



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO

“ANÁLISIS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR
SERVICIO EN PUEBLA, CON BASE EN EL MODELO EVOLUTIVO
TRIDIMENSIONAL (CONTRASTE CONSULTORÍAS EN GRANDE E
IMPULSOS DE MERCADO)”

DIRECTOR:

Dra. Alicia Gómez Martínez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración

PRESENTA(N):

Gabriel Hernández Moreno
Nicté-Ha Myldreth López Sánchez

Puebla, Pué. a 8 de Diciembre de 2016



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“ANÁLISIS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES
DEL SECTOR SERVICIO EN PUEBLA, CON BASE EN EL
MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL
(CONTRASTE CONSULTORÍAS EN GRANDE E
IMPULSOS DE MERCADO)”**

DIRECTOR:

Dra. Alicia Gómez Martínez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración

PRESENTA(N):

Gabriel Hernández Moreno
Nicté-Ha Myldreth López Sánchez

Puebla, Pué. a 8 de Diciembre de 2016



Dr. Jacinto García Flores

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: **ANÁLISIS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO EN PUEBLA, CON BASE EN EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (CONTRASTE CONSULTORÍAS EN GRANDE E IMPULSOS DE MERCADO)**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GABRIEL HERNÁNDEZ MORENO
NICTE-HA MYLDRETH LÓPEZ 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.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 19 de Mayo de 2016

Atentamente


Dra. Alicia Gómez Martínez



Dr. Jacinto García Flores

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: ANÁLISIS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO EN PUEBLA, CON BASE EN EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (CONTRASTE CONSULTORÍAS EN GRANDE E IMPULSOS DE MERCADO), elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

GABRIEL HERNÁNDEZ MORENO
NICTE-HA MYLDRETH LÓPEZ 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.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 18 de Mayo de 2016

Atentamente


Mtra. Josabeth Mendoza Juárez



Dr. Jacinto García Flores

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: ANÁLISIS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO EN PUEBLA, CON BASE EN EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (CONTRASTE CONSULTORÍAS EN GRANDE E IMPULSOS DE MERCADO), elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, de nombre:

GABRIEL HERNÁNDEZ MORENO
NICTE-HA MYLDRETH LÓPEZ SÁNCHEZ

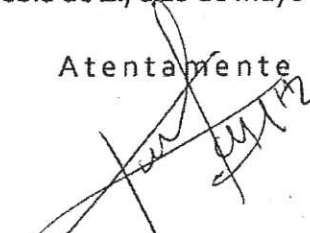
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 18 de Mayo de 2016

Atentamente


Dra. Karla Liliana Haro Zea



Dr. Jacinto García Flores

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 Lector de la Tesis denominada: ANÁLISIS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO EN PUEBLA, CON BASE EN EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (CONTRASTE CONSULTORÍAS EN GRANDE E IMPULSOS DE MERCADO), elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

GABRIEL HERNÁNDEZ MORENO
NICTE-HA MYLDRETH LÓPEZ 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.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 24 de Junio de 2016

Atentamente



Dr. Raúl Ramírez Pérez





BUAP



Oficio No. FCP-SIEP/116/16

C. HERNÁNDEZ MORENO GABRIEL 213470779
LÓPEZ SÁNCHEZ NICTE-HA MYLDRETH 213470782

PRESENTE

Por este conducto le informo que su Protocolo de Tesis titulado: **“ANÁLISIS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO EN PUEBLA, CON BASE EN EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (CONTRASTE CONSULTORÍAS EN GRANDE E IMPULSOS DE MERCADO)”**, de la **Maestría en Administración**.

DICTAMEN

Se acepta en lo general, previo cumplimiento de las observaciones que le formule su asesor metodológico, nombrando al efecto como:

Director de Tesis:	DRA. ALICIA GÓMEZ MARTÍNEZ
Asesor de Temático:	M.A. JOSABETH MENDOZA JUÁREZ
Asesor Metodológico:	DRA. KARLA LILIANA HARO ZEA
Lector de tesis:	DR. RAÚL RAMÍREZ PÉREZ

Una vez que haya recabado las firmas de aceptación y dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de emisión del presente oficio, **deberá entregar copia del mismo en la SIEP para no perder el registro del protocolo**, la asignación de Director y Asesores, ni los avances que haya realizado al efecto.

ATENTAMENTE
“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 14 de abril de 2016.

DR. JACINTO GARCÍA FLORES
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



DATOS CONTACTO ALUMNO (S)		
Nombre	Correo	Teléfono (s)
Gabriel	gabbo.hdzm@gmail.com	22 27 06 76 40
Nicte-Ha	nicte_5@hotmail.com	

c.c.p. Alumno
c.c.p. Archivo
ECA/ERR*



Facultad de Contaduría Pública

Bld. Valsequillo 70, Col. Universidades Ciudad Universitaria, Puebla Pue. C.P. 72570
Posgrado Edificio F, planta baja
01 (222) 229 55 00 ext. 5554 y 7673

Recibido 19/04/2016

Recibido 15/04/2016



BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/085/16
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. GABRIEL HERNÁNDEZ MORENO
NICTE-HA MYLDRETH LÓPEZ SÁNCHEZ**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“ANÁLISIS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO EN PUEBLA, CON BASE EN EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (CONTRASTE CONSULTORÍAS EN GRANDE E IMPULSOS DE MERCADO)”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 24 de junio de 2016


DR. JACINTO GARCÍA FLORES

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado.

60
**AÑOS DE
AUTONOMÍA**
UNIVERSITARIA

c.c.p. SIEP
JGF*/ECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552



BUAP



Oficio No. FCP-SIEP/116/16

C. HERNÁNDEZ MORENO GABRIEL 213470779
LÓPEZ SÁNCHEZ NICTE-HA MYLDRETH 213470782

PRESENTE

Por este conducto le informo que su Protocolo de Tesis titulado: **“ANÁLISIS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO EN PUEBLA, CON BASE EN EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (CONTRASTE CONSULTORÍAS EN GRANDE E IMPULSOS DE MERCADO)”**, de la **Maestría en Administración**.

DICTAMEN

Se acepta en lo general, previo cumplimiento de las observaciones que le formule su asesor metodológico, nombrando al efecto como:

Director de Tesis:	DRA. ALICIA GÓMEZ MARTÍNEZ
Asesor de Temático:	M.A. JOSABETH MENDOZA JUÁREZ
Asesor Metodológico:	DRA. KARLA LILIANA HARO ZEA
Lector de tesis:	DR. RAÚL RAMÍREZ PÉREZ

Una vez que haya recabado las firmas de aceptación y dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de emisión del presente oficio, **deberá entregar copia del mismo en la SIEP para no perder el registro del protocolo**, la asignación de Director y Asesores, ni los avances que haya realizado al efecto.

ATENTAMENTE
“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 14 de abril de 2016.

DR. JACINTO GARCÍA FLORES
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



DATOS CONTACTO ALUMNO (S)		
Nombre	Correo	Teléfono (s)
Gabriel	gabbo.hdz.m@gmail.com	22 27 06 76 40
Nicte-Ha	nicte_5@hotmail.com	

c.c.p. Alumno
c.c.p. Archivo
ECA/ERR*



Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Valsequillo 70, Col. Universidades Ciudad
Universitaria, Puebla Pue. C.P. 72570

Posgrado Edificio F, planta baja
01 (222) 229 55 00 ext. 5554 y 7673

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
II. JUSTIFICACIÓN	15
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
Objetivo general	16
Objetivos Específicos	17
IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	17
V. HIPÓTESIS	18
Variable independiente	18
Variable dependiente	19
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	24
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	26
A. Alcances.....	26
B. Limitaciones	27
CAPÍTULO 1. EVOLUCIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES.....	28
1.1 Antecedente de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares en México.	28
1.2 Antecedente de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares en Puebla.	31
1.3 Estructuración de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares en el servicio.....	35

CAPÍTULO 2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANA EMPRESAS FAMILIARES.....	38
2.1 Comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares con respecto a su desarrollo.....	38
2.2 Comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares con respecto a sus procesos.....	41
2.3 Comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares con respecto a su capitalización.....	44
2.4 Comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares con respecto a su reestructuración.....	47
2.5 Carencias y distribución de responsabilidades Pequeñas y Medianas Empresas familiares.....	50
2.7 Estructura Administrativas y la implementación en Pequeñas y Medianas Empresas familiares.....	51
CAPÍTULO 3. MODELOS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES	55
3.1 Importancia de la gestión en las empresas familiares.....	55
3.2 Modelo de los tres círculos de Renate Tagiuri y John Davis.....	56
3.2 Modelo de equilibrio entre empresa y familia de Belausteguigoitia.....	58
3.3 Modelo evolutivo Tridimensional de Kevin Gersick.....	59
CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO Y CONTRASTE DEL MODELO	62
4.1 El modelo evolutivo tridimensional y sus características.....	62
4.2 Empresas entrevistadas del sector servicio.....	67
4.3 Determinación de la relación nivel de gestión-madurez empresarial conforme al modelo evolutivo tridimensional	68
CAPÍTULO 5. CONTRASTE ENTRE EMPRESAS ANALIZADAS Y EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL	106

5.1 Teorías y modelos que sustentan la propuesta de investigación, contraste de las empresas analizadas.....	106
5.2 Contraste de empresas analizadas.....	108
5.3 Hallazgos encontrados durante el desarrollo del trabajo de investigación.	111
5.4 Propuesta para mejorar las expectativas de vida en las empresas Impulsos de Mercado y Consultorías en Grande.	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
X. REFERENCIAS.....	118
XI. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS (GLOSARIO).....	122
XII. ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Diagnóstico	20
Tabla 2. Operacionalización	22
Tabla 3. Métodos y técnicas a utilizar en la investigación	25
Tabla 4. Distribución porcentual de gerentes y propietarios.....	36
Tabla 5. Cuadro comparativo de modelos para la evaluación de la gestión de las PyMES familiares	60
Tabla 6. Escala del instrumento para la evaluación del nivel de gestión de las PyMES familiares.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Participación de las Empresas en el servicio mundial	41
Gráfica 2. Incremento en participación del servicio mundial.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desarrollo de las empresas en México	30
Figura 2. Desarrollo de Empresas en Puebla.....	34
Figura 3. Causas del fracaso en las PyMES familiares.....	45
Figura 4. Ámbitos de estudio de la empresa familiar.....	48
Figura 5. Mortalidad en las PyMES familiares.....	49
Figura 6. Estructura administrativa.....	53
Figura 7. Modelo de los tres círculos.....	57
Figura 8. Modelo equilibrio empresa-familia Belausteguigoitia.....	58
Figura 9. Modelo de evolución tridimensional	60

ÍNDICE DE SIGLAS

INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
PIB	Producto Interno Bruto
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SE	Secretaría de Economía
TLC	Tratado de Libre Comercio

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se aborda a la empresa familiar desde una perspectiva holística, que dará contexto desde su historia en el México, Puebla y el sector servicio, los comportamientos y rasgos con los que se desenvuelven y operan diariamente, con puntos sensibles como los son los procesos, el manejo de capital, la forma en moldean sus estructuras organizacionales y las creencias hechas cultura. Se menciona la importancia de la gestión y los diversos modelos de apoyo para una correcta separación de comportamientos familiares con las actividades empresariales, realizando la aplicación de un instrumento de medición para determinar niveles de madurez y gestión sobre las empresas analizadas, contrastando los resultados obtenidos, emitiendo la propuesta para mejorar las expectativas de vida de las mismas.

ABSTRACT

The investigation work, from holistic perspective, it give context about the history from Mexico, Puebla and service sector. The comportment and characteristics that operating daily, with sensitive points about process, capital management and organizational structures. This study about level gestion and different models that give support about the business activities, In the exploration is realize the tools apply of measure and determinate different levels maturation and gestion in analyzed enterprise, comparing the results and give a proposal for better expectation of live.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación, se realiza el análisis de las empresas familiares desde el enfoque del modelo evolutivo tridimensional desde un enfoque holístico, con la finalidad de desarrollar una herramienta de medición que permita desarrollar la detección de necesidades e incrementar las expectativas de vida empresarial.

Durante la parte introductoria del presente trabajo de investigación, se vislumbra la pregunta de investigación como eje central, la hipótesis realizada y la metodología empleada para su realización, así como el objetivo tanto general como particular y los alcances y limitaciones con los que se elaboró.

Se observa en el capítulo uno, los antecedentes de las empresas familiares en México, Puebla y el sector servicio, como conceptualización en el tiempo y espacio de los factores que influyen de forma cultural y económica para la apertura y operación de un ente económico desde mandos familiares.

A través de capítulo dos, se visualizan los comportamientos organizacionales dentro de las pequeñas y medianas empresas familiares, tomando como tópicos el desarrollo obtenido, la realización, implantación y adopción de procesos, el manejo del capital desde la cúpula familiar, la reestructura de las unidades empresariales, las creencias y delegación de responsabilidad, así como las estructuras organizacionales, con la finalidad de sumergirse en el interior de la empresa familiar.

A lo largo del capítulo tres, se enfatiza la importancia de la gestión dentro de toda organización y en especial de la empresa familiar, enunciando diversos modelos teóricos de equilibrio de los factores empresa y familia.

En el capítulo cuatro, contienen características del modelo evolutivo tridimensional, la presentación de las empresas analizadas como estudio de caso y la implementación de la herramienta de medición, determinando niveles de gestión y madurez empresarial conforme a los ejes rectores del modelo, empresa-familia-propiedad.

Culminando con el capítulo cinco, en donde se hace referencia a las teorías en las que fue apoyado el trabajo de investigación en las empresas analizadas, un contraste de los resultados obtenidos de acuerdo a los segmentos utilizados en la evaluación de gestión, una revisión sobre los hallazgos encontrados a lo largo de la realización del presente trabajo de investigación y la propuesta con la que se busca mejorar las expectativas de vida de las empresas analizadas.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo actual, se encuentra en auge de la globalización, basado en órdenes sociales capitalistas, que están fundados en premisas o máximas como lo es la obtención de utilidades en las inversiones efectuadas. Derivado de este modelo, se ha convertido en una necesidad el ser dueño de los factores de producción, con lo cual ha tomado relevancia este tópico en el sistema económico de México durante la última década.

Es por ello que hay que considerar cómo la sociedad, impulsa desde la familia como la más básica forma de asociación, una solución al esquema de la férrea capitalización en la economía nacional y mundial a través de la creación e implementación de un modelo de unidades de negocio, a las cuales en la actualidad se le denomina coloquialmente empresa familiar.

Para penetrar en el tema e interpretar términos descritos, se toma en cuenta la siguiente definición del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", que definen a la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García y Casanueva, 2001 Pág. 23).

Las empresas familiares se han conformado con miembros que comparten lazos sanguíneos de forma lineal (padres, hijos, nietos) u horizontal (hermanos, primos), con la finalidad de facilitar la constitución y el arranque de las mismas, ya que comúnmente uno de los miembros es el apoderado de la totalidad o mayor parte de los recursos financieros utilizados. Uno de los principales temas en estas

entidades es la forma de implementar e incorporar los conceptos y prácticas administrativas para poder efectuar un ciclo de vida sano de la empresa.

Las empresas familiares en la actualidad se constituyen como el motor de la economía en México, de acuerdo a los datos brindados por el censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014). Pero enfrentan desafíos significativos y un alto índice de mortalidad, ya que una muy pequeña cantidad de las empresas logra efectuar una sucesión a una segunda generación. Sin embargo, estos riesgos se pueden minimizar de acuerdo a lo comentado por KPMG (2009) con la implementación de conceptos empresariales elementales como la planeación estratégica y la implementación de sistemas administrativos formales.

Para asimilar el concepto administrar se toma lo descrito por la Real Academia de la Lengua Española (08/03/2015), la menciona como “Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto”. Por lo tanto las empresas en la actualidad necesitan contar con una excelente organización y dosificación de los recursos disponibles y en gran medida de los escasos. La administración es la encargada de brindar el mejor uso a dichos recursos y delimitar parámetros que servirán como pauta para emitir decisiones que causaran impactos positivos o negativos como efecto.

La administración en las organizaciones, es un elemento fundamental como hace referencia el artículo “La empresa familiar: fortalezas y trampas” en la Revista Empresa y Humanismo, por el cual se potencializa a las entidades, en las diferentes áreas de trabajo, la importancia de poseer un sistema administrativo se define en puntos tales como adquirir, financiar y administrar (Gallo, 2004).

La importancia de mirar a la unidad de negocio como empresa, y que busque el crecimiento y desarrollo, en donde se pueda observar como la actividad prioritaria la gestión del negocio y la creación de una cultura financiera es trascendental para lograr la subsistencia en el mercado.

No obstante el incorporar personal de los núcleos familiares a las nóminas de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) no es un tema menor, ya que en el país el 90% son empresas familiares de acuerdo con la revista Forbes México en 2011 y en el Estado de Puebla se ubican 183 mil unidades de negocio con estas características basado en un estudio realizado en 2011 por la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP). El concepto familia se entiende de una forma diferente, las familias abarcan una gran gama que va desde los padres, hijos llegando a los tíos, sobrinos y cuñados. Debido a esto es importante buscar una institucionalización de la entidades para poder definir cuáles son las prioridades que se habrán de anteponer a otros intereses que no visualice la organización, y evitar un conflicto familia - empleados, contemplando que se desarrolla con el transcurso del tiempo y la realización de las operaciones cotidianas el sentimiento de propiedad de los bienes gestionados en el negocio, es por ello la vital importancia de esta investigación para obtener un mecanismo de soporte que permita prevenir la descapitalización y con ello reforzar las economías locales, familiares y organizacionales que sustentan estas empresas día a día en el estado de Puebla, a partir de esta situación se expone la siguiente pregunta que permite ubicar la investigación ¿Cómo evitar la descapitalización mediante la implementación de un modelo de prevención enfocado las empresas familiares del sector servicios en las empresas Impulsos de Mercado y Consultorías en Grande? esto con la finalidad de mantener y concentrar la objetividad, evitar la múltiple función en la organización y el desenfoque de la estructura organizacional.

Es por todo lo anterior, que se toman en cuenta las variables que son cruciales en la subsistencia de las empresas en un ambiente determinante de globalización y control capitalista. Del cual emerge la relevancia de poder del capital para implementar acciones correctivas en la organización o de adaptación a los mercados financieros, dejando como clara e ineludible interrogante el grado de variación en el tiempo de vida que existe entre las entidades que están descapitalizadas y las que gracias a la estructura administrativa que las ostenta vidas longevas y mantienen niveles de flujo de efectivo constantes para atender a las desavenencias de la economía de la Estado de Puebla en empresas familiares, mismo que se medirán a través de número de empresas que cierran operaciones por declaración de quiebra contrastando las que incrementan su tamaño y volumen de colaboradores.

II. JUSTIFICACIÓN

Debido a que las empresas familiares son un generador de riqueza, empleo y oportunidades; así como el nacimiento de estas para mejorar la calidad de vida de los familiares fundadores, se tiene la necesidad de implementar una estructura administrativa en la cual se tenga un control adecuado, así como una planeación estratégica para evitar la descapitalización de estas organizaciones. Es por ello que se pretende implementar una estructura administrativa, en la que la organización sea clara para la toma de decisiones de las compras, los empleados y el dinero.

En la actualidad de acuerdo a datos del INEGI (2011) se cuenta con un 81% de empresas familiares en el Estado de Puebla, las cuales podrán verse

beneficiadas con la adaptación de la estructura diseñada para obtener una gestión de costos adecuada, así como también la creación de políticas y lineamientos sobre, los actos y decisiones de los dueños, socios, o familiares; lo que esto lleva a tener un valor agregado a la organización, eliminando carencias administrativas y un incremento de estrategias, apoyando a solidificar la economía estatal con mayor estabilidad laboral, por ende generando mayor y mejor recaudación de contribuciones, cerrando un círculo virtuoso de bienestar y una gestión de costos adecuada.

La implementación del modelo para prevenir la descapitalización incrementará las expectativas de vida de las empresas familiares de nueva creación.

