



ISSN: 1696-8352 - MÉXICO – ENERO 2016

## **CONFLICTOS MÁS COMUNES EN EMPRESARIOS FAMILIARES DEL RAMO DE LA INDUSTRIA LECHERA EN LAGOS DE MORENO, JALISCO, MÉXICO**

**Melania Osornio Macias**

Profra. Tiempo Completo en el  
Centro Universitario de Los Lagos  
Universidad de Guadalajara  
melyosornio@gmail.com

### **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación consiste en analizar lo relativo a conflictos internos en las empresas familiares, cuyo marco de estudio está representado por empresas familiares dedicadas al área de la industria lechera en la ciudad de Lagos de Moreno, municipio ubicado geográficamente en el Centro de México, en la Región de Los Altos de Jalisco, de la región Altos Norte del Estado de Jalisco, principal productor de leche del País, y Lagos de Moreno contribuye con un 60% de la producción lechera estatal.

Existe contradicción entre diversos autores respecto a que la lechería familiar no es rentable, competitiva y que no presenta ventajas comparativas lo cual no es concluyente ya que los estudios realizados contemplan universos de estudio distintos y fechas diferentes.

La productividad en la región de Los Altos cuenta con amplias posibilidades de rentabilidad si se logran mejorar los principales puntos críticos que en la actualidad limitan sus rendimientos, entre otros: tecnología, financiamiento y solución de conflictos familiares ya que la mayor parte de los pequeños productores trabajan bajo la esencia del trabajo familiar, proporcionando mano de obra, tierra y agua. En esta región alteña se encuentran una gran cantidad de pequeñas empresas transformadoras de escaso potencial económico, que captan aproximadamente el 4% de la leche y se caracterizan por su limitada tecnología y poca capacidad para la apertura de mercados para los productos que elaboran, colocando sus productos casa por casa en la ciudad y en municipios circunvecinos.

Un auxiliar en la obtención de las conclusiones fue la aplicación de la metodología en investigación, para identificar de manera general cuáles son los conflictos a los que frecuentemente se enfrentan y al mismo tiempo determinar si el Plan de Sucesión es uno de los principales conflictos dentro de las empresas familiares de esta industria en Lagos de Moreno, Jalisco.

Por lo tanto, no pretende ser un tratado acerca de los conflictos en las empresas familiares y sus conclusiones, pero se analizan y mencionan aquellos conflictos básicos que deben

examinarse a fondo y de manera particular, no pretende llevar hasta formas de solucionar los conflictos, ya que cada uno representa un caso específico para cada empresa.

PALABRAS CLAVE: Empresa-Familiar-Conflictos-Plan-Sucesión

#### ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the relevance of internal conflicts in family enterprises, whose framework of study is represented by family businesses dedicated to the area of the dairy industry in the city of Lagos de Moreno, a municipality geographically located in the center of Mexico, in the Region of the Altos of Jalisco, in the Altos Norte of the State of Jalisco region, a main producer of milk in the country. Lagos de Moreno contributes 60% of the state milk production.

There is a contradiction between different authors that the family dairy is not cost-effective, competitive, and does not present comparative advantages; which is not conclusive since the studies include different universes of study and different dates.

Productivity in the region of Los Altos has wide possibilities of profitability if you manage to improve the main critical points that currently limit their yields, among others: technology, financing and settlement of family conflicts since the majority of small producers work under the essence of family work, providing labor, land, and water. In the alteña region there are a lot of small processing enterprises of low economic potential, which capture 4% of the milk and are characterized by their limited technology and little capacity for opening up markets for products they produce, by placing its products house-to-house in the city and surrounding municipalities.

An aid to obtain the conclusions was the application of the research methodology, to identify in a general way what are the conflicts that frequently face and at the same time determine whether the Succession Plan is one of the major conflicts within family enterprises of this industry in Lagos de Moreno, Jalisco.

Therefore, this study does not intend to be a treaty about conflicts in family enterprises and their conclusions, but it analyses and mentions those basic conflicts that must be discussed thoroughly and in particular, is not intended to lead to forms of solving conflicts, since each represents a specific case for each company.

KEY words: Business -Familiar - conflict-Plan-succession

## CAPITULO I

### 1.- JUSTIFICACIÓN

En todas las empresas sean familiares o no, se dan conflictos, los cuales si se analizan, lejos de ser negativos, resultan ser positivos para la estructuración de la organización de las mismas. Esto es un factor importante ya que nos permite conocer las fortalezas y debilidades de las empresas para su continuidad.

#### El sistema lácteo en México.-

El sistema lechero en México, tiene una importante participación en el subsector pecuario, equivalente a 22.8%<sup>1</sup>, es insuficiente para satisfacer la demanda interna, ubicando a la leche como uno de los productos de mayor importación. En relación con la lechería mundial, México es uno de los 12 principales productores de leche y productos lácteos derivados, pero también es el principal país importador de leche en polvo para consumo humano.

Sólo el 59% de la leche fluida producida se destina a procesos de transformación industrial; el 41% restante se consume en condiciones naturales, sin control higiénico, como leche sin procesar y como derivados caseros. Para 1996, el valor agregado de productos lácteos representaba el 8.7% de la producción manufacturera de alimentos<sup>1</sup>.

#### La agroindustria láctea en México.-

La industria de productos lácteos es una de las más importantes dentro de la rama de alimentos, con una participación de 10-12%; contribuye con el 0.6% del PIB nacional y genera más de 50,000 empleos. La agroindustria de lácteos en su conjunto ha sido una actividad dinámica en la que se presenta un proceso de desarticulación con la producción primaria, en virtud de que puede operar con leche fresca o con leche en polvo u otros insumos lácteos como materia prima.

La rama se compone de 94 pasteurizadoras, aunque la producción se concentra en 8 empresas; 17 establecimientos que elaboran leche condensada, evaporada y en polvo, en su gran mayoría forman parte de Nestlé-Carnation; 1396 establecimientos se dedican a la elaboración de queso, crema y mantequilla, aunque la producción se concentra en grandes empresas de capital extranjero: Chambourcy (Nestlé), Kraft (Philip Morris) y Chipilo, y algunas de capital nacional en su origen, como Nochebuena, ahora en propiedad de capital neozelandés.

<sup>1</sup>Sagarpa 2006

Hay además 357 empresas productoras de cajeta y otros lácteos y 9486 establecimientos productores de helados y paletas. En esta rama también se ubica la rehidratación de leche realizada por la paraestatal Liconsa, que elabora leche para el mercado de familias pobres<sup>2</sup>.

#### Derivados lácteos en México.-

La producción de derivados lácteos: queso, crema y mantequilla, es de las líneas que tiene un mayor dinamismo dentro de la industria, fundamentalmente porque goza de un mercado libre de control de precios. En los últimos años aumentaron los efectos de la apertura comercial, desatándose una competencia con quesos de importación, de gran variedad y dirigido al mercado de altos ingresos. Este es el segmento del mercado más afectado con las importaciones.

En el mercado existen 1,396 empresas, la gran mayoría de carácter artesanal (familiar); su expansión es el resultado de que no hay control de precios.

Sin embargo, la mayor parte de la producción la aportan las grandes empresas de capital extranjero, como Chambourcy, Kraft, Chipilo y recientemente la participación de Sigma Alimentos, S.A. de C.V., subsidiaria del Grupo Alfa, que incursiona recientemente en yogur (Yoplait) (ubicada en esta ciudad)<sup>3</sup> y quesos (Chalet y La Villita), así como Nochebuena y Caperucita.

En los micro-establecimientos de tipo familiar, son los mismos propietarios los que aprovechan el producto en la elaboración de queso fresco y crema, que les permite un período más amplio de conservación y realizan su venta en mercados locales.

La elaboración de derivados de lácteos en Lagos de Moreno, Jalisco, representa el 8% en relación a la industria de transformación local, sin embargo, genera la mayor fuente de ingresos y empleos en la población, ya que encontramos empresas como Nestlé (empresa trasnacional); Sigma, Alimentos la Concordia y Lácteos Deshidratados Mexicanos, S.A. de C.V, empresas mexicanas con una participación muy alta en el mercado. De éstas solamente Lácteos Deshidratados es familiar y de capital local.

Existen en total 39 empresas<sup>4</sup> dedicadas a la elaboración de derivados de lácteos, entre las cuales 7 fabrican dulces de leche, 2 helados y el resto quesos y crema. De estas solamente Nestlé (leche en polvo y Helados), La Concordia y Sigma Alimentos no son familiares. Las 36 empresas restantes se consideran en la clasificación de PYMES, aún cuando dos de ellas tienen presencia en el extranjero.

