

# La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño

Áreas de investigación: Teoría de la organización

**Hilario Díaz Guzmán**

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

México

[diaz\\_hilario@hotmail.com](mailto:diaz_hilario@hotmail.com)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

## XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Facultad de Contaduría y Administración - Fotografía: Rutilo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

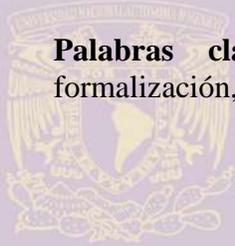
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño

## Resumen

La empresa familiar es un sistema complejo integrado por dos mundos interdependientes y al mismo tiempo disímiles: la empresa y la familia. Es innegable la importancia que dichas organizaciones tienen en el entorno económico y social de México, se estima que el 90% de las empresas del país son de tipo familiar. No obstante, suelen presentar serios problemas de continuidad debido a las muchas carencias que éstas presentan, siendo la falta de planeación la más destacada. Esta es una investigación documental y de campo, en la que se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de la ciudad de Tehuacán, Puebla. El objetivo fue determinar la relación entre el constructo planeación estratégica y el constructo desempeño, y obtener tablas que nos indicaran en forma cualitativa y cuantitativa el comportamiento de las empresas objeto de estudio. Según los resultados obtenidos, en las empresas familiares de Tehuacán sí existe relación entre el desempeño y la planeación estratégica. Sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas adolecen de este proceso, siendo principalmente las micro y pequeñas empresas las que necesitan poner mayor atención al diseño e implementación de un plan estratégico.

**Palabras clave:** Empresa familiar, planeación estratégica, protocolo familiar, formalización, desempeño.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Introducción

Las empresas familiares mexicanas presentan una escasa profesionalización a nivel administrativo y estratégico, operativo y financiero (Cortés, 2007), lo cual se ve reflejado en un alto índice de mortandad. De acuerdo al IMEF (s.f., citado por Espinoza, 2011) el 82% de las empresas familiares mexicanas desaparecen durante la segunda generación, siendo la falta de planeación la principal causa. Otros estudios (Belausteguigoitia, 2002; Lea, 1993; Handler y Kram, 1998; Costa, 1994, citados por Valdez et al, 2008), demuestran que el 75% de las nuevas empresas mexicanas cierran después de dos años de haber iniciado operaciones y a su vez señalan la carencia de planeación estratégica como una de las principales causas de su fracaso. Al respecto, se puede observar que a pesar de ser la planeación estratégica una función vital dentro del proceso administrativo, diversas investigaciones confirman el enorme vacío existente en ésta área dentro de las empresas familiares mexicanas.

Comúnmente, en los negocios familiares los directivos toman decisiones en base a su intuición, ya que su administración es empírica y carente de formalidad (González, 2001); esta deficiencia que en un principio puede no representar mayor problema a la larga termina perjudicando la permanencia y competitividad de cualquier empresa, en una época de cambios vertiginosos donde resulta indispensable estar preparado para enfrentarlos. En el caso muy especial de las organizaciones familiares resulta esencial implementar este proceso ya que la planeación estratégica permite guiar y coordinar las acciones de la empresa y la familia; por un lado, la familia puede analizar sus valores, necesidades y metas y centrarse en la empresa gracias a la planificación, por el otro, se revitaliza la empresa, promoviendo el crecimiento futuro a través de la definición de nuevas estrategias (Ward, 1988, citado por Sánchez, 2010).

La planeación estratégica trae consigo enormes beneficios, ya que además de contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones que la implementan a su vez contribuye al fortalecimiento de la estructura económica nacional (Barragán, 2002, citado por Valdez et al, 2008).

El objetivo de este estudio fue determinar si existe o no relación entre el constructo planeación estratégica y el constructo desempeño en las empresas familiares de Tehuacán. En este trabajo de investigación se presenta la primera encuesta realizada a empresas familiares de Tehuacán y el primer estudio estadístico sobre la realidad de las empresas familiares de Tehuacán.

### 1. Marco teórico

En primer lugar habrá que definir el concepto de empresa familiar, Sánchez-Crespo y Sánchez (2002), mencionan que una empresa se puede considerar familiar si se dan las siguientes *circunstancias*:

1. Una familia posee una participación significativa de su capital social, normalmente la mayoría.

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Por lo tanto, la planificación estratégica se puede definir como un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación; este proceso implica una evaluación continua para evitar que se vuelva obsoleto (Carlock y Ward, s.f. citado por Rio, 2010).

Desde la perspectiva de la empresa familiar, la planificación estratégica resulta aún más complicada debido a que la familia también debe ser considerada al momento de planificar (Díaz, 2009). Para Belausteguigoitia (2010), experto mexicano en empresas familiares a nivel Latinoamérica, afiliado a la Cambridge Advisors to Family Enterprise y Director del Centro de Empresas Familiares del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), la planeación oportuna de los temas empresariales y familiares por parte de la familia, reducen los conflictos y aumentan a su vez las posibilidades de éxito y continuidad de las empresas familiares. La planeación estratégica en la empresa familiar consiste en el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos de la empresa, de la familia, así como del entorno con una clara orientación hacia el crecimiento, dentro de sus principales objetivos están: enfocarse en la continuidad del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión y el compromiso familiar así como la participación de la familia dentro de la empresa (Ward, 1988, citado por Massón, 2006). En otras palabras, la planificación estratégica en la empresa familiar significa organizar las acciones que la empresa y la familia deberán realizar con el fin de dotar a la empresa de competitividad y a la familia de armonía y equilibrio, para conducir a ambas hacia el futuro deseado (PAD Escuela de Dirección, 2006).

