

**06**

**LA EMPRESA FAMILIAR:  
UNA VISIÓN SISTÉMICA  
DE GESTIÓN E IMPACTO  
MERCADOLÓGICO**



[mariela.rodriguez@ujat.mx](mailto:mariela.rodriguez@ujat.mx)  
[dacea\\_academia@hotmail.com](mailto:dacea_academia@hotmail.com)

**Mariela Adriana Rodríguez Ocaña**  
<https://orcid.org/0000-0002-3110-7439>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## **Resumen**

El presente artículo es resultado de la investigación para determinar los factores que intervienen en las empresas familiares dentro de sus gestiones, vinculadas en los subsistemas de familia, la propiedad y dirección, aunado al impacto mercadológico que origina el uso de las estrategias empresariales dentro del entorno organizacional. Se realiza un estudio exploratorio con alcance transversal comparativo en su primera etapa en pymes del estado de Tabasco, México, el cual se caracteriza por mostrar la forma en que a las empresas familiares impulsan e impactan mediante su sistema de gestión y las estrategias empresariales. En la revisión de literatura que aborda a las empresas familiares y la estrategia en su enfoque mercadológico, se realizó la construcción de un modelo teórico e instrumento de investigación, centrado en la teoría de sistemas de empresas familiares y el análisis dimensional de estrategia.

### **Palabras clave**

*Empresa familiar, sistema, estrategia.*

**Abstract**

This article is the result of research to determine the factors that intervene in family businesses within their efforts, linked to the family subsystems, ownership and management, together with the marketing impact that originates the use of business strategies within the environment. organizational. An exploratory study with a comparative cross-sectional scope is carried out in its first stage in PyMES in the State of Tabasco, Mexico. And where it is characterized by showing the link that Family Businesses promote and impact through their management system and business strategies. In the literature review that addresses Family Businesses and Strategy in its marketing approach, the construction of a theoretical model and research instrument was carried out, focused on Family Business Systems Theory and Dimensional Analysis of Strategy.

**Keywords**

*Family Business, System, Strategy.*

## Objetivo

Toda empresa vinculada a la esfera familiar, conlleva evaluar los alcances de su gestión, siendo administrativos, productivos, mercadológicos o financieros. Para ello, se requiere que cada vez más centremos las necesidades de conocer los clientes internos de las organizaciones y con ello abarquemos las perspectivas proyectadas dentro de nuestra visión organizacional.

La presente investigación consiste en determinar las implicaciones que las empresas familiares dentro de sus gestiones son situadas a través de los subsistemas de familia, la propiedad y dirección, así como el impacto mercadológico que pueda originarse al uso de las estrategias empresariales dentro del entorno organizacional. Para ello se pretende hacer uso de la adaptación de instrumento de investigación validado y estandarizado basado en la relación familia – organización y mercadotecnia, mediante el estudio exploratorio en su primera etapa.

La empresa familiar representa una interacción constante entre los subsistemas que la integran, por ello al hablar de micros y pequeñas empresas de tipo familiar es necesario enfatizar que puede existir un poco o nula implementación de la mercadotecnia dentro de su gestión sistémica ya que en su mayoría estas son integradas de forma empírica y no cuentan con una estructura organizacional integral.

## Introducción

La evolución de la literatura en la investigación de empresas familiares se ha enfatizado en los últimos treinta años, se ha logrado alcances significativos que permiten observar la apertura de la información al campo de estudio como disciplina científica, obteniendo resultados que dan pauta a nuevas líneas de investigación tales como: sucesión, gobernanza, dirección estratégica y cambio organizacional, profesionalización, dinámica familiar interpersonal entre otras.

