

**Género y organizaciones:
visibilizando a las mujeres**

Elvia Espinosa Infante
(Coordinadora)



María Estela Torres Jaquez

ORCID: [0000-0002-9018-360X](https://orcid.org/0000-0002-9018-360X)

Marcela Rebeca Contreras Loera

María Fernanda Hernández Lafarga

**El rol de la mujer en la planeación estratégica
de la empresa familiar.**

Estudio exploratorio

Páginas 235-257

En:

Género y organizaciones: visibilizando a las mujeres /
Elvia Espinosa Infante, coordinadora. México:
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad
Azcapotzalco, 2021. 416 páginas. – (Biblioteca de
Ciencias Sociales y Humanidades. Colección
Administración. Serie Estudios)

ISBN de la obra: 978-607-28-2497-3

Relación: <http://hdl.handle.net/1191/8870>

Universidad
Autónoma
Metropolitana



Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

Universidad Autónoma
Metropolitana
Unidad Azcapotzalco

<https://www.azc.uam.mx>



División de
Ciencias Sociales y Humanidades

<http://digitaldcsh.azc.uam.mx>



Departamento
de Administración

<http://digitaldcsh.azc.uam.mx/index.php/departamentodcsh/administracion>

Área de Investigación
Análisis y Gestión de las Organizaciones
<http://hdl.handle.net/1191/8598>



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como

Atribución-NoComercial-SinDerivadas

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

CAPÍTULO 7

El rol de la mujer en la planeación estratégica de la empresa familiar. Estudio exploratorio

María Estela Torres Jaquez
Universidad Autónoma de Sinaloa

Marcela Rebeca Contreras Loera
Universidad Tecnológica de Escuinapa

María Fernanda Hernández Lafarga
Universidad Autónoma de Sinaloa

INTRODUCCIÓN

En la revisión teórica acerca de la definición de Empresa Familiar (EF) prevalecen tres factores reiterativos: a) la propiedad, entendida como que la mayor parte del capital esté concentrada en la familia; b) el poder, manifestado en la vida laboral que dedican los miembros de la familia en la empresa, y c) la continuidad, reflejada por el deseo de permanencia de la empresa, a través de las diferentes generaciones de la familia.

Las EF tienen reconocida relevancia económica a nivel mundial, ejemplo de ello son países como “Francia, donde el 60.5% son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82% y en Reino Unido, 75 por ciento” (Fundes, citado en San Martín y Durán, 2017: 9). Por otra parte, “En España el 89% de las empresas pueden considerarse como familiares, aportan el 57% del valor agregado censal bruto y el 67% del empleo total” (Corona y Del Sol, citado en San Martín y Durán, 2017: 9).

Dichas empresas son vitales en toda América Latina ya que constituyen 60% del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y emplean a 70% de todos los trabajadores (Silva, 2017). En México, gran parte de la productividad está basada en las EF ya que se estima que cerca de 90% de las empresas, excluyendo la micro empresa, son familiares y generan 67% del empleo en el país (Ferrón, citado en San Martín y Durán, 2017).

Todas las empresas de propiedad familiar o de otro tipo tienen dificultades para continuar en el mercado; los tiempos han cambiado, hoy las empresas se enfrentan desde escenarios complejos hasta los que parecieran más dóciles; deben considerar el internet, las comunicaciones digitales, equilibrar las demandas familiares y profesionales, entre otras. Por otro lado, tareas que podrían parecer sencillas, como crear incentivos para incrementar las ventas, contratar al personal con el perfil adecuado, la capacitación, en suma, estrategias para minimizar los costos deben realizarse sin perder la calidad del producto o servicio.

Para que las EF puedan permanecer, crecer y mantenerse en el largo plazo, se requiere que lleven a cabo Planeación Estratégica (PE) que permita el logro de los objetivos e incidir en el desempeño de las mismas. No en vano Molina, Botero y Montoya (2016: 4), afirman que “una distinción importante entre las empresas no familiares y las familiares y entre los diferentes tipos de EF es la manera en que se formula y ejecuta la estrategia”. A lo anterior debemos agregar que Araya (2017: 24) menciona que estas empresas tienen tarea doble al planear; en la estrategia se deben considerar la empresa y la familia, representando un reto debido a la “alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación”.

