



## ANÁLISIS DE LA SOBREVIVENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS, MEDIANTE EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL

Daniela Ramiro Tepox<sup>1</sup>

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3431-1472>

Diana Areli Mora Zimbrón<sup>2</sup>

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-4429>

Fecha de Recepción: 27 de mayo de 2023

Fecha de Aprobación: 4 de Septiembre de 2023

### Resumen

En esta investigación se analizaron tres modelos: El modelo de los tres círculos, el modelo evolutivo tridimensional y modelo de los cinco círculos, de los cuales el modelo principal contribuyó a realizar un análisis desde el nacimiento de la empresa, hasta su continuidad en el proceso de cambio de representantes, lo que en la mayoría resulta muy complicado para las empresas, también en la involucración de personas que juegan un papel específico dentro de la organización y que gracias al modelo se pueden clasificar en cada área de esta y sobre todo fijar un rol de valor para ellos, propiciando el crecimiento, no solo de la empresa también el individual de los participantes de la misma, administrando todo este proceso de manera efectiva con el modelo evolutivo tridimensional ya que es el más completo y de fácil comprensión.

**Palabras clave:** Empresa familiar, fortalezas, debilidades y modelo evolutivo tridimensional.

---

<sup>1</sup> Estudiante de Licenciatura en Negocios Internacionales de la Universidad de Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Benemérita Universidad Autónoma de Puebla México: [daniela.ramiro@alumno.buap.mx](mailto:daniela.ramiro@alumno.buap.mx)

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias en Negocios Internacionales / Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales – docente en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México. Contacto: [diana.morazimbron@correo.buap.mx](mailto:diana.morazimbron@correo.buap.mx)

## **ANALYSIS OF THE SURVIVAL OF MEXICAN FAMILY BUSINESSES, THROUGH THE THREE-DIMENSIONAL EVOLUTIONARY MODEL**

### **Summary**

In this research, three models were analyzed: The model of the three circles, the three-dimensional evolutionary model and the model of the five circles, of which the main model contributed to carrying out an analysis from the birth of the company, until its continuity in the process. change of representatives, which in most cases is very complicated for companies, also in the involvement of people who play a specific role within the organization and who, thanks to the model, can be classified in each area of this and, above all, set a valuable role for them, promoting growth, not only of the company but also of the individual participants in it, managing this entire process effectively with the three-dimensional evolutionary model since it is the most complete and easy to understand.

**Keywords:** Family business, strengths, weaknesses and three-dimensional evolutionary model.

## **ANÁLISE DA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS, ATRAVÉS DO MODELO EVOLUCIONÁRIO TRIDIMENSIONAL**

### **Resumo:**

Nesta pesquisa foram analisados três modelos: O modelo dos três círculos, o modelo evolutivo tridimensional e o modelo dos cinco círculos, dos quais o modelo principal contribuiu para realizar uma análise desde o nascimento da empresa, até a sua continuidade no processo de mudança de representantes, que na maioria dos casos é muito complicado para as empresas, também no envolvimento de pessoas que desempenham uma função específica dentro da organização e que, graças ao modelo, podem ser classificadas em cada área de isso e, acima de tudo, atribuir-lhes um papel valioso, promovendo o crescimento, não só da empresa, mas também dos participantes individuais dela, gerenciando de forma eficaz todo esse processo com o modelo evolutivo tridimensional por ser o mais completo e fácil para entender.

**Palavras chave:** Empresa familiar, pontos fortes, fracos e modelo evolutivo tridimensional.

## 1. INTRODUCCIÓN:

Es necesario definir primeramente el concepto de empresa familiar en el cual se basará la presente investigación. Como empresa familiar se puede entender a una actividad grupal o colaborativa que se encuentra controlada y gestionada por uno, algunos o la mayoría de los miembros de la unidad familiar. (Hershon, 2016). En este tipo de compañías, el recurso humano se encuentra conformado en mayor porcentaje por el núcleo familiar, teniendo una influencia directa en el resultado del manejo positivo o negativo del negocio principal.

Este tipo de influencia puede darle a la empresa oportunidades y ventajas clave o simplemente ser una debilidad para la empresa. (Norte, 2016) En la actualidad se tiene a un gran número de negocios familiares que fracasan, lo anterior de acuerdo a datos registrados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), estas empresas equivalen al 90 por ciento del número de negocios en México, pero así mismo un 37 por ciento han fracasado, por ello se analizarán algunos de los factores que han propiciado esto.