<sup>2</sup> INEGI, Censos Económicos 2004

<sup>3</sup> Empresa ubicada en Lagos de Moreno, Jalisco, cotiza en la Bolsa de Valores del Grupo Alfa y que actualmente oferta varios productos: yogurt, queso, carnes frías, bebidas, etc. contribuye con un 30% del mercado en la producción de quesos. Disponible en [www.alfa.com.mx/InformeAnual05.pdf](http://www.alfa.com.mx/InformeAnual05.pdf).

<sup>4</sup> Censo de la Jurisdicción Sanitaria 02 altos norte. 2008.

## 2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema detectado al iniciar el estudio de las empresas familiares en esta ciudad es la falta de un padrón confiable que permita en primer lugar saber cuántas empresas existen, su clasificación de acuerdo al Diario Oficial de la Federación, y determinar, de acuerdo a sus características, cuántas de éstas son familiares.

### 2.1.- Descripción de la situación problemática

La falta de un padrón veraz de las empresas que operan en esta ciudad, impide en primer lugar la realización de un muestreo estadístico que sea representativo y permita fundamentar los objetivos de estudio planteados.

Por tal motivo, el estudio se basa en los padrones proporcionados por Oficialía Mayor de Padrón y Licencias, Tesorería y Desarrollo Económico, del Ayuntamiento de esta ciudad, así como la consulta de la página electrónica, que concentra información de los municipios del Estado de Jalisco<sup>5</sup>.

### 2.2.- OBJETIVO GENERAL

Identificar los conflictos o problemas más comunes a los que se enfrentan internamente las empresas familiares de la industria láctea.

### 2.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

2.3.1.- Identificar cuáles empresas del padrón reúnen las características de “empresa familiar”.

2.3.2.- Visitar 10 empresas que reúnan las características de “empresa familiar” para entrevistar a algún directivo de éstas.

2.3.3.- Determinar si existe interés de continuidad como empresa familiar.

2.3.4.- Identificar si la sucesión es el conflicto principal, que se da en las empresas familiares de la industria láctea.

### 2.4.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1.- ¿Cuáles son los principales conflictos dentro de una empresa familiar de lácteos?

2.4.2.- ¿Puede ser la sucesión el principal conflicto en la empresa familiar de lácteos?

### 2.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

De las 39 empresas que se dedican a la elaboración de productos lácteos se hará una investigación, para determinar cuáles son las empresas familiares y sobre éstas se llevará a cabo el estudio.

<sup>5</sup> [www.seijal.gob.mx](http://www.seijal.gob.mx)

## CAPITULO II

### 1.- LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LAS PYMES.

1.1. Qué es una empresa familiar y sus características. Generalmente, estas empresas nacen con muy pocos recursos, escasos apoyos y en un ambiente de incertidumbre. El motor que mueve a sus fundadores es la consecución de una idea. Su visión es de corto plazo y está ligada a la supervivencia. La mayoría de los obstáculos se superan gracias al trabajo, austeridad, ahorro y aprovechamiento de los recursos limitados que poseen los fundadores.

#### 1.2.- Definición de Empresas

El Diario Oficial de la Federación del 18 de mayo de 1990, toma como base dos parámetros para definirla: el volumen anual de ventas calculado en salarios mínimos generales de la zona A y el personal total ocupado:

Se define como **microempresa**: aquella que ocupa hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales no es mayor al equivalente a 110 veces el salario mínimo anual.

Se define como **pequeña empresa**, la que ocupa entre 16 y 100 personas y sus ventas no son mayores a 1115 veces el salario mínimo.

La **mediana empresa** es la que ocupa entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no es mayor al equivalente de 2010 veces el salario mínimo<sup>6</sup>.

#### 1.3.- Definición de Empresa Familiar

##### 1.3.1.- Una realidad donde convergen tres dimensiones:

- a) Antropológica: la empresa familiar como una manifestación de valores personales y normas culturales específicas que residen en la base de dos instituciones de naturaleza distinta, familia y empresa;
- b) Jurídica-económica: en lo que se refiere a las cuestiones de propiedad/familia y a la propia dinámica funcional de la empresa, gestión/profesionalización y decisiones de carácter empresarial como cualquier otra compañía y
- c) Psicosocial: asociada al deseo y vocación de continuidad de la empresa por parte de una familia, donde coexisten miembros de distintas generaciones en torno a la "idea intencional" de continuar en /con la empresa y/o grupo empresarial; dimensión que guarda relación con procesos interpersonales y grupales –poder, influencia, negociación, conflicto- que, en último término, se viven en la empresa familiar.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Corona, 1997, pág. 8.

1.3.2.- Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.<sup>8</sup>

Es una síntesis única de los siguientes elementos:

- 1.- Control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias;
- 2.- Influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa, actuando directamente en la dirección, dando forma continuamente a la cultura o fungiendo como asesores o miembros del consejo de administración;
- 3.- Interés por las buenas relaciones familiares y
- 4.- Sueño (o posibilidad) de continuidad de generación a generación.<sup>9</sup>

1.3.3.- Organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.<sup>10</sup>

1.3.4.- Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recae sobre una familia y en la que hay dos o más involucrados con el negocio.<sup>11</sup>

1.3.5.- Es aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básica-estratégica y operativas, asumiendo por completo, la responsabilidad de sus acciones.<sup>12</sup>

1.3.6.- De acuerdo al modelo de los tres círculos , explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la familia, la empresa y la sociedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenecen a los 7 subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. Cada círculo se corresponde con un grupo: familia, empresa y sociedad<sup>13</sup>.

1.3.7.- La empresa familiar constituye una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran, fortaleciendo los valores socio-económicos. “La definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa, es empresa familiar, cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia”.<sup>14</sup>

<sup>8</sup> Belasteguigoitia Ruis Imanol

<sup>9</sup> Poza Ernesto

<sup>10</sup>

<sup>11</sup> Rosenblatt, Anderson y Jonson

<sup>12</sup> Gravinsky, Steider; pág 7, 2000

<sup>13</sup> Davis y Taigiuri, 1980.

<sup>14</sup> Escalona, 2003

Se puede decir, que la Empresa Familiar es la unión del esfuerzo y capital familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia adquieren roles como el padre, madre, hijos y al mismo tiempo de trabajadores. La empresa familiar como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo (compartido), crea(n) estructuras, planes, tienen el mismo sueño, la virtud de buscar oportunidades y están dispuestos a adaptarse a los cambios que desde la creación de la empresa constantemente enfrentarán.

### ¿CÓMO SE DECIDE SI UNA EMPRESA ES FAMILIAR O NO?

Dependerá de cada persona que lo intente, pero se coincidirá en una serie de características: la propiedad y la gestión coinciden, vocación de expansión y continuidad y se produce una continua fricción entre familia y empresa.

### PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Como toda empresa, su problemática se basa en los conflictos de carácter administrativo, que si no se controlan de forma adecuada, pueden llegar a afectar la “salud” de los miembros de la familia, y de toda la empresa.

### PROBLEMAS MÁS FRECUENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR

- Diferentes objetivos entre los socios
- Diferentes criterios para manejar el negocio
- Dificultad para separar lo empresario de lo familiar
- Superposición de roles
- Desconfianza en la delegación
- Difícil comunicación interna
- Resistencia a la capacitación y a la profesionalización
- La sucesión (Escalona, 2003).

Otra relación que hace ginebra, 2001:

- El nepotismo (favorecer a los parientes en detrimento de la “mejor elección” de personas, o pagar un mejor sueldo a un pariente o miembro de la familia).
- El enfeudamiento (defensa de cualquier ingerencia externa, especialmente en la 2ª. Generación, como resultado de una mayor orientación de “no herir al hermano”).
- La autocracia (se presenta en el fundador, que tiende a ver a los hijos como “más pequeños” de lo que vería a un profesional de su misma edad).
- Dificultad general en delegar, dado que el emprendedor-fundador posee un elevado afán de logro.
- El paternalismo
- La anquilosis en las cabezas (el ritmo del relevo es más por biología que por análisis de conveniencia y los cambios biológico-sociales son más espaciados que el promedio)



con que suelen cambiar las direcciones en las empresas. Buscar gente pequeña para no opacar el liderazgo buscado para el hijo, auxiliares que no hagan sombra).