Reafirmando lo anterior, cuando la EF nace de manera imprevista, sin planeación, su mortalidad es alta. Entre las causas de ello podemos encontrar la falta de capital, de conocimientos en general y particularmente aquellos relacionados con la administración, por lo que al presentarse los primeros errores y obstáculos,

los dueños se sienten fracasados y cierran la empresa (KPMG en México, 2016). A ello se le suma que las empresas de la primera generación carecen de PE y sus procesos de toma de decisiones están centralizados (Burgoa, Herrera y Triviño; Durán-Escalada y San Martín Reyna, citados en Silva, 2017).

En otro sentido, Martínez (2002) señala que la PE no es un método o técnica inflexible para elaborar un plan, considera que existen varios modelos de PE que las empresas pueden elegir, pero con una diferencia; no deben adoptarse, sino adaptarse de acuerdo con el análisis de las condiciones y características de cada empresa y aún más específicamente, al tipo de negocio en el que se desee implementar.

En el caso de las mujeres empresarias, éstas poseen formas nuevas de gestionar las empresas y soluciones alternativas a los problemas de la organización que inciden en los procesos y formas de organización (Guzmán y Rodríguez, 2008). Las directivas y empresarias femeninas adoptan un estilo de gestión empresarial que se apoya en valores culturales y sociales cuyo estilo de dirección tiende a ser participativo y democrático (Rosener, citado en Guzmán y Rodríguez, 2008).

El propósito de este estudio de caso exploratorio es analizar el rol de la mujer en la planeación estratégica de la empresa familiar. El capítulo consta de tres apartados; en la primera parte se expone una aproximación al marco teórico de la PE, donde se da a conocer el concepto y características de las EF, los elementos y etapas de la planeación estratégica. En el punto dos se plasman los referentes metodológicos, tales como el enfoque y herramientas utilizadas, para culminar con las reflexiones finales.

MARCO TEÓRICO

Después de hacer alusión al tema de estudio, al método, técnicas y herramientas con las cuales se logra aprehender la información, se requiere ubicar, analizar y exponer teorías, investigaciones y

enfoques teóricos que permitan vislumbrar preguntas y respuestas útiles para el diseño del instrumento de recolección de datos.

EMPRESAS FAMILIARES: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Grabinsky (2016: 29) define a la EF como “aquella que está constituida por dos o más familiares o familias que fungen como sus propietarios y la operan tomando decisiones de todo tipo: legales, operativas, directivas y estratégicas”. Soto (2013) realiza una investigación documental donde analiza la EF e identifica que las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial en el mundo constituyeron una extensión del sistema familiar. Con base en los resultados de su investigación afirma que las publicaciones acerca del tema se incrementaron de 2007 a 2010, lo que significa que es un tema que fue adquiriendo notable relevancia en la academia.

Molina *et al.* (2016) aclaran que al definir el concepto de EF algunos académicos suelen confundirlo con el de pequeña y mediana empresa, agrega que su importancia radica en que un gran número de las más grandes empresas de un país son familiares. Reforzando lo anterior, Harms (2014) considera que no se ha logrado consolidar una definición única del objeto de investigación, por tanto, la pérdida del objeto de estudio dificultaría un marco teórico que permita realizar análisis comparativos de ese tipo de empresas.

Dyer (2006) define la EF apegándose al cumplimiento de ciertas características, al señalar que es aquella organización donde al menos 50% de su propiedad pertenece a una familia y en la cual algún miembro está a cargo de la dirección, gestión o administración de la misma. En ese sentido, Molina *et al.* (2016) abundan al señalar que son dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración, así como interferencia entre familia y empresa al momento de tomar decisiones, generando problemas que se convierten en un círculo vicioso.

