



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

**FACTORES QUE IMPACTAN EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS
FAMILIARES EN PACHUCA DE SOTO,
HIDALGO**

**FACTORS IMPACTING THE ADMINISTRATION OF FAMILY
BUSINESSES IN PACHUCA DE SOTO, HIDALGO**

Diego Hernández Hernández
Investigador independiente, Mexico

Factores que Impactan en la Administración de los Negocios Familiares en Pachuca de Soto, Hidalgo

Diego Hernández Hernández¹

diegiz613@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-5628-1299>

Investigador independiente

México

RESUMEN

Los negocios familiares constituyen la forma de organización empresarial más extendida a nivel mundial y representan un componente estructural de las economías latinoamericanas, particularmente en México, donde concentran más del 90% del total de unidades económicas. Sin embargo, a pesar de su relevancia cuantitativa, estos negocios enfrentan desafíos administrativos que limitan su sustentabilidad y crecimiento a mediano y largo plazo. El presente estudio analiza los factores que impactan en la administración de los negocios familiares en Pachuca de Soto, Hidalgo, con el objetivo de identificar las dimensiones críticas que condicionan su desempeño organizacional. Mediante un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional y un diseño no experimental transeccional, se aplicó un cuestionario validado a una muestra de 120 propietarios y administradores de negocios familiares registrados en el municipio. Los resultados revelan que la gobernanza familiar, la profesionalización de la gestión, el financiamiento, el proceso de sucesión y el manejo de conflictos familia-empresa constituyen los factores de mayor impacto en la administración de estos negocios. Se identificó que la falta de separación entre los roles familiares y empresariales, junto con la limitada formalización administrativa, son las principales restricciones al crecimiento. Los hallazgos aportan evidencia empírica relevante para el diseño de políticas de apoyo empresarial y estrategias de fortalecimiento institucional en el contexto hidalguense.

Palabras clave: negocios familiares, administración empresarial, gobernanza familiar, sucesión, Pachuca de Soto

¹ Autor principal

Correspondencia: diegiz613@gmail.com

Factors Impacting the Administration of Family Businesses in Pachuca de Soto, Hidalgo

ABSTRACT

Family businesses constitute the most widespread form of business organization worldwide and represent a structural component of Latin American economies, particularly in Mexico, where they account for more than 90% of all economic units. However, despite their quantitative relevance, these businesses face administrative challenges that limit their sustainability and growth in the medium and long term. This study analyzes the factors that impact the administration of family businesses in Pachuca de Soto, Hidalgo, with the objective of identifying the critical dimensions that condition their organizational performance. Through a quantitative approach with a descriptive-correlational scope and a non-experimental cross-sectional design, a validated questionnaire was applied to a sample of 120 owners and administrators of family businesses registered in the municipality. The results reveal that family governance, management professionalization, financing, the succession process, and family-business conflict management constitute the factors with the greatest impact on the administration of these businesses. It was identified that the lack of separation between family and business roles, together with limited administrative formalization, are the main restrictions to growth. The findings provide relevant empirical evidence for the design of business support policies and institutional strengthening strategies in the Hidalgo context.

Keywords: family businesses, business administration, family governance, succession, pachuca de soto

Artículo recibido 25 abril 2026

Aceptado para publicación: 25 mayo 2026



INTRODUCCIÓN

Los negocios familiares representan uno de los fenómenos organizacionales más universales y persistentes en la historia del desarrollo económico. A escala global, se estima que entre el 70% y el 90% de todas las empresas en el mundo son de carácter familiar, y en muchas economías generan entre el 50% y el 80% del producto interno bruto, constituyendo así la columna vertebral del empleo y la producción (Astrachan & Shanker, 2003; Gersick et al., 1997). Esta preponderancia no se limita a economías desarrolladas; en América Latina, los negocios familiares son igualmente dominantes y configuran el tejido productivo de naciones enteras, operando desde microempresas de subsistencia hasta grandes conglomerados de alcance transnacional.

La conceptualización del negocio familiar ha evolucionado significativamente desde los primeros intentos de sistematización académica. Donnelley (1964) fue uno de los pioneros en delimitar el concepto, señalando que una empresa puede considerarse familiar cuando ha estado íntimamente ligada a al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha influenciado la política de la empresa y los intereses y objetivos de la familia. Posteriormente, Tagiuri y Davis (1996) propusieron el influyente modelo de los tres círculos —familia, propiedad y empresa—, que permite comprender las interacciones y tensiones que emergen cuando los sistemas familiares y empresariales se superponen en una misma organización. Más recientemente, Chua et al. (1999) ofrecieron una definición basada en el comportamiento, señalando que el negocio familiar es aquel gobernado y/o administrado con la intención de moldear y perseguir la visión del negocio sustentada por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o familias, con el propósito de que sea potencialmente sustentable entre generaciones de la familia.