- Resistencia al cambio (sobre todo los tecnológicos)
- Resistencia a abrir el capital accionario ya que atenta contra la propia naturaleza familiar generando reacciones emocionales muy fuertes.

## DEFINICIÓN DE CONFLICTO

“Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”<sup>15</sup>

“Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte... Describe ese punto en cualquier actividad en desarrollo cuando una interacción se cruza para convertirse en un conflicto entre las partes... Abarca una amplia gama de conflictos que la gente experimenta en las organizaciones: incompatibilidad de las metas, diferencias entre las interpretaciones de los hechos, desacuerdos basados en las expectativas de comportamientos, y muchos más”.<sup>16</sup>

## LA SUCESIÓN

“Hablar sobre sucesión es un tema que no merece ser tratado en el lugar más obvio como lo es el seno familiar. Pero a diferencia de los testamentos que, por definición son para ser abiertos cuando la gente fallezca y que consigna los deseos de esa persona hacia sus herederos, la sucesión dentro de una empresa debe ser tratada desde el principio.

Tiene que partirse de la premisa básica de que el emprendedor quiere que su obra perdure permanentemente...

Tristemente desaparecerá esa fuente de riqueza y satisfacciones para el emprendedor y, aunque respetable la decisión no deja de ser un hecho negativo el que se acabe cualquier negocio. Pero, si se plantea correctamente y con mucho tiempo, la sucesión no debe ser un hecho traumático, sino algo natural”.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Davis y Newstrom, 1999, pág. 337

<sup>16</sup> Robbins, 1998

<sup>17</sup> Gravinsky Steider, 1994, pág. 85

“Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario, al frente de la empresa por sucesor (es) de la misma familia ....

Todo proceso de sucesión tiene origen en un hecho natural; viene dado por la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas; el empresario, llegado a una edad, si quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven hacia la consecución de este doble objetivo.

De otro modo, si se ve sorprendido por la muerte o por una enfermedad que no le permita permanecer al frente de la empresa, las acciones tendrán lugar de la misma forma, pero fuera de su control y quién sabe si fuera del control familiar....

Los empresarios familiares acostumbran a decir que sus hijos, desde que nacen, están en el camino de su sucesión y que, por lo tanto, el propio proceso se da de forma natural y espontánea, pero la realidad está lejos de confirmarlo; no es sino una forma de evitar el abordaje serio y metódico de un proceso que resulta doloroso para el propio empresario, ya que se desvanece lo que ha sido su vida hasta el momento, y resulta incómodo para todos los afectados, especialmente los otros familiares y los directivos no familiares....

Iniciar un plan de sucesión equivale a definir una serie de criterios, planificar unas acciones concretas y fijar unos plazos deseables, al mismo tiempo que implica un compromiso personal del futuro sucedido –y de los otros implicados- en todo el proceso”....

Para la elaboración de un Plan de Sucesión es conveniente contar con la experiencia de profesionales el área dado que todas las partes –familiares, directivos no familiares- tienen intereses particulares en el resultado final, el empresario, como mínimo en algunas fases del proceso, deberá contar con colaboraciones externas especializadas en ámbitos concretos (abogados, psicólogos, consultores, etc.) que le ayuden a darse cuenta de las posibles alternativas de actuación desde posiciones más objetivas. Además, en un proceso tan influido por cuestiones emocionales, estos profesionales también reforzarán su necesaria visión desde la distancia”.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Guinjoan y Llauredó, 2000, págs. 4, 5 y 8

### CAPITULO III.- METODOLOGÍA

#### 1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo.

#### 2.- UNIVERSO Y MUESTRA

El total (anexo 1) de establecimientos económicos del Municipio se concentra en el cuadro siguiente:

SECTOR	ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE
COMERCIO	2926	58%
SERVICIOS	1512	30%
TRANSFORMACIÓN	400	8%
VARIOS	215	4%
<b>TOTAL</b>	<b>5065</b>	

FUENTE: Dirección De Desarrollo Económico.- Ayuntamiento Constitucional de Lagos de Moreno, Jalisco. 2007

Para el presente estudio se determinó considerar el Sector de Transformación y la muestra se definió en base a la tabla del doctor Orlando Moscote. Error 0.06, con 95% de nivel de confianza, arrojando la cifra de 160, para determinar el porcentaje de empresas familiares.

#### 3.- INSTRUMENTOS

a).- Entrevista con el Presidente de CAREINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación) para determinar, de acuerdo con sus registros (confidenciales) cuáles empresas se consideran familiares.

b) Se elaboró un cuestionario para su aplicación a las empresas de la muestra.

En virtud de no contar con un cuestionario que nos permita medir los conflictos en las empresas familiares, se diseñó un instrumento tomando en consideración los puntos referentes a conflictos, planteados con anterioridad. Cabe mencionar que no todos los puntos referentes a conflictos se investigaron, sino aquellos que de acuerdo a las características de las empresas a investigar tenían relación en sí (micro y pequeña empresa).

#### 4.- PROCEDIMIENTOS

Se aplicó el cuestionario de manera personal, acudiendo a las empresas referidas y solicitando de preferencia que el dueño o gerente contestara al mismo, lo cual se logró en el 80% de los casos. De las empresas detectadas como familiares, se escogieron 11, para realizar una entrevista más profunda, a sus fundadores.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

Los resultados obtenidos son los siguientes:

De las 160 empresas que arrojó la muestra, 154 son empresas familiares que representan el 96%, de las cuales sólo 10 (3.6%) se encuentran en segunda generación (Anexo 1).

De éstas se tomaron las de lácteos para entrevista inicial (39 empresas).

De las empresas de lácteos detectadas como familiares, se entrevistó a 11 directivos de las mismas (Anexo 2).

En el anexo 3 se muestra el total de las empresas de elaboración de derivados lácteos proporcionado por la Jurisdicción Sanitaria 02 Altos Norte de la Secretaría de Salud.

## CAPITULO V

### PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN

#### 1.- Importancia.-

Las empresas familiares son el principal motor de crecimiento y vitalidad de las economías libres del mundo. En virtud de que sus atributos únicos, son singulares en los activos y vulnerabilidades que aportan al mercado. <sup>19</sup>

Partiendo de la realidad de que en México, la Empresa se clasifica de acuerdo al Diario Oficial de la Federación, en Micro, pequeña, mediana y grande empresa y que de acuerdo a ésta, el 98% corresponde a Pymes (pequeñas y medianas empresas), de las cuales el 90% son familiares <sup>20</sup>, se considera más que importante, continuar con los escasos estudios que se han realizado en el País, para su promoción y su permanencia como parte del desarrollo económico, de cada una de sus regiones.

El problema ya conocido, no se encuentra en su nacimiento, sino en su desarrollo y continuidad, de lo cual, en México, no se cuenta con índices de mortalidad de la empresa familiar, es decir, no se tiene una estadística que clasifique las causas de desaparición de ésta.

#### 2.- Ventaja competitiva.-

Los recursos más sobresalientes de las empresas familiares posiblemente, puedan ser la coincidencia y la sinergia entre las responsabilidades de propietario y gerente, lo cual puede generar ventajas derivadas de la racionalización y de mecanismos de supervisión eficaces, lo que puede incluir menores costos administrativos, agilidad en la toma de decisiones.

Otros recursos pueden ser las relaciones con los clientes, la transferencia de conocimientos y habilidades de una generación a la siguiente, el compromiso con la propiedad, el deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia que puede traducirse en una elevada calidad del producto o el servicio, la naturaleza de la interacción entre familia.

<sup>19</sup> Poza, 2004

<sup>20</sup> Sedano, 1997

### 3.- Planeación de la sucesión

Los fundadores que son a su vez directores de la empresa perciben en forma más favorable tanto al negocio (planificación del negocio y sucesoria, comunicación, orientación al crecimiento, oportunidades profesionales, eficacia de sus consejos) como a la familia (Satisfacción del empleo de los miembros y su participación en el negocio) (Partnership for Family Business Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University).<sup>21</sup> perciben con mayor claridad y entendimiento la forma en que el patrimonio y la propiedad del negocio se transferirán entre generaciones y entre los miembros de la familia y consideran que la expresión de las diferencias se fomenta en mayor grado que otros miembros de la familia, siendo más positivas en su evaluación de hasta qué punto se escuchan y consideran las ideas de los gerentes de la generación más joven.

Hay evidencias en varios estudios, de que los directores generales de empresas controladas por familias tienden a ejercer el puesto por períodos más prolongados e incluso a afianzarse. Al no dar paso a quienes portan la estafeta del futuro, esos directores suelen generar serias debilidades en la capacidad de la empresa para continuar de una generación a otra.

