estas empresas a largo plazo (Molina, 2016).

En este contexto, el presente estudio se enfoca en el análisis de una pequeña empresa familiar (PEF) con 25 años de operación en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla, como caso de estudio. A través de esta investigación, se busca identificar la estructura, dinámica y desafíos de este tipo de organización, con el objetivo de proponer estrategias a través de un modelo de gestión que contribuyan a su institucionalización. Se espera que los hallazgos de este trabajo sean de utilidad para propietarios de PEF, directivos y actores del ecosistema empresarial familiar.

El desarrollo del documento se estructura en cinco capítulos. En el primer capítulo, se aborda la gestión administrativa, destacando su importancia en el desarrollo y sostenibilidad de las empresas familiares. Se presentan diversos modelos y enfoques que pueden aplicarse para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y la optimización de recursos dentro de estas organizaciones.

El segundo capítulo explora el concepto de institucionalización en el contexto de las PEF, analizando cómo la adopción de estructuras y procesos formales puede contribuir a su estabilidad y continuidad generacional. Se examinan herramientas para la institucionalización de las PEF y experiencias previas que ilustran los beneficios y desafíos de este proceso en empresas familiares.

El tercer capítulo profundiza en las características específicas de las pequeñas empresas familiares y diferentes modelos bajo los que pueden funcionar las PEF, con énfasis en su funcionamiento, problemáticas recurrentes y oportunidades de crecimiento. Se revisan factores internos y externos que influyen en su desarrollo, así como estrategias que han demostrado ser efectivas en su fortalecimiento.

El cuarto capítulo se centra en el caso de estudio, presentando la información obtenida a través de visitas a la empresa, observación directa y análisis de sus procesos. Se detallan aspectos clave como su historia, estructura organizativa y operativa, así como los principales retos que enfrenta en su entorno. Este capítulo proporciona una visión integral del funcionamiento de la empresa y sienta las bases para la propuesta de estrategias de gestión.

El quinto capítulo describe la metodología de investigación de campo utilizada, detallando el enfoque de estudio de caso, las técnicas de recolección de datos y el análisis empleado para alcanzar los objetivos planteados. Se justifica la selección del caso de estudio y se explica el proceso de recopilación y procesamiento de la información obtenida. A partir del análisis realizado, este estudio propone un modelo de gestión diseñado para facilitar la institucionalización de las PEF, con el fin de mejorar su eficiencia operativa y su capacidad de adaptación a un entorno cambiante. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, resaltando las principales contribuciones del estudio, así como las limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones. Adicionalmente, se incluyen referencias que respaldan el marco teórico y los anexos que contienen información complementaria relevante para la comprensión y desarrollo del trabajo.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento del problema

Las situaciones conflictivas por las que atraviesan las pequeñas empresas familiares son diversas, ejemplo de ello es: la falta de fondos económicos para solventar

sus obligaciones financieras, la dependencia de su dueño, la escasez de infraestructura tecnológica, indefinición de una estrategia a corto, mediano y largo plazo, la limitada o nula implementación de modelos económicos, así como los recurrentes problemas de gestión administrativa, por poner algunos ejemplos. De acuerdo con lo expuesto por García (2013), son tres escenarios internos los que no solo derivan en los problemas antes mencionados, sino que terminan por restringir el desarrollo y prevalencia en el mercado de la pequeña empresa familiar:

- Primero, la dependencia que existe entre sus procesos de producción y funcionamiento con su propietario: esto sucede cuando la empresa depende principalmente de su dueño para su funcionamiento ya que es él quien toma las decisiones gerenciales y muchas veces también las ejecuta y evalúa. Se da una especie de relación simbiótica entre la empresa y su dueño debido a la falta de procesos y sistemas administrativos definidos, es decir, el dueño depende de los ingresos de su empresa para subsistir y su empresa depende directamente de él para funcionar.
- Segundo, el concepto patrimonialista que los dueños mantienen: esto se debe a que la mayoría de los pequeños empresarios dan por hecho que si logran instalar un negocio y hacer que éste se mantenga en el mercado estará generando beneficios económicos a lo largo de los años, logrando así que su empresa sea un patrimonio que puede ser heredado a sus descendientes, lo que termina sesgando a los propietarios en los procesos de toma de decisiones, desafortunadamente esta idea es muchas veces errónea ya que caen en la idealización de su modelo de negocios y no se permiten evaluar de forma objetiva las posibilidades de cambio y mejora, ni replantear sus metas futuras.
- Y tercero, la falta de una cultura de medición de resultados continua: esto sucede cuando el proceso de mejora, la productividad y la calidad de los servicios y productos no se realizan de manera óptima, ya que no existe una forma clara de planear, ejecutar, corregir o redireccionar las operaciones administrativas necesarias para el buen manejo de la PE familiar.

García (2013), describe cómo las pequeñas empresas familiares mexicanas, habitualmente son incongruentes entre su organización y sus objetivos, ya que muchos son los casos en las que solo se dedican a resolver problemas circunstanciales o del día a día, por tanto, se hace notar la falta de una planeación administrativa eficiente que ayude a alcanzar sus metas. De acuerdo con García (2013), las pequeñas empresas (PEs), representan un sector primordial que debe fortalecerse porque son instituciones clave para la generación de empleos y la contribución económica, actúan como pequeños núcleos empresariales que a diferencia de las micro empresas, ya tienen una estructura más definida, por tanto son ideales para que sus posibilidades de cambio y mejora sean más inmediatas, caso contrario a las medianas y grandes empresas, cuyos mismo procesos administrativos y burocráticos muchas veces retrasan e incluso entorpecen su toma de decisiones y ejecución de su plan de acción.

Desafortunadamente, muchas de las llamadas pequeñas empresas tienden a manifestar un limitado desarrollo, su crecimiento e impacto es menor al que demuestran en el tiempo las grandes empresas, por ejemplo. Esto pone de manifiesto que los problemas en su gestión administrativa deben solucionarse, garantizando así su progreso, crecimiento y permanencia. Sin embargo, es necesario mencionar que para las pequeñas empresas la ejecución de las acciones es más inmediata, por tanto, sus resultados también lo son. Esto es un factor beneficioso y clave que permitirá que la empresa pueda fortalecerse y evolucionar en una organización más eficiente con un crecimiento sostenido; o bien seguir manteniendo su tamaño, pero aumentando su nivel de competitividad.

Vale la pena señalar que la institucionalización y la gestión son dos conceptos interrelacionados que, al combinarse, fortalecen la estructura y sostenibilidad de las pequeñas empresas familiares. De acuerdo con Wang et al. (2023), la institucionalización en las empresas familiares implica la incorporación de prácticas, normas y valores que proporcionan estabilidad y continuidad a lo largo del tiempo. Este proceso permite a las empresas familiares gestionar la complejidad derivada de la coexistencia de lógicas familiares y empresariales, facilitando la toma de decisiones coherentes y el

mantenimiento de su identidad organizacional. Mientras que para Monticelli et al. (2020) la gestión asegura el cumplimiento de normas, procedimientos y valores que protegen los intereses del negocio y promueven la transparencia, fomentando así la legitimidad y la confianza tanto dentro como fuera de la familia. Es así como se puede observar que la gestión efectiva en empresas familiares establece estructuras claras, roles definidos y procesos estandarizados, mejorando la eficiencia operativa y alineando las decisiones con los valores y objetivos familiares.

Wang et al. (2023), destaca que la gestión de la complejidad institucional, entendida como la convivencia y el equilibrio entre las lógicas familiares y empresariales, es esencial para el crecimiento y desarrollo sostenibles de las empresas familiares. Una adecuada institucionalización permite a estas empresas resolver conflictos, preservar sus valores fundamentales y adaptarse a diversas etapas de su evolución. La institucionalización de las pequeñas empresas es lo que les permitirá sentar bases fuertes para el futuro de la empresa familiar, haciendo una gran diferencia en su condición y desempeño actual, permitiendo que su permanencia sea más allá de su primera generación. La institucionalización es una herramienta efectiva al momento de tomar decisiones relevantes para su buen funcionamiento, y facilita la creación de un Gobierno Corporativo, que se encarga de establecer las directrices para la empresa en el corto, mediano y largo plazo, esto da paso a la formalización empresarial, lo que deriva en la evolución de la visión inicial de la empresa, pasando de una situación informal a situaciones más organizadas con una práctica firme y constante. Se trata entonces de una pieza clave para el crecimiento de la empresa familiar, pues al formalizar sus procesos se genera un sentimiento de confianza hacia sus clientes, proveedores, colaboradores y miembros.

II. 2 Pregunta de investigación

- ¿Por qué es clave un modelo de gestión para la institucionalización de la pequeña empresa familiar Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V., en el municipio de Palmar de Bravo?

II.3 Sistematización de la Pregunta de Investigación

- ¿Qué es un modelo?
- ¿Qué es la gestión administrativa?
- ¿En qué consiste la institucionalización?
- ¿Cómo se define a la empresa familiar?
- ¿Cómo se puede implementar un modelo de gestión en la pequeña empresa familiar?

III. OBJETIVOS

III.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión para la institucionalización de la pequeña empresa familiar “Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V.”, en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla

III.2 Objetivos Específicos

- Definir y conocer la gestión administrativa.
- Delimitar el concepto de institucionalización.
- Caracterizar a la empresa familiar.
- Proponer un modelo gestión administrativa en la pequeña empresas familiar “Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V.”, en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla.
- Identificar un modelo de gestión como factor clave para la institucionalización de la pequeña empresa familiar “Comercializadora de Abarrotes SISA S.A de C.V.” en Puebla.

IV. JUSTIFICACIÓN

Las empresas de índole familiar representan las dos terceras partes de las empresas a nivel mundial, emplean al 60% de toda la fuerza laboral y contribuyen más del 70% del Producto Interno Bruto (PIB), esto de acuerdo con lo publicado en 2023 por la *Family Business for Sustainable Development* (FBSD). San Martín y Durán (2017) plantean que, a pesar de no tener un censo específico sobre la empresa familiar en México, se estima que el 90% de las empresas son de esta índole y generan el 67% del empleo nacional. La relevancia de la empresa familiar es notable al ser una de las instituciones económicas que más abundan en nuestro país y existen varios casos de éxito, en los que se ha demostrado que sus funciones y resultados son satisfactorios logrando así mantenerse a largo plazo en el mercado nacional e internacional, lo que les ha permitido generar un legado como agentes de cambio, y de inclusión económica y social en su entorno. Sin embargo, el camino para llegar a ese nivel de sustentabilidad y rentabilidad no es fácil, especialmente para las pequeñas empresas familiares, que en su mayoría presentan incongruencias entre su organización y sus objetivos generales, debido a que muchas de ellas son establecidas sin un plan administrativo y no cuentan con las herramientas necesarias para tener finanzas sanas, control de su inventario, un clima laboral competitivo, entre otros factores que muchas veces pone en riesgo su prevalencia en el mercado.

La implementación de la gestión administrativa en la pequeña empresa familiar es clave y será la base para la ejecución y potencialización de las tareas para cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo así a la supervivencia y crecimiento de ésta, dicha afirmación está respaldada por numerosos autores e investigaciones en el campo de la administración de empresas y el desarrollo empresarial. Tal es el caso de Chiavenato, (2000), quien en su obra "Administración: Teoría, Práctica y Perspectivas", destacó la importancia de la gestión administrativa como un proceso fundamental para el éxito de cualquier organización, incluyendo las Pequeñas Empresas Familiares. Enfatiza que una gestión efectiva permite a las empresas planificar, organizar, dirigir y controlar sus recursos de manera eficiente y eficaz para alcanzar sus objetivos, por otro lado, Robbins y Coulter (2021), señalan que la gestión administrativa juega un papel crucial en la supervivencia y el crecimiento de

las PEF. Argumentan que una gestión sólida ayuda a estas empresas a superar los desafíos únicos que enfrentan, como la escasez de recursos, la competencia intensa y la necesidad de adaptarse a los cambios del mercado.

Se tomó como caso de estudio una pequeña empresa familiar del ramo abarrotero, establecida en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla. Se definió la situación del problema o situación actual a través de entrevistas a los dueños de dicha empresa y a sus colaboradores para la recaudación de datos cualitativos sobre sus prácticas de gestión administrativa y su nivel de institucionalización. Además, se hicieron entrevistas a profundidad con los gerentes y propietarios de la empresa para obtener información cualitativa sobre sus experiencias y percepciones en torno a la gestión administrativa y a la institucionalización.

Las empresas familiares han sido un elemento crucial para el desarrollo de cualquier economía, esto es debido a que este tipo de empresa nace no solo del emprendimiento, sino del deseo de obtener recursos para dar una mejor calidad de vida y un sustento seguro para la familia. Tienen un marco de valores, principios y una cultura definida bajo la que se desempeñan, para este tipo de instituciones la unión, el compromiso, el esfuerzo y la responsabilidad serán una parte inherente de su ADN. Son empresas que inspiran confianza y seguridad, ya que su conciencia del riesgo es latente debido a que pueden poner en riesgo su propio patrimonio. Las empresas familiares tienen compromiso con sus colaboradores, con la sociedad y con su medio, esto se ve reflejado en el porcentaje de empleos que son creados por éstas y que su crecimiento y estabilidad terminan permeando su entorno de forma positiva. Por ello es factible implementar la gestión y sus herramientas como modelo para potencializar los múltiples beneficios que la pequeña empresa familiar aporta a la sociedad y al progreso del país.

V. HIPÓTESIS

Si se propone un modelo de gestión sustentado en la profesionalización de los procesos administrativos, la delegación estructurada de funciones y la adopción de

prácticas de planeación estratégica, éste será clave para la institucionalización de la pequeña empresa familiar “Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V.” en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla.

V.1 Variable independiente

- La institucionalización de la pequeña empresa familiar X.

V.2 Variables dependientes

- La profesionalización de los procesos administrativos de la pequeña empresa familiar.
- La delegación estructurada de funciones de la pequeña empresa familiar.
- La adopción de prácticas de planeación estratégica de la pequeña empresa familiar.

VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

VI.1 Método

- Método inductivo, con el que, a partir de la entrevista, la observación y análisis se llegó a una conclusión general.

VI.2 Tipo de Investigación

- El tipo de investigación fue exploratoria, descriptiva y explicativa para analizar las características de los diferentes elementos que integró el tema y el caso de estudio.

VI.3 Enfoque de la investigación

- La investigación tuvo un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso se recopilaron datos, conceptos, experiencias e información, utilizando como técnicas de análisis la observación, la entrevista y el estudio del grupo focal.

VI.4 Técnicas documentales

- Investigación bibliográfica: se hizo revisión de la literatura académica relacionada al tema de investigación, para la recolección y análisis de datos, con el fin de conocer argumentos, discusiones e información que permitió el desarrollo del presente documento.
- Investigación de archivo: es la investigación basada en información registrada sobre el desarrollo de las actividades de los individuos involucrados en los procesos administrativos de las entidades, estos se presentaron en diferentes formatos, como son los fotográficos, sonoros, digitales, etc., la fuente de información será autentica, fiable y de utilidad.
- Investigación de campo: a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas, la observación y la experimentación, se recabó información de forma directa en el medio donde se presentó el fenómeno de estudio.

VI.5 Técnicas para investigación de campo

- Observación participante y no participante: La observación fue una técnica fundamental en el desarrollo de la investigación de campo. Se aplicó tanto la observación participante, en la que el investigador se integró en el contexto de estudio para obtener una comprensión más profunda del fenómeno analizado, como la observación no participante, en la que se registraron acontecimientos sin interferir en el desarrollo natural de los hechos. Esta técnica permitió obtener información relevante sobre comportamientos, interacciones y dinámicas dentro del contexto de estudio.
- Entrevista semi-estructurada: Se llevó a cabo una serie de entrevistas semi-estructuradas con actores clave involucrados en el fenómeno de estudio. Las entrevistas se diseñaron con preguntas abiertas que facilitaron la recolección de información detallada y enriquecida por las perspectivas y experiencias de los entrevistados. La flexibilidad en la conducción de estas entrevistas permitió

explorar temas emergentes que no estaban contemplados en el cuestionario inicial.

- Encuestas: Se aplicaron encuestas a una muestra representativa de veinte elementos del grupo de estudio, con el objetivo de recolectar información cuantificable sobre las percepciones, actitudes y experiencias de los participantes. La utilización de encuestas permitió obtener datos comparativos y realizar análisis estadísticos que complementaron los hallazgos cualitativos.
- Análisis de documentos y registros: Adicionalmente, se revisaron documentos, informes y registros oficiales que contenían información relevante para la investigación. Estos documentos sirvieron como una fuente de validación y triangulación de los datos obtenidos a través de las demás técnicas.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

VII.1 Alcances

- Se realizó la investigación pertinente para establecer a la gestión administrativa como la clave para la institucionalización de las pequeñas empresas familiares.
- Se identificó las métricas relevantes a los procesos, las necesidades a resolver, a fin de mejorar el desempeño del proceso de cada organización.
- Se establecieron las acciones de mejora y los medios de control.
- Se obtuvo información de fuentes primarias a través de entrevistas y encuestas, lo que dio una mejor visión de la situación real del caso de estudio múltiple a analizar.

VII.2 Limitaciones

- El proyecto se enfocó de forma exclusiva a una región y a ciertos sectores del mercado, lo que pudo limitar los alcances de esta investigación.
- El período de tiempo de recolección de la información fue limitado.
- El estudio se realizó únicamente en la matriz de cada negocio, no se enfocó en las futuras sucursales.

CAPÍTULO I GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa constituye un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, especialmente en el contexto de las Pequeñas Empresas Familiares (PEF). Estas empresas, que representan una parte significativa del tejido empresarial en México, enfrentan retos particulares que requieren estrategias de gestión sólidas y adaptadas a su realidad. En este capítulo, se abordarán los aspectos esenciales de la gestión administrativa, desde sus antecedentes y definiciones hasta sus modelos y aplicación específica en las PEF.

1.1 DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Antes de ahondar en la definición propia de la gestión administrativa, es preciso dar un panorama general de lo que es la Administración y el ejercicio de ésta, ya que muchas veces términos como gestión, dirección, administración y gerencia son utilizados como sinónimos. La palabra administración tiene sus orígenes en el latín *administrare*, *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *ministrare* o *minister* (subordinación u obediencia) y se refiere a aquel que presta un servicio o sirve a otro (Chiavenato, 2007). “En el Diccionario de la Real Academia Española se define administración con varios sentidos, como el político, religioso, médico y organizativo. Respecto al último, allí administración es dirigir una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; y desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad” (Torres y Mejía, 2006, p. 114). Otra definición para la administración es en la que se dice que “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2007, p. 10). Por otro lado, Sánchez (2014), expone a la administración como el proceso que se requiere para conseguir que las personas colaboren en equipo para crear, diseñar y mantener un ambiente adecuado en el que se puedan lograr las metas afines de la institución de la que son parte.

Analizando los conceptos, es posible distinguir que la administración es el medio para que las personas puedan optimizar sus actividades y recursos a fin de lograr un objetivo en común de forma eficiente y eficaz, podemos notar que de igual forma el papel

del administrador evolucionó, pasó a ser de mayor relevancia, ya no solo seguía ordenes, sino que es reconocido como quien prepara a su empresa para afrontar desafíos, es quien organiza, planea, organiza, da dirección y control de todos los esfuerzos realizados por los involucrados para alcanzar las metas de manera adecuada, utilizando herramientas como nuevas tecnologías, y mejoras constantes en su cultura organizacional, así como en sus productos y servicios, garantizando así la competitividad y prevalencia de la organización.

El pionero de la teoría clásica de la administración, Henri Fayol, es considerado uno de los fundadores de la administración moderna. Fue él quien propuso las funciones básicas de la empresa y el concepto de la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (ver figura 1.1); también estableció los principios generales de la administración como procedimientos universales para todo tipo de organización. Cabe mencionar que el concepto y perspectiva de la administración varía de acuerdo con la teoría aplicada para su estudio, de acuerdo con Chiavenato (2007) existen varias teorías administrativas y diferentes enfoques (ver tabla 1.1), y algunas con mayor relevancia son las siguientes:

- Administración Científica: lo relevante es la aplicación de los métodos y procesos en el trabajo operario.
- Teoría Clásica: la administración conlleva previsión, organización, dirección, coordinación y control del trabajo realizado en toda organización.
- Teoría de las Relaciones Humanas: la administración tiene como fin buscar mejores resultados estableciendo condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales.

Figura 1.1 *Las seis Funciones básicas de la empresa según Fayol*



Fuente: Chiavenato, 2007.

Tabla 1.1 Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques según Chiavenato

ENFASIS		TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En Las Tareas <i>Enfoque de las teorías que consideran la Administración como una ciencia aplicada a la Racionalización y a la planeación de actividades operativas.</i>	1903	Administración Científica <i>Corriente administrativa que inició Taylor y que enfatiza la administración de las tareas, es decir, que se enfoca en la racionalización del trabajo operativo, en la estandarización y en el establecimiento de principios básicos de organización racional del trabajo.</i>	Racionalización del Trabajo en el nivel Operacional
En la Estructura <i>Enfoque de las teorías que consideran la Administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar las organizaciones. Es el caso de la Teoría Clásica y de la Teoría de la Burocracia.</i>	1916	Teoría Clásica <i>Corriente iniciada por Fayol que trata la Administración como ciencia en la formación y estructuración de las organizaciones.</i>	Organización Formal Principios Generales de la Administración Funciones del Administrador
	1947	Teoría Neoclásica <i>Corriente ecléctica y pragmática basada en la actualización y en el redimensionamiento de la Teoría Clásica, así como en el énfasis en los objetivos.</i>	
	1909	Teoría de la Burocracia <i>Corriente basada en los trabajos de Max Weber que describe las características del modelo burocrático de la organización.</i>	Organización Formal Burocrática Racionalización Organizacional
	1947	Teoría Estructuralista <i>Corriente basada en la sociología organizacional que busca consolidar y expandir los horizontes de la Administración.</i>	Enfoque Múltiple: ✓ Organización Formal e Informal ✓ Análisis Intraorganizacional y Análisis interorganizacional.
En las Personas <i>Enfoque de las teorías que consideran la Administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones. Es el caso de la Teoría de las Relaciones Humanas y de la Teoría Conductual.</i>	1932	Teoría de las Relaciones Humanas <i>Corriente iniciada con el experimento de Hawthorne y que se opone a los supuestos clásicos mediante el énfasis en las personas y en las relaciones humanas.</i>	Organización Informal Motivación, Liderazgo, Comunicaciones y Dinámica de Grupo.
	1957	Teoría del Comportamiento Organizacional <i>Corriente basada en la psicología organizacional y que redimensiona y actualiza los conceptos de la Teoría de las Relaciones Humanas.</i>	Estilos de Administración Teoría de las Decisiones Integración de los Objetivos Organizacionales e individuales
	1953	Teoría del Desarrollo Organizacional <i>corriente que trata las organizaciones como sistemas abiertos, en constante interacción e intercambio con el ambiente</i>	Cambio Organizacional Planeado Enfoque de Sistema Abierto
En el Ambiente <i>Enfoque de las teorías que consideran la Administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a</i>	1947	Teoría Estructuralista <i>Corriente basada en la sociología organizacional que busca consolidar y expandir los horizontes de la Administración.</i>	Análisis Intraorganizacional y análisis Ambiental Enfoque de Sistema Abierto

Fuente: Chiavenato, 2007.

Para la sociedad moderna, la administración se volvió primordial para su conducción, ya que es el medio por excelencia para lograr que todo se realice de mejor manera para conseguir los objetivos establecidos, reduciendo costos y recursos, es decir, con mayor efectividad, de ahí que se desarrollara una gran variedad de Teorías de la Administración. Sin embargo, el éxito de toda organización dependerá de su capacidad para afrontar nuevos retos, ya que estos son cambiantes, el proceso de transformación que sufre el mercado es volátil y muchas veces imprevisible. La administración es un proceso de acoplamiento constante a lo nuevo y lo desafiante, pues existe un sinnúmero de variables y transformaciones que mantendrán a las organizaciones en incertidumbre, pero será el administrador quien ayude con sus capacidades y conocimientos para afrontarlos de manera que pueda adaptarse a las exigencias, expectativas y cambios propios de las organizaciones y mercados, e identificando las oportunidades que surgen a su alrededor de forma oportuna, ya que las organizaciones deben renovarse y ajustarse con rapidez.

Después de resaltar la importancia que tiene la administración en cualquier organización, se comprende que fue esencial desarrollar técnicas de gestión que permitieran solucionar los problemas administrativos a los que se enfrentaban las organizaciones, y que un enfoque más especializado en la propia organización era requerido.

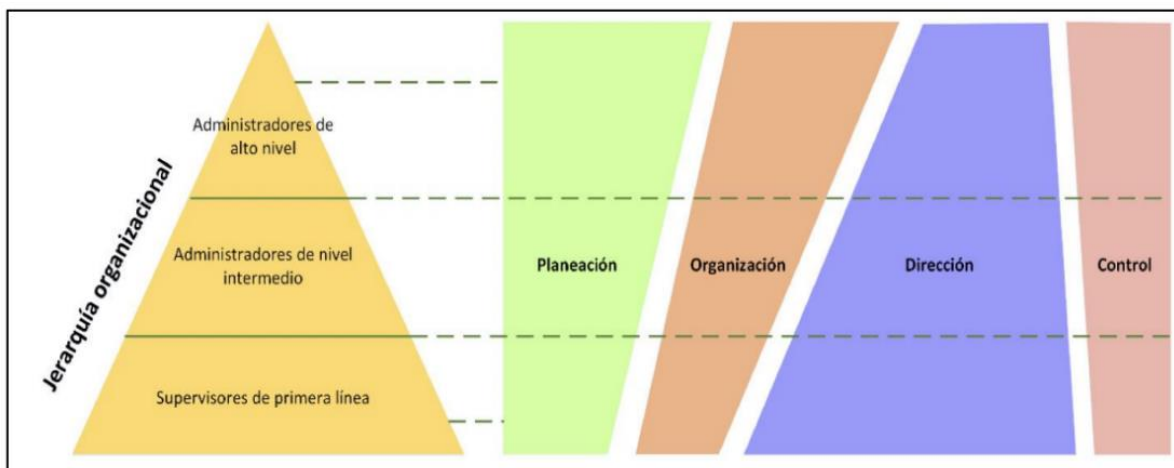
Existen distintas definiciones de la gestión administrativa, a continuación, se darán a conocer algunas de las más importantes. De acuerdo con Chiavenato (como se citó en Mucha, 2022), la gestión administrativa es el proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales, para él la gestión administrativa se trata de elegir acciones de acuerdo con los resultados definidos y los medios que se tengan disponibles, asegurando de esa forma el mejor uso de los recursos. Mientras que para Arnoletto (2014), la gestión administrativa se describe como una serie de pasos definidos en lo que el gerente la lleva a cabo con base a la disposición de los recursos humanos, materiales, financieros, con los que cuenta.

Junshan (2017), dice que la gestión administrativa es una serie de operaciones que deben realizarse para movilizar una serie de recursos disponibles con el fin de conseguir los objetivos de la organización, por tanto, este proceso va de la mano con una serie de requisitos, como son: la planificación, la distribución de procesos, la división de funciones, la toma de decisiones u otros de vital relevancia para la organización.

Para Robbins y Coulter (2005), la gestión administrativa es el acto de coordinar las actividades laborales de todos los individuos que colaboran en la organización, de forma efectiva y eficiente.

Otra definición fue la expuesta por los autores Koontz et al. (2012), ellos exponen que para que el administrador tenga éxito en el ejercicio de sus funciones y por tanto el ejercicio de la gestión administrativa, éste debe contar con ciertas habilidades y destrezas conforme a la jerarquía interna de la organización, por tal razón, es primordial que el administrador tenga destrezas técnicas para el desempeño de las tareas y que las lleve a cabo de forma eficiente y efectiva. Es por ese motivo, no se encuentran necesario que los jefes de áreas que estén en el mando medio cuenten con estas aptitudes o conocimientos, son mayormente requeridas para los gerentes generales o para aquellos que lleven la dirección de la entidad (ver figura 1.2).

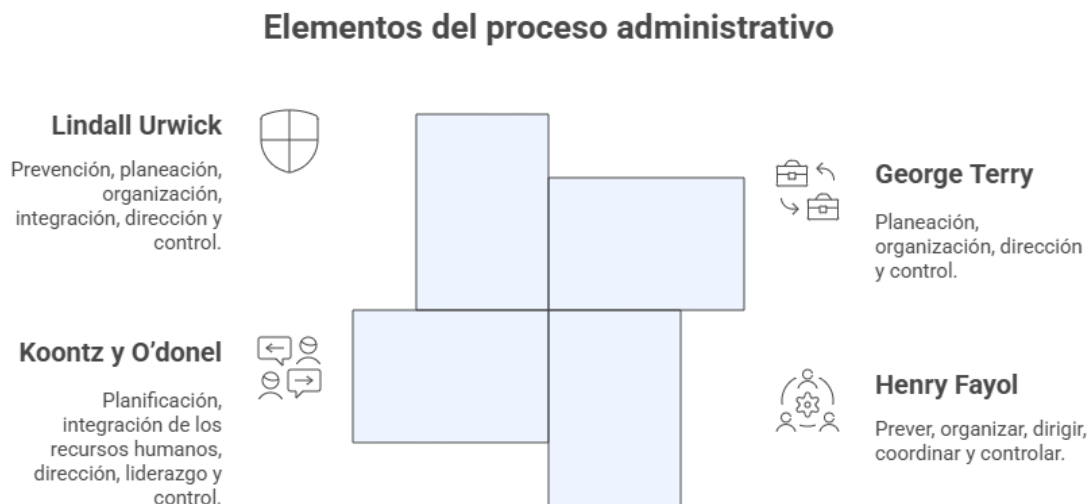
Figura 1.2. *Funciones administrativas según el nivel jerárquico*



Fuente: Koontz et al., 2012.