Por el tiempo, considero es más factible la investigación comprobatoria, ya que teniendo ejemplos de empresas familiares con estos conflictos, podemos desarrollar más efectivamente los modelos que se propondrán más adelante, apoyándonos de una metodología mixta ya que podemos obtener información cualitativa y cuantitativa, mediante encuestas o cuestionamientos aplicados directamente a estas empresas familiares.

## 2. MARCO TEÓRICO

### Modelo de los tres círculos

A continuación, se presentan algunos modelos basados en la teoría general de sistemas, como por ejemplo el Modelo de los tres círculos, se encuentra planteado en sus inicios por John Davis y Renato Tagiuri en el año de 1982. Explicando la manera en la cual los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, se encuentran relacionados y detallando el lugar se puede categorizar cada miembro de la familia, exponiendo entre la empresa y su recurso humano.

Dicho modelo se puede observar en la figura 1, titulada Modelo de los tres círculos.

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos



Elaboración propia basada en (Molina, 2012).

En este modelo el círculo que hace mención a la familia, se refiere precisamente a todos los integrantes del clan familiar. Mientras que el círculo empresa, evoca a cada integrante que trabaja de manera formal dentro de la empresa establecida, asumiendo que su puesto se encuentra en función de su ingreso y genera valor intangible que la empresa puede capitalizar. Por último, el círculo que se refiere a la propiedad, se enfoca en la manera en la cual la inversión y el capital se encuentra organizado, lo cual otorga a los accionistas derechos y obligaciones que dependen de la forma de establecimiento.

En este modelo se puede apreciar que cada uno de los integrantes de la empresa puede involucrarse en cualquiera de los ámbitos o relación con la empresa, ubicándose sin ningún problema en cualquier círculo o subconjunto, así también se puede observar que con este modelo se dejan a simple vista un grupo de siete personas participantes en la empresa las cuales son: los miembros de la familia, que incluso pueden no estar relacionados con la posesión de acciones de la empresa porque no trabajan de manera formal en esta; los propietarios de la empresa, que en este caso no pertenecen al clan familiar y de echo no tienen un puesto dentro del organigrama empresarial; los que no son miembros de la familia y no son propietarios, pero de alguna manera se pueden encontrar relacionados de manera política; los individuos que no son propietarios y trabajan en la empresa, como cualquier recurso humano externo, y por último los propietarios, que poseen propiedad o acciones, trabajan en la empresa pero no son miembros de la familia.

Daniela Ramiro Tepox, Diana Areli Mora Zimbrón

Aunque, por este modelo puesto en marcha no surge ningún inconveniente para que expongan sus intereses si no que todos caminan en la misma dirección, en cambio si estas siete personas no convergen en la misma dirección; y que es lo más frecuente, este modelo creará tensiones que pueden llegar a tener una influencia negativa en la gestión de la empresa y terminarán por deteriorar las relaciones del núcleo familiar.

### Modelo Evolutivo Tridimensional

En seguida se puede encontrar el planteamiento del modelo evolutivo tridimensional, mismo que fue planteado por (Gersick, 1997) en donde integra el tiempo como factor de estudio, y los cambios entre los integrantes del recurso humano empresarial a mediano y largo plazo. Para este modelo El espacio tridimensional está conformado por la empresa, la familia y la propiedad, integrando el paradigma de las tres etapas evolutivas de la propiedad, siendo estas la empresa del propietario que controla las decisiones, la sociedad que se tenga entre hermanos y la asociación entre primos. También refiere la manera en la cual los diferentes participantes evolucionan y cambian de conjuntos con el paso del tiempo y de las etapas familiares, influenciados por matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, movimientos en el organigrama, contrataciones o nuevos inversores. Se pueden observar en algunos casos dichos cambios como amenazas directas a la organización o como oportunidades para replantear las estrategias estructurales de la organización. Tomando en cuenta que los períodos de crisis son justamente los períodos en donde la empresa puede aprovechar para generar alternativas de crecimiento.

**Figura 3. Modelo Evolutivo Tridimensional**



Fuente: Elaboración propia basada en (Gersik K, 2003).

