



Artículo de Investigación M00PR-03-R01 ❖ Proyecto “Retos empresariales y la implementación de estrategias contra la irrupción de la COVID-19 Tecnológico Nacional de Méjico. ❖ Recibido: 01.02.2024. ❖ Aprobado versión final: 30.05.2024. ❖ JEL: M21, M1, P41 ❖ doi: 10.33571/teuken.v15n24a2

Análisis estratégico de estructuras y procesos de pymes familiares para el logro de resiliencia postpandemia.

Linda García-Rodríguez – Darío Fuentes-Guevara – Erik Tapia-Mejía
MÉJICO



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉJICO

Linda García-Rodríguez es Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología (UPAEP, Méjico), Profesora Investigadora en el Tecnológico Nacional de México y miembro activo del grupo de investigación Innovación Estratégica para la Transformación Social.

Contacto: linda.gr@mochis.tecnm.mx

ORCID [0000-0003-0435-786X](https://orcid.org/0000-0003-0435-786X)

Darío Fuentes-Guevara es Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología (UPAEP, Méjico) y en Administración y Dirección de Empresas (UPC, Barcelona), es Profesor Investigador en el Tecnológico Nacional de México y miembro activo del grupo de investigación Innovación Estratégica para la Transformación Social.

Contacto: dario.fg@mochis.tecnm.mx

ORCID [0000-0002-0069-3359](https://orcid.org/0000-0002-0069-3359)

Erik Tapia-Mejía es Doctor en Desarrollo Regional, Maestro en Administración de pymes, Posdoctorante CONAHCYT, y miembro activo del grupo de investigación Estrategias de Reproducción social del Colegio de Postgraduados Campus Puebla.

Contacto: eriktapiam@hotmail.com

ORCID [0000-0002-1238-1168](https://orcid.org/0000-0002-1238-1168)

Resumen: el difícil reto pospandemia que las empresas familiares están enfrentando se refiere a trabajar, asistir y coadyuvar, en la aplicación de estrategias para la recuperación económica. La finalidad del presente estudio fue el análisis estratégico de las estructuras y los procesos de empresas familiares de servicio de limpieza en Los Mochis, Sinaloa; para ello, se siguió una metodología cuantitativa con alcance descriptivo. Los resultados sugieren que las empresas requieren de un modelo de análisis disruptivo que les permita comprender la complejidad de su entorno y tomar decisiones basadas en datos sólidos. Este nuevo enfoque permitirá a las empresas identificar patrones, tendencias y riesgos potenciales, lo que a su vez facilitará la toma de decisiones proactivas y la construcción de una mayor resiliencia.

Palabras clave: análisis estratégico; pymes familiares; estructura; procesos; resiliencia.

Strategic analysis of structures-processes in family SMEs to achieve post pandemic

Abstrac: The difficult post-pandemic challenge that family businesses face comprises working, assisting, and contributing to implementing strategies for economic recovery. This study aimed to analyze the structures and processes of family-owned cleaning service companies in Los Mochis, Sinaloa. A quantitative methodology with a descriptive scope was employed. The findings indicate that these companies need a disruptive analytical model to better comprehend their environment's complexities and make data-driven decisions. This new approach would enable them to identify patterns, trends, and potential risks, fostering proactive decision-making and enhancing their resilience.

Keywords: Strategic analysis; family SMEs; structure; processes; resilience.

Análise estratégica de estruturas-processos em PME familiares para atingir a resiliência pós-pandemia

Resumo: o difícil desafio pós-pandemia que as empresas familiares enfrentam envolve trabalhar, ajudar e contribuir para a implementação de estratégias de recuperação econômica. Este estudo teve como objetivo analisar as estruturas e processos de empresas familiares de serviços de limpeza em Los Mochis, Sinaloa. Foi empregada uma metodologia quantitativa com um escopo descritivo. Os resultados indicam que essas empresas precisam de um modelo analítico disruptivo para compreender melhor as complexidades de seu ambiente e tomar decisões baseadas em dados. Essa nova abordagem permitiria identificar padrões, tendências e riscos potenciais, promovendo uma tomada de decisão proativa e fortalecendo sua resiliência.

Palavras-chave: análise estratégica; PME familiares; estrutura; processos; resiliência.

1. Introducción

La literatura referida a la crisis de salud pública ha mostrado que las pandemias tienen un gran efecto en la economía, lo que ha quedado demostrado en estudios de datos históricos (Gu *et al.*, 2020; Fan *et al.*, 2016). La pandemia de covid-19 ha provocado una profunda crisis económica en la mayoría de los países, incluso en las economías más fuertes.

Es probable que la región de América Latina sea una de las más afectadas por la pandemia de covid-19, en el campo de la economía. El Fondo Multilateral de Inversiones informa que en todo el mundo (Hernández-Sánchez *et al.*, 2020), las pymes son responsables del 66% de los empleos y, en Latinoamérica, más del 90% de las empresas son pymes (Muñoz y Mayor, 2015). La CEPAL preveía que el crecimiento económico de la región para 2020 sería de alrededor del 1,3%, principalmente impulsado por el resurgimiento de Brasil y México (ONU, 2021); sin embargo, debido al avance que tuvo la pandemia, los expertos estimaron una recesión de entre 2,5% y 5,2 % (CEPAL, 2020a).