Se entiende entonces que la gestión administrativa es una serie de acciones definidas que debe desempeñar el administrador para conseguir los objetivos de la organización garantizando la mayor optimización de sus recursos. Respecto a la división de acciones o elementos administrativos son distintos los criterios a considerar y varían de acuerdo con diferentes autores (ver figura 1.3), esto de acuerdo con lo expuesto por Vargas, (2010).

Figura 1.3. Clasificación de las acciones de la gestión administrativa según diversos autores



Fuente: Elaboración propia con base propia con base a la información obtenida del artículo de Vargas, 2025.

Otra definición es la ofrecida por López y Mariño (2010), quienes sostienen que la gestión organizacional se define como el enfoque emergente que busca una comprensión más amplia y compleja de las organizaciones, superando el paradigma tradicional de Administración de Empresas. La gestión organizacional se centra en la dirección estratégica, la toma de decisiones y la adaptación a un entorno cambiante y complejo, reconociendo la importancia de considerar la complejidad inherente a los fenómenos organizacionales. Este enfoque busca integrar diferentes perspectivas para

afrontar de manera más efectiva los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

La gestión administrativa es “la correcta disposición de los recursos generalmente escasos que se encuentran en una organización”, con el fin de maximizar su rendimiento a través de una serie de actividades que deben ser desempeñadas siguiendo los principios rectores de la institución (Álvarez, 2017, p.13). A partir de las definiciones aportadas por diversos autores, en especial por López y Mariño (2010), se puede sintetizar a la gestión como un proceso dinámico y estratégico mediante el cual una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos y actividades para alcanzar objetivos definidos. Va más allá de la administración interna, ya que también implica interactuar y adaptarse a las condiciones del entorno externo, actuando, así como un puente entre la organización y su entorno, permitiendo una articulación efectiva que facilita la adaptación y proyección hacia el futuro.

La efectividad de la gestión depende de las competencias y habilidades técnicas del administrador, así como de su capacidad para coordinar las actividades laborales y responder a los desafíos y oportunidades emergentes en un contexto organizacional complejo.

1.2 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Las raíces de la gestión administrativa se remontan a la antigüedad, con referencias en la organización de ejércitos y la administración de templos. Sin embargo, el desarrollo sistemático de la disciplina se consolida en el siglo XX con la obra de autores como Henry Fayol, Frederick Taylor y Max Weber. Estos pioneros sentaron las bases para la teoría clásica de la administración, enfocándose en la eficiencia, la racionalización y la división del trabajo.

A lo largo del siglo XX, la gestión administrativa ha evolucionado incorporando nuevas perspectivas y enfoques. La teoría neoclásica, la escuela de las relaciones humanas, la teoría del comportamiento organizacional y el enfoque sistémico son

algunos ejemplos de estas evoluciones. Cada una ha aportado valiosas contribuciones a la comprensión de la complejidad de las organizaciones y la importancia de la gestión efectiva. Pero fue durante el siglo XIX, que las organizaciones empezaron a experimentar cambios acelerados en el mercado, se puso de manifiesto que para satisfacer las necesidades de sus clientes y negocios eran necesarias buenas prácticas administrativas. Para mantenerse económicamente activos, los gerentes implementaron a la gestión como herramienta y la combinaron con la tecnología, la eficacia y eficiencia de sus recursos humanos y materiales (Parker y Ritson, 2005).

Al tratarse de un ambiente altamente competitivo, el desarrollo de la teoría administrativa y su implementación se vieron acelerados, era necesario resolver dificultades de efectividad organizacional.

1.3 MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La implementación de la administración es necesaria para el buen funcionamiento de todas las organizaciones, ya que es a través de ésta que se puede alcanzar la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la productividad, elementos esenciales para lograr sus objetivos empresariales, organizacionales, sociales y económicos, logrando así ser más competitivos en el mercado y tener las herramientas necesarias para la toma de decisiones oportunas. Los modelos de gestión son pieza clave para que el mejoramiento y optimización de los procesos se lleven a cabo.

De acuerdo con Recalde et al. (2017), el modelo de gestión se define como un marco de referencia, un parámetro o esquema administrativo en el que los dirigentes de las organizaciones ya sean públicas o privadas, pueden plantear sus propias políticas y acciones para el logro de sus metas y objetivos. Propone un proceso a través del que se puede determinar el modelo de gestión administrativa que puede ser aplicado por las empresas, contemplando los siguientes elementos distintos (ver figura 1.4).

Figura 1.4. *Proceso para la determinación de los modelos de gestión administrativa en las pymes*



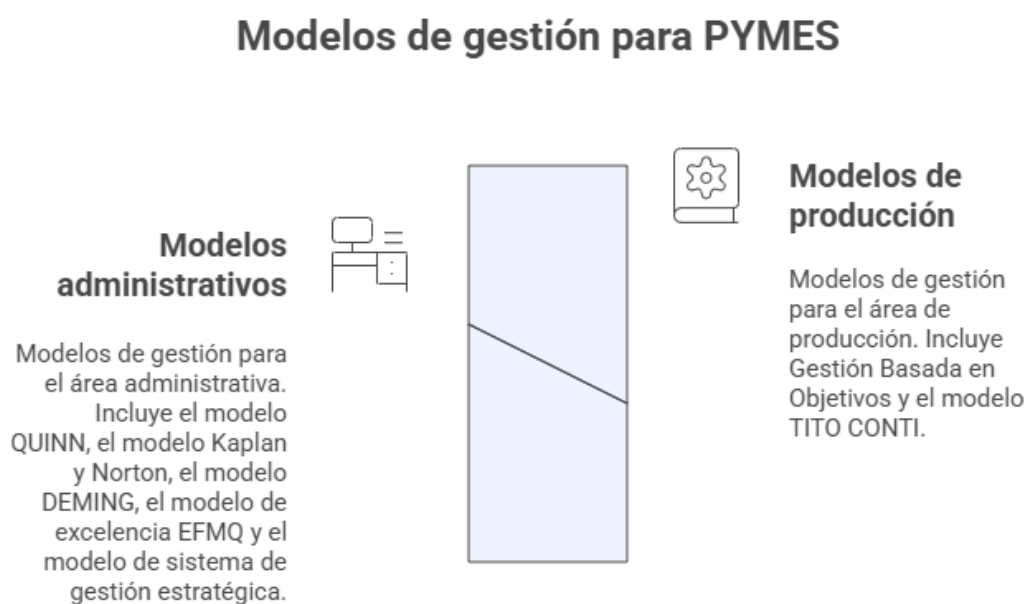
Fuente: Recalde et al., 2017.

1. **Identificar el problema:** son muchos los problemas que derivan de la falta de organización en las PYMES, por eso es de vital importancia identificar el problema al que se enfrentan, ya que esto será lo que motivará a investigar y proponer modelos de gestión que se puedan utilizar de acuerdo con su necesidad.
2. **Objetivo de la investigación:** determinar los objetivos generales y específicos ayudará a dar un mayor enfoque a la investigación y solución de los problemas.
3. **Construcción de la propuesta:** esta se desarrollará especificando la metodología y herramientas que se utilizarán para la resolución de los problemas identificados, se procurará obtener información relevante y verídica de los modelos de gestión administrativos, teniendo en cuenta un enfoque cualitativo y documental.
4. **Métodos de recogidas de datos:** se extraerán datos de fuentes de información primaria externa e interna a través de la documentación, investigación y la observación.
5. **Muestra:** se puede o no especificar la fórmula para la obtención de la información y datos que alimentarán a la investigación.

6. **Recolección de datos:** se refiere a las estrategias utilizadas para la recolección de datos, como son el sondeo, la observación, el cuestionario, la entrevista, entre otros.
7. **Análisis de resultados:** se detallarán los resultados encontrados y se llegará a las conclusiones y propuestas finales de la investigación.

Los modelos de gestión administrativa tienen la finalidad de incrementar la eficiencia, eficacia y la efectividad, permitiendo así optimizar los procesos al reducir los trámites administrativos y lograr una mejora notable en la calidad de servicio al cliente. Recalde et al. (2017), expone que los modelos de gestión no son exclusivos del área administrativa, sino que pueden abarcar distintos campos según sea su enfoque (ver figura 1.5), sin embargo, para lo competente a esta investigación, se expondrán algunos de los más sobresalientes de esta área.

Figura 1.5. Modelos de gestión para las PYMES



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida del artículo de Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas, 2025.

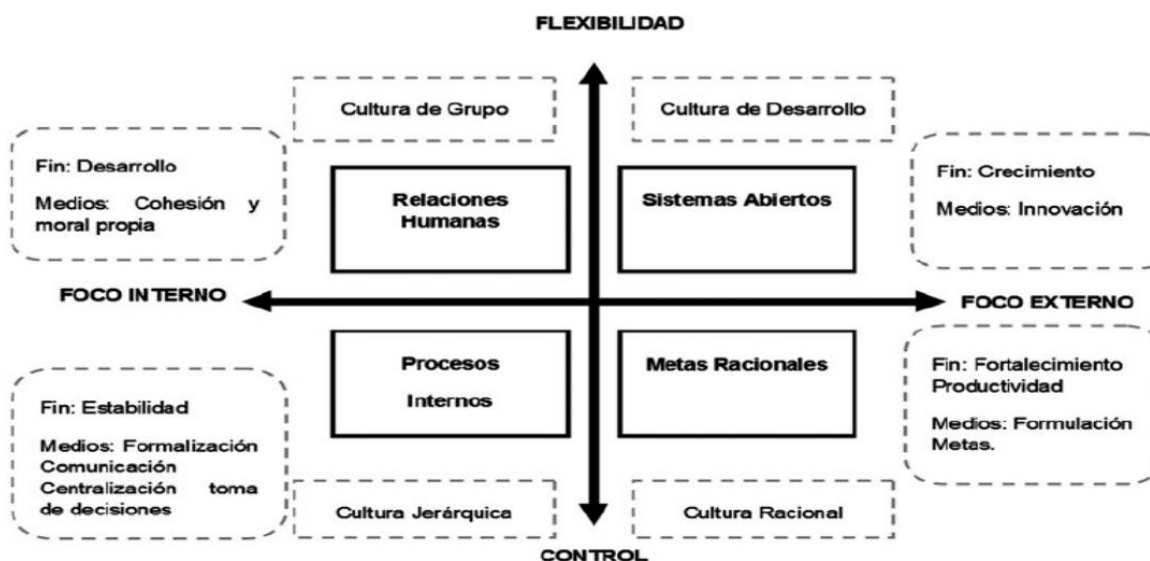
1.3.1 Modelos de gestión para el área administrativa

De acuerdo con Recalde et al. (2017), los modelos de gestión son herramientas conceptuales y prácticas que guían a las organizaciones hacia la excelencia. Se clasifican en diversas categorías según su enfoque y propósito.

1.3.1.1 Modelo de gestión Quinn

Recalde et al. (2017), señala que este modelo también se le conoce como esquema de trabajo de valores por competencia y surge con la aparición de dos formas de pensamiento la una es analítica, secuencial, racional, verbal y la otra holística, sintética, intuitiva, difusa y no verbal (ver figura 1.6.).

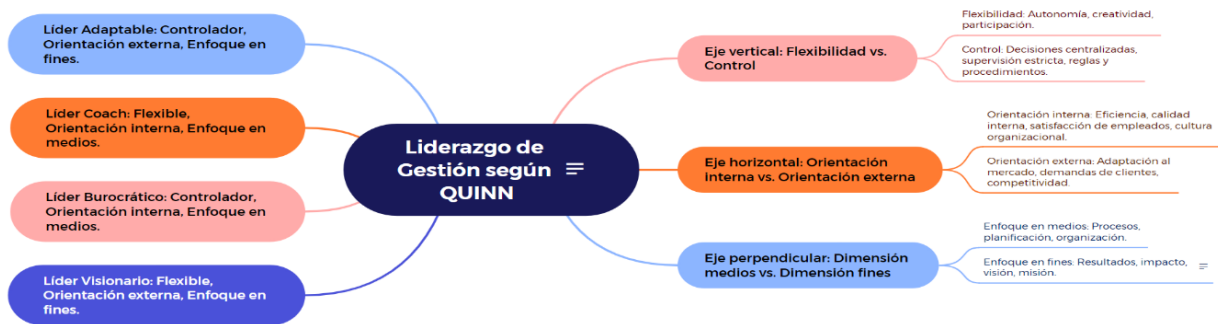
Figura 1.6. Modelo cultural de la perspectiva de valores de la competencia



Fuente: Recalde et al., 2017.

Como explica Serna et al. (2012), Quinn plantea un marco conceptual para comprender el liderazgo de gestión, el cual se basa en tres ejes principales, (ver figura 1.7):

Figura 1.7. El liderazgo de gestión según Quinn



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida del artículo de Serna et al., 2024.

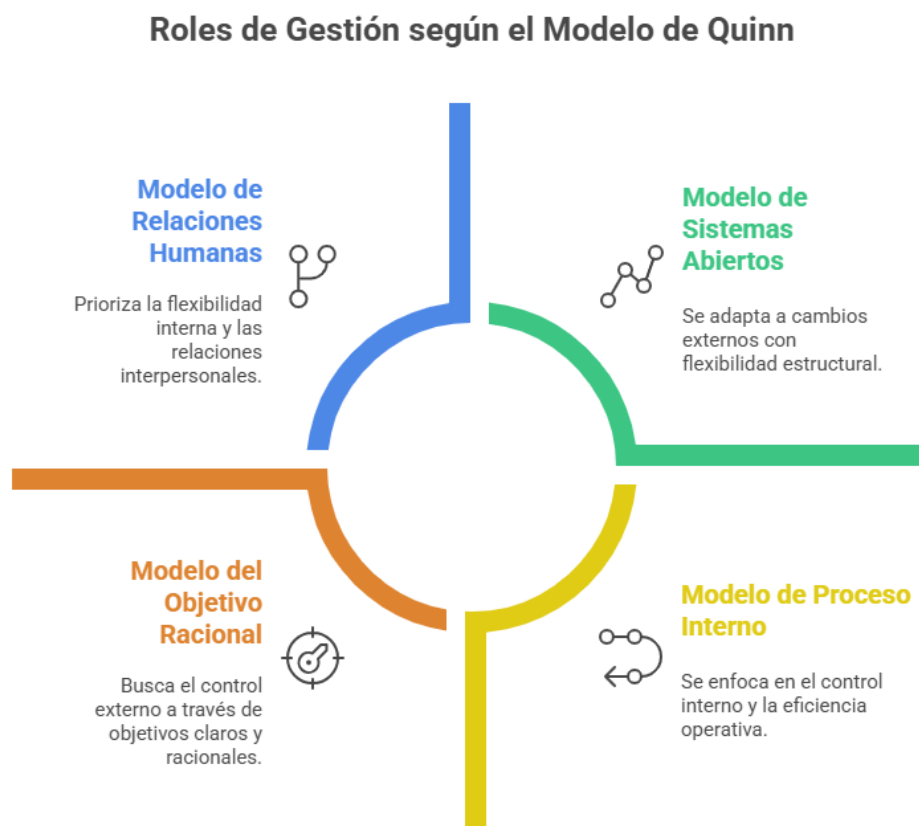
Con relación a lo expuesto por Serna et al. (2012), Quinn estableció tres ejes principales para el liderazgo de gestión: el eje vertical, que va desde la flexibilidad hasta el control, el eje horizontal que comprende desde la orientación a la organización interna y externa y un tercer eje perpendicular a éstos que comprende desde la dimensión medios a dimensiones fines. Los ejes del modelo Quinn se explica de la siguiente forma:

- **Eje vertical:** Este eje describe el grado de control que ejerce el líder sobre las actividades y decisiones de los miembros del equipo. En un extremo se encuentra la flexibilidad, donde el líder otorga autonomía y libertad a los miembros del equipo, mientras que en el otro extremo se encuentra el control estricto, donde el líder toma todas las decisiones y supervisa de cerca el trabajo de los demás.
- **Eje horizontal:** Este eje distingue entre dos tipos de organizaciones: aquellas que se enfocan principalmente en sus procesos internos y aquellas que se concentran en su entorno externo. Las organizaciones con una orientación interna se preocupan por la eficiencia y la calidad de sus procesos internos, mientras que las organizaciones con una orientación externa se enfocan en adaptarse a las necesidades del mercado y responder a las demandas de sus clientes.
- **Eje perpendicular:** Este eje diferencia entre dos enfoques de liderazgo: uno que se centra en los medios utilizados para lograr los objetivos y otro que se enfoca

en los objetivos en sí mismos. Los líderes que se enfocan en los medios prestan atención a los procesos y procedimientos utilizados para alcanzar las metas, mientras que los líderes que se enfocan en los fines se preocupan principalmente por los resultados y el impacto de su trabajo.

El modelo de la perspectiva de valores de la competencia permite identificar cuatro roles importantes para el modelo de gestión Quinn (ver figura 1.8).

Figura 1.8. Roles según el modelo de gestión Quinn



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida del artículo de Recalde et al., 2025.

El marco conceptual de Quinn proporciona una herramienta útil para analizar y comprender diferentes estilos de liderazgo de gestión. Recalde et al. (2017), expone que,

al identificar la posición de un líder en cada uno de los tres ejes, se obtiene una comprensión más clara de sus valores, prioridades y estrategias de liderazgo. Esta información puede ser útil para evaluar la efectividad del liderazgo de un individuo y para identificar áreas de mejora.

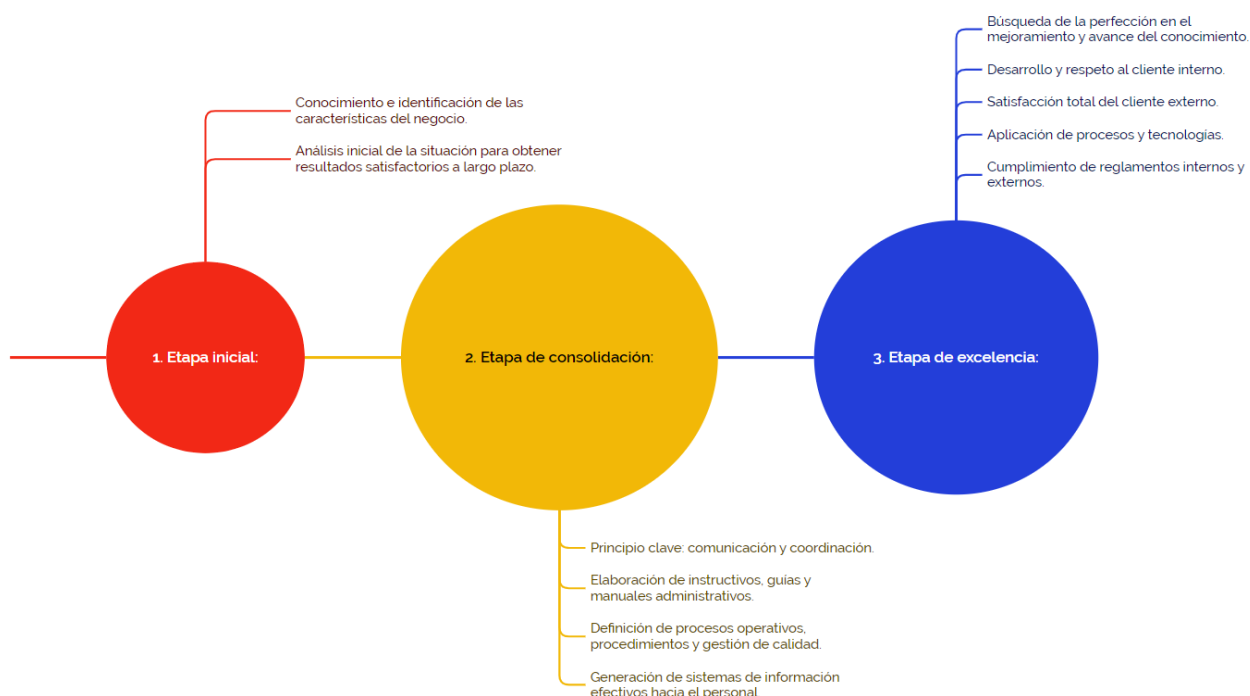
Se puede determinar que el modelo de Quinn ofrece una perspectiva valiosa sobre el liderazgo de gestión al considerar la complejidad del rol y las múltiples dimensiones que lo conforman. Al comprender los tres ejes principales del modelo, es posible analizar de manera más profunda los diferentes estilos de liderazgo y su impacto en las organizaciones.

1.3.1.2 Modelo de gestión para alcanzar el mejoramiento integral de la organización

Este modelo fue propuesto por Almeida (2011), quien propuso que para enfrentar las adversidades y problemas en la empresa es necesaria la implementación de modelos de gestión (ver figura 1.9.) para lograr el mejoramiento integral de la organización, dicho proceso consiste en:

1. Etapa inicial, en la que se conocen e identifican las características del negocio y se hace un análisis inicial de la situación para poder obtener resultados satisfactorios a largo plazo;
2. Etapa de consolidación, en donde el principio clave es la comunicación y la coordinación, elaborando los instructivos, guías y manuales administrativos para los procesos operativos, procedimientos y gestión de calidad, para así generar sistemas de información efectivos hacia el personal;
3. Etapa de excelencia, en esta etapa se busca la perfección en el mejoramiento y avance del conocimiento, desarrollo, respeto al cliente interno y la satisfacción total del cliente externo, mediante la aplicación de procesos y tecnologías, con el cumplimiento de los reglamentos internos y externos.

Figura 1.9. Modelo de gestión para el mejoramiento integral de la organización según Almeida



Fuente: Elaboración propia con base en el texto de Almeida, 2024.

1.3.2.3 Modelo de gestión Kaplan y Norton

Acuña (2014), menciona que uno de los métodos para perdurar y tener éxito en el mercado local es el modelo de Kaplan y Norton con el Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*, esta herramienta es de las más usadas por las grandes corporaciones para la supervivencia y el crecimiento de las PYMES; se trata de un instrumento cuya implementación nos permite tener una imagen panorámica de la organización, para así tratar los aspectos claves de un negocio e implementar más fácilmente un sistema integral para la gestión empresarial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, traducidos en objetivos, perspectivas e indicadores.

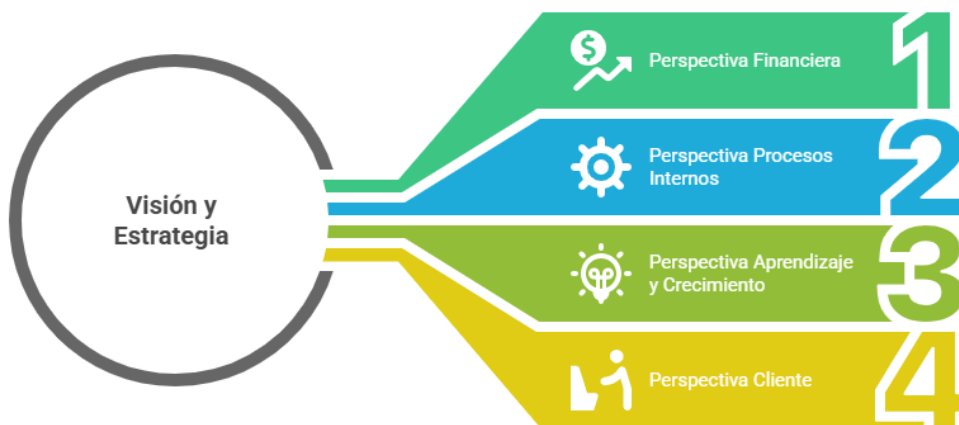
Acuña (2014), señala cómo Kaplan y Norton definen el CMI como una herramienta de gestión. que permite evaluar la evolución y los resultados de una empresa desde una perspectiva estratégica y global. A través de un sistema de medición y gestión, el CMI

sirve como instrumento para comunicar y alinear a la empresa con sus nuevas estrategias. Esta herramienta mide el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas clave (ver figura 1.10), que se explican a continuación:

1. **Finanzas:** Evalúa la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas.
2. **Clientes:** Mide la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca.
3. **Procesos internos:** Evalúa la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos.
4. **Aprendizaje y crecimiento:** Mide la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse al entorno cambiante.

Figura 1.10. Esquema cuadro de mando integral

Explorando las Dimensiones de la Visión y Estrategia



Fuente: Elaboración propia con base en el texto de Recalde et al., 2025.

Acuña (2014), destaca la viabilidad de implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) en PYMES, ofreciendo diversos beneficios y permitiendo su sostenibilidad en el tiempo. Este sistema de gestión estratégica facilita la toma de decisiones informadas, la alineación de objetivos y la mejora continua mediante el seguimiento y la retroalimentación basados en indicadores, siguiendo el siguiente proceso de implementación del CMI (ver figura 1.11):

1. **Clarificación y traducción de la visión y la estrategia:** Se traduce la visión genérica de la organización en una estrategia concreta y comunicable.
2. **Comunicación y vinculación de objetivos e indicadores:** Se vinculan los objetivos e indicadores estratégicos con las perspectivas del CMI, asegurando una alineación efectiva.
3. **Establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas:** Se definen objetivos específicos y se alinean las iniciativas estratégicas con los objetivos del CMI.

Figura 1.11. Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta para establecer el modelo de gestión.



Fuente: Elaboración propia con base en el texto de Recalde et al., 2025.

Según Acuña (2014), la construcción de un sistema de gestión integrado basado en el CMI implica trece pasos:

1. **Clarificar la visión:** Traducir la visión genérica en una estrategia comprensible y comunicable.

2. **Comunicar a los mandos intermedios:** Discutir la nueva estrategia con los directivos superiores.
3. **Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio:** Cada unidad traduce su estrategia a su propio cuadro de mando, alineado con el CMI corporativo.
4. **Eliminar inversiones no estratégicas:** Identificar y eliminar programas que no contribuyen a la estrategia.
5. **Lanzar programas de cambio corporativo:** Evaluar la necesidad de programas de cambio en negocios cruzados.
6. **Revisar los CMI de las unidades de negocio:** Realizar una revisión periódica por parte del director general y el equipo ejecutivo.
7. **Refinar la visión:** Ajustar la visión en función de los cambios identificados en el CMI.
8. **Comunicar el CMI a toda la empresa:** Difundir el CMI a todos los niveles de la organización.
9. **Establecer objetivos de actuación individual:** Vincular los objetivos e incentivos individuales con los cuadros de mando.
10. **Actualizar el plan y presupuesto de largo alcance:** Establecer objetivos a cinco años para cada indicador, con un plan de inversión y financiamiento.
11. **Realizar revisiones mensuales y trimestrales:** Monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario.
12. **Realizar la revisión anual de estrategia:** El comité ejecutivo actualiza la estrategia y el cuadro de mando en función de diez temas estratégicos.
13. **Vincular la actuación individual con el CMI:** Integrar los objetivos individuales con el CMI, asegurando la alineación en todos los niveles.

En relación con lo descrito por Recalde et al. (2017), se puede vislumbrar que el CMI ofrece diversos beneficios para las PYMES, como son:

- **Mejora la toma de decisiones estratégicas:** Al proporcionar una visión integral del negocio, el CMI permite a las PYMES tomar decisiones estratégicas más informadas y efectivas.
- **Aumenta la alineación estratégica:** El CMI ayuda a alinear a todos los empleados de la empresa con los objetivos estratégicos, creando un enfoque común hacia el éxito.
- **Promueve la mejora continua:** El CMI permite a las PYMES identificar áreas de mejora y establecer iniciativas para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- **Fortalece la cultura organizacional:** El CMI fomenta una cultura de responsabilidad y compromiso entre los empleados, impulsando el logro de los objetivos.

Recalde et al. (2017), presenta el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton como una herramienta valiosa para las PYMES que buscan perdurar y crecer en el mercado local. Al proporcionar una visión integral de la gestión empresarial y enfocarse en las perspectivas clave del negocio, el CMI permite a las PYMES tomar decisiones estratégicas más informadas, alinear a sus empleados con los objetivos organizacionales y promover la mejora continua. La adopción del CMI puede contribuir significativamente al éxito y la sostenibilidad de las PYMES.

1.3.1.4 Modelo Deming

En el ámbito de la gestión empresarial, la calidad ha sido un tema ampliamente estudiado por diversos pensadores, cada uno aportando su propia perspectiva y definición. Castillo (2019), exhibe que si bien existen diferencias en los enfoques que han sido desarrollado alrededor del Modelo Deming, todos coinciden en la importancia de la calidad como factor clave para el éxito empresarial.

Recalde et al. (2017), dice que el Modelo Deming, desarrollado en Japón por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), representa la aplicación práctica de las filosofías japonesas de Control Total de la Calidad. Este modelo se caracteriza por una evaluación rigurosa que busca garantizar que toda la organización alcance

resultados excepcionales. A su vez, la producción se visualiza como un sistema integral donde la calidad se centra en satisfacer las necesidades actuales y potenciales de los consumidores.

Castillo (2019), explica que el Modelo Deming, ideado por el Dr. W. Edwards Deming, es una filosofía de gestión empresarial que promueve la mejora continua a través de un ciclo de cuatro etapas: Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar (PDCA).