Para muchos, el impulso de poder es una fuerza vital como la necesidad de logro y de ser amado. La transferencia del poder no sólo es un asunto de pasar la batuta directiva a la siguiente generación, sino también un asunto de pasar la antorcha encendida del liderazgo de la familia y el mazo dorado del control de la propiedad.

En algunos casos se transfiere una participación significativa de la propiedad a la siguiente generación, pero no el poder real. Los directivos propietarios hacen poco por preparar a la siguiente generación.

Dejar el control de la propiedad y los puestos de la alta dirección en manos de la generación anterior hace que la supuesta transferencia del poder sea una burla.

Estas transferencias desfasadas de la dirección y propiedad generan desafíos de liderazgo sumamente difíciles para los nuevos directores generales, particularmente cuando la sucesión es desencadenada por la inesperada enfermedad o muerte del padre y director general.

En la planeación de la sucesión, se deberá realizar tomando en cuenta los valores, cultura y situación propia de cada empresa, iniciando con varias tareas de desarrollo para los miembros de la siguiente generación: conversaciones, sesiones de mediación, contratación de consultores, que apoyen a los sistemas familiar y de empresa, como psicólogos (que apoyarán en la solución de conflictos familiares), administradores (que apoyarán en la reorganización de la empresa) y abogados (que apoyarán en la parte legal de la sucesión).

<sup>21</sup> Poza, 2004

#### 4.- Estilos de retiro<sup>22</sup>

\* **El monarca**: los reyes y las reinas gobiernan toda la vida, en la ley no se estipula su retiro. Años después de la edad de retiro generalmente aceptada (65 años), siguen apareciendo a diario en el trabajo para leer sus correos electrónicos, hacer o recibir llamadas y revertir o cuestionar las decisiones tomadas durante las últimas 24 horas por los miembros de la siguiente generación o por los gerentes clave no pertenecientes a la familia. Efectivamente, gobiernan la empresa durante una jornada de 3-4 horas. Contratan y despiden a toda una serie de aspirantes a directivos; cuanto mejor son, más pronto se van ya que los monarcas no se imaginan que alguien pueda reemplazarlos alguna vez. No hablan de sucesión, tampoco establecen una fecha de retiro o un plazo para un cambio de responsabilidades; parecen creer genuinamente que las enfermedades y la muerte son cosa que les suceden solo a los demás; se rehúsan a hablar de su partida, incluso con sus asesores más próximos, por lo que nunca ocurre una planeación de la sucesión.

\* **El general**: Los generales se retiran parcialmente en una muestra de autodisciplina y por las reglas del ejército. Sin embargo, estos directores generales abandonan el puesto a regañadientes y trazan su regreso. Aguardan pacientemente con la esperanza de que el oficial más joven o el líder popularmente electo muestre su ineficiencia y regresan triunfantes a enderezar los entuertos y rescatar la unidad que bajo el mando de personas con menos capacidad no son capaces de salvar. Viven esperando el día que se les llame de nuevo para corregir las equivocaciones, reales o fabricadas, cometidas por los directivos de la siguiente generación. Los herederos deben aprender a disfrutar de las ocasiones en que tienen el control del negocio, pues la sensación será corta; deben estar conscientes que sus nuevas responsabilidades y autoridad serán de tiempo parcial. Es indispensable aprovechar la buena disposición del general tan pronto como se reporte de vuelta al deber para que apruebe los nuevos proyectos.

\* **El Embajador**: Salen del negocio y delegan la mayor parte de las responsabilidades operativas a los miembros de la siguiente generación o bien, a directivos no pertenecientes a la familia, pero se aferran a sus deberes diplomáticos o de representación a favor de la empresa. Abren espacios a directivos no familiares y a los miembros de la siguiente generación; permiten que los demás conozcan el negocio directamente y a la larga asuman la responsabilidad de dirigir la empresa. Suelen ser miembros del consejo de administración durante algunos años después de su retiro.

<sup>22</sup> Sonenfeld y Spence.

\* **El Gobernador**: Fijan una fecha de partida y la anuncian públicamente, con lo cual se comprometen con la meta de transferir el poder en un marco temporal preestablecido. Al hacer pública la fecha, le dan un sentido de urgencia a la planificación de la inevitable transición y hacen partícipe del proceso a otros miembros fundamentales del personal administrativo, empleados, proveedores y clientes.

\* **El Inventor**: Mercadólogo, inversionista privado o el “agente hormiga”. Sale de su negocio y asume un puesto clave satisfactorio en otra empresa. Son personas creativas. Una vez que han construido sistemas e instituciones que ayudan a la siguiente generación a dirigir adecuadamente la empresa, normalmente están preparados para ir en busca de su siguiente sueño. Los herederos son muy afortunados, ya que pueden solicitar asesoría y negociar consejo según lo necesiten.

\* **El Zar de la transición**: Salen de su negocio convertidos en los principales agentes de transición. Necesitan ser conscientes de las dificultades que conlleva el hecho de estar en el centro de cambio de lo que ellos mismos crearon. Conviene buscar asesoría externa. Necesitan asegurarse de llevar puesta la gorra de director general al abordar un asunto relacionado con la dirección o propiedad y además tener bien colocado el traje de padre o madre, o tío o tía cuando está en juego un asunto familiar. A menudo cumplen con la responsabilidad ayudados por su esposa (quien trabaja en la creación de confianza y de unidad familiar), lo que permite que se concentre en codificar la memoria institucional tanto del negocio como de la familia. Se dan cuenta de los riesgos que plantea un vacío de poder y ofrecen a los miembros de la familia, directivos ajenos al círculo familiar, clientes y proveedores, un liderazgo activo durante todo el proceso de sucesión.



## CAPITULO VI

### GOBIERNO

- **Consejo de familia.**- Es un órgano de gobierno especializado en asuntos familiares, en el cual se promueve principalmente la comunicación, con objetivos como la solución de conflictos, elaboración de políticas de participación familiar, liquidez, diversificación y planificación patrimonial, entre otras. En empresas pequeñas se aconseja que éste se conforme por cinco personas: el Director General y cuatro personas externas (colegas exitosos recomendados por asesores, banqueros, profesores universitarios, contadores, abogados, etc.). Se le pide ayuda durante períodos difíciles, como en el caso de la planificación de la sucesión y la continuidad.
- **Consejo de Dirección.**- Es una entidad legal, prescrita en el Acta Constitutiva de la sociedad, con derechos y obligaciones establecidos en sus Estatutos, así como su constitución. Puede ser interno (generalmente formado por familiares) y/o externo (abogados, contadores, psicólogos, consultores empresariales y financieros. Aportan experiencias frescas y objetivas).
- **Protocolo.**- Acuerdo de voluntades **consensuado y unánime** desarrollado entre los miembros de una Familia y la Empresa Familiar que haga posible la aparición de un Código de Conducta que regule las relaciones entre ambas. <sup>23</sup>

<sup>23</sup> Zugara Salazar José Manuel

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con las preguntas de investigación planteadas en la presente investigación, así como con las respuestas y criterios que se exponen en la metodología, se pueden presentar las siguientes conclusiones:

#### 1.- CONFLICTOS

- Respecto a los conflictos comunes que se dan en las empresas familiares investigadas, tenemos el nepotismo, que resulta ser una característica principal de este tipo de empresas, debido a que existen mayores contrataciones de miembros familiares, por la necesidad de contratar empleados de confianza o para dar empleo a un miembro de la familia que necesite trabajar. Cabe señalar que para crecer es necesario ir formando una estructura organizacional, en donde se contemple la delegación de autoridad tanto a los empleados familiares como a los no familiares, evitando de esta manera futuros conflictos interpersonales con empleados.
- Otro de los conflictos encontrados es el que se refiere a la superposición de matrices de reporte, característica principal que se da en las micro y pequeñas empresas, al no tener definidas las funciones de cada puesto, ya que por lo general reportan a más de dos personas, generando un exceso de reportes o desinformación en algunos casos.
- El siguiente conflicto común investigado es la autocracia, en donde el líder de la empresa, en este caso el empresario, tiende a centralizar totalmente decisiones referentes a la misma, dándose por consiguiente el conflicto de la desconfianza en la delegación, pues el dueño de la empresa es el que tiene el control absoluto de la misma, impidiendo de esta manera una distribución adecuada del trabajo.
- Otro conflicto característico en la micro y pequeña empresa, y por ende, en la familiar, es el de la superposición de roles, en donde el empresario es el que realiza las funciones de todo, al igual que sus colaboradores más allegados, pues no se tiene una estructura organizacional definida, asimismo, el buscar gente pequeña, se puede deber a que en las micro y pequeñas empresas, y sobretodo del giro, no es necesario contratar a personal con grado académico profesional.
- Otro de los conflictos detectados que resultó muy interesante, fue el de amenaza de status, donde los empresarios investigados comentaron que es indispensable que ellos asistan primero a los cursos de capacitación con el fin de mantener una posición, reconocimiento y respeto por parte de los empleados.
- Llama la atención en la presente investigación que los conflictos interpersonales se encuentran en la etapa de la negación, ya que en su mayoría afirman no tenerlos entre familiares y que (según su dicho), cuando se presenta algún conflicto, lo platican y le

dan solución y afirman que los conflictos se dan en su mayoría con (por) los empleados no familiares.