Garza *et al.*, Aronoff y Ward citados en Molina *et al.* (2016), mencionan que otra de las características de la EF son los valores que poseen los miembros de la familia que la conforman, ya que pueden convertirse en una ventaja competitiva al trasladarse a la empresa y a su vez en una fortaleza para la organización. Entre esos valores podemos destacar el compromiso, la responsabilidad, la justicia, equidad, la credibilidad, el respeto a la legalidad y el trabajo duro, entre otros. En el caso de los valores, Grabinsky citado en Silva (2017) aclara que no necesariamente todos los miembros de la familia comulgan los mismos valores, sino que tienen distintas ideas sobre la forma de promover los intereses personales o de la empresa.

El Acuerdo publicado en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) (2009, junio 30), tomando como base la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, define la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (véase Cuadro 1).

Cuadro 1.
Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

* Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) × 10% + (Ventas Anuales) × 90%
Fuente: DOF, 30 de junio de 2013.

Del mismo documento, (DOF, 2009: 2) podemos referir que...

El tamaño de la empresa se determina a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) \times 10% + (Monto de Ventas Anuales) \times 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante aclarar que los términos dirección estratégica, orientación estratégica, planeación estratégica y administración estratégica en esta investigación se utilizan como sinónimos.

Ward citado en Díaz (2012) menciona que la PE en la empresa familiar consiste en el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos de la empresa, de la familia, así como del entorno con una clara orientación hacia el crecimiento, dentro de sus principales objetivos están los de enfocarse en la continuidad del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión y el compromiso familiar, así como la participación de la familia dentro de la empresa.

Drucker (citado en Madrigal, Madrigal y Guerrero, 2015) señala que la PE es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, lo cual implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. Zacarías (2014) se refiere al concepto de planeación como la toma de decisiones anticipadas y a la PE como un proceso que puede integrarse por fases o etapas, entre ellas la planeación, la ejecución o implantación y el control y evaluación de los resultados.

Valda (citado en Valenzuela, López y Moreno, 2015) considera que la PE es un proceso en el que se establecen objetivos, estrate-

gias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación. Es un proceso de evaluación permanente de la naturaleza y filosofía corporativa, en el que se definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar los objetivos.

Elementos de la PE

Los autores anteriormente mencionados (Ward citado en Díaz, (2012); Druker, en Madrigal *et al.* (2015); Zacarías (2014) y Valda, en Valenzuela *et al.*, 2015) coinciden en que la PE debe ser indispensable aplicarla en la Pyme y en la empresa familiar ya que es el plan que debe seguir una empresa, en la cual están establecidos sus objetivos, estrategias, presupuestos, toma de decisiones y los resultados obtenidos de esa toma de decisiones.

Para analizar la PE es necesario contemplar las distintas etapas o procesos que distintos autores han clasificado como importantes para el exitoso funcionamiento de una organización.

Misión en la empresa

Campbell y Tawadey, citado en Martos (2009), define la misión en la empresa como el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la organización y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que son útiles en la consolidación de los objetivos.

Uno de los principales factores que las empresas deben considerar para definir sus líneas laborales gira en torno a conocer la base de la compañía; la misión representa el porqué de las acciones, permite perfilar las estrategias de crecimiento, así como trazar las líneas de acción en torno al mercado de trabajo.

Visión de la empresa

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) consideran que una visión constituye las opiniones y conclusiones de la alta administración, sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de productos, mercado, cliente y tecnología que parezca óptima para el futuro.

La visión transmite a la organización su proyección, le permite identificar los objetivos clave que espera alcanzar, así como visualizar la expectativa ideal de lo que la empresa espera en el futuro y prever los insumos necesarios para lograrlo.

Objetivos en la empresa

Los objetivos hacen referencia a una meta que se quiere alcanzar; en el caso de la empresa, hacen hincapié en aquéllas cuantificables, concretas, en las que se fija la organización a corto y mediano plazo. Los objetivos pueden ser generales y específicos; en los primeros se toman en cuenta todas las áreas de la organización, mientras que los segundos sirven de guía para llevar a cabo las tareas de cada uno de los sectores o departamentos que forman parte de la empresa.