El Modelo Evolutivo Tridimensional según (Gersik K, 2003) examina que en caso del subsistema propiedad, este se determina por la etapa correspondiente a la

unidad empresarial del propietario controlador; es decir el primer dueño creador del negocio, después una sociedad de hermanos para concluir en consorcio de primos. En el dominio de la familia se pueden identificar cuatro etapas, en primer lugar familia joven de negocios; quienes aprenden a manejar el negocio y comienzan el crecimiento, después el ingreso en el negocio esto tomando en cuenta que la entrada en cualquier sector empresarial debe tener como uno de sus primordiales objetivos obtener un beneficio económico y financiero, otra fase es el trabajo conjunto y el otorgamiento del poder.

En el factor empresa se pueden identificar tres etapas base para la explicación de este subconjunto. El arranque que básicamente indica el inicio de la formalización del proyecto empresarial, la formalización de la idea hasta llegar a la etapa de sostenimiento y la madurez o desarrollo de la compañía. Este modelo también permite analizar las perspectivas de acuerdo a la dimensión evolutiva de la empresa, enfocado a su propiedad, en donde la primera figura es el propietario controlador, que presenta el control de la propiedad, ya sea en este único sujeto o en alguna pareja que familiarmente suele tener el peso en la toma de decisión., de acuerdo al presente análisis madre y padre. Puede haber otro tipo de propietarios con acciones del tipo nominal pero que no tienen la función de autoridad. Por otra parte, la segunda figura se refiere a los hermanos, en donde hay al menos dos o más que controlan la empresa, compartiendo el control en la dirección y toma de decisiones generales.

Por último, se encuentra el consorcio de primos, tomando en cuenta los casos en los cuales existen empresas o grupos empresariales, en los cuales existen primos que tienen un nivel importante de acciones de control y que gestionan a la compañía. a la empresa bajo el conocimiento de los valores y organización familiar, pero tomando en cuenta sus propios objetivos. Por otro lado, se encuentra la dimensión de evolución en la familia, donde se encuentran las variables intrínsecas referentes a la familia joven de negocios, el ingreso que la misma familia aporta a la empresa en funcionamiento y los diferentes movimientos de sucesión.

Respecto a esta última figura, destaca a la generación adulta con una edad menor a los 35 años, en donde

generalmente no hay hijos y en caso de haberlos estos últimos son menores de edad, se comprende lo anterior, debido a las edades, por lo que es imposible que la segunda generación tome el rol de la empresa, simplemente recae en el propietario mayor. En relación al factor del ingreso de la familia al negocio, se refiere a la generación familiar en donde existen padres de familia que van de los 35 a los 50 años. En este esquema puede haber hijos en edad adolescente o un poco mayores de 20 a 30 años. En donde se debe tener la inteligencia emocional para realizar la evolución de estos últimos a la edad madura y la transición de estos en caso de integrarse a la empresa.

El trabajo conjunto, hace referencia a cuando los jefes de familia se encuentran entre las edades de 50 a 65 años y los hijos ya se encuentran presentes de manera formal en la empresa. Puede haber nietos y por lo tanto se prepara la compañía para realizar el traspaso del mando, siendo esta la última etapa de la primera generación en la toma de decisiones ya que comienza la desvinculación de esta generación con la compañía. En la dimensión de evolución de la empresa, se involucra desde el primer hasta el último paso de creación. Las fases corresponden al arranque – nacimiento, crecimiento - expansión - formalización y madurez. Respecto a la primera, arranque – nacimiento, en su primer paso tiene una organización informal de la organización, en la cual se encuentra el propietario en el centro y es el responsable de la totalidad de la organización desde la afinación y consolidación del producto o servicio, la generación de estrategias para el ingreso al mercado, la planeación táctica de cada uno de los departamentos del negocio, las opciones elegidas de financiamiento y la vinculación entre los valores de la empresa con las metas personales del fundador. En seguida está el crecimiento – expansión – formalización, es decir, ya se cuenta con un modelo de trabajo mucho más automatizado en donde puede haber un portafolio diversificado de negocio o de productos. También se puede generar el cambio de gerente debido a la automatización y la gestión del negocio se percibe con un mayor profesionalismo al manejar diferentes tipos de tecnología, o contar con políticas organizacionales