La importancia de esta investigación consiste en presentar una mecánica formal a los gestores de negocio del Estado de Puebla, en concreto de empresas familiares analizadas, para prevenir la descapitalización y cierre de las mismas.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Demostrar los beneficios del modelo tridimensional, determinando los parámetros de control y gestión (operativas, administrativas y de staff) para lograr prevenir la descapitalización de las PYMES familiares.

Objetivos Específicos

- Investigar los antecedentes de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares en México, Puebla para conocer su crecimiento y capitalización.
- Observar el comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares con base a su crecimiento.
- Distinguir los principales vicios existentes en las Pequeñas y Medianas Empresas familiares.
- Comparar las diferentes estructuras administrativas recomendables para una pequeña y mediana empresa.
- Analizar los escenarios para la aplicación de una estructura administrativa en una pequeña y mediana empresa.

IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál ha sido la evolución de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares en México?

- ¿Cuál ha sido el crecimiento de las pequeñas y mediana empresas familiares de México?
- ¿Cuáles son los principales problemas en las Pequeñas y Medianas Empresas?
- ¿Cuáles son las estructuras administrativas que favorecen la comunicación dentro de una pyme?
- ¿Qué escenarios se pueden enfrentar al momento de implementar una estructura administrativa en una pequeña y mediana empresa?
- ¿Cómo prevenir la descapitalización mediante la implementación de estructura administrativa en las empresas familiares del Estado de Puebla?

V. HIPÓTESIS

El redefinir el modelo de gestión en las pymes familiares les permitirá realizar acciones que generen valor, potencializando sus expectativas de vida y desarrollo.

Variable independiente

- Redefinir la estructura administrativa de las PYMES.

- Ausencia de un modelo administrativo.

Variable dependiente

- Prevenir la----- de las PYMES.

Tabla 1. Cuadro Diagnóstico

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al Pronóstico
Cierre de empresas	Ausencia de políticas financieras	Inversiones improductivas	Implementación de estándares monetarios para el uso y aplicación de recursos
	Descapitalización	Apalancamiento y endeudamiento	Implementación de estructura administrativa que gestione el control de los activos
	Ausencia de lineamientos administrativos	Inexistencia de identidad empresarial y determinación de responsabilidades y autoridad	Estructura organizacional que regule a las diversas áreas operativas y administrativas
Desempleo en la clase media y baja	Baja productividad	Generación de pérdidas	Estándares en la entrega de proyectos y lineamientos de las posibles sanciones

	Ineficiencia en la aplicación de los recursos financieros, humanos, materiales su tecnológicos	Gestión de negocio limitada	Aplicación de responsabilidad compartida entre los colaboradores con liderazgo comunitario
Negligencia en la toma de decisiones	Falta de existencia de política de niveles de autorización	Rotación de encargados de gestión	Generación organigrama formal política de autorización de gastos e inversiones
	Negligencia en la información entregada (fuera de tiempo y errónea)	Generación de perdidas	Cumplimiento y generación de reglamento interior de trabajo con derechos y obligaciones

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Operacionalización

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	Ítems
Estructura administrativa	La estructura administrativa es la organización de las diversas áreas que integran una entidad basada en un esquema formal, relacionándolas entre sí, a través de procesos y procedimientos, para la consecución de objetivos de preservación, productivos y financieros.	Empresas	Tipos de empresas	Esquema Formal	Documental
				Esquema Informal	Documental
		Estructuras organizacionales	Tipos de estructuras organizacionales		Documental
		Procesos	Tipos de procesos administrativos		Documental
		Procedimientos	Actividades administrativas		Documental
		Objetivos	Cultura		Documental
			Financiera		
			Productivos		Documental
	Financieros		Documental		

Descapitalización	Acción mediante la cual se pierden sumas de recursos monetarios o fondos atesorados como riquezas históricas por una entidad, comunidad, empresa o país llegando al punto de quiebra técnica.	Manejo de recursos financieros	Margen sobre ventas	Razón financiera	
			Costo de Oportunidad	Análisis Comparativo	
			Productividad / Eficiencia	Formulas Financieras	
			Inflación Acumulada	Documental	
			Tendencias en indicadores macro-económicos	Balanza de Pagos	Documental
				Tipo de Cambio	Documental
				Desempleo	Documental
				Reservas Internacionales	Documental
				Déficit en cuenta corriente	Documental

Fuente: Elaboración propia.

Como se identifica en la Tabla 5. ante la grave situación socio-económica cobra interés el desarrollo local de las PyMES familiares, lo cual sirve de referencia y motivación para considerar a la descapitalización de las organizaciones como una variable que afecta de la capacidad productiva y/o empleadora, puesto que influye la nula gestión administrativa y la relación familiar con el grado pérdida de flujos.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Por la naturaleza de la investigación y la finalidad perseguida será del tipo aplicada, ya que se tiene como objetivo prevenir el problema de la descapitalización por ausencia de sistemas de gestión en las PYMES del sector servicios en las empresas Impulsos de Mercado y Consultorías en Grande.

La investigación se realiza con el método deductivo, ya que se llevan acabo inferencias de las generalidades de las empresas, a las particularidades de cada una de ellas, así como se toma el método analítico al desglosar y manejar bases de datos estadísticos para realizar comparativos y conclusiones.

Por otro lado la investigación se realiza bajo un enfoque de tipo mixto, al sustentarse en datos estadísticos que concentran el INEGI y distintas cámaras empresariales, y la realización de visitas a una muestra de empresas para validar las condiciones existentes mediante encuestas y entrevistas.

La información se aborda a partir de fuentes bibliográficas, al comparar las estructuras sugeridas de los diferentes autores en la materia, en libros, revistas y artículos; así como la investigación de campo por la realización de encuestas y entrevistas.

Tabla 3. Métodos y técnicas a utilizar en la investigación

Fuente	Métodos	Técnicas
Bibliográficas	Investigación documental, libros, revistas, tesis, artículos indexados.	Análisis de contenidos y compilación y manipulación estadística.
Campo	Realización de cuestionarios y encuestas dirigidas.	Uso de escala Likert y socio métricas.

Fuente: Elaboración propia.

La investigación será de tipo descriptivo, toda vez que se muestra el proceso natural en el que se ven envueltos en la dinámica de la operación diaria, sus buenas y malas prácticas y los efectos de contar o no con una estructura administrativa de soporte.

En términos generales, los dos enfoques cuantitativo y cualitativo utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997):

La investigación lleva a cabo la observación y evaluación de fenómenos existentes actualmente en las empresas familiares Impulsos de Mercado y

Consultorías en Grande, sus procesos de capitalización, crecimiento y consolidación.

Se establecen supuestos derivados de la observación y evaluación de datos obtenidos de la observación realizada,

Proponer un modelo teórico contemplando indicadores, los ya antes empleados.

La investigación tendrá un diseño no experimental, ya que no se manipulan las variables existentes para obtener los resultados esperados, se lleva un proceso de observación del fenómeno tal y como se desarrolla en su contexto natural sin condiciones o estímulos externos.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

A. Alcances

El presente trabajo se basa en la propuesta del uso del modelo evolutivo tridimensional de la estructura administrativa, basada en lineamientos de planeación y control, para las empresas del giro servicios Impulsos de Mercado y Consultorías en Grande, considerando los factores empresariales interno y externos.

B. Limitaciones

Se obtendrá un modelo teórico, que no podrá ser implementado de forma práctica por falta de presupuesto y contactos en los medios empresariales, realizado bajo el esquema único de empresas del giro servicios y de tamaño pequeño y mediano residentes en el Estado de Puebla.

CAPÍTULO 1. EVOLUCIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES

En el presente capítulo se aborda una reseña del marco histórico en el que se desarrollaron las PyMES familiares a través de su evolución, acotando al entorno de México, Puebla y su estructuración en rasgos fundamentales que la unifican como la unidad de negocios con características particulares.

1.1 Antecedente de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares en México.

Con la expresa finalidad de contextualizar los acontecimientos nacionales que dieron lugar al comportamiento actual de las PyMES familiares en México, es necesario remontarse a la comunidad primitiva en la que el hombre tuvo la conversión de un ente nómada a formar aglomeraciones de personas sedentarias, las cuales descubrieron el cultivo de la tierra y el uso del fuego; con ello se suscitó una evolución en el uso de las herramientas que dio paso a actividades importantes como la caza, la cual permitió adicionar la carne a la alimentación, dando paso a la ganadería. En este contexto se da paso a las dos actividades económicas primarias fundamentales también conocido como la primera gran división del trabajo.

El grado de dominio del hombre sobre la agricultura y la ganadería aunado a la experiencia desarrollada en ambos rubros, trajo consigo un desequilibrio entre

comunidades en donde se superaron los estatus de propiedades comunes y surgieron la propiedad privada y la individualización de la producción.

Posterior al paso de la humanidad por las etapas evolutivas económicas como el esclavismo, el feudalismo y el mercantilismo, es propio referencial al parte aguas en la historia moderna, que tiene lugar en Gran Bretaña a finales del siglo XVII, también conocida como la revolución industrial, en donde la máxima utilizada, fue la libertad de hacer, de elegir y respetar el orden natural que tiene el quehacer económico (Universidad de la Salle, 2014).

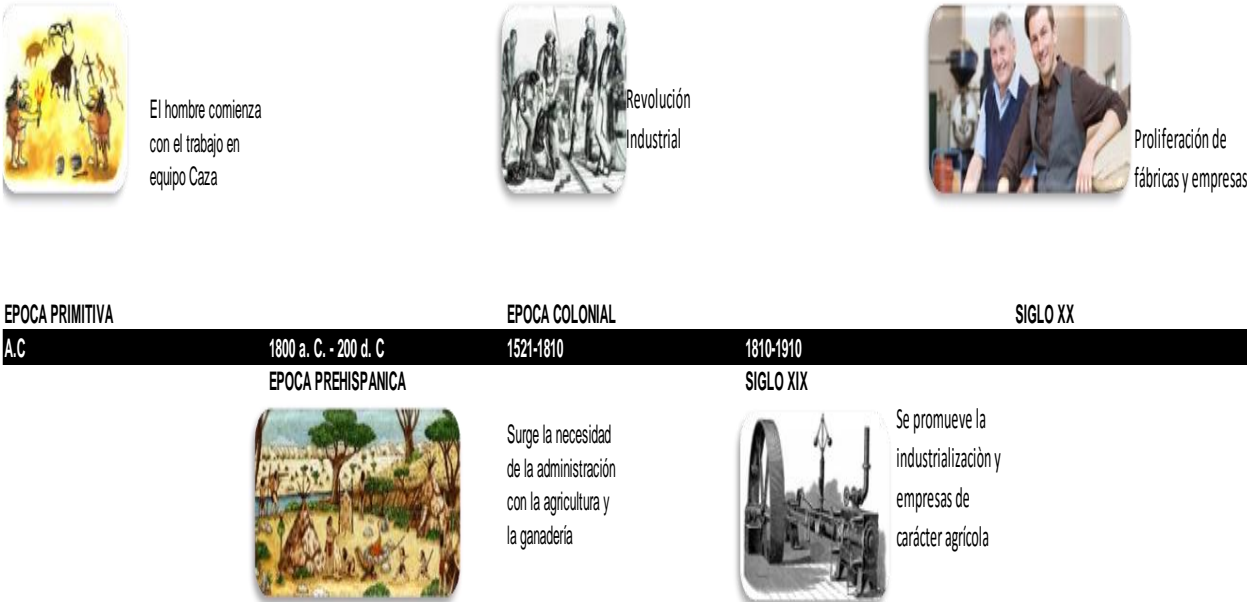
El siguiente gran paso de la historia empresarial e industrial en el tiempo que impacta en las practicas actuales la encontramos en el neoliberalismo, la cual funge hasta nuestros días, surgida de la necesidad de corregir los excesos proteccionistas realizados por los gobiernos en desarrollo a través de las enormes deudas externas adquiridas derivados de la influencia Keynesiana. Todo esto dio paso al denominado “consenso de Washington” que condujo el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en la década de los 60's, en donde uno de los puntos reguladores establecidos fue la privatización de las empresas del Estado. Es ahí en donde México ingreso al neoliberalismo ya que para 1970 el Estado tenía más de 1000 empresas y en la actualidad no supera las 50 (Dussel, 2004).

En México, se tiene el primer impacto al tiempo de la revolución industrial, en donde las características de garantía sobre la comercialización de mercancías se había modificado, teniendo que generarse contratos para avalar el cumplimiento de las obligaciones, es por ello que se recurrió a financiamientos de las propias familias de los empresarios y a sus riquezas como fuentes de financiamiento y con ello poder solventar estos nuevos requisitos que el mercado les demandaba.

El concepto de empresa familiar en este país, no está enfocado a unidades de negocio que tienen a parientes dentro de la estructura organizacional, está dirigido a la organizaciones que tienen patrimonio de los familiares dentro del capital que constituye a la empresa, que dichos familiares se encuentran en las posiciones de dirección y que cuentan con poder de decisión sobre el rumbo de la misma.

Las empresas familiares en la actualidad, son las que predominan en el país, teniendo un 90% del total como PyMES bajo el control y propiedad de una familia que vela por sus intereses comunes, de acuerdo a los datos brindados por el censo económico de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014).

Figura 1. Desarrollo de las empresas en México



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Antecedente de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares en Puebla.

En el Estado de Puebla la evolución de las empresas se remonta de la época de la colonia, al ser un punto de trasbordo de mercancías desde el puerto de Veracruz a la Ciudad de México, la actividad económica floreció rápidamente, aunque concentrada en los intereses de los residentes españoles. Esto dio pauta a que la entidad se encaminara como un productor de bienes y servicios y se enfocara principalmente a esos rubros como lo comenta la crónica del libro “La Puebla de los Ángeles en el siglo XVII: crónica de la Puebla (Zapata, Santacruz, 1945).

Posterior a ello y pasando los movimientos de independencia y revolución, se abrió el auge de los empresarios poblanos, con expectativas amplias de crecimiento y proyección empresarial basados en el apalancamiento de los capitales familiares para solventar las inversiones y obtener una mejor rentabilidad, Durante el paso de la historia, se tienen referentes emblemáticos como el de Estaban de Antuñano, quien después por su paso por Inglaterra en 1831, resolvió instalar la primer fábrica de hilados y tejidos de algodón de forma mecanizada a nivel nacional la cual denominó “La constancia de México” (ITEM).

Un caso puntual es el de Manuel Espinosa Yglesias, quien en la década de los noventa, creo la fundación Amparo, la cual dirige su tercera generación a través de su nieto. Perteneciente a una familia cuyos negocios consistían en salas cinematográficas en los Estados de Puebla y Tlaxcala, negocio su inclusión en el consejo de administración del Banco del Centro (Águila, Soler, Suárez, 2007), actualmente conocido como BANCOMER llegando a ser accionista mayoritario y

promoviendo la afiliación de bancos a nivel nacional para la creación de una banca comercial.

Actualmente se cuentan con emblemas vigentes de empresas familiares, como lo es el ejemplo de la familia Camacho, y Africam Safari, empresa de servicios fundada y legada a Amy Camacho actual gerente del parque y con proyectos de expansión en Argentina (El Universal, 2004).

En lo que respecta a la estructuración de las actividades económicas actuales en Puebla, las PyMES se cuentan con un desarrollo significativo en comercio bienes y servicios, el hotelero y restaurantero, estos aportan el 18% del Producto Interno Bruto (PIB) de acuerdo a la investigación realizada por el Centro de Investigación e Inteligencia Económica de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla en la publicación "Economía Poblana: Evolución reciente de los sectores comercial y de la construcción" en 2008, valor que se ha mantenido constante en el transcurso de la última década, pero debe mencionarse que el incremento en el valor de su producción es significativo.

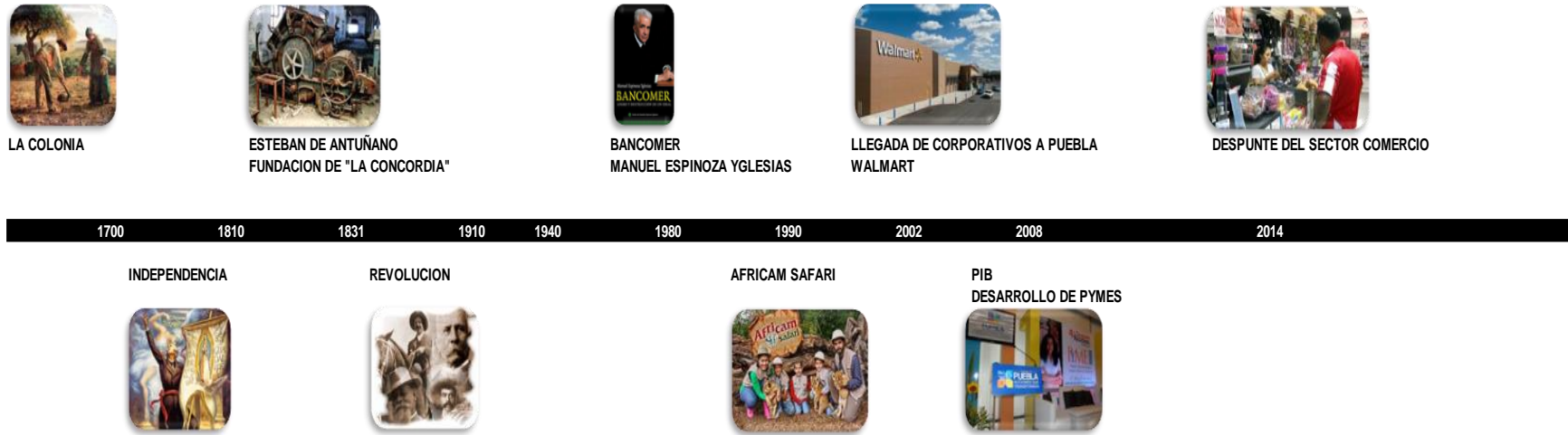
Las últimas estadísticas oficiales de PIB, ubican a la división servicio como la primer actividad empresarial con mayor aporte a la entidad después de la manufacturera, contando con 255,161 unidades económicas totales, confirme a lo reflejado por la Secretaria de Economía (SE) con datos al cuarto trimestre de 2014.

Asimismo, es trascendental contemplar el efecto provocado del arribo de competencia importante para las empresas locales y de sobremanera, para las PyMES administradas de forma tradicional o familiar, ya que ha sido desde 2002

el arribo de firmas y casas comerciales bajo el concepto de bodega o tiendas de conveniencia multi productos que operan bajo la premisa de ventas al mayoreo. Estos establecimientos participan en el mercado con precios bajos que han obligado a empresas poblanas a abandonar la actividad por no poder competir con igualar los precios de venta o reducir costos debido a los volúmenes bajos de venta.

Otro factor que es importante considerar como beneficioso para las PyMES, son el grado de inversión extranjera directa efectuada en el Estado, misma que promoverá a comercios y empresas satélites alrededor de los clúster industriales a generar, como lo es el caso de Audi, o las adaptaciones que tiene Volkswagen.

Figura 2. Desarrollo de Empresas en Puebla



Fuente: Elaboración Propia

1.3 Estructuración de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares en el servicio.

El sentar bases en cualquier proyecto y definir los lineamientos centrales como ejes rectores de la vida, operación y gestión de cualquier empresa, es un proceso trascendental para poder mitigar el riesgo de la pérdida de enfoque, la no obtención de metas y el dejar de mantener parámetros idóneos de habilitación y control oportuno y necesario, y la mayoría de las empresas se estructuran bajo otro tipo de premisas.

Las PyMES del sector servicio tienden a utilizar estructuras organizacionales esbeltas y reducidas en donde se visualiza la multitarea, falta total o parcial a los perfiles de puesto, los análisis y descripción de responsabilidades, códigos de comportamiento y políticas de temas cruciales de convivencia diaria o financiamiento, aunado a la ausencia de departamentos de innovación y creación de productos o servicios (Hernández, 2006).

Las empresas familiares son una de las principales fuentes de empleo, constituidas como organizaciones fruto del esfuerzo y sacrificio de sus fundadores, apegadas y con ambientes cálidos y fraternales hacia sus empleados, teniendo retos agendados en vísperas de la subsistencia, de forma interna las que se relacionan con su esencia primaria y que les brindó identidad, las cuales son: la sucesión familiar, la creación de estructuras administrativas de tipo corporativo y la inserción de lineamientos que prevengan conductas en el futuro (Simón, 2012).