En toda empresa es necesario establecer objetivos, este elemento se considera una herramienta de administración que permite crear las estrategias que los empresarios necesitan para lograr alcanzar las metas en organizacionales.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en la empresa

El análisis FODA es una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2006). Es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Para que una empresa lleve a cabo una adecuada toma de decisiones, es necesario analizar la situación en la que ésta se encuentra, por lo tanto el análisis FODA permite identificar cada una de las aristas que intervienen en ella, ayuda al empresario a conocer y recabar a fondo información que facilitará elegir entre las alternativas, y así tomar la mejor decisión para la empresa.

Capacitación en la empresa

Souza, citado en Cejas y Acosta (2012), afirma que la capacitación es una manera de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Este término está conformado por dos elementos; el capacitador y el capacitado. En la capacitación se busca cumplir con las necesidades que se están presentando ya sea dentro de la empresa o si son requerimientos de la sociedad; de igual manera es relevante y se convierte en necesaria cuando la empresa está trabajando en una mejora del producto o servicio o cuando en sus planes está ofertar un nuevo producto.

La capacitación es un factor indispensable en las empresas, dado que permite establecer y reconocer los requerimientos futuros, la incorporación de trabajadores calificados y garantizar recursos humanos de alto nivel. Si una organización no capacita a su personal las consecuencias pueden ser una desmotivación del empleado y posiblemente una alta tasa de rotación.

Comunicación en la empresa

López, citado en Atarama (2015: 6), define a la comunicación “como uno de los condicionantes estructurales de la sociedad, donde [su] principio y fin son el diálogo para la convivencia, la comprensión para la tolerancia, la solidaridad para el progreso y el conocimiento para la perfección de las personas”. Por su parte González, Sandy Belle (2011) señalan que la comunicación en las empresas es un factor detonante, dado que tanto los directivos como el personal tienen que estar en sintonía para lograr los

objetivos trazados, requisito indispensable para que éstos tomen y acaten decisiones. Por tanto, la importancia de la comunicación en las organizaciones radica en que ésta debe estar presente en toda la actividad empresarial y por ser además un proceso que involucra de manera permanente a todos los empleados. Para ello es relevante conocer que son técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Liderazgo en la empresa

Pitalúa, citado en Gómez (2015), define el liderazgo como la capacidad de influencia que se ejerce en un grupo para lograr los objetivos. Las acciones de liderazgo dentro de las empresas, son un factor que se centra en el funcionamiento de toda la empresa, ya que con ello se logra crear el control y la dirección de las actividades. A lo anterior Noriega (2008: 26) agrega que “un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal”, además, sus decisiones deben estar guiadas por virtudes, debe saber comunicarse, contar con capacidad de integración y saber delegar.

Innovación empresarial

López, citado en Ospina, Puche y Arango (2014), considera que la innovación empresarial es un continuo proceso de aprendizaje que genera capacidades dinámicas responsables del éxito a largo plazo, vinculando al proceso de producción y producto, conceptos de aprendizaje, creación de conocimiento, competencias esenciales, desarrollo de capacidades y sirviendo como un optimizador de recursos. Un aspecto clave en este proceso de innovación es la creatividad que sintetiza conceptos e ideas novedosas a partir de la reestructuración de las ya existentes. La

innovación empresarial es determinante si una empresa quiere seguir a la vanguardia en sus productos y ser competitiva en el mercado.

Calidad en la empresa

El concepto de calidad se ha ido modificando con el tiempo de acuerdo con los procesos productivos por los que transitaron las organizaciones, lo que se pretende es generar confianza en los clientes Álvarez, Álvarez y Bullón (2006: 5) la definen como “un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios”.

Shridhara, citado en Parra y Rodríguez (2016: 132), define la calidad como “la habilidad de un producto o servicio para cumplir con las necesidades de los clientes”. La calidad es un aspecto importante dentro de las empresas, dado que, si el producto es bueno, podrá posicionarse en el mercado.

Satisfacción

Oliver, citado en Dos Santos (2016), identifica la satisfacción en una organización en torno a una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio. La satisfacción del cliente es un factor muy importante que deben tomar en cuenta las Pymes ya que permite diferenciar la empresa de la competencia, así como aumentar el ciclo de vida del cliente, la satisfacción refleja las necesidades del cliente, y permite visualizar alternativas de mejora para una empresa. La satisfacción puede considerarse una respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con necesidades y deseos del individuo (Westbrook y Reily, citado en Morales, 2004).