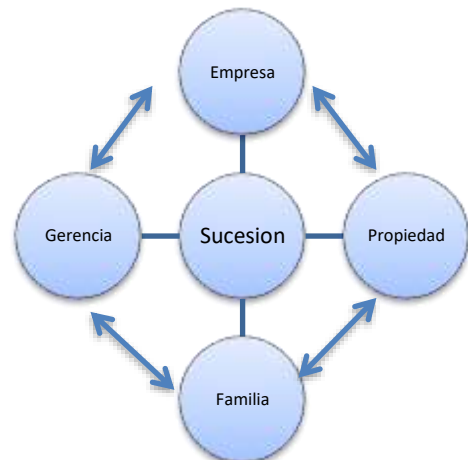
Por último está la fase de madurez, en la cual, la estructura organizacional apoya la estabilidad, cuenta con una base estable o decreciente de clientes. Estructura divisional dirigida por un equipo de Gerentes de alto nivel. Procedimientos

organizacionales bien establecidos. Reenfoque estratégico. Compromiso de los directivos y de los dueños. Reinversión por parte de otros miembros de la familia o tal vez externos.

### Modelo de los Cinco Círculos

Respecto a este modelo, fue propuesto por Amat, (2000), siendo este una extensión del modelo que se ha detallado anteriormente. Es decir, el modelo de los tres círculos en donde agrega 2 aspectos al modelo de estudio. Entre estos se encuentra el de la gestión de la empresa, que asevera la importancia de la organización, la alineación de los valores de la empresa a la perspectiva de resultados en las estrategias y a las ventajas competitivas de la empresa respecto a su actividad principal, productos, servicios, segmento de mercado, proveedores o recursos en general. En seguida toma en cuenta la sucesión que claramente influye de manera directa en los otros 4 círculos del modelo.

**Figura 2. Modelo de los Cinco círculos.**



Elaboración propia basada en (Amat, 2000).

Las esferas básicas que componen este modelo, se pueden observar en la figura no. 2 Modelo de los Cinco Círculos. El círculo correspondiente a la familia toma en cuenta factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía en el ambiente laboral de la compañía y la influencia de este en la empresa. También toma en

Daniela Ramiro Tepox, Diana Areli Mora Zimbrón

cuenta el nivel de compromiso de los colaboradores de la empresa que son parte de la familia directa, para continuar con el proyecto familiar o empresarial según se vea.

En este caso dependerá de la naturaleza familiar si este aspecto se vuelve una oportunidad o una debilidad, y tornarse problemático. Respecto al círculo que se refiere a la propiedad, este describe la importancia de la estructura en las acciones que conforman el capital de la empresa, incluso el nivel de armonía que existe entre los inversores en los diferentes grados y accionistas, la manera en la cual se afrontan y manejan los procesos legales, y la verdadera eficiencia y aportación de valor de los miembros de la asamblea de accionistas. Por lo que en este caso todos los involucrados en el funcionamiento de la empresa se encuentran como un todo.

Las empresas deben tomar en cuenta las estrategias por lo que en este caso es importante considerar la relación y comunicación entre la empresa y el mercado meta, la implementación de políticas de diferenciación derivadas de las áreas de investigación y desarrollo, así como el manejo e incorporación de las diferentes tecnologías de acuerdo a la evolución del sector y del mercado.

El factor Gerencia toma en cuenta aspectos relativos a la rotación de personal, tecnología materias primas, en donde la opinión familiar se utiliza siempre y cuando objetivamente sea lo mejor para un funcionamiento eficiente en la gestión de la misma. En el aspecto del personal o recurso humano, se debe considerar la aportación de valor del mismo derivado del grado de profesionalización, así como las políticas para el manejo de este. Si existieran modelos dentro de la organización para la promoción de personal, remuneración equilibrada, entre otros.

Por último, la fase de sucesión considera que la continuidad de la empresa se encuentra comprometida con esta decisión, por lo que deberá manejarse con objetividad, de manera planificada y programada, de acuerdo al plan de la empresa para la designación de la persona o equipo idónea en concordancia con el plan a largo plazo de la compañía.