En el contexto latinoamericano, Belausteguigoitia Rius (2012) ha subrayado que los negocios familiares en la región presentan características particulares que los distinguen de sus pares anglosajones, entre ellas una mayor cohesión afectiva entre familia y empresa, una cultura organizacional más paternalista y una menor propensión hacia la formalización administrativa y la apertura de capital a terceros. Estas especificidades convierten al negocio familiar latinoamericano en un objeto de estudio singular, que requiere marcos analíticos adaptados a sus dinámicas propias.



El paternalismo del fundador, la centralización de la autoridad en la figura del patriarca o matriarca, y la confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial son rasgos estructurales que atraviesan la mayoría de los estudios sobre empresa familiar en la región (Rendón Cobián & Montaña Hirose, 2004). En México, los negocios familiares representan más del 90% del total de unidades económicas y generan aproximadamente el 70% de los empleos del sector privado, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021). El país cuenta con una tradición empresarial familiar sólida que trasciende sectores y regiones, desde las grandes familias empresariales del noreste del país hasta las microempresas comerciales y de servicios que pueblan los mercados y centros urbanos del interior. Sin embargo, la literatura especializada advierte que solo entre el 13% y el 15% de los negocios familiares mexicanos logran sobrevivir a la segunda generación, y apenas el 5% llega a la tercera (Belausteguigoitia Rius, 2012; Leach, 2007). Estas cifras revelan una paradoja crítica: siendo tan numerosos y relevantes, los negocios familiares exhiben una vulnerabilidad estructural que pone en riesgo su continuidad.

Las causas de esta fragilidad son múltiples y complejas. Ward (1987), en su obra seminal, identificó que los problemas estratégicos, de sucesión y de relaciones intrafamiliares son los principales detonantes del declive empresarial familiar. Gersick et al. (1997) ampliaron esta perspectiva al demostrar que los negocios familiares transitan por ciclos de vida diferenciados en sus dimensiones de propiedad, familia y empresa, y que la gestión exitosa de las transiciones entre estos ciclos determina en gran medida la sustentabilidad del negocio. La gobernanza, entendida como el conjunto de mecanismos formales e informales que regulan las relaciones entre familia, propiedad y administración, emerge así como un factor central de análisis (Sharma, 2004). Lansberg (1999) amplió este argumento al señalar que el éxito de las generaciones sucesoras depende de la capacidad de la familia para institucionalizar sus prácticas de gobierno y transmitir no solo el patrimonio económico, sino también el capital social y cultural que sustenta el negocio.

La profesionalización de la gestión constituye otro de los ejes temáticos recurrentes en la literatura. Miller y Le Breton-Miller (2005) demostraron que las empresas familiares gestionadas con principios de largo plazo, compromiso institucional y estabilidad directiva tienden a superar en desempeño a sus contrapartes no familiares.



No obstante, la incorporación de gestores profesionales externos —ya sea mediante la contratación de directores profesionales o el diseño de consejos de administración con consejeros independientes— representa un desafío cultural y organizacional significativo para muchos negocios familiares, especialmente en contextos como el mexicano, donde la confianza intragrupal y la discrecionalidad directiva son valores arraigados. Dyer (1986) señaló que la cultura organizacional de los negocios familiares frecuentemente opera como un factor de resistencia al cambio administrativo, creando lo que denominó "trampas de la cultura familiar" que limitan la capacidad de adaptación de la organización a entornos cambiantes.

El financiamiento es igualmente un factor determinante. La mayoría de los pequeños y medianos negocios familiares en México operan con recursos propios o a través de créditos informales, con un acceso limitado al sistema financiero formal (Secretaría de Economía, 2022). Esta restricción financiera impacta directamente en la capacidad de inversión, expansión y modernización tecnológica de los negocios, condicionando su competitividad en mercados cada vez más dinámicos y exigentes. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) ha documentado que las microempresas y pequeñas empresas familiares de la región enfrentan una brecha de financiamiento estructural que las sitúa en una posición de desventaja frente a las empresas de mayor tamaño, y que esta brecha se profundiza en contextos de crisis económica o contracción del crédito formal.