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo con el estudio de caso como estrategia metodológica, considerando que una de sus fortalezas es que permite medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Yin (1994) señala que el estudio de caso es una investigación empírica que aborda un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real.

La recolección de datos se llevó a cabo con enfoque cualitativo, alcance descriptivo y entrevista semiestructurada. La investigación cualitativa tiende a comprender la realidad social como resultado de un proceso histórico que se construye desde la percepción de actores sociales y por tanto, desde sus aspectos particulares y rescatando la interioridad, como lo son las visiones, valores, formas de ser, ideas sentimientos y motivos internos del protagonista, al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la metodología cualitativa es aquella que es referida como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones y técnicas de estudio no cuantitativas.

En relación con estudios descriptivos, éstos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La entrevista se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar; es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el informante, con el fin de obtener respuestas verbales de la realidad que se estudia (Canales, 2006). Para esta investigación, la entrevista se aplicó a la directora de la empresa, ya que desde 2012 a la fecha ha colaborado en ella.

RESULTADOS

En este apartado se muestran los resultados producto de una entrevista del estudio de caso exploratorio, entre ellos los antecedentes de la empresa, las características y elementos de la planeación estratégica: visión, objetivos, FODA, capacitación comunicativa, liderazgo e innovación en la empresa, calidad en el servicio y satisfacción del cliente.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La directiva entrevistada manifiesta que el fundador de la empresa fue el papá, quien trabajó más de 13 años en una empresa distribuidora¹ donde adquirió conocimientos y experiencia. Es así como le surge la idea de la venta directa, por lo que solicita a la distribuidora la concesión de la marca y crédito para iniciar con su empresa. En 2010 inicia operaciones bajo el nombre de Pr'se Refacciones y como propietario se encarga de la gestión de la empresa.

En 2012, la empresa cambia de domicilio a la vez que se le presenta un problema de salud, por lo que dos de sus hijos se incorporan a la misma con el fin de brindarle apoyo, lo que favoreció la puesta en marcha de ideas frescas para abarcar mayor proporción del mercado, dejando de ser una empresa con espacio físico reducido y trato informal al cliente, para pasar a arrendar un espacio más amplio; separando la venta del producto y del servicio y a su vez iniciaron contratos con empresas reconocidas en la ciudad, logrando desarrollar proyectos integrados de ingeniería.

En 2013, padre e hijo reconocen en la hija y hermana, respectivamente, su emprendimiento, ya que desde su ingreso a la empresa había mostrado una mayor disposición al tomar iniciativas

¹De equipos de bombeo.

y decisiones, por lo que le proponen que asuma formalmente el rol de propietaria y de directiva.

Actualmente la empresa es dirigida por la entrevistada, cuenta con seis empleados de los cuales tres son miembros de la familia. De acuerdo a la estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa del DOF (2009, junio 30), podemos señalar que la empresa estudiada se clasifica como una microempresa por el rango de número de trabajadores (seis) y por el rango de monto de ventas anuales (cuatro millones de pesos anuales).

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

Respecto a planeación, la entrevistada señala que las actividades de la empresa se realizan con base en lo que el cliente demanda, por lo que ha diversificado los productos de venta y ha incorporado nuevos servicios. Reconoce que no cuenta con los conocimientos ni el tiempo para llevar a cabo la planeación, aunque identifica que para ser competitivos es necesario establecer metas semanales o mensuales y transmitirlos al equipo de trabajo.

Elementos de la planeación estratégica en la empresa

En cuanto a los elementos de la planeación estratégica, la entrevistada indica que se cuenta con misión y visión; la misión radica en proveer de equipos, refacciones y servicios para suministro de agua, aire y energía, otorgando una atención personalizada en la selección de equipos de mayor calidad en el mercado, respaldado en garantías por el centro de servicios autorizado. La visión consiste en posicionar a la empresa como una de las mejores distribuidoras de equipos y refacciones de Culiacán, al ofertar equipos y soluciones técnicas al mercado. Sin embargo, admite que la misión no está presente de manera formal en la organización.