Se puede considerar al modelo de los cinco círculos, como una metodología de entendimiento para la

dinámica en la que se encuentre la empresa familiar de análisis, se habla de áreas muy completas y comprende aspectos que son base a la hora de cualquier análisis. Tomando en cuenta que como cualquier modelo es necesario considerar que a lo largo del tiempo y del funcionamiento de la empresa surgirán diversos problemas y retos que en su momento se tendrán que solucionar.

Después de analizar estos modelos que son los más complejos y básicos de comprender podemos obtener indicadores individuales de cada uno y de algunas otras áreas de la empresa, se presentan los indicadores en los cuales se enfocará esta investigación, y que servirán como base para el planteamiento metodológico.

### Indicadores del modelo

Hay que tener presente que los modelos de negocio suelen caducar más rápido en la actualidad, tomando en cuenta los cambios constantes del mundo empresarial contemporáneo. Por lo que se tiene que revisar periódicamente cada estructura y proceso para asegurar que la efectividad y eficiencia sean pilares del negocio familiar. Debido a lo anterior, se presentan a continuación siete puntos clave a evaluar en la presente investigación.

**Tabla 1. Puntos clave a evaluar.**

PUNTOS CLAVE A EVALUAR	
Barreras de salida	Clientes/cambio de proveedor/nuevas ofertas/qué ofrecen cambiarte cueste.
Ingresos recurrentes	Adquirir repercute en más de una transacción comercial, se reflejara en aprovechar y disminuir los costos para generar mayor rentabilidad
Ingresar antes de gastar	Crecimiento implica recursos/cliente pone las bases/crecimiento acelerado/sin imite de capital.
Estructura de costos competitivos	Mejor que cualquier competidor/diseño del y modelo y tamaño/cambios.



Transferir procesos y costos	Hágalo usted mismo. Colaboradores de la cadena de valor
Estabilidad	Podrá crecer/ingresos proporcionales a costos e inversión.
Fragilidad	Ataques de la competencia/ el más capacitado es quien logra mejores resultados y sobrevive

Fuente: Elaboración propia basada en (Quejada, 2016).

### 3. METODOLOGÍA

El objetivo de la siguiente investigación será el evaluar el comportamiento de las empresas familiares, conocer como es su organización y lograr obtener el elemento error que presentan por el cual en su mayoría no logran seguir sobreviviendo tras sus generaciones familiares, por ello nos valdremos del instrumento anteriormente planteado, y como al inicio del presente documento se planteó continuar con esta problemática hasta concluir el trabajo.

Se utilizará como instrumento de investigación la encuesta, en la cual se determinó que el muestreo realizado, debido al tiempo de respuesta y contacto con las empresas, ha sido el no probabilístico, de manera puntual el muestro consecutivo.

Por lo cual se obtuvieron respuestas de siete empresas; Agropecuaria BUGASA, Pollos a la leña Ángel, Constructora Maricruz, Motozon, Botanas Dany, CocoPizza y Carnicería y Rastro CID.

**Tabla 3. Ítems del instrumento**

Ítems	Escala
1.- Nombre de la empresa	Abierta
2.- ¿Qué significa la empresa para cada uno de ustedes?	Abierta
3.- ¿Qué metas tienen como empresa familiar?	Cerrada
4.- ¿Cuáles son las metas personales de cada miembro?	Abierta
5.- ¿Quién o quiénes son los propietarios?	Cerrada

6.- ¿Qué partes le corresponden a familiares externos al trabajo u organización de la empresa?	Cerrada
7.- Si algún miembro no trabaja en la empresa, ¿conserva su parte?	Cerrada
8.- ¿Tratan asuntos laborables aun en horarios no laborables?	Cerrada
9.- ¿Cuáles son sus mecanismos de comunicación?	Cerrada
10.- ¿Cómo comunican decisiones importantes o estratégicas para la empresa?	Cerrada
11.- ¿Permiten la incorporación de familiares o externos a la empresa?	Cerrada
12.- ¿Cómo deciden esta incorporación?	Cerrada
13.- ¿Qué factores consideran para que ingrese o sea parte de la empresa?	Cerrada
14.- En caso de faltar el miembro principal de la empresa, ¿Cuál es el mecanismo que usarían para tomar la sucesión del poder?	Cerrada
15.- ¿Cómo resuelven conflictos?	Cerrada
16.- ¿Cuentan con algún plan de solución de conflictos?	Cerrada

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que ya realizamos el método de evaluación, se realizó la siguiente ficha técnica para poder organizar los datos con los que contamos.