En los últimos 20 años las economías del país y de los Estados, han sufrido diversos cambios derivados de adaptaciones en la política económica, con la entrada al Tratado de Libre Comercio (TLC), el gobierno cedió gran parte de su

papel al sector privado acerca de los grados de modernización, adaptación y competitividad, serían las mismas empresas las que marcarían la pauta sobre el nivel de injerencia que tendrían en el mercado, es por ello que las estructuras debieron cambiar, dejando de ser rígidas y rompiendo paradigmas en la administración tradicional basada en los valores familiares de una forma inquebrantable y sin posibilidad a modificación alguna en vías de la innovación.

Bajo esta pauta, algunos de los principales paradigmas dentro de la estructuración de las empresas familiares, es la inclusión igualitaria de los roles ejercidos en las estructuras organizaciones establecidas dentro de las empresas y es la participación a nivel directivo de las mujeres, como lo muestra el porcentaje de asignación de gerencias ocupadas por hombres 80% contra la proporción de la ejercida por las mujeres 20% (Flores, Hernández, Flores I, 2010). Por otro lado también se distinguen prácticas con ausencia de nivel de la importancia que se le asigna a la inversión en capacitación de las diversas áreas, ya que rezagos importantes en temas de gestión y desarrollo de tecnologías, procesos y métodos de producción, marketing, y desarrollo de recursos humanos causan importantes rezagos y pérdidas de valor a las empresas.

Tabla 4. Distribución porcentual de gerentes y propietarios

<i>Entidad</i>	<i>Gerentes públicos %</i>		<i>Gerentes privados %</i>		<i>Propietarios y/o patrones %</i>	
	2000-II	2004-II	2000-II	2004-II	2000-II	2004-II
Nuevo León	13.77	21.1	22.91	22.69	16.66	17.8
Distrito Federal	60.38	58.36	56.22	53.31	45.53	42.82
Jalisco	18.04	14.58	18.91	20.41	34.12	35.04
Aguascalientes	7.81	5.96	1.96	3.59	3.69	4.34
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Hernández, 2006.

La forma en la que se estructuran las PyMES en el sector servicio, es en su gran mayoría de forma empírica, basadas en las ideologías de los fundadores y moldeadas de formas similares pero *sui generis* a la vez, las vivencias y experiencias que forjan la labor diaria de los que han fundado una empresa familiar, el manejo de los protocolos familiares en referencia a las actividades comunes del negocio o empresa, son adaptados de forma particular, y eso distingue a una de otra, la inclusión de las segundas generaciones en puestos claves que brindan estabilidad pero no siempre la certidumbre de tener al mejor perfil disponible, sin posibilidades de crecimiento a esos niveles por parte de los externos, la forma de disponer del capital y dispersar las ganancias o en su defecto los parámetros para realizar una reinversión, y los parámetros de involucramiento de los familiares dueños del capital de la empresa con rasgos de resistencia a efectuar prácticas corporativas, son algunos temas que para su mejor comprensión es fundamental tener el contexto de cómo se distingue el comportamiento organizacional de las PyMES familiares en el sector servicio con mayor amplitud y detenimiento con la finalidad de explicar la causalidad del accionar diario de estas organizaciones con esos criterios y parámetros, es por ello que en el siguiente capítulo se abordara ese tema para brindar claridad y comprensión de sus procesos, reestructuras, capitalización y desarrollo (Universidad de la Salle, 2014).

CAPÍTULO 2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANA EMPRESAS FAMILIARES

El presente capítulo aborda el comportamiento organizacional ejercido en las PyMES familiares, sustentado desde la perspectiva de la antropología por sus aportaciones en el estudio de las sociedades y seres humanos en los diversos contextos de convivencia en los que desempeñan sus actividades, y de las ciencias políticas, en aspecto del comportamiento de organizaciones, individuos y grupos politizados refiriéndose a las distribuciones de poder y manipulación de intereses, delimitados a desarrollo, procesos, capitalización y reestructuración.

2.1 Comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares con respecto a su desarrollo.

Es importante comentar que el comportamiento organizacional dentro de las PyMES familiares, es de suma peculiaridad por las dimensiones de la estructura organizacional que se maneja, en las cuales se tiende a ser jerárquica con colaboradores ejerciendo amplios tramos de control.

El comportamiento organizacional como herramienta eficaz para una gestión objetiva que llega a la consecución de los objetivos, debe basarse en tres importantes aristas que con la maduración de los negocios se convierten en coyunturales para mantener la subsistencia del mismo, como metas esenciales se manejan el explicar, predecir y controlar la conducta de las personas. En cuanto a la explicación refiere, encontramos la respuesta al ¿Por qué? Del actuar de un individuo o grupo, con el objetivo de inferir una explicación que de respuesta y

congruencia a las acciones ejercidas y al contexto relacionado, esta fase es la que nos brinda el desarrollo de percepciones de forma tardía, ya que se realiza el análisis multifactorial de forma reactiva, es decir, una vez que ya ocurrieron los hechos. En la predicción se tiene a un importante aliado, esta fase está centrada en los hechos futuros, pretendiendo calcular un resultado específico con una acción a efectuarse y con características específicas, en cuya mezcla de la visibilidad de los diferentes escenarios posibles y por último contemplamos el control, el cual está basado en los diversos comportamientos organizacionales ejercidos desde las distintas áreas para lograr que se haga una determinada acción por parte de algún individuo o grupos, mismo que bajo los principios de libertad de albedrío en el actuar y pensar, crea una controversia por la carga de manipulación ejercida en los diversos grados de inconciencia a los colaboradores o subordinados (Robbins, 2004).

Acotando al actuar cotidiano de las PyMES familiares y considerando que los puestos claves y de mayor trascendencia son ejercidos por miembros consanguíneos o familiares en línea recta u horizontal, se vislumbran retos importantes sobre el desarrollo de las habilidades interpersonales con la ineludible meta de no procrastinar la esencia que le ha dado lugar a la lealtad de los empleados a lo largo de las generaciones que han acompañado a la empresa, relacionando los grados de globalización, las nuevas corrientes administrativas y los accionables que en conjunto estos factores han inducido, los cuales tienen una inercia en la modificación de las formas de trabajo sesgadas a brindar habilidades de resiliencia a los colaboradores de los imperiosos e impetuosos cambios en y rápida asimilación del uso de la tecnología para concretar actividades.

Para obtener un desarrollo como entes económicos, es necesario pasar por las diversas etapas de empoderamiento y facultación de los colaboradores, integrando alto grado de confianza y delegación de actividades acompañado de

responsabilidad y poder. Es trascendente para las PyMES familiares el realizar una cultura de toma de decisiones de forma ascendente, en donde los primeros que estén capacitados para efectuar una elección de acuerdo a sus competencias sean los operarios, y esto como contraparte lleva su complejidad en el nivel gerencial a aprender a ceder el control y de asumir cada individuo la responsabilidad por los trabajos desempeñados (Chiavenato, 2000).

Otro tópico que es percibido en las prácticas del comportamiento organizacional ligado estrechamente al desarrollo, es la constante preocupación por la innovación de los productos o servicios ofrecidos para ganar mercado, consolidarse como marca, mantener las fuentes de empleos como estables y convertirse en la necesidad de los clientes que si bien pueda potencializar el crecimiento y desarrollo de la organización, también pueda convertirse en una forma de apalancar la subsistencia en los voraces mercados actuales e inmersos en los cientos de estrategias de competidores directos e indirectos que merman certidumbre e inducen a reacciones rápidas de innovación. Debido a esto la flexibilidad dentro de los equipos de trabajo es fundamental, contando con una ventaja competitiva las PyMES familiares en ello, ya que las acortadas estructuras facilitan la rápida reacción ante los impetuosos movimientos del mercado, contar con empleados apegados a los ideales de los fundadores con un alto sentido de identidad, dispuestos a converger en los accionables organizacionales y así sobrepasar las temporalidades de cambio, crisis y exister, desarrollando satisfacción en las épocas de estabilidad (Robbins, 2004).

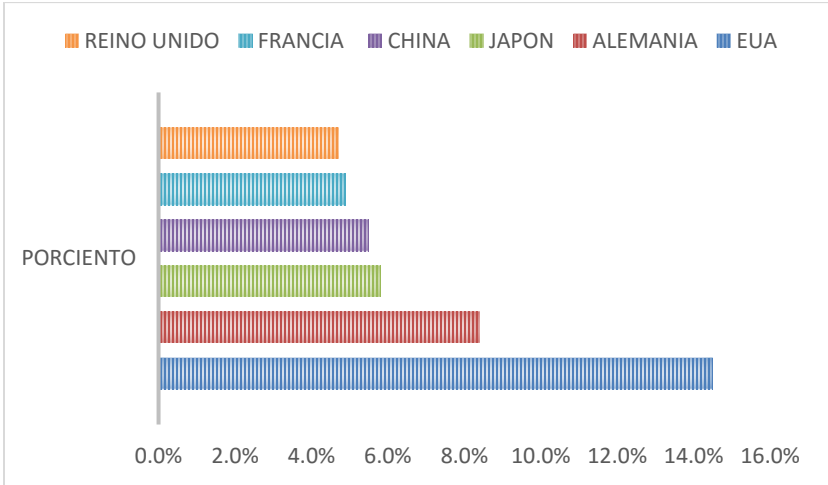
El desarrollo de las organizaciones es directamente proporcional a que tienen los colaboradores, los grupos de trabajo y a la creación de un sistema abierto en donde se pueda entrelazar la interacción a nivel social como un macro sistema, nivel organizacional como sistema y nivel individual entendiéndolo como un microsistema, ya que los intereses de los miembros de la organización y de la

misma empresa, deben ser empatados de forma tal, que se alinean expectativas convicciones y sistemas de valores, sufriendo influencia unos de otros.

2.2 Comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares con respecto a sus procesos.

La globalización y la apertura de los mercados en el mundo, han traído consigo un incremento de la competencia a todos los niveles comerciales, empresariales, sociales e individuales, lo cual provoca el pronunciamiento de los diferentes guías o administradores de negocios a incrementar la productividad y efectuar planeaciones que reduzcan los costos en la producción de los bienes o servicios ofrecidos con una mejor calidad. Este fenómeno también se ve reflejado en la forma de administrar las empresas familiares, quienes adicionalmente confrontan condiciones desfavorables por las políticas económicas, hacendarias y comerciales establecidas por el gobierno (ITEM).

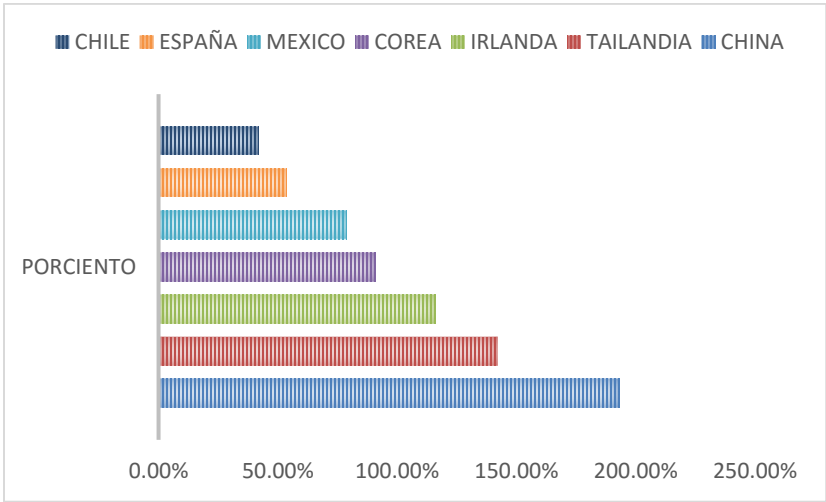
Gráfica 1. Participación de las Empresas en el servicio mundial



Fuente: Council on Foreign Relations, En español, 2003.

En la gráfica 1 se puede apreciar que el 43.8% de las transacciones comerciales mundiales son acaparadas por seis países, EUA en primer sitio con 14.5%, Alemania 8.4%, Japón 5.8%, China 5.5%, Francia 4.9% y Reino Unido 4.7%.

Gráfica 2. Incremento en participación del servicio mundial



Fuente: Council on Foreign Relations, En español, 2003.

En la gráfica 2 se muestra el incremento en la participación sobre como el comercio global marca la tendencia de los próximos líderes en transaccionales mundialmente, China 193.1%, Tailandia 142%, Irlanda 115.9%, Corea 90.8%, México 78.7%, España 53.5% y Chile 41.8%.

La calidad en las PyMES familiares ha evolucionado y dejado atrás el enfoque tradicionalista en el que se centraban los esfuerzos en el producto final con materiales de alta calidad y acabados impecables, se ha realizado una nueva

introspección al significado de calidad, ubicando la mayor plusvalía en las necesidades y requerimientos que los clientes ocupan para la realización de una función específica con determinado bien. Bajo este tenor, se han implementado sistemas de calidad total, completamente implantados con la participación de los empleados.

En épocas de cambios radicales y rápidos es necesario el mejoramiento de la calidad y productividad tomando como premisa el ¿cómo se realizarían las cosas si se tuviera un arranque desde ceros?, esta es la esencia que ha permitido a las empresas familiares el replantearse el cómo hacer, adaptar y mejorar la distribución del trabajo con el mínimo esfuerzo y el máximo beneficio (PricewaterhouseCoopers S.C., 2013).

El comportamiento organizacional que tienen las PyMES respecto a la implementación, seguimiento y cumplimiento de procesos, procedimientos, mecánicas, está ligado al grado de avance sobre la implementación y asimilación de estructuras corporativas, mismas que por el tamaño de empresa no es posible adicionar al sistema administrativo y organizacional en la mayoría de los casos, teniendo por ende líneas de responsabilidad y autorización que recaen sobre una sola persona demeritando la optimización de los lineamientos existentes privilegiando la operación diaria a los ambientes de control. Esto discrepa con la racionalidad que se imprime a las organizaciones desde la planeación de la misma, y la afectación principal es en la eficiencia, debido a que una vez establecidos los objetivos es necesario que la organización implemente los medios necesarios y más adecuados para obtenerlo, esa misma la racionalidad esta que liga y da sentido a la consecución de los procesos y métodos siendo coherentes y alineados con la objetivo general (Chiavenato, 2000).

2.3 Comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares con respecto a su capitalización.

El proceso de capitalización para una empresa familiar es crucial, desde el origen del recurso, en la fundación de la organización se conjunta en patrimonio de los diversos miembros de la familia para comenzar su funcionamiento y con ello se concibe un alto compromiso que rebasa las barreras empresariales y que tiene un peso específico de consideración a la hora de tomar decisiones sobre el rumbo, objetivo y operación de la empresa, la cual busca mitigar el riesgo de una posible pérdida o fuga de ese capital.

En un periodo de estabilización de operaciones, las empresas familiares se convierten en cautelosas unidades de negocio que visualizan la proyección de cada una de las decisiones tomadas, con la finalidad de poder obtener los rendimientos esperados, mitigando los costos y gastos operativos al máximo para no efectuar desembolsos que contienen alto grado de incertidumbre sobre su posible retorno y el atesoramiento de los ingresos obtenidos de las ventas efectuadas, considerándolos de primera instancia como un retorno de la inversión efectuada en caso de que el proyecto no culminara exitosamente. Conforme pasa el tiempo y se posicionan las empresas en los mercados locales, las ventas tienen un despunte suficiente para equilibrar los gastos fijos y variables devengados en la operación del día a día, y con ello salvaguardando el capital invertido y los activos adquiridos en el inicio de operación.

Durante el crecimiento de las empresas familiares se ve desfavorecido el desarrollo estructurado y sistematizado, procedente de factores culturales ejercidos por los dirigentes de las organizaciones al ejecutar acciones unilaterales

sin considerar los protocolos familiares establecidos desde el origen y apalancados con el empoderamiento del magro crecimiento en un período de auge. Este tipo de desviaciones originadas por falta de educación financiera a los niveles más básicos originan la pérdida del enfoque, dejando de lado la capitalización y recuperación de la inversión como sustancial, y a su vez orientando a los principales gestores del crecimiento de la organización a la deriva por la ausencia de planeación y seguimiento de proyectos estructurados y vitales para la toma de decisiones sobre la operación del negocio y subsistencia del mismo (Lozano, 2000).

La traducción de las ganancias como anticipo de dividendos es una acción recurrente en las PyMES familiares, comprometiendo la liquidez destinada a gasto corriente en momentos innecesarios; lo cual ocasiona desacuerdos entre socios familiares como una generalidad, al verse mermada la utilidad por el incremento de egresos generados en periodos fuera de los acuerdos establecidos, poniendo riesgo el capital social y patrimonio familiar.

Otro de los principales factores que aquejan a las PyMES familiares al momento de la capitalización es la visión que se tiene de la misma, al ser considerada como una herencia familiar sin tener un conocimiento claro del objetivo y accionar del negocio, dejando de lado la responsabilidad profesional que el precursor de la organización previó. La misma dinámica sigue al existir una distribución excesiva de los recursos financieros para la remuneración de los familiares en cargos de la empresa, sin identificar la capacidad de pago que tiene la empresa y si el contratado cubre el perfil para desarrollar el cargo (Lozano, 2009).

Figura 3. Causas del fracaso en las PyMES familiares



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos CONDUSEF, 2015.

La figura 3 muestra las principales causas de cierre de empresas familiares a nivel PyMES, son la ausencia de cultura empresarial, falta de estrategia y una deficiente administración de recursos, acompañados de la falta de especialización, capacitación de personal y endeudamiento impagables desembocados por falta de controles y planeación.

Los procesos de capitalización y consolidación de los recursos obtenidos, la correcta gestión, y el seguimiento cabal a los protocolos acordados, son de vital importancia en la vida de las PyMES, un conflicto empresarial-familiar tiene consecuencias negativas que mengua en la operación, productividad, ambiente laboral y rentabilidad del negocio. Siendo el restablecimiento de relaciones profesionales y afectivas dilema que no es fácil de restablecer y subsanar, tomando en consideración que han existido intereses económicos de por medio, convirtiéndose en un lastre para el crecimiento de las relaciones estratégicas que debe tener la empresa en vías de mayor crecimiento y estabilidad para cada uno de sus miembros (Lozano, 2000).

2.4 Comportamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas familiares con respecto a su reestructuración.

Al hablar de estructuras familiares se debe tocar la constitución de la empresa y sus fases de sucesión, debido a que la visión y formas de gestión, aunado con un sistema de valores adoptados de las practicas que brindo el fundador, probablemente no empatarán en su totalidad con la de los miembros de la familia que los sucederán.

En las primeras generaciones, al ser negocios iniciados en la mayoría de los casos de forma empírica, existe una inadecuada planeación de la transición entre los miembros familiares, y con ello se afecta la imagen y congruencia en las acciones realizadas que se desean mantener y proyectar como parte de una estrategia de consolidación, por consiguiente vislumbrando cambios en la visión y gestión formas de trabajo.

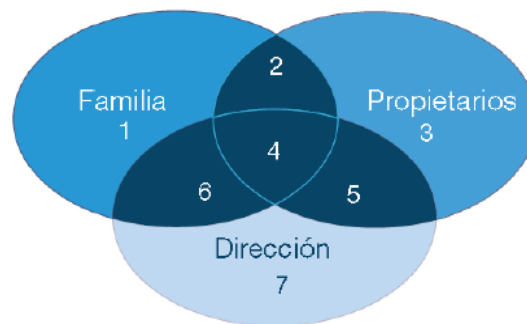
La relación que existe entre el control familiar y la actuación gerencial, es una fina línea que puede apoyar a ejercer presión sobre el uso adecuado de los recursos (Rojo, 2009), o una limitante que no permita el control al someter la centralización de las decisiones al núcleo familiar.