La pandemia resultó una verdadera sorpresa para empresarios, trabajadores y gobiernos. Al principio, era sólo un problema de salud, pero posteriormente se convirtió en una catástrofe financiera, económica y laboral a nivel mundial (Adan *et al.*, 2022). La mayor parte de las empresas han sufrido un descenso importante de sus ingresos y tienen graves

problemas para seguir funcionando, al tener problemas serios para pagar los salarios y cumplir con sus obligaciones financieras, además de tener dificultades para obtener financiamiento para capital de trabajo (CEPAL, 2020b). Las pymes suelen tener más problemas que las grandes empresas al tratar de mantener sus operaciones, debido a que tienen más costos operativos y menor flexibilidad financiera (Kottika *et al.*, 2020).

Según el INEGI (2020), casi el 100% de los negocios en Méjico son micro, pequeños o medianos, con base en los censos económicos de 2019. Estas entidades económicas tienen sus peculiaridades que las hacen diferentes a las grandes empresas, tales como su ubicación, ingresos, personal empleado, cierres y aperturas. Las pymes familiares tienen características especiales y únicas que las diferencian de otras empresas; por lo tanto, su estudio debe basarse en el análisis de sus fortalezas y debilidades, y más al tratarse de empresas que se desarrollan en un ambiente que las enfrenta a conflictos y fricciones generados por su propia complejidad, además del entorno turbulento pospandemia que las rodea como a cualquier otra.

En los últimos años se han visto grandes avances en el campo de las empresas familiares, lo que ha despertado el interés de consultores, investigadores, gerentes y propietarios de empresas. Estas empresas están emergiendo como el tipo de estructura empresarial más importante, ya que contribuye al empleo y al crecimiento económico (Chrisman *et al.*, 2005; Acosta *et al.*, 2019). La pandemia ha tenido un efecto grande en la economía, y la zona norte de Sinaloa no es la excepción. Las pequeñas y medianas empresas familiares de Los Mochis, Sinaloa han sido afectadas especialmente por la falta de apoyo del Gobierno Federal, según la Confederación Patronal de la República Mejicana (COPARMEX, 2021).

Por lo anterior, es fundamental que las empresas familiares tomen medidas que les ayuden a desarrollar estrategias para afrontar las dificultades de su entorno, ya que deben perseverar y evolucionar a corto, mediano y largo plazo. Es necesario que este tipo de empresas conozcan la complejidad de sus áreas, para establecer las estrategias que ayuden al cumplimiento y el logro de sus objetivos. De ahí, que la presente investigación tenga como finalidad el análisis estratégico de las estructuras y los procesos de empresas familiares de servicio de limpieza en los Mochis, Sinaloa que posibilite la elección de una estrategia que les permita cubrir los vacíos en los subsistemas de las empresas, desde el ámbito de sus procesos estratégicos, clave y de apoyo, para reconocer el principio del problema o la oportunidad de mejora, todo lo cual es indispensable para el logro de la resiliencia de las pymes familiares en el norte del país.

2. Marco teórico

Empresa familiar

No importa qué tan grande sea una empresa, si hay estructuras familiares involucradas, eso hace que se clasifique como una empresa familiar. Se pueden encontrar

desde pequeñas iniciativas familiares hasta grandes corporaciones que se consideran empresas familiares (Acosta *et al.*, 2023). En este tipo de empresas, las prácticas de personal no están ausentes, sino mezcladas profundamente con relaciones familiares, de amistad, compadrazgo y otras relaciones afectivas que les dan una dinámica única y en las que muchas de las decisiones que se toman hacen uso de actitudes paternalistas.

La empresa familiar en el entorno mejicano

Las empresas familiares son fundamentales para el mundo entero y para la economía de sus países, al generar más de la mitad del PIB y ser una fuente clave para la creación de empleos (Neubauer y Lank, 1998, citado en Doderó, 2019).

En América Latina, las empresas familiares se hacen notar por su unión familiar y calidez humana a la hora de hacer negocios; son responsables de una buena parte del PIB y del empleo de cada país (Charrry, 2018). En Méjico, como en el resto del mundo, las empresas familiares son responsables de la creación de riqueza, empleo e innovación. Según Durán *et al.* (2016), casi el 90% de las empresas son familiares y generan el 67% de los empleos del país. Actualmente, Méjico es reconocido por estas organizaciones especialmente debido a que casi el 60% todavía están manejadas por la primera o segunda generación, un 30% por la tercera y sólo un 10% por la cuarta generación o más.

Esto indica que la mayoría de estas empresas son relativamente jóvenes y que cada vez se está emprendiendo más y mejor. Sin embargo, actualmente existe una gran incertidumbre en todas las clases sociales, mucha volatilidad en la zona y problemas de seguridad social, que hacen iniciar una empresa en familia es un desafío. Esto ha llevado a que se tengan que desarrollar cualidades importantes tanto en los negocios como en la vida: la resiliencia (Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica, 2022).