Castillo (2019), exhibe que si bien el nombre de Deming está estrechamente asociado al Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), es importante reconocer que su origen se remonta a las contribuciones de Walter A. Shewhart. Shewhart, considerado el padre del control estadístico de la calidad, introdujo este ciclo como una herramienta fundamental para la mejora continua. No obstante, fue Deming quien, a través de su labor de difusión y enseñanza en Japón durante la década de 1950, popularizó el ciclo y lo convirtió en un elemento central de la filosofía de gestión japonesa. En reconocimiento a su influencia, los japoneses rebautizaron el ciclo como Ciclo de Deming (ver figura 1.12.).

Figura 1.12. Ciclo de Deming - PDCA

Ciclo de Deming - PDCA



Fuente: Ingeniería de Calidad, 2023.

Castillo (2019), plantea que el Ciclo Deming, también conocido como Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), es una herramienta fundamental para la mejora continua de la calidad en las organizaciones. Este ciclo, compuesto por cuatro etapas interconectadas, proporciona un marco sistemático para identificar problemas, implementar soluciones y alcanzar resultados óptimos como se explica a continuación.

Las cuatro etapas del Ciclo Deming:

- **Planificar (P): Estableciendo la base para el éxito**

En esta etapa se establece la dirección y se definen los objetivos específicos que se pretenden alcanzar. Se realiza un análisis exhaustivo de la situación actual, se identifican las áreas de mejora y se desarrolla un plan de acción detallado que incluya estrategias, recursos y plazos.

- **Hacer (D): Poniendo el plan en acción**

Se pone en práctica el plan de acción establecido en la fase de planificación. Esto implica la ejecución de las tareas, la asignación de responsabilidades y el monitoreo del progreso. Es importante que la implementación se realice de manera rigurosa y siguiendo los procedimientos establecidos.

- **Verificar (C): Evaluando el progreso y aprendiendo de los resultados**

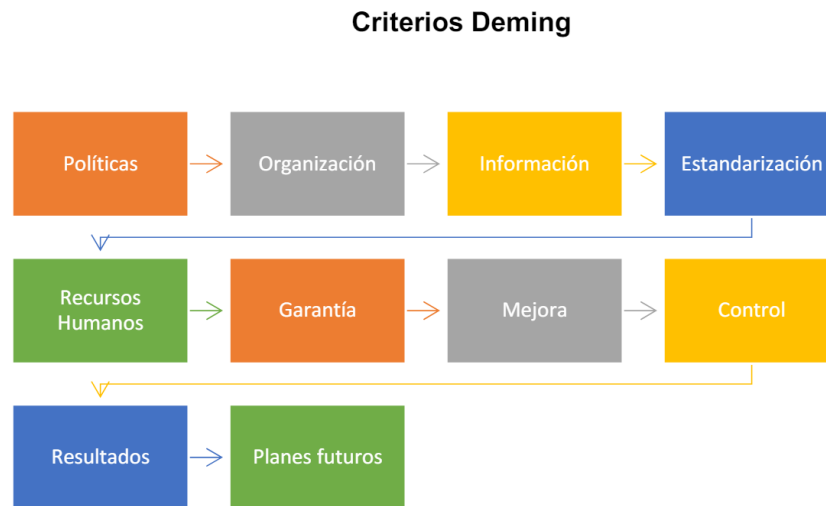
En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos en la fase de planificación. Se utilizan herramientas de medición y análisis para identificar desviaciones, evaluar el impacto de las acciones implementadas y determinar si se han logrado los resultados esperados.

- **Actuar (A): Impulsando la mejora continua**

Con base en los resultados obtenidos en la fase de verificación, se toman las medidas correctivas necesarias. Si los resultados son satisfactorios, se estandarizan las prácticas exitosas y se documentan los aprendizajes para su aplicación en futuras iniciativas. Si se identifican desviaciones o problemas, se replantea el ciclo, ajustando el plan original y reiniciando el proceso de mejora.

Recalde et al. (2017), expone que este modelo se agrupa en 10 criterios fundamentales (ver figura 1.13.) que proporcionan un marco integral para el éxito organizacional, estos son los siguientes:

Figura 1.13. Criterios Deming



Fuente: Recalde et al., 2017.

1. **Políticas:** Establecer un marco legal y normativo sólido que guíe el funcionamiento de la empresa, asegurando el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y directrices aplicables. Las políticas claras y consistentes brindan estabilidad, predictibilidad y transparencia a la organización.
2. **Organización:** Estructurar la empresa de manera eficiente y efectiva, coordinando los recursos humanos, materiales y tecnológicos para lograr los objetivos estratégicos. Una organización bien definida permite una clara asignación de responsabilidades, una comunicación fluida y una colaboración eficaz entre los diferentes departamentos.
3. **Información:** Desarrollar e implementar sistemas de información robustos que faciliten la recolección, análisis y transmisión de datos relevantes para la toma de decisiones. La información precisa y oportuna es fundamental para identificar problemas, evaluar el desempeño, implementar mejoras y optimizar procesos.

4. **Estandarización:** Establecer estándares y procedimientos operativos que garanticen la calidad y consistencia en todos los aspectos de la organización. La estandarización reduce la variabilidad, mejora la eficiencia y facilita la transferencia de conocimiento entre los colaboradores.
5. **Recursos Humanos:** Gestionar el talento humano de manera estratégica, enfocándose en la planeación, coordinación y control del desempeño de los empleados para el logro de los objetivos. Esto implica la selección, formación, motivación y retención de personal altamente calificado y comprometido con la organización.
6. **Garantía:** Establecer mecanismos para garantizar el cumplimiento de las obligaciones y compromisos de la empresa, tanto con sus clientes como con sus proveedores. La garantía genera confianza y fidelidad en los clientes, al mismo tiempo que fortalece las relaciones con los proveedores.
7. **Mejora:** Adoptar una filosofía de mejora continua que impulse la búsqueda constante de oportunidades para optimizar procesos, productos y servicios. La mejora continua implica un enfoque proactivo que busca identificar y corregir errores, prevenir problemas y elevar los estándares de calidad.
8. **Control:** Implementar sistemas de control para evaluar el desempeño de la organización en todos sus niveles. El control permite identificar desviaciones, medir el progreso y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
9. **Resultados:** Enfocarse en la obtención de resultados tangibles y medibles que reflejen el éxito de la organización. Los resultados pueden ser financieros, operativos, de calidad o de satisfacción del cliente.
10. **Planes futuros:** Desarrollar planes estratégicos que definan la dirección futura de la empresa, anticipando los cambios del entorno y adaptándose a las nuevas tendencias. Los planes futuros brindan una visión clara del camino a seguir, permitiendo a la organización tomar decisiones estratégicas con mayor confianza.

Tal y como explica Castillo (2019), el Modelo Deming no es una secuencia lineal, sino un ciclo continuo de mejora. Cada etapa se nutre de la anterior, y los aprendizajes obtenidos alimentan la planificación y ejecución de las siguientes iteraciones. De esta

manera, las organizaciones pueden alcanzar niveles cada vez más altos de calidad, eficiencia y excelencia.

1.3.1.5 Modelo de excelencia EFMQ

Maderuelo (2002), expone en su artículo sobre la Gestión de la calidad total que la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), también conocida como Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, fue creada en 1988 por iniciativa de 14 empresas europeas líderes. Su objetivo principal era desarrollar un modelo de excelencia empresarial que ayudara a las organizaciones a mejorar su desempeño y alcanzar niveles superiores de calidad.

Maderuelo (2002), explica que el Modelo de Excelencia EFQM se basa en la autoevaluación como herramienta fundamental para la mejora continua. Las organizaciones que adoptan este modelo realizan un análisis detallado de su funcionamiento, identificando sus fortalezas y áreas de oportunidad (ver figura 1.14.). Este análisis les permite establecer planes de acción concretos para mejorar su desempeño en todos los aspectos de su gestión.

Figura 1.14. Criterios de Excelencia del modelo EFQM



Fuente: Membrado, 2015.

Maderuelo (2002), señala que los principales conceptos y principios en los que se ha basado el modelo EFQM son los siguientes (ver tabla 1.2):

Tabla 1.2: Conceptos fundamentales de la excelencia.

Tabla I	
CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	
Concepto	Descripción
1. Orientación hacia los resultados	La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).
2. Orientación al cliente	El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
3. Liderazgo y constancia en los objetivos	El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
4. Gestión por procesos y hechos	Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
5. Desarrollo e implicación de las personas	El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos	Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
7. Desarrollo de alianzas	La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus <i>parteners</i> unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
8. Responsabilidad social	El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Fuente: European Foundation Quality Management. Ocho Fundamentos de la Excelencia. Los Conceptos fundamentales y sus beneficios. Disponible en: <http://www.efqm.org>.

Fuente: Maderuelo, 2002.

Maderuelo (2002), revela que el Modelo EFQM de Excelencia, se compone de nueve criterios agrupados en dos categorías principales: Agentes Facilitadores y Resultados. Esta distinción permite a las organizaciones evaluar tanto sus procesos internos como los resultados obtenidos a través de dichos procesos.

1. Agentes Facilitadores

Maderuelo (2002), explica que los Agentes Facilitadores, también conocidos como "Habilitadores", representan los cimientos sobre los que se construye la excelencia empresarial. Estos criterios abarcan aspectos fundamentales de la gestión de la organización, incluyendo:

- **Liderazgo:** La capacidad de la organización para inspirar, motivar y guiar a sus colaboradores hacia el logro de objetivos comunes.
- **Política y Estrategia:** La definición clara y coherente de una estrategia que guíe el desarrollo y crecimiento de la organización.
- **Personas:** La gestión efectiva del talento humano, fomentando la participación, el compromiso y el desarrollo de los colaboradores.
- **Procesos:** La optimización de los procesos internos para asegurar la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- **Recursos:** La gestión adecuada de los recursos físicos, financieros y tecnológicos.

2. Resultados

De igual forma Maderuelo (2002), habla sobre los criterios de Resultados y expone que éstos se enfocan en los logros obtenidos por la organización como consecuencia de la implementación efectiva de los Agentes Facilitadores. Estos criterios evalúan el impacto de la organización en sus diferentes grupos de interés y en relación con sus objetivos globales:

- **Resultados para los Clientes:** La satisfacción y fidelización de los clientes a través de productos y servicios de alta calidad.
- **Resultados para las Personas:** El bienestar y la satisfacción de los colaboradores, creando un ambiente de trabajo positivo y motivante.

- **Resultados para la Sociedad:** El impacto positivo de la organización en la comunidad y el medio ambiente.
- **Resultados Clave para el Negocio:** El logro de los objetivos financieros y estratégicos de la organización.

Conforme a lo enunciado por Maderuelo (2002), es posible concluir que el Modelo EFQM de Excelencia no evalúa los Agentes Facilitadores y los Resultados de forma aislada, sino que reconoce la interdependencia entre ambos. El éxito de una organización depende de la correcta implementación de los Agentes Facilitadores, lo que a su vez conduce a la obtención de Resultados sobresalientes.

Tras un exhaustivo análisis de diversos modelos de gestión existentes, se ha observado que, aunque muchos de ellos presentan enfoques sólidos y estructurados, no todos son plenamente aplicables a las pequeñas empresas familiares que carecen de procesos administrativos formalizados. La implementación directa de estos modelos podría resultar ineficaz o incluso contraproducente, dado que no consideran las particularidades y dinámicas internas de este tipo de organizaciones. Por lo tanto, se propone desarrollar un modelo de gestión propio, tomando como referencia los modelos analizados y adaptándolos a las necesidades específicas identificadas durante la investigación de campo en la empresa objeto de estudio. Este enfoque permitirá diseñar un sistema de gestión que respete la cultura organizacional existente y facilite la transición hacia prácticas más estructuradas y eficientes.

La transición entre los capítulos enfocados a la gestión organizacional y a la institucionalización es esencial, ya que estos temas van de la mano. Si bien la gestión organizacional se centra en los procesos internos de la organización, la institucionalización se preocupa por las relaciones externas y la imagen que la organización proyecta ante el mundo. Ambas áreas son esenciales para el éxito a largo plazo de las organizaciones.

CAPÍTULO II. INSTITUCIONALIZACIÓN

En este capítulo, se abordará el concepto de institucionalización en el contexto de las pequeñas empresas familiares (PEF). Analizando sus orígenes, conceptualización, el proceso que la enmarca y su relevancia para el éxito y sostenibilidad de estas empresas.

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN

De acuerdo con un artículo publicado por Deloitte (2012), en el ámbito empresarial la institucionalización se define como el proceso de establecer estructuras y mecanismos formales para guiar el funcionamiento y la comunicación de los órganos de gobierno y la administración. Este proceso engloba la documentación detallada de aspectos como estrategias, objetivos, responsabilidades, facultades, procesos, controles, riesgos y sistemas de gestión. La institucionalización efectiva permite alinear y enfocar a la empresa en una dirección común, asegurando una toma de decisiones coherente y transparente.

Etimológicamente, según el Diccionario de la Real Academia Española, institucionalizar significa "conferir el carácter de institución". En este contexto, la institucionalización implica la implementación de estructuras y mecanismos formales que guían el funcionamiento y la comunicación de los órganos de gobierno y la administración.

La institucionalización efectiva transforma a la empresa en una entidad sólida y estructurada, capaz de enfrentar los retos del entorno de manera organizada y eficiente. A través de este proceso, se definen estructuras claras, se implementan mecanismos documentados y se adoptan mejores prácticas corporativas, abarcando desde los procesos más simples hasta la estructura organizacional alineada con la estrategia general.

Por lo tanto, la institucionalización de la empresa representa un paso fundamental en su camino hacia la solidez, la eficiencia y la responsabilidad, así como el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Al adoptar este enfoque, las empresas pueden establecer una base sólida de estructuras, mecanismos y prácticas para así encontrarse mejor preparadas para navegar con éxito en el dinámico entorno empresarial actual.

2.2. LA IMPORTANCIA DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En un mundo empresarial cada vez más cambiante y competitivo, la institucionalización se convierte en una herramienta indispensable para que las empresas respondan adecuadamente a los desafíos del mercado, la globalización y la competencia.

Respecto a la empresa institucional, Mendivil (2017) explica que, este tipo de empresas son aquellas cuyos órganos administrativos y operativos están compuestos por grupos de personas capacitadas profesionalmente, los empleados son calificados y promocionados por su nivel de preparación y desempeño, por tanto, la autoridad emana de los diferentes niveles administrativos y operativos.

Deloitte (2012), dice que las empresas implementan la institucionalización con el objetivo principal de fortalecerse, mejorar su eficiencia y asumir un comportamiento responsable. Entre los beneficios específicos se encuentran:

- Mayor capacidad para enfrentar cambios: La empresa se vuelve más adaptable a las fluctuaciones del mercado y las nuevas tendencias.
- Mejora en la toma de decisiones: Se establecen procesos claros y transparentes para la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Reducción de riesgos: Se implementan mecanismos de control interno que mitigan los riesgos y previenen la mala gestión.
- Atracción de inversiones: La institucionalización genera confianza entre los inversionistas, facilitando la obtención de capital para el crecimiento.

- Crecimiento sostenible a largo plazo: La empresa se posiciona para un crecimiento sólido y duradero en el tiempo.

En lo descrito por Deloitte (2012), la institucionalización implica un cambio cultural en la forma de dirigir y administrar una empresa, que a su vez producirá un cambio en la forma en la que se adoptan e implementan prácticas administrativas más efectivas, esto se ejemplifica en el siguiente esquema (ver figura 2.1).

Figura 2.1. *Prácticas de gobierno corporativo que deben ir adoptándose para institucionalizar una empresa.*



Fuente: Deloitte, 2012.

En el Modelo de Gobierno Corporativo de Deloitte (2012), se describe un marco para la institucionalización de una empresa a través de la implementación de prácticas de gobierno corporativo sólidas. Este marco se ilustra en el esquema anterior, en el que según Deloitte (2012), se dividen las responsabilidades entre los diferentes niveles de la organización de la siguiente manera:

Nivel 1: Órganos de gobierno (círculo principal y franja azul)

- Función principal: Monitorear y supervisar el comportamiento general de la empresa.
- Actividades específicas:
 - Delegar tareas específicas a la Dirección General.
 - Aprobar o verificar el cumplimiento de los planes estratégicos.
 - Supervisar el desempeño general de la empresa a través de indicadores clave.

Nivel 2: Dirección General (mitad inferior azul del esquema)

- Función principal: Ejecutar las operaciones diarias de la empresa.
- Actividades específicas:
 - Implementar las estrategias y planes aprobados por los órganos de gobierno.
 - Gestionar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.
 - Monitorear el desempeño de las operaciones y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Nivel 3: Procesos base o de apoyo (mitad superior verde del esquema)

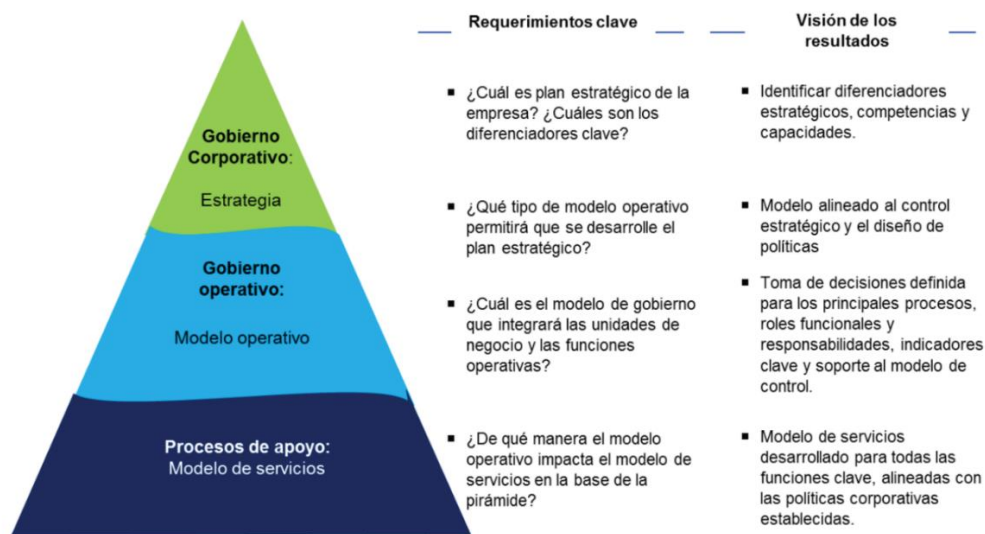
- Función principal: Definir y ejecutar los procesos operativos clave de la empresa.
- Ejemplos de procesos clave:
 - Sistemas de información y tecnología
 - Controles internos y gestión de riesgos
 - Cadena de suministro y adquisiciones

Nivel 4: Gobierno operativo (no representado explícitamente en el esquema)

- Función principal: Establecer políticas y procedimientos para la gestión eficaz de los procesos clave.
- Responsabilidades:
 - Definir la estrategia operativa y el modelo de negocio de la empresa.
 - Desarrollar e implementar manuales de procedimientos para cada proceso clave.
 - Garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

Es así como podemos observar que la Institucionalización permite que la relación entre los distintos eslabones sea armónica y le brinde valor a la empresa, ya que, en la interacción de los tres niveles, cada uno impacta de forma directa al consecuente (ver figura 2.2).

Figura 2.2. Relación de los niveles de la organización y la institucionalización.



Fuente: Deloitte, 2012.

El modelo de gobierno corporativo de Deloitte (2012), describe en detalle los tres elementos clave para la institucionalización de una empresa: procesos base o de apoyo, gobierno operativo y gobierno corporativo. Estos elementos se interconectan y forman

una estructura sólida que permite a la empresa alcanzar sus objetivos de manera eficiente y transparente.

A) Procesos base o de apoyo: La base de la operación empresarial

Los procesos base o de apoyo constituyen la columna vertebral de las operaciones de una empresa. Estos procesos abarcan áreas como:

- Sistemas de información y tecnología: Aseguran el funcionamiento adecuado de la infraestructura tecnológica que respalda las operaciones de la empresa.
- Control interno: Implementan medidas para prevenir fraudes, errores y demás irregularidades que puedan afectar la empresa.
- Cadena de suministro y adquisiciones: Gestionan la adquisición de bienes y servicios necesarios para la producción o prestación de servicios de la empresa.
- Otros procesos clave: Dependiendo del giro de la empresa, pueden incluirse procesos como recursos humanos, contabilidad, gestión de riesgos, etc.

La institucionalización de estos procesos base implica:

- Establecer políticas y procedimientos claros: Definir las normas y guías que regulan la ejecución de cada proceso.
- Asignar responsabilidades y facultades: Determinar quiénes son responsables de cada tarea y qué decisiones pueden tomar.
- Implementar sistemas de control y monitoreo: Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, así como la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Recopilar y analizar datos: Obtener información relevante sobre el desempeño de los procesos para identificar áreas de mejora.

B) Gobierno operativo: Guiando el rumbo de la empresa

El gobierno operativo se enfoca en la definición y ejecución de la estrategia de la empresa. Este nivel abarca:

- **Planeación estratégica:** Establece los objetivos a largo plazo de la empresa y define las acciones necesarias para alcanzarlos.
- **Dirección General:** Lidera la ejecución de la estrategia, supervisando las operaciones diarias y tomando decisiones clave.
- **Alineación estratégica:** Asegura que todas las áreas de la empresa trabajen en conjunto para cumplir los objetivos estratégicos.
- **Gestión del desempeño:** Evalúa el progreso de la empresa hacia sus objetivos y realiza ajustes cuando sea necesario.

La institucionalización del gobierno operativo implica:

- **Establecer un proceso formal de planeación estratégica:** Definir claramente la misión, visión y valores de la empresa, así como los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- **Dotar a la Dirección General de las herramientas y recursos necesarios:** Asegurar que el director general cuente con la autoridad, el personal y los recursos financieros para llevar a cabo la estrategia.
- **Implementar un sistema de comunicación y colaboración efectivo:** Facilitar la comunicación entre todas las áreas de la empresa para asegurar la alineación estratégica.
- **Establecer indicadores de desempeño clave:** Monitorear el progreso de la empresa hacia sus objetivos y realizar ajustes cuando sea necesario.

C) Gobierno corporativo: Garantizando la transparencia y el buen gobierno

El gobierno corporativo se refiere a la estructura y los procesos que garantizan la transparencia, la rendición de cuentas y el buen gobierno de la empresa. Este nivel abarca:

- Órganos de gobierno: Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Comités de Apoyo.
- Protocolo de Accionistas: Define las reglas que regulan la relación entre los accionistas.
- Modelo de gobierno: Establece la estructura, las responsabilidades y las funciones de los órganos de gobierno.

La institucionalización del gobierno corporativo implica:

- Establecer un marco legal y normativo sólido: Definir las normas y principios que regulan el funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Garantizar la independencia de los órganos de gobierno: Asegurar que los miembros de los órganos de gobierno actúen en el mejor interés de la empresa y no de intereses particulares.
- Implementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas: Facilitar el acceso de los grupos de interés a información relevante sobre la empresa.
- Establecer mecanismos de control interno: Prevenir y detectar fraudes, errores y demás irregularidades que puedan afectar la empresa.

La institucionalización de una empresa conlleva a establecer una estructura de gobierno corporativo integral que abarque los tres niveles descritos: procesos base o de apoyo, gobierno operativo y gobierno corporativo. Al fortalecer estos niveles, las empresas pueden alcanzar sus objetivos de manera eficiente, transparente y

responsable, generando valor para todas las partes involucradas que tenga interés en la empresa y pueda verse afectada por su actividad.

2.3. EL PROCESO DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA

Mientras Deloitte (2012) explica que, para dar paso al proceso de institucionalización de una empresa es necesario considerar que el establecimiento de un gobierno corporativo sólido es un requisito crucial, Mendivil (2017), dice que cuando una empresa alcanza el tamaño en el que deja de ser controlable por una sola persona y requiere de más miembros para ser operada de manera adecuada en sus distintos departamentos, la empresa se encuentra en un punto ideal para ser institucionalizada. Este proceso implica la definición clara de estructuras, roles y responsabilidades dentro de la organización, asegurando la alineación entre los diferentes grupos de interés: la familia/los accionistas, el consejo de administración y el equipo directivo. Una vez que los colaboradores han comprendido los beneficios de la institucionalización, es posible dar paso a los procesos formales para implementar un Gobierno Corporativo en la empresa.

Es fundamental que la institucionalización se adapte a las características y necesidades específicas de cada empresa. Deloitte (2012), señala que se debe considerar:

- **Evolución del negocio:** El momento adecuado para la institucionalización dependerá de la madurez y complejidad de la empresa.
- **Cultura organizacional:** El proceso debe considerar la cultura y valores existentes dentro de la organización.
- **Participación:** Es esencial la participación de todos los grupos de interés en el proceso de institucionalización.

Habilitadores clave:

Con relación a lo descrito por Deloitte (2012), se identifican habilitadores y factores que son fundamentales para lograr la institucionalización en la empresa:

- **Las personas:** La gestión del cambio es fundamental para lograr la aceptación y compromiso de los colaboradores con el nuevo modelo de gobierno.
- **El negocio:** La institucionalización debe adaptarse a las estrategias y objetivos del negocio.
- **La familia y/o accionistas:** Es necesario asegurar la alineación de intereses entre los propietarios de la empresa y el resto de los grupos de interés.

Factores clave para la institucionalización exitosa

El éxito de la institucionalización empresarial depende de la participación y el compromiso de tres actores clave: las personas, la empresa y los accionistas. Estos grupos deben trabajar en conjunto para implementar un cambio cultural que transforme la organización, tal y como se explica a continuación:

1. **Las personas:** La disposición de los colaboradores a aceptar el cambio cultural es fundamental para el éxito de la institucionalización. Se requiere una actitud abierta, receptividad y compromiso por parte de todos los empleados para adoptar nuevas prácticas y procesos.
2. **La empresa:** La empresa debe estar preparada para adaptarse a la nueva estructura de gobierno corporativo y las mejores prácticas que se implementan. Esto implica cambios en la forma de tomar decisiones, la comunicación interna y la gestión del talento.
3. **Los accionistas:** Los accionistas deben demostrar su compromiso con la institucionalización y apoyar el proceso de cambio cultural. Es importante que comprendan su rol como accionistas y no ejecutivos y que se involucren activamente en la toma de decisiones estratégicas.

Mendívil (2017), señala que el proceso para la institucionalización, en específico de las empresas familiares, se puede abordar siguiendo las siguientes fases:

- Primera fase: encontrar a una persona con la capacidad profesional e idónea para sustituir al propietario, en su calidad de director general, cuyo desempeño sea el factor de cambio que puede ayudar a institucionalizar la empresa.
- Segunda fase: identificar a las personas correctas para hacerse cargo de las funciones ejecutivas en los niveles subsecuentes a la Dirección General, y a su vez deben implementarse las políticas y manuales de operación para mejorar la administración y funcionamiento de la empresa.
- Tercera fase: la calificación del personal ejecutivo que conforma la empresa, para decidir cuáles empleados conservarán sus posiciones y cuáles deberán ser removidos, así como los perfiles y puestos que deberán ser cubiertos en caso de requerirse.

Mendívil (2017), explica que una vez completadas estas tres fases y que la empresa posea elementos como organización de sus ejecutivos y manuales operativos coordinados por una Dirección General profesional, se puede decir que se está frente a una empresa ya encaminada exitosamente hacia su institucionalización. A su vez, Mendívil (2017), contempla otras tres fases)

- Cuarta fase: en esta fase debe estudiarse y formalizar la estructura del gobierno corporativo, logrando que los órganos que lo constituyen operen de forma ordenada y eficiente, y si las fases previas fueron realizadas con éxito, los problemas serán mínimos e incluso inexistentes.
- Quinta fase: se deben rediseñar los sistemas de información de la empresa, con el fin de que cada ejecutivo tenga acceso a la información de manera oportuna y certera.

- Sexta fase: profundizar en los sistemas de control interno y en los sistemas de información para definir la implantación de presupuestos de operación y de inversión.

La institucionalización de una empresa implica una transformación estructural y cultural significativa que requiere la comprensión y el compromiso de todos los colaboradores, tanto accionistas como empleados. Este proceso conlleva la implementación de nuevas prácticas administrativas, el seguimiento y monitoreo de las decisiones, y el respeto por las mismas.

Preparación para el cambio: Es crucial que los colaboradores comprendan los beneficios de la institucionalización y estén preparados para los cambios que esta traerá consigo. La comunicación efectiva es esencial para transmitir claramente los objetivos y expectativas del proceso.

Gestión del cambio: La gestión del talento y la cultura organizacional son claves para el éxito de la institucionalización. Se deben identificar los empleados que serán agentes de cambio y brindarles la capacitación y el apoyo necesarios. Además, se deben establecer políticas de evaluación del desempeño y programas de desarrollo alineados con los objetivos de la institucionalización.

Comunicación efectiva: La comunicación transparente y constante es fundamental para mantener informados a los colaboradores sobre el proceso de institucionalización. Se deben definir canales de comunicación adecuados y transmitir información clara y concisa sobre los cambios que se implementarán y las expectativas que se tienen para cada empleado.

Cultura corporativa: La institucionalización debe impulsar una cultura corporativa sólida basada en la transparencia, la responsabilidad, la rendición de cuentas y el respeto por las normas. La gestión del talento y los programas de desarrollo deben contribuir a la formación de líderes que promuevan estos valores y fomenten una cultura de alto desempeño.