A pregunta expresa a la directiva, acerca de si se ha planteado objetivos, responde afirmativamente, aunque no los tiene escri-

tos ni están plasmados en algún documento formal; no obstante, admite tenerlos en mente, declarando los siguientes (véase Cuadro 2).

Respecto al establecimiento de objetivos a largo plazo, la entrevistada responde que en el largo plazo se pretende continuar con la empresa y posicionarla con estrategias comerciales y métodos de trabajo donde cada miembro de la familia esté capacitado para aportar ideas, sugerencias y/o cambios en la misma. De igual manera hace hincapié en que su idea principal es abrir más sucursales, tomando la primera como modelo de negocio.

Al cuestionarle si llevaba a cabo un análisis tipo FODA su respuesta fue que sí, aunque no lo tiene por escrito, sí en mente, manifestando lo siguiente (véase Cuadro 3).

Cuadro 2.
Objetivos de la empresa a corto plazo

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mejoras en las diversas áreas de la empresa que incidan en una mayor calidad de los productos y servicios que oferta. • Crear procesos de automatización para venta, servicio e instalación, que se traduzcan en un manual de operaciones. • Abrir nuevas líneas de mercado. • Realizar un proceso de calidad en el servicio técnico, que incida en una mejora continua. • Mayor participación en el mercado, estableciendo metas mensuales en ventas y servicios. • Mejor reputación con los clientes. • Ser distribuidor directo de nuevas líneas. • Establecer un diseño de tienda “tipo”.
-----------	---

Fuente: Elaboración propia, basada en datos recolectados.

Cuadro 3.
Análisis FODA de la empresa

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada y compromiso con el cliente. • Respaldo técnico directo de las líneas distribuidas. • Procesos operativos con una logística eficaz y con capacidad de respuesta con base en la necesidad de los clientes.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con autorización de distribuidoras con productos de tecnología de punta, afines a los que se comercializan actualmente. • Atender el segmento del mercado gubernamental, ya que esas dependencias requieren el producto que se comercializa. • Atender gustos y preferencias del consumidor que utilizan tecnología <i>on line</i>. • Establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Poca formalidad de parte de los trabajadores. • Escasa comunicación interna con los trabajadores. • Capacitación del trabajador en temas de trato al cliente. • Falta de planeación estratégica y proyección. • Toma de decisiones centralizadas. • No se delega al trabajador.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores que ofrecen precios bajos en el mercado. • Distribuciones a más empresas que anteriormente eran sus clientes. • Variación del tipo de cambio.

Fuente: Elaboración propia, basada en datos recolectados.

En relación con la capacitación, comunicación, liderazgo e innovación en la empresa, resumimos en un cuadro la información recolectada por la directiva de la empresa (véase Cuadro 4).

En cuanto a la calidad, la entrevistada enfocó sus respuestas en el servicio al cliente afirmando que todas las actividades que se llevan a cabo pretenden atender al cliente con responsabilidad, honestidad y profesionalismo, brindándole un trato especial que se manifiesta en una explicación detallada y a la medida, para los que demandan soluciones de la empresa sin estar familiarizados con el ramo.

En la satisfacción del cliente la directiva menciona que el lema de la empresa al cierre de un trato es “cuenta con garantía en el producto y de nuestro centro de servicio”; considerando que ésta cumplió con sus expectativas, necesidades y deseos a través de la capacitación constante del personal para el logro de un servicio eficiente y eficaz.

Cuadro 4.
Elementos de la PE en la empresa

Elementos en la empresa	Sí o no	Tipo
Capacitación	Sí	Técnica, por una mejora del servicio.
Comunicación	Sí	Reuniones presenciales para que conozcan lo que la empresa busca.
Liderazgo	No	Concentra las decisiones y no delega, aunque considera que sí posee virtudes para ejercerlo.
Innovación	Sí	Mejora de procesos en la venta de productos y servicios prestados, así como en la ampliación de la oferta de productos.