Por todo esto, y sabiendo que las empresas son el motor del progreso y la unidad central de un sistema que ofrece un gran potencial de cooperación y desarrollo humano para el futuro, no hay duda de que el avance de la economía mundial se ve impulsado por estas empresas y los efectos positivos que tienen en la calidad de vida de las personas son innegables (Molina, 2021).

En relación con el estado de Sinaloa, este se encuentra en el noroeste de Méjico y es el estado número 18 de los 31 que forman el país junto con la Ciudad de Méjico. Representa el 2,9% del territorio nacional, con 18 municipios llenos de agricultura, ganadería y otras actividades agropecuarias. Es el estado agrícola más grande de Méjico y ocupa el lugar 16 en generación de ingresos, al aportar el 2,02% del PIB nacional, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2013).

Las pequeñas y medianas empresas en Sinaloa se han convertido en una parte fundamental del crecimiento económico. Cubren todos los sectores desde servicios, productos y alimentos, hasta la industria manufacturera y tecnológica. Estas empresas han

experimentado un crecimiento del 26% en los últimos 3 años, con 27.581 pymes registradas en la entidad, el 68% de ellas son familiares. Estas pymes se han convertido en uno de los mayores orgulllos de Sinaloa, ya que proporcionan un gran dinamismo a la economía, tanto en los indicadores macroeconómicos como en la economía de las familias que dependen de ellas (CODESIN, 2019).

Estrategia

La estrategia es un factor crucial para administrar una organización de manera efectiva, ya que ayuda a guiar adecuadamente los recursos para alcanzar los objetivos, las metas y las políticas establecidas. Este concepto tiene sus raíces en la antigüedad, en la relación con la gestión militar y la habilidad de liderar ejércitos (Mintzberg *et al.*, 1997; Chiavenato, 2011; Freedman, 2016). Las estrategias emergentes surgen cuando alguien hace sus propios planes y estos se ven afectados por la interacción con el entorno. Esto puede hacer que los objetivos no se alcancen y las estrategias no sean conscientemente asumidas, sin proponérselo (Hernández *et al.*, 2020, citado en Montoya *et al.*, 2022).

La estructura-proceso

Las estructuras y los procesos son una dualidad universal; son la forma y la función. Es la realización danzante de dos centros virtuales de operación de cualquier sistema en cualquier nivel del universo. Uno requiere del otro para existir, ya que no existen procesos si no hay estructura, ni estructura sin procesos. Se puede imaginar el modelo de estructuras y procesos como dos entidades separadas, pero unidas mediante lazos y que sirven para retroalimentar sus efectos y modificar su forma a lo largo del tiempo (Cornejo, 2004).

El modelo estructura-proceso, planteado por Cornejo, permite ver las cosas desde otro ángulo y permite avanzar un paso hacia adelante en la administración del caos y la complejidad. Ver a las organizaciones desde sus estructuras y procesos ayuda a entender y transformar el entorno de manera más efectiva y eficiente.

Estudios tradicionales, como el de Chandler (1962), han considerado que la estructura sigue a la estrategia, mientras que otros estudios posteriores defienden que la estrategia sigue a la estructura (Hall y Saias, 1980). A este respecto, los trabajos que defienden que la estructura sigue a la estrategia (Chandler, 1962; Franko, 1974; Grinyer y Yasai-Ardekani, 1981; Galán y Sánchez-Bueno, 2009) se centran más en el papel de la estructura como elemento fundamental en la implantación de la estrategia. La estructura organizativa se constituye como elemento clave para implementar la estrategia con éxito y contribuir así al rendimiento del negocio.

En cambio, los estudios que proponen que la estrategia sigue a la estructura se encuentran más próximos al enfoque de los recursos y capacidades. Los estudios que destacan la relación inversa entre la estrategia y la estructura respecto al planteamiento inicial

realizado por Chandler, en términos generales parecen centrarse más en las características de funcionamiento interno de la estructura, es decir, en sus mecanismos de coordinación y comunicación, en la centralización o descentralización, en la formalización y complejidad, de lo que se destaca que la estructura organizativa no sólo juega un papel importante en la implantación de la estrategia, sino también en su planificación y formulación (Hall y Saias, 1980).

Modelo estratégico

La palabra “modelo”, de acuerdo con la Real Academia Española, proviene del italiano y se refiere a un arquetipo o punto de referencia que se imita o reproduce. Y la palabra “estrategia” viene del latín “latin strategĭa” y se define como el arte de dirigir un asunto. Rumelt (2011, citado por Teece, 2017) lo describe como “un conjunto de análisis, conceptos, políticas, argumentos y acciones que responden a un desafío de alto riesgo”.