Investigadores como Trow (1961) centran su estudio en los diversos movimientos que envuelven a la empresa familiar donde toma como parte central la sucesión ejecutiva de pequeñas empresas, Taguri & Davis (1992), muestran a las empresas familiares como parte de un sistema a través de los logros del proceso de sucesión, a su vez Gersick (1997), evalúa las generaciones en la empresa familiar como sistema, Belausteguigoitia (2010) se aproxima a la empresa familiar desde una dinámica equilibrada y consolidada, permitiendo así que represente el estudio de estas organizaciones en un sector económico muy predominante actualmente, pero a su vez se enfrentan a grandes retos para prosperar en un entorno empresarial.

Las investigaciones han permitido el análisis y estudio del término de “empresas familiares”, mostrando así una gama de acepciones que logran enmarcar características y particularidades que pueden brindar

una diferenciación de objeto de estudio en este tipo de organizaciones, para ello las investigaciones pueden interrelacionarse con la familia como un sistema dentro del sistema, la propiedad, las relaciones sociales, el poder o toma de decisión y control de negocio, así como elementos de capacidad de dirigir o desempeñar actividades que den el valor para generar la continuidad dentro del mercado al que se dirigen el negocio, logrando así su permanencia (Andrade, 2002).

Estudiar a la empresa familiar, nos llevara al análisis de un sistema familiar integral que tiene una relación empresarial pero que conlleva objetivos y retos específicos para permanecer y dar continuidad al negocio dentro del mercado al que se dirigen y del cual hoy día tienen una participación dentro de este de manera significativa, siendo viable su visión sistémica de gestión, hablando de micros y pequeñas empresas.

La conceptualización del término “empresa familiar” ha permitido definir que no significa hablar de clasificaciones micro, pequeñas o medianas empresas. Tampoco significa hablar de empresas de acuerdo a sus actividades e ingresos (privadas, rurales o artesanales), por lo que es el calificativo “familiar” lo que define al tipo de negocio e indica si una empresa debe o no considerarse como “empresa familiar”. A final de cuentas, empresa familiar quiere decir: empresa más familia (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Belausteguigoitia (2010), menciona que la ausencia en la integración de teoría que nos motive a coadyuvar hace que existan muchas definiciones sobre la empresa familiar. Cuando se intenta enlazar una conceptualización precisa se descubre que las empresas familiares son una figura organizacional compleja, y es casi imposible unificar una definición, pues se pueden dar los siguientes casos que podrían considerarse como empresas familiares (Belausteguigoitia, 2010):

- Empresa familiar formada por familiares, pero no ejercen acción de decisión u operación dentro de esta, sino emplean agentes para su control.
- Empresa familiar que realiza operaciones de negocios multinacionales, siendo empresarios locales.
- Empresa familiar dirigida sin vínculo familiar de quienes controlan, pero que en la operatividad se interrelacionan familiares de quienes dirigen la organización.
- Empresa familiar sin vínculo familiar alguno, y cuya dirección está en personas que se tienen una relación afectiva de hermandad.

Dentro de este orden de ideas, se debe delimitar y concentrar diferentes alternativas de definiciones de empresa familiar según Handler (1989), algunos la definen en función del grado de implicación de la familia, mientras que otros la observan como aquella empresa a la que se le visualiza para ser transferida a la



siguiente generación para su control y administración, según Belausteguigoitia (2010).

Donnelly (1964), precursor al definir a la empresa familiar como aquella donde se reconocen los vínculos dentro de esta, basado en las diferentes generaciones que puedan integrar a la empresa, como reconocer los objetivos e intereses que se desean en y para la familia. Por su parte, Davis & Tagiuri (1982), argumentan que la empresa familiar abarca el estudio de tres dimensiones: la empresa, la propiedad y la familia, las cuales convergen y presentan como el modelo de los tres círculos.

Dyer (1988), la define como la organización donde los vínculos familiares son prioritarios por lo que con base en ellos, dirigen la dirección y control de la empresa; así mismo, Barnes & Hershon (1989), la refiere como una organización donde existen el control y decisión por más de uno de los integrantes del sistema familiar. Rosenblatt (1990), define a la empresa familiar como aquel negocio donde el sistema familiar que integra el negocio (accionarios) y es en uno de ellos quien tiene la toma decisión o control de este.