La gestión del cambio es un aspecto esencial de la institucionalización empresarial. Deloitte (2012), declara que una comunicación efectiva, una gestión del talento adecuada y una cultura corporativa sólida son claves para asegurar la aceptación y el compromiso de los colaboradores, lo que a su vez permitirá el éxito del proceso y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

2.4 EL ENFOQUE TOP-DOWN Y BOTTOM UP PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el ámbito empresarial, la diversidad de procesos operativos, cultura organizacional y perfiles de colaboradores configura un panorama heterogéneo que impacta directamente en el camino hacia la institucionalización. En este contexto, Deloitte (2012) en su Boletín de Gobierno Corporativo, expone dos enfoques principales que se perfilan como estrategias viables para la implementación de una estructura de gobierno efectiva: el enfoque "*Top-Down*" y el enfoque "*Bottom-Up*".

La selección del enfoque adecuado depende de un diagnóstico preciso de las condiciones específicas de cada empresa.

El enfoque "*Top-Down*" se caracteriza por la centralización de la toma de decisiones en la alta dirección, la cual establece lineamientos estratégicos y directrices claras para la institucionalización. Este enfoque resulta eficiente en entornos organizacionales con una estructura jerárquica definida y una cultura receptiva a la dirección centralizada.

En contraste, el enfoque "*Bottom-Up*" fomenta la intervención de todos los niveles de la organización en el proceso de institucionalización. Las iniciativas surgen desde la base, permitiendo una mayor adaptabilidad a las necesidades y realidades específicas de cada área o equipo de trabajo. Este enfoque es particularmente efectivo en empresas con culturas colaborativas y abiertas al empoderamiento de sus colaboradores.

La elección entre el enfoque "*Top-Down*" y el "*Bottom-Up*" no es excluyente. De hecho, un enfoque híbrido que combine elementos de ambos puede resultar ventajoso,

aprovechando las fortalezas de cada estrategia para optimizar el proceso de institucionalización.

En definitiva, la ruta hacia la institucionalización efectiva requiere de un análisis profundo de las características y contexto de cada empresa. La selección del enfoque adecuado ya sea "Top-Down", "Bottom-Up" o una combinación de ambos, debe basarse en las necesidades específicas de la organización, asegurando una implementación exitosa y sostenible.

2.4.1 El enfoque Top Down

En el texto de Deloitte (2012), se expone que la institucionalización empresarial se caracteriza por la iniciativa y liderazgo de los altos mandos, quienes establecen las bases y directrices para el proceso. En este modelo, el consejo de administración juega un papel fundamental al guiar la implementación de mejores prácticas y conceptos de gobierno corporativo.

Deloitte (2012), establece que el proceso de institucionalización "*Top-Down*" comprende las siguientes etapas:

1. **Desarrollo del modelo de gobierno corporativo:** Se define la estructura y funcionamiento del sistema de gobierno, incluyendo roles, responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones.
2. **Establecimiento de órganos de gobierno:** Se crea un Consejo de Administración o un Comité Directivo, y en su caso, Comités de Apoyo, con miembros calificados para guiar el proceso.
3. **Definición de un plan de trabajo:** Se establece una hoja de ruta clara y detallada que define los objetivos, metas y actividades a realizar durante la institucionalización.
4. **Incorporación de consejeros o asesores independientes:** Se incluye la participación de expertos externos que aporten conocimiento y experiencia valiosa al proceso.

5. **Sesiones de trabajo y toma de decisiones:** Se realizan sesiones regulares con los órganos de gobierno para discutir, analizar y tomar decisiones sobre temas relevantes como la planeación estratégica, el control interno, la gestión de riesgos, asuntos fiscales, recursos humanos, entre otros.

Deloitte (2012), exhibe que un desafío común del enfoque "*Top-Down*" en empresas con un gobierno corporativo poco desarrollado radica en la falta de información y preparación para abordar temas complejos. Esto puede derivar en sesiones de Consejo poco productivas. El éxito de este enfoque depende en gran medida de la capacidad de los directivos para reaccionar y desarrollar rápidamente los temas necesarios. Sin embargo, el enfoque "*Top-Down*" ofrece la ventaja de contar con el involucramiento y compromiso de los niveles más altos de la organización, lo que puede generar un impulso significativo al proceso de institucionalización.

En esencia, el enfoque "*Top-Down*" para la institucionalización empresarial requiere un liderazgo fuerte, un plan bien definido y la capacidad de abordar rápidamente las brechas en el desarrollo del gobierno corporativo. Cuando se implementa de manera efectiva, este enfoque puede conducir a una institucionalización exitosa y sostenible.

2.4.2 Enfoque Bottom Up

Deloitte (2012), revela que el enfoque "*Bottom-Up*" para la institucionalización empresarial se caracteriza por un enfoque gradual y progresivo, comenzando con la implementación de prácticas de gobierno corporativo en áreas específicas, sin la necesidad inicial de un Consejo de Administración formal.

En el Boletín de Gobierno Corporativo de Deloitte (2012), se expone que este enfoque enfatiza el diagnóstico operativo y la definición clara de expectativas, priorizando las necesidades de cada área o proceso. Un componente clave es la evaluación exhaustiva de la empresa para identificar las brechas existentes y alinear los procesos con las mejores prácticas.

Basado en este diagnóstico, se desarrolla un plan de acción personalizado, adaptado a las necesidades específicas del cliente y alineado con los procesos previamente evaluados.

El proceso "Bottom-Up" típicamente comienza con una revisión del plan estratégico, presupuestos, control interno y prácticas de recursos humanos. Cada área se desarrolla de forma independiente, considerando su nivel de madurez y complejidad.

Deloitte (2012), declara que el objetivo principal de este enfoque es establecer procesos sólidos que sirvan como base para la estructuración de las diferentes áreas de la empresa. Sin embargo, un desafío común del enfoque "Bottom-Up" es la tendencia a retrasar los procesos de institucionalización general, ya que las empresas pueden perder la perspectiva holística del proceso.

Además, la falta de un Consejo de Administración formal puede dificultar el seguimiento y la comunicación con accionistas y directivos, limitando la toma de decisiones estratégicas.

Con arreglo a Deloitte (2012), se interpreta que, a pesar de estos desafíos, el enfoque "Bottom-Up" ofrece la ventaja de facilitar la implementación gradual de procesos y la creación de un sistema de información que permita al Consejo o Comité tomar decisiones informadas y optimizar las reuniones.

De igual forma Deloitte (2012) exhibe que el enfoque "Bottom-Up" para la institucionalización empresarial es adecuado para empresas que buscan un enfoque gradual y adaptado a sus necesidades específicas. Sin embargo, es crucial contar con un plan bien definido, una comunicación efectiva y un compromiso constante para evitar retrasos y garantizar una institucionalización exitosa a largo plazo.

Si bien tanto el enfoque "Top-Down" como el "Bottom-Up" pueden conducir a la institucionalización exitosa de una empresa, Deloitte (2012), recomienda una combinación estratégica de ambos para optimizar los resultados.

Deloitte (2012), señala que, para lograr esta integración efectiva, es fundamental que los accionistas y directivos tengan una comprensión clara y compartida del objetivo de institucionalización. Además, se requiere un diagnóstico profundo y exhaustivo de la situación actual de la empresa.

La combinación de los enfoques "Top-Down" y "Bottom-Up" permite aprovechar las fortalezas de cada uno, creando un proceso de institucionalización más sólido y adaptable. Ya que, el enfoque "Top-Down" aporta la visión estratégica y el liderazgo de los altos mandos, mientras que el enfoque "Bottom-Up" facilita la implementación práctica de las iniciativas en las áreas operativas.

Deloitte (2012), plantea que un diagnóstico profundo de la empresa es crucial para identificar las áreas que requieren mayor atención y las mejores prácticas que se pueden aplicar. Esta información sirve como base para la elaboración de un plan de acción integral que combine elementos de ambos enfoques.

Dicho de otro modo, la combinación de los enfoques "Top-Down" y "Bottom-Up", guiada por una visión clara del objetivo de institucionalización y un diagnóstico profundo de la empresa, representa la estrategia más efectiva para alcanzar una institucionalización exitosa.

2.5 LOS RETOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La institucionalización de una empresa implica una transformación cultural y estructural significativa que presenta diversos retos para la organización. Estos retos abarcan desde cambios en la toma de decisiones hasta el cumplimiento de regulaciones y la gestión de riesgos. Es por ello, que como explica Mendívil (2017), todos los cambios

subsecuentes de un proceso de institucionalización de una empresa producen reacciones adversas en los colaboradores y ejecutivos de diferentes niveles, quienes muchas veces se sienten afectados, lo que puede derivar en que se conviertan en obstáculos que limitan el efecto de las decisiones orientadas al cambio.

Deloitte (2012), puntualiza que la empresa debe estar preparada para aceptar la nueva estructura de gobierno corporativo, incluyendo la integración de comités directivos o un Consejo de Administración. La elección del modelo de gobierno dependerá de la etapa y madurez del negocio.

En línea con lo establecido por Deloitte (2012), la institucionalización es una oportunidad para adoptar mejores prácticas de gobierno corporativo, como las establecidas en el Código de Mejores Prácticas de México o la Ley de Mercado de Valores. Esto implica establecer comités de apoyo al Consejo de Administración, incorporar un consejero o asesor independiente y mejorar la transparencia en la toma de decisiones.

Principales retos según Deloitte:

1. **Cambio en la toma de decisiones:** La institucionalización implica pasar de un modelo donde las decisiones las tomaba una sola persona o un grupo reducido a un proceso colegiado en el Consejo de Administración o Consejo Consultivo. Esto puede generar cambios en la forma de abordar temas como fusiones, alianzas estratégicas o cambios en el modelo de negocio.
2. **Cumplimiento regulatorio:** La empresa debe cumplir con regulaciones como la Ley de Mercado de Valores, la Ley General de Sociedades Mercantiles y las circulares de las instituciones gubernamentales, especialmente si se busca cotizar en bolsa. Esto implica adaptar los procesos y mejorar la comunicación con accionistas y partes interesadas.

3. **Gestión de riesgos:** La institucionalización requiere implementar un plan de gestión de riesgos para identificar, evaluar y mitigar riesgos financieros, legales, operativos, ambientales y sociales.
4. **Planeación estratégica:** La planeación estratégica se vuelve fundamental para definir los objetivos a largo plazo de la empresa y asegurar el cumplimiento del plan.
5. **Presentación y revelación de información:** La institucionalización implica cambiar la forma en que se comunica la información a accionistas, consejeros y partes interesadas. Se deben establecer procesos formales de rendición de cuentas y transparencia en la toma de decisiones.

La institucionalización presenta retos importantes para las empresas, pero también ofrece la oportunidad de mejorar el gobierno corporativo, la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones, y en el caso específico de las empresas familiares, tal y como explica Mendivil (2017), éstas albergan la semilla del éxito comercial y son dignas de ser apoyadas para hacerlas llegar al terreno de las empresas institucionales, con lo que tendrán mejores oportunidades, subsistiendo como una fuente de trabajo y de servicio a la sociedad, y al mismo tiempo seguir siendo un patrimonio permanente para su fundador y su familia.

2.6. LA INSTITUCIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La institucionalización de una empresa no solo implica establecer una estructura de gobierno corporativo sólida, sino también definir claramente el rol de la familia y/o accionistas, estableciendo sus funciones y responsabilidades. Según explica Deloitte en su Boletín de Gobierno Corporativo (2012), es fundamental para evitar conflictos de intereses al delimitar el rol de los accionistas no ejecutivos en la toma de decisiones, protegiendo así la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

Deloitte (2012), exhibe que es necesario como primer paso, delimitar el papel e injerencia en la empresa, que serán desempeñados por los accionistas, el consejo de administración y el director general. Los accionistas deben enfocarse en la visión

estratégica y el crecimiento a largo plazo, mientras que el consejo y el director general se encargan de la gestión diaria y la toma de decisiones operativas.

Walls (2023), declara que la génesis de la mayoría de las empresas reside en el seno de una familia, independientemente de su naturaleza (producción de bienes o servicios, industria o comercio). Mendívil (2017) dice que, las empresas que se consideran familiares son aquellas en las que la Dirección General es ejercida por el dueño absoluto o un familiar, cuyo poder es ilimitado y existe una casi total carencia de funciones delegadas, por lo tanto la toma de decisiones es centralizada por el dueño o fundador y están desprovistas de una autoridad que las haga realmente eficientes, ya que incluso los puestos importantes tienden a ser cubiertos por familiares que no siempre tienen la preparación para desempeñar las funciones requeridas. En la etapa inicial, las decisiones suelen recaer sobre el fundador o líder familiar, quien las toma de manera reflexiva en algunos casos, pero con mayor frecuencia de forma intuitiva, sin un sólido basamento teórico ni una amplia experiencia. A pesar de ello, algunas empresas familiares prosperan, mientras que otras, la mayoría, sucumben al paso del tiempo.

2.6.1. Herramientas para el Éxito de la Institucionalización de la Empresa Familiar

Walls (2023), revela que las empresas familiares que logran crecer y alcanzar un tamaño considerable en términos de ingresos o utilidades, a menudo mantienen las prácticas iniciales de concentración de poder y toma de decisiones. Sin embargo, existe un camino probado para modificar esta tendencia y promover un mayor desarrollo y madurez: la institucionalización y la transformación en una empresa corporativa. Este proceso se materializa principalmente a través de la implementación del Gobierno Corporativo, el Consejo de Administración, el plan estratégico, comités y los programas de responsabilidad social de la empresa.

2.6.1.1 El Gobierno Corporativo

Walls (2023), define el Gobierno Corporativo como un conjunto de principios y prácticas que guían la administración de una empresa, con el objetivo de garantizar la

transparencia, la eficiencia, la rendición de cuentas y la creación de valor para todos los *stakeholders*. Este modelo actúa como un marco normativo que establece las responsabilidades y obligaciones de los diferentes actores involucrados en la empresa, incluyendo a los accionistas, la junta directiva, la administración ejecutiva y los empleados.

De acuerdo con Walls (2023), los principios básicos que sustentan el Gobierno Corporativo se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- **Equidad y protección de los accionistas:** Todos los accionistas, independientemente de su participación o tipo de acción, deben recibir un trato justo y equitativo, protegiendo sus derechos e intereses.
- **Reconocimiento de los *stakeholders*:** La empresa debe reconocer y considerar los intereses de todos los *stakeholders* que se ven afectados por sus actividades, incluyendo empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente.
- **Definición clara de roles y responsabilidades:** Las funciones, responsabilidades y obligaciones de los diferentes actores involucrados en la empresa deben estar claramente definidas y establecidas.
- **Transparencia y revelación de información:** La empresa debe proporcionar información financiera y no financiera precisa, completa y oportuna a todos los *stakeholders*, promoviendo la transparencia en sus operaciones y decisiones.
- **Planificación estratégica y gestión de riesgos:** La empresa debe contar con un plan estratégico claro y definido, y establecer mecanismos efectivos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos a los que se enfrenta.
- **Compromiso con la ética y la responsabilidad social:** La empresa debe adoptar principios éticos y actuar de manera responsable en el ámbito social y ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad en la que opera.
- **Prevención de conflictos de interés y operaciones ilícitas:** La empresa debe implementar mecanismos para prevenir y detectar conflictos de interés, así como

para evitar la realización de operaciones ilícitas o que perjudiquen a los stakeholders.

- **Protección a los denunciantes y cumplimiento normativo:** La empresa debe establecer canales de comunicación seguros para que los empleados puedan denunciar irregularidades o comportamientos antiéticos, protegiendo a los denunciantes y garantizando el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- **Compromiso con la mejora continua del Gobierno Corporativo:** La empresa debe mantener un compromiso constante con la mejora continua de sus prácticas de Gobierno Corporativo, adaptándose a las nuevas necesidades y desafíos del entorno empresarial.

Walls (2023), señala que la implementación efectiva de prácticas de Gobierno Corporativo no solo es un requisito legal en muchos países, sino que también se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial a largo plazo. Al establecer un marco sólido de gobernanza, las empresas pueden generar confianza entre sus stakeholders, mejorar la toma de decisiones, fortalecer su reputación, aumentar su valor y, en última instancia, impulsar su crecimiento y sostenibilidad.

2.6.1.2 El Consejo de Administración

Walls (2023), señala que el Consejo de Administración (CA) constituye un órgano de gobierno fundamental en la estructura de una empresa, ostentando la responsabilidad primordial de velar por el buen funcionamiento y la sostenibilidad de la organización. Su rol estratégico se centra en definir la visión y misión de la empresa, supervisar la gestión ejecutiva, aprobar planes y estrategias, y proteger los intereses de los accionistas.

Los principios de buen gobierno corporativo establecen que el CA debe estar conformado por un grupo de individuos idóneos y capacitados, con experiencia relevante en diversos ámbitos empresariales y profesionales. Walls (2023), señala que la composición ideal del CA busca un equilibrio entre consejeros independientes (al menos 25% del total) y consejeros con vínculos a la empresa o sus accionistas.

Walls (2023), pone en claro que la selección de los consejeros es un proceso crítico que debe realizarse con rigor y transparencia. Según Walls (2023), existen diversas vías para identificar y seleccionar a los candidatos idóneos, incluyendo:

- **Sugerencias de los accionistas:** Los accionistas, como propietarios de la empresa, tienen el derecho de proponer candidatos para el CA.
- **Red personal:** Los miembros actuales del CA pueden utilizar su red de contactos para identificar a potenciales candidatos con las habilidades y experiencia deseadas.
- **Perfiles documentados:** La búsqueda de consejeros con perfiles documentados, que evidencien su experiencia en la industria y en otros órganos de gobierno, puede ser una fuente valiosa de candidatos.
- **Firmas especializadas:** Existen firmas especializadas en la selección de consejeros que pueden asesorar a las empresas en este proceso, identificando y evaluando a candidatos potenciales.

Walls (2023), expone que una vez seleccionados, los nuevos consejeros deben recibir un proceso de inducción y capacitación integral que les permita comprender a fondo el contexto empresarial, la cultura organizacional, las estrategias vigentes y los desafíos que enfrenta la empresa. La experiencia previa en la industria no es suficiente; los consejeros deben estar familiarizados con las particularidades de la empresa y su entorno competitivo.

Walls (2023), puntualiza que el CA desempeña un conjunto de funciones esenciales para el buen gobierno corporativo de la empresa, entre las que se destacan:

- **Establecimiento de la estrategia:** El CA define la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, asegurando su alineación con los intereses de los accionistas y las expectativas del mercado.

- **Supervisión de la gestión de riesgos:** El CA evalúa y supervisa la gestión de riesgos de la empresa, implementando mecanismos de control interno para mitigar los riesgos potenciales y proteger el patrimonio de la organización.
- **Planificación de la sucesión:** El CA asegura la continuidad del liderazgo empresarial mediante la planificación y ejecución de un proceso de sucesión efectivo, garantizando la transferencia de conocimiento y experiencia a las nuevas generaciones de líderes.
- **Nombramiento y evaluación del equipo directivo:** El CA selecciona, nombra y evalúa al director general y a los miembros del equipo directivo, asegurando que posean las competencias y habilidades necesarias para liderar la empresa de manera efectiva.
- **Remuneración del equipo directivo:** El CA establece la política de remuneración del equipo directivo, garantizando que los incentivos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y con las prácticas de buen gobierno corporativo.
- **Cumplimiento de los acuerdos de los accionistas:** El CA vela por el cumplimiento de los acuerdos establecidos entre los accionistas, protegiendo sus derechos e intereses.

El Consejo de Administración juega un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de una empresa. Su composición, selección y funciones deben ser cuidadosamente consideradas para garantizar que el CA esté integrado por individuos idóneos, capacitados y comprometidos con el bienestar de la organización. Así como explica Walls (2023), un CA efectivo aporta valor estratégico, supervisa de manera diligente la gestión empresarial y protege los intereses de todos los stakeholders.

2.6.1.3 El Plan Estratégico

La visión de una empresa, como faro que guía su rumbo, se materializa en la planeación estratégica. Walls (2023), enseña que este proceso fundamental permite unificar criterios, alinear acciones y enfocar los esfuerzos hacia objetivos comunes, sentando las bases para el éxito a largo plazo.

De conformidad con Walls (2023), las organizaciones líderes reconocen la importancia de tres pilares fundamentales para alcanzar el éxito:

1. **Plan Estratégico:** Un plan estratégico sólido y bien definido sirve como brújula para la empresa, estableciendo la dirección a seguir y los objetivos a alcanzar.
2. **Alineación Estratégica y Operativa:** La alineación entre la estrategia y las operaciones garantiza que las acciones diarias de la empresa estén en consonancia con los objetivos a largo plazo, maximizando la eficiencia y el impacto.
3. **Gestión de Procesos y Proyectos:** Una gestión eficaz de procesos y proyectos permite ejecutar la estrategia de manera efectiva, asegurando que los recursos se asignen de manera óptima y que los proyectos se completen con éxito.

Walls (2023), pone en claro que el plan estratégico no es solo un documento, sino una herramienta indispensable que aporta valor a la empresa de diversas maneras, algunas de ellas son:

- **Condición previa para el cambio efectivo:** Un plan estratégico bien definido sirve como marco para el cambio, proporcionando una dirección clara y facilitando la implementación de iniciativas innovadoras.
- **Objetivos claros y medibles:** El plan estratégico establece objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART), permitiendo enfocar los esfuerzos y evaluar el progreso.
- **Refuerzo de los valores de la organización:** El plan estratégico alinea las acciones con los valores centrales de la empresa, fortaleciendo la cultura organizacional y la identidad.
- **Impulso hacia un futuro mejor:** El plan estratégico desafía a la organización a superar sus límites actuales y alcanzar nuevos niveles de éxito.

- **Transformación de la visión en acción:** El plan estratégico convierte la visión inspiradora en acciones concretas y medibles, guiando el camino hacia el logro de los objetivos.

La alineación estratégica y operativa es el puente que conecta la visión con la realidad. Walls (2023), explica que su importancia reside los siguientes puntos:

- **Materialización del proceso estratégico:** La alineación garantiza que la estrategia no quede solo en papel, sino que se traduzca en acciones concretas en todos los niveles de la organización.
- **Aceleración del proceso estratégico:** Una alineación efectiva agiliza la ejecución de la estrategia, reduciendo el tiempo que se tarda en alcanzar los objetivos.
- **Asignación eficiente de recursos:** La alineación permite asignar los recursos de manera estratégica, priorizando las iniciativas que tienen mayor impacto en el logro de los objetivos.
- **Reducción de costos:** Una alineación efectiva evita la duplicación de esfuerzos, la pérdida de recursos y los errores costosos, optimizando el uso de recursos.
- **Habilitación de la mejora continua:** La alineación crea un entorno propicio para la mejora continua, permitiendo identificar oportunidades para optimizar procesos y mejorar el desempeño.
- **Refuerzo del éxito:** La alineación estratégica y operativa consolida el éxito, asegurando que todos los miembros de la organización trabajen en conjunto hacia un objetivo común.

Vale la pena señalar que, así como lo explica Walls (2023), la planeación estratégica no solo es un proceso teórico, sino que genera beneficios tangibles para la organización, algunos de los más importantes son:

- **Inversiones estratégicas:** Permite asegurar que las inversiones se alinean con los objetivos y metas de la empresa, maximizando el retorno de la inversión.

- **Coherencia organizacional:** Garantiza que los esfuerzos de todas las áreas sean congruentes con las necesidades de la organización, evitando duplicaciones y esfuerzos aislados.
- **Visión integral de la organización:** Proporciona una fotografía completa de la empresa, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **Selección de proyectos efectiva:** Establece criterios claros para la selección de proyectos, asegurando que se elijan aquellos que aportan mayor valor a la organización.
- **Seguimiento y evaluación del impacto:** Permite establecer puntos de control para dar seguimiento a la ejecución e impacto de los proyectos, identificando áreas de mejora y ajustando el curso de acción cuando sea necesario.
- **Asignación presupuestaria estratégica:** Asigna el presupuesto de manera acorde con la estrategia, priorizando las iniciativas que tienen mayor impacto en el logro de los objetivos.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Brinda una base sólida para la toma de decisiones informadas, basadas en datos y análisis objetivos.
- **Claridad en metas y expectativas:** Define metas y expectativas claras

2.6.1.4 Los Programas *Environmental, Social and Governance* (ESG)

En el contexto empresarial actual, la implementación de procesos de gobernanza efectiva es solo el punto de partida. Walls (2023), expone que las empresas modernas deben ir más allá y comprometerse con los principios de sostenibilidad ambiental, responsabilidad social y gobernanza, que por sus siglas en inglés son los *Environmental, Social and Governance* (ESG). Los Programas ESG no solo son una obligación moral, sino que también representan una oportunidad para mejorar el desempeño empresarial, fortalecer la reputación y generar valor a largo plazo.

Walls (2023), habla sobre cómo en la actualidad cada vez más las grandes empresas están reconociendo la importancia de los Programas ESG y están creando departamentos especializados para cada uno de estos tres pilares:

- **Sustentabilidad:** Este departamento se encarga de gestionar los aspectos ambientales de la empresa, incluyendo el uso eficiente de energía, la reducción de emisiones, el manejo responsable de residuos y la promoción de prácticas sostenibles.
- **Responsabilidad social:** Este departamento se enfoca en las acciones de la empresa hacia las comunidades cercanas, incluyendo programas de apoyo social, iniciativas de desarrollo comunitario y la promoción de la ética y el respeto por los derechos humanos.
- **Gobernanza corporativa:** Este departamento vela por el buen gobierno de la empresa, asegurando la transparencia, la rendición de cuentas, la ética empresarial y el cumplimiento de las regulaciones aplicables.

Para proteger a la empresa de conflictos familiares o de accionistas, es importante "institucionalizar" también a la familia. Deloitte (2012), expone que esto implica establecer acuerdos claros sobre temas como:

- Remuneración de los accionistas familiares que trabajan en la empresa.
- Evaluación y promoción de empleados familiares.
- Rol del Consejo de Administración.
- Distribución y manejo de utilidades.
- Venta de acciones y derechos de tanto entre familiares.
- Prestaciones a familiares y/o accionistas.
- Quiénes podrán trabajar en la empresa.

2.6.2. Metodología para Institucionalizar a la Empresa Familiar

Mendívil (2017), sostiene que la transición de una empresa familiar a una estructura institucional no implica la pérdida de su carácter familiar. Más bien, representa una evolución en la que la familia propietaria se desvincula de las operaciones cotidianas para asumir roles estratégicos dentro de órganos de gobierno como la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración. Este cambio permite que la empresa funcione de manera más eficiente y profesional, sin que la familia renuncie al control ni

al éxito económico alcanzado. Con base en su experiencia profesional, Mendívil (2017), propone una metodología de seis fases orientada a facilitar este proceso de institucionalización, especialmente en empresas medianas y familiares, asegurando así su continuidad y fortalecimiento sin sacrificar los valores y el legado familiar que las caracteriza.

2.6.2.1. Primera Fase: Establecimiento de la Dirección Institucional

Mendívil (2017) sostiene que el director general debe ser el líder natural de la empresa: una persona equilibrada, con sólidos valores y un conocimiento integral de las áreas y operaciones del negocio. Aunque la búsqueda de un sucesor suele comenzar dentro del núcleo familiar, especialmente entre los hijos de los fundadores, este proceso no siempre ocurre de forma orgánica. En muchos casos, los propios empresarios dificultan la sucesión, ya sea posponiéndola indefinidamente o involucrando a sus hijos de manera precipitada, lo que puede limitar el descubrimiento de sus propias vocaciones y generar insatisfacción con las tareas empresariales. Según Mendívil (2017), no existe una fórmula única para garantizar una sucesión exitosa, pero recomienda introducir a los hijos al negocio solo cuando demuestren un interés genuino y comprensión clara del mismo. Es fundamental tener paciencia, ya que los directores no nacen, se forman. Por ello, se debe fomentar su desarrollo integral, profesionalizarlos y educarlos con valores, de modo que aprendan a tratar con respeto a los colaboradores y se integren de forma natural al entorno organizacional. Si se forma un ser humano empático y con principios sólidos, se habrá recorrido gran parte del camino hacia un liderazgo efectivo. Además, es crucial que el futuro director conozca a fondo las distintas actividades de la empresa, se involucre activamente en ellas y elija aquella con la que más se identifique para su desarrollo profesional. Este camino facilitará su transición hacia la dirección y, eventualmente, lo convertirá en un pilar clave dentro del proceso de institucionalización de la empresa.

Mendívil (2017), destaca que, aunque lo ideal es que la sucesión en la dirección general de una empresa familiar recaiga en un miembro de la familia, esto no siempre es posible ni conveniente. En tales casos, se debe considerar a colaboradores internos que

posean las competencias y el compromiso necesarios para asumir el liderazgo. Si tampoco se identifica un candidato adecuado dentro de la organización, es recomendable ampliar la búsqueda al mercado de ejecutivos externos. Independientemente de su origen, el sucesor debe contar con la experiencia y, preferentemente, con una formación académica que le permita enfrentar los desafíos de la empresa y contribuir a su institucionalización.

2.6.2.2. Segunda Fase: Reestructuración del Organigrama

Contar con un organigrama funcional es una actividad esencial en toda empresa. Mendívil (2017) explica que su elaboración implica identificar las actividades clave para el funcionamiento y gestión de la organización, lo que hace indispensable la definición de gerencias o líneas de servicio. Estas estructuras son tan fundamentales para la empresa como los órganos vitales para el cuerpo humano. Por ello, es crucial seleccionar a las personas idóneas para ocupar dichos cargos y fomentar su desarrollo profesional continuo. Mendívil (2017), propone una metodología para evaluar al personal ejecutivo con base en las siguientes cualidades: eficiencia en la obtención de resultados; capacidad administrativa para optimizar recursos y lograr una gestión eficaz; visión estratégica para anticipar cambios en el mercado y adaptarse a los avances tecnológicos y administrativos; y un alto sentido de trabajo en equipo, orientado a garantizar la permanencia de la empresa a largo plazo.