Con lo anterior se da respuesta a los conflictos más comunes en las empresas familiares.

## 2.- SUCESIÓN

- Respecto al conflicto de la sucesión, queda claro que éste no es diferente a los demás conflictos, por lo tanto, no es el principal. Cabe mencionar que el contar con un Plan de Sucesión, garantiza la continuidad de la empresa y se pueden evitar problemas a futuro. De los 11 fundadores que se entrevistaron, 2 comentaron que aunque no tienen ningún plan por escrito, saben qué es lo quieren que sus sucesores hagan con la empresa. El resto no tiene en mente dejar su empresa, hasta “Dios dirá”.
- Ninguna de las personas entrevistadas tiene Plan de Sucesión y sólo una ha escuchado sobre conceptos como “Consejo de Familia y Protocolo”.
- De los 11 empresarios entrevistados sólo uno (empresa en segunda generación) se encuentra en pleno proceso de sucesión y han contratado un mediador para la elaboración del Plan de Sucesión. Cabe hacer mención que al entrevistarme con el Gerente General de esta empresa, se mostró interesado en el presente estudio, incluso parecía que permitiría mi inclusión en el equipo de sucesión, sin embargo, me canalizó con otro dirigente familiar (hermano, abogado recién egresado), quien no se prestó a colaborar aduciendo que “estamos haciendo varios cambios”, por lo que decidí entrevistar a un directivo no familiar, que tiene más de 30 años en la empresa y quien me comentó que en realidad no desean que ninguna persona de la localidad se entere de lo que sucede dentro de la empresa, ya que en el pasado han sido objeto de robo de información técnica.
- Otro empresario entrevistado que se dedica a la elaboración de dulces de leche (jamoncillos), comentó que definitivamente cambiaría de giro (de la elaboración a comercialización), ya que de acuerdo a su percepción (no basada en datos estadísticos, sino en su experiencia), el mercado está muy competido y los precios de los insumos son muy altos. La realidad es que tiene deudas con el banco, además de no tener una estructura organizacional definida y haber trabajado como todólogo (compra, vende, dirige, distribuye, etc.) y a sus sucesores no les interesó continuar con esta empresa y tienen sus propias actividades profesionales. Cabe mencionar que la esposa del empresario era una parte muy importante en la empresa, ya que se encargaba del departamento de producción y dejó de participar en ésta, dedicándose a otras actividades, por conflictos conyugales.

### 3.- EMPLEADOS NO FAMILIARES

Tuve oportunidad de entrevistar en cuatro empresas familiares a un directivo no familiar, quienes opinaron que en estas empresas se lleva a trabajar a sus familiares por órdenes del dueño aún cuando no tengan ni idea de lo que se hace y éstos se están dedicando a crear microempresas “para cuando esto truene”, protegiendo más sus intereses personales que visualizar alguna continuidad de la empresa de sus padres. En dos casos, el fundador ha adoptado el estilo de retiro de “Monarca” apareciendo de vez en cuando en la empresa.

### 4.- GÉNERO

- \* El 100% de los puestos de mayor jerarquía (Gerentes Generales) son ocupados por hombres.
- \* La presencia de la mujer (esposas) solamente se da en 2 empresas, ocupando, en una la función de Gerente de Producción y la otra desempeñando funciones administrativas.
- \* La hermana de un Gerente General desempeña funciones administrativas, en otra empresa.
- \* La esposa de un Gerente General posee su propia microempresa.

### 5.- GENERALES

Con el objeto de delimitar la presente investigación, la población fue formada por la información proporcionada por la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento, cuya muestra la conformaron 11 empresas familiares.

Las empresas investigadas corresponden a la clasificación de micro y pequeña empresa, tomando como base el número de empleados que tienen<sup>1</sup>. Los dueños son personas cuyo nivel de estudios es el profesional en el 81%; con educación media superior, el 11 %. Por otro lado, la edad de los empresarios entrevistados fluctúa entre los 45-65 años. Predomina el sexo masculino en el 100% de los casos de las personas que se encuentran al frente de las empresas. El promedio de hijos es de 3.5 y las edades de los hijos fluctúan entre los 10-33 años. Sólo uno de ellos comentó que no le gustaría que sus hijos trabajaran en la empresa.

De las 11 empresas entrevistadas solo 3 se encuentran en segunda generación. Una de ellas está en proceso a la 3ª. Generación.

La mayoría de los empleados familiares son socios, pero no todos son tratados como tales, sino como simples empleados.

En 2 empresas los familiares no tienen mayor interés por la permanencia de ésta y sólo se encuentran “por mientras”, sin embargo, en el 100% tienen definidos sus puestos, aunque en 5 de ellas no tienen privilegios.

La tecnología de 5 empresas es obsoleta, 3 contestó que bien y 3 tienen tecnología de punta.

El 100% de los gerentes generales considera que la inexperiencia no crea conflictos en las empresas familiares, ya que dicen que ellos iniciaron de la misma forma.

Sólo un empresario no tiene deseos de continuar con la empresa, aunque legalmente sigue siendo el dueño y dejó todo en manos de su esposa, sin más trámite.

El 55% no considera que el tiempo dedicado a la empresa, se puede considerar un conflicto, el 27% lo considera grave, el 9% moderado y otro 9% leve.

El 27% de los entrevistados considera el reconocimiento de méritos como un conflicto moderado y el 73% no lo considera conflictivo.

El 64% considera un conflicto grave el sabotaje, el 27% lo considera muy grave y el 9% no lo considera un conflicto.

En cambio, el 91% considera un conflicto grave la desconfianza.

En cuanto a los deseos de los familiares de que el fundador se retire de la empresa, el 55% no lo ve como un conflicto, el 27% lo considera como un grave conflicto, y el 18% dice que los fundadores ya no se encuentran en la empresa (+).

En cuanto a la frecuencia de las siguientes situaciones, se mencionó:

1. Discutir asuntos familiares en el trabajo: Nunca 64%; A veces 27% y regularmente 9%.
2. Llevar trabajo a casa: 55% Nunca; 27% a veces y 18% regularmente.
3. Contratar familiares: 73% nunca; 27% a veces.
4. Rivalidad entre familiares: 82% Nunca; 9% a veces y 9% regularmente.
5. Hablar de trabajo en casa: 46% Regularmente; 36% A veces; 18% Nunca.
6. Llevar problemas del trabajo a casa: 46% A veces; 46% Nunca y 9% regularmente.

Criterio	A veces	Regularmente	Nunca
Discutir asuntos familiares en el trabajo	27%	9%	64%
Llevar trabajo a casa	27%	18%	55%
Contratar a familiares solo por serlo	27%		73%
Rivalidad entre familiares	9%	9%	82%
Hablar del trabajo en casa	36%	46%	18%
Llevar problemas del trabajo a casa	46%	9%	46%

Sólo en una empresa se está llevando a cabo la sucesión de segunda a tercera generación y han contratado un psicólogo como mediador. Tres empresarios han pensado en la sucesión, pero no tienen ningún plan y el resto (7) no han pensado en eso.

No puedo dejar de mencionar la existencia de una empresa familiar que ha ganado terreno en el mercado extranjero (sobre todo estadounidense), llamada “El Mexicano”, la cual nació en esta ciudad y se trasladó a los EEUU, logrando presencia en los hogares de la mayoría de mexicanos radicados en el extranjero.

Aún cuando en México no se estudia la Empresa desde el punto de vista familiar (formalmente, ya que existen estudios aislados-ITAM), no existe marco jurídico que las regule así, es importante promover su estudio en Universidades, ya que se justifica en el porcentaje de empresas que se conocen como PYMES.