La ausencia de una estructura empobrece el desarrollo de la empresa al no tener delimitado los cargos, funciones y responsabilidades que tiene cada una de las áreas operativas, administrativas y de staff en las organizaciones y refleja frecuentemente una desmotivación por parte de los colaboradores no familiares, al no existir posibilidades reales de promoción y desarrollo, aun teniendo perfiles que

cubren los requerimientos necesarios para la obtención de los resultados deseados y brinden valor agregado a los intereses de la empresa.

En conjunto con lo anterior se tiene un pensamiento de expansión por los precursores del organismo, favoreciendo la inclusión de socios no familiares en la organización, siendo esto un intento de regularización de los esquemas establecidos por los precursores de la empresa y la necesidad de pulir las relaciones internas de trabajo.

Figura 4. Ámbitos de estudio de la empresa familiar

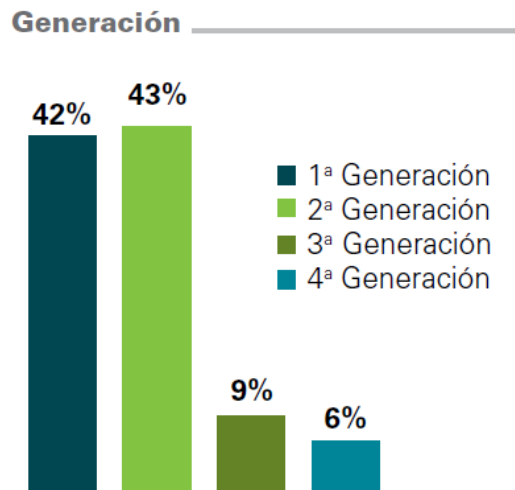


Fuente: PwC, 2007.

El nivel 4 muestra la confluencia de gestor, miembro de la familia y propietario. El nivel 2 muestra aquellos miembros de la unidad familiar que son propietarios sin participar en la gestión, mientras que los niveles 5 y 6 nos indican los propietarios no pertenecientes a la familia y los miembros de la unidad familiar no propietarios que participan en la gestión.

Sin duda la sucesión es un t3pico que no todas las empresas familiares est3n preparadas para llevar a cabo, se tiene como un reto de subsistencia el salto generacional que implica mejoras en los canales de comunicaci3n, definici3n de tramos de control, responsabilidades espec3ficas y lineamientos dirigidos al objetivo principal de la organizaci3n, sin perder de vista la esencia caracter3stica de la empresa, que act3a como sello distintivo y que ha labrado la lealtad de los colaboradores en el transcurso del tiempo, la gesti3n del cambio debe aplicarse de forma estructurada y oportuna en cada modificaci3n a los puestos clave, estructuras, pol3ticas o reasignaci3n de objetivos para que sean adoptadas de forma r3pida y optima por toda la organizaci3n (Rojo, 2009).

Figura 5. Mortalidad en las PyMES familiares



Fuente: KPMG, 2013

La mortandad de las empresas familiares en M3xico es de un 85% en las dos primeras generaciones, mientras que el 9% cierra operaciones en la tercera y solo un 6% se mantiene a la cuarta generaci3n (Ver figura 5).

2.5 Carencias y distribución de responsabilidades Pequeñas y Medianas Empresas familiares.

Las PyMES familiares se ven inmiscuidas en diversas carencias que se abordan desde la perspectiva económica, emocional, empresarial y familiar, que a la vez se entrelazan para brindar contexto de la situación que se confronta día con día (Pricewaterhouse Coopers S.C., 2013).

Los desafíos que una empresa familiar debe trabajar para mejorar los parámetros de gestión sobre los desafíos inherentes a la rigidez mostrada y manejada por el fundador, mismo que causa conflictos, padre- hijo de descalificación de formas de pensamiento, estilos de liderazgo, usencia de experiencia y niveles de involucramiento en conjunto con los tramos de control que se deben ejercer; así como el manejo de conflictos emocionales, ya que como empresa familiar los impactos en las desavenencias entre los miembros de la familia en los diversos niveles jerárquicos de la empresa, traspasan la frontera de lo profesional e irrumpe la tranquilidad o armonía de las relaciones familiares (Palacios, 2012).

La implantación de instrumentos formalizados como soporte en la prevención y resolución de conflicto, son accionables que refieren el crecimiento de la organización y garantizan la viabilidad de la vida del negocio y las relaciones afables de interacción laboral y familiar. La adopción de modelos de sucesión familiar, implantación de asambleas familiares y adopción de un protocolo familiar coadyuvan al sostenimiento de la estructura original y le brinda continuidad a la administración que encabeza el la empresa y los estilos de gestión, dando

sustento a la esencia brindada y las características que se busca que se adopten como cultura organizacional (ITEM).

Las PyMES al tener estructuras delgadas tienen ventajas como la flexibilidad ante los cambios exigidos por los mercados para maniobrar estrategias comerciales con rumbos ambivalentes. Aunque en forma inversa las desventajas son notables, la escasez de recursos financieros es un factor que acota la adquisición de recursos tecnológicos y humanos. El tamaño de la plantilla de colaboradores necesarios para ejercer las actividades a niveles operativos, mandos medios y directivos se ve menguada, lo que trae consigo el violentar los descriptivos de puesto, dando como resultado la multitarea de varios colaboradores, en ocasiones empalmando actividades que impactan en niveles de productividad, eficiencia y calidad en el servicio de clientes internos y externos (Rojo, 2009).

La delimitación de tareas trae consigo las obligaciones y tramos de control que cada colaborador debe ejercer para el correcto accionar de su trabajo brindando los estándares de calidad mínimo requeridos para generar valor a la empresa. La correcta distribución de las cargas de trabajo y empoderamiento para gestionar cambio es una dolencia en los niveles empresariales familiares, debido a la falta de delegación de tareas de los fundadores, constantes intromisiones, centralización de decisiones y la incredulidad en las innovaciones administrativas.

2.7 Estructura Administrativas y la implementación en Pequeñas y Medianas Empresas familiares.

Las estructuras administrativas son esquemas que representan la forma en que se lleva a cabo la comunicación, las relaciones interpersonales, procesos de decisión y la consecución de mecánicas, procedimientos y procesos bajo un enfoque de obtención de resultados.

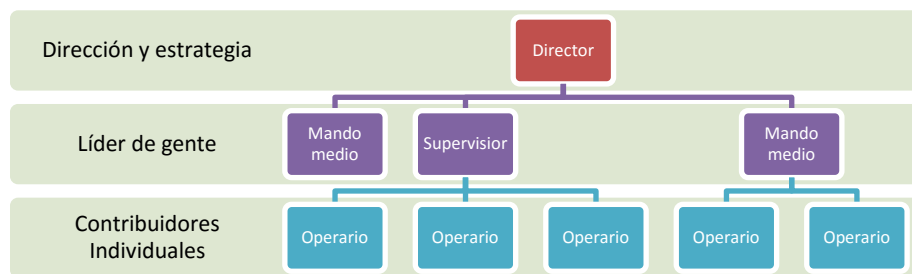
Las estructuras administrativas tienen una doble funcionalidad, la primera se define como la división de las actividades que se deben efectuar para lograr los resultados requeridos, es decir, división formal de labores y la segunda la coordinación a nivel empresa de dichas actividades para enfocarlo al objetivo general (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2009).

Las estructuras administrativas se implementan basadas en la identificación de unidades organizativas para delegar ambientes de control sobre otros grupos, personas o recursos, basados en políticas, mecánicas y pronunciamientos efectuados por los fundadores, hablando de PyMES familiares, la lógica dentro de la estructura es un aspecto básico que permitirá completar actividades de forma eficiente, los tramos de control son el número de colaboradores que un encargado de área es capaz de administrar de forma eficiente, esto ayuda a mitigar costos siempre que los tramos sean amplios y se ejerzan de forma diligente y eficaz (ITEM).

Las implementación de estructuras tiene como finalidad regular el grado de variación individual sobre la organización y el posible impacto en los resultados por desviaciones ejercitas de forma consciente o inconsciente, a la vez es un mecanismo para que los lineamientos organizacionales sean adoptados por los colaboradores con los parámetros de comportamiento, convivencia e indicadores de desempeño de ocupan alcanzar.

La utilización de estructuras como instrumentos que apoyan a la obtención de resultados esperados, metas, objetivos y con ello la generación de utilidades o retorno de inversiones, en las PyMES es un requisito básico la utilización de la misma, por limitados que sean los recursos, así como respetar los lineamientos establecidos por parte de los propietarios como ejemplo de vida y congruencia en el liderazgo, esto con la finalidad garantizar la sobrevivencia y crecimiento de la organización, se muestra un ejemplo en la figura 6.

Figura 6. Estructura administrativa



Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento organizacional dentro de las empresas familiares tomando como pauta la descapitalización, la distribución de actividades y reestructuración, son detonantes para entender el actuar de empresarial en la relación empresa, familia y propiedad. La empresa tiene como principal tarea trabajar para mejorar los parámetros de gestión que coadyuven a mejorar las relaciones estratégicas en las posiciones claves de la empresa, por ello es

importante conocer los sistemas de gestión con la finalidad de reforzar el conocimiento de la actividad y alinear los esquemas que dirigen a las PYMES, es por ello que en el siguiente capítulo se abordan los diversos modelos de gestión mas detalladamente.

CAPÍTULO 3. MODELOS DE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

En este capítulo se explica el trato que existe en las relaciones familia-empresa, a través de modelos teóricos diseñados por algunos autores con respecto al equilibrio necesario para el sostenimiento y obtención de los objetivos de la organización. Así mismo se analiza el principal factor de las PyMES familiares, en la que el fundador con carácter paternalista, siendo a la vez quien participa e influye en la toma de decisiones fundamentales de la empresa (Fernández, 2007).

En las PyMES existe poca distinción entre propiedad, empresa y familia; por tanto el fundador posee el mayor número de acciones de la organización, existen carencias en la delimitación de responsabilidades, concluyendo con un manejo en su mayoría por parte de la familia en cargos directivos.

Las PyMES familiares en su mayoría no poseen una estructura administrativa o bien intentan funcionar con la misma desde su creación, manteniendo al límite su innovación. De la misma forma evidencian su baja formalización en la toma de decisiones, procesos, comunicación y control.

3.1 Importancia de la gestión en las empresas familiares

La gestión dentro de las organizaciones tiene diversas características, en las que se prioriza la visión del número de posibilidades reales que se tienen para solucionar situaciones y alcanzar fines determinados, la gestión son acciones encaminadas a la integración de esfuerzos para la consecución de los objetivos

particulares y generales a un plazo o periodo específico. Se considera la principal herramienta de la organización para hacer que las cosas sucedan y es un catalizador fundamental entre lo que se planifica y los objetivos que se pretenden alcanzar.

La gestión es concebida como la disponibilidad y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado (Mintzberg y Stoner, 1995).

La gestión tiene tres directrices que la caracterizan, la acción, la investigación, la innovación y el desarrollo. Desde la acción se determina el hacer consuetudinario de accionables para la consecución de un objetivo de formal. Con la investigación se vislumbra un proceso sistemático con un enfoque explicativo de los procesos de acción de individuos o grupos de personas, es de ahí que se desembocan los términos gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional. Sobre la directriz de la innovación y el desarrollo, se busca hacer adiciones y adaptaciones en los accionables aplicados para mejorar los resultados obtenidos, retroalimentarlas y fortalecerlas haciendo más eficiente la nueva acción en contextos adecuados y sobre los individuos que las realizan (Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica, 2001).

3.2 Modelo de los tres círculos de Renate Tagiuri y John Davis

La continuidad y crecimiento del negocio en el tiempo depende de la visión empresarial, así como de la correcta adaptación a los cambios en el mundo de los negocios, es por ello que Tagiuri y Davis hacen una relación entre la empresa, los fundadores, y los socios o accionistas no familiares.

Los diferentes roles existentes en la empresa familiar son determinantes, debido al nivel de responsabilidad, capacidad y conocimientos que deberían tener pero a la vez no cuentan con ellos, esto al no diferenciar cuando es parte de ingreso familiar y el ingreso de la empresa, lo que lleva a una falta de control, como primer paso siendo esto un riesgo latente para los socios no familiares, al verse mermados sus dividendos (Ver figura 7).

Figura 7. Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis, 1987

Algunos beneficios que podemos observar dentro de la empresa al implementar este modelo es:

- Fortalecer la competitividad de la empresa.
- Establecer acuerdos entre los participantes de las PyMES familiares.
- Analizar las estrategias necesarias para hacer crecer la empresa familiar
- Identificar el tipo de liderazgo necesario dentro de cada una de las áreas de la organización.

3.2 Modelo de equilibrio entre empresa y familia de Belausteguigoitia

Con base a modelo de Tagiuri y Davis el autor hace una relación de equilibrio entre Empresa-Familia con una analogía de un barco, en la que representa una empresa familiar donde, la proa representa la familia y la popa la empresa. En la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización, como los propietarios y los directores de empresa, que suelen ser los padres de familia. Ellos están representados por el capitán del barco, quien tiene la posibilidad de dirigirlo hacia el rumbo que desee, siempre que cuente con la colaboración y el apoyo de su tripulación (Belausteguigoitia, 2012).

Figura 8. Modelo equilibrio empresa-familia Belausteguigoitia



Fuente: Belausteguigoitia, 2012.

Esta analogía nos acerca a la idea de lo que se viene manejando en las PyMES familiares, debido a que se mantiene demasiado consentimiento sobre gastos innecesarios, haciendo que se descapitalice la organización y que esta a su vez no cuente con el flujo necesario para cubrir los gastos operativos. Otro panorama es sobre el hecho de que se pierde la atención de un solo barco al inclinarse de un solo lado el barco terminaría en el mismo destino, y no favorece ninguna de las partes, esto con relación a la desviación de recursos a la familia.

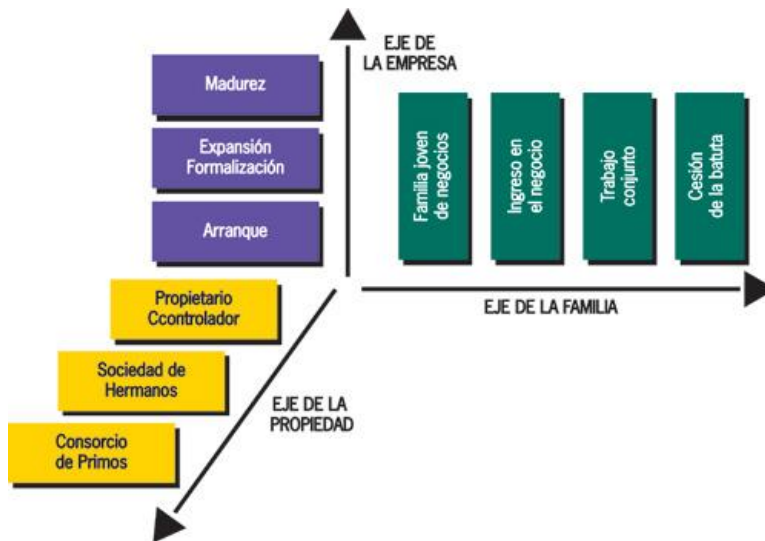
También está el lado contrario en la que la familia se mantiene lejos, puede tener un momento de distanciamiento al no ver claridad en la administración. Siendo quienes en un inicio favorecían con actividades a la organización (Belausteguigoitia, 2012).

3.3 Modelo evolutivo Tridimensional de Kevin Gersick

Como hemos venido analizando cada una de las aportaciones de los autores como Tagiuri y Davis, delimitando la empresa familia, propiedad y empresa; posteriormente Belausteguigoitia nos aporta un enfoque financiero debido al equilibrio entre estas es indispensable, para evitar una pérdida o la quiebra de la organización, es así como este modelo nos agrega un factor que es el tiempo.

Es por esto que debemos identificar el periodo por el que la empresa está atravesando para poder intervenir y poder minimizar el riesgo que toda empresa presenta.

Figura 9. Modelo de evolución tridimensional



Fuente: Pérez, 2003

La figura 9 presenta el cuadro comparativo en el que se refieren los tres modelos en los que contemplan los diferentes ámbitos que abordan.

Tabla 5. Cuadro comparativo de modelos para la evaluación de la gestión de las PyMES familiares

	Modelo de los Tres Circulos (1982)	Modelo Belausteguigoitia (2012)	Modelo Evolutivo Tridimensional (1997)
Distinción de Empresa- Familia	✓	✓	✓
Empresa- Propiedad	✓	✓	✓
Familia- Propiedad	✓	✓	✓
Equilibrio entre factores	-	✓	✓
Tiempo como factor de cambio	-	-	✓
Cambios	-	✓	✓

Fuente: Elaboración propia con datos de literatura.

En la tabla anterior se observan los rubros que cada modelo abarca en su ámbito de estudio, teniendo al evolutivo tridimensional como el más amplio y basto.

Los diversos modelos de gestión abordados son la pauta para la implementación sobre la práctica de accionables para la mejora de las organizaciones, ya que los parámetros de mejora sobre las relaciones, empresa, familia, negocio y su impacto con la productividad y capacidad de generación de valor económico es primordial, es por ello que la utilización del modelo tridimensional como instrumento de evaluación se llevara a cabo dentro del siguiente capítulo para analizar las diversas aristas existentes sobre un caso práctico.

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO Y CONTRASTE DEL MODELO

El modelo evolutivo tridimensional, se puede tomar como una herramienta que nos permite ubicar el grado de crecimiento y madurez de una organización dirigida con riendas familiares, el cual es explicado bajo tres ejes rectores, que son la propiedad, el negocio y la familia.

4.1 El modelo evolutivo tridimensional y sus características

Para efectos del presente trabajo, organizamos el modelo acotándolo a cuadrantes según el grado alcanzado por los casos abordados, y se establece la relación directa de los niveles en gestión implantados en las distintas áreas funcionales con dichos cuadrantes.

En primer plano se aborda el eje de propiedad, que conforme a la real academia de la lengua española se define como el Derecho o facultad de poseer alguien algo y poder disponer de ello dentro de los límites legales.

El modelo tridimensional no solo enlista tres categorías, si no que acoge una perspectiva evolutiva, al indicar que la mayoría de las empresas inician o nacen con un único dueño que realiza todas las gestiones de forma centralizada, que posteriormente muchas tienden a efectuar sociedades entre hermanos, posteriormente con primos y/o cuñados, efectos que no suceden de la misma forma en todas las empresas, ya que se combinan diversas generaciones y la inclusión de las mismas en el negocio.

La propiedad implementada bajo un escenario controlador, contiene diversas ventajas como lo es la unión de la propiedad y la dirección de la empresa al distinguir a un solo líder en la organización que facilita la claridad de la estructura y la línea de mando, no obstante también se enmarca la desventaja que ante la ausencia del liderazgo único, la empresa pierde rumbo, en ocasiones comienza con pérdida de energía, competencia y agilidad para adaptarse a los cambios, entrando en un constante estrés que paraliza a la entidad, adicional a los criterios de dirección que el propietario pueda adoptar como únicos e inalienables, negando a obtener ayuda o asesoramiento ante una situación de crisis.

El tiempo como unidad de medición para la toma de decisiones, entre ellas la hora de finalizar gestiones e incursionar en los negocios a las siguientes generaciones, es prioritario el establecer una estructura de propiedad sobre la cual la empresa seguirá vertiendo su camino focalizada a la subsistencia, en la que se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones financieras como son: impuestos, plan de jubilación, gastos de manutención de cónyuges y el endeudamiento. Siempre con la visión de ponderar las mejores decisiones sobre la estructura empresa-familia.

Haciendo referencia al escenario de sociedad entre hermanos, es observable las estructuras de distribución de poder y control sobre la misma, en donde la entidad está administrada y dirigida por una misma generación de consanguíneos, los cuales deberán responder a las exigencias de la familia; este diseño se puede dar bajo tres tipos de interacciones:

- El paternalismo de uno de los hermanos
- Hermano líder o con una sociedad igualitaria.

- Bajo el mando de un consorcio de primos de primer y segundo nivel

En ocasiones, algunos miembros no se conocen, en otras las relaciones interpersonales ya fueron diluidas, y se cuenta con un profundo desarrollo de fundamentos sólidos para crear una verdadera lealtad con la empresa, ya que al tener por lo menos una generación de distancia con el fundador y no haberlo conocido o vivir el inicio de la organización, no conocen la esencia de la filosofía y el modo de vida de la misma.