Fuente: Elaboración propia, basada en datos recolectados.

REFLEXIONES FINALES

En la revisión de la literatura se pudo apreciar que el tema de planeación estratégica en empresas familiares no ha sido suficientemente abordado y aún más, son escasos los estudios del mismo tema en empresas familiares dirigidas por mujeres. Por lo anterior este estudio exploratorio pretende abonar a tales deficiencias, mostrando el caso de una empresa familiar dirigida por una mujer en Sinaloa.

Las empresas familiares pueden llegar a ser competitivas e incluso ser más rentables que aquellas que no lo son. Podemos notar que paulatinamente la mujer aumenta su presencia con cargos que se corresponden con la toma de decisiones, reconociendo su papel proactivo; sin embargo, al mismo tiempo se enfrenta ante la búsqueda del deseado equilibrio entre el desarrollo profesional, el desarrollo como mujer y el desarrollo familiar.

El estudio de la empresa Pr'se Refacciones muestra que cumple con las características de una EF, ya que el capital social, el control y la intervención en la administración y dirección del negocio están concentrados en la familia. La clasificación de la EF Pr'se Refacciones corresponde al tamaño micro y está identificada dentro de las que requieren mayor atención en el diseño de un plan estratégico.

Tomando en cuenta los antecedentes de la empresa, se puede afirmar que el fundador tuvo la iniciativa de crear una empresa y la visión para reubicarla de manera estratégica, lo que favoreció la creación de identidad y posicionamiento en el mercado, acorde a lo mencionado por Ward, citado en Díaz (2012), que señala como un área de oportunidad la lectura del entorno para establecer estrategias y en este caso, un negocio propio.

Por otro lado, las características innatas y los conocimientos empíricos de la directiva, le permiten realizar aportes a la empresa familiar a través de la instrumentación de mecanismos de mejora enfocados principalmente en la atención al cliente. De igual

manera aplica la innovación al integrar el taller de servicio a la empresa, vinculado a los productos que distribuye; lleva a cabo capacitación y reuniones para comunicarse con los trabajadores de la empresa con el objetivo de transmitirles que el interés principal es asegurar la satisfacción del cliente.

La mujer que dirige la empresa familiar local aprovecha las competencias directivas orientadas al cliente, ya que se autodefine a sí misma en relación con los demás, su pensamiento contextual le permite comprender las necesidades de una persona dentro de su propio sector de negocios y su capacidad de percepción le permite aportar soluciones adecuadas. No obstante, desde la academia podemos señalar que las acciones se han puesto en marcha en forma emergente, atendiendo las necesidades del cliente conforme se presentan, estableciendo planes de trabajo de manera informal, debido a la falta de capacitación en materia administrativa y de planeación estratégica. Se sugiere que el siguiente paso sea traducirlos a la formalidad, ya que como se muestra, aunque la mujer directiva no posee los conocimientos académicos para identificar en qué consiste la PE, sí tiene un pensamiento estratégico acerca de las condiciones y características de su empresa.

La llegada de una mujer como directiva de una empresa familiar plantea diversas aristas, no obstante se reconoce que la familia empresaria necesita el rol de la mujer, para mantener la estabilidad, el equilibrio y la continuidad, para aspirar a la permanencia a través de diferentes generaciones de la familia. Plausible es que la empresa estudiada esté dirigida por una mujer, no obstante la empresa tiene varios retos que afrontar; entre ellos establecer normas y/o manuales de administración, la identificación de medios de financiamiento y asumir el liderazgo que permita el involucramiento de los demás miembros de la familia con el proyecto empresarial.