Cabe recordar que como no se cuenta con un padrón real y confiable de éstas, ya sea por causa de evadir las cargas de impuestos o porque las autoridades así lo provocan, es importante realizar estudios avalados por Instituciones con cierto grado de credibilidad como las Universidades y el Ayuntamiento. El presente estudio será presentado a dichas autoridades con la finalidad de crear una cátedra y promover la permanencia de las Empresas Familiar como un factor importante de desarrollo económico, sobre todo en la participación del problema número uno del País: el desempleo.

Dos fundadores comentaron que en alguna ocasión recibieron una invitación de la Universidad Iberoamericana y del Tecnológico de Monterrey de la ciudad de León, Gto, para asistir a una conferencia sobre Empresa Familiar, pero ninguno de los dos asistió. Al cuestionárseles sobre su participación en algún curso sobre Empresa Familiar que ofertara la Universidad de Guadalajara, respondieron que lo pensarían, aunque les parecía que pudiera ser interesante.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Anónimo (2002). La empresa familiar y su problemática (en red), disponible en: lafacu.com Directorio: apuntes/empresas/la empresa familiar/default.htm
- 2.- Belasulegugoitia Rios Imanol, 2003. Empresa Familiar, su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill Interamerican ISBN 970-1044959
- 3.- Danco, L., La Empresa de Familia “Que esta empresa dure para siempre” (En red). Disponible en [www.empresasdefamilia.com](http://www.empresasdefamilia.com) Directorio:/ar Archivo: quedureparasiempre.htm. Fecha de búsqueda 21 de noviembre de 2002.
- 4.- Corona Treviño, L., (1997). Pequeñas y Medianas Empresas: Diagnóstico a las Políticas, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- 5.- De la Torre García Alberto, Díaz Alvarez Amelia, Tomé Martín Pedro, Broseta Dupré Bruno, Zugasa Salazar José Manuel, Jiménez Sánchez Jesús, Pérez Rodríguez Ma. José, Martínez Garrido Gregorio, Coco Mellado Isidro, Cocco Lastra Olga, Herrero Cabrejas Jesús, Torres del Moral Antonio. 2001. La sucesión como proceso estratégico en la Empresa Familiar.- Universidad de Salamanca, España.
- 6.- Davis, K. Newstrom, J., (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo, 8ª. Ed. México, Mc Graw hill.
- 7.- Díaz-Guerrero, R., Psicología del mexicano, Editorial Trillas, México1994
- 8.- Escalona, I., Empresa y Familia (en red). Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Directorio:/trabajos12teoempres/teoempres.shtml. Fecha de búsqueda 4 de enero de 2003.
- 9.- Gallo Miguel Ángel, 1998.La Sucesión de la empresa familiar. “La Caixa” CEGE Creaciones Gráficas S.A. ISBN 84-88099-347, Barcelona, España.
- 10.- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I (1997). Empresas Familiares, México, Mc Graw Hill.
- 11.- Ginebra, J. Las Empresas Familiares, 1997 (1ª. Ed) México: Panorama
- 12.- Gordon, J.,(1997). Comportamiento Organizacional, (5ª. Ed) México: Prentice Hall
- 13.- Gravinsky, S. (1994). La empresa Familiar, 4a. ed. México: Del verbo emprender.
- 14.- Gravinsky, S. (2000) Mi tienda en el nuevo milenio, 2ª. Ed. México: Del verbo emprender.
- 15.- Gravinsky, S. (2001, septiembre). Las Reglas del Juego en las Empresas Familiares. Documento presentado en el Hotel Fiesta Americana, en la ciudad de Mérida, Yucatán, México.
- 16.- Guinjoan, J., Llauradó, J., (2000). El Empresario familiar y su plan de sucesión. España: Díaz de Santos.
- 17.- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R., (1998). Comportamiento Organizacional, (8a. ed.) México: Soluciones empresariales.
- 18.- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Censos Económicos 2004 <http://www.inegi.gob.mx/est/contenido/espanol/proyectos/censos/ce2004/cuadrosce04.asp> México.
- 19.- Koontz, H., O'Donell, C., (1988). Administración (8ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.



- 20.- Méndez A. Carlos, 2003. Diseño y desarrollo del proceso de investigación.- Editorial Mc Graw Hill, ISBN 958-41-02036. Bogotá, D.C. Colombia.
- 21.- Ortemberg Osvaldo D., Mediación en Empresas Familiares, Editorial Gedisa, ISBN 84-9784-052-6, primera edición Barcelona 2006
- 22.- Padrón de empresas de la Cámara nacional de la Industria de la Transformación, 2006. Lagos de Moreno, Jalisco, México.
- 23.- Padrón de empresas de la Oficialía Mayor de Padrón y Licencias, 2007. H. Ayuntamiento Constitucional de Lagos de Moreno, Jalisco, México.
- 24.- Padrón de empresas de Tesorería Municipal, 2007. H. Ayuntamiento Constitucional de Lagos de Moreno, Jalisco, México.
- 25.- Padrón de empresas de la Dirección de Desarrollo Económico, 2007. H. Ayuntamiento Constitucional de Lagos de Moreno, Jalisco, México.
- 26.- Paris Vázquez Paula Ella, Diseño de un sistema de gestión integral para una empresa familiar dedicada a la joyería en plata en la ciudad de Guadalajara. Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración, enero 2006. [www.biblio.udg.mx](http://www.biblio.udg.mx) , Colecciones electrónicas, udg.tesis. Guadalajara, Jalisco, México.
- 27.- Poza Ernesto J., 2005. Empresas Familiares. ISBN 970-686-189-0. Internacional Thomson Editores, México.
- 28.- Reyes Ponce, A., (1987). Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera parte (34a. reimpresión) México: Limusa
- 29.- Robbinss, S., (1999). Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones (8a. ed.) México: Prentice Hall.
- 30.- Rodríguez Mauro y Ramírez Patricia, Psicología del mexicano en el trabajo, Editorial Mc. Graw Hill, 2ª. Edición, México 2007
- 31.- Rodríguez Valencia Joaquín, 2002.- Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. ISBN 968-6014-36-5. Editorial ECASA.
- 32.- Santos Hernández, A., (2001). Fundamentos de Administración (en red). Disponible en [www.anibal.es.fm/](http://www.anibal.es.fm/) Fecha de búsqueda 21 noviembre 2002.
- 33.- Zárate Sevilla Luz Elva, Propuesta de un modelo de Administración Estratégica de una empresa familiar: Caso SANYIAO, Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración, mayo 2006. [www.biblio.udg.mx](http://www.biblio.udg.mx), Colecciones electrónicas, udg.tesis. Guadalajara, Jalisco, México.

## ANEXO 1

CONCENTRADO EMPRESAS			
ABARROTES	1491	SIN VTA CERV 614, CON 856, VINO 21	COMERCIO
ACCESORIOS Y COSMÉTICOS	1		COMERCIO
AGENCIA DE VIAJES	9		SERVICIO
AGENCIAS AUTOS	5		COMERCIO
AGROINDUSTRIAS	2		TRANSFORM
ANTIGUEDADES Y ARTESANIA	25		COMERCIO
ANTROS	10		SERVICIO
ARRENDAMIENTO MAQUINARIA	1		COMERCIO
ARTICULOS DEPORTIVOS	3		COMERCIO
ARTICULOS P/HOGAR	15		COMERCIO
BANCOS	14		SERVICIOS
BAR	12		COMERCIO
BAZAR	7		COMERCIO
BILLARES	62	sin vta cerv. 8 con 54	SERVICIOS
CANTINAS	13		COMERCIO
CAFÉ	17	SIN VTA CERV 12, CON 2, BAR 3	COMERCIO
CARNICERIAS	90	74	COMERCIO
CARPINTERIA	17		TRANSFORM
CASAS DE CAMBIO	6		SERVICIO
CASAS EMPEÑO	7		COMERCIO
CENADURIAS	11	SIN VTA CERV 7, CON 4	COMERCIO
CENTRO BOTANERO	25	CON VTA CERV 22, VINO 3	COMERCIO
CENTRO RECREATIVO	10	SIN VTA CERV 4, CON 6	SERVICIO
CERRAJERIAS	9		SERVICIO
CIBER	58		SERVICIO
CINE	1		SERVICIO
COCINA ECONÓMICA	27	SIN VTA CERV 22, CON 5	SERVICIOS
COLEGIOS	40		SERV.
COMPRA VENTA AUTOS	8		COMERCIO
CONSTRUCTORAS	4		TRANSFORM
CONSULTORIOS	90	MED 43, DENT 34, Q 6, PSIC 3, PED 4	SERVICIO
DEPÓSITO CERVEZA	29		COMERCIO
DISCOTECAS	5		COMERCIO
DULCERIAS	42		COMERCIO
			TRANSFORM
EQUIPO COMPUTO	12		COMERCIO
ESTACIONAMIENTOS	21		SERVICIOS
EXPENDIO VINOS Y LICORES	80		COMERCIO
FABRICA CALZADO	14		TRANSFORM
FABRICA DE MAQUINARIA	1		TRANSFORM
FABRICA DE ROPA	13		TRANSFORM
FABRICA GUANTES	4		TRANSFORM
FARMACIAS	78	GRAL 56,, VET. 14, HOMEOPAT 1	COMERCIO
FERRETERIA	30		COMERCIO
FLORERIAS	15		COMERCIO
FONDAS	42	SIN VTA CERV 32, CON 10	SERVICIOS
FORRAJES	21		COMERCIO
FOTO ESTUDIOS	13		SERVICIOS