**Tabla 4. Ficha técnica de la investigación**

Universo	Empresas familiares de cualquier giro, tamaño, que su organización recae en la familia, ubicadas en Puebla.
Tamaño muestral	-
Margen de error	-
Método de muestra	Probabilístico
Fecha del trabajo de campo	14 de Marzo – 20 Abril 2023
Tipo de encuesta	Personal, mediante un cuestionario en línea.

Daniela Ramiro Tepox, Diana Areli Mora Zimbrón

Ítems de la encuesta	16
----------------------	----

Elaboración propia.

#### 4. RESULTADOS:

Después de haber realizado el cuestionamiento se realizaron las encuestas a las empresas que se mencionaron en el punto anterior, todas ellas de origen mexicano y bajo el esquema de organización familiar. Los resultados generales se pueden encontrar en la tabla 5 que aparece a continuación:

**Tabla 5. Resultados obtenidos preguntas abiertas**

RESULTADOS OBTENIDOS		
	ITEMS ABIERTAS	
EMPRESA	¿Qué significa la empresa para cada uno de ustedes?	¿Cuáles son las metas personales de cada miembro?
Agropecuaria BUGASA	Un sueño en común.	Llevar a la empresa al siguiente paso.
Pollos a la leña Ángel	Ver reflejado el esfuerzo de tantos años para poder ser independientes	Tener un buen desempeño laboral para mantenernos dentro del gusto del cliente, y poder forjar un futuro estable.
Constructora Maricruz	Una fuente de ingresos con la cual podemos subsistir.	Éxito empresarial. Crecimiento económico. Aprendizaje. Generar empleos.
Motozon	Nuestro sustento económico.	Tener libertad económica.

Botanas Dany	Un sueño cumplido.	Crecimiento, estabilidad
Coco Pizza	Es una marca que está creciendo, con el esfuerzo	Que la empresa crece cada vez más.
Carnicería CID	El pan de casa día.	Tener una franquicia.

**Tabla 6. Resultados obtenidos preguntas cerradas**

RESULTADOS OBTENIDOS	
ITEMS CERRADAS	RESPUESTA
¿Qué metas tienen como empresa familiar?	57.1% El crecimiento de la empresa de manera que todos nos beneficiemos. 42.9% El éxito de la empresa.
¿Quién o quiénes son los propietarios?	57.1% Madre y Padre 28.6% Padre 0% Madre y Padre 0% Hijo (a) Primogénito 0% Madre e Hijos (as) 0% Padre e Hijos (as)
¿Qué partes les corresponde a familiares externos al trabajo u organización de la empresa?	42.9% Un porcentaje menor o igual a 10 42.9% No les corresponde nada. 14.3% Un porcentaje mayor a 10.
Si algún miembro no trabaja en la empresa, ¿conserva su parte?	57% Tenemos otros acuerdos 28.6% Si 14.3% No
¿Tratan asuntos laborables aun en horarios no laborables?	71.4% Si 28.6% No
¿Cuáles son sus mecanismos de comunicación?	42.9% De manera individual con cada miembro de la familia 28.6% Juntas o reuniones programadas 28.6% Medios sorpresa.
¿Cómo comunican decisiones importantes o	57.1% De manera conjunta mediante reuniones. 28.6% Todos los miembros participantes dan su opinión.



estratégicas para la empresa?	14.3% De manera individual y solo si es muy relevante
¿Permiten la incorporación de familiares o externos a la empresa?	57.1% No 42.9% Si
¿Cómo deciden esta incorporación?	57.1% El representante decide esto. 28.6% Se hace una junta y mediante votos se decide. 14.3% Si es conveniente a la empresa no se toma opinión de todos los miembros. 0% Mediante un ceso familiar.
¿Qué factores consideran para que ingrese o sea parte de la empresa?	85.7% La expansión que tendría la empresa. 14.3% El valor monetario que acarrearía a la empresa. 0% Simplemente buscamos más capital, sin importar sea o no de la familia.
En caso de faltar el miembro principal de la empresa, ¿Cuál es el mecanismo que usarían para tomar la sucesión del poder?	0% Mediante censo general. 57.1% Automáticamente toma el poder el hijo(a) siguiente. 42.9% El miembro mejor capacitado para el puesto ocupara el lugar sin importar el grado que tenga en la generación.
¿Cómo resuelven conflictos?	42.9% Se toma la opinión de cada miembro. 28.6% Solo los o el miembro principal tomara la mejor decisión. 28.6% Mediante reunión expresamos el conflicto y decidimos
¿Cuentan con algún plan de solución de conflictos?	42.9% Si 0% No 14.3% Solo improvisamos. 42.9% Resolvemos según la situación y medios