En esta perspectiva, Gallo (1995) señala que la empresa familiar es aquella organización en donde existe un vínculo significativo, permanente y de unión entre empresa y familia. Relación que se extiende en lo económico a otros valores y supuestos compartidos. No obstante, que la familia y la organización comparten voluntariamente la cultura y la tradición parcial o totalmente. Davis (2008), la define como

la interrelación permanente que pueda darse entre la empresa y la familia, creando así el carácter y singularidad de este tipo de organizaciones.

Por su parte, Belausteguigoitia (2010), simplifica su definición como una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, refiriéndose a empresa con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. No obstante y basados en trabajos empíricos consultados relativos a las conceptualizaciones de la empresa familiar, podemos apreciar, que “las empresas se califican como familiares, más por la forma en que son dirigidas, que por la forma en que son poseídas” (Mendivil, 2013).

De manera que, tomando como base a Belausteguigoitia (2010), el definir a la empresa familiar como aquella en donde los miembros del negocio tienen vínculos familiares, por lo que son los que tienen el control y operación del negocio. Por lo antes descrito, es necesario partir el estudio de las empresas familiares, desde aquel sistema familiar integral de quienes se da el manejo de un negocio, ya que a través de este sistema se muestran los objetivos y alcances que se desean lograr para proyectar a la empresa, logrando de esta manera impulsar la permanencia o continuidad del negocio en el ámbito empresarial mediante una visión sistémica de gestión.

Por otra parte, las estrategias mercadológicas dentro de una empresa conllevan a impulsar esta dentro de la esfera empresarial; No obstante, se debe considerar

para toda micro y pequeña empresa aquellas barreras que impiden la realización de estrategias, tales como: visiones y estrategias no ejecutables, estrategias no asociadas a las áreas que contempla la empresa, los equipos e individuos, así como las limitantes a los recursos y capacidades que puedan retroalimentar a la empresa (Damião da Silva, 2007).

Las integraciones de estrategias son complejas, por lo que en este sentido se comprende que las acciones de procesos de gestión y operación dentro de toda organización de corte familiar deberán estar vinculadas con el macro, micro y meso entorno organizacional que atiende, con ello permite una profundización y expansión de las funciones mercadológicas en sentido estratégico. Las estrategias dentro de las empresas familiares (micro y pequeñas empresas) deberán atender nuevas especificaciones que el mismo mercado le demande, aunado a los cambios continuos que representa el mantenerse dentro de este, dando la oportunidad de visualizar los objetivos y alcances que enmarcará, tarea que no es fácil y tiene reflejo inmediato en los resultados a la implementación de la estrategia.

Por consiguiente, toda circunstancia dinámica y operativa en las que se ven envueltas, deben ser reforzadas de tal manera que, la estrategia debe ser multidimensional y definida como la capacidad en la búsqueda de oportunidades, implementando los recursos tecnológicos y humanos en la adaptación a los cambios, por lo que hace necesario agrupar las diferentes funciones que integra una estrategia dentro

de su conceptualización (Tabla No. 1) (Maldonado-Mera, Benavides Espinosa, & Bueñaño Cabrera, 2017).

*Tabla 1.- Dimensiones de la definición de estrategia*

Fuente: Maldonado-Mera, Benavides Espinosa, & Bueñaño Cabrera (2017).