FRUTAS Y VERDURAS	76	SIN VTA CERV 75, CON 1	COMERCIO
FUNERARIAS	4		SERVICIOS
GAS MEDICINAL	1		COMERCIO
GASOLINERAS	12	SIN VTA CERV 8, CON 1	SERVICIOS
GIMNASIO	6		SERVICIOS
HIELERAS	3		TRANSFORM
HOSPITAL	5		SERVICIOS
HOTELES	13		SERVICIOS
INDUSTRIA TRANSFORM	13		TRANSFORM
IMPRENTAS	11		TRANSFORM
JUGOS NATURALES	10		COMERCIO
JUGUETERIAS	20		COMERCIO
LÁCTEOS	19		COMERCIO
LÁCTEOS EMPRESAS	39		TRANSFORM
LIBRERIAS	6		COMERCIO
LONCHERIAS	140	sin vta cerv 82, con 55, vino 3	SERVICIOS
LUBRICANTES Y COMBUST	3		COMERCIO
MADERERIA	3		COMERCIO
MARMOLERIA	1		TRANSFORM
MATERIALES CONSTRUCCION	19		COMERCIO
MENSAJERÍA	3		SERVICIOS
MERCERIA	17		COMERCIO
MUEBLERIAS	42		COMERCIO
OFICINAS	27		SERVICIOS
OPTICAS	10		SERVICIOS
PALETERIA	31		C Y T
PANADERÍAS	44		C Y T
PAPELERIAS	112		COMERCIO
PELETERIA	1		COMERCIO
PELUQUERIAS Y ESTÉTICA	106		SERVICIO
PERFUMERIAS	13		COMERCIO
PEERIODICOS	4		SERVICIO
PINTURAS	17		COMERCIO
PISOS Y AZULEJOS	2		COMERCIO
PIZZERIAS	9	SIN VTA CERV 6, CON 3	SERVICIO
PLANTA PURIFICADORA	7		TRANSFORM
PLÁSTICOS Y HULES	16		COMERCIO
PLOMERIA	3		COMERCIO
POLLERIAS	41	sin vta cerv. 34, con 7	COMERCIO
PRODUCTOS AGRÍCOLAS	3		COMERCIO
PRODUCTOS LIMPIEZA	11		COMERCIO
RASTROS	1		SERVICIOS
REFACCIONES AUTOMOTRICES	21		COMERCIO
REFACCIONES BICICLETA	14		COMERCIO
REFACCIONES ELECTRICAS	26		COMERCIO
REFACCIONES EN GENERAL	23		COMERCIO
REFACCIONES INDUSTRIALES	1		COMERCIO
REFACCIONES MOTOS	2		COMERCIO
RELOJERIA Y JOYERIA	22		COMERCIO
RENTA PELÍCULAS	8		SERVICIOS
RESTAURANT MARISCOS	39	SIN VTA.CERV 7, CON 31, VINOS 1	SERVICIOS
RESTAURANTES	73	SIN VTA CERV 11, CON 17, V 5, BAR	SERVICIOS

		40	
SALON DE FIESTAS	30		SERVICIOS
SASTRERIA	2		SERVICIO
SEMILLAS Y CEREALES	7		COMERCIO
SINFONOLA	6		SERVICIOS
TACOS	51	SIN VTA CERV 41, CON 10	SERVICIOS
TALLER ALINEACIÓN Y B	1		SERVICIOS
TALLER BALCONERIA	6		TRANSFORM
TALLER BICICLETAS	2		SERVICIO
TALLER CALZADO	10		SERVICIO
TALLER ELECTRICO	14		SERVICIO
TALLER FUNDICIÓN	9		TRANSFORM
TALLER HERRERIA Y SOLDADO	41		TRANSFORM
TALLER LAMINADO Y PINTURA	10		SERVICIO
TALLER LAVADO ENGRASADO	20		SERVICIO
TALLER MAQUINARIA	1		SERVICIO
TALLER MECANICO	53		SERVICIO
TALLER MOTOS	6		SERVICIO
TALLER TORNO	4		TRANSFORM
TAPICERIA	6		SERVICIO
TELEFONIA CELULAR	15		SERVICIOS
TIENDAS AUTOSERVICIO	4		COMERCIO
TIENDAS DEPARTAMENTALES	1		COMERCIO
TIENDA NATURISTA	10		COMERCIO
TIENDA ROPA	281		COMERCIO
TIENDAS DE REGALOS	47		COMERCIO
TINTORERIA Y LAVANDERIA	12		SERVICIOS
TORTILLERIAS	109		TRANSFORM
TOSTADURIAS EMBUTIDOS	38		TRANSFORM
TRANSPORTES	8		SERVICIOS
VARIOS	215		C Y S
VIDEO JUEGOS	283		SERVICIOS
VIDRIERIAS	7		SERVICIOS
VULCANIZADORA	21		SERVICIOS
ZAPATERIAS	60		COMERCIO
	5053		

ANEXO 2.- 160 EMPRESAS MUESTRA

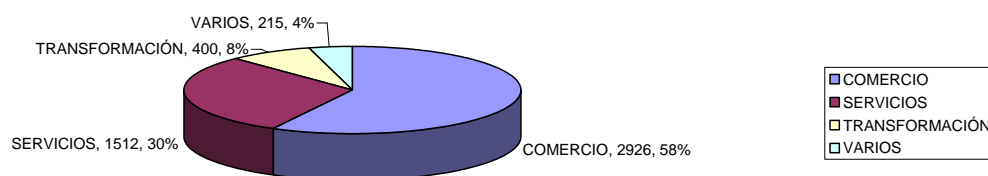
SECTOR	NÚMERO
AGROINDUSTRIAS	2
LÁCTEOS	39
PANADERIAS	4
TORTILLERÍAS	13
INDUSTRIA EN GENERAL	13
CONSTRUCCIÓN	4
FABRICACIÓND E CALZADO	4
PALETERIAS	2
FABRICACIÓN DE GUANTES	4
PLANTAS PURIFICADORAS	2
HERRERÍAS	5
FUNDICIONES	2
FABRICACIÓN DE TORNO	1
FABRICACIÓN DE ROPA	4
CARPINTERIAS	3
T O T A L	160