Una de las características que distinguen a las empresas familiares exitosas es la atención que se le da al desarrollo y seguimiento de estrategias (Montaño, 2010). No obstante, la mayor parte de las empresas familiares se rehúsan a llevar a cabo una planeación estratégica, en primer lugar porque este proceso implica ofrecer información confidencial y la mayoría de los empresarios familiares son sumamente reservados respecto a los asuntos de su empresa, en segundo término por el potencial de conflictos que la planeación estratégica representa entre el dueño y el resto de la familia (Poza et al, 2004 citado por Esparza et al, 2009). De hecho otros autores (Murphy, 2005; Ateljevic, 2007 citados por Esparza et al, 2009) destacan que a los empresarios familiares poco les preocupa la parte administrativa de su organización, y sus prioridades más bien se enfocan en la rentabilidad, el crecimiento y los aspectos operativos de su negocio, sin percatarse que la implementación de un buen plan estratégico influye en el crecimiento, aumenta la rentabilidad, mejora el desempeño y por ende todo lo anterior repercute en la continuidad de su empresa, una de las mayores preocupaciones de los empresarios familiares.

No obstante, de nada sirve la formulación de estrategias si estas no se implementan, este es otro gran problema al que se afrontan gran parte de las empresas mexicanas. De acuerdo a una encuesta de Deloitte y Stracienta al menos 50% de las empresas mexicanas con estrategias de negocios no las ejecutan adecuadamente; mientras que la encuesta *Madurez en la Planeación Estratégica de las Empresas en México* reveló que el 47% de los corporativos que alinean y ejecutan en forma correcta la estrategia llegan a obtener rendimientos superiores al 20% de las inversiones generadas a partir del proceso de planeación estratégica pero a pesar de estos beneficios el 40% de las empresas de la muestra no han traducido sus objetivos estratégicos a planes de trabajo (Notimex, 2007).

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

La globalización exige el surgimiento de empresas competitivas e innovadoras, por lo que ante una estática planeación estratégica nació la gestión estratégica, provista de dinamismo, con gran capacidad de respuesta y adaptación a los constantes y complejos cambios que se viven en el mundo actual.

Para Betancourt (2006) la gestión estratégica es el arte y ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. Por su parte Davis (1997, citado por Labrador, 2005) define la gestión estratégica como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los problemas, si no influir y anticiparse a ellos.

La Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia (Maldonado et al., 2009):

1. *Análisis estratégico*: Se refiere al estudio interno previo necesario para desarrollar cualquier estrategia. Se divide en los siguientes apartados (Universidad Politécnica de Cataluña, 1998):

- a) Análisis de objetivos estratégicos.
- b) Análisis del entorno externo: retos o amenazas y oportunidades.
- c) Análisis del entorno interno: debilidades y puntos fuertes de la empresa

2. *Formulación de la estrategia*: Esta parte de la gestión estratégica tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia (Maldonado et al., 2009).

3. *Implementación estratégica*. Esta es la etapa de acción de la gestión estratégica y es considerada como la más difícil, porque es aquí donde la estrategia planeada pasa a ser realizada:

- a. Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- b. Controlar la eficacia de la estrategia, se comprueba si los resultados son los que se habían planeado inicialmente y se realizan las correcciones necesarias. La función de dirección de control consiste en la medida y corrección de la actividad empresarial con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes ideados se realicen (Durán et al., 1999).

Para una correcta implementación estratégica es importante que se den las condiciones adecuadas: una estructura organizativa apropiada, una política de participación y liderazgo y un sistema adecuado de comportamiento (Universidad Politécnica de Cataluña, 1998)

En el caso de la empresa familiar, la familia es la encargada de fijar los objetivos y estrategias de la empresa teniendo en consideración siempre los posibles efectos de tales decisiones sobre la armonía familiar; un sistema de dirección estratégica bien llevado puede ser decisivo para el éxito de una empresa familiar (Valda, 2009). Se torna

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

complicado dirigir estratégicamente una organización de tipo familiar principalmente durante las primeras tres generaciones, ya sea por la centralización del poder en la figura del fundador, por los conflictos de roles entre los miembros o por la complejidad de las relaciones familiares. Pero hay que resaltar que, de acuerdo a Jiménez (2011) “aquellas empresas familiares que han sabido hacerlo han logrado sobrevivir en mejores condiciones, se han posicionado ventajosamente frente a sus competidores y han asegurado la continuidad de la empresa y, por tanto, el beneficio para la familia”

## 2. Planteamiento del problema

Como se puede observar a través de los diversos estudios realizados a nivel nacional, dentro de la realidad empresarial mexicana no se le da prioridad a la planeación a pesar de que la mayoría de los autores coinciden en que cualquier empresa independientemente de su giro, tamaño o características particulares deben diseñar planes estratégicos en vista de los muchos beneficios que estos representan para la organización (Chiavenato, 2005; Rodríguez, 2005; Koontz y Weihrich, 2000, citado por Estrada et al, 2009). De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, la ciudad de Tehuacán cuenta con un total de 13,700 empresas (INEGI, 2010), la mayoría de ellas de índole familiar. En la industria laboran 18,595 personas, el comercio emplea a 19,833 personas, y para el sector servicios trabajan 20,355 personas aproximadamente (INEGI, 2010). En Tehuacán, al igual que en el resto del país, las empresas familiares son de gran trascendencia, tanto por la gran cantidad de organizaciones familiares existentes como por su repercusión económica y social; sin embargo su desempeño no es el óptimo debido a las deficiencias que presenta su administración, en especial por la falta de planeación estratégica (Durán, 2011 citado por Herrera, 2011), lo que se manifiesta en un ciclo de vida corto.

## 3. Objetivo

El objetivo de este estudio fue determinar si existe o no relación entre el constructo planeación estratégica y el constructo desempeño en las empresas familiares de Tehuacán.

## 4. Metodología

La presente es una investigación documental y de campo basada en la aplicación de encuestas semiestructuradas a empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de la ciudad de Tehuacán y localidades aledañas. Se determinaron como sujetos de estudio a todas aquellas personas que tuvieran una relación laboral con la empresa familiar, ya sea directores, gerentes o empleados, porque forman parte de nuestro objeto de estudio, la empresa familiar. Los alcances de la investigación son: Exploratorio y descriptivo.