Asimismo, el autor sugiere diversas direcciones que pueden servir como guía para estructurar la organización, tales como líneas operativas, áreas de control de ingresos y de personal, departamentos de registro e informes, compras, producción, distribución y ventas, entre otras. Si bien la definición de las gerencias dependerá de las particularidades de cada empresa, su adecuada identificación permitirá establecer líneas de mando claras y eficientes, contribuyendo significativamente al buen funcionamiento y desarrollo institucional de la organización.

Mendívil (2017), señala que el organigrama de una empresa debe estar apoyado por los manuales de operación que describan los procedimientos y las responsabilidades

que rigen en cada puesto y debe estar bien definido tomando en cuenta: 1. La descripción de puestos y 2. La descripción o flujo de procesos.

2.6.2.3. Tercera Fase: Evaluación del Nivel Ejecutivo

Mendívil (2017), destaca la importancia de que cada departamento y sección de la empresa cuente con líderes que, además de poseer habilidades técnicas, demuestren empatía y compromiso con el equipo. Estos líderes deben ser accesibles, brindar apoyo a quienes lo requieran y contribuir con sus conocimientos al bienestar colectivo.

Una vez establecido un organigrama funcional, es esencial evaluar objetivamente las competencias del personal en sus respectivos puestos. Este proceso puede revelar casos en los que ciertos colaboradores, ubicados en posiciones clave, no poseen las cualidades necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones. Aunque esta evaluación puede ser delicada, es fundamental para garantizar la eficiencia organizacional.

Posteriormente, se procede a la designación formal de los gerentes de línea, definiendo claramente sus responsabilidades y actividades. Es importante señalar que estos gerentes estarán sujetos a evaluaciones continuas, centradas en el cumplimiento de metas presupuestarias y en la rentabilidad de la empresa. Este enfoque promueve una cultura de mejora continua y alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

2.6.2.4. Cuarta Fase: Estructura del Gobierno Corporativo

Según Mendívil (2017), el gobierno corporativo comprende un conjunto de órganos administrativos, operativos y de vigilancia que trabajan de manera coordinada para abordar situaciones que puedan representar oportunidades de mejora o riesgos para la empresa. Estos órganos deben actuar de forma inmediata al identificar tales situaciones, con el objetivo de preservar la integridad y eficiencia de la organización.

El gobierno corporativo no debe concebirse como una entidad rígida o unipersonal, como podría ser el Consejo de Administración o el director general. Más bien, se trata de un sistema integrado por diversos órganos administrativos, operativos y de supervisión que trabajan de manera coordinada para abordar situaciones que puedan representar oportunidades de mejora o riesgos para la empresa. Estos órganos deben actuar de forma inmediata al identificar tales situaciones, con el objetivo de preservar la integridad y eficiencia de la organización.

Mendívil (2017), señala que una empresa alcanza un gobierno corporativo institucional cuando estos órganos funcionan de manera efectiva, supervisando el cumplimiento oportuno de los objetivos empresariales y estableciendo relaciones dinámicas y eficientes entre el personal ejecutivo, los propietarios y las partes interesadas externas, como proveedores, clientes y fuentes de financiamiento. Este enfoque busca garantizar la continuidad y sostenibilidad de la empresa, facilitando su adaptación a los cambios del entorno y fortaleciendo su posición competitiva.

Mendívil (2017), explica que es fundamental establecer estructuras de gobierno corporativo que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la participación de todos los actores clave en la toma de decisiones estratégicas. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la creación de valor sostenible y al fortalecimiento de la confianza entre los diferentes grupos de interés y eso es lo que pretenderá el proceso de institucionalización en esta fase.

2.6.2.4. Quinta Fase: Rediseño de la Información Financiera

Evaluar el nivel de información con el que cuenta una empresa familiar y determinar cuál necesita en su contexto actual y en el corto plazo es una etapa crítica que debe atenderse con prioridad. Como señala Mendívil (2017), la información financiera constituye la herramienta de control más eficaz para la administración, ya que los estados financieros, junto con los datos estadísticos, analíticos y conceptuales que los complementan,

permiten a la dirección ejercer un control efectivo sobre la organización, así como monitorear su situación y proyección en el mercado.

Contar con información financiera clara y confiable no solo facilita la labor del contador, sino que también proporciona a los usuarios una base sólida para la toma de decisiones. Cuando esta información es veraz y oportuna, incrementa significativamente la probabilidad de que las decisiones estratégicas sean acertadas.

Mendívil (2017) destaca la importancia de los siguientes elementos para lograr una adecuada fuente de información financiera:

- **Estados financieros básicos:** balance general, estado de resultados, notas aclaratorias, estado de variaciones en el capital contable y estado de flujos de efectivo.
- **Información adicional:** relaciones detalladas de cuentas (clientes, proveedores, etc.), reportes analíticos por concepto (como gastos y costos), y datos estadísticos clave.
- **Informe de la Dirección General:** análisis de las cifras más relevantes y sus variaciones.

En este sentido, la información contable y financiera puede diseñarse a la medida, con el grado de detalle necesario para adaptarse a las necesidades particulares de la empresa y sus tomadores de decisiones.

2.6.2.4. Sexta Fase: Consideración de los Presupuestos y Costos Estándar

Al alcanzar un nivel de institucionalización, las empresas familiares deben adoptar herramientas de gestión financiera que les permitan manejar eficientemente sus operaciones. Una de estas herramientas clave es la implementación de presupuestos, los cuales facilitan la planificación, el control y la toma de decisiones estratégicas.

Mendívil (2017) distingue dos tipos principales de presupuestos:

- **Presupuesto de operación:** Estima las cifras relacionadas con las actividades industriales y comerciales de la empresa, incluyendo ingresos, costos y gastos operativos.

- **Presupuesto de inversión:** Proyecta las cifras destinadas a inversiones en activos fijos que representen ampliaciones o mejoras en la operación de la empresa.

Estos presupuestos son fundamentales para determinar el "punto de equilibrio" de la empresa, es decir, el nivel de ventas necesario para cubrir los costos y gastos operativos, sin incurrir en pérdidas. Este análisis permite a la empresa comprender mejor su estructura de costos y establecer metas financieras realistas.

Además, Mendivil (2017) señala la importancia de otros presupuestos específicos:

- **Presupuesto de ventas:** Proyecta las ventas esperadas, considerando la capacidad de producción o la disponibilidad de productos por parte de los proveedores.
- **Presupuesto de producción:** Estima la cantidad de productos que se deben fabricar, teniendo en cuenta la capacidad de las máquinas y la disponibilidad de materia prima.

La implementación de estos presupuestos no solo proporciona una visión clara de las operaciones futuras, sino que también actúa como un mecanismo de control. Permiten a la administración monitorear el desempeño financiero, identificar desviaciones respecto a lo planificado y tomar decisiones correctivas oportunas.

La adopción de presupuestos en empresas familiares institucionalizadas es esencial para garantizar una gestión financiera sólida, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

2.6.3. Beneficios de la Institucionalización para la Empresa Familiar

La institucionalización ofrece múltiples beneficios a los familiares y/o accionistas, incluyendo:

- Formalización de acuerdos y conciliación de intereses.

- Definición clara de la forma en que se manejará la empresa.
- Favorecimiento del crecimiento y permanencia del negocio.
- Minimización del riesgo de afectación al patrimonio.
- Participación equitativa en la toma de decisiones.

Es la propia institucionalización de la familia y/o accionistas, un componente esencial del proceso de institucionalización empresarial. Al establecer roles claros, acuerdos formales y una estructura de gobierno transparente, se protege la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de la organización, beneficiando a todos los involucrados.

Como cierre del presente capítulo, es importante destacar que, tras el estudio y análisis de distintos autores y sus enfoques sobre la institucionalización de las empresas, para el presente trabajo se tomará en cuenta la metodología desarrollada por Mendivil (2017), ya que se enfoca en el proceso de institucionalización de las pequeñas empresas familiares, especialmente en aquellas que están en proceso de transición o crecimiento. Cabe señalar que la institucionalización solo puede tener éxito si cuenta con la voluntad y el compromiso de todos los interesados. La comunicación abierta y transparente, junto con la búsqueda de soluciones consensuadas, son claves para lograr una institucionalización efectiva. Es así como se hace importante la intersección entre la institucionalización y la empresa familiar, explorando cómo estas dos fuerzas interactúan para moldear el comportamiento, las estrategias y el desempeño de estas organizaciones. A continuación, se analizarán casos de estudio, modelos teóricos y evidencia empírica para comprender cómo las empresas familiares navegan entre las presiones institucionales y la preservación de su identidad familiar. Si bien a primera vista podrían parecer temas dispares, un análisis profundo revela una conexión intrínseca que moldea la trayectoria y el éxito de las empresas familiares. Las empresas familiares exitosas encuentran un equilibrio dinámico entre la adopción de normas institucionales y la preservación de su identidad y valores únicos. Este equilibrio les permite aprovechar las ventajas de la legitimación social sin perder su esencia como empresas familiares.

CAPÍTULO III. PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

Este capítulo, explora las características distintivas de las Pequeñas Empresas Familiares (PEF), los modelos de gestión y los pilares fundamentales que sostienen su éxito. Ofreciendo una definición y características esenciales de las PEF, identificando los elementos que las diferencian de otros tipos de empresas. De igual forma se hará un análisis sobre su estructura interna, los roles que desempeñan los miembros de la familia y las dinámicas únicas que surgen de la mezcla entre los lazos familiares y los objetivos comerciales. Descubriendo las fortalezas y desafíos que enfrentan las PEF, y cómo estos factores influyen en su trayectoria, todos estos elementos ayudarán a comprender mejor la naturaleza de las PEF, su papel en la economía y las estrategias que les permiten navegar en un entorno cambiante.

3.1 LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

Para hablar de la pequeña empresa familiar en México, es necesario resaltar el valor trascendental que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) tienen para la economía nacional y regional, porque son éstas las responsables de generar el mayor número de unidades económicas y de personal laboral activo. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2021, en nuestro país existen 4.2 millones de MIPyMEs, y son éstas las responsables de aportar el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y de generar el 72% del empleo en México. Es por esto que se hace evidente la relevancia que tiene este tipo de empresas y la fuerte necesidad de fortalecer su desempeño.

Se han establecido diferentes criterios para clasificar a las MIPyMEs y estos parámetros varían de país a país. Generalmente se han utilizado como criterios para su clasificación el número de trabajadores, su total de ventas anuales, el monto total facturado durante su año fiscal e incluso sus ingresos o activos fijos.

3.1.1. Aspectos Generales de la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Los parámetros para clasificar este tipo de empresas han variado a lo largo de varias décadas, fue en 1954 que la Secretaría de Hacienda reconoció a los pequeños y medianos industriales, se trataba de aquellas empresas cuyo capital estuviera entre los 50,000 pesos como mínimo y los 2,500,000 pesos como máximo.

Pero no fue hasta 1985 cuando la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), ahora llamada Secretaría de Economía, dio los criterios oficiales para clasificar estas entidades económicas. En abril del mismo año se publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, manifestando lo siguiente (ver tabla 3.1):

- **Microindustria.** Empresas que tienen un máximo de 15 empleados, sus ventas netas son de hasta 30 millones de pesos anuales.
- **Industria pequeña.** Empresas que contratan entre 16 y 100 personas para laborar, sus ventas netas son de hasta 400 millones de pesos anuales.
- **Industria mediana.** Empresas que tienen entre 101 y 250 empleados activos, cuyas ventas no son mayores a un mil 100 millones de pesos anuales.

Desde entonces, y hasta la actualidad el marco regulatorio de las MIPyMEs ha estado en manos de la Secretaría de Económica, pero fue en el año 2009 cuando la nueva clasificación empezó a tomar en cuenta no solo el número de colaboradores activos, sino también el valor de ventas anuales de dichas instituciones. Con lo antes develado podemos entender que se le ha denominado empresas grandes al resto de las empresas que exceden los criterios que caracterizan a las MIPyMEs.

Tabla 3.1. Estratificación de empresas 2009

Estratificación de empresas por sector publicada en el Diario Oficial de la Federación
30 de junio de 2009

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	51 a 250	Desde 100.1 hasta \$250	250
Comercio	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	31 a 100	Desde 100.1 hasta \$250	235
Servicios	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	51 a 100	Desde 100.1 hasta \$250	235

*Tope máximo combinado= (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90
mdp= Millones de pesos

Fuente: Secretaría de Economía, 2019.

Una vez expuesta la importancia y clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, es oportuno resaltar que la gran mayoría de éstas son empresas familiares y por tanto señalar sus características para brindar un panorama general de este tipo de instancias económicas.

3.2 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

De acuerdo con lo descrito por San Martín y Durán (2017), brindar una definición universal del concepto de empresa familiar es casi imposible a pesar de ser un tema extensamente estudiado, esto debido a que las diferencias que existen en los marcos legales e institucionales de cada país son múltiples. “Pensadores clásicos como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998) afirman que la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales: 1. una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa, 2. existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa y 3. los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones” (Molina, 2016, pp.119-120).

Las empresas familiares se distinguen por ciertas características comunes: usualmente son guiadas por los criterios de sus dueños y la toma de decisiones

generalmente está influenciada por una fuerte interferencia de índole familiar, por lo que sin importar que los resultados sean positivos o negativos, terminan por afectar directamente a las familias. Sin mencionar que los valores familiares en este tipo de empresas son primordiales, como son la justicia, equidad, trabajo duro, constancia, respeto, entre otros. Lo que sin duda juega a su favor. Aunque en realidad no se tiene un concepto unificado para lo que es la empresa familiar, para su mejor entendimiento se añade un compendio de algunas de las definiciones más importantes que se han dado a conocer acerca de las empresas familiares (ver tabla 3.2).

Tabla 3.2. Principales definiciones de la Empresa Familiar

Autor	Definición
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencia de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church (1996), citado por Lirtuner y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.
Stern (1996), citado por Rueda (2011)	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
Jaume (1999), citado por Vélez et al. (2008)	Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.

Fuente: Molina, 2016.

La definición de empresa familiar puede variar según los autores y las diferentes investigaciones hechas a su alrededor. De acuerdo con Soto (2011), la empresa familiar es una organización empresarial donde existe una fuerte vinculación entre la propiedad, la gestión y la familia, con el objetivo de preservar la continuidad del negocio a través de las generaciones.

En la tabla antes expuesta se pueden destacar algunos elementos clave que son repetidos al definir a la empresa familiar:

- Propiedad familiar: La empresa pertenece, en todo o en parte, a una familia, ya sea a través de una persona individual o un grupo reducido de parientes consanguíneos.
- Gestión familiar: Los miembros de la familia participan activamente en la dirección y toma de decisiones estratégicas de la empresa, ocupando roles gerenciales y posiciones de liderazgo.
- Vocación de continuidad: Existe un deseo explícito o implícito de que la empresa permanezca en manos de la familia a lo largo del tiempo, transmitiéndose de generación en generación.
- Intersección de sistemas: Los sistemas familiar y empresarial se encuentran estrechamente entrelazados, influenciándose mutuamente en su funcionamiento y cultura.
- Participación multigeneracional: Pueden estar involucrados miembros de diferentes generaciones de la familia en el negocio, aportando diversas perspectivas y experiencias.

Es importante destacar que no existe una única definición universalmente aceptada de empresa familiar, Soto (2011), explica que la conceptualización puede variar según el contexto cultural, legal y académico, incluso la presencia de estos elementos clave puede variar en grado e intensidad entre las diferentes empresas familiares. Las empresas familiares no son estáticas, sino que evolucionan con el tiempo a medida que las circunstancias familiares y empresariales cambian.

En concreto, la empresa familiar se caracteriza por la confluencia de la propiedad, la gestión y la familia, con el objetivo de preservar el legado empresarial a través de las generaciones. Esta definición integral permite comprender la naturaleza compleja y dinámica de este tipo de organizaciones, proporcionando un marco conceptual sólido para la investigación académica.

Para profundizar en el análisis, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- **Tipologías de empresas familiares:** Existen diversas clasificaciones de empresas familiares en función de criterios como la estructura de propiedad, la participación familiar en la gestión, la generación en curso y el sector de actividad.
- **Gobernanza corporativa en empresas familiares:** Es importante analizar los mecanismos de gobierno corporativo que se implementan para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones efectiva en este tipo de organizaciones.
- **Sucesión empresarial en empresas familiares:** La planificación y ejecución exitosa de la sucesión es un desafío crucial para la continuidad de las empresas familiares, ya que implica la transferencia de la propiedad, la gestión y los valores familiares a las nuevas generaciones.
- **Profesionalización de la gestión en empresas familiares:** La incorporación de profesionales externos a la familia en roles gerenciales clave puede contribuir a la mejora de la gestión y la competitividad de la empresa, siempre que se preserve la identidad y los valores familiares.
- **Estrategias de crecimiento y competitividad para empresas familiares:** Las empresas familiares deben desarrollar estrategias innovadoras y adaptables para enfrentar los desafíos del entorno empresarial cambiante y asegurar su crecimiento y competitividad a largo plazo.
- **Impacto social y ambiental de las empresas familiares:** Las empresas familiares pueden jugar un papel significativo en el desarrollo social y la sostenibilidad ambiental de las comunidades en las que operan.

El estudio detallado de las empresas familiares aporta un conocimiento significativo que impulsa tanto el éxito como la perdurabilidad de estas organizaciones. Este enfoque no solo beneficia a las familias involucradas, sino que también fortalece el ecosistema económico que las rodea, generando un impacto positivo en su entorno y contribuyendo a su desarrollo sostenible.

3.3 MODELOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

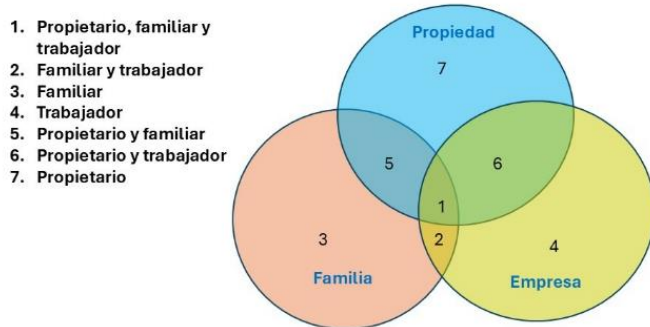
Debido a que la EF es cada vez más importante a nivel global y que tiene un efecto positivo tanto económico como social, es necesario entenderla mejor. Si bien se puede notar que no existe un consenso de la definición de la empresa familiar, se debe señalar que se han creado distintos modelos con el fin de puntualizar su estructura. Molina (2012) expone las características de los principales modelos de la empresa familiar y propone que El Modelo de los Cuatro Pilares Fundamentales de la Empresa Familiar es el que mejor define la estructura de ésta.

3.3.1 El Modelo de los Tres Círculos

Fue creado por Davis y Tagiuri en 1982, en él se explica que tres elementos son recurrentes en el ejercicio de la empresa familiar, como son: la propiedad, la empresa y la familia, (ver figura 3.1). El círculo de la familia es en el que se encuentran los miembros del mismo grupo familiar; el círculo de la empresa contiene a los colaboradores o aquellos que tienen un beneficio económico directo; mientras que el círculo de la propiedad comprende a los dueños y a aquellos cuyos deberes y derechos inciden directamente en la EF, (Molina, 2012).

Figura 3.1. Modelo de los tres círculos

MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS
Roles de los miembros de la empresa familiar



Fuente: Davis y Tagiuri, 1982.

Al entrelazarse los tres núcleos de la empresa, dan lugar a siete grupos de personas:

1. Miembros de la familia que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
2. Propietarios de la empresa que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.
3. Empleados de la empresa que no son miembros de la familia y no son propietarios.
4. Miembros de la familia que son propietarios y no trabajan en la empresa.
5. Miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa.
6. Propietarios que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa; y
7. Miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa.

Cada uno de estos subgrupos cumple una función importante para el ejercicio de la Empresa Familiar, pero cuando sus propios intereses difieren suelen crearse situaciones conflictivas y perjudiciales para las relaciones familiares y por tanto para la propia empresa, sin embargo, cuando dichos intereses se dirigen hacia una misma dirección, se puede lograr resultados factibles.

El modelo de los tres círculos consigue facilitar la forma en la que cada uno de los que participan en las funciones de la EF pueda ubicarse, esto facilitará que entiendan su

papel en la organización y lo que se requiere para desempeñar su rol adecuadamente, evitando así posibles problemas y confusiones que pueden darse entre las tres esferas.

3.3.2 El Modelo de los Cinco Círculos

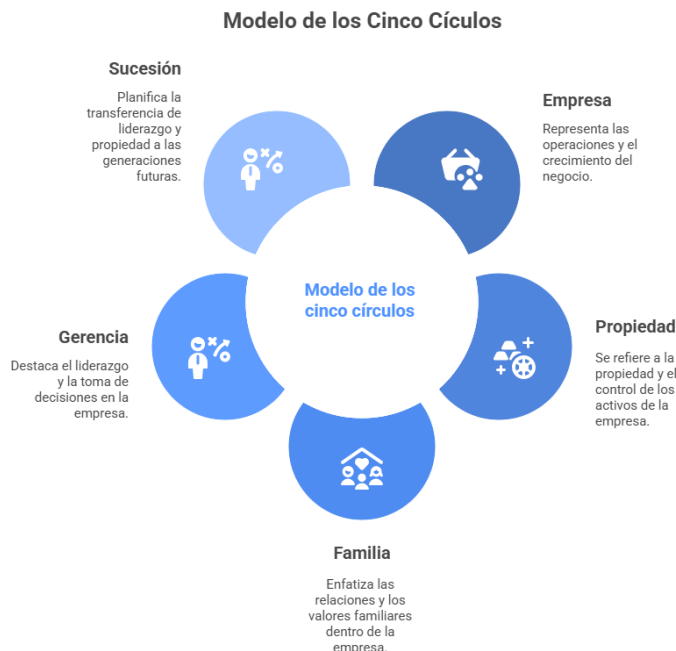
Modelo propuesto por Joan Amat, en el que se toma como base el modelo de los tres círculos pero que completa dos esferas más, que son la Gerencia y la Sucesión (ver figura 3.2).

Las 5 esferas de este modelo son:

- La familia: esta esfera alude no solo al conjunto de personas que integran el núcleo familiar, sino también a los valores y principios que le dan identidad propia a la empresa. Si bien la familia es la esencia de este tipo de institución, también es uno de los factores más complicados e inciertos para su óptimo desempeño.
- La propiedad: trata del grado de armonía que existe entre los accionistas, la gestión (jurídica, comercial, fiscal, etc.) del patrimonio y la eficacia de los directivos.
- La empresa: se refiere al nivel de competitividad y de visión estratégica de la organización, a la forma en la que se manejan las variables que pueden inferir en el funcionamiento de la empresa, tales como la fluctuación del mercado, los clientes, proveedores, presupuestos e incluso el plan de desarrollo y de promoción.
- La gerencia: contempla el área administrativa que se encarga del manejo del departamento de recursos humanos, de los procesos presupuestarios y de la innovación y aplicación de las nuevas tecnologías.
- La Sucesión: proceso que incide de forma directa en el resto de los círculos, ya que es por medio de ésta que se puede garantizar la continuidad de la empresa. Es necesario para toda empresa familiar considerar factores como la planificación de la sucesión y la administración de este proceso.

Con este modelo es sencillo entender la dinámica de la EF, sin embargo, algunos de los problemas más grandes para este tipo de organizaciones se manifiestan al paso de los años debido a que las futuras generaciones experimentarán cambios pausados pero recurrentes en la empresa.

Figura 3.2. Modelo de los cinco círculos

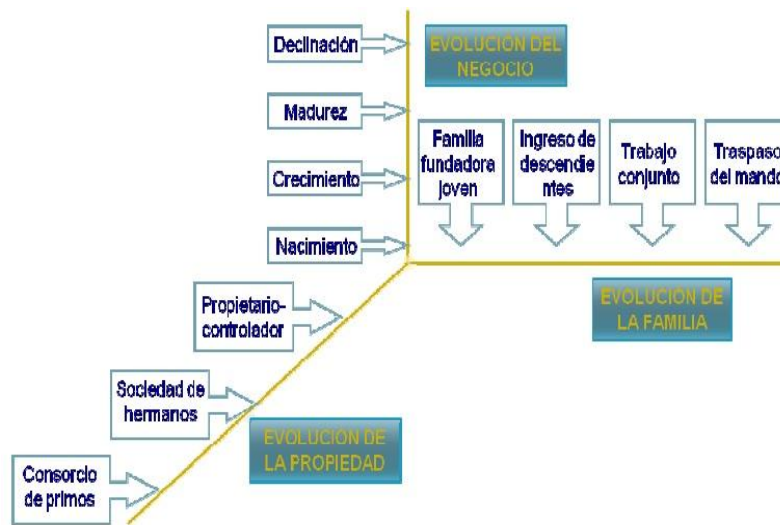


Fuente: Elaboración propia con base en el texto de Molina, 2012.

3.3.3 El Modelo Evolutivo Tridimensional

En este modelo se pone de manifiesto que existe una serie de cambios que se darán entre las tres esferas básicas de la Empresa Familiar, esto ocurrirá de forma natural a la par que la vida transcurre debido a que en el círculo de la familia habrá matrimonios, nacimientos, muertes, y la inevitable alta y baja de colaboradores y personas involucradas (ver figura 3.3). Entendiendo que los miembros no son inmutables, ni la propia empresa, se debe estar preparado para el proceso de sucesión, porque esto será crucial para reconsiderar y replantear el rumbo de la institución.

Figura 3.3. Modelo Evolutivo Tridimensional



Fuente: Molina, 2012.

Los tres ejes evolucionarán, no siempre de forma conjunta, pero sin duda se pasará de una etapa a otra. El modelo Evolutivo Tridimensional señala que:

- La esfera de la propiedad se define por tres fases: 1. Compañías de propietario controlador que usualmente es el o los fundadores, 2. Sociedad de hermanos, que sucede cuando dos o más hermanos comparte el control de la empresa, y 3. Consorcio de primos, que es cuando los primos se vuelven accionistas sin importar que sean o no empleados.
- En la esfera de la familia podemos distinguir cuatro fases: 1. familia joven de negocios es cuando la primera generación de empresarios es menor de 35 años, usualmente se trata de un matrimonio con o sin hijos; 2. Ingreso en el negocio, se trata de una empresa conyugal entre los 35 y 50 años, con una generación de hijos generalmente en la adolescencia o menores a los 30 años; 3. Trabajo conjunto, sucede cuando la generación de padres se encuentra entre los 50 y 65 años, y los hijos entre 30 y 45 años empiezan a dirigir la empresa familiar trabajando de forma conjunta; y 4) Sucesión de la batuta, usualmente la primera generación es mayor a los 65 años e inicia su proceso de desvinculación de la EF, transfiriendo el mando a la siguiente generación.

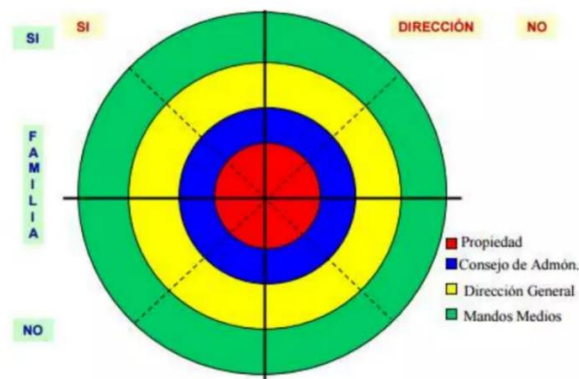
- Mientras que para la esfera de la empresa serán tres fases: 1. Arranque-nacimiento, en esta primera etapa la organización es de índole informal, el propietario es el que se encarga de todas las funciones del negocio; 2. Crecimiento-expansión-formalización, esto sucede cuando la organización es más funcional, existe una profesionalización de la empresa al emplear herramientas administrativas y organizacionales; y 3. Madurez, es cuando la estructura organizacional es estable y cuenta con una cartera de clientes constante, los gerentes y los procedimientos organizacionales son más competentes y competitivos, existe un alto nivel de compromiso de parte de los directivos y dueños.

3.3.4 El Modelo de Poder en la Empresa Familiar

Molina (2012), presenta el modelo propuesto por Vilanova, en el que se entiende a la Empresa Familiar como una institución influida de forma significativa ya sea directa o indirectamente por una o varias familias.

Vilanova (1985), explica que existe una conexión de la familia y la empresa que se desarrolla en cuatro planos: el ideológico, político, económico y de continuidad. Son estos niveles los que definirán las características de la EF (ver figura 3.4).

Figura 3.4. *Modelo de Poder en la Empresa Familiar*



Fuente: Molina, 2012.

3.3.5 El Modelo de los Cuatro Pilares Fundamentales de la Empresa Familiar

Este modelo fue propuesto por Molina (2012), en él se combinan los modelos de los 5 círculos con el modelo evolutivo tridimensional, planteando así un modelo de cuatro pilares en los que se vislumbra el ciclo de vida de la empresa familiar (ver figura 3.5), los pilares son:

- El pilar familia: se refiere a los miembros familiares que componen el grupo, se consideran también los valores y principios bajo los que se rigen.
- El pilar propiedad: es la estructura accionaria, ya que se refiere a los accionistas de la empresa y a aquellos que tengan derechos y deberes en ésta.
- El pilar dirección: es el cuerpo organizacional y administrativo de la empresa, los controles y planes de acción que ayudarán al desarrollo de la empresa en cuanto a sus recursos tecnológicos, materiales y humanos.
- El pilar sucesión: es el proceso más crucial para una empresa familiar, ya que con él se definirá la continuación de la empresa.