Fuente: Elaboración propia

Con las respuestas anteriores se llevó a cabo el análisis de cada uno de los aspectos interrogantes. Haciendo referencia a la sección de Metas; según los

resultados de la encuesta el 57 por ciento de estas equivalen a su meta como empresa familiar, a un crecimiento común bajo un beneficio, en cambio el resto dice tener fijada su meta en el éxito de la empresa; creemos se refieren a brindar su servicio o producto de manera que la satisfacción del cliente sea lo que los haga triunfar, sin embargo individualmente; fijan en su mayoría a la empresa como un crecimiento primordialmente mas no fijan una estabilidad, según respuestas obtenidas para el aspecto de la Propiedad tan solo en estas empresas recae en la primera generación (Padre/Madre – Padre) es decir, aun no viven la transición del poder, es por ello que las aportaciones de bienes cubre incluso a externos que no participan en la empresa solo en algunos casos, lo que impacta como ya se mencionaba, en los Roles porque en su mayoría cuentan con otros acuerdos para aquellos familiares que no participan en la organización más en otro porcentaje menor sigue conservándola sin ninguna objeción, para el ámbito de Comunicación, como se esperaba estas empresas lo hacen de manera individual, ya que es lo más fácil al estar trabajador familia, mas no solo empleado jefe, pero que por otro lado se ve afectado en su vínculo familiar, ya que lo primordial es tratar asuntos laborables en horarios exclusivos y no todo el tiempo con los familiares, y con ello proteger el vínculo de afecto en la familia y no dañarlo por lo laboral.

Para estas empresas familiares es difícil permitir a un externo ser parte de la organización en algunos casos lo permiten y esto es bajo los términos del representante de la organización, y otros más lo deciden conjuntamente, así como en su impacto en su expansión es decir su crecimiento. Por ultimo para la Sucesión del poder se vio reflejado que en estas organizaciones inmediatamente se otorga al siguiente en la escala generacional mas no toman a consideración la preparación y capacitación, lo que llega a generar disgustos dentro de la familia y dejando a la luz una vez más que los Modelos de Negocio Familiar son esenciales de aplicar, para conseguir una mejor organización.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados expuestos se logró concluir que cada modelo planteado nos ayuda de manera esencial a organizar de manera precisa a la empresa, pero sin duda y en lo personal creo que el

Daniela Ramiro Tepox, Diana Areli Mora Zimbrón

mejor modelo para estas es el Modelo evolutivo tridimensional ya que abarca desde el nacimiento de la misma hasta su posible sucesión, y sus siguientes representantes del poder, como se veía: familia emprendedora es decir el creador de la empresa, seguido de la familia siguiente quien la sigue encaminando a su crecimiento pero que cuando llega a la organización de primos es lo más difícil ya que no se mira ningún otro panorama siguiente pues no logran seguir viviendo por la falta de organización y carencia de valor a la empresa, lo que es en realidad el ámbito de error en cada empresa, pues como siempre y de acuerdo a los resultados obtenidos solo improvisan son muy pocas las que realmente se organizan para tomar decisiones conjuntamente y de manera proporcional, si bien en su mayoría se encuentran bajo la propiedad de la primera generación, en su momento de dejar el mando solo califican esta sucesión bajo el nivel generacional es decir al hijo próximo sin contar que sea el adecuado o si alguien más está mejor capacitado y eso es lo más difícil para estas empresas, ya que no amplían su visión de crecimiento, mejoramiento y cambio continuo, de acuerdo a nuestro modelo cuando menciona a los siete tipos de personas que se encuentran dentro de la empresa familiar nos ayuda a ubicarlas de la mejor manera dentro de la organización ya que es el único que lo mira en su próxima madurez, sin duda sería el mejor modelo aplicado en este tipo de empresas, ya que nos ayuda a analizarlas desde las tres principales dimensiones que presentan.