Después de realizar una exhaustiva revisión de la literatura, se diseñó el instrumento y se realizaron pruebas piloto con el fin de probarlo. Durante la elaboración del instrumento se buscó simplicidad en la redacción de las preguntas.

El instrumento está formado por un total de 95 ítems y está dividido en dos partes (ver

anexo 1): <http://ccstiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

1. La primera se refiere a los datos generales de la empresa
2. La segunda abarca la profesionalización de la empresa, la cual incluye variables que nos permitirán medir:

a) En primer lugar, el grado de profesionalización de la organización (*planeación estratégica*, nivel de educación, capacitación, política de recursos humanos, normas empresa-familia, sistemas de control y gestión del desempeño de empleados familiares y no familiares, consultores externos, uso de nuevas tecnologías de comunicación, órganos de gobierno, ambiente familiar, proceso de comunicación).

b) En segundo término, la armonía familiar (comunicación eficiente, pocos conflictos, ambiente agradable, confianza, unión, compromiso, baja rotación de personal).

c) Y por último, los obstáculos a los que se enfrenta la empresa para lograr su profesionalización (falta de liderazgo, comunicación deficiente, falta de reglas claras, rigidez en la cultura familiar).

Posteriormente se identificó el marco muestral, por medio del Sistema Automatizado de Información Censal 2009 (INEGI, 2010) se obtuvieron las cifras para poder elaborar una tabla por sector de actividad y por estrato de personal ocupado de Tehuacán del año 2009 (Tabla 1):

**Tabla 1. Unidades Económicas de Tehuacán 2009 (frecuencias).**

TEHUACÁN UNIDADES ECONÓMICAS 2009				
	Industria	Comercio	Servicios	Total
Micro	1820	6788	4521	13129
Pequeña	179	97	164	440
Mediana	66	42	10	118
Grande	7	6	0	13
Total	2072	6933	4695	13700

Fuente: Elaboración propia, basada en el Censo Económico 2009.

**Tamaño de la muestra.** De las 13,700 empresas existentes en Tehuacán durante el 2009 se obtuvo una muestra con el programa Stats TM v.2 de 374 empresas con un margen de error de 5% y nivel de confianza de 95%. Se calculó una muestra estratificada a partir de la tabla 1, para la cual se consideró también sector de actividad y tamaño de la organización al momento de estructurarla.

**Muestreo.** El levantamiento de encuestas se realizó a 342 con el perfil deseado (ser familiares), según el criterio de Sánchez-Crespo y Sánchez (2002). El muestreo fue de tipo aleatorio estratificado con el fin de que la industria, el comercio y los servicios al igual que la micro, pequeña, mediana y gran empresa estuvieran adecuadamente representados dentro de la muestra. Por tamaño: micro= 93%; pequeña= 4%; mediana= 2%; grande= 1%. Y por giro: comercio= 47%; industria= 17%; servicios= 36%.

**Captura de datos.** Se elaboró una base de Excel que fue exportada al programa SPSS v. 19 para su procesamiento y posterior análisis.

La distribución de respuestas por tipo de empresas quedó de la siguiente manera (Tabla 2):

**Tabla 2. Distribución de respuestas de las empresas familiares encuestadas (porcentajes).**

Tamaño de la empresa	GIRO			Total
	Comercio	Industria	Servicios	
Micro empresa	48.4	15.1	36.5	100
Pequeña empresa	23.0	38.5	38.5	100
Mediana empresa	42.8	28.6	28.6	100
Gran empresa	50.0	50.0	0	100
Total	47.3	16.7	36.0	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

## 5. Resultados de la investigación

### 5.1 Características de la planificación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán

**Tabla 3. La empresa posee objetivos (porcentajes)**

Tamaño de la empresa	OBJETIVOS		Total
	Sí	No	
Micro empresa	96	4	100
Pequeña empresa	100	0	100
Mediana empresa	100	0	100
Gran empresa	100	0	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

De acuerdo a la tabla 3 en su mayoría las empresas familiares tienen objetivos previamente establecidos que le sirven como guía para la formulación de estrategias. Solo el 4% de las microempresas no poseen objetivos, lo que las priva de tener un propósito claro de lo que pretenden alcanzar o hacia adonde quieren llegar.

**Tabla 4. La empresa posee misión (porcentajes)**

Tamaño de la empresa	MISIÓN		Total
	Sí	No	
Microempresa	21	79	100
Pequeña empresa	77	23	100
Mediana empresa	100	0	100
Gran empresa	100	0	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

Al igual que en la tabla anterior, en la tabla 4 también se puede apreciar claramente las diferencias entre los diversos tamaños de empresas, siendo las organizaciones medianas y grandes las que están mejor planificadas. Mientras que solo el 79% de las microempresas familiares de Tehuacán carecen de una misión, el 100% de las organizaciones medianas y grandes poseen una misión que les permite tener clara su razón de ser, lo que a su vez les aporta coherencia y organización a sus empresas.

**Tabla 5. La empresa posee organigrama (porcentajes)**

Tamaño de la empresa	ORGANIGRAMA		Total
	Sí	No	
<i>Micro empresa</i>	12	88	100
<i>Pequeña empresa</i>	69	31	100
<i>Mediana empresa</i>	86	14	100
<i>Gran empresa</i>	100	0	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

En la tabla 5 se observa que el 88% de las microempresas familiares no tiene organigrama, elemento básico de cualquier organización que facilita la gestión interna de la misma. Caso contrario a las empresas grandes, ya que el 100% cuenta con uno.

**Tabla 6. La empresa posee protocolo familiar (porcentajes)**

Tamaño de la empresa	PROTOCOLO FAMILIAR		Total
	Sí	No	
<i>Microempresa</i>	0	100	100
<i>Pequeña empresa</i>	5	95	100
<i>Mediana empresa</i>	8	92	100
<i>Gran empresa</i>	25	75	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

En la siguiente gráfica se puede apreciar que ninguna (0%) de las microempresas familiares objeto de estudio tiene protocolo familiar, mientras que el 25% de las grandes empresas familiares sí cuenta con uno. También se observa que el porcentaje de empresas que poseen protocolo familiar se incrementa conforme el tamaño de la empresa es mayor, lo que indica una preocupación y una necesidad por parte de los empresarios familiares con negocios de mayor tamaño por implementar una herramienta para regular la relación entre la familia y la empresa.