Alineación de estructuras–procesos dentro de las empresas

Al decir que las estructuras y los procesos son una dualidad, es importante resaltar que estos deben encontrarse alineados, de tal forma que dicha dualidad sea armónica y dé como resultado el éxito en el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización. Los procesos no pueden estar separados de las estructuras ni viceversa, ya que este modelo al encontrarse alineado logra que la estructura de un sistema genere sus procesos, que estos procesos a lo largo del tiempo modifiquen la estructura del sistema, lo que da lugar a una nueva estructura que genera otros procesos y así continuamente. Las estructuras sólidas permiten procesos controlados.

Cornejo (2004) indica que la relación entre estructura y proceso se da en los diferentes niveles de sistemas en el universo y, por lo tanto, es una propiedad fácil de identificar en los sistemas para conocer su conducta. El sistema organizacional compuesto por este modelo debe adecuarse continuamente al medio ambiente que lo rodea, a fin de que otros sistemas parecidos que compiten por los mismos recursos, desarrollen sus ventajas competitivas.

Resiliencia

El uso del concepto resiliencia es reciente en el campo organizacional; en este campo disciplinario se le emplea como “una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se le puede considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte total de un proceso estratégico” (Salgado, 2012, p. 30).

La situación actual y la volatilidad del mercado indican que las empresas tienen que usar sus recursos hasta el límite. Esto se hace para adaptarse al entorno y para tratar de mantenerse en el mercado. Después de esto, se busca el crecimiento y la competitividad. En este contexto, la resiliencia empresarial se convierte en un recurso importante, en el que el

elemento principal es el trabajo humano. Las diferentes decisiones que se toman pueden llevar a un equilibrio o a la inestabilidad, en el intento de lograr estabilidad en el mercado (Samán *et al.*, 2021).

La palabra “resiliencia” viene de una palabra latina que significa saltar hacia atrás y volver. Esta palabra se refiere a la habilidad de recuperarse, volver de un conflicto, riesgo o fracaso y luego trabajar hacia un cambio positivo (Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2021). La resiliencia se asocia con el riesgo, ya que significa enfrentarse a este y no ceder (Muñoz-Silva, 2012).

Rogel y Urquizo (2019) señalan que lograr la resiliencia cambia a una organización, ya que permite que esta mejore su habilidad para predecir los factores externos e internos que afectan su gobernabilidad. Es por ello que cada empresa debe ser capaz de responder a amenazas específicas para aprender y volverse más resistente. La resiliencia está vinculada con la idea de aprender cómo crear una nueva situación. Al principio, se muestra en nuestra capacidad de responder a una situación de incertidumbre y peligro; pero cuando se supera esta etapa, se empieza a generar estratégicamente el conocimiento del entorno y es cuando la gente o los grupos pueden interactuar con su entorno sin dañarlo (Samán *et al.*, 2021).

Cultura organizacional

Los enfoques actuales reconocen que una de las fuentes más importantes del valor de una empresa la constituyen los recursos intangibles (Núñez y Rodríguez, 2015). Se consideran recursos intangibles a todos aquellos recursos de las organizaciones que carecen de existencia física, que son potencialmente utilizables, renovables luego de usarlos y que no disminuyen, sino que aumentan en cantidad y calidad mientras son usados; además de poder ser empleados de manera simultánea y presentar un elevado grado de especialización (Diefenbach, 2006, citado en Núñez y Rodríguez, 2015).

La cultura es concebida como un diseño estratégico interno, cuando se constituye en elemento básico de orientación de la gestión, es decir, cuando se dirige a la empresa por la cultura, lo que significa pasar de un sistema espontáneo a un sistema orgánico de gestión (Pizzolante, 2003). Es por ello que la resiliencia podría emplearse como un elemento esencial en la cultura organizacional de las empresas modernas, pudiéndose tomar como parte de la cultura organizacional, si se considera que la *resiliencia organizacional* se refiere a “la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión” (Sampedro, 2009).

Cabe agregar que, como señalan Hamel y Välikangas (2003), en épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan las empresas es la capacidad de reinventar su modelo de negocios antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo, lo cual es conocido como *resiliencia estratégica*, en la que las organizaciones no se valen sólo del impulso para ser exitosas, sino de que sus miembros adquieran y desarrollen tales características y lo tomen como parte de la cultura organizacional.

3. Metodología

La metodología empleada en el estudio se basó en el enfoque cuantitativo (Hernández y Mendoza, 2018) con un alcance descriptivo, ya que obedece a la búsqueda de las propiedades, las características y los perfiles de cualquier fenómeno que se someta a un análisis.

Elección y tipo de muestra

Es importante señalar que las empresas de servicio de limpieza de tipo familiar que se encuentran en Los Mochis, Sinaloa y que además se encuentran en la séptima edición del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2019) del INEGI son sólo cinco:

- ❖ Limm-men servicios de limpieza
- ❖ Mantenimiento de limpieza
- ❖ Provelim
- ❖ Dolphyn Clean
- ❖ Servicio de Limpieza Mochis

En relación con lo mencionado anteriormente, el primer paso del estudio se enfocó en determinar la unidad de análisis, que se definió por el conjunto de la dirección general, la gerencia administrativa, la jefatura de compras y la de almacén de la empresa familiar de servicios de limpieza, en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa. Esta unidad de análisis resultó ser la más adecuada para la muestra seleccionada, ya que conforma al núcleo central de la empresa familiar. Una vez definida la unidad de análisis, se determinaron los rasgos distintivos de las empresas que se estudiarían. Para esta investigación y de acuerdo con el número de empresas antes mencionadas, se llevó a cabo un muestreo por conveniencia, en el que la selección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de casos relacionados con el objetivo de dicha investigación.