Otro vértice que se percibe del modelo evolutivo tridimensional, es la familia, término que en la sociedad mexicana no es fácil identificar como una sola estructura y su grado evolutivo que se modifica conforme avanza la vida de hombre, es por ello que no se pueden analizar a las empresas como entes dirigidos por organismo o familias que no permanecen estáticos en los niveles de maduración; varios de los contratiempos sufridos serán analizados conforme al avance de las etapas de vida, para ello tomaremos como referencia al eje del desarrollo de la familia con cuatro etapas:

- Familia joven de negocios
- Ingreso en el negocio
- Trabajo conjunto
- Traspaso de mando, el cual está imperado por el envejecimiento del fundador y en su generalidad de los miembros de la familia.

Para llegar a un punto de sucesión es necesario haber transcurrido por algún aseguramiento que se consiguen con el transcurso del tiempo, en el caso de las familias jóvenes, se debe garantizar el poder crear empresas conyugalmente

funcionales, donde se tienen acuerdos sobre la forma de manejar el dinero, el trabajo, los hijos y el comportamiento ante la sociedad.

Otro punto es la armonización de la toma de decisiones iniciales de la relación empresa familia, ya que los horarios extendidos, los préstamos de fondos personales o las garantías a título individual son situaciones no gratas y difíciles de asimilar.

Sin embargo otro tópico llega con la crianza de los hijos que se encamina a tener visión de integración dentro de la organización, dicha acción impacta sustancialmente en la asimilación de un futuro traspaso de mando, que con el transcurrir de los años y con el ingreso de los miembros jóvenes al negocio se busca tener una transición suave que garantice la conocimiento de temas y responsabilidades, así como la toma de decisiones acertadas con estilos de trabajo concretos y empoderado las áreas de supervisión con los miembros en puestos estratégicos.

Con las consideraciones anteriores se va logrando obtener una etapa de madurez y colaboración entre las diferentes generaciones, estrechando la comunicación que genera una administración de los conflictos que coadyuva a prevenir rupturas trascendentes que impacten estructuralmente a la empresa.

Como último vértice se tiene a la empresa, la cual debe visualizarse con dos importantes objetivos que afronta toda entidad, el crecer y el manejar la complejidad de ese crecimiento.

En el crecimiento como parámetro cuantitativo se puede medir desde diferentes vertientes, como lo son el volumen de ventas, el número de empleados, el valor de la acciones, etc., que es indispensable para la subsistencia de cualquier sistema, este proceso es un modo de comparación entre el pasado inmediato de la empresa y las planeaciones o proyecciones futuras.

La complejidad es un parámetro que se ocupa como forma de desarrollo, la cual es la porción cualitativa que debe generar la empresa en el proceso de madurez, este parámetro de acuerdo al modelo evolutivo tridimensional se tienen en etapas, ya que las estructuras organizacionales van transformándose y teniendo una notable y considerable variación.

La empresa desde el modelo evolutivo y el nivel de complejidad pasa por tres etapas:

- Arranque
- Expansión
- Formalización
- Madurez

En cada una de estas etapas se presenta el inherente anhelo de conseguir la sobrevivencia tratando de garantizar las finanzas, planeación, manejo de tecnología, capitalización y medición de riesgos, con la firme convicción de llegar a un periodo de expansión y formalización que les permita tener las herramientas necesarias para garantizar la vida por un periodo más amplio y en un futuro la madurez.

4.2 Empresas entrevistadas del sector servicio.

A. Impulsos de Mercado S.A.

Entrevista realizada al gerente de finanzas.

Impulsos de Mercado, es una empresa fundada por un único dueño, que nace el 1979 bajo un esquema de comercialización de despensas para trabajadores de diferentes compañías, y es hasta 2009 que se redefine el giro del negocio integrándose al rubro de evaluación de servicios, actualmente se encuentra en la segunda generación, actualmente es dirigida por los esposos de las dos hijas del fundador al fallecer, tiene como principal centro de funciones el mercado existente en la ciudad de Puebla y una matriz en México Distrito Federal, actualmente cuenta con 19 empleados en la sucursal Puebla y su enfoque va dirigido a prestar servicios de monitoreo, evaluación y ejecución en los niveles de servicio ofrecidos por empresas con un alto número de afluencia de clientes, así como la validación del cumplimiento de colocación de espacios publicitarios negociados entre marcas tiendas de autoservicio.

A. Consultorías en Grande S.A.

Entrevista realizada al Director General.

Consultorías en Grande, es una empresa inmersa en el sector servicio de la consultoría de negocios e implementación y desarrollo de software, fue constituida en 2007 y actualmente se ubica en la primer generación de propietarios, teniendo nueve los miembros copropietarios y cinco los familiares que ocupan puestos directivos. Actualmente tiene su base de negocios en la ciudad de Puebla, contando con 83 empleados distribuidos en diferentes áreas, sus principales servicios los genera al sector gubernamental y automotriz.

4.3 Determinación de la relación nivel de gestión-madurez empresarial conforme al modelo evolutivo tridimensional

La determinación de la relación entre el nivel de gestión y el grado de madurez de una organización es vista desde la perspectiva del eje rector de empresa del modelo evolutivo tridimensional.

Se aborda desde el ciclo de expansión, donde es necesaria la implementación de una estructura gestora en las diferentes áreas, incluyendo la formalización del negocio mediante determinación de manuales, descriptivos de puestos, asignación de roles, responsabilidades y empoderamiento para el realización de las funciones a cada uno de los colaboradores, se delimitan derechos y obligaciones, no solo como empleados a través de reglamentos internos y códigos de conducta, sino incursionando en la implementación de protocolo familiar en el que se definen roles, beneficios, limitantes; fungiendo como el pacto de más alto honor y como piedra angular de la armonía de la relación empresa- familia.

Son puntos que se abordan bajo la premisa de que a mayor nivel de desarrollo de la empresa por naturaleza le es requerido más y mejores sistemas de gestión. A su vez el generar, adaptar, implementar y ejecutar dichos sistemas, impulsan a la organización a seguir evolucionando brindando mejores herramientas que puedan dar mayor certidumbre de las expectativas de vida, crecimiento y desarrollo.

Para esta finalidad, en el presente trabajo se realizó un cuestionario dirigido a la gerencia que nos brinda los ambientes de control y niveles de gestión en diferentes rubros, bajo escalas de realización y adopción, revelando patrones en común bajo las etapas descritas en el modelo evolutivo tridimensional desde una perspectiva de estudio de caso.

La elaboración de la métrica y ponderación de niveles de gestión en el cuestionario realizado es basada en la asignación de valores bajo los siguientes criterios:

- No lo tenemos
- En proyecto, queremos hacerlo
- En ejecución, lo estamos haciendo
- Si lo tenemos

Asignando un punto de valor conforme sea descrito el nivel de cumplimiento o adopción del mismo, midiéndolos bajo la escala diagnóstico:

Tabla 6. Escala del instrumento para la evaluación del nivel de gestión de las PyMES familiares.

Intervalos	Nivel de gestión
0 - 1.3	Gestión baja o nulo sistema de gestión
1.4 - 2.6	Gestión en desarrollo, implementación y/o adopción
2.7 - 4.0	Gestión en maduración

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se valoran los siguientes rubros:

- Estructura de la organización
- Funcionamiento
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos
- Políticas y prácticas del personal
- Costo
- Evaluación de riesgos
- Sistemas de información y comunicación
- Procedimientos de control efectivo y bancos
- Fondo fijo
- Anticipos y/o deudores
- Anticipos a proveedores y prestadores de servicios, y depósitos en garantía
- Inventario de bienes muebles e inmuebles
- Pago de impuestos
- Personal y nómina
- Vigilancia

Obteniendo los siguientes resultados de la aplicación del instrumento.

A. Impulsos de Mercado S.A.

Quien de acuerdo a sus generales se ubica bajo las siguientes características del modelo:

- **Familia**

Etapa de familia joven de negocios, esto debido a que se cuentan con hijos, mismo que aún no se encuentran en edad productiva, y principalmente, por la creación de una empresa conyugalmente funcional, estableciendo, adoptando y respetando los cuerdos implícitos y explícitos de los roles para obtener la diferenciación con los asuntos empresariales.

- **Empresa**

Sobre este rubro, la empresa al tener un exponencial crecimiento, fue desarrollándose de forma circunstancial fue forzada a tener controles, planeación y medición de riesgos, para acoplarse a la tecnología y la retención de capital para su inversión, adoptando una estructura que resultara cada vez más funcional, creando una variedad en los servicios ofrecidos, forjando una profesionalización del negocio, implementado sistemas de control y políticas organizacionales sobre los diferentes tópicos, en la etapa de expansión que hace referencia el modelo evolutivo tridimensional.

- **Propiedad**

Sociedad entre hermanos, a pesar de que la administración la ejercen los yernos del fundador, las legítimas propietarias son las hijas herederas, con lo cual se han tenido que establecer procesos para compartir el control y definición de funciones.

Ítem 1. Estructura de la organización.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
9	¿Se cuenta con un organigrama general y particular de cada una de las		x					1	4.00	16.00	4.00
10	¿Cuenta la empresa con gerencias?		x					1	4.00		
	Menciona cuales:										
11	¿Cuántos empleados existen actualmente en la empresa? (Indicar por categoría)							1	4.00		
12	¿Cuántos empleados existieron en empresa al inicio del ejercicio 2014? (Indicar por categoría)							1	4.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 2. Funcionamiento.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
13	¿Los Directores cumplen con las atribuciones que les corresponden?								3.00	11.00	3.67
	En caso de ser negativa mencionar cuáles, quién y el motivo del porqué no se cumplen éstas :			X			1				
14	¿Los Gerentes cumplen con las atribuciones que les corresponden?		X					1	4.00		
	En caso de ser negativa mencionar cuáles, quién y el motivo del porqué no se cumplen éstas :										
15	¿Las erogaciones que realiza la empresa, son autorizadas y firmadas por los miembros del Consejo?.		X					1	4.00		
	En caso de ser afirmativa mencionar cómo se sustenta su autorización :										

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 3. Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
16	¿Tiene en la empresa definida la descripción de puestos, delimitando sus funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones, estableciendo claramente quién tiene la autoridad y responsabilidad en cada área, para así evitar la duplicidad de funciones y tareas?		X					1	4.00	4.00	4.00
	En caso de ser afirmativa mencionar cómo se dan a conocer :										

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 4. Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
17	¿Cuenta la empresa con un procedimiento de planeación y presupuestación como herramienta para vigilar el ejercicio de los Recursos Financieros? En caso de ser afirmativa mencionar cuál es ese procedimiento:			X			1		3.00	57.00	3.17
18	¿Se tienen identificado el origen de los recursos? En caso de ser afirmativa mencionar cuál es ese procedimiento:		X					1	4.00		
19	¿Quién o quiénes ejercen las funciones Control interno en la empresa? (Indicar):		X					1	4.00		
20	¿A quién le reporta el área de Control Interno? (Indicar):		X					1	4.00		
21	¿La Tesorería acepta las recomendaciones y corrige las irregularidades señaladas producto de las auditorías internas del área de Control?		X					1	4.00		
22	¿La empresa cuenta con?:										
	- Programa Anual de Auditorías.		X					1	4.00		
	- Informes sobre el resultado obtenido de las auditorías practicadas y el seguimiento que se le haya dado a las inconsistencias detectadas.		X					1	4.00		
	- Evaluación de los sistemas y procedimientos de las distintas áreas		X					1	4.00		
	- Revisión de las operaciones, transacciones, registros, informes y estados financieros.		X				1		3.00		
	- Examen de la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.		X				1		3.00		
	- Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los programas.			X	1				1.00		
	- Participación en la determinación de indicadores para la realización de auditorías operacionales y de resultados de los programas.			X	1				1.00		
	- Análisis y opinión sobre la información que produzcan las áreas de la empresa para efectos de su evaluación.			X	1				1.00		
	- Programa de capacitación al personal.		X						1	4.00	
- Vigilancia del cumplimiento de las medidas correctivas.		X					1		3.00		
- Elaboración y actualización de los manuales de normas, políticas, guías y procedimientos de auditoría y guías de revisión para la práctica de auditorías especiales.			X		1				2.00		
- Control de observaciones y recomendaciones derivadas de las auditorías.		X						1	4.00		
- Seguimiento sobre el cumplimiento de las medidas correctivas.		X						1	4.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 5. Políticas y prácticas del personal.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
23	¿Se cuenta con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar, promover y compensar al personal en la empresa?		X					1	4.00	19.00	3.17
	En caso de ser afirmativa mencionar cuál es ese procedimiento y cada qué tiempo se actualizan los procedimientos y las políticas:										
24	¿Cuenta la empresa con un código de ética y/o conducta que forme parte de las políticas de prácticas del personal?		X					1	4.00		
25	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación de personal sobre mejora continua, de los procedimientos establecidos en las Leyes, Reglamentos, Bandos, Políticas, Lineamientos, Normas o Códigos?			X		1			2.00		
26	¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo entre miembros de la empresa o gerentes de la empresa?		X					1	4.00		
	En caso de ser afirmativa mencionar el motivo de éstas :										
27	¿Existe una persona que sin ser miembro de la empresa o empleado de éste, ejerce influencia en los asuntos significativos o en la toma de decisiones de la empresa?			X	1				1.00		
	En caso de ser afirmativa mencionar su nombre y función específica :										
28	¿Los miembros de la empresa muestran interés en las deficiencias que llegan hacer de su conocimiento acerca del funcionamiento o ejercicio de los recursos financieros?			X				1	4.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 6. Costo.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
29	Existe coordinación entre el área de Compras y Tesorería para verificar que las estimaciones pagadas corresponden realmente a los pagos	X			1				1.00	13.00	2.60
30	Indique el y puesto del empleado que supervisa y autoriza las estimaciones y finiquitos.		X					1	4.00		
31	La totalidad de las compras cuentan con el Acta Entrega-Recepción a la comunidad y en caso de ser obras por contrato, también con el acta de entrega de la empresa	X					1		2.00		
32	Indique el procedimiento que se efectuó, en caso de haberse realizado una compra o acción no considerada en la apertura programática.	X					1		2.00		
33	Los informes de programación, avance y cierre del ejercicio fueron entregados al Consejo administrativo?		X					1	4.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 7. Evaluación de riesgos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
34	¿Cuenta la empresa con procedimientos preventivos presupuestarios y programas de protección civil para enfrentar riesgos climatológicos o contingencias naturales?			X			1		2.00	2.00	2.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 8. Sistemas de información y comunicación.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
35	¿Fue proporcionado el sistema de contabilidad por alguna empresa especializada? (Indicar):		X					1	4.00	15.00	3.75
36	¿El sistema contable proporciona la información real de la empresa?		X					1	4.00		
37	¿Se capacitó al personal que maneja el sistema de contabilidad?		X					1	4.00		
38	¿Cuenta la empresa con un sistema de red que enlace la información de las distintas áreas a la Tesorería? En caso de ser negativa la respuesta indicar cómo se comunican los asuntos, transacciones operaciones e información que deben de ser considerados por la Tesorería para la elaboración de los estados financieros		X					1	3.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 9. Procedimientos de control efectivo y bancos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
39	¿Cuántas cuentas bancarias se tienen y cuál es el propósito de cada una de ellas? (Indicar)		X					1	4.00	38.00	3.45
40	Nombre las personas autorizadas, por la empresa para librar cheques en las cuentas señaladas en la pregunta número 33: CARGO MANCOMUNADA AFIANZADOS COMPAÑÍA		X					1	4.00		
41	¿Existe autorización previa de la salida de efectivo?		X					1	4.00		
42	¿Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos?		X					1	4.00		
43	¿Está prohibida la expedición de cheques al portador, ustedes mismos o nosotros mismos?		X					1	4.00		
44	¿Los cheques anulados son cancelados y archivados?		X					1	4.00		
45	¿Se firman los cheques en blanco?			X	1				1.00		
46	¿Las cuentas de cheques se concilian mensualmente, se investigan y registran los ajustes que de ellas se derivan?		X					1	4.00		
47	¿Se controla la secuencia numérica de los cheques?		X					1	4.00		
48	¿Se cancelan los documentos(comprobantes) con un sello fechador de pagado de tal manera que se prevenga su reutilización?		X					1	4.00		
49	¿El pago de las facturas es aprobado por un funcionario responsable?			X	1				1.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 10. Fondo fijo.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
50	¿Cuentan con fondos fijos?		X					1	4.00	20.00	4.00
	En caso de ser afirmativa indicar el número, nombre de quién se le asigno y el monto de cada uno de ellos:										
51	¿Quién autorizó la creación de estos fondos fijos?		X					1	4.00		
	(Indicar):										
52	¿Se tiene un monto máximo para cada pago?		X					1	4.00		
	(Indicar):										
53	¿Se realizan arqueos a los fondos fijos periódicamente?		X					1	4.00		
54	¿Con qué periodicidad se reponen lo fondos fijos?		X					1	4.00		
	(Indicar):										

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 11. Anticipos y/o deudores.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
55	¿Existen políticas sobre el pago de anticipos de sueldos al personal en relación a monto, periodicidad y autorización?		X					1	4.00	24.00	3.43
56	¿Se tiene algún importe como límite de préstamo?			X		1			2.00		
57	(Indicar):										
58	¿Los anticipos de sueldos al personal se descuentan vía nómina?		X					1	4.00		
59	¿Se otorgan anticipos de sueldos al personal aún cuando el empleado que lo solicitó no ha saldado el préstamo otorgado anteriormente?			X		1			2.00		
60	Para los anticipos de gastos de viaje, ¿se exige la comprobación detallada de los gastos efectuados?		X					1	4.00		
61	¿Se cuenta con algún formato impreso para que se relacionen y adjunten los comprobantes por los gastos de viáticos?		X					1	4.00		
62	¿Los comprobantes de viáticos son autorizados por algún funcionario? (Indicar quién):		X					1	4.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 12. Anticipos a proveedores y prestadores de servicios, y depósitos en garantía.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
63	¿Los anticipos a proveedores son autorizados y cancelados en su oportunidad?	X			1				1.00	10.00	2.50
64	¿Se otorgan depósitos en garantía?	X			1				1.00		
65	¿Los depósitos en garantía son otorgados con base en contratos y son recuperados después de que expiran de los plazos respectivos?		X					1	4.00		
66	¿Se comparan los registros auxiliares con los saldos del mayor?		X					1	4.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 13. Inventario de bienes muebles e inmuebles.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
67	¿Se practican inventarios físicos de bienes muebles e inmuebles?		X					1	4.00	33.00	3.67
68	¿Se comparan los resultados de los inventarios físicos con lo registrado en la contabilidad?		X					1	4.00		
69	En caso de existir diferencias, ¿Son ajustados los registros de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?		X					1	4.00		
70	¿Los ajustes son autorizados por algún funcionario? (Indicar):		X					1	4.00		
71	¿Se tienen resguardos de los bienes muebles e inmuebles?		X					1	4.00		
72	¿Existen bienes muebles e inmuebles que estén en comodato? (Indicar):			X	1				1.00		
73	¿Las facturas, escrituras y documentos que amparan la propiedad o el comodato de los bienes muebles e inmuebles se encuentran resguardados en algún área específica? (Indicar):		X					1	4.00		
74	¿Para la baja de los bienes muebles e inmuebles se necesita autorización de algún funcionario o instancia en específico? (Indicar quién):		X					1	4.00		
75	¿Se tienen asegurados los bienes inmuebles contra incendios, daños, responsabilidad civil y desastres; así como los bienes muebles por daños, robo o extravío y responsabilidad civil?		X					1	4.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 14. Pago de impuestos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
76	¿Se tiene un área que determine los impuestos a los que por Ley está sujeta la empresa?		X					1	4.00	24.00	3.43
77	El área o persona que determine los impuestos, realiza las siguientes funciones:										
	1. Prepara la información a enterar con los datos de la contabilidad		X					1	4.00		
	2. Determina los impuestos que deben enterar		X					1	4.00		
	3. Autoriza la presentación de los enteros			X		1			2.00		
	4. Vigila el cumplimiento de las obligaciones fiscales		X					1	4.00		
	5. Concilia periódicamente los registros contables		X					1	4.00		
78	¿Se tiene preparado un calendario de obligaciones fiscales?			X		1			2.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 15. Personal y nómina.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
79	¿Las nóminas, antes de su pago, son verificadas con respecto a salarios, deducciones, cálculos y sumas?		X					1	4.00	22.00	3.67
80	¿Las nóminas son firmadas antes de su pago por las personas que las preparan, revisan y autorizan?		X					1	4.00		
81	¿Se obtienen recibos de los empleados y trabajadores?		X					1	4.00		
82	¿Los trabajadores son identificados antes de efectuar el pago?		X					1	4.00		
83	¿Los salarios no reclamados son depositados con oportunidad en la cuenta de bancos respectiva?			X		1			2.00		
84	¿Se tienen expedientes por cada empleado de la empresa?		X					1	4.00		