Todas las empresas, familiares o no, pretenden prolongar el ejercicio de sus funciones, y para ello existen dos maneras, una es conseguir que nazca otro negocio o que la generación venidera se adapte a los requerimientos y evolución de la empresa y de la familia para evitar su colapso.

Las empresas familiares suelen asociarse comúnmente con micro o pequeñas empresas, lo que lleva a ignorar que en nuestro país también existe una cantidad significativa de empresas medianas y grandes de carácter familiar. Además, es frecuente que se confundan con cualquier tipo de negocio, cuando muchas de estas organizaciones destacan por su grado de formalidad, su desarrollo estructural y su capacidad de innovación en los mercados.

Figura 3.5. Modelo de los Cuatro Pilares Fundamentales



Fuente: Molina, 2012.

3.4 LA SUPERVIVENCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

Córdoba (2017), destacó en su artículo “Consolide con Éxito su Pequeña Empresa Familiar”, que las empresas familiares representan una pieza fundamental del tejido empresarial mexicano, constituyendo el 90% del total de las empresas del país y actuando como un motor clave para la economía nacional. Sin embargo, a pesar de su relevancia, solo el 20% de estas empresas logra sobrevivir la transición hacia la segunda y tercera generación, debido principalmente a la falta de institucionalización y a estructuras organizacionales poco definidas.

De acuerdo con Granato y Oddone, (2007), las empresas familiares han demostrado su capacidad de resiliencia en un mundo globalizado, pero para continuar prosperando se requiere una adaptación constante a las nuevas realidades. En este contexto, el cambio y la continuidad se presentan como dos variables fundamentales a considerar.

3.4.1 Factores Clave para la Supervivencia de la Pequeña Empresa Familiar

Las pequeñas empresas familiares (PEF) representan una parte significativa del tejido empresarial en la mayoría de las economías del mundo. A pesar de su importancia, estas empresas enfrentan desafíos únicos que ponen en riesgo su supervivencia. En

este subcapítulo, se exploran los factores clave que influyen en la supervivencia de las PEF, ofreciendo una perspectiva desde la investigación académica y la práctica empresarial.

3.4.1.1 La Institucionalización en la Supervivencia de la Pequeña Empresa Familiar

Granato y Oddone, (2007), denotan a la profesionalización de la gestión y la institucionalización de la estructura de gobernabilidad como dos elementos medulares para la trascendencia y la supervivencia de las empresas familiares. Para estos autores, la profesionalización implica la adopción de prácticas gerenciales modernas y la incorporación de talento externo con experiencia y conocimientos especializados. Esta transformación permite a las empresas familiares mejorar su eficiencia, competitividad y toma de decisiones, aumentando así sus posibilidades de éxito a largo plazo.

Granato y Oddone, (2007), delimitan a la institucionalización como el diseño e implementación de una estructura de gobierno formal y transparente que define roles, responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones dentro de la empresa familiar. Esto incluye la creación de órganos de gobierno como el consejo familiar o las juntas directivas, que permiten separar la gestión empresarial de la propiedad familiar y asegurar una gobernanza efectiva.

Córdoba (2017), hace referencia a Ricardo Fainsilber, experto en negocios familiares, quién resalta la importancia de la institucionalización como elemento fundamental para la supervivencia de este tipo de empresas, destacando que la complejidad que surge al tener varios miembros de la familia trabajando juntos hace necesario definir claramente los roles y responsabilidades de cada uno.

Córdoba (2017), basándose en las enseñanzas de Fainsilber, expone que delimitar las funciones de cada miembro de la familia dentro de la empresa, aprovechando sus fortalezas individuales es crucial para optimizar el desempeño general. De igual forma se deben establecer límites claros en cuanto a la responsabilidad

de cada individuo, evitando la ambigüedad y los conflictos que puedan surgir por la confianza excesiva entre familiares.

El análisis de Córdoba (2017), destaca la importancia de la institucionalización para la supervivencia de las empresas familiares, ya que la formalización es una herramienta fundamental para el éxito y la continuidad de la empresa, al establecer una base sólida para la toma de decisiones y el crecimiento. Córdoba (2017), menciona que la institucionalización de una empresa familiar brinda mayor claridad sobre el negocio y facilita la planificación de la sucesión del líder y colaboradores, asegurando la continuidad a largo plazo y que la familia debe dirigir el negocio de manera constructiva, utilizando la transición de generación como un motivador para el crecimiento de la empresa.

En este contexto, Córdoba (2017), describe cómo la institucionalización emerge como un factor determinante para incrementar las probabilidades de supervivencia de las empresas familiares. Este proceso implica un análisis y transformación profundos de la estructura organizacional, permitiendo definir desde los órganos directivos hasta los roles específicos de cada individuo, alineándolos con sus fortalezas y habilidades. De esta manera, se optimiza la toma de decisiones y se asegura la continuidad del plan de negocio a través de las generaciones.

3.4.1.2 La profesionalización en la Supervivencia de la Pequeña Empresa Familiar

La importancia de la profesionalización en la empresa familiar radica en que es un factor clave para la supervivencia de estas. A través de las herramientas que componen la profesionalización, se logra organizar y estructurar adecuadamente las empresas familiares. La falta de profesionalización puede llevar a una estructura de toma de decisiones centralizada en una única figura de mando, lo que puede poner en peligro la empresa familiar a largo plazo (Córdoba, 2020).

Córdoba (2020), destaca que la falta de herramientas de profesionalización no necesariamente conduce a la muerte prematura de las empresas familiares, pero sí influye en su capacidad de traspaso generacional y en su continuidad en el tiempo

De acuerdo con el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), la profesionalización significa la preparación antes y durante el desempeño de un servidor público para que cuente con las herramientas necesarias que le permitan actuar con el mayor nivel eficiencia, eficacia y efectividad (INAFED, 2020).

Córdoba (2020), indagó diversas herramientas de profesionalización, entre las cuales se destacan:

- Planificación estratégica.
- Órganos de gobierno.
- Protocolo familiar.
- Plan de sucesión.

Estas herramientas son fundamentales para garantizar la continuidad y el éxito de las empresas familiares a lo largo del tiempo. La falta de conocimientos y aplicación de estas herramientas puede afectar la estructura organizacional, la toma de decisiones y la capacidad de traspaso generacional en las empresas familiares (Córdoba, 2020, p. 25).

En este contexto, Córdoba (2020), expone que la profesionalización emerge como un elemento determinante para la permanencia y evolución de las empresas familiares, pues no solo permite mejorar su estructura y eficiencia, sino que también facilita la transición generacional y la sostenibilidad en el largo plazo. Como cierre de este capítulo, se señala a la implementación de herramientas como la planificación estratégica, los órganos de gobierno, el protocolo familiar y el plan de sucesión han demostrado ser clave en la consolidación de este tipo de empresas, permitiéndoles afrontar los retos del mercado con mayor solidez. Sin embargo, el uso de estos instrumentos no es uniforme

en todas las empresas familiares, lo que genera escenarios diversos en términos de crecimiento y continuidad.

Para comprender mejor cómo estas dinámicas se reflejan en la realidad empresarial, en el siguiente capítulo se presentará el caso de estudio de una pequeña empresa familiar. A través de un análisis detallado de su historia, características y evolución, se examinará cómo ha enfrentado los desafíos propios de una empresa de este tipo y qué estrategias son necesarias para su profesionalización e institucionalización. Este estudio de caso permitirá identificar tanto los aciertos como las áreas de oportunidad en su proceso de desarrollo, proporcionando un marco comparativo con la literatura revisada y ofreciendo aprendizajes relevantes para otras empresas familiares en situaciones similares.

CAPÍTULO IV. CASO DE ESTUDIO

El presente capítulo tiene como objetivo analizar en profundidad un caso de estudio relacionado con la gestión administrativa en el contexto de las pequeñas empresas familiares, específicamente un supermercado familiar con 25 años de funcionamiento ubicado en Palmar de Bravo, Puebla. Se explorarán los antecedentes, la estructura organizativa, las estrategias de gestión implementadas y las lecciones aprendidas que pueden ser replicadas por otras pequeñas empresas en la región.

4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La historia de una empresa es el reflejo de su esencia, valores y evolución a lo largo del tiempo. En el caso de esta pequeña empresa familiar, conocer sus antecedentes resulta fundamental para entender el contexto en el que opera, los desafíos que ha enfrentado y las decisiones que han moldeado su trayectoria. Este análisis no solo permite valorar su impacto en la comunidad, sino también identificar los factores que han contribuido a su permanencia en el mercado, sentando las bases para proponer estrategias que fortalezcan su gestión y aseguren su continuidad generacional.

4.1.1 Fundación y Antecedentes Históricos

La empresa “Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V”. tiene sus orígenes en 1999, cuando un matrimonio joven decidió emprender un pequeño negocio familiar con el propósito de ofrecer productos de calidad a precios accesibles para la comunidad local y, al mismo tiempo, generar un ingreso estable para su familia. En sus inicios, este proyecto se materializó en un modesto local conocido como Abarrotes Chayito, el cual rápidamente se convirtió en un punto de abastecimiento importante para los habitantes de la zona.

Con el paso de los años, tanto las dimensiones físicas del establecimiento como la demanda de los consumidores fueron incrementando de manera sostenida. Este crecimiento natural del negocio impulsó a sus fundadores a profesionalizar sus operaciones y adaptar su estructura a los nuevos desafíos comerciales. Como parte de este proceso de evolución, recientemente se tomó la decisión de actualizar la razón

social de la empresa, con el fin de alinearla mejor con sus necesidades actuales y su proyección a futuro.

Desde sus inicios, este negocio ha enfrentado diversos desafíos, incluyendo la competencia de grandes cadenas comerciales, cambios en los hábitos de consumo y fluctuaciones en el suministro de productos, incluso aumento de los índices de criminalidad de la región y por supuesto una pandemia que azotó el mercado mundial. Sin embargo, la adaptación a las necesidades del mercado y la cercanía a su comunidad han sido factores críticos en su longevidad y éxito.

4.1.2 Evolución del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la empresa objeto de estudio ha experimentado una transformación significativa a lo largo de los años, marcada por el crecimiento y la adaptación a las demandas del mercado. En sus inicios, la empresa operaba como un pequeño local dedicado a la venta de productos básicos del giro abarrotero. El sistema de trabajo era rudimentario: la dueña del negocio, junto con dos ayudantes, se encargaban de todas las tareas, desde despachar hasta cobrar, sin una asignación clara de funciones. Las transacciones se realizaban de manera manual, utilizando un cajón para el efectivo y una libreta para llevar el control de las cuentas.

A medida que la demanda aumentaba, las necesidades del negocio se diversificaron, lo que impulsó una serie de cambios para garantizar su sostenibilidad. Uno de los hitos más destacados de esta evolución fue la expansión física del establecimiento. De un pequeño local con atención detrás de un mostrador, la empresa se transformó en un supermercado de autoservicio con pasillos organizados por categorías de productos, facilitando una experiencia de compra más cómoda y eficiente para los clientes.

Esta transición permitió ampliar su oferta de productos y servicios. Ahora, además del área de abarrotes, la empresa cuenta con secciones especializadas como semillas y chiles secos, jarciaría, cremería y carnes frías, dulcería, vinos y licores, farmacia, entre

otros. Este crecimiento fue acompañado de la implementación de un sistema de cobro más sofisticado y moderno, que optimizó las operaciones financieras. Asimismo, el número de empleados creció de 2 a 25, lo que refleja el incremento en la capacidad operativa y la profesionalización del negocio.

La evolución del modelo de negocio no solo responde a la necesidad de atender a un mayor número de clientes, sino también a la visión de adaptarse a los cambios en el entorno comercial, consolidando así su posición en el mercado local. Este proceso de transformación evidencia el esfuerzo continuo por mejorar sus prácticas, optimizar recursos y responder de manera efectiva a las necesidades de sus consumidores.

4.1.3 Cambios Generacionales y Estructura Familiar

Actualmente, la empresa objeto de estudio se encuentra en un punto crucial de su historia, enfrentando el desafío de la transición generacional. Este cambio implica que la dirección y operación del negocio están pasando de los fundadores a la segunda generación, un proceso que conlleva retos significativos para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la organización.

Durante la administración de los fundadores, el crecimiento del negocio fue rápido y sostenido, caracterizado por un modelo de gestión basado en la experiencia empírica y el aprendizaje práctico. Aunque no contaban con una formación académica formal, los fundadores tuvieron la ventaja de evolucionar junto con el negocio, adaptándose de manera intuitiva a las necesidades del mercado y tomando decisiones que resultaron clave para su éxito.

Sin embargo, el contexto actual plantea desafíos diferentes para la empresa. Por un lado, los empleados presentan mayores necesidades y exigencias, lo que demanda una gestión más estructurada y profesional del capital humano. Por otro lado, las regulaciones fiscales, contables y administrativas se han vuelto más estrictas, requiriendo un mayor nivel de conocimiento técnico y cumplimiento normativo. Además,

un factor que ha incrementado significativamente la complejidad del entorno es el aumento de la competencia en el mercado local. Mientras que anteriormente este negocio era el único de su tipo en la región, hoy enfrenta la presencia de nuevos comercios locales y de cadenas de supermercados como Bodega Aurrera y Tiendas 3B, los cuales ofrecen precios competitivos y estrategias de marketing más agresivas. Esta nueva dinámica obliga a la empresa a fortalecer su estructura administrativa, innovar en sus procesos y replantear sus estrategias para mantener su posición en el mercado y conservar la lealtad de su clientela.

El principal reto para la segunda generación radica en que, además de no contar con una formación formal en áreas administrativas, contables o gerenciales, el próximo representante de la empresa no ha tenido una inmersión profunda en el manejo del negocio. Esto limita su conocimiento práctico de las operaciones y dinámicas internas, esenciales para la toma de decisiones estratégicas. A pesar de estas limitaciones, es destacable que el sucesor tiene una actitud abierta y proactiva hacia la profesionalización de la gestión. Su disposición para implementar cambios y adoptar herramientas administrativas modernas refleja un compromiso por garantizar el desarrollo, sostenibilidad y supervivencia de la empresa.

Este proceso de cambio generacional representa no solo una oportunidad para consolidar el legado familiar, sino también un momento clave para la institucionalización del negocio. Al profesionalizar su gestión y adaptarse a las exigencias actuales, la empresa tiene el potencial de establecer bases sólidas que aseguren su competitividad en el mercado y su permanencia en el largo plazo.

4.1.4 Impacto en la Comunidad Local

Una de las mayores fortalezas de la empresa objeto de estudio es la estrecha relación que mantiene con su comunidad local. La cercanía y el vínculo con sus colaboradores, proveedores y clientes han sido factores clave para la supervivencia y el crecimiento del negocio. La percepción positiva que tiene la comunidad acerca de la

empresa familiar radica en el reconocimiento de sus valores, su forma de trabajo y el esfuerzo constante por contribuir al bienestar colectivo. Este vínculo ha permitido que la empresa se consolide como un referente local, tanto por la calidad de sus productos como por su compromiso con el entorno.

El 25 aniversario de la empresa fue un claro ejemplo del impacto que tiene en la comunidad. Para celebrar esta ocasión, se organizaron una serie de actividades que fomentaron la participación de los habitantes de la localidad. Entre las iniciativas destacadas se incluyó el reconocimiento a la primera clienta del supermercado, lo cual fortaleció el sentido de pertenencia y aprecio hacia la empresa. Además, se invitó a un grupo de danza infantil de la comunidad, promoviendo el talento local y dando visibilidad a las expresiones culturales de la región. También se abrió espacio a pequeños negocios locales, permitiéndoles instalarse durante la festividad y dar impulso a sus emprendimientos.

En línea con su tradición de fortalecer el tejido social, la empresa incorporó actividades relacionadas con las festividades del Día de Muertos, una fecha emblemática para la comunidad. Como lo ha hecho durante más de 10 años, el negocio regaló dulces a los niños y organizó concursos de calaveritas literarias, actividades que no solo generaron entusiasmo, sino que también incentivaron la creatividad y la participación familiar. El resultado fue una respuesta masiva y positiva por parte de la población, con más de 1,500 asistentes que participaron en las celebraciones.

Además de su contribución a eventos festivos, la empresa ha demostrado un compromiso sostenido con su responsabilidad social. Apoya causas que benefician a la localidad, fomenta actividades familiares y participa activamente en iniciativas que buscan mejorar la calidad de vida en su entorno. Este enfoque no solo fortalece su posicionamiento como un actor clave dentro de la comunidad, sino que también le permite cumplir un rol transformador, donde el éxito del negocio está estrechamente ligado al bienestar colectivo.

En suma, el impacto de esta empresa familiar trasciende su función comercial. A través de su cercanía, sus valores y su compromiso con las necesidades locales, se ha convertido en un ejemplo de cómo los negocios familiares pueden generar un efecto positivo en su entorno, creando lazos duraderos con la comunidad y contribuyendo a su desarrollo integral.

4.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El supermercado Comercializadora de Abarrotes SISA, ha sido un pilar fundamental en la comunidad desde su fundación, destacándose no solo por ser un proveedor confiable de productos básicos, sino también por su compromiso con el bienestar de las familias locales. A lo largo de los años, ha desarrollado una identidad centrada en la cercanía con sus clientes y en el apoyo al desarrollo comunitario. Este capítulo tiene como objetivo analizar en profundidad la misión, visión y valores, su estructura organizacional actual, roles y responsabilidades dentro de su estructura y su proceso de operación. Además, se llevará a cabo un análisis FODA para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para realizar un reconocimiento profundo sobre dicha empresa.

4.2.1 Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión

Somos una empresa familiar que ofrece productos de alta calidad a precios accesibles, manteniendo nuestros valores y contribuyendo al desarrollo de la comunidad, para ser el supermercado preferido en la región.

Visión

Ser el supermercado de preferencia en la región, reconocido por nuestra variedad de productos, precios competitivos y el trato cálido que caracteriza a nuestra familia.

Valores

- **Tradición familiar:** Valoramos nuestra historia y el legado de servicio que hemos construido a lo largo de los años, trabajando en equipo como una familia.

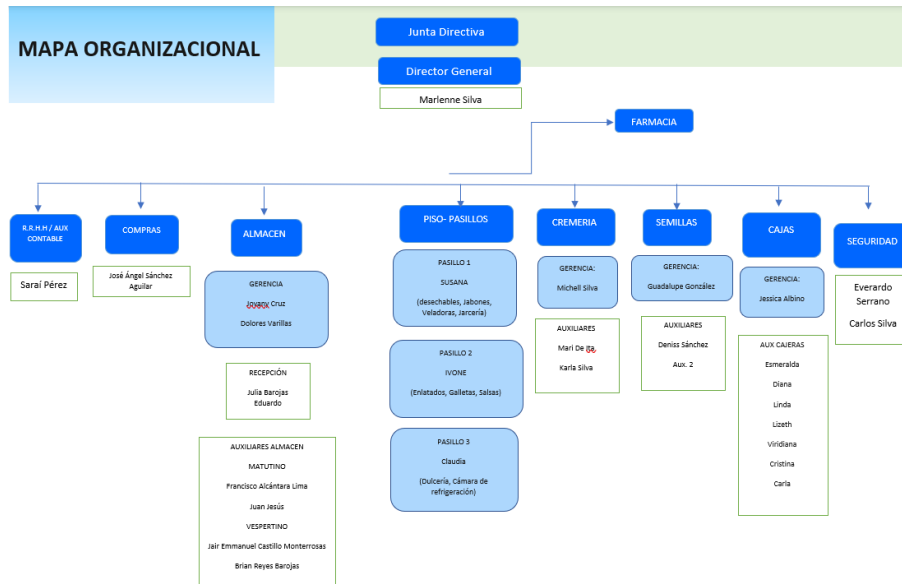
- **Confianza:** Nos comprometemos a ser un pilar confiable para nuestros clientes, ofreciéndoles productos y servicios que siempre superen sus expectativas.
- **Responsabilidad social:** Nos preocupamos por el bienestar de nuestro entorno, apoyando iniciativas locales y siendo un supermercado que cuida tanto de sus clientes como de su comunidad.
- **Integridad:** Operar de manera ética y congruente es esencial para nuestra empresa, ya que esto garantizará la igualdad y respeto para nuestros colaboradores y clientes.
- **Excelencia:** Nuestras acciones serán impulsadas por una pasión inquebrantable a la excelencia, para alcanzar nuestro objetivo de garantizar un servicio de alta calidad en el mercado.
- **Lealtad:** Crear lazos comerciales con nuestros proveedores y clientes para garantizar una relación ganar-ganar.
- **Responsabilidad:** Ser una pequeña empresa familiar que vele por los intereses y el bienestar de sus colaboradores, clientes y socios comerciales.

La empresa objeto de estudio, guiada por su misión y visión, destaca como un negocio familiar con una sólida orientación hacia el servicio y la comunidad. Su misión refleja un enfoque claro en ofrecer productos de calidad a precios accesibles, enfatizando sus valores tradicionales y su compromiso con el desarrollo local, lo cual ha cimentado su posición como un actor relevante en la región. Su visión, por su parte, reafirma la intención de consolidarse como el supermercado preferido, resaltando su variedad de productos, competitividad en precios y la calidez en el trato, elementos esenciales para diferenciarse en el mercado.

4.2.2 Estructura Organizacional Actual

La estructura organizativa del supermercado está compuesta por un equipo familiar que ocupa los roles clave, permitiendo una rápida toma de decisiones. El Gerente General proporcionó el siguiente esquema (ver figura 4.1).

Figura 4.1. Mapa Organizacional de la Pequeña Empresa Familiar Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V.



Fuente: Información proporcionada por la empresa Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V., 2024.

Sin embargo, esta estructura jerárquica fue desarrollada en años anteriores y no ha sido actualizada, algunos de los miembros mencionados ya no laboran en la empresa y por tanto la estructura ha tenido que modificarse.

Se puede señalar entonces un grave problema, porque la estructura organizacional no debe depender de los miembros, sino que debe estar una estructura definida y bien identificada en la que, a pesar de la rotación de personal, ésta siga funcionando de forma eficiente. Es así como, a partir de la observación y el análisis de las funciones dentro de la empresa objeto de estudio, se propone una estructura organizacional más clara y funcional que permita optimizar los procesos internos y fortalecer la gestión administrativa. Esta propuesta busca establecer líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas, que faciliten la toma de decisiones, la comunicación interna y la eficiencia operativa. Para ello, se plantean tres niveles jerárquicos principales que servirán como base del nuevo esquema organizacional:

- **Gerente General:** Responsable de la dirección estratégica del negocio, la supervisión general de las operaciones y la representación de la empresa ante clientes, proveedores y entidades externas.
- **Administración y Finanzas:** Encargado del control presupuestal, la gestión contable, el manejo de ingresos y egresos, gestión de proveedores y compras, así como del cumplimiento de las obligaciones fiscales y financieras.
- **Operaciones y Ventas:** Área responsable del abastecimiento, control de inventarios, atención al cliente, y ejecución de estrategias comerciales que impulsen las ventas.
- **Recursos Humanos:** Enfocado en la selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal, promoviendo un clima laboral favorable y alineado a los valores de la empresa.

A partir de estos pilares, se desarrolla el siguiente organigrama propuesto, que refleja una estructura jerárquica básica y funcional para el negocio (ver figura 4.2). Esta estructura no solo fomenta la cohesión y el compromiso, sino que también confiere flexibilidad para adaptarse y responder a las demandas del mercado.

Figura 4.2. Organigrama Propuesto para la Pequeña Empresa Familiar Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V., 2025.

4.2.3 Roles y Responsabilidades de los Miembros Familiares

En la empresa familiar objeto de estudio, a pesar de que existe una descripción de puestos y responsabilidades por áreas, los roles de los miembros familiares no han sido detalladamente establecidos. Esta falta de claridad en la asignación de funciones dentro de la familia ha generado una serie de desafíos en la estructura organizacional, afectando directamente la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Es común que, dentro de este contexto, surjan diversas voces de mando provenientes de los miembros de la familia, lo cual puede entorpecer el flujo de trabajo y dificultar la alineación de objetivos dentro de la empresa.

En este caso particular, la falta de una definición precisa de los roles familiares ha causado que los empleados enfrenten situaciones confusas, en las que la autoridad no está claramente establecida. Cuando existen varios miembros de la familia con poder de decisión, los colaboradores suelen experimentar incertidumbre sobre a quién deben reportar y seguir. Esta ambigüedad en la jerarquía puede derivar en una menor productividad y en un clima laboral poco favorable, ya que los empleados perciben la ausencia de una estructura de mando clara.

Además, los dueños y fundadores, a pesar de reconocer que la empresa atraviesa una etapa de transición hacia una nueva generación, aún muestran resistencia a soltar el control completamente. Esta situación genera un ambiente de decisiones divididas, donde el sucesor, quien asume la responsabilidad de la dirección de la empresa, se ve constantemente frustrado por la necesidad de consultar y negociar con varias opiniones de familiares. Esta falta de delegación plena por parte de los fundadores diluye la autoridad del sucesor y ralentiza la capacidad de tomar decisiones ágiles y coherentes.

Por otro lado, algunos miembros de la familia, aunque se mantienen al margen de las decisiones operativas, no siempre demuestran el nivel de compromiso esperado por el nuevo líder. Este distanciamiento, o la falta de interés en los asuntos cotidianos de la empresa, resulta poco motivador para quien está a cargo, ya que no solo enfrenta la presión de tomar decisiones difíciles, sino también la falta de apoyo o claridad sobre los

respaldos familiares que debería tener en estas decisiones. La falta de un compromiso explícito por parte de algunos miembros de la familia también pone en duda la estabilidad futura de la empresa, ya que el sucesor no logra consolidar su lugar dentro de la organización y su liderazgo se ve constantemente cuestionado.

En consecuencia, se puede asegurar que los roles y responsabilidades de los miembros familiares deben ser redefinidos y claramente establecidos para evitar los conflictos de poder, la falta de dirección y la desmotivación en la nueva generación de liderazgo. Un proceso de transición exitoso requiere que todos los miembros de la familia, independientemente de su nivel de involucramiento, comprendan y respeten las nuevas dinámicas organizacionales y, especialmente, apoyen la delegación de responsabilidades para permitir que el sucesor asuma el control sin trabas.

4.2.4 Identificación de Procesos Clave

De acuerdo con el manual sobre el control de la empresa y la definición de puestos y tareas proporcionado por la empresa Comercializadora de Abarrotes SISA, fueron identificados los procesos operativos se refieren a las actividades diarias que permiten la entrega de productos y servicios al cliente final. En esta empresa, los procesos operativos clave incluyen:

Procesos Operacionales

Estos procesos proporcionan el soporte fundamental para asegurar la ejecución eficiente de las tareas operativas. Dentro de los procesos de trabajo estratégicos identificados se incluyen:

- **Abastecimiento de mercancías:**
 - Identificación de proveedores confiables.
 - Negociación de precios y condiciones de pago.
 - Pedido de productos

- Recepción de mercancía
- Verificación de calidad y cantidad
- **Gestión de inventarios:**
 - Registro y monitoreo de entradas y salidas.
 - Control de productos próximos a caducar.
 - Reabastecimiento oportuno basado en el análisis de rotación.
 - Clasificación de productos
 - Registro e inventario
 - Etiquetado y precios
 - Distribución en almacén o anaqueles
- **Atención al cliente:**
 - Resolución de consultas y quejas.
 - Personalización del servicio para fomentar la lealtad del cliente.
 - Asesoramiento y atención.
- **Cobro de mercancía**
 - Registro de productos en la caja de cobro.
 - Aplicación de descuentos o promociones
 - Recepción de pagos (efectivo, tarjeta, vales)
 - Entrega de *ticket* o factura.

Procesos Administrativos

Estos procesos aseguran que las operaciones del área administrativa se realicen de manera eficiente. Los procesos administrativos que se identificaron son:

- **Gestión financiera:**
 - Registro y control de ingresos y egresos.
 - Elaboración de presupuestos.
 - Pago puntual a proveedores y manejo de cuentas por cobrar.
- **Recursos humanos:**
 - Reclutamiento y selección de personal.

- Capacitación y desarrollo de competencias.
- Gestión de relaciones laborales y retención del talento.
- **Cumplimiento normativo:**
 - Pago de impuestos y contribuciones.
 - Actualización de licencias y permisos.
 - Cumplimiento de normativas de salud y seguridad.

Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos se relacionan con la planificación y dirección a largo plazo de la empresa. Los más relevantes son:

- **Planeación estratégica:**
 - Definición de objetivos y metas organizacionales.
 - Análisis del entorno competitivo.
 - Diseño de estrategias de crecimiento y diversificación.
- **Gestión de la sucesión generacional:**
 - Transferencia de conocimientos entre generaciones.
 - Delegación de responsabilidades en la nueva dirección.
 - Creación de mecanismos formales de toma de decisiones.
- **Relación con la comunidad:**
 - Participación en actividades comunitarias.
 - Promoción de valores familiares y responsabilidad social.

La identificación de los procesos clave permite tener una visión integral de las actividades esenciales de la empresa. Este análisis sienta las bases para diseñar estrategias enfocadas en la mejora continua y la institucionalización, con el fin de optimizar estos procesos para fortalecer la gestión administrativa y garantizar la sostenibilidad de la empresa familiar en el largo plazo.