Es importante destacar que no se basó en fórmulas de probabilidad, sino en el proceso de toma de decisiones del equipo investigador. A continuación se describen las características tenidas en cuenta para la selección de las empresas en estudio:

- ❖ Antigüedad de la empresa
- ❖ Grado generacional
- ❖ Prácticas de formación
- ❖ Número de generaciones que laboran en la empresa
- ❖ Número de órganos de gobierno que rigen la empresa

Selección del instrumento

Se empleó una herramienta de medición cuantitativa para recabar información de manera explícita y estandarizada, para evaluar el impacto que tuvo la pandemia en las empresas en estudio, mediante un cuestionario de preguntas estructuradas de la siguiente manera:

Criterios:

- a) Planificación
- b) Entorno
- c) Atractores
- d) Estructura
- e) Procesos
- f) Estructura–procesos

Para el cuestionario se utilizó una escala tipo Likert (Hernández y Mendoza, 2018), con cinco puntos que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo, determinando su grado de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach.

Presentación, análisis e interpretación de resultados

Para el análisis y la interpretación de los resultados, se realizó una matriz de reactivos para diagnóstico de eficiencia por factor para la evaluación inicial; posteriormente, se hizo un análisis descriptivo a partir de los bloques contenidos en los factores del cuestionario, lo que permite la obtención de un perfil global de dicha información.

4. Resultados

Diagnóstico inicial

El diagnóstico inicial se llevó a cabo a través de una matriz basada en cada uno de los criterios del instrumento de medición seleccionado (planificación, entorno, atractores, estructura, procesos y estructura–procesos), que permite conocer la eficiencia correspondiente a cada área analizada de las empresas familiares. La escala de puntuación va del 1 al 5, con una columna sobre la máxima calificación del área funcional, otra para la suma de calificación por reactivos y la última columna que indica el porcentaje obtenido por área funcional, en este caso, factor. Finalmente se obtiene la eficiencia global de la empresa, al considerar la máxima calificación posible a obtener de los factores en su totalidad.

Como resultado de este análisis, la empresa obtuvo un menor porcentaje de eficiencia, en cada uno de los factores analizados, lo que implica continuar con la aplicación del instrumento de medición para la obtención de más información que permita el establecimiento de estrategias que les coadyuve a mitigar los estragos que ha dejado la pandemia. A continuación, en la Tabla 1, se muestra a manera de ejemplo la matriz del factor entorno, haciendo hincapié en que se hizo para cada uno de los criterios antes mencionados:

Tabla 1: Matriz de reactivos para diagnóstico de eficiencia por factor

Matriz de reactivos			Calificación					Calificac. máxima del área	Suma calif. de reactivos	% obten. por área	Factor de limitación
Factor	Descripción Factor	Aspecto a evaluar	1	2	3	4	5				
1	Estructura -procesos	Administración adecuada de la complejidad organizacional									
2	Estructura -procesos	Se cuenta con modelos mentales para resolver situaciones problemáticas									
3	Estructura -procesos	La existencia de conciencia al personal permite no incrementar su complejidad									
4	Estructura -procesos	Identifica, en situaciones problemáticas, las partes estructurales y procesos									
5	Estructura -procesos	Identifica las variables que pueden originar los problemas									
6	Estructura -procesos	Reconoce las variables que serán vitales dentro de la institución									

Fuente: elaboración propia

A continuación, se describen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición.

Bloque I. Planificación

En el primer bloque se analiza la planificación de la empresa como parte del proceso para la toma de decisiones, con respecto a los siguientes puntos: planificación como herramienta de anticipación, toma de decisiones, planificación por departamentos, proceso de planificación sistémico, habilidades y técnicas de adaptación al cambio, planificación como proceso evolutivo y manejo del cambio. Se puede concluir que, para los miembros de la organización, es importante considerar un modelo de planificación estratégica como herramienta para anticiparse a los problemas que se presentan de manera natural en la empresa y que les permita considerar los impactos en el manejo del cambio, así como los nuevos paradigmas, los procesos más eficientes e inclusivos en la toma de decisiones. Al considerar los datos, la planificación no se está llevando a cabo y hacerlo les permitiría lograr de manera más eficiente y oportuna el cumplimiento de sus metas.

Bloque II. Entorno

Se analiza el factor de entorno, en el que se puede observar qué tanto conoce la empresa su ventaja competitiva con respecto a sus principales competidores, así como el conocimiento del entorno y del contexto interno que le permita dar respuesta a los obstáculos que se presentan; de igual manera, cómo se adapta a las nuevas tecnologías para dar un mejor servicio a sus clientes, sobre todo al hacer seguimiento a dichos cambios.