**Tabla 7. La empresa posee plan de sucesión (porcentajes)**

Tamaño de la empresa	PLAN DE SUCESIÓN		Total
	Sí	No	
<i>Micro empresa</i>	25	75	100
<i>Pequeña empresa</i>	14	86	100
<i>Mediana empresa</i>	54	46	100
<i>Gran empresa</i>	75	25	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

El 75% de las empresas familiares de Tehuacán cuentan con un plan de sucesión, lo que demuestra la preocupación de éstos propietarios por dar continuidad a su empresa. En tanto, el 75% de las microempresas no han implementado uno, esto puede deberse al hecho de que las empresas de este tamaño en su mayoría se encuentran lideradas por el fundador, y éstos por desconocer la existencia de esta herramienta o por miedo a pensar en su posible retiro, evitan o posponer planificar la sucesión.

**Tabla 8. La empresa posee órganos de familia (porcentajes)**

Tamaño de la empresa	ÓRGANOS DE LA FAMILIA		Total
	Sí	No	
<i>Microempresa</i>	11	89	100
<i>Pequeña empresa</i>	29	71	100
<i>Mediana empresa</i>	69	31	100
<i>Gran empresa</i>	75	25	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

Por medio de la tabla 8 se observa que el 75% de las empresas grandes cuentan con órganos de familia –Asamblea Familiar y/o Consejo de Familia- por otro lado, solo el 11% de las microempresas los han implementado como parte de sus órganos de gobierno, una causa probable de esta situación puede ser que la mayor parte de las empresas están al mando de la primera (44%) y segunda generación (51%), razón por la cual no resulta tan esencial el diseño e implementación de dichos órganos.

**Tabla 9. La empresa posee órganos de la empresa (porcentajes)**

Tamaño de la empresa	ÓRGANOS DE LA EMPRESA		Total
	Sí	No	
<i>Microempresa</i>	6	94	100
<i>Pequeña empresa</i>	43	57	100
<i>Mediana empresa</i>	54	46	100
<i>Gran empresa</i>	100	0	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

Como se puede apreciar en la tabla 9 que para las empresas grandes es imprescindible la creación de órganos de gobierno para la empresa tales como el Consejo de Administración y/o Junta de Accionistas, ya que debido a su tamaño su gestión es más complicada. El 100% de las empresas familiares grandes encuestadas tienen implementado uno o ambos órganos de gobierno, contra el 94% de microempresas que no cuentan con ninguno de los dos.

**Tabla 10. La unidad ha contribuido a la permanencia y continuidad de la empresa (porcentajes)**

Tamaño De la empresa	UNIDAD					Total
	Nunca	Rara vez	A veces sí-a veces no	Frecuentemente	Siempre	
<i>Micro empresa</i>	1	2	7	33	57	100
<i>Pequeña empresa</i>	0	0	0	33	67	100
<i>Mediana empresa</i>	0	0	14	29	57	100
<i>Gran empresa</i>	0	0	0	0	100	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

Las relaciones familiares basadas en la cohesión de sus miembros representan una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que las poseen. En el 100% de las empresas familiares grandes de Tehuacán se considera que la unidad familiar ha sido un factor primordial para la permanencia y continuidad de su empresa familiar. En cambio, desde la percepción de los microempresarios familiares el 1% piensa que la unidad no ha sido trascendental para su continuidad, el 7% manifestó que en algunas ocasiones (a veces sí-a veces no) la unidad ha sido un elemento que ha permitido la continuidad de su organización, en tanto, el 57% considera que la unidad familiar sí ha sido un elemento básico para la continuidad de su empresa familiar. En general, se puede observar que los empresarios coinciden en que la unidad representa un elemento que coadyuva a la pervivencia de las empresas familiares.

**Tabla 11. La familia está comprometida para el logro del éxito de la empresa familiar (porcentajes)**

Tamaño de la empresa	COMPROMISO				Total
	Rara vez	A veces sí-a veces no	Frecuentemente	Siempre	
Microempresa	2	7	24	66	100
Pequeña empresa	0	0	46	54	100
Mediana empresa	0	0	57	43	100
Gran empresa	0	0	57	43	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

El compromiso de los miembros con sus empresas familiares es considerado una fortaleza propia de las organizaciones de tipo familiar. El 43% de las empresas familiares grandes manifestó que el compromiso de sus miembros para con su empresa está siempre presente. Los porcentajes son muy parecidos en el caso de las pequeñas y medianas empresas. En cuanto a las microempresas se refiere para el 2% rara vez sus miembros presentan rasgos de compromiso hacia su empresa, pero para el 66% sus miembros están siempre dispuestos a aportar a sus empresas más de lo necesario para alcanzar el éxito empresarial.

### 5.1. Análisis de tablas cruzadas, prueba Chi<sup>2</sup>

**Tabla 12. Tabla cruzada de variables principales de los constructos desempeño y planeación estratégica.**

México, D.F.	VARIABLES	Chi <sup>2</sup>	SIGNIFICANCIA	GRADO DE ASOCIACIÓN
	Edad de la empresa - Planeación de cambios en áreas de la empresa	23.630	0.0001***	Relación significativa
	Edad de la empresa – Disposición a trabajar con la competencia	25.046	0.0001***	Relación significativa
	Edad de la empresa – Elaboración de presupuestos anuales	21.902	0.0001***	Relación significativa
	Edad de la empresa – Organigrama	20.657	0.0001***	Relación significativa
	Edad de la empresa – Misión	28.225	0.0001***	Relación significativa
	Compromiso – Disposición a trabajar con la competencia	55.262	0.0001***	Relación significativa
	Unidad – Disposición a trabajar con la competencia	23.800	0.0001***	Relación significativa
	Unidad-Sucesor	42.522	0.0001***	Relación significativa
	Compromiso-Sucesor	64.431	0.0001***	Relación significativa

\*, \*\* y \*\*\* significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria

http://congreso.inve

inform

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

En la tabla 12 se presentan las asociaciones significativas entre las variables principales de los constructos desempeño y planeación estratégica, a las que se aplicó la prueba chi cuadrada. El análisis indicó que entre todas las variables principales existe una relación significativa (0.0001), entre ellas.