ANEXO 3

CONCENTRADO PADRÓN			
COMERCIO		SERVICIOS	
ABARROTES	1491	AGENCIAS DE VIAJES	9
ACCESORIOS Y COSMÉTICOS	1	ANTROS	10
AGENCIAS AUTOS	5	BANCOS	14
		BAR	12
ANTIGUEDAS Y ARTESANIAS	25	BILLARES	62
		CANTINAS	13
		CAFÉ	17
ARRENDAMIENTO MAQUINARIA	1	CASAS DE CAMBIO	6
		CENADURIAS	11
		CENTRO BOTANERO	25
ARTICULOS DEPORTIVOS	3	CENTROS RECREATIVOS	10
ARTICULOS P/HOGAR	15	CERRAJERIAS	9
		CIBER	58
BAZAR	7	CINE	1
		COCINA ECONÓMICA	27
		COLEGIOS	40
CARNICERIAS	90	CONSULTORIOS	90
CASAS EMPEÑO	7	ESTACIONAMIENTOS	21
		FONDAS	42
		FOTO ESTUDIOS	13
COMPRA VENTA DE AUTOS	8	FUNERARIAS	4
DEPÓSITO CERVEZA	29	GASOLINERAS	12
DISCOTECAS	5	GIMNASIOS	6
DULCERIAS	42	HOSPITALES	5
EQUIPO DE COMPUTO	12	HOTELES	13
EXPENDIO VINOS Y LICORES	80	IMPRENTAS	11
FARMACIAS	78	LONCHERIAS	140
FERRETERIA	30	MENSAJERIA	3
FLORERIAS	15	OFICINAS	27
FORRAJES	21	OPTICAS	10
FRUTAS Y VERDURAS	76	PELUQUERIAS Y ESTETICAS	106
GAS MEDICINAL	1	PEERIODICOS	4
JUGOS NATURALES	10	PIZZERIAS	9
JUGUETERIAS	20	RASTRO	1
LÁCTEOS	19	RENTA PELÍCULAS	8
LIBRERIAS	6	RESTAURANT MARISCOS	39
LUBRICANTES Y COMBUST	3	RESTAURANT MARISCOS	73
MADERERIA	3	SALONES DE FIESTAS	30
MATERIALES CONSTRUCCIÓN	19	SASTRERIA	2
MERCERIA	17	SINFONOLAS	6
MUEBLERIAS	42	TACOS	51

PAPELERIAS	112	TALLER ALINEACION Y B	1
PELETERIA	1	TALLER BICICLETAS	2
PERFUMERIAS	13	TALLER CALZADO	10
PINTURAS	17	TALLER ELECTRICO	14
PISOS Y AZULEJOS	2	TALLER LAMINADO Y PINT	10
PLÁSTICOS Y HULES	16	TALLER LAVADOY ENGRAS	20
PLOMERIA	3	TALLER MAQUINARIA	1
POLLERIAS	41	TALLER MECANICO	53
PRODUCTOS AGRÍCOLAS	3	TALLER MOTOS	6
PRODUCTOS LIMPIEZA	11	TAPICERIAS	6
REFACCIONES AUTOMOTRICES	21	TELEFONIA CELULAR	15
REFACCIONES BICICLETA	14	TINTORERIAS Y LAVAND	12
REFACCIONES ELECTRICAS	26	TRANSPORTES	8
REFACCIONES EN GENERAL	23	VIDEO JUEGOS	283
REFACCIONES INDUSTRIALES	1		
REFACCIONES MOTOS	2	VULCANIZADORAS	21
RELOJERIA Y JOYERIA	22	T O T A L	1512
SEMILLAS Y CEREALES	7		
TIENDAS AUTOSERVICIO	4		
TIENDAS DEPARTAMENTALES	1		
TIENDA NATURISTA	10		
TIENDA ROPA	281		
TIENDAS DE REGALOS	47		
VIDRIERIAS	7		
ZAPATERIAS	60		
T O T A L	2926		

TRANSFORMACIÓN		C, T, S	
AGROINDUSTRIAS	2		
CARPINTERIAS	17		
CONSTRUCTORAS	4	VARIOS	215
FABRICAS CALZADO	14		
FABRICA MAQUINARIA	1		
FABRICAS ROPA	13		
FABRICA GUANTES	4		
HIELERAS	3		
INDUSTRIA	13		
LÁCTEOS	39		
MARMOLERIA	1		
PALETERIAS	31		
PANADERIAS	44		
PLANTAS PURIFICADOR	7		
TALLER BALCONERIA	6		
TALLER FUNDICION	9		
TALLER HERRERIA	41		
TALLER TORNO	4		
TORTILLERIAS	109		
TOSTADURIAS	38		
T O T A L	400		





ANEXO 3				
EMPRESAS LÁCTEOS				
ALIMENTOS LA CONCORDIA, S.A. DE C.V.	LOMA DE PRADOS 1332	ACO941018225	LECHE	no familiar
ALPRODEL, S.A. DE C.V.	FELIX RAMIREZ RENTERIA 1120	ALP89213370	LÁCTEOS	familiar
ARANDA FLORES JUAN "EL TIO JUAN"	EL ARENAL	AAFJ530801	DULCES	familiar
AMADOR LOZA JOSE LUIS	SAUZ AMARILLO 38-B	AALL	CREMERIA MIMI	familiar
AVILA MACIAS FRANCISCO	MARIANO ESCOBEDO 34-A	AIMF	HELADOS	familiar
AVILA REYES JOSE CONCEPCION	OLIVO 16	AIRC660908	QUESOS	familiar
CAMPOS HERRERA ALFREDO	CARR. AL PUESTO	CAHA	QUESOS	familiar
CONTRERAS ZERMEÑO JOSE DOLORES	EMIANO ZAPATA 49	COZD510316GK7	QUESOS	familiar
FLORES DELGADO MARIA GUADALUPE	CAM. A JARITAS KM. 3.7	FODG820916BP2	QUESOS	familiar
GONZALEZ HERNANDEZ JOSE MARTIN	VENUSTIANO CARRANZA 98	GOHM821225	LACTEOS	familiar
GONZALEZ LUNA IGNACIO MARTIN	RAMON LOPEZ 4	GOLI7002016W7	CREMERIA	familiar
HERMOSILLO LOZA REBECA	RANCHO LAS MANGAS S/N	HELR750818	QUESOS	familiar
HERNANDEZ ESPARZA JUAN LUIS	INSURGENTES 316	HEEJ721113PYO	LÁCTEOS	familiar
HERNANDEZ MARTINEZ ARMANDO	2DA. DE BARILLEROS 571	HEMA690405	LÁCTEOS	familiar
INDUS. ALIM. LOS FRESNOS, S.A. DE C.V.	RITA PEREZ 35 NTE.	IAF840112JFA	LÁCTEOS	familiar
JAUREGUI CERVANTES JOSE DE JESUS	SAUZ AMARILLO 17	JACJ471225LD5	LÁCTEOS	familiar
JAUREGUI JAUREGUI SALVADOR	CARR. LAGOS-UNION KM. 2	JAJS7204165WA	LÁCTEOS	familiar
LAC. DESHID. MEXICANOS, SA. DE CV.	CARR. PANAM. KM. 442	LDM850902DP3	LÁCTEOS	familiar
LACTEOS GAMA, S.A. DE C.V.	CAMINO A LA HIGUERA S/N	LGA870615TWA	LÁCTEOS	familiar
LACTEOS GOSA, S.A. DE C.V.	HOMBRES ILUSTRES 555	LGO870615986	LÁCTEOS	familiar
LACTEOS LAUREL, S.A. DE C.V.	CARR. LAGOS-UNION KM. 4.5	LLA990907H54	LÁCTEOS	familiar
LACTEOS RÍO LAGOS, S.A. DE C.V.	LOPEZ COTILLA 230	LRL900727821	LÁCTEOS	familiar
MACIAS JAUREGUI JOSE ANTONIO	LA SAUCEDA 6	MAJA5512023G7	LÁCTEOS	familiar
MAGDALENO DAVALOS ANGELICA	EMILIANO ZAPATA 80	MADA6910314NA	LÁCTEOS	familiar
MALDONADO CARDENAS CARMEN PATRICIA "FLODEL"	NICOLAS BRAVO 982	MACC670911JU7	LÁCTEOS	familiar
MUÑOZ BRIZUELA MIRIAM	ARROYO DE LA SAUCEDA 33	MUBM701111AAA	LÁCTEOS	familiar
MUÑOZ VAZQUEZ GUILLERMO	DIV. DEL NORTE 129	MUVG5806207M7	LÁCTEOS	familiar
NESTLE MEXICO, S.A. DE C.V.	24 DE JUNIO 111	NME980506LPA	LÁCTEOS	no familiar
PAEL DE AVE DE ALAN, S.A. DE C.V.	PADRE TORRES 585	PAA9202286S2	LÁCTEOS	familiar
PRODELAC, S.A. DE C.V.	RANCHO SANTA CRUZ S/N LAGOS-UNION		LÁCTEOS	familiar
RIOS FLORES HILDA	CARR. AL PUESTO KM. 18	RIFH7003146P2	LÁCTEOS	familiar
SIGMA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.	CAM. A FERTIMEX 666	TOPN080403	LÁCTEOS	no familiar
THOMSENOPOULSEN NIELS	RANCHO SANTA LUCIA	TOPN080403	LÁCTEOS	familiar
TORRES GALLARDO ALFREDO	SANTA ELENA 781	TOGA730113Q41	QUESO	familiar

FUENTE. JURISDICCIÓN SANIT 02 ALTOS NORTE 2008