Se concluye que directivos y empleados de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo en que el desarrollo en el entorno y el contexto interno es importante para su buen

desempeño, al considerar que siempre se ven afectadas por los cambios tecnológicos; también, que no cuentan con mecanismos y sensores adecuados que les permita dar seguimiento a los cambios con respecto al entorno. El no estar a la vanguardia les impide ofrecer a sus clientes un mejor servicio, lo que las puede dejar en desventaja con respecto a la competencia. Y por último indican que tomar en cuenta la forma en que el personal se desarrolla dentro de las áreas es importante para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Bloque III. Atractores

Al analizar los atractores (misión y visión) se puede resumir que esta parte es una de las más importantes para la empresa, ya que cuando los atractores están bien definidos, se logra de una manera más eficiente el cumplimiento de las metas, toda vez que está claro lo que se desea ofrecer a la sociedad. Resulta muy importante que los directivos de las empresas se enfoquen en demostrar que ellos son los primeros en considerar y demostrar que la visión y la misión son la parte más fundamental de la empresa, frente a lo que solamente una mínima parte considera que esto se lleva a cabo.

Bloque IV. Estructuras

Permite medir la complejidad de la organización en su estructura; las estructuras son una parte compleja de las empresas familiares. En este estudio, la mayoría concuerda en que la empresa no tiene alineadas sus estructuras para el logro óptimo de sus metas, lo que significa que no cuentan con estrategias administrativas, políticas y metas de negocio; para ello también es importante tener definidos los valores de la empresa, lo que, según resultados de las encuestas, estos no están presentes como soporte para lograr la conducta del personal. Es importante mencionar que, dentro de la estructura organizacional, se debe considerar la flexibilidad necesaria que permita el buen desempeño de las funciones del personal.

Bloque V. Procesos

Los directivos consideran relevante que la empresa familiar cuente con un proceso de planificación, desde el análisis del entorno hasta la fijación de metas e indicadores. También consideran que realizar un diagnóstico previo del entorno, la estructura, los procesos y la cultura es parte primordial. De igual manera, es fundamental que la empresa conozca en qué nivel se encuentra el servicio con respecto a su ciclo de vida, lo que le permitirá anticiparse a los problemas que se puedan presentar en comparación con sus competidores.

Bloque V. Estructura-procesos

Corresponde a las estructuras-procesos que miden la complejidad de la empresa con base en la manera en cómo administra la complejidad propia de su naturaleza; además, indica si se identifican las variables que pueden provocar los puntos críticos que originan los problemas. En el estudio, se reconoce que no identifican las variables que pueden

originarles problemas y que son vitales dentro de su empresa; también, que no se promueven iniciativas al fomento de la autoorganización. Se está de acuerdo en que se debe llevar una administración adecuada de la complejidad organizacional.

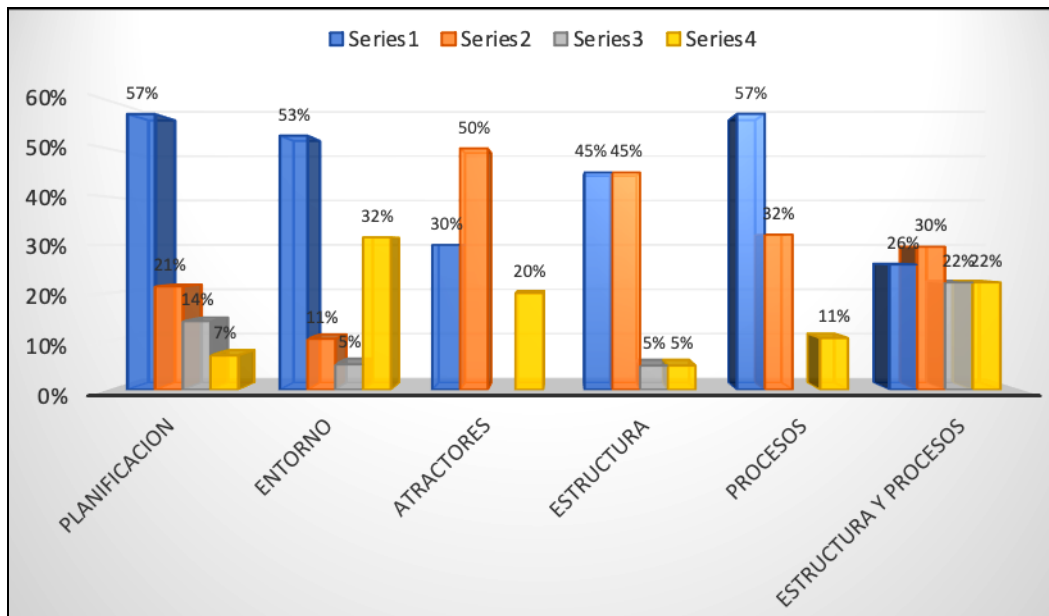
Tabla 2. Áreas funcionales de la empresa

Área funcional	Serie
Dirección general	1
Dirección administrativa	2
Jefe de ventas	3
Jefe de almacén	4

Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra en la Figura 1 el concentrado por factores y áreas funcionales de la empresa:

Figura 1. Concentrado por factores y áreas funcionales de la empresa



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 1, las áreas funcionales correspondientes a la Dirección general y Dirección administrativa son las que cuentan con mayor porcentaje de responsabilidad en el adecuado manejo de cada uno de los factores, lo que indica que tanto la dirección general como la administrativa no han llevado a cabo un proceso de planeación estratégica adecuado a este tipo de empresa.