Algunas variables no figuran en la tabla por no existir relación significativa de ellas con las principales, como es el caso de:

- *Edad de la empresa-objetivos*
- *Unidad-organigrama*
- *Compromiso-presupuestos anuales*

En este análisis se ha corrido el nivel de significancia utilizado en décadas anteriores, que equivale al 95% o un nivel de significancia inferior a 0.05, el cual se encuentra con la descripción de asociación significativa.

## 6. Conclusiones

Este estudio posee la primera encuesta realizada a organizaciones de tipo de familiar de Tehuacán. Las implicaciones de este trabajo afectan a académicos, empresarios y organizaciones gubernamentales.

La planeación estratégica es una herramienta que tiene incidencia en el desempeño, productividad, rentabilidad y continuidad de las empresas familiares de ahí la importancia de su implementación si consideramos que este tipo de negocios tienen en su mayoría un ciclo corto de vida. En el presente trabajo de investigación se encontró que sí existe relación entre el desempeño de las empresas familiares de Tehuacán y su planeación estratégica. Sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas adolecen de este proceso, siendo principalmente las micro y pequeñas empresas las que necesitan mayor atención al diseño e implementación de un plan estratégico. Lo anterior puede deberse en primer lugar a que el número de integrantes que integran sus organizaciones es reducido y en segundo lugar a que la mayoría de sus propietarios prefiere seguir tomando decisiones empíricamente, evitando hacer cambios en su empresa que puedan implicar un riesgo para su empresa.

Dentro de las características de la planificación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán se pueden percibir diferencias significativas entre el tamaño de la empresa y el nivel de formalidad de la planeación; la mayoría de las variables que forman el constructo planeación estratégica muestran una tendencia: mientras mayor es el tamaño de la empresa, mejor planificada está la empresa familiar. Dicha tendencia refuerza lo propuesto por varios estudiosos de las empresas familiares acerca de que al crecer la familia y la empresa, la gestión de la organización familiar se vuelve más compleja, principal razón por la que necesita profesionalizarse e incorporar diversas herramientas que la apoyen en su camino hacia la permanencia y continuidad. Son precisamente las empresas familiares grandes de Tehuacán las que poseen mayor cantidad de elementos de planeación estratégica tales como

<http://cc.informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

objetivos, misión, organigrama, protocolo familiar, plan de sucesión, órganos de gobierno de la empresa y la familia.

Los resultados sugieren que a pesar de que las empresas familiares de Tehuacán en su mayoría no llevan a cabo una planeación estratégica, la unidad familiar y el compromiso de los miembros hacia su empresa son dos factores que actúan positivamente en aquellas empresas de menor tamaño que carecen de una planeación estratégica.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# XVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Dirección: FCA, Martínez Anaya y Pineda Montañez Fotografía: Rulfo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## 7. Referencias bibliográficas

Álvarez, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama Editorial.

Álvarez, M. (2009). *¿Planeación estratégica para la empresa familiar?* Universidad de Monterrey. Consultado el 1 de febrero, 2011. En: <http://www.udem.edu.mx/micrositio-nota-empresasfamiliares-planeacionestrategicaparalaempresafamiliar-1397.html>

Banamex y ProfitConsulting (2008). *Encuesta de Empresas Familiares en México*.

Belausteguigoitia, I. (2010). *La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*. Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México. Consultado el 22 de julio, 2012. En: <http://cedef.itam.mx/PDF/>

Betancourt Tang, J.R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. [Libro en línea]. Consultado el 22 de agosto, 2012. En: [www.eumed.net/libros/2006c/220](http://www.eumed.net/libros/2006c/220)

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (2010). *Manuales Prácticos de la PYME: Dirección Estratégica Empresarial*. BIC Galicia. España: C.E.E.I Galicia, S.A.

Cortés, María del Rosario (2007). *Plan Estratégico para el Modelo de Franquicias (Un enfoque de calidad en el servicio al Franquiciatario)*. Estudio de Caso. Tesis de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.

Díaz, J.M. (2009, agosto). La empresa familia: Nociones para su planificación. *Compás Empresarial*, 1 (1), p. 10. Bolivia: Universidad del Valle. [http://www.univalle.edu/publicaciones/compas\\_emp/compas01/pagina10.htm](http://www.univalle.edu/publicaciones/compas_emp/compas01/pagina10.htm)  
[http://www.univalle.edu/publicaciones/compas\\_emp/compas\\_emp.htm](http://www.univalle.edu/publicaciones/compas_emp/compas_emp.htm)

Durán, D., Llopart, X. y Redondo, R. (1999). *La Dirección y el control estratégico: Su aplicación en los Recursos Humanos*. Barcelona: Universitat de Barcelona

Esparza, J., García, D., y Duréndez Gómez, A. (2009, mayo-agosto). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, no. 66, pp. 5-29

Espinoza, M. (2011, 21 de enero). Necesaria, asesoría para empresas familiares. *El Heraldo de Puebla*. Primera Sección. [http://www.heraldodepuebla.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24994:necesaria-asesoria-para-empresas-familiares&catid=56:economia&Itemid=122](http://www.heraldodepuebla.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=24994:necesaria-asesoria-para-empresas-familiares&catid=56:economia&Itemid=122)

Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009, abril-junio). Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), pp. 169-182.

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

González, J. (2001). *Propuesta de un modelo de planeación estratégica a la empresa centro de diversión "Poolo's Club"*. Tesis de Maestría en Ciencias: Área administración, Universidad de Colima. Colima, Colima.