<b>Connotación de estrategia</b>	<b>Dimensión</b>
Es el escenario en donde la organización establece su propósito dentro de esta, con relación a sus objetivos a largo, programas de acción y asignación de recursos.	Propósito (Pr)
Autoridad basada en el conocimiento actual de la empresa, reflejada en la visión de lo que se desea para la empresa y negocio con carácter competitivo.	Poder (P)
Integral, afín y relacionado con el alcance de los objetivos corporativos de la organización.	Visión global (Vg)
Respuesta del micro, meso y macro ambiente organizacional con la interacción de todos aquellos que integran el entorno.	Entorno (E)
Herramienta que se emplea para lograr una posición dentro de la competencia empresarial.	Posicionamiento (Ps)
Relación, interacción, motivación e innovación que generan los diversos actores que afectan o contribuyen en el logro de los objetivos organizacionales.	Grupos de interés (Gr)
Es la respuesta del pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Se destaca el rol del sujeto, mostrando las capacidades de: selección, innovación, creatividad y comunicación	Sujeto (S)

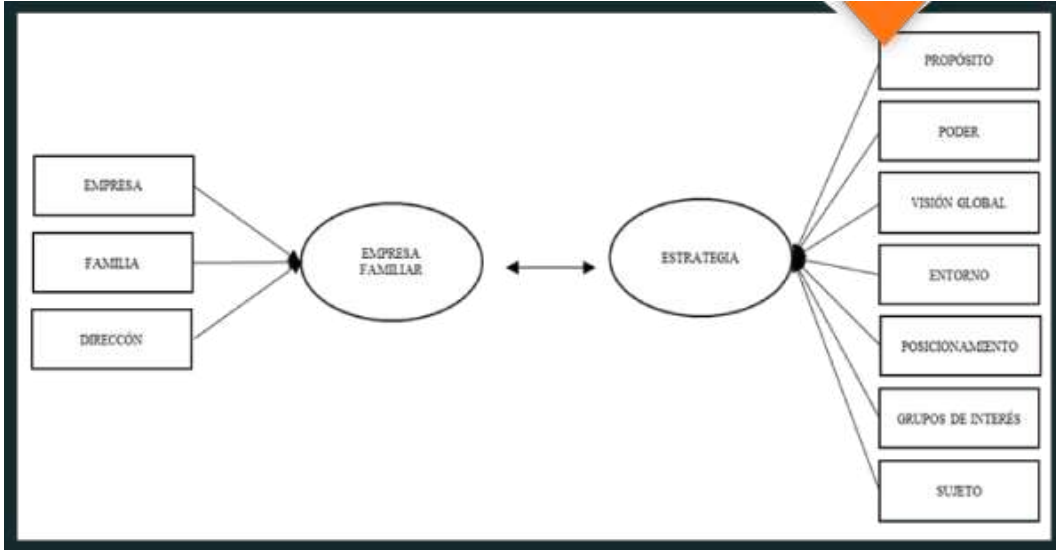
La adaptación de cada dimensión que define a la estrategia dentro del entorno de las micros y pequeñas empresas familiares, deben ser integrales en su implementación para la solución a los problemas a los que se enfrentan hoy día, creando o modificando la forma de abordar el mercado y segmento estratégico al que se dirigen, logrando así de forma imparcial, y transformadora una eficaz integración en la proyección de los productos o servicios ofertados a un sector. Con ello, hace oportuno la integración de los subsistemas de la empresa familiar (familia, negocio y dirección) donde la visión sistémica de gestión e impacto mercadológico de las estrategias a diseñar puedan dan pauta al crecimiento y proyección de la micro y pequeña empresa.

La integración de todos los componentes objetos de estudio, nos permite mostrar un modelo teórico a considerar vinculando las variables integrales de empresa familiar a través de sus subsistemas, así como la de estrategia y sus dimensiones y de esta manera conocer el efecto de la visión sistema de gestión e impacto mercadológico que puedan generar las micros y pequeñas empresas familiares (Fig. No.1) (Rodríguez et al., 2020).

*Figura 1.- Representación gráfica del modelo teórico la visiónSistémica de la empresa familiar e impacto de las estrategias*

---

Elaboración propia, a partir de la Teoría de Sistemas de Empresas Familiares de Taguri & Davis (1992) y Belausteguigoitia (2010); y el análisis dimensional de estrategia de Maldonado-Mera, Benavides Espinosa, & Bueñaño Cabrera (2017).