REFERENCIAS

- ACOSTA, J. A. y M. Cejas Martínez (2012). “La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos”. *Anuario*, 35. En <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- ÁLVAREZ IBARROLA, J. M.; I. Álvarez Gallego y J. Bullón Caro (2006). *Introducción a la calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*. España: Editorial. Gesbiblo, S. L. En www.academia.edu/13639200/INTRODUCCI%C3%93N_A_LA_CALIDAD_Aproximaci%C3%B3n_a_los_Sistemas_de_Gesti%C3%B3n_y_Herramientas_de_Calidad
- ARAYA, A. (abril-julio 2017). “Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares”. *Tec Empresarial*, 11 (1): 23-24. En www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf
- ATARAMA ROJAS, T. (2015). *La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano*. Piura: Repositorio Institucional PIRHUA-Universidad de Piura. En www.researchgate.net/publication/311693536_La_comunicacion_en_la_empresa_como_estrategia_para_el_desarrollo_del_talento_humno
- CANALES CERÓN, M. (2006). *Metodología de la investigación social*. Chile: LOM Ediciones.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (30 de junio de 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. En www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf
- DÍAZ GUZMÁN, H. (2012). *La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño*. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Conferencia celebrada

- en Ciudad Universitaria. México, D. F. En <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2012/6.1.pdf>
- DOS SANTOS, M. (2016). "Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén". *Revista de la Educación Superior*, 45 (178): 79-95. En www.scielo.org.mx/pdf/resu/v45n178/0185-2760-resu-45-178-00079.pdf
- DYER, W. (diciembre de 2006). "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance". *Family Business Review*, XIX (4). En <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1012.8306&rep=rep1&type=pdf>
- GÓMEZ BAYUELO, A. M. (2015). *El papel del liderazgo en la gestión de las Pymes en Cartagena de Indias*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. En <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7590/GomezBayueloAnaMaria2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Entonces%2C%20para%20las%20Pymes%20de,realizaci%C3%B3n%20de%20las%20metas%20organizacionales>
- GRABINSKY, S. (2016). *Cuadernos de Gobernabilidad y Fiscalización Empresas familiares en México: aspectos sucesorios*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. En http://sug.unam.mx/docs/publicaciones/cuaderno_3_v2.pdf
- GUZMÁN CUEVAS, J. y M. J. Rodríguez Gutiérrez (2008). "Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global". *Revista de Economía Mundial*, (18): 381-392. En www.redalyc.org/pdf/866/86601830.pdf
- HARMS, H. (2014). "Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research". *International Journal of Financial Studies*, 2 (3): 1-35. En www.researchgate.net/publication/272645663_Review_of_Family_Business_Definitions_Cluster_Approach_and

Implications_of_Heterogeneous_Application_for_Family_Business_Research

HERNÁNDEZ SAMPIERI R.; C. Fernández Collado y L. Pilar Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

KPMG EN MÉXICO (2016). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. En <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>

MADRIGAL MORENO, F.; S. Madrigal Moreno y C. Guerrero Dávalos (noviembre 2015). “Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), herramientas básicas para su permanencia y consolidación”. *European Scientific Journal*, 11 (31). En www.researchgate.net/publication/285234084_PLANEACION_ESTRATEGICA_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_EN_LAS_PEQUENAS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS_PYMES_HERRAMIENTA_BASICA_PARA_SU_PERMANENCIA_Y_CONSOLIDACION

MARTÍNEZ VILLEGAS, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa*. México: PAC.

MARTOS CALPENA, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España* [Tesis inédita para obtener el grado de Doctor]. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. En www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf

MOLINA PARRA, P. A.; S. Botero Botero y J. N. Montoya Monsalve (2016). “Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis”. *Pensamiento & Gestión*, (41). En www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64650087006

- MORALES SÁNCHEZ, V. (2004). “Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización”. *Revista digital efdeportes.com*, 10 (73). En www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm
- NORIEGA GÓMEZ, M. G. (septiembre-diciembre 2008). “La importancia del liderazgo en las organizaciones”. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12 (36): 25-29. En www.utm.mx/edi_antiores/temas036/ENSAYO3-36.pdf
- SAN MARTÍN REYNA, J. M. y J. A. Durán Escalada (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Puebla, México: Fundación Universidad de las Américas. En <https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>
- TORRES HERNÁNDEZ, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria, S. A. de C. V. En www.academia.edu/19048745/Administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_Zacarias_Torres_Hernandez
- TORRES, V. y L. Moreno Moreno (2015). “La Planeación Estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del Valle de Mexicali”. *European Scientific Journal*, 11 (1). En <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4937>
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.