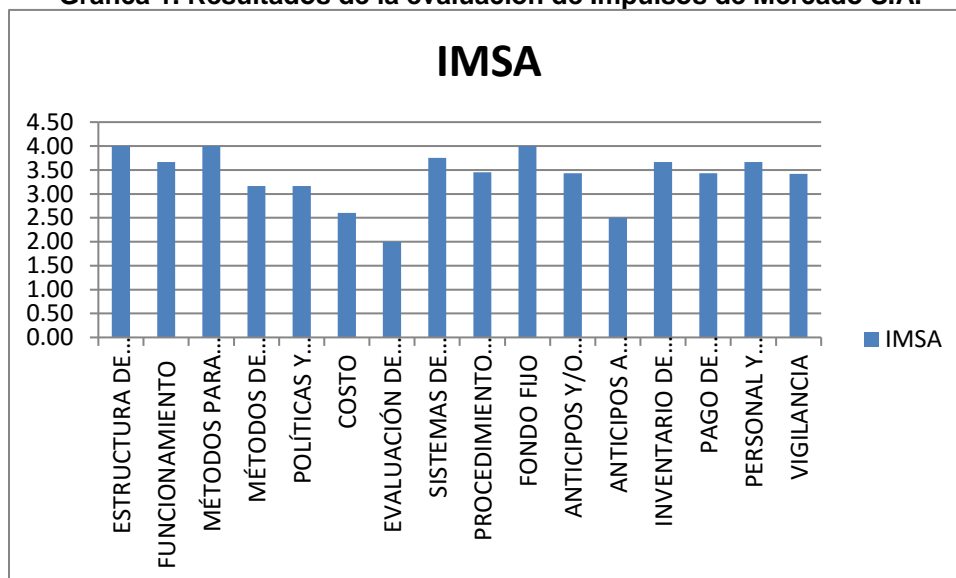
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 16. Vigilancia.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
85	¿Cuenta la Contraloría con un programa anual de auditoría?		X					1	4.00	41.00	3.42
86	¿La Contraloría, con base en sus programas anuales de auditoría y sin perjuicio de lo establecido en otras disposiciones legales, realiza las actividades siguientes?										
	· Evalúa los sistemas y procedimientos de las distintas áreas		X					1	4.00		
	· Revisa las operaciones, transacciones, registros, informes y estados financieros.		X					1	4.00		
	· Examina la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.		X					1	4.00		
	· Revisa el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los programas.			X		1			2.00		
	· Participa en la determinación de indicadores para la realización de auditorías operacionales y de resultados de los programas.		X					1	4.00		
	· Analiza y opina sobre la información que producen las áreas de la H. Ayuntamiento para efectos de su evaluación.empresa	X			1				1.00		
	· Programa la capacitación al personal de auditoría.		X					1	4.00		
	· Vigila el cumplimiento de las medidas correctivas.		X					1	4.00		
	· Elabora y actualiza los manuales de normas, políticas, guías y procedimientos de auditoría y guías de revisión para la práctica de auditorías especiales.			X		1			2.00		
	· Controla las observaciones y recomendaciones derivadas de las auditorías.		X					1	4.00		
· Da seguimiento al cumplimiento de las medidas correctivas.		X					1	4.00			

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Gráfica 1. Resultados de la evaluación de Impulsos de Mercado S.A.



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

B. Consultoría en Grande S.A.

Quien de acuerdo a sus generales se ubica bajo las siguientes características del modelo:

- **Familia**

La ubicación de Consultoría en Grande S.A. en este eje de modelo se encuentra en familia joven de negocios, y asentada sobre la fase de la creación de relaciones con la familia extendida, con un constante enfoque en mantener el

equilibrio de las relaciones entre hermanos sobre la familia política y su posible futura inclusión en la nómina.

- **Empresa**

La valoración de acuerdo al modelo evolutivo tridimensional, se ubica en la culminación de la etapa de arranque y el inicio de la formalización, conforme se general políticas y mecánicas de los procesos básico de gestión de recursos.

- **Propiedad**

Es una empresa que nació bajo el esquema de sociedad de hermanos, con la característica de ejercer paternalismo de uno de ellos, generando control sobre los demás, con una ausencia de la definición de funciones de los hermanos propietarios no empleado, la atracción y retención del capital y las orientaciones partidarias familiares.

Ítem 1. Estructura de la organización.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
9	¿Se cuenta con un organigrama general y particular de cada una de las áreas establecidas en la empresa?		x			1			2.00	13.00	3.25
10	¿Cuenta la empresa con gerencias? Menciona cuales:		x				1		3.00		
11	¿Cuántos empleados existen actualmente en la empresa? (Indicar por categoría)							1	4.00		
12	¿Cuántos empleados existieron en empresa al inicio del ejercicio 2014? (Indicar por categoría)							1	4.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 2. Funcionamiento.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
13	¿Los Directores cumplen con las atribuciones que les corresponden?			x		1			2.00	7.00	2.33
	En caso de ser negativa mencionar cuáles, quién y el motivo del porqué no se cumplen éstas :										
14	¿Los Gerentes cumplen con las atribuciones que les corresponden?			x			1		3.00		
	En caso de ser negativa mencionar cuáles, quién y el motivo del porqué no se cumplen éstas :										
15	¿Las erogaciones que realiza la empresa, son autorizadas y firmadas por los miembros del Consejo?.			x		1			2.00		
	En caso de ser afirmativa mencionar cómo se sustenta su autorización :										

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 3. Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
16	¿Tiene en la empresa definida la descripción de puestos, delimitando sus funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones, estableciendo claramente quién tiene la autoridad y responsabilidad en cada área, para así evitar la duplicidad de funciones y tareas? En caso de ser afirmativa mencionar cómo se dan a conocer :			x		1			2.00	2.00	2.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 4. Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
17	¿Cuenta la empresa con un procedimiento de planeación y presupuestación como herramienta para vigilar el ejercicio de los Recursos Financieros? En caso de ser afirmativa mencionar cuál es ese procedimiento:			x	1				1.00	29.00	1.61
18	¿Se tienen identificado el origen de los recursos? En caso de ser afirmativa mencionar cuál es ese procedimiento:		x				1		3.00		
19	¿Quién o quiénes ejercen las funciones Control interno en la empresa? (Indicar):		x			1			2.00		
20	¿A quién le reporta el área de Control Interno? (Indicar):		x					1	4.00		
21	¿La Tesorería acepta las recomendaciones y corrige las irregularidades señaladas producto de las auditorías internas del área de Control?			x		1			2.00		
22	¿La empresa cuenta con?:										
	· Programa Anual de Auditorías.			x	1				1.00		
	· Informes sobre el resultado obtenido de las auditorías practicadas y el seguimiento que se le haya dado a las inconsistencias detectadas.	x			1				1.00		
	· Evaluación de los sistemas y procedimientos de las distintas áreas			x	1				1.00		
	· Revisión de las operaciones, transacciones, registros, informes y estados financieros.			x	1				1.00		
	· Examen de la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.			x	1				1.00		
	· Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los programas.		x			1			2.00		
	· Participación en la determinación de indicadores para la realización de auditorías operacionales y de resultados de los programas.			x	1				1.00		
	· Análisis y opinión sobre la información que produzcan las áreas de la empresa para efectos de su evaluación.			x	1				1.00		
	· Programa de capacitación al personal.		x			1			2.00		
	· Vigilancia del cumplimiento de las medidas correctivas.			x	1				1.00		
	· Elaboración y actualización de los manuales de normas, políticas, guías y procedimientos de auditoría y guías de revisión para la práctica de auditorías especiales.			x	1				1.00		
· Control de observaciones y recomendaciones derivadas de las auditorías.	x				1			2.00			
· Seguimiento sobre el cumplimiento de las medidas correctivas.	x				1			2.00			

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 5. Políticas y prácticas del personal.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
23	¿Se cuenta con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar, promover y compensar al personal en la empresa?			x		1			2.00	14.00	2.33
	En caso de ser afirmativa mencionar cuál es ese procedimiento y cada qué tiempo se actualizan los procedimientos y las políticas:										
24	¿Cuenta la empresa con un código de ética y/o conducta que forme parte de las políticas de prácticas del personal?		x				1		3.00		
25	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación de personal sobre mejora continua, de los procedimientos establecidos en las Leyes, Reglamentos, Bandos, Políticas, Lineamientos, Normas o Códigos?			x		1			2.00		
26	¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo entre miembros de la empresa o gerentes de la empresa?		x				1		3.00		
	En caso de ser afirmativa mencionar el motivo de éstas :										
27	¿Existe una persona que sin ser miembro de la empresa o empleado de éste, ejerce influencia en los asuntos significativos o en la toma de decisiones de la empresa?		x				1		3.00		
	En caso de ser afirmativa mencionar su función específica :										
28	¿Los miembros de la empresa muestran interés en las deficiencias que llegan hacer de su conocimiento acerca del funcionamiento o ejercicio de los recursos financieros?			x	1				1.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 6. Costo.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
29	Existe coordinación entre el área de Compras y Tesorería para verificar que las estimaciones pagadas corresponden realmente a los pagos			x		1			2.00	12.00	2.40
30	Indique el puesto del empleado que supervisa y autoriza las estimaciones y finiquitos.	x						1	4.00		
31	La totalidad de las compras cuentan con el Acta Entrega-Recepción a la comunidad y en caso de ser obras por contrato, también con el acta de entrega de la empresa			x	1				1.00		
32	Indique el procedimiento que se efectuó, en caso de haberse realizado una compra o acción no considerada en la apertura programática.	x					1		3.00		
33	Los informes de programación, avance y cierre del ejercicio fueron entregados al Consejo administrativo?			x		1			2.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 7. Evaluación de riesgos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
34	¿Cuenta la empresa con procedimientos preventivos presupuestarios y programas de protección civil para enfrentar riesgos climatológicos o contingencias naturales?			X		1			2.00	2.00	2.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 8. Sistemas de información y comunicación.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
35	¿Fue proporcionado el sistema de contabilidad por alguna empresa especializada? (Indicar):		X				1		3.00	10.00	2.50
36	¿El sistema contable proporciona la información real de la empresa?			X			1		3.00		
37	¿Se capacitó al personal que maneja el sistema de contabilidad?			X			1		3.00		
38	¿Cuenta la empresa con un sistema de red que enlace la información de las distintas áreas a la Tesorería? En caso de ser negativa la respuesta indicar cómo se comunican los asuntos, transacciones operaciones e información que deben de ser considerados por la Tesorería para la elaboración de los estados financieros			X	1				1.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 9. Procedimientos de control efectivo y bancos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
39	¿Cuántas cuentas bancarias se tienen y cuál es el propósito de cada una de ellas? (Indicar)	x					1		3.00	26.00	2.36
40	Nombre las personas autorizadas, por la empresa para librar cheques en las cuentas señaladas en la pregunta número 33: CARGO MANCOMUNADA AFIANZADOS COMPAÑÍA		x					1	4.00		
41	¿Existe autorización previa de la salida de efectivo?		x				1		3.00		
42	¿Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos?			x		1			2.00		
43	¿Está prohibida la expedición de cheques al portador, ustedes mismos o nosotros mismos?			x		1			2.00		
44	¿Los cheques anulados son cancelados y archivados?		x				1		3.00		
45	¿Se firman los cheques en blanco?			x	1				1.00		
46	¿Las cuentas de cheques se concilian mensualmente, se investigan y registran los ajustes que de ellas se derivan?		x				1		3.00		
47	¿Se controla la secuencia numérica de los cheques?			x	1				1.00		
48	¿Se cancelan los documentos(comprobantes) con un sello fechador de pagado de tal manera que se prevenga su reutilización?			x		1			2.00		
49	¿El pago de las facturas es aprobado por un funcionario responsable?			x		1			2.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 10. Fondo fijo.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
50	¿Cuentan con fondos fijos?		x				1		3.00	10.00	2.00
	En caso de ser afirmativa indicar el número, nombre de quién se le asigno y el monto de cada uno de ellos:										
51	¿Quién autorizó la creación de estos fondos fijos? (Indicar):	x						1	4.00		
	¿Se tiene un monto máximo para cada pago? (Indicar):	x			1				1.00		
53	¿Se realizan arqueos a los fondos fijos periódicamente?			x	1				1.00		
54	¿Con qué periodicidad se reponen lo fondos fijos? (Indicar):			x	1				1.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 11. Anticipos y/o deudores.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
55	¿Existen políticas sobre el pago de anticipos de sueldos al personal en relación a monto, periodicidad y autorización?			x	1				1.00	20.00	2.86
56	¿Se tiene algún importe como límite de préstamo?			x	1			1.00			
57	(Indicar):										
58	¿Los anticipos de sueldos al personal se descuentan vía nómina?		x				1	3.00			
59	¿Se otorgan anticipos de sueldos al personal aún cuando el empleado que lo solicitó no ha saldado el préstamo otorgado anteriormente?		x				1	4.00			
60	Para los anticipos de gastos de viaje, ¿se exige la comprobación detallada de los gastos efectuados?		x				1	3.00			
61	¿Se cuenta con algún formato impreso para que se relacionen y adjunten los comprobantes por los gastos de viáticos?		x				1	4.00			
62	¿Los comprobantes de viáticos son autorizados por algún funcionario? (Indicar quién):		x				1	4.00			

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 12. Anticipos a proveedores y prestadores de servicios, y depósitos en garantía.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
63	¿Los anticipos a proveedores son autorizados y cancelados en su oportunidad?		x				1		3.00	15.00	3.75
64	¿Se otorgan depósitos en garantía?		x					1	4.00		
65	¿Los depósitos en garantía son otorgados con base en contratos y son recuperados después de que expiran de los plazos respectivos?		x					1	4.00		
66	¿Se comparan los registros auxiliares con los saldos del mayor?		x					1	4.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 13. Inventario de bienes muebles e inmuebles.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
67	¿Se practican inventarios físicos de bienes muebles e inmuebles?		x				1		3.00	19.00	2.11
68	¿Se comparan los resultados de los inventarios físicos con lo registrado en la contabilidad?			x	1				1.00		
69	En caso de existir diferencias, ¿Son ajustados los registros de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?			x	1				1.00		
70	¿Los ajustes son autorizados por algún funcionario? (Indicar):	x			1				1.00		
71	¿Se tienen resguardos de los bienes muebles e inmuebles?		x				1		3.00		
72	¿Existen bienes muebles e inmuebles que estén en comodato? (Indicar):			x	1				1.00		
73	¿Las facturas, escrituras y documentos que amparan la propiedad o el comodato de los bienes muebles e inmuebles se encuentran resguardados en algún área específica? (Indicar):		x					1	4.00		
74	¿Para la baja de los bienes muebles e inmuebles se necesita autorización de algún funcionario o Instancia en específico? (Indicar quién):		x					1	4.00		
75	¿Se tienen asegurados los bienes inmuebles contra incendios, daños, responsabilidad civil y desastres; así como los bienes muebles por daños, robo o extravío y responsabilidad civil?			x	1				1.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 14. Pago de impuestos.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
76	¿Se tiene un área que determine los impuestos a los que por Ley está sujeta la empresa?		x				1		3.00	19.00	2.71
77	El área o persona que determine los impuestos, realiza las siguientes funciones:										
	1. Prepara la información a enterar con los datos de la contabilidad		x				1		3.00		
	2. Determina los impuestos que deben enterar		x				1		3.00		
	3. Autoriza la presentación de los enteros			x		1			2.00		
	4. Vigila el cumplimiento de las obligaciones fiscales		x					1	4.00		
	5. Concilia periódicamente los registros contables		x				1		3.00		
78	¿Se tiene preparado un calendario de obligaciones fiscales?			x	1				1.00		

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 15. Personal y nómina.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
79	¿Las nóminas, antes de su pago, son verificadas con respecto a salarios, deducciones, cálculos y sumas?		x				1		3.00	17.00	2.83
80	¿Las nóminas son firmadas antes de su pago por las personas que las preparan, revisan y autorizan?			x	1				1.00		
81	¿Se obtienen recibos de los empleados y trabajadores?		x				1		3.00		
82	¿Los trabajadores son identificados antes de efectuar el pago?		x				1		3.00		
83	¿Los salarios no reclamados son depositados con oportunidad en la cuenta de bancos respectiva?			x			1		3.00		
84	¿Se tienen expedientes por cada empleado de la empresa?		x					1	4.00		

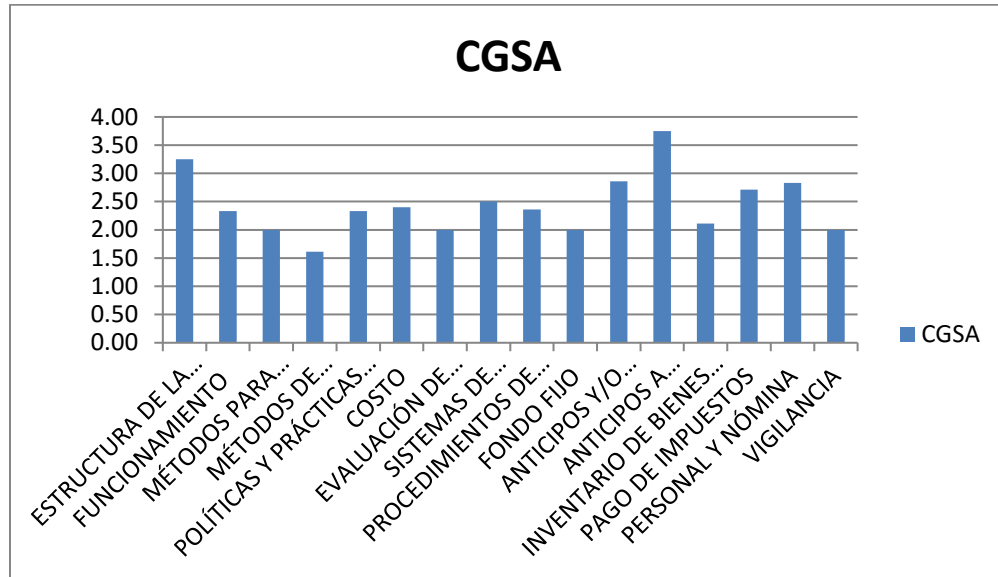
Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Ítem 16. Vigilancia.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			ESPACIO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR EL				Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4			
					NO LO TENEMOS	EN PROYECTO. QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCIÓN. LO ESTAMOS HACIENDO	SI LO TENEMOS			
85	¿Cuenta la Contraloría con un programa anual de auditoría?			x		1			2.00	24.00	2.00
86	¿La Contraloría, con base en sus programas anuales de auditoría y sin perjuicio de lo establecido en otras disposiciones legales, realiza las actividades siguientes?										
	· Evalúa los sistemas y procedimientos de las distintas áreas			x		1			2.00		
	· Revisa las operaciones, transacciones, registros, informes y estados financieros.			x		1			2.00		
	· Examina la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.			x		1			2.00		
	· Revisa el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los programas.			x		1			2.00		
	· Participa en la determinación de indicadores para la realización de auditorías operacionales y de resultados de los programas.			x		1			2.00		
	· Analiza y opina sobre la información que producen las áreas de la empresa para efectos de su evaluación.			x		1			2.00		
	· Programa la capacitación al personal de auditoría.			x		1			2.00		
	· Vigila el cumplimiento de las medidas correctivas.			x		1			2.00		
	· Elabora y actualiza los manuales de normas, políticas, guías y procedimientos de auditoría y guías de revisión para la práctica de auditorías especiales.			x		1			2.00		
· Controla las observaciones y recomendaciones derivadas de las auditorías.			x		1			2.00			
· Da seguimiento al cumplimiento de las medidas correctivas.			x		1			2.00			

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Gráfica 2. Resultados de la evaluación de Consultoría en Grande S.A.