4.2.5 Análisis FODA de la Empresa

El análisis FODA presentado para la empresa familiar abarrotera destaca los principales factores internos y externos que influyen en su operación y desarrollo. A continuación, se ofrece un análisis detallado de cada componente, resaltando su impacto en la gestión empresarial y las estrategias que podrían implementarse para optimizar su desempeño (ver figura 4.3.).

Figura 4.3. Análisis FODA de la Pequeña Empresa Familiar X



Fuente: Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V., 2024.

El análisis FODA refleja un panorama en el que las fortalezas y oportunidades brindan una base sólida para el crecimiento, pero las debilidades y amenazas exigen atención prioritaria. La empresa debe implementar estrategias que aprovechen sus ventajas competitivas y oportunidades del entorno mientras trabaja activamente para minimizar sus debilidades internas y contrarrestar las amenazas externas. Esto incluye:

- La profesionalización de su gestión administrativa.
- La inversión en tecnología y capacitación.
- El fortalecimiento de su relación con empleados y clientes.

Estas acciones no solo permitirán mantener la competitividad del negocio, sino también garantizarán su sostenibilidad y éxito de este.

4.3 GIRO Y PROCESO DE OPERACIÓN

La empresa objeto de estudio pertenece al giro abarrotero, un sector comercial clave en la distribución de productos de consumo básico. Este giro se caracteriza por su papel intermediario entre fabricantes y consumidores finales, ofreciendo una variedad de productos que incluyen alimentos, bebidas, productos de limpieza, artículos de higiene personal, entre otros.

En el contexto del mercado local de Palmar de Bravo, Puebla, la empresa se ha consolidado durante 25 años como una referencia tanto para el consumo minorista como mayorista. Su capacidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes y su enfoque en la atención personalizada le han permitido construir relaciones sólidas con su base de consumidores y competidores clave.

4.3.1 Proceso de Producción en el Giro Abarrotero

A diferencia de sectores industriales o manufactureros, el giro abarrotero no se centra en la producción de bienes, sino en la gestión eficiente de la distribución, almacenamiento y comercialización de productos. El proceso operativo de la empresa abarrotera objeto de estudio incluye:

Adquisición de Productos

La empresa establece relaciones con proveedores locales y regionales para garantizar un abasto constante de productos. Este proceso incluye:

- **Identificación de proveedores confiables:** Evaluación de precios, tiempos de entrega y calidad.

- **Negociación de condiciones comerciales:** Descuentos por volumen, plazos de crédito y logística de entrega.
- **Gestión de inventarios:** Priorización de productos de alta rotación y minimización de productos obsoletos.

Almacenamiento

El manejo adecuado del inventario es esencial para mantener la disponibilidad de productos sin incurrir en costos excesivos de almacenamiento. Las actividades clave en este proceso son:

- **Recepción y registro de mercancías:** Inspección de calidad y registro en sistemas administrativos.
- **Organización del almacén:** Uso eficiente del espacio mediante categorías y etiquetas para facilitar el acceso.
- **Control de inventarios:** Aplicación de métodos como el PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para evitar caducidades.

Comercialización

El enfoque dual de la empresa en venta a menudeo y mayoreo demanda estrategias diferenciadas:

- **Venta al menudeo:** Atención directa al cliente en el punto de venta, asegurando una experiencia rápida y eficiente.
- **Venta a mayoreo:** Relación personalizada con clientes recurrentes, identificando sus necesidades específicas y ofreciendo beneficios como precios preferenciales o entregas programadas.

Logística y Distribución

En el caso de clientes mayoristas, la empresa ofrece servicios de entrega directa. Este proceso incluye:

- **Planificación de rutas:** Optimización de tiempos y costos mediante el análisis de ubicaciones y frecuencias de entrega.
- **Supervisión de entregas:** Verificación de cumplimiento en tiempo y forma para garantizar la satisfacción del cliente.

4.3.2 Modelo Propuesto para la Optimización del Proceso

Con base en el análisis de los procesos actuales, se propone un modelo de optimización que fortalezca la eficiencia operativa y mejore la experiencia del cliente:

Implementación de Tecnología en la Gestión de Inventarios

- **Sistemas de gestión de inventarios (SGI):** Adopción de software especializado que permita automatizar registros, generar reportes y prever necesidades de reabasto.
- **Etiquetas electrónicas:** Uso de códigos de barras o RFID para agilizar la recepción, organización y salida de productos.

Segmentación de Clientes Mayoristas

- **Base de datos de clientes:** Creación de perfiles que incluyan históricos de compra, preferencias y necesidades.
- **Programas de fidelización:** Ofrecimiento de descuentos exclusivos, incentivos por volumen de compra y entregas prioritarias.

Optimización de la Logística

- **Software de ruteo:** Implementación de herramientas tecnológicas para planificar rutas de entrega que minimicen tiempos y costos.
- **Vehículos eficientes:** Renovación de la flota vehicular para reducir costos de mantenimiento y consumo de combustible.

Capacitación del Personal

- **Entrenamiento en atención al cliente:** Desarrollo de habilidades para mejorar la interacción con clientes minoristas y mayoristas.
- **Capacitación técnica:** Formación en el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de inventarios y logística.

Beneficios del Modelo Propuesto

La implementación de estas mejoras aportará beneficios como:

- Incremento en la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- Reducción de costos operativos y logísticos.
- Mayor control y visibilidad de los procesos internos.
- Posicionamiento competitivo en el mercado local y regional.

Vivas y Luna (2019), mencionan que las empresas abarroteras desempeñan un papel fundamental en la economía local, especialmente en regiones rurales, ya que proporcionan acceso a bienes esenciales, generan empleo y contribuyen al crecimiento económico mediante la circulación de dinero en la comunidad. No obstante, su permanencia en el mercado depende de su capacidad para mejorar sus procesos administrativos y adoptar estrategias que incrementen su competitividad. A partir de la entrevista realizada al dueño de la empresa objeto de estudio (ver Anexo 1), se identificó la necesidad de fortalecer la gestión como un recurso estratégico clave para optimizar la administración. En este sentido, la implementación de tecnología, la capacitación del personal y el fortalecimiento de la relación con los clientes fueron reconocidos como factores esenciales para consolidar la posición de la empresa en el mercado y prepararla

para afrontar los retos futuros con mayor eficiencia y sostenibilidad, tal y como se señala en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El presente trabajo surge del interés del investigador en desarrollar un modelo de gestión que contribuyan a mejorar el manejo interno de las pequeñas empresas familiares tras analizar la problemática a la que muchas de las organizaciones de este tipo deben enfrentar en su día a día. La investigación comenzó con una revisión exhaustiva de literatura especializada en gestión administrativa y su papel en la institucionalización de este tipo de empresas, seleccionando, analizando y sintetizando información relevante para estructurar el marco teórico y cada capítulo del estudio.

5.1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

La metodología adoptada se basa en un estudio de caso, que permite profundizar en las características y dinámicas de una pequeña empresa familiar del sector abarrotero, ubicada en Palmar de Bravo, Puebla, con 25 años de trayectoria en el mercado. Este enfoque facilita una visión integral de los procesos internos, identificando tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad en su gestión administrativa.

El diseño de esta investigación es de tipo exploratorio, ya que su objetivo principal es determinar el estado actual de la gestión en la pequeña empresa familiar seleccionada como caso de estudio. Para ello, se busca evaluar el nivel de conocimiento del Gerente General acerca de los principios de la gestión y de la institucionalización empresarial. Este análisis se realiza a través de una entrevista semiestructurada con un enfoque cualitativo, permitiendo profundizar en aspectos clave relacionados con la gestión y la toma de decisiones dentro de la empresa.

La investigación se enmarca en un diseño no experimental, dado que no se manipula ninguna de las variables de estudio, sino que se observa y analiza tal como se presenta en su contexto natural. Aunque la recolección de datos se efectuó en un único momento, el análisis abarca información relacionada con distintas etapas de procesos vividos por la empresa, lo que permite conocer una perspectiva temporal de su evolución. Con este enfoque, se busca ampliar el conocimiento existente sobre las prácticas de

gestión en empresas familiares, contribuyendo a la comprensión y mejora de este tipo de organizaciones.

5.2 ESTUDIO DE CASO

Como se mencionó previamente, esta investigación emplea el método del estudio de caso, que de acuerdo con Yin (2003), es una estrategia de investigación cualitativa y descriptiva que busca comprender en profundidad las dinámicas de un contexto específico y descubrir relaciones o conceptos que puedan ser extrapolables a situaciones similares. La elección del estudio de caso como eje metodológico responde a la naturaleza de las preguntas de investigación planteadas, que indagan principalmente el “cómo” y el “por qué” de los fenómenos observados, aspectos que, como señala Yin (2003), justifican el uso de esta estrategia al enfocarse en relaciones operativas que requieren ser rastreadas a lo largo del tiempo en su contexto real.

El caso seleccionado para esta investigación es una pequeña empresa familiar dedicada al giro abarrotero, ubicada en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla, con una trayectoria de 25 años en el mercado. La elección de este caso responde a su representatividad como una pequeña empresa típica en el sector abarrotero mexicano, caracterizada por una estructura organizacional sencilla y un enfoque centrado en el manejo familiar, aspectos que reflejan la realidad de un amplio porcentaje de las pequeñas empresas en el país. Además, este caso permite observar en profundidad los desafíos específicos que enfrenta una empresa familiar de este tipo al intentar institucionalizarse, lo que incluye la implementación de procesos administrativos, el fortalecimiento de la gestión administrativa y la sucesión generacional.

De acuerdo con Yin (2003), la elección de un solo caso puede justificarse si este es representativo, único, revelador o crítico para comprender un fenómeno. En este caso, la empresa analizada se considera un ejemplo típico del giro comercial al que se dedica, lo que permite generar hallazgos que podrían ser aplicables a otras empresas con características similares. Asimismo, el contexto de la empresa, en transición hacia una institucionalización y profesionalización de su gestión, ofrece una oportunidad única para

observar cómo estos procesos se desarrollan en un entorno real y contemporáneo, donde las dinámicas familiares y empresariales interactúan de manera compleja.

Otro factor que contribuyó a la elección del estudio de caso es la limitada capacidad de control sobre los eventos externos e internos que pudieran influir en la empresa, como cambios en la dirección, implementación de nuevas estrategias, o modificaciones en el entorno económico o regulatorio. Este contexto abierto refuerza la pertinencia del enfoque cualitativo y del estudio de caso que permite analizar estas influencias dentro del marco natural en el que ocurren.

Finalmente, el estudio de esta empresa abarrotera no solo aporta una comprensión detallada de las dinámicas internas que caracterizan a las pequeñas empresas familiares, sino que también contribuye a identificar prácticas y estrategias que pueden ser útiles para su institucionalización. Este enfoque, aunque centrado en un caso específico, busca generar conocimiento que sirva como base para futuras investigaciones y como guía para la institucionalización de empresas similares en contextos comparables.

5.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la recolección de datos, se diseñó un instrumento en forma de entrevista semiestructurada con 38 preguntas guiadas y de respuestas abiertas (Ver Anexo 1), orientado a obtener información detallada y específica sobre las prácticas organizativas, los procesos administrativos y la cultura empresarial de la compañía. Este cuestionario se aplicó en un inicio al gerente general y representante del dueño de la empresa, lo cual permitió capturar una perspectiva interna y profundizar en aspectos esenciales para el análisis del caso. La elección de esta herramienta responde a la necesidad de obtener datos precisos y de primera mano, facilitando la identificación de patrones y prácticas que influyen en la administración y sustentabilidad de la empresa en su camino hacia la institucionalización.

La guía de entrevista se diseñó con un enfoque cualitativo y se dividió en cinco secciones: información general, estado actual de la gestión administrativa, familiarización con la gestión administrativa e institucionalización, necesidades y desafíos, y datos de contacto. Se realizó una entrevista directa con el gerente general para obtener respuestas detalladas y contextuales a cada pregunta, con el fin de conocer el estado actual de la Gestión Administrativa de la empresa, el nivel de conocimientos sobre temas de Gestión e Institucionalización del entrevistado y principalmente, para saber de primera mano cuáles son las necesidades y desafíos que el Gerente identifica para su empresa y tomarlo como base para la propuesta final de un modelo de Gestión para la Institucionalización.

5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como parte del proceso de exploración, se aplicó un instrumento de investigación en forma de entrevista semiestructurada al Gerente General de la pequeña empresa familiar objeto de estudio. Los resultados obtenidos permitieron identificar el estado actual de la gestión administrativa en la organización, destacando cuatro aspectos principales: la planeación estratégica actual, capacitación de empleados, nivel de familiarización con la gestión administrativa e institucionalización, y la percepción de necesidades y desafíos del entrevistado.

Planeación Estratégica

Se identificó que la empresa carece de planes o estructuras administrativas formales, lo que representa un reto significativo para su organización y crecimiento. A través de la pregunta 17, "¿Si no cuenta con algún sistema de gestión, puede indicar el motivo de esto y si le gustaría implementar alguno y por qué?", el entrevistado señaló que "la falta de conocimiento acerca de sistemas administrativos", es el principal obstáculo para su implementación. Esta situación evidencia la necesidad de formación en herramientas de planeación estratégica que permitan estructurar los procesos internos de la organización.

Capacitación de Empleados

En lo referente a la evaluación y capacitación del personal, las respuestas obtenidas en las preguntas 21 y 22, "¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?" y "¿Qué métricas o criterios utiliza para medir su efectividad?", respectivamente, revelaron que no existen criterios o procesos formales para evaluar ni capacitar a los empleados. El gerente declaró que "solo observamos su trabajo y aptitudes", lo que refleja una práctica subjetiva y no sistematizada. Esta situación limita el desarrollo de habilidades del personal y su alineación con los objetivos organizacionales, resaltando la importancia de implementar programas de capacitación y evaluación formales.

Nivel de Familiarización con la Gestión Administrativa e Institucionalización

Al evaluar el nivel de conocimiento del gerente sobre la gestión administrativa e institucionalización, las respuestas a las preguntas 27 y 29, "¿Qué sabe sobre la gestión administrativa?" y "¿Qué cree que implica la institucionalización de una empresa?", mostraron una comprensión básica del concepto de gestión administrativa, definida según el entrevistado, como "la creación de documentos y procesos que faciliten la organización de la empresa con el fin de facilitar la toma de decisiones". Sin embargo, también admitió desconocimiento sobre la institucionalización, lo que subraya una oportunidad clave para brindar capacitación y recursos que permitan al gerente comprender e implementar estos conceptos en su organización.

Percepción de Necesidades y Desafíos

Finalmente, la percepción del gerente sobre las necesidades y desafíos organizacionales se exploró a través de la pregunta 37, "¿Considera que al aplicar herramientas de gestión administrativa que comprenden la planeación, organización, capacitación del personal, dirección y control, hará una diferencia tangible para su negocio? Justifique su respuesta". El entrevistado respondió: "Todas las herramientas son útiles, hace falta implementar la adecuada, ya que son necesarias para automatizar

los procesos, porque si no las decisiones dependen más de un criterio o punto de vista personal". Esta declaración refleja una comprensión del potencial de las herramientas de gestión administrativa, pero también evidencia que la falta de conocimiento ha limitado su implementación, dejando a la organización vulnerable a decisiones subjetivas y poco estructuradas.

En conjunto, estos resultados destacan las áreas prioritarias para la mejora en la pequeña empresa familiar estudiada y confirman la necesidad de intervenciones orientadas a fortalecer su gestión administrativa e institucionalización, por lo cual se destaca lo siguiente (ver figura 5.1).

Figura 5.1. *Áreas Prioritarias para la Mejora en la Pequeña Empresa Familiar Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V.*



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, 2024.

5.5 DIAGNÓSTICO CON BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la entrevista realizada al Gerente General de la empresa familiar tomada como caso de estudio, se puede realizar un diagnóstico general que resalta las principales fortalezas, debilidades y áreas de

oportunidad relacionadas con la gestión administrativa y la institucionalización de la organización.

1. Falta de Planeación Estratégica y Estructuras Formales

Uno de los principales hallazgos es la ausencia de planes y estructuras administrativas formales. Esto se atribuye, según lo indicado por el entrevistado, a la "falta de conocimiento acerca de sistemas administrativos". Esta carencia impacta directamente en la capacidad de la empresa para anticiparse a retos, definir metas claras y establecer lineamientos para su cumplimiento. La falta de un sistema formalizado también dificulta la organización y el control de los procesos operativos y estratégicos.

2. Evaluación del Desempeño y Capacitación del Personal

En lo referente a la evaluación y capacitación de los empleados, se evidenció que el método empleado se basa en la observación del trabajo y las aptitudes del personal, sin utilizar métricas o criterios objetivos para medir su efectividad. Esta práctica limita el desarrollo de los empleados y afecta la profesionalización de la organización, ya que no se promueve una cultura de mejora continua ni se implementan programas formales de capacitación que potencien las competencias del equipo.

3. Nivel de Familiarización con la Gestión Administrativa e Institucionalización

El diagnóstico también revela un conocimiento básico del concepto de gestión administrativa por parte del Gerente General, quien lo define como "la creación de documentos y procesos que faciliten la organización de la empresa con el fin de facilitar la toma de decisiones". Sin embargo, hay un desconocimiento total respecto a la institucionalización, lo que refleja un área de oportunidad significativa. Este desconocimiento podría estar limitando la capacidad de la empresa para establecer procesos más robustos y sostenibles que trasciendan a las generaciones futuras.

4. Reconocimiento de la Necesidad de Herramientas Administrativas

Aunque la empresa no ha implementado herramientas administrativas, el entrevistado reconoce su importancia y afirma que éstas son necesarias para automatizar procesos y evitar que las decisiones dependan únicamente de criterios subjetivos. Esto indica una disposición favorable hacia el cambio y la adopción de nuevas prácticas, lo cual constituye una fortaleza que puede ser aprovechada para iniciar un proceso de transformación administrativa.

Se puede afirmar entonces, que los resultados obtenidos sugieren que la empresa se encuentra en una fase inicial de comprensión y aplicación de la gestión administrativa formal. Las áreas clave que requieren atención incluyen:

- **Desarrollo de un Plan Estratégico:** Es fundamental que el negocio considere la elaboración de un plan estratégico que defina objetivos claros y un camino para alcanzarlos.
- **Capacitación Continua:** La capacitación de empleados es esencial, no solo en términos de atención al cliente, sino también en el uso de herramientas tecnológicas y procesos administrativos. Esto fortalecerá la estructura organizativa y mejorará la eficiencia.
- **Formalización de Procesos:** Implementar un organigrama claro y definir roles específicos puede facilitar la toma de decisiones y la rendición de cuentas, mejorando la dinámica del trabajo en equipo.
- **Educación sobre Institucionalización:** Es necesario fomentar el conocimiento sobre la institucionalización dentro de la empresa, ya que una mayor comprensión de este concepto puede facilitar su implementación.

El análisis de la entrevista aplicada revela tanto fortalezas como áreas de oportunidad en la gestión administrativa. A pesar de su larga trayectoria, la empresa enfrenta desafíos significativos en la formalización de sus procesos y en la capacitación de su personal. Las respuestas obtenidas servirán como base para desarrollar

estrategias prácticas y recomendaciones que busquen fomentar la institucionalización de la empresa y mejorar su sostenibilidad en el contexto del mercado.

El diagnóstico evidencia una empresa con potencial para mejorar su gestión administrativa e iniciar su institucionalización, pero que actualmente enfrenta limitaciones debido a la falta de conocimiento y herramientas formales. La ausencia de planeación estratégica, evaluación objetiva del personal y capacitación, así como el desconocimiento sobre la institucionalización, representan áreas críticas a atender. No obstante, la disposición del Gerente General para adoptar herramientas y mejorar procesos administrativos constituye una oportunidad clave para implementar cambios que impacten positivamente en el desarrollo y sostenibilidad de la empresa familiar.

5.6 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

Si se propone un modelo de gestión basado en la profesionalización de los procesos administrativos, la delegación estructurada de funciones y la adopción de prácticas de planeación estratégica, éste será clave para la institucionalización de la pequeña empresa familiar Comercializadora de Abarrotes SISA en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla.

La hipótesis se aprueba parcialmente, ya que a lo largo de la investigación perpetrada se ha demostrado que las variables clave contempladas en el modelo de gestión propuesto, como son: la profesionalización de los procesos administrativos, la delegación estructurada de funciones y la adopción de prácticas de planeación estratégica, son fundamentales para la institucionalización de la pequeña empresa familiar Comercializadora de Abarrotes SISA, en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla. Estas variables no solo abordan las principales áreas de oportunidad detectadas durante el análisis de la empresa, sino que también se alinean con las mejores prácticas reconocidas en la gestión empresarial contemporánea.

La propuesta de modelo de gestión que se presenta a continuación se basa en el contenido teórico desarrollado y en la investigación de campo, permitiendo identificar sus necesidades reales. A partir de este análisis, se diseñó un modelo adaptado a las características específicas de la empresa con el objetivo de lograr su institucionalización como una pequeña empresa familiar formalmente estructurada, ofreciendo una solución viable y sustentable para fortalecer su gestión y garantizar su continuidad.

PROPUESTA

A partir de la revisión de la información recabada durante la investigación de campo y teórica, la cual incluyó una entrevista a profundidad con el propietario de la empresa objeto de estudio, tal y como se señala en el capítulo V. Metodología de la Investigación de Campo, del presente trabajo. Los resultados evidenciaron que la institucionalización de las pequeñas empresas familiares constituye un proceso esencial para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en un entorno altamente competitivo. En este contexto, se identificó la necesidad de formalizar procesos, optimizar las prácticas de gestión y promover un desarrollo organizacional estructurado.

Es a raíz de la investigación teórica y del análisis *in situ* realizada, que se obtuvieron los elementos necesarios para proponer un modelo de gestión adecuado para la pequeña empresa familiar Comercializadora de Abarrotes SISA. En el marco de esta investigación, se examinaron distintos modelos de gestión, los cuales, según Recalde et al. (2017), tienen como propósito mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad dentro de una organización, permitiendo la optimización de procesos mediante la reducción de la burocracia y el fortalecimiento de la calidad del servicio al cliente. Además, estos modelos no se limitan exclusivamente al ámbito administrativo, sino que pueden aplicarse a diversas áreas en función de su enfoque.

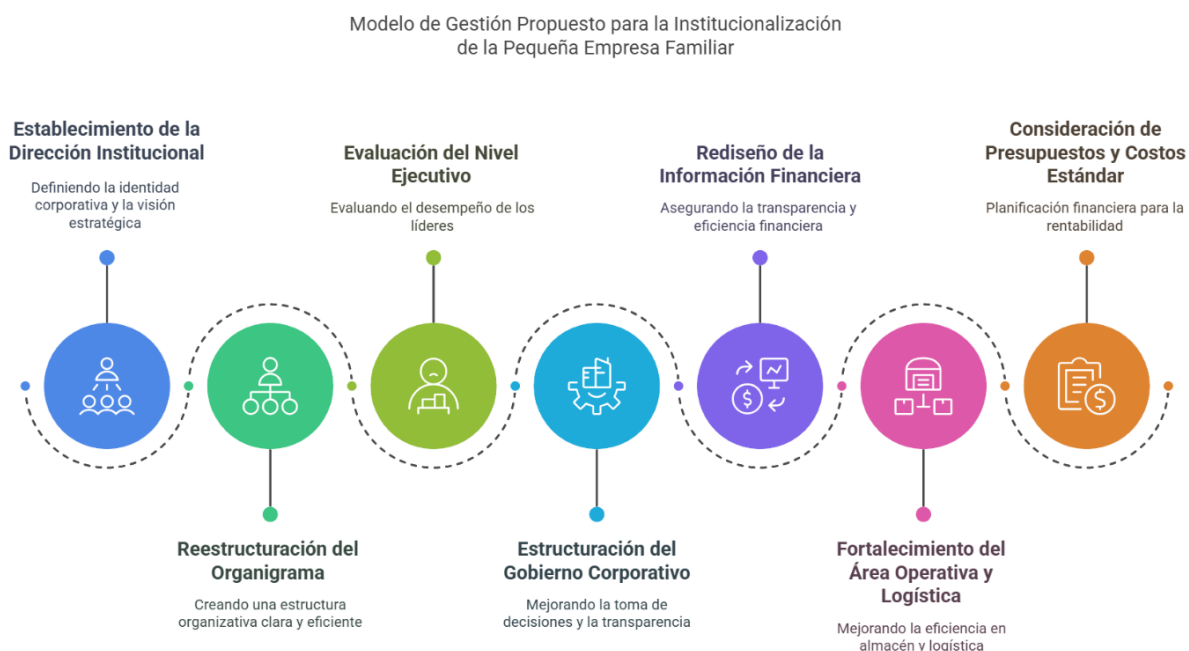
MODELO DE GESTIÓN PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

A partir de los modelos analizados y, principalmente, en la evaluación de la situación actual y los requerimientos específicos de la pequeña empresa familiar “Comercializadora de Abarrotes SISA. S.A. de C.V.”, se ha tomado como referencia la metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana desarrollada por Mendivil (2017). Originalmente compuesto por seis fases, esta metodología ha sido modificada y ampliada con una fase adicional, dada la relevancia del manejo de inventarios y mercancías dentro de la empresa. La investigación de campo

evidenció que gran parte de las pérdidas registradas en los últimos años han sido consecuencia del descuido en esta área, lo que hace imprescindible su optimización.

Las adaptaciones realizadas incluyen la formalización de procesos, la optimización de la gestión administrativa y la incorporación de herramientas estratégicas para una toma de decisiones más estructurada. Asimismo, se han integrado mejoras en el área operativa y logística para fortalecer la eficiencia y reducir costos. A partir de esta base, se propone un modelo de gestión ajustado al contexto de la pequeña empresa familiar Comercializadora de Abarrotes SISA, en Palmar de Bravo, Puebla, estructurado en siete fases clave (ver Figura 1). Este enfoque tiene como objetivo fortalecer la gestión empresarial, facilitar el proceso de institucionalización y contribuir a la sostenibilidad y crecimiento del negocio familiar a largo plazo, como se detalla a continuación.

Figura 1. Modelo de Gestión Propuesto para la Institucionalización de la Pequeña Empresa Familiar Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación (2024).

- **Fase 1: Establecimiento de la Dirección Institucional**

Esta fase es fundamental para definir la identidad corporativa y la visión estratégica del negocio. Para fortalecer este proceso, se incorporan las siguientes acciones:

- a) **Definir la visión, misión y valores:** Reunión con los líderes de la empresa para establecer principios rectores que guiarán la institucionalización.
 - b) **Crear un plan estratégico:** Definir objetivos específicos a mediano y largo plazo, estableciendo estrategias para su cumplimiento.
 - c) **Profesionalización de la dirección:** Implementación de programas de capacitación en gestión empresarial y liderazgo, además de la contratación de asesores externos para orientar el proceso de institucionalización.
 - d) **Formalización de procesos administrativos:** Se desarrollarán políticas y procedimientos estructurados para la gestión de recursos humanos y financieros.
 - e) **Capacitación en sistemas administrativos:** Se brindarán talleres sobre herramientas de planeación estratégica para estructurar los procesos internos.
 - f) **Implementación de estrategias de retención de talento:** Desarrollo de incentivos y planes de carrera para reducir la rotación del personal.
- **Fase 2: Reestructuración del Organigrama**

Es crucial establecer una estructura organizativa clara y eficiente, por lo tanto, se harán las siguientes acciones:

- a) **Diseñar un organigrama formal:** Definición de roles y responsabilidades de cada área para mejorar la eficiencia operativa.

- b) **Separar la gestión operativa de la dirección estratégica:** Delegar tareas operativas a un equipo gerencial mientras la dirección se enfoca en la planificación a largo plazo.
 - c) **Integrar talento externo:** Incorporar profesionales externos que complementen las competencias familiares, mejorando la gestión y la toma de decisiones.
 - d) **Implementar herramientas de gestión organizativa:** Adopción de software y metodologías de gestión para la optimización de procesos internos.
 - e) **Capacitación del personal:** Desarrollo de programas de formación y evaluación formal de desempeño.
 - f) **Optimización de la comunicación interna:** Implementación de reuniones periódicas y herramientas digitales para mejorar la coordinación entre áreas.
- **Fase 3: Evaluación del Nivel Ejecutivo**

Para garantizar una administración eficiente, es esencial evaluar el desempeño directivo a través de:

- a) **Análisis del desempeño de los directivos actuales:** Aplicación de evaluaciones de desempeño y retroalimentación para detectar áreas de mejora.
- b) **Establecer indicadores de gestión:** Implementación de KPIs (*Key Performance Indicators*) que permitan medir la eficacia de los líderes.
- c) **Plan de sucesión:** Desarrollo de un plan que asegure la continuidad del negocio mediante la preparación de las siguientes generaciones o la contratación de líderes idóneos.
- d) **Capacitación continua en gestión y liderazgo:** Formación constante para fortalecer las habilidades de los líderes familiares y externos.

- e) **Implementación de criterios de evaluación del personal:** Desarrollo de métricas para medir el desempeño y efectividad del equipo de trabajo.

- **Fase 4: Estructuración del Gobierno Corporativo**

Se busca mejorar la toma de decisiones y la transparencia en la gestión a través de:

- a) **Creación de un consejo de administración:** Integrado por miembros familiares y externos para garantizar un gobierno corporativo eficiente.
- b) **Definir un reglamento interno:** Establecer reglas y procesos para la toma de decisiones y resolución de conflictos.
- c) **Promover la participación estructurada de la familia:** Asignar roles claros a los miembros familiares en función de sus capacidades y experiencia.
- d) **Fortalecimiento de la cultura organizacional:** Desarrollo de estrategias para fomentar la identidad corporativa y compromiso de los empleados.