Todo lo anterior indica que las empresas necesitan la implementación de un modelo que les permita enfrentar los problemas presentados debido a la complejidad natural que estas poseen y, a su vez, cubrir los vacíos en los subsistemas de las empresas, desde sus procesos estratégicos, clave y de apoyo, para poder reconocer el principio del problema o la oportunidad de mejora. Los factores con mayor área de oportunidad son: atractores,

estructura y estructura–procesos, lo que indica que, al no contar con una planificación estratégica de acuerdo con el tipo de empresa —*en este caso, familiar*—, la empresa no tiene un rumbo definido para lograr sus objetivos ni la forma correcta en que pretende lograrlos; es importante que sus estructuras y procesos se encuentren alineados, que conozca su entorno y que además su estructura organizacional sea flexible, todo lo cual se obtendrá al implementar dicho modelo, acorde a la empresa familiar, lo que resulta indispensable para el logro de la resiliencia de las pymes familiares en el norte del país.

Los resultados obtenidos evidencian la importancia de los procesos internos como palanca clave para lograr la resiliencia postpandemia. Al optimizar los procesos estratégicos, clave y de apoyo, las pymes familiares pueden identificar y eliminar ineficiencias, mejorar su productividad y fortalecer su cultura organizacional. Una cultura orientada a la innovación, la colaboración y la mejora continua será fundamental para enfrentar los desafíos del futuro.

5. Conclusiones

El análisis estratégico en las estructuras y procesos de empresas familiares de servicio de limpieza en los Mochis, Sinaloa, para el logro de resiliencia postpandemia es un enfoque decisivo para asegurar la supervivencia y adaptación exitosa de este tipo de empresas, en un entorno económico y social inconstante. La pandemia de covid-19 ha dejado en claro lo importante que es ser una empresa resistente, capaz de sobrevivir y repeler frente a situaciones difíciles.

Resulta de gran relevancia un análisis estratégico para la resiliencia postpandemia, en las pymes familiares, lo que implica una comprensión profunda de la situación actual, la adaptación de la estrategia, la inversión en tecnología y la gestión financiera sólida de estas empresas. Así mismo, para superar los grandes retos, las empresas tienen que pensar en nuevas formas y estrategias para sobresalir en el mercado, con un enfoque distinto.

Actualmente las empresas familiares, especialmente las empresas objeto de la presente investigación, han funcionado siguiendo modelos de planificación hechos para empresas del tipo no familiar, los cuales han ayudado al cumplimiento de sus objetivos y metas de acuerdo con las necesidades del mercado. Aun con estos modelos, las organizaciones han crecido y han evolucionado, adaptándose en muchas ocasiones al cambio; sin embargo, estos procesos dejan a las empresas en un tope de los criterios de la organización, pues las empresas familiares operan de manera distinta en comparación con las no familiares, y muchas organizaciones que han sido grandes consorcios han caído debido a que no han sabido cómo manejar esos atractores y fractales, en un cambio que no han sido capaces de controlar.

Por lo que resulta necesario conocer un nuevo modelo para comprender la realidad de la empresa que le permita anticiparse a comportamientos futuros llevando a cabo acciones en

las que se comprendan sus posibles consecuencias y, sobre todo, entienda una situación problemática en sus variables y origen. Justo en esto es en lo que un análisis estratégico que abarque la estructura, los procesos, las actividades y la cultura organizacional resulta fundamental para construir una empresa resiliente. Al integrar estos elementos, las organizaciones pueden identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así desarrollar estrategias que les permitan adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A., Molina, C., Andino, T., y Carreño, D. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 265-275. <https://doi.org/10.31876/rsc.v25i4.30532>
- Acosta, A., Molina, C., Andino, T. y Carreño, D. (2023). Procesos de atracción de personal en empresas familiares y no familiares ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 113-126. <https://doi.org/10.31876/rsc.v29i.40451>
- Adan, J., Munar, L., Romero, G. y Gordillo, A. (2022) Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), 185- 208. <https://doi.org/10.14483/22487638.17879>
- Chandler, (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. The MIT Press.
- Charry, L. (2018, 26 de marzo). Las empresas familiares de América Latina. *Avianca en Revista*. <https://www.aviancaenrevista.com/revista/empresas-familiares-america-latina/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. McGraw-Hill – Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Chrisman, J., Chua, J. & Sharma P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-675. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020a). *Observatory in Latin America and the Caribbean Economic and social impact*. <https://www.cepal.org/en/topics/covid-19>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020b). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734>
- Confederación Patronal de la República Mexicana [COPARMEX] (2021). Resumen informativo de Medios de Comunicación. <https://www.coparmexlm.com/blog/resumen-de-medios-8/resumen-informativo-de-medios-de-comunicacion-28-01-2021-168>
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa [CODESIN]. (2019). *Indicador Trimestral de la Actividad Económica en Sinaloa, Tercer trimestre 2019*. <https://sinaloaennumeros.codesin.mx/actividad-economica-en-sinaloa-2019/>
- Cornejo, A. (2004). *Complejidad y Caos. Guía para la Administración del Siglo XXI*. Ediciones Castillo.

- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE]. (2019). <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>
- Dodero, S. (2019). *El método EFE*. El Ateneo.
- Durán, J., Simón, J., Ferrón, J. y San Martín, J. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Fan, V., Jamison, D. & Summers, L. (2016). The inclusive cost of pandemic influenza risk. *NBER Working Paper*, (22137). <https://doi.org/10.3386/w22137>
- Franco, L. G. (1974). The Move Toward a Multidivisional Structure in European Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 493–506. <https://doi.org/10.2307/2391807>
- Freedman, L. (2016). *Estrategia: una historia*. La Esfera de los Libros.
- Galán, J. & Sánchez-Bueno, M. (2009), The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993–2003. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1.234-1.243. <https://doi.org/10.1002/smj.782>
- Grinyer, P. & Yasai-Ardekani, M. (1981). Strategy, structure, size and bureaucracy. *Academy of Management Journal*, 24(3), 471-486. <https://doi.org/10.2307/255569>
- Gu, X., Ying, S., Zhang, W. y Tao, Y. (2020). How do firms respond to COVID-19? First evidence from Suzhou, China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2.181-2.197. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1789455>
- Hall, D. & Saias, M. (1980): Strategy follows structure. *Strategic Management Journal*, 1(2), 149-163. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010205>
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 1(9).
- Hernández, R. y Mendoza, T. (2018) *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ed. Mexicana.
- Hernández-Sánchez, B., Cardella, G. & Sánchez-García, J. (2020). Psychological Factors that Lessen the Impact of COVID-19 on the Self-Employment Intention of Business Administration and Economics' Students from Latin America. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155293>
- Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica. (2022). <https://ifem.tec.mx/es>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2013). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2019*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2020). *Estudio sobre Demografía de los negocios 2020*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197421.pdf
- Kottika, E., Özsoy, A., Rydén, P., Theodorakis, I., Kaminakis, K., Kottikas, K. & Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021>
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Molina, C (2021). Empresas familiares, empresas conscientes. *Legado*, 6-10. <https://ifem.tec.mx/sites/g/files/vgjovo626/files/CC%20Revista%20LEGADO%20Abril%202021.pdf>

- Montoya, L., Hernández, J. y Montoya, I. (2022). Marketing mutualista como estrategia emergente. Caso de la papa durante la pandemia de Covid en 2019. *Teuken Bidikay*, 13(20). <https://doi.org/10.33571/teuken.v13n20a8>
- Muñoz, Á. y Mayor, M. (2015). Las pyme en América Latina, Japón, la Unión Europea, Estados Unidos y los clúster en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 45(1), 7-24. <https://doi.org/10.22431/25005227.1>
- Muñoz-Silva, A. (2012). El estudio de la resiliencia desde la perspectiva evolutiva y su aportación a la comprensión del riesgo y la protección en la intervención social. *Portularia*, 12(1), 9-16. <https://doi.org/10.5218/prts.2012.0029>
- Núñez, Y. y Rodríguez, Carlos. (2015). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Revista de Administración de Empresas*, 55(1), 65-77. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150107>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2021). *The 2014-2020 Period will mark the lowest growth in the last seven decades for Latin American and Caribbean Economies: ECLAC*. <https://www.cepal.org/en/pressreleases/2014-2020-period-will-mark-lowest-growth-last-seven-decades-latin-american-and>
- Pizzolante, I. (2003). La "Geometría" de la Comunicación Empresarial. Razón y Palabra, 34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=717571>
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R. y López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Rogel, E. y Urquiza, J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 112-119. <https://doi.org/10.31876/racs.v25i2.27340>
- Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-40. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2012n41/Medina>
- Samán, S., Mendoza, W., Miranda, M. y Esparza, R. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/racs.v28i3.38476>
- Sampedro, J. (2009). *Ingenio estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*. https://glcconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo_Ingenio-Estrategico_Jesus-Sampedro.pdf
- Teece, D.J (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Para citar
este artículo

García-Rodríguez, L., Fuentes-Guevara, D. y Tapia-Mejía, E. (2024). Análisis estratégico en estructuras y procesos de pymes familiares para el logro de resiliencia postpandemia. *Teuken Bidikay*, 15(24), doi: 10.33571/teuken.v15n24a2