Herrera, A. (2011, 07 de abril). Reportan que 85% de empresas poblanas son familiares. *El Heraldo de Puebla*. Primera sección. [http://www.heraldodepuebla.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28502:reportan-que-85-de-empresas--poblanas-son-familiares&catid=63:educacion&Itemid=128](http://www.heraldodepuebla.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=28502:reportan-que-85-de-empresas--poblanas-son-familiares&catid=63:educacion&Itemid=128)

Hitt, M., Ireland R., Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*, (11ª Edición). México: Ed. Pearson Prentice Hall.

INEGI (2010). *Sistema Automatizado de Información Censal*. Censos Económicos 2009. Consultado el 7 de Octubre, 2010. En: <http://www.inegi.org.mx/>

Jiménez, Juan (2011). *¿Es posible dirigir la empresa familiar estratégicamente?* Consultado el 27 de agosto, 2012. En: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/11/17/es-posible-dirigir-la-empresa-familiar-estrategicamente-2/>

Jiménez, Yadira (2003). *Aplicación del proceso de planeación para una empresa de transporte de material y residuos peligrosos*. Tesis de licenciatura en Contaduría y Finanzas, Universidad de las Américas Puebla. Cholula, Puebla.

Labrador, H. (2005). *Gerencia Estratégica*. Consultado el 1 de agosto, 2012. En: [http://www.galeon.com/henderlabrador/hender\\_archivos/Gere\\_Estra.pdf](http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf)

Maldonado, M., Urquiola Sánchez y Sánchez Valladerez (Marzo, 2009). *Gestión estratégica y perfeccionamiento empresarial*. Contribuciones a la Economía. Consultado el 5 de agosto, 2012. En: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

Massón, J.L. (2006). *La Planificación Estratégica De Las Empresas Familiares*. Universidad Autónoma de Barcelona. Consultado el 5 de septiembre, 2010. En: [http://works.bepress.com/jose\\_luis\\_masson\\_guerra/8](http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/8)

Montaño, F. (2010). *Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para definir estrategias que induzcan a una organización formal como empresa familiar*. Tesis de Maestría en Calidad, Universidad La Salle Noroeste. Cd. Obregón, Sonora.

NOTIMEX (2007, octubre). Empresas mexicanas deben mejorar planeación y ejecución. *El Siglo de Torreón* [En línea]. Finanzas. Disponible: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx>

PAD Escuela de Dirección (2006). *Planificación Estratégica en la Empresa Familiar: El Futuro Empieza Hoy*. Seminario 2006, Claves para el éxito de empresas familiares. Lima, Perú. [http://www.pad.edu/Investiga\\_fca.unam.mx](http://www.pad.edu/Investiga_fca.unam.mx) Universidad de Piura. [http://www.pad.edu/Avisos\\_elect/SeminarioEmpresasFamiliares/SeminarioEmpresasFamiliares.htm](http://www.pad.edu/Avisos_elect/SeminarioEmpresasFamiliares/SeminarioEmpresasFamiliares.htm)

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Rio, A. (2010). *Planificación Estratégica en Empresas Familiares*. El capital humano del cono sur. Consultado el 7 de enero, 2010. En: <http://proyectosurrrrh.blogspot.com/2010/02/planificacion-estrategica-en-empresas.html>

Rodríguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, (5ª. Ed.). Editorial Thomson.

Sánchez-Crespo, A. y Sánchez y Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar: Manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*. España: Ediciones Deusto.

Sánchez, J. A. (2010). *La interacción sistema familia y sistema empresa como ventaja competitiva*. Departamento de economía financiera de la Universidad del país Vasco.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*, (18ª. Ed.). Editorial: McGraw-Hill.

Universidad Politécnica de Cataluña (1998). *La empresa y la competitividad I*. Edicions UPC. Consultado el 3 de agosto, 2012. En: <http://es.scribd.com/doc/51434131/La-empresa-y-la-competividad-I>

Valda, J.C. (2009). *La dirección estratégica y el éxito de las empresas familiares*. Consultado el 23 de julio, 2012. En: <http://jvalda.wordpress.com/2009/11/01/la-direccion-estrategica-y-el-exito-de-las-empresas-familiares-2/>

Valdez, S., Zerón, M., y Morales, J.R. (2008, mayo). El porqué de la planeación estratégica en las PYME. *Contribuciones a la Economía*. Consultado el 12 de abril, 2010. En: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## ANEXO 1. Instrumento de recolección de información

### La Planeación Estratégica en las Empresas Familiares de Tehuacán y su Contribución a la Mejora del Desempeño

#### I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

No. Encuesta _____				
1. Año de fundación de la empresa _____		2. Localización _____		
3. Giro de la empresa	1. Comercio	2. Industria	3. Servicios	
4. Número total de trabajadores	1.1 Hasta 10	2.1. Hasta 10	3.1. Hasta 10	
	1.2. De 11 a 30	2.2 De 11 a 50	3.2. De 11 a 50	
	1.3. De 31 a 100	2.3. De 51 a 250	3.3. De 51 a 100	
	1.4. $\geq 101$	2.4. $\geq 251$	3.4. $\geq 101$	
5. Generación que se encuentra al frente de la empresa actualmente			1. Primera	
			2. Segunda	
			3. Tercera	
6. Nombre de quien contesta el cuestionario _____				
7. Persona que contesta el cuestionario:	9. Edad	10. Sexo	11. Estado Civil	12. Nivel de escolaridad
1. Gerente		1. H	1. Soltero	1. Ninguno
2. Director general		2. M	2. Casado	2. Primaria
8. Su relación con el fundador	1. < 20		3. Viudo	3. Secundaria
1. Hijo	2. 21-30		4. Divorciado	4. Preparatoria
2. Hermano	3. 31-40		5. Unión libre	5. Licenciatura
3. Pariente político	4. 41-50			6. Posgrado
4. Otro _____	5. >50			7. Otro _____

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informa@congreso@fca.unam.mx

Teléfono:

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

13. Nombre del fundador	15. Edad 1. < 20 2. 21-30 3. 31-40 4. 41-50 5. >50	16. Sexo 1. H 2. M	17. Estado Civil 1. Soltero 2. Casado 3. Viudo 4. Divorciado 5. Unión libre	18. Nivel de escolaridad 1. Ninguno 2. Primaria 3. Secundaria 4. Preparatoria 5. Licenciatura 6. Posgrado 7. Otro _____	20. Actualmente sigue laborando activamente dentro de la EF 1. Sí 2. No
14. Vive 1. Sí 2. No				19. Estudios en el extranjero 1. Sí 2. No	

21. ¿Habla o lee algún idioma extranjero?	1. Sí 2. No
---	----------------

22. ¿En dónde ha tenido experiencia como migrante?	_____
--	-------

23. ¿Qué aprendió de esa experiencia que le ayuda a manejar su negocio?	_____
---	-------

24. Su último periodo escolar, ¿dónde lo estudió?	a. Universidad: _____ b. Lugar: _____
---	--

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria

25. ¿Cuántos hijos trabajan en la empresa familiar?	26. Edad 1. < 20 2. 21-30 3. 31-40 4. 41-50 5. >50	27. Sexo 1. H 2. M	28. Estado Civil 1. Soltero 2. Casado 3. Viudo 4. Divorciado 5. Unión Libre	29. Nivel de escolaridad 1. Primaria 2. Secundaria 3. Preparatoria 4. Licenciatura 5. Posgrados	30. Estudios en el extranjero 1. Sí 2. No
HIJOS					
HIJO (A) 1					
HIJO (A) 2					

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
informa@congreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

HIJO (A) 3	_____	_____	_____	_____	_____
HIJO (A) 4	_____	_____	_____	_____	_____
HIJO (A) 5	_____	_____	_____	_____	_____
<p>31. Familiares que se encuentran actualmente laborando en la empresa</p> <p>¿CUÁNTOS? PUESTOS QUE OCUPAN</p> <p>a. Nucleares _____</p> <p>b. Políticos _____</p>					

## II. PROFESIONALIZACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
32. ¿Existe organigrama en la empresa?	1. Sí 2. No
33. ¿Cuántas áreas o departamentos hay en su empresa?	1. _____ Compras    2. _____ Producción    3. _____ Contabilidad y finanzas 4. _____ Ventas    5. _____ Recursos Humanos    6. Otras _____    7. Todas _____
34. ¿Su empresa cuenta con una misión que guía sus acciones?	1. Sí 2. No
35. Mencione dos objetivos de su empresa	_____
36. Mencione las 3 principales fortalezas de su organización como EMPRESA FAMILIAR	_____
37. Mencione las 3 principales debilidades de su organización como EMPRESA FAMILIAR	_____

http://congreso.investiga.fca.unam.mx  
inform@congreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



	4. Frecuentemente 5. Siempre						
50. ¿Existen normas que regulan la relación familia-empresa?	1. No 2. Sí						
51. ¿Qué porcentaje de sus empleados considera Ud. que las conocen y aceptan?	<table border="1"> <tr> <td>Las conocen...</td> <td>Las aceptan...</td> </tr> <tr> <td>1. Empleados familiares _____%</td> <td>1. Empleados familiares _____%</td> </tr> <tr> <td>2. Empleados no familiares _____%</td> <td>2. Empleados no familiares _____%</td> </tr> </table>	Las conocen...	Las aceptan...	1. Empleados familiares _____%	1. Empleados familiares _____%	2. Empleados no familiares _____%	2. Empleados no familiares _____%
Las conocen...	Las aceptan...						
1. Empleados familiares _____%	1. Empleados familiares _____%						
2. Empleados no familiares _____%	2. Empleados no familiares _____%						
52. ¿Cuál considera Ud. que es la norma más importante que regula la relación familia empresa, que existe en su empresa familiar?							
53. ¿Qué tan frecuentes son las discrepancias sobre si debe estar la familia por encima de la empresa?	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca						
54. Están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre						
<b>SÍSTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS FAMILIARES Y NO FAMILIARES</b>							
55. Existen estándares de ética, disciplina y desempeño por escrito para todos los empleados (familiares y no familiares).  1. Sí (Señale aquellos que posea de la columna derecha) 2. No	<input type="checkbox"/> Códigos de ética, <input type="checkbox"/> Reglamento de trabajo, <input type="checkbox"/> Plan de vida y carrera, <input type="checkbox"/> Estatutos de la organización, <input type="checkbox"/> Metas definidas, <input type="checkbox"/> Definición de puestos de trabajo, <input type="checkbox"/> Evaluación de los directivos						
56. La evaluación y el rendimiento de todos los empleados (familiares y no familiares) están vinculados a resultados cuantificables.	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre						
<b>CONSULTORES EXTERNOS</b>							
57. ¿Utiliza su empresa el servicio de asesores o consejeros externos?	1. Sí. 2. No						
Mencione en qué áreas	_____						
58. ¿Considera que la participación de consultores externos beneficia su empresa?	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre						

**USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN**

http://congreso.investigafca.unam.mx

inform@congreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

**WANFECA**  
Asociación Nacional de Escuelas de Contaduría y Administración

59. ¿Qué porcentaje de su personal maneja el paquete Office (Word, power point, Excel)?	_____ %																																				
60. ¿Qué porcentaje de su personal que utiliza computadora tiene acceso a internet?	_____ %																																				
61. ¿Qué tecnología utiliza para comunicarse dentro de la empresa?	1. Radio 2. Teléfono 3. Internet 4. Todos 5. Otro _____																																				
<b>ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>																																					
62. Marque los órganos con los que cuenta su empresa	1. Consejo de administración 2. Junta de accionistas 3. Los dos anteriores 4. No cuenta con ningún órgano establecido																																				
63. Marque los órganos de representación con los que cuenta su familia dentro de la empresa familiar	1. Asamblea familiar 2. Consejo de familia 3. Los dos anteriores 4. No cuenta con ninguno																																				
64. ¿Existe un protocolo familiar?	1. Sí 2. No																																				
<b>AMBIENTE FAMILIAR</b>																																					
65. El nivel de armonía entre los miembros de la familia es...	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente																																				
66. La armonía de su familia depende de que no falte el dinero	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca																																				
67. ¿Qué pasaría en su familia si faltara el dinero?	1. Se perdería la familia 2. Desunión familiar 3. Todo seguiría igual 4. Apoyo y unión familiar																																				
68. Existe un clima de confianza, colaboración, diálogo y respeto entre los miembros de la familia dentro de la empresa	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente																																				
69. Marque el nivel de armonía que se muestra entre:																																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>PESIMO</th> <th>MALO</th> <th>REGULAR</th> <th>BUENO</th> <th>EXCELENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a. Cónyuges 1ª generación</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>b. Padres e hijos</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>c. Cónyuges 2ª generación</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>d. Hermanos</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>e. Familiares y parientes políticos</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	a. Cónyuges 1ª generación	1	2	3	4	5	b. Padres e hijos	1	2	3	4	5	c. Cónyuges 2ª generación	1	2	3	4	5	d. Hermanos	1	2	3	4	5	e. Familiares y parientes políticos	1	2	3	4	5
	PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE																																
a. Cónyuges 1ª generación	1	2	3	4	5																																
b. Padres e hijos	1	2	3	4	5																																
c. Cónyuges 2ª generación	1	2	3	4	5																																
d. Hermanos	1	2	3	4	5																																
e. Familiares y parientes políticos	1	2	3	4	5																																
70. ¿Cuántos conflictos familiares han tenido durante el último año?	_____																																				

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad Universitaria

México, D.F.

http://  
informacion@facad.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

**WANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

71. La familia tiene la capacidad para resolver los conflictos de manera razonable y constructiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
---	---

**PROCESO DE COMUNICACIÓN**

72. Marque el nivel de comunicación que se muestra entre...	PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
a. Cónyuges 1ª generación	1	2	3	4	5
b. Padres e hijos	1	2	3	4	5
c. Cónyuges 2ª generación	1	2	3	4	5
d. Hermanos	1	2	3	4	5
e. Familiares y parientes políticos	1	2	3	4	5

73. ¿Existe un plan de comunicación interna formal?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No</li> <li>2. Sí</li> </ol>
---	--

74. ¿Cómo considera la comunicación de los familiares dentro de la empresa?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy mala</li> <li>2. Mala</li> <li>3. Regular</li> <li>4. Buena</li> <li>5. Muy buena</li> </ol>
---	--

75. La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Cada dos meses</li> <li>3. Una vez al mes</li> <li>4. Cada quince días</li> <li>5. Una vez a la semana</li> </ol>
---	---

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad de México

<b>Escucha activa</b>	
76. Para resolver problemas se buscan soluciones ganar-ganar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>

<b>Oportuna</b>	
77. ¿Considera que la comunicación en su empresa es rápida y oportuna?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>

<b>Multidireccional</b>		
78. ¿La información que fluye hacia los niveles inferiores de la empresa es efectiva?	<b>FAMILIAR</b>	<b>NO FAMILIAR</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> <li>3. A veces si- a veces no</li> <li>4. Frecuentemente</li> <li>5. Siempre</li> </ol>

79. ¿La información que fluye de abajo hacia los niveles superiores de la empresa es efectiva?	<b>FAMILIAR</b>	<b>NO FAMILIAR</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Rara vez</li> </ol>

http://  
informacong  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Examen de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

	3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre
80. Existen barreras de comunicación entre los miembros de la empresa generando situaciones frecuentes de conflicto	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca	
<b>CONFIANZA</b>		
81. Sus empleados y miembros de la familia consideran los valores de la familia en su toma de decisiones	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
82. ¿Cómo es el nivel de confianza entre los miembros de la familia?	1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena	
83. Considera que se tratan de manera abierta las cuestiones positivas y negativas de la relación familia empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
<b>UNIÓN</b>		
84. La unidad familiar ha contribuido fundamentalmente en la permanencia y continuidad de la empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
<b>COMPROMISO</b>		
85. Los miembros de la familia están dispuestos a hacer un gran esfuerzo más allá del que normalmente se espera para ayudar al éxito de la empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b>		
86. ¿Cuántos empleados han salido del negocio?	<b>FAMILIAR</b>	<b>NO FAMILIAR</b>
	1. 1 año _____ 2. 2 años _____ 3. 3 años _____	1. 1 año _____ 2. 2 años _____ 3. 3 años _____
<b>CULTURA FAMILIAR</b>		
87. La decisión del dueño se respeta incondicionalmente	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
88. Es mejor la toma de decisiones en equipo	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca	
<b>LIDERAZGO</b>		
89. Cómo considera Ud. que se resuelven las necesidades de la...	<b>a. FAMILIA</b>	<b>b. EMPRESA</b>
	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria

http://congreso.investiga.fca.unam.mx  
inform@congreso@fca.unam.mx  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

	5. Excelente	5. Excelente
90. Existe claridad en el perfil empresarial que deberá tener el sucesor del negocio familiar	1. Sí 2. No	
91. Dentro de la empresa familiar Ud. retiene la información y la autoridad a la hora de tomar decisiones.	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
92. Dentro de la empresa familiar Ud. trabaja en equipo y toma decisiones de manera conjunta	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre	
93. ¿Con qué porcentaje de su personal considera Ud. que comparte la visión del futuro de su empresa? a. Familiar _____ % b. No familiar _____ %		
94. En tiempos difíciles, ¿qué porcentaje de su personal considera Ud. que lo apoyaría? a. Familiares _____ % b. No familiares _____ %		
95. Para ejercer su liderazgo: (Puede elegir más de una opción)	<input type="checkbox"/> Impone sus ideas <input type="checkbox"/> Consulta con su esposa e hijos <input type="checkbox"/> Escucha alternativas incluso opuestas a las suyas pero Ud. toma la decisión al final <input type="checkbox"/> Convence a sus seguidores	



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510