De este modo, la revisión de la literatura permite determinar las formas como se da la vinculación de los subsistemas de la empresa familiar, y aún más definir en aquellas que son micros y pequeñas empresas familiares ya que la influencia de las acciones estratégicas como recurso mercadológico a implementar señalan el éxito o fracaso de las decisiones de estas. Por otra parte, los subsistemas como sistemas de gestión dentro de la empresa familiar y las estrategias generaran resultados de forma positiva o negativa que dan alcance a la visión organizacional y al impacto mercadológico esperado, indistintamente del tamaño que represente la empresa (Rodríguez et al., 2020).

## **Materiales y métodos**

La presente investigación comprende la etapa exploratoria con alcance transversal comparativo (Rodríguez & Mendivelso, 2018) que se caracteriza por mostrar las implicaciones que a empresa familiar (micros y pequeñas) han logrado impulsar e impactar mediante su sistema de gestión y las estrategias con colaboradores de participación voluntaria de diversas micros y pequeñas empresas familiares del municipio del Centro en el estado de Tabasco, México. Se realizó invitación a participar en la aplicación de instrumento en su primera etapa conforme a los criterios de selección de muestra (Tabla No. 2); obteniendo 45 instrumentos aplicados:

### *Tabla 2.- Criterios de la selección de la muestra*

---

Fuente: Elaboración propia basada en los requerimientos a cubrir en la selección de la muestra.

Descripción	Criterio
Familiar (correlación consanguinea entre los colaboradores)	Tipo de empresa
Micro y pequeña empresa	Tamaño
Transporte, construcción, educativo, servicios, comercial, industrial, manufacturero.	Sector económico
Masculino y femenino	Género
Operativo, mando medio y mando superior	Rol dentro de la organización

El instrumento de recolección de información utilizado fue el cuestionario, donde los ítems atienden a una escala de 5 puntos, en donde:

- 1= Totalmente en desacuerdo;
- 2.- En desacuerdo;
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
- 4= De acuerdo y
- 5= Totalmente de acuerdo.

De los datos socio-demográficos mediante el análisis descriptivo se observó que, de los 45 cuestionarios aplicados a micros y pequeñas empresas, los giros de estas corresponden a (Tabla No.3):



*Tabla 3.- Distribución por giro de pequeñas y medianas empresas*

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en SPSS.

<b>Giro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Transporte	4	1.11%
Educativo	5	1.38%
Comercial	23	6.38%
Construcción	5	1.38%
Industrial	0	-
Manufacturero	0	-
Servicio	5	1.38%
Otros	3	0.83%
Total	45	

De los datos socio-demográficos mediante el análisis descriptivo se observó que, de los 45 cuestionarios aplicados a pequeñas y medianas empresas, los roles de las personas que dieron respuestas al instrumento corresponde a (Tablas No.4):

*Tabla 4.- Roles de las personas dentro de las pequeñas y medianas empresas*

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en SPSS.

<b>ROLES EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>OPERATIVO</b>	<b>023</b>	<b>023</b>
<b>MANDO MEDIO</b>	<b>007</b>	<b>007</b>
<b>MANDO SUPERIOR</b>	<b>015</b>	<b>015</b>
<b>TOTAL</b>	<b>045</b>	<b>045</b>

Los informes obtenidos de los resultados preliminares, muestran una significancia de los datos en relación al análisis de fiabilidad y factorial exploratorio. Resulta claro que, el fortalecer la validación del instrumento con el estudio del arte integrado y el objeto de estudio de la visión sistémica de la gestión e impacto mercadológico de una micro o pequeña empresa familiar, explica que el instrumento construido es robusto con alcances perfectibles.

Derivando con esto, las expectativas que se abordaron en el estudio en proceso, consistió en delimitar los factores que refieren a la visión sistémica de la gestión en la micro y pequeña empresa como parte de la optimización de las actividades que en su conjunto dan oportunidad de potencializar los estándares que manejan este tipo de empresas familiares, generando

así la confianza de proyectar e impulsar estrategias mercadológicas que generen confianza y acerquen su mercado objetivo, siendo estas unidades económicas integradores de un fehaciente alcance empresarial.