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

Bajo el esquema del modelo evolutivo tridimensional y las ponderaciones efectuadas, es indispensable esclarecer las relaciones y similitudes en los comportamientos específicos para observar la tendencia del manejo de los tres ejes, mismo que podremos distinguir más ampliamente en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5. CONTRASTE ENTRE EMPRESAS ANALIZADAS Y EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL

La observación, es un poderoso instrumento de trabajo e investigación, después de concebir una idea, estructurarla y abordar el campo en el cual suceden los fenómenos, nos permite determinar si son eventos repetitivos que acontecen periódicamente en uno o más objetos de estudio, es por ello que en el presente trabajo se aborda las tendencias existentes sobre el comportamiento de empresas de servicios bajo contextos similares y su etapa de madurez, valorando los parámetros enmarcados en el modelo evolutivo tridimensional, familia, empresa, propiedad.

5.1 Teorías y modelos que sustentan la propuesta de investigación, contraste de las empresas analizadas.

El presente trabajo de investigación se encuentra sustentando bajo el análisis de la teoría de los tres círculos de Renate Tagiuri y John Davis, el modelo de equilibrio empresa familia de Belausteguigoitia, la teoría del Kaizen, concentrado bajo el enfoque del modelo evolutivo tridimensional.

A. Modelo de los tres círculos

Basado en la separación de los roles existentes en los rubros familia-empresa, familia - propiedad, propiedad - empresa.

B. Modelo de equilibrio empresa - familia de Belausteguigoitia

Se integra la relación empresa - familia bajo la similitud de ser la familia, representa la dirección y orientación del rumbo a seguir y la empresa el respaldo para conseguir dichos objetivos.

C. Modelo evolutivo tridimensional

Basado en la vida de la empresa y su grado de madurez asimilando las diferentes etapas de los ejes rectores, familia, - empresa, propiedad, como un ente vivo que nace, crece, aprende, madura, se desarrolla, trasciende y su declive.

D. Kaizen

Considerado un modelo derivado de una filosofía japonesa, el cual está basado en la mejora continua de todos los rubros de la vida personal, empresarial y corporativa, incrementado la competitividad en dichas áreas, maximizando los recursos y reduciendo la administración del error, basa el trabajo sobre la realización de mejoras permanentes en temas de calidad, reducción de defectos y sistemas de sugerencias.

5.2 Contraste de empresas analizadas.

Las empresas analizadas, conforme lo que se abordó en el capítulo anterior tienen similitudes respecto a lo enmarcado en el modelo evolutivo tridimensional, ambas en el rubro de propiedad se encuentran en sociedad de hermanos, en donde la empresa Impulsos de Mercados, se mantienen un liderazgo compartido y la empresa Consultoría en Grande, se realiza mediante un paternalismo de uno de los hermanos, lo cual nos indica conforme al modelo que los niveles de maduración son distintos desde la búsqueda del equilibrio familiar, causando un probable desfase en la estabilización de los mecanismos y procesos ligados a la gestión de la empresa, canalizando las energías en solucionar problemas internos de obtención de poder e influencia dentro de la organización.

Otro punto esencial a valorar son las estructuras organizacionales en una empresa o cualquier tipo de organización, ya que es un concepto que indica jerarquía, subordinación, colaboración y contribución al objetivo común, permite asignar expresamente responsabilidades de las diferentes funciones y procesos que se realicen.

Abordando el tópico se visualiza la estructura de Impulsos de Mercado con organigramas formales, puestos y responsabilidades definidas, así como un crecimiento moderado de los colaboradores de acuerdo a la operación y cargas de trabajo existentes, en contraste la empresa Consultorías en Grande ha tenido una contracción en el número de empleados de un inicio a la fecha, se encuentra en un proyecto de determinación de organigrama que define responsabilidades específicas y las sinergias entre los diferentes puestos de trabajo, focalizado bajo un esquema de cliente proveedor para mejorar el productividad per cápita, a pesar

de que ya cuenta con gerencia, al no existir una definición generalizada de niveles jerárquicos convierte en ambiguos las coordinaciones de los esfuerzos.

La asignación de la autoridad y la responsabilidad son acciones fundamentales e ineludibles en los sistemas de gestión, garantizando que cada uno de los miembros se empodere en los tramos de control que le corresponde cubrir, es por ello que los descriptivos de puesto juegan un papel fundamental, en el caso de las empresas analizadas en otro punto que los contrasta, al encontrarse la empresa Consultorías en Grande con la ausencia de este instrumento e Impulsos de Mercado con un trabajo ya definido y adoptado.

Sin duda la administración del negocio, es la fortaleza que brinda certidumbre del manejo de los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos - tecnológicos, esta estructura financiera mientras más robusta mejores resultados ofrece para la mejora de expectativas de vida empresarial. Traspolando este concepto a las compañías, se contrasta una considerable diferencia en el nivel de controles y aplicación de herramientas de aseguramiento, sobre el cómo se cumplen los roles y acciones en cada una de las compañías, mediante las evaluaciones de control interno y procesos de auditoria la empresa Impulsos de Mercado, finco una base como parte de su cultura de rendición de cuentas que la empresa Consultorías en Grande ha postergado para implantar en un futuro.

El desarrollo e implementación de políticas es otro punto que diferencia a las empresas contrastantes, ya que en el caso de la empresa Impulsos de Mercado, se vislumbra la capacidad de adaptación al cambio del personal y adopción de las políticas como un modo de trabajo natural que delimita los accionables en la organización, teniendo carente el tema por parte de la empresa Consultorías en Grande, la cual se basa en criterios personales de las gerencias

para poder operar y maniobrar las desavenencias presentadas, estando en un proceso de desarrollo de las mismas bajo un escenario de resistencia en su implementación.

La medición de riesgo es otro tema que vislumbra y denota el talante de las organizaciones, ya que mide el impacto de futuros problemas financieros causados por alguna desatinada decisión, ambas empresas no lo ha implementado, en lo referente a los sistemas de información, ambas empresas se alimentan por sistemas especializados, aunque lo desempeñan de forma diferente, uno concentrado totalmente por el área administrativa de la empresa Impulsos de Mercado con información que proviene desde la parte operativa. El manejo de los anticipos de efectivo para empleados y proveedores es una muestra de ello, en donde se denota que la empresa Consultorías en Grande tiene flujo de este tipo de transacciones de manera fluida, y por lo tanto tiene mejores mecanismos de registro y comunicación de información.

El seguimiento y pago de las obligaciones es otra característica que diferencia a las empresas analizadas ya que mientras la empresa Impulsos de Mercado da prioridad a las formalidades y tiempos de respuesta acotados al costo beneficio y delimitados a las funciones especializadas, la empresa Consultorías en Grande adolece de la asignación de responsables que garanticen temas como pago de impuestos, los temas referentes con nómina y la salvaguarda del activo fijo como parte integral de la empresa, causando re trabajos y pérdida de bienes propiedad de la empresa.

Por último, la vigilancia, ya que al tener esquemas de revisión de las labores efectuadas en cada una de las áreas mitiga las posibilidades de desviaciones encontradas por errores, falta de valores o negligencia, siendo

utilizada como una herramienta de toma de decisiones, en consideración a esto la empresa Impulsos de Mercado tiene implantado un calendario de revisiones internas y externas, mientras que la empresa Consultorías en Grande las realiza con finalidades crediticias o financiamiento.

5.3 Hallazgos encontrados durante el desarrollo del trabajo de investigación.

Durante la presente investigación, se han podido visualizar hallazgos en el funcionamiento de las empresas familiares que afectan de manera sustancial su desempeño y pronósticos de crecimiento, desarrollo y expectativas de vida. Uno de ellos es la falta de preparación administrativa y financiera básica, que abarca conceptos fundamentales como lo es la separación de fondos personales y empresariales. Otro punto es la capacidad de visión al mediano y largo plazo de los fundadores, que al mantener liderazgos paternalistas e impositivos, no permiten una adecuada inclusión de los sucesores, limitándolos y acotándolos en el nivel de decisión que se puede tomar, sin un real empoderamiento en las empresas, tema que impacta en el traspaso de estafeta de mando a la jubilación del miembro fundador.

La cultura nacional y familiar, son temas que interfieren en el correcto desempeño de las organizaciones actualmente, ya que la mayoría no cuenta con protocolos familiares que delinee los comportamientos empresa - familia y familia - propiedad, considerando todo como la misma fuente en el que todo es de todos sin restricción.

En lo referente a los sistemas de gestión, las empresas mexicanas aún se encuentran en un grado de inmadurez, basando la operatividad y planeación a

corazonadas que de forma empírica la gerencia o dueño único opta como parámetro único e inamovible, logrando operatividad a corto plazo, pero que con el paso de los años causa una lenta agonía a las organizaciones por la descapitalización de las mismas.

Por otro lado, vemos la constante generación de empleos y la cultura de emprendimiento como legado de las familias empresarias, mismas que brindar trabajo, certidumbre y estabilidad a las familias que las acompañan en su ciclo de vida.

5.4 Propuesta para mejorar las expectativas de vida en las empresas Impulsos de Mercado y Consultorías en Grande.

La propuesta del presente trabajo de investigación versa sobre el establecimiento de conceptos básicos de control y gestión de manera formalizada dentro de las organizaciones, ya que el concebir una empresa con fundamentos administrativos, financieros, y operativos básicos, nos permiten desarrollar una gestión óptima de la organización, adoptando el modo de trabajo como una cultura que florecerá conforme prosiga el crecimiento y desarrollo de la misma.

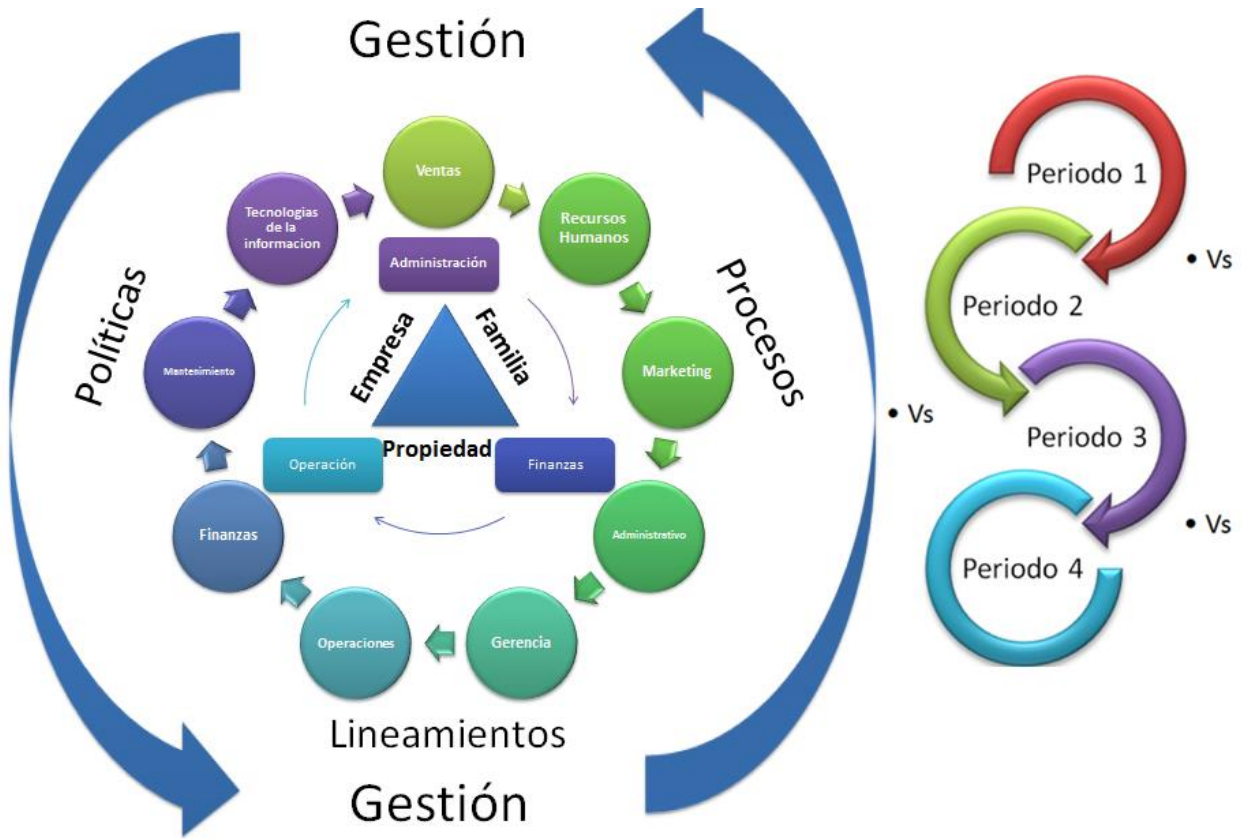
Cabe señalar que no se propone engrosar las estructuras de las empresas con la finalidad de tener sistemas administrativos robustos de un inicio, ya que por su naturaleza sería incosteable, pero si el desarrollar mediciones, estimaciones y presupuestos que las actividades desarrolladas por la estructura actual, sean delimitadas por restricciones y prebendas dirimidas por políticas básicas de control de recursos, así como la definición de las responsabilidades, funciones y

empoderamiento conforme a los tramos de control y habilitación que correspondan a cada miembro.

La lógica de la presente propuesta va encaminada a la alineación del modelo evolutivo tridimensional, en sus ejes rectores de empresa, familia y propiedad, la cual se denota como una fases de madurez que tiene la organización como un ente vivo que se desarrolla con la experiencias obtenidas en el transcurso de su vida, es por ello que se propone efectuar la medición de las empresas sobre los niveles de gestión, con la finalidad de entender la realidad actual que impera en cada una de ellas, ubicando y estructurando la medición de la gestión en puntos de calidad sustancial para una correcta ejecución de las labores, denotando los puntos cubiertos, efectuando acciones que refuercen y formalicen lo mismo por parte de la gerencia, así como dar visibilidad de las áreas de oportunidad pronunciadas sobre un sistema de medición absoluto que indique si las cosas se tienen o no.

Esto nos lleva a la realización de proyectos individuales sobre los tópicos que contengan un mayor costo – beneficio - tiempo, cerrando los puntos, consiguiendo la profesionalización y formalización de las empresas analizadas, mediante un proceso de seguimiento, mejora continua, que desemboca en aumento de productividad, mayores ganancias o menos perdida, efectuando un enfoque en las actividades que generan mayor valor a la organización, teniendo como objetivo situar a la empresa en el tercer nivel del modelo evolutivo tridimensional, que implica, madurez, estructura administrativa sólida, mitigación de riesgos, claridad en los conceptos de propiedad sobre los miembros de la familia y un incremento potencial en la capacidad productiva de la organización.

Ítem 33. Propuesta de mejora



Fuente: Elaboración propia.

En todo ser vivo la cultura es parte integral, de la misma forma en una organización lo es, no se trata de sobre vivir sin conocimiento de lo que acontece en el entorno o en el interior, el objetivo es tener pleno dominio de los movimientos que se realizan y la naturaleza de los mismo, en este ambiente tan competitivo en donde impera la globalización y el capitalismo, el conocimiento y auto control es crucial para poder desarrollar la innovación necesaria que permitan adueñarse a las empresas de mejores espacios en el mercado mediante la realización de las mejores prácticas de ejecución y gestión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

Las empresas familiares están inmersas en una cultura paternalista, que conjugado con el bajo nivel de preparación de los fundadores, desemboca en un deficiencias administrativas, financieras y operativas que brindan un magro nivel de gestión que permita tener una profesionalización como organización de las actividades desempeñadas delimitando los roles de cada miembro, e impidiendo la generación de valor al negocio de forma exponencial.

La preparación, no es limitativa a la escolaridad de los miembros, el referida a la previsión de situaciones futuras que impartan desde la familia, la empresa y la propiedad, el no tener planes de acción o protocolos establecidos, inestabilidad a una entidad de tal forma que puede incluso provocar el cierre o quiebra por malos manejos.

Mediante la aplicación del instrumento es posible afirmar que se comprueba la hipótesis al demostrar que el proceso de formalización de la estructura organizacional con un sistema de gestión integral crea los diferentes componentes para que las empresas generen acciones de valor que minimizan costos, re trabajos, desviaciones, aumentan la productividad, el ahorro, la posibilidad de invertir y rentabilidad del negocio.

Tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos planteados al analizar los escenarios internos y externos con los que se dirigen las PyMES familiares,

asignando la propuesta de implementación y evaluación de una estructura que identifique y elimine los vicios existentes desde su fundación.

B. Recomendaciones

Para aumentar las expectativas de vida se recomienda que se emitan acciones desde tres entes fundamentales: Propiedad, Empresa, Familia.

- **Propiedad**

Las empresas se deben entender como un ente vivo, con un ciclo natural de crecimiento y desarrollo, etapas de asignación, distribución, administración y cesión de la propiedad, desde su creación por parte del único dueño (s), la asociación entre los hermanos y primos, previendo situaciones presentes y futuras que impacten en su vida presente o futura, a través del establecimiento de protocolos familiares consensados y difundidos que incluyan y delimiten aspectos de comportamiento de miembros con empresa, los requisitos y ruta de carrera en la incursión en la empresa, reparto de utilidades y disposición de recursos, toma de secciones en proporción al capital aportado, así como la mecánica de cambio de estafeta en la administración.

- **Empresa**

Realizar autoevaluaciones de los controles establecidos y objetivos de cada puesto de trabajo previamente delimitados, de forma periódica y comparar los resultados contra periodos anteriores, estableciendo los niveles de mejora o atraso

obtenida con plena identificación del área de oportunidad. Así como la implementación de procesos, mecánicas y lineamientos en las áreas integrales de la empresa, separando las funciones, delimitación de autoridad y responsabilidad.

Generar una filosofía empresarial a través de la misión, visión y valores dirigida a la creación de valor que la empresa ofrece a sus clientes, proveedores, empleados y dueños, que sean complementados con rituales de cultura empresarial que garantice el ingreso, permanencia y desempeño de colaboradores con perfiles idóneos creando sinergia con las metas y objetivos que la organización.

Cascadear métodos de mejora continua que sean basados en la innovación diaria de los procesos efectuados bajo dos objetivos, la reducción de costos y la maximización de utilidades.

- **Familia**

Establecer un sistema de interacción sustentable en la relación empresa – familia, que considere un ambiente sostenible durante la gestación, crecimiento y maduración, creando matrices de entrenamiento y dinámicas de trabajo dirigidas a los diferentes colaboradores con perfiles empleado- propietario, que ayude a asimilar la separación de las relaciones personales con las laborales.

Efectuar sesiones familiares informativas en donde se aborde el nivel de rentabilidad obtenido por periodos, con la finalidad de brindar certidumbre a los miembros y dirimir discrepancias de la manera más sana posible.

X. REFERENCIAS

- Belausteguigoitia, R. (2012), "*Empresas Familiares y No Familiares en la Bolsa Mexicana de Valores: Comparación de Rendimientos de 2006 a 2012*" Recuperado a través de:

http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/empresas_familiares_en_la_bolsa_mexicana_congreso_fca_xviii_unam.pdf

- Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

McGraw-Hill, México.

- García, J. y Casanueva, C. (2001), *Prácticas de la gestión empresarial*

McGraw-Hill, México.

- Hernández, R., Fernández, C., Y Baptista, P. (1986) *Metodología de la Investigación*

McGraw-Hill, México.

- Gallo, M. (2004) Tipologías de las empresas familiares, *Revista empresa y humanismo*, Vol. VII, pp.241-258.

- KPMG, (2013), *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer* .Recuperado a través de:

http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf [acceso 07/03/2015].