- **Fase 5: Rediseño de la Información Financiera**

La transparencia y eficiencia financiera son clave para la institucionalización, por lo tanto, se debe:

- a) **Implementar sistemas contables adecuados:** Adopción de software de gestión financiera para un mejor control.
- b) **Elaboración de estados financieros auditables:** Garantizar la claridad y confiabilidad de los registros financieros.
- c) **Capacitar a los responsables financieros:** Formación en buenas prácticas contables y financieras.
- d) **Automatización de procesos financieros:** Implementación de herramientas digitales para optimizar la gestión de ingresos y egresos.

- **Fase 6: Fortalecimiento del Área Operativa y Logística**

Se mejorará la eficiencia en almacén, compras e inventarios a través de:

- a. **Optimización del área de almacén:** Implementación de un sistema de almacenamiento basado en rotación de productos (FIFO, FEFO).
- b. **Control y gestión de inventarios:** Implementación de software de inventarios para reducir pérdidas y mermas.
- c. **Estandarización de procesos de compra:** Creación de protocolos para la selección de proveedores, procesos para realizar cotizaciones, órdenes de compra y pagos para la mejora de los costos de adquisición de mercancías.
- d. **Optimización de la logística de abastecimiento:** Planeación de compras y reducción de costos operativos mediante análisis de demanda.
- e. **Automatización de reportes operativos:** Implementación de herramientas digitales para el control de mercancías y costos.

- **Fase 7: Consideración de Presupuestos y Costos Estándar**

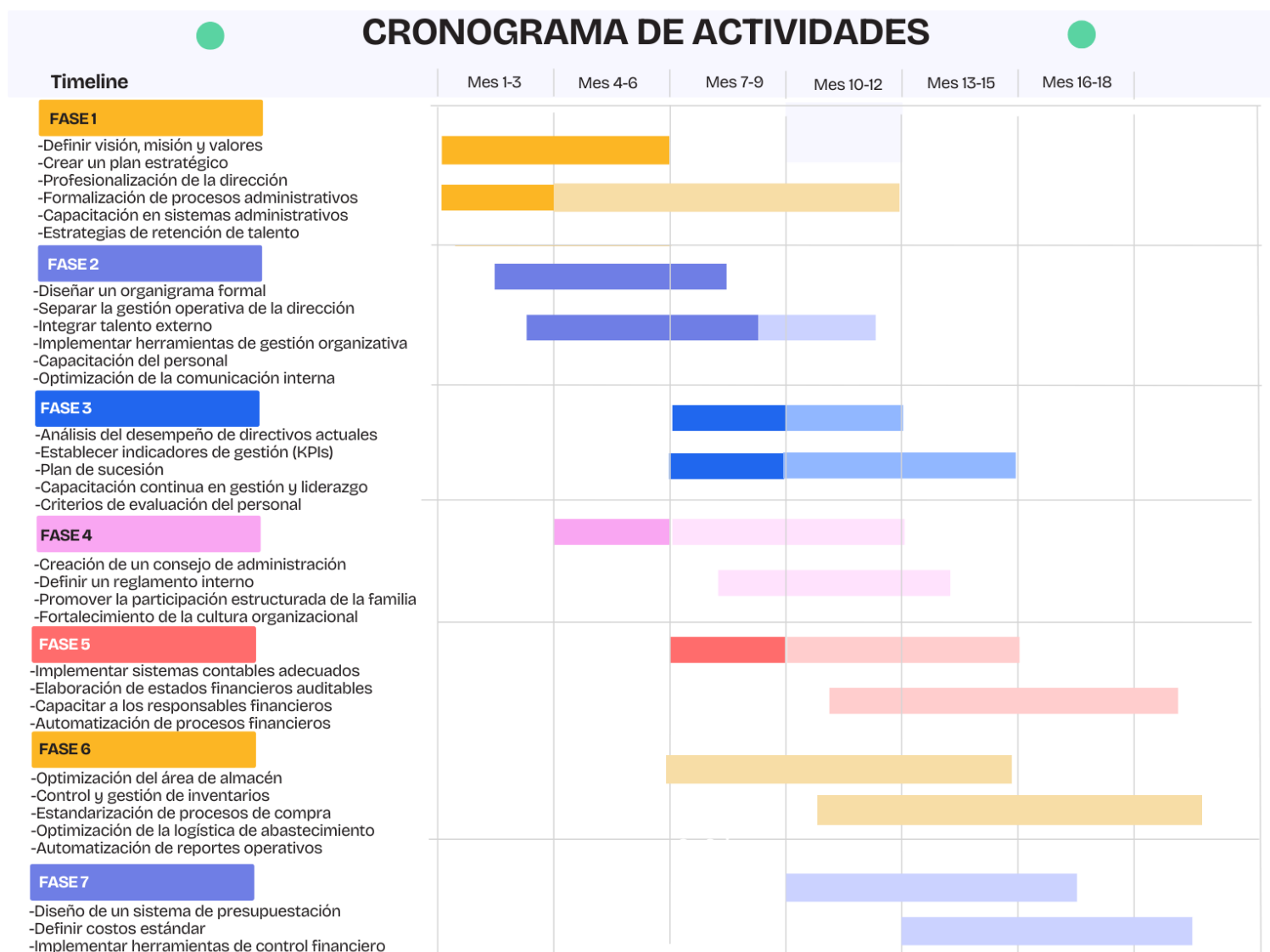
Una adecuada planificación financiera garantizará la rentabilidad del negocio y eso es posible implementando lo siguiente:

- a) **Diseño de un sistema de presupuestación:** Creación de presupuestos detallados alineados con la planificación estratégica.
- b) **Definir costos estándar:** Determinar costos de producción y operación para mejorar la rentabilidad.
- c) **Implementar herramientas de control financiero:** Uso de sistemas de monitoreo y auditoría interna para prevenir desviaciones.

La duración total estimada del proceso es de 12 a 18 meses. A continuación, se presenta un cronograma de actividades (ver Tabla 1) con la duración prevista para cada

una. Estas deberán ser dirigidas e implementadas por la dirección de la pequeña empresa familiar en coordinación con sus colaboradores. Es importante señalar que las tareas pueden ejecutarse de manera secuencial, alternada o simultánea, según las necesidades y condiciones específicas de la organización. El esquema propuesto sirve como una guía flexible y adaptable a cada caso particular.

Tabla 1. Cronograma de actividades para la Institucionalización de la Pequeña Empresa Familiar Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación (2024).

Notas:

- Las actividades pueden superponerse y ejecutarse en paralelo para optimizar los tiempos.
- La duración de cada fase puede ajustarse según la disponibilidad de recursos y la velocidad de implementación.
- Se recomienda realizar revisiones trimestrales para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario.

El modelo de gestión propuesto busca facilitar la institucionalización de la pequeña empresa familiar, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a través de la formalización de procesos, la mejora en la gestión y la implementación de herramientas adecuadas. La aplicación de este modelo permitirá una mejor organización, una mayor transparencia en la toma de decisiones y una optimización en la gestión financiera y operativa, abordando las necesidades identificadas en la investigación de campo.

RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Recomendaciones

Para que la mejora en la gestión administrativa de la empresa sea perceptible tras la implementación del modelo propuesto, se recomienda:

1. **Compromiso de la Alta Dirección:** Es fundamental que los líderes empresariales se involucren activamente en el proceso de institucionalización, asegurando que las estrategias definidas sean aplicadas con rigor.
2. **Monitoreo y Evaluación Continua:** Establecer revisiones periódicas de los indicadores de gestión permitirá medir el impacto de los cambios y realizar ajustes oportunos.
3. **Capacitación Permanente:** La formación continua del personal garantizará que los nuevos procesos administrativos sean comprendidos y ejecutados eficientemente.

4. **Adaptabilidad del Modelo:** Se recomienda que el modelo de gestión se ajuste a las necesidades cambiantes de la empresa, permitiendo flexibilidad en su aplicación.
5. **Uso de Tecnología:** La implementación de herramientas digitales facilitará el control financiero, la toma de decisiones estratégicas y la optimización operativa.
6. **Integración de Consultoría Externa:** Contar con asesores especializados en institucionalización de empresas familiares puede aportar una visión objetiva y experiencia en la implementación de mejores prácticas.

Limitaciones

Pese a los avances logrados en la investigación, existen factores que podrían haber limitado el alcance de los resultados:

- **Focalización Geográfica:** La investigación se centró en una región específica y ciertos sectores del mercado, lo que podría reducir la aplicabilidad de los hallazgos a otros contextos.
- **Tiempo Limitado para la Recolección de Datos:** La recopilación de información se realizó en un período determinado, lo que pudo afectar la profundidad del análisis de algunos procesos.
- **Enfoque en la Matriz de la Empresa:** El estudio solo consideró la matriz del negocio, dejando fuera futuras sucursales que podrían presentar dinámicas administrativas distintas.

Si bien estas limitaciones no afectan la validez del modelo propuesto, se recomienda considerar estos aspectos en futuras investigaciones para enriquecer la aplicabilidad del modelo en otros entornos empresariales.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha permitido analizar en profundidad el papel de la gestión en el proceso de institucionalización de las Pequeñas Empresas Familiares (PEF) y resaltar su relevancia en la consolidación y evolución de este tipo de organizaciones. A través de esta pesquisa, se evidenció que la gestión no solo es un conjunto de técnicas para la administración de recursos, sino un proceso dinámico que impacta directamente en la sostenibilidad y crecimiento de estos negocios. El estudio permitió identificar y evaluar diferentes modelos de gestión aplicados, destacando sus ventajas y limitaciones. Con base en este análisis, se desarrolló un modelo propio adaptado a las necesidades específicas de la pequeña empresa familiar objeto de estudio, incorporando estrategias clave para mejorar la operatividad y competitividad del negocio. La gestión va más allá de una simple herramienta operativa, ya que funciona como factor estratégico que, cuando se implementa correctamente, influye positivamente en la toma de decisiones y en el proceso de institucionalización. Esto no solo mejora la eficiencia y rentabilidad de la empresa, sino que también sienta las bases para su transformación en una organización más estructurada y resiliente frente a los cambios del entorno.

Del mismo modo, se profundizó en la institucionalización como un proceso fundamental para transformar una empresa familiar en una organización con estructuras sólidas y sostenibles. Uno de los principales aprendizajes de su evaluación es que la institucionalización no puede seguir un modelo único o rígido, sino que debe adaptarse a la cultura organizacional, evolución del negocio y necesidades específicas de cada empresa. La participación de todos los grupos de interés es clave para lograr una transición efectiva y minimizar la resistencia al cambio. Asimismo, se identificaron los principales retos que las pequeñas empresas enfrentan en este proceso, desde la transformación en la toma de decisiones hasta el cumplimiento de regulaciones y la planeación estratégica, lo que evidencia la complejidad del camino hacia la institucionalización.

En el caso de las PEF, este proceso se convierte en una oportunidad para trascender la gestión tradicional basada en la intuición y en estructuras poco formales, avanzando hacia un modelo más profesional y sostenible. No obstante, su éxito dependerá de la capacidad de los líderes para implementar cambios progresivos, establecer estrategias claras y fomentar una cultura organizacional que valore la planificación y la rendición de cuentas. Así, la institucionalización no solo fortalece la empresa en el presente, sino que también la prepara para enfrentar los desafíos del futuro con mayor solidez y resiliencia.

Asimismo, fue vital examinar las características distintivas de las Pequeñas Empresas Familiares (PEF), su estructura interna y la dinámica única que se genera entre los lazos familiares y los objetivos comerciales. El análisis de las PEF ha permitido comprender que su esencia radica en la interacción entre los lazos familiares y los objetivos comerciales, lo que les otorga fortalezas únicas, pero también desafíos significativos. Su estructura interna, basada en relaciones de confianza y valores compartidos, les proporciona una ventaja competitiva en términos de compromiso y resiliencia. Sin embargo, esta misma estructura puede convertirse en una limitante si no se establecen mecanismos claros de gestión y toma de decisiones que separen lo familiar de lo empresarial.

Otro aspecto relevante es la importancia de la adaptación y profesionalización dentro de las PEF. Si bien su flexibilidad les permite responder rápidamente a los cambios del entorno, su éxito a largo plazo dependerá de su capacidad para institucionalizar procesos, definir roles con claridad y fomentar una visión estratégica. El equilibrio entre tradición e innovación se convierte en un reto central para garantizar la continuidad generacional y la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, es fundamental destacar el papel de las PEF en la economía, no solo como generadoras de empleo y desarrollo local, sino también como ejemplos de empresas con identidad y arraigo. No obstante, para que puedan seguir desempeñando

este rol de manera efectiva, es necesario que reconozcan sus desafíos internos y externos y adopten estrategias que les permitan evolucionar sin perder su esencia.

A partir de la información teórica y la investigación de campo, se analizó un caso de estudio específico: un supermercado familiar con 25 años de operación en Palmar de Bravo, Puebla. Este análisis permitió identificar los desafíos administrativos y organizativos a los que se enfrenta una PEF en su día a día, así como las estrategias que ha implementado para mantenerse en el mercado. La observación de este caso contribuyó al desarrollo de un modelo de gestión adaptado a las necesidades de este tipo de empresas, con el objetivo de mejorar su manejo interno y facilitar su institucionalización.

Por lo tanto, se puede afirmar que el objetivo general de este trabajo, que consiste en proponer un modelo de gestión para la institucionalización de la pequeña empresa familiar Comercializadora de Abarrotes SISA, en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla, ha sido alcanzado. A lo largo de la investigación, se empleó una metodología cualitativa que permitió analizar en profundidad la realidad organizacional de la empresa objeto de estudio y diseñar un modelo de gestión alineado con sus necesidades específicas. Los resultados obtenidos confirman que la gestión administrativa es un pilar fundamental para la institucionalización de las pequeñas empresas familiares, ya que su correcta aplicación fortalece su estructura, mejora su competitividad y aumenta sus probabilidades de continuidad en el tiempo. Además, el estudio evidencia que la profesionalización de la gestión, la planificación estratégica y la implementación de estructuras organizativas formales son factores determinantes para que estas empresas trasciendan generaciones y operen de manera eficiente y sostenible. Estos hallazgos pueden observarse en las fases del modelo propuesto, donde se abordan aspectos clave como la definición de una dirección institucional, la reestructuración organizativa, la evaluación del liderazgo y la implementación de herramientas de gestión, garantizando así una transición ordenada hacia un esquema empresarial más sólido y estructurado.

REFERENCIAS

- Acuña, O. (2014). Bogotá, Colombia: Planteamiento de un Modelo de Gestión Integral para algunas PYMES.
- Almeida, R. (2011). Modelo de gestión del siglo XXI para la PYMES.
- Álvarez, L. (2017), Modelos de gestión=. Fundación Universitaria del Área Andina.
<https://core.ac.uk/download/pdf/326425436.pdf> 32
- Censos Económicos (2019). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2019*/Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI, 2020
https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf=
- Córdoba, M. (2016). *La profesionalización, clave para la supervivencia de la empresa familiar*. [Tesis de licenciatura, Universidad Siglo 21]. Archivo digital.
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/21586/TFG%20-%20%20Cordoba.%20Mar%c3%ada%20Eugenia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Córdova, Y. (2016, 19 de enero). Consolide con éxito su pequeña empresa familiar. El Economista.
https://www.eleconomista.com.mx/tags/empresas_familiares
- Chiavenato, I. (2000). *Administración: Teoría, Práctica y Perspectivas* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw- Hill.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Davis, J. y Tagiuri R. (1982). Modelo de los tres círculos.
- Deloitte (2012). Modelo de Gobierno Corporativo Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/risk/articles/que-es-y-como-se-institucionaliza-una-empresa.html>

- Family Business for Sustainable Development [FBSD]. (2023, 27 de enero). Sustainability Indicators For Family Business.
<https://familyenterprisefoundation.org/resources/resources/research-and-newsroom/articles/2023/sdg/sustainability-indicators-for-family-business/>
- García, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Archivo digital.
https://ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/Garcia2013_Tesis.pdf
- Granato, L., y Oddone, N. (2007). La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia. *Revista OIDLES*, 1(2), [1-55].
https://www.eumed.net/rev/oidles/02/Granato.htm#google_vignette
- Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2012) *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- López, P., & Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII (2), 75-93.
- Maderuelo, J. A. (2002). *Gestión de calidad total. El modelo EFQM de excelencia*. Scielo, 12(10), 631-640.
<https://scielo.isciii.es/pdf/medif/v12n10/hablemos.PDF>
- Mendívil, V. M. (2017), *Metodología para Institucionalizar a la Empresa Familiar y a la Empresa Mediana*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
<https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/116409?page=13>
- Membrado, J. (2015), *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia*. Diaz de Santos.
<https://dct.digitalcontent.com.co/sview/default.aspx>
- Molina, A. I. (2012). El Modelo de Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales. *Revista de Investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S. L., 3*
https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3C-Empresa_3.pdf

- Molina, A. P. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Colombia]. Archivo digital.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Monticelli, J., Bernardon, R. y Trez, G. (2020), Family as an institution: The influence of institutional forces in transgenerational family businesses. *Emerald Publishing*, 26(1), 54-75.
<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1355-2554>
- Mucha, S. (2022). La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral en la empresa ICONEG EIRL – Huancayo, 2021. [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Archivo digital.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12181/3/IV_FC_E_308_TE_Mucha_Lopez_2022.pdf
- Parker, L y Ritson, P. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management. *British Journal of Management*, 16(3), 175-194.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. [Fecha de la consulta: enero, 2025]. <https://dle.rae.es/>
- Recalde, M. F., Páez, J. C., Yépez, J. F., y Andrade, M., G. (2017). Los Modelos de Gestión Administrativa de las Pequeñas y Medianas Empresas en la Ciudad de Quito, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (236)
<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2021). *Administración: Fundamentos Básicos y Aplicaciones* (15^a. ed.). Pearson Prentice Hall.
<https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/business-and-management/Management-15e-Robbins-Coulter.html>
- Sánchez, M. (2014). *Administración 1: serie integral por competencias* (1^a. ed.). Grupo Editorial Patria.
<https://www.coursehero.com/file/56007927/ADMINISTRACION-1pdf/>
- San Martín, J. M. y Durán, J. A. (Ed.). (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Fundación Universidad de las Américas.

<https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>

Serna, M. A., Álvarez, M. A., y Calderón, M. (2012). El liderazgo de gestión en las organizaciones del sector salud. *Revista de la Universidad de Antioquia*, 67(260), 189-204.

Simón, J. C. (2019, 27 de junio). *Empresas Familiares: Valores, esfuerzo y compromiso*. PwC México

<https://www.pwc.com/mx/es/opinion/empresas-familiares.html>

Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica* (16ª ed.). Patria.

Torres, S y Mejía A. H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 111-133

https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4307/3263

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

Vivas, J. y Luna V. (2019). Análisis de la importancia y conocimiento de gestión tecnológica en microempresas abarroteras rurales en la región de Huaquechula. *Revista EDUCATECONCIENCIA*, 22(23), 40-54.

<https://doi.org/10.58299/edu.v22i23.63>

Walls, E. (2023). La institucionalización de las empresas. *Tax Legal Advisory Review TLARev*, 6, 52-55.

Wang, B., Liang, Q., Song, L. y Xu, E. (2022). Institutional complexity and family business development: a case study of the Charoen Pokphand Group. *Emerald Publishing*, 13(1), 34-57.

<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2040-8749>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Third Edition”, London: Thousand Oaks Sage Publications.

https://books.google.es/books?id=BWea_9ZGQMwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

ANEXOS: Instrumento de Investigación

ANEXO 1

ENTREVISTA PARA DESARROLLAR EL TEMA DE INVESTIGACIÓN: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA: FACTOR CLAVE PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN PALMAR DE BRAVO, PUEBLA. CASO DE ESTUDIO.”

GUÍA DE ENTREVISTA

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Presentación

Estimado propietario de la pequeña empresa familiar Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V., ubicada en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla. Su opinión es muy importante y ayudará a comprender mejor las necesidades y desafíos que enfrentan las pequeñas empresas familiares en el municipio. El presente formulario será usado como instrumento de investigación cualitativa, la información que brindes será solo utilizada para este fin. Gracias por tu apoyo al responderla.

Objetivo

El objetivo de esta encuesta es conocer el estado actual de su empresa en el ámbito administrativo y analizar el grado de incidencia de la gestión administrativa en la institucionalización de las pequeñas empresas familiares en el municipio.

Instrucciones

Por favor, responda las siguientes preguntas con sinceridad y precisión. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Sección 1: Información general

1. ¿Cuál es el nombre de su empresa?
2. Escribe una pequeña reseña de la empresa, su historia, inicios y evolución.
3. ¿En qué sector o industria opera su empresa?
4. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
 - a) 10-20
 - b) 21-30
 - c) 31-40
 - d) 41-50
 - e) Más de 50
5. ¿Cuántos años lleva su empresa en funcionamiento?
 - a) 1-5
 - b) 6-10
 - c) 11-20
 - d) Más de 20
6. ¿Cuántos miembros de su familia laboran en la empresa o tienen injerencia en ésta?
 - a) 1-2 miembros
 - b) 3-5 miembros
 - c) 6-10 miembros
 - d) Más de 10 miembros

Sección 2: Estado actual de la gestión administrativa

7. ¿Cuenta su empresa con un plan estratégico formal? Si es así, ¿puede describir brevemente su enfoque principal?
8. Si no cuenta con un plan estratégico formal, ¿puede describir brevemente los motivos por los que no tiene dicho plan estratégico y si le gustaría desarrollar e implementar alguno?

9. En su opinión, ¿qué tan importante es contar con un plan estratégico para el desarrollo y crecimiento de su empresa?
10. ¿Ha definido roles y responsabilidades específicas para los empleados mediante descripciones de puesto? Si es así, ¿cómo ha beneficiado esto a su empresa?
11. Si no cuenta con una definición específica de roles y responsabilidades, ¿puede indicar si considera que esto ha mermado el desarrollo de su empresa?
12. ¿Tiene su empresa un organigrama definido?
13. ¿Cómo se asegura de que todos conozcan su posición dentro de la estructura organizativa?
14. Si no cuenta con un organigrama definido, ¿puede explicar brevemente los motivos de por qué no lo tiene y si considera necesario desarrollar alguno?
15. ¿Considera que existe claridad sobre quién toma las decisiones y cómo se comunican estas dentro de su empresa?
16. ¿Utiliza su empresa algún sistema de gestión para administrar procesos, finanzas, contabilidad o recursos humanos? Si es así, ¿cuáles son sus características más útiles?
17. Si no cuenta con algún sistema de gestión, ¿puede indicar el motivo de esto y si le gustaría implementar alguno y por qué?
18. ¿Con qué frecuencia capacita a su personal y qué temas considera prioritarios para su desarrollo?
19. ¿Realizan reuniones de evaluación para revisar los resultados del personal? Si es así, ¿cómo estructuran estas reuniones?
20. Si no realiza reuniones de evaluación para revisión de los resultados del personal, ¿puede indicar el motivo de esto?
21. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?
22. ¿Qué métricas o criterios utiliza para medir su efectividad?
23. ¿Tiene su empresa procedimientos escritos para las principales actividades?
24. ¿Qué tan útiles han sido estos documentos para estandarizar procesos?
25. ¿Han definido objetivos cuantificables para los resultados que su personal debe lograr?
 - a) Sí

- b) No
- c) En proceso

26. ¿qué dificultades han enfrentado para establecerlos?

Sección 3: Familiarización con la gestión administrativa e institucionalización

27. ¿Qué sabe sobre la gestión administrativa?

28. ¿Cómo considera que se relaciona la gestión administrativa con su empresa?

29. ¿Qué cree que implica la institucionalización de una empresa?

30. ¿Considera que la gestión administrativa y la institucionalización podrían ser beneficiosas para su empresa? Por favor, explique su razonamiento.

Sección 4: Necesidades y desafíos

31. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en el ámbito administrativo?

32. ¿Qué áreas de la gestión administrativa considera que necesitan más atención o mejora en su empresa?

33. De las dificultades que debe afrontar su empresa, ¿Cuál considera que es la que debe atender con mayor urgencia?

34. ¿Emplea herramientas de gestión estratégica en su empresa? Si es así, ¿cuáles utiliza y qué impacto han tenido en su operación?

35. En caso de que su respuesta sea afirmativa; ¿Qué herramientas de gestión administrativa ya implementa en su empresa? Por ejemplo: diagramas de control, gestión de la cultura empresarial, análisis 360, plan estratégico, plan de sucesión.

36. En caso de que su respuesta sea negativa; ¿Cuáles son las razones por las que considera que no han sido implementadas herramientas de gestión administrativa hasta ahora?

37. ¿Considera que al aplicar herramientas de gestión administrativa que comprenden la planeación, organización, capacitación del personal, dirección y control, hará una diferencia tangible para su negocio? Justifique su respuesta.

Sección 5: Datos de contacto

38. Por favor, proporcione su nombre y correo electrónico si está dispuesto a que lo contactemos para aclarar alguna respuesta o continuar con el estudio. Gracias.

ANEXO 2

ENTREVISTA PARA DESARROLLAR EL TEMA DE INVESTIGACIÓN: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA: FACTOR CLAVE PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN PALMAR DE BRAVO, PUEBLA. CASO DE ESTUDIO.”

GUÍA DE ENTREVISTA

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Presentación

Estimado colaborador de la pequeña empresa familiar Comercializadora de Abarrotes SISA S.A. de C.V., ubicada en el municipio de Palmar de Bravo, Puebla. Su opinión es muy importante y ayudará a comprender mejor las necesidades y desafíos que enfrentan las pequeñas empresas familiares en el municipio. El presente formulario será usado como instrumento de investigación cualitativa, la información que brindes será solo utilizada para este fin. Gracias por tu apoyo al responderla.

Objetivo

El objetivo de esta encuesta es conocer el estado actual de la empresa en la que labora, analizar desde su experiencia y opinión sobre la organización y gestión de la misma, así como analizar el grado de incidencia de la gestión administrativa en la institucionalización de las pequeñas empresas familiares en el municipio.

Instrucciones

Por favor, responda las siguientes preguntas con sinceridad y precisión. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Sección 1. Información General

1. ¿Podría decirme su nombre y cuál es su puesto en la empresa?

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
 - a) Menos de 1 año
 - b) 1 a 3 años
 - c) 4 a 6 años
 - d) Más de 6 años

3. ¿Cuál es su nivel de estudios?
 - a) Primaria
 - b) Secundaria
 - c) Bachillerato
 - d) Técnico
 - e) Universitario
 - f) Posgrado

4. ¿Algún miembro de su familia también trabaja en esta empresa?

Sección 2. Estado Actual de la Gestión Administrativa

5. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la empresa? ¿Qué aspectos considera positivos y cuáles cree que podrían mejorar?
6. En su opinión, ¿la empresa tiene un rumbo claro y definido? ¿Podría darme algún ejemplo para explicar su respuesta?
7. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos de su equipo de trabajo? ¿Recibe información clara sobre cómo su labor contribuye a esos objetivos?
8. ¿Tiene asignadas responsabilidades específicas en su puesto? ¿Han cambiado con el tiempo? Si es así, ¿de qué manera?
9. ¿Considera que existe una buena comunicación entre empleados y directivos? ¿Podría mencionar un ejemplo en el que la comunicación fue efectiva y otro en el que no lo fue?

10. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño laboral? ¿Cuáles han sido los temas y qué capacitaciones le gustaría que se impartieran?
11. ¿De qué manera se evalúa su desempeño en la empresa? ¿Cree que este método de evaluación es justo y efectivo?
12. ¿Existen manuales, instructivos o procedimientos escritos que orienten su trabajo? ¿Los considera útiles o necesarios para el desempeño de sus labores?

Sección 3. Familiarización con la Gestión Administrativa e Institucionalización

13. ¿Qué entiende usted por “gestión administrativa”? ¿Cómo cree que influye en su trabajo diario?
14. En su opinión, ¿qué aspectos de la gestión administrativa de la empresa podrían mejorar y cómo impactaría eso en su desempeño?
15. ¿Ha notado que la empresa ha hecho esfuerzos recientes por mejorar su organización y estructura? ¿Cuáles son los cambios más visibles?
16. ¿Qué significa para usted el concepto de “institucionalización de una empresa”?
17. ¿Cree que la institucionalización podría mejorar el desempeño de la empresa? ¿Podría dar ejemplos de cómo?

Sección 4. Necesidades y Desafíos

18. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta en su trabajo diario? ¿Cómo podrían resolverse con una mejor organización administrativa?
19. ¿Qué herramientas o recursos considera que facilitarían y harían más eficiente su labor?
20. ¿Existen áreas o procesos dentro de la empresa que, según usted, necesitan mejoras urgentes? ¿Por qué?
21. ¿Ha notado algún cambio reciente en la manera en que se gestionan las actividades de la empresa? ¿Cómo lo ha percibido y qué impacto ha tenido en su trabajo?
22. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta en las decisiones importantes de la empresa? ¿Podría compartir un ejemplo?
23. ¿Qué sugerencias propondría para mejorar la organización y gestión de la empresa? ¿Qué acciones concretas cree que podrían implementarse de inmediato?

Sección 5. Datos de Contacto

24. Si está de acuerdo en que lo contactemos nuevamente para aclarar alguna respuesta o dar seguimiento a esta investigación, ¿podría proporcionarnos su nombre y correo electrónico?

Gracias por su tiempo y colaboración.