## **Conclusiones**

La integración dinámica en el desarrollo de estrategias aplicables en los sistemas de gestión dentro de una empresa familiar de corte micro y pequeño, genera oportunidades en el incremento de su participación en el mercado, para ello es necesario que todas las áreas integrales de este tipo de organización conozcan la composición de los elementos que llevaron al desarrollo de la estrategia. Logrando un mayor impulso a la relación y vinculación horizontal en la ejecución de estrategias, de esta manera, se dará la posibilidad de abrir nuevas vías dentro del mercado objetivo que resulten de beneficio para la empresa.

La revisión de la literatura nos permitió determinar la capacidad que existe entre los componentes objeto de estudio: la empresa familiar, la estrategia y las dimensiones de estas, así como la influencia directa al éxito o fracaso. En consecuencia, no se trata de determinar a la visión sistémica de gestión e impacto mercadológico en las empresas familiares sean objeto base del desarrollo de las estrategias, sino de asociar las dimensiones de estas para la formación de esquemas de oportunidad y den respuesta al estudio y estructurado en el modelo teórico creado, basado en la teoría de sistemas de empresas familiares de Taguri & Davis (1992), Belausteguigoitia (2010); y el análisis dimensional de estrategia de Maldonado-Mera, Benavides Espinosa, & Bueñaño Cabrera (2017).

Por lo tanto, los sistemas de gestión e impacto mercadológico a través de la estrategia para una empresa familiar buscan fortalecer el compromiso de aquellos que la integran y a su vez generar resultados positivos para aquellos que demandan lo ofertado en el sector. Sin embargo, debemos destacar que lo que se desea es ir más allá a la vinculación de las dimensiones, siendo la entonces la identificación de la influencia entre ambas, la correspondencia que se logra y genera, así como el desarrollo de mejoras significativas dentro de la organización.

## **Referencias**

---

Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte está cerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375-389.

Barnes, L. B. & Hershon, S. A. (1989). *Transferring Power in Family Business*.

*Family Business Review*, 7(4), <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>

Belausteguigoitia, R. I. (2010). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.

Damião da Silva, E. (2007). La implementación de la estrategia y el control estratégico: un análisis integrado. *Revista de Economia e Administração*. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-ade-387.pdf>

Davis, J. & Tagiuri, R. (1982). The influence of Life stage on father son Work Relationship in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.

Davis, J. (2008). Apuntes del curso “Families and Business: from Generation to Generation”.

Donnelly, R. (1964). *The Family Business*. *Harvard Business Review*, 42, 93-105.

Dyer, W. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Journal of the Family Firm Institute*, 37-50. [https://cdn.ymaws.com/ffi.site-ym.com/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_english/bestoffbrii\\_dyer\\_cultureandc.pdf](https://cdn.ymaws.com/ffi.site-ym.com/resource/resmgr/best_of_fbr_english/bestoffbrii_dyer_cultureandc.pdf)

Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Texto y casos*. Barcelona: Praxis, S.A. .

Gersick, K. D. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Cambridge: Harvard Business School.

Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Journal of the Family Firm Institute*, 2(3), 257-276.

Maldonado-Mera, B., Benavides Espinosa, K., & Bueñaño Cabrera, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25-35.

Mendívil, E. V. (2013). *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Rodríguez, M. Morales T., Quevedo, A. y Ávalos, A. (2020). Apoyo organizacional percibido: estrategias implementadas en las empresas familiares ante la emergencia sanitaria (COVID-19), [Ponencia]. Memoria del 10º. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional Post

COVID-19. Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresonacional.ceune.unach.mx/>

Rosenblatt, D. M. (1990). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.

Taguri, R., & Davis, J. (1992). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares*. México: Pearson Educación.

Trow, D. B. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228-239.