### Limitaciones

La primera limitante de esta investigación de manera general fue el tiempo ya que se dispuso a grandes rasgos, de tres meses tanto para el planteamiento de la misma como para la búsqueda de resultados, siendo ésta última totalmente designada a las empresas e influida por la administración del tiempo que cada una de estas maneja en su operación diaria.

Así mismo, también se considera una limitante, el número reducido de respuestas por parte de las empresas a las cuales se aplicó el instrumento. Con ayuda de la tecnología se ha tenido un fácil acercamiento a las empresas, sin embargo, las empresas familiares debido a que la mayor parte de su gestión no se encuentra sistematizada, es complicado para ellas destinar tiempo a investigaciones externas,

así como el cuidado que se tiene con la información confidencial por parte de estas.

### Recomendaciones

Como se mencionó para la siguiente investigación se tomó una escala no probabilística, pero de acuerdo a los resultados que se obtuvieron sería conveniente obtener resultados bajo el rango muestral, ya que nos daría una amplia recopilación de estudio en el comportamiento de los negocios familiares. Ahora bien tomando como base una empresa que nos permitió estudiar su caso, se podría confirmar que la aplicación de cada modelo le ayudaría a mejorar en su estructura organizacional perfeccionando que el personal de la empresa aun siendo familiar tiene que contar con un rol claro y único dentro de esta, ya que por más confianza que se le tenga no puede cubrir actividades del gerente o de producción al mismo tiempo, siempre el dueño debe ser la cabeza de estructura cumpliendo con su rol aun en situaciones adversas, para que se continúe en su futura generación. Como esta compañía ya cuenta con otras sucursales es necesario tenga el estudio de estos modelos ya que no han logrado separar el ámbito familiar de lo laboral lo que les impide un funcionamiento equitativo con sus demás empleados que no son familia pero que por su tamaño actual ya requieren de ellos, haciendo la situación pesada y complicada para cada colaborador externo, es por ello que cuando el propietario controlador aplique el conocimiento de esta investigación lograría una mejor organización y sobre todo funcionamiento de su empresa.

### 6. REFERENCIAS:

- 
- Amat, J. (2000). Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar. En J. Amat, *La continuidad de la empresa familiar* (pág. 32). Barcelona: S.E.

- Friedrich, G. W. (s.f.). *TEORIA GENERAL DE SISTEMAS*. Recuperado el 2023, de UNAM : [http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB\\_ECLOGIA/Ecologia\\_y\\_evolucion\\_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS.pdf](http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB_ECLOGIA/Ecologia_y_evolucion_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS.pdf)
- Gersick, D. M. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston : Harvard Business School Press.
- Gersik K, L. I. (2003). *Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio*. Volumen 8.
- Hershon, B. y. (2016). *Empresas de familia*. Recuperado el 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/html/>
- INEGI. (2021). *INEGI*. Recuperado el 2023, de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/>
- John Armour, H. H. (julio de 2009). *HARVARD*. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de The Essential Elements of Corporate Law: [https://virtualhorizon.buap.mx/pluginfile.php/1296860/mod\\_resource/content/1/1.%20THE%20ESSENTIAL%20ELEMENTS%20OF%20CORPORATE%20LAW.pdf](https://virtualhorizon.buap.mx/pluginfile.php/1296860/mod_resource/content/1/1.%20THE%20ESSENTIAL%20ELEMENTS%20OF%20CORPORATE%20LAW.pdf)
- Marcos, S. (2015). *Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones*. España: Universidad de la Rioja.
- Molina, A. I. (2012). *EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: Los cuatro pilares fundamentales* . Revista de Investigación.
- Molina-Parra, P. B.-B.-M. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Pensamiento y gestión. En P. B.-B.-M. Molina-Parra, *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento y gestión* (págs. 116-149). Barranquilla, Colombia: Red de Revistas Científicas de América Latina.
- Norte, U. d. (04 de agosto de 2016). *Pensamiento y Gestión*. Recuperado el 16 de enero de 2023, de Artículos: <https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/html/>
- Porter M, E. (2017). *Ser Competitivo*. Madrid, España: Deusto.
- Quejada, R. F. (2016). *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras*. . Revista Escuela De Administración De Negocios.