- Rueda, G. (2013). *Improvisación en la administración, ¿Lastre empresarial? (Tesis inédita de licenciatura)*. Universidad de las Américas Puebla, San Andrés Cholula, México Recuperado a través de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf. [Acceso 07/03/2015].
- Gallo, 2009. Revista Empresa y Humanismo. Recuperado a través de: <http://dspace.si.unav.es/dspace/bitstream/10171/6966/1/Miguel%20Angel%20GALLO%20-%202004.pdf> [acceso 06/06/2014].
- Diccionario, Real Academia de la Lengua Española. Recuperado a través de:

<http://rae.es> [acceso 06/06/2014].
- Gobierno de España, *Ministerio de Industria, Turismo y Comercio+B12 (2008), Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Recuperado a través de:

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>. [Acceso 06/06/2014].

- *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014)* Recuperado a través de:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/> [acceso 06/06/2014].

- INEGI. *Censos Económicos (2014)*, Parque Económico. Recuperado a través de:

<http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/construccion.html>
[Acceso 07/03/2015].

- Lozano P (2000), *El protocolo en las empresas de propiedad familiar, Estudios Gerenciales*, Recuperado a través de:

https://books.google.com.mx/books?id=RQ_4NcwhagQC&pg=PT327&lp_g=PT327&dq=lozano+El+protocolo+en+las+empresas+de+propiedad+familiar&source=bl&ots=RSTJ8iV5RU&sig=unncMc59LMAUPAKnBAkIPLgS_iU&hl=es-419&sa=X&ei=CeoUVcmfLsLxoATw8ILoDA&ved=0CDoQ6AEwBA#v=onepage&q=lozano%20El%20protocolo%20en%20las%20empresas%20de%20propiedad%20familiar&f=false [Acceso 13/03/2015]

- *El Universal (2004)*, Amy Camacho una guapa entre las fieras, Recuperado a través de:

<http://www.eluniversal.com.mx/estilos/32455.html>

[Acceso 12/03/2015].

- Mendoza, V.(2014) Siete fantasmas que se deben vencer en las empresas familiares, *Revista Forbes México*, Recuperado a través de:

<http://www.forbes.com.mx/siete-fantasmas-que-deben-vencer-las-empresas-familiares/> [Acceso 04/03/2015].

- Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Negocios y Economía (2011), “Existen 183 mil empresas familiares en Puebla”, Recuperado a través de:

<http://blog.udlap.mx/blog/2011/04/enpueblaexisten183milempresasfamiliares/> [Acceso 07/03/2015].

XI. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS (GLOSARIO)

Apalancamiento: Acción y efecto de apalancar o apalancarse.

Capitalismo: Régimen económico fundado en el predominio del capital como elemento de producción y creador de riqueza.

Censo: Padrón o lista de la población o riqueza de una nación o pueblo.

Desavenencias: Oposición, discordia, contrariedad.

Descapitalización: “Acción y efecto de descapitalizar. Empobrecimiento social o cultural de una comunidad.” (Real Academia Española, 2014).

Estrategias: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Estructura administrativa: “La estructura administrativa es un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados.” (Criado, Pág.43).

Financiamiento: Acción y efecto de financiar. Aportar el dinero necesario para una empresa.

Globalización: Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Institucionalización: Acción y efecto de institucionalizar. Conferir el carácter de institución.

Inversiones: Acción y efecto de invertir. Emplear, gastar, colocar un caudal.

Lineamientos: Delineación o dibujo de un cuerpo, por el cual se distingue y conoce su figura.

Longeva: Muy anciano o de larga edad.

Ostenta: Mostrar o hacer patente algo.

Políticas: Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

Prevención: Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo o ejecutar algo.

Procrastinar: Diferir, aplazar.

Quiebra: Rotura de una superficie de cierta dureza o rigidez.

Rentabilidad: Cualidad de rentable.

Sucesión: Acción y efecto de suceder. Descender, proceder, provenir.

XII. ANEXOS

A. Instrumento

Maestría en Administración
Instrumento de Investigación

0.00% **GENERALES**

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio	
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4										
					No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos										
1	¿Cuál es el nombre de la empresa?									0	0	0	0	0	0		0.00	0.00
2	¿Cuál es el año de fundación?									0	0	0	0	0	0			
3	¿Se tienen a familiares en la nómina? ¿Cuántos?									0	0	0	0	0	0			
4	¿Cuántos familiares son directivos?									0	0	0	0	0	0			
5	¿En que generación familiar se encuentran actualmente?									0	0	0	0	0	0			
6	¿Existen propietarios que no trabajan en la empresa?									0	0	0	0	0	0			
7	Ambito al que le da más importancia:																	
	Familia									0	0	0	0	0	0			
	Empresa																	
	Propiedad																	
8	Asigne porcentaje de tiempo que dedica a lo siguiente:																	
	Trabajar									0	0	0	0	0	0			
	Pasar tiempo con la familia																	

11.38% **ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio	
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4										
					No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos										
9	¿Se cuenta con un organigrama general y particular de cada una de las									0	0	0	0	0	0		0.00	0.00
10	¿Cuenta la empresa con gerencias?									0	0	0	0	0	0			
	Menciona cuales:																	
11	¿Cuántos empleados existen actualmente en la empresa?									0	0	0	0	0	0			
	(Indicar por categoría)																	
12	¿Cuántos empleados existieron en empresa al inicio del ejercicio 2014?									0	0	0	0	0	0			
	(Indicar por categoría)																	

6.38% **FUNCIONAMIENTO**

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
					No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos									
13	¿Los Directores cumplen con las atribuciones que les corresponden? En caso de ser negativa mencionar cuáles, quién y el motivo del porqué no se cumplen éstas :								0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
14	¿Los Gerentes cumplen con las atribuciones que les corresponden? En caso de ser negativa mencionar cuáles, quién y el motivo del porqué no se cumplen éstas :								0	0	0	0	0	0	0		
15	¿Las erogaciones que realiza la empresa, son autorizadas y firmadas por los miembros del Consejo? En caso de ser afirmativa mencionar cómo se sustenta su autorización :								0	0	0	0	0	0	0		

4.38% **MÉTODOS PARA ASIGNAR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
					No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos									
16	¿Tiene en la empresa definida la descripción de puestos, delimitando sus funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones, estableciendo claramente quién tiene la autoridad y responsabilidad en cada área, para así evitar la duplicidad de funciones y tareas? En caso de ser afirmativa mencionar cómo se dan a conocer :								0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00

11.38% MÉTODOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA SUPERVISAR Y DAR SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

No.	PREGUNTAS	Respuestas				Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO		1	2	3	4									
					No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos										
17	¿Cuenta la empresa con un procedimiento de planeación y presupuestación como herramienta para vigilar el ejercicio de los Recursos Financieros? En caso de ser afirmativa mencionar cuál es ese procedimiento:									0	0	0	0	0	0		0.00	0.00
18	¿Se tienen identificado el origen de los recursos? En caso de ser afirmativa mencionar cuál es ese procedimiento:									0	0	0	0	0	0			
19	¿Quién o quiénes ejercen las funciones Control interno en la empresa? (Indicar):									0	0	0	0	0	0			
20	¿A quién le reporta el área de Control interno? (Indicar):									0	0	0	0	0	0			
21	¿La Tesorería acepta las recomendaciones y corrige las irregularidades señaladas producto de las auditorías internas del área de Control?									0	0	0	0	0	0			
22	¿La empresa cuenta con?:										0	0	0	0	0			
	- Programa Anual de Auditorías.									0	0	0	0	0	0			
	- Informes sobre el resultado obtenido de las auditorías practicadas y el seguimiento que se le haya dado a las inconsistencias detectadas.									0	0	0	0	0	0			
	- Evaluación de los sistemas y procedimientos de las distintas áreas									0	0	0	0	0	0			
	- Revisión de las operaciones, transacciones, registros, informes y estados financieros.									0	0	0	0	0	0			
	- Examen de la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.									0	0	0	0	0	0			
	- Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los programas.									0	0	0	0	0	0			
	- Participación en la determinación de indicadores para la realización de auditorías operacionales y de resultados de los programas.									0	0	0	0	0	0			
	- Análisis y opinión sobre la información que produzcan las áreas de la empresa para efectos de su evaluación.									0	0	0	0	0	0			
	- Programa de capacitación al personal.									0	0	0	0	0	0			
	- Vigilancia del cumplimiento de las medidas correctivas.									0	0	0	0	0	0			
- Elaboración y actualización de los manuales de normas, políticas, guías y procedimientos de auditoría y guías de revisión para la práctica de auditorías especiales.									0	0	0	0	0	0				
- Control de observaciones y recomendaciones derivadas de las auditorías.									0	0	0	0	0	0				
- Seguimiento sobre el cumplimiento de las medidas correctivas.									0	0	0	0	0	0				

4.38% POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL PERSONAL

No.	PREGUNTAS	Respuestas				Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor						Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1 No lo tenemos	2 En proyecto. Queremos hacerlo	3 En ejecución. Lo estamos haciendo	4 Si lo tenemos	COMENTARIOS										
23	¿Se cuenta con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar, promover y compensar al personal en la empresa? En caso de ser afirmativa mencionar cuál es ese procedimiento y cada qué tiempo se actualizan los procedimientos y las políticas:											0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
24	¿Cuenta la empresa con un código de ética y/o conducta que forme parte de las políticas de prácticas del personal?											0	0	0	0	0	0		
25	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación de personal sobre mejora continua, de los procedimientos establecidos en las Leyes, Reglamentos, Bandos, Políticas, Lineamientos, Normas o Códigos?											0	0	0	0	0	0		
26	¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo entre miembros de la empresa o gerentes de la empresa? En caso de ser afirmativa mencionar el motivo de éstas :											0	0	0	0	0	0		
27	¿Existe una persona que sin ser miembro de la empresa o empleado de éste, ejerce influencia en los asuntos significativos o en la toma de decisiones de la empresa? En caso de ser afirmativa mencionar su nombre y función específica :											0	0	0	0	0	0		
28	¿Los miembros de la empresa muestran interés en las deficiencias que llegan hacer de su conocimiento acerca del funcionamiento o ejercicio de los recursos financieros?											0	0	0	0	0	0		

1.38% COSTO

No.	PREGUNTAS	Respuestas				Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor						Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1 No lo tenemos	2 En proyecto. Queremos hacerlo	3 En ejecución. Lo estamos haciendo	4 Si lo tenemos	COMENTARIOS										
29	Existe coordinación entre el área de Compras y Tesorería para verificar que las estimaciones pagadas corresponden realmente a los pagos											0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
30	Indique el y puesto del empleado que supervisa y autoriza las estimaciones y finiquitos.											0	0	0	0	0	0		
31	La totalidad de las compras cuentan con el Acta Entrega-Recepción a la comunidad y en caso de ser obras por contrato, también con el acta de entrega de la empresa											0	0	0	0	0	0		
32	Indique el procedimiento que se efectuó, en caso de haberse realizado una compra o acción no considerada en la apertura programática.											0	0	0	0	0	0		
33	Los informes de programación, avance y cierre del ejercicio fueron entregados al Consejo administrativo?											0	0	0	0	0	0		

4.38% EVALUACIÓN DE RIESGOS

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
		No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos												
34	¿Cuenta la empresa con procedimientos preventivos presupuestarios y programas de protección civil para enfrentar riesgos climatológicos o contingencias naturales?								0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00

8.38% SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
		No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos												
35	¿Fue proporcionado el sistema de contabilidad por alguna empresa especializada? (Indicar):								0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
36	¿El sistema contable proporciona la información real de la empresa?								0	0	0	0	0	0	0		
37	¿Se capacita al personal que maneja el sistema de contabilidad?								0	0	0	0	0	0	0		
38	¿Cuenta la empresa con un sistema de red que enlace la información de las distintas áreas a la Tesorería? En caso de ser negativa la respuesta indicar cómo se comunican los asuntos, transacciones operaciones e información que deben de ser considerados por la Tesorería para la elaboración de los estados financieros								0	0	0	0	0	0	0		

11.38% PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EFECTIVO Y BANCOS

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
		No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos												
39	¿Cuántas cuentas bancarias se tienen y cuál es el propósito de cada una de ellas? (Indicar)								0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
40	Nombre las personas autorizadas, por la empresa para librar cheques en las cuentas señaladas en la pregunta número 33: CARGO MANCOMUNADA AFIANZADOS COMPañÍA								0	0	0	0	0	0	0		
41	¿Existe autorización previa de la salida de efectivo?								0	0	0	0	0	0	0		
42	¿Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos?								0	0	0	0	0	0	0		
43	¿Está prohibida la expedición de cheques al portador, ustedes mismos o nosotros mismos?								0	0	0	0	0	0	0		
44	¿Los cheques anulados son cancelados y archivados?								0	0	0	0	0	0	0		
45	¿Se firman los cheques en blanco?								0	0	0	0	0	0	0		
46	¿Las cuentas de cheques se concilian mensualmente, se investigan y registran los ajustes que de ellas se derivan?								0	0	0	0	0	0	0		
47	¿Se controla la secuencia numérica de los cheques?								0	0	0	0	0	0	0		
48	¿Se cancelan los documentos (comprobantes) con un sello fechador de pagado de tal manera que se prevenga su reutilización?								0	0	0	0	0	0	0		
49	¿El pago de las facturas es aprobado por un funcionario responsable?								0	0	0	0	0	0	0		

4.38% FONDO FIJO

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
		No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos												
50	¿Cuentan con fondos fijos? En caso de ser afirmativa indicar el número, nombre de quién se le asigno y el monto de cada uno de ellos:								0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
51	¿Quién autorizó la creación de estos fondos fijos? (Indicar):								0	0	0	0	0	0	0		
52	¿Se tiene un monto máximo para cada pago? (Indicar):								0	0	0	0	0	0	0		
53	¿Se realizan arqueos a los fondos fijos periódicamente?								0	0	0	0	0	0	0		
54	¿Con qué periodicidad se reponen los fondos fijos? (Indicar):								0	0	0	0	0	0	0		

6.38% ANTICIPOS Y/O DEUDORES

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
		No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos												
55	¿Existen políticas sobre el pago de anticipos de sueldos al personal en relación a monto, periodicidad y autorización?								0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
56	¿Se tiene algún importe como límite de préstamo?								0	0	0	0	0	0	0		
57	(Indicar):								0	0	0	0	0	0	0		
58	¿Los anticipos de sueldos al personal se descuentan vía nómina?								0	0	0	0	0	0	0		
59	¿Se otorgan anticipos de sueldos al personal aún cuando el empleado que lo solicitó no ha saldado el préstamo otorgado anteriormente?								0	0	0	0	0	0	0		
60	Para los anticipos de gastos de viaje, ¿se exige la comprobación detallada de los gastos efectuados?								0	0	0	0	0	0	0		
61	¿Se cuenta con algún formato impreso para que se relacionen y adjunten los comprobantes por los gastos de viáticos?								0	0	0	0	0	0	0		
62	¿Los comprobantes de viáticos son autorizados por algún funcionario? (Indicar quién):								0	0	0	0	0	0	0		

1.38% ANTICIPOS A PROVEEDORES Y PRESTADORES DE SERVICIOS, Y DEPÓSITOS EN GARANTÍA

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
		No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos												
63	¿Los anticipos a proveedores son autorizados y cancelados en su oportunidad?								0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
64	¿Se otorgan depósitos en garantía?								0	0	0	0	0	0	0		
65	¿Los depósitos en garantía son otorgados con base en contratos y son recuperados después de que expiran de los plazos respectivos?								0	0	0	0	0	0	0		
66	¿Se comparan los registros auxiliares con los saldos del mayor?								0	0	0	0	0	0	0		

6.38% INVENTARIO DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
					No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos									
67	¿Se practican inventarios físicos de bienes muebles e inmuebles?									0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
68	¿Se comparan los resultados de los inventarios físicos con lo registrado en la contabilidad?									0	0	0	0	0	0		
69	En caso de existir diferencias, ¿Son ajustados los registros de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?									0	0	0	0	0	0		
70	¿Los ajustes son autorizados por algún funcionario? (Indicar):									0	0	0	0	0	0		
71	¿Se tienen resguardos de los bienes muebles e inmuebles?									0	0	0	0	0	0		
72	¿Existen bienes muebles e inmuebles que estén en comodato? (Indicar):									0	0	0	0	0	0		
73	¿Las facturas, escrituras y documentos que amparan la propiedad o el comodato de los bienes muebles e inmuebles se encuentran resguardados en algún área específica? (Indicar):									0	0	0	0	0	0		
74	¿Para la baja de los bienes muebles e inmuebles se necesita autorización de algún funcionario o Instancia en específico? (Indicar quién):									0	0	0	0	0	0		
75	¿Se tienen asegurados los bienes inmuebles contra incendios, daños, responsabilidad civil y desastres; así como los bienes muebles por daños, robo o extravío y responsabilidad civil?									0	0	0	0	0	0		

5.38% PAGO DE IMPUESTOS

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
					No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos									
76	¿Se tiene un área que determine los impuestos a los que por Ley está sujeta la empresa?									0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
77	El área o persona que determine los impuestos, realiza las siguientes funciones:																
	1. Prepara la información a enterar con los datos de la contabilidad									0	0	0	0	0	0		
	2. Determina los impuestos que deben enterar									0	0	0	0	0	0		
	3. Autoriza la presentación de los enteros									0	0	0	0	0	0		
	4. Vigila el cumplimiento de las obligaciones fiscales									0	0	0	0	0	0		
78	¿Se tiene preparado un calendario de obligaciones fiscales?									0	0	0	0	0	0		

4.38% PERSONAL Y NÓMINA

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4									
					No lo tenemos	En proyecto. Queremos hacerlo	En ejecución. Lo estamos haciendo	Si lo tenemos									
79	¿Las nóminas, antes de su pago, son verificadas con respecto a salarios, deducciones, cálculos y sumas?									0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
80	¿Las nóminas son firmadas antes de su pago por las personas que las preparan, revisan y autorizan?									0	0	0	0	0	0		
81	¿Se obtienen recibos de los empleados y trabajadores?									0	0	0	0	0	0		
82	¿Los trabajadores son identificados antes de efectuar el pago?									0	0	0	0	0	0		
83	¿Los salarios no reclamados son depositados con oportunidad en la cuenta de bancos respectiva?									0	0	0	0	0	0		
84	¿Se tienen expedientes por cada empleado de la empresa?									0	0	0	0	0	0		

8.31% VIGILANCIA

No.	PREGUNTAS	Respuestas				Espacio exclusivo para ser llenado por el consultor				COMENTARIOS	Total	1	2	3	4	Tab.	Total	Promedio
		N/A	SÍ	NO	1	2	3	4										
									No lo tenemos									
85	¿Cuenta la Contraloría con un programa anual de auditoría?									0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00
86	¿La Contraloría, con base en sus programas anuales de auditoría y sin perjuicio de lo establecido en otras disposiciones legales, realiza las actividades siguientes?																	
	- Evalúa los sistemas y procedimientos de las distintas áreas									0	0	0	0	0	0	0		
	- Revisa las operaciones, transacciones, registros, informes y estados financieros.									0	0	0	0	0	0	0		
	- Examina la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.									0	0	0	0	0	0	0		
	- Revisa el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los programas.									0	0	0	0	0	0	0		
	- Participa en la determinación de indicadores para la realización de auditorías operacionales y de resultados de los programas.									0	0	0	0	0	0	0		
	- Analiza y opina sobre la información que producen las áreas de la H. Ayuntamiento para efectos de su evaluación.empresa									0	0	0	0	0	0	0		
	- Programa la capacitación al personal de auditoría.									0	0	0	0	0	0	0		
	- Vigila el cumplimiento de las medidas correctivas.									0	0	0	0	0	0	0		
	- Elabora y actualiza los manuales de normas, políticas, guías y procedimientos de auditoría y guías de revisión para la práctica de auditorías especiales.									0	0	0	0	0	0	0		
- Controla las observaciones y recomendaciones derivadas de las auditorías.									0	0	0	0	0	0	0			
- Da seguimiento al cumplimiento de las medidas correctivas.									0	0	0	0	0	0	0			

100.00%