La sucesión generacional representa quizás el mayor desafío existencial del negocio familiar. Handler (1989) señaló que la sucesión no es un evento puntual sino un proceso gradual y complejo de transferencia de roles, responsabilidades y cultura empresarial. Cabrera-Suárez et al. (2001) conceptualizaron la sucesión desde una perspectiva basada en recursos, argumentando que el conocimiento tácito acumulado por el fundador constituye un activo estratégico difícil de replicar y transferir. En ausencia de un plan de sucesión estructurado, los negocios familiares quedan expuestos a conflictos intrafamiliares, pérdida de liderazgo y deterioro del desempeño (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014). Vera y Dean (2005) añadieron a este debate la dimensión de género, documentando los desafíos específicos que enfrentan las hijas en el proceso sucesorio dentro de contextos empresariales familiares con marcados rasgos patriarcales, como los que predominan en muchas regiones de México.



Los conflictos entre los subsistemas familia y empresa representan otra fuente de perturbación administrativa. Tagiuri y Davis (1996) describieron cómo los roles simultáneos que desempeñan los miembros de la familia —como propietarios, gestores y familiares— generan lo que denominaron "atributos bivalentes", es decir, situaciones que pueden ser simultáneamente fortalezas y debilidades. La confusión de roles, la superposición de intereses familiares y empresariales, y la dificultad para establecer límites claros entre ambos sistemas son fenómenos documentados en la literatura y con impacto directo en la eficiencia administrativa (Chrisman et al., 2003). Morck y Yeung (2003) advirtieron que cuando los conflictos de agencia dentro de los grupos empresariales familiares no son gestionados a través de estructuras de gobierno corporativo adecuadas, el desempeño económico se deteriora significativamente, afectando no solo a la empresa sino al conjunto del patrimonio familiar. En el estado de Hidalgo, y específicamente en su capital Pachuca de Soto, el tejido empresarial está conformado mayoritariamente por micro, pequeñas y medianas empresas de carácter familiar, vinculadas principalmente a los sectores comercial, de servicios y manufacturero a pequeña escala. De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2023), el municipio de Pachuca de Soto concentra el mayor número de unidades económicas del estado, con presencia predominante de establecimientos con menos de 10 empleados, perfil característico de los negocios familiares. La economía del municipio, históricamente vinculada a la industria minera, ha transitado hacia una estructura de servicios y comercio en la que los negocios familiares desempeñan un papel protagónico, tanto como empleadores como generadores de ingresos para los hogares de la región (INEGI, 2021).

No obstante, a pesar de su relevancia socioeconómica regional, estos negocios han sido escasamente estudiados desde una perspectiva académica rigurosa que identifique los factores específicos que condicionan su administración y desarrollo en el contexto particular de Pachuca de Soto. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) ha señalado que el fortalecimiento de las capacidades administrativas de las micro y pequeñas empresas familiares en ciudades intermedias de América Latina constituye una palanca estratégica para el desarrollo económico territorial, y que las investigaciones contextualizadas son indispensables para el diseño de políticas públicas pertinentes y eficaces.



La brecha de conocimiento identificada resulta significativa tanto desde el punto de vista científico como desde el de las políticas públicas. Comprender cuáles son los factores que más impactan en la administración de los negocios familiares en Pachuca de Soto permite no solo contribuir al cuerpo teórico de los estudios sobre empresa familiar en contextos municipales mexicanos, sino también orientar programas de fortalecimiento empresarial y diseñar instrumentos de acompañamiento institucional más pertinentes para una realidad que, como ha demostrado la literatura, presenta dinámicas particulares que la diferencian de los contextos metropolitanos o de las economías más industrializadas del país.

En este contexto, la presente investigación plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que impactan en la administración de los negocios familiares en Pachuca de Soto, Hidalgo? El objetivo general del estudio es identificar y analizar los factores que impactan en la administración de los negocios familiares en Pachuca de Soto, Hidalgo, con el propósito de contribuir al conocimiento de este sector y aportar elementos para el diseño de estrategias de fortalecimiento empresarial en el municipio. Los objetivos específicos comprenden: (a) caracterizar el perfil de los negocios familiares en el municipio; (b) identificar los principales factores administrativos, familiares y contextuales que inciden en su gestión; (c) determinar la relación entre dichos factores y el desempeño percibido del negocio; y (d) proponer recomendaciones basadas en la evidencia empírica obtenida.

La relevancia de este estudio radica en su contribución empírica al campo de los estudios sobre empresa familiar en México, particularmente en el contexto de ciudades intermedias como Pachuca de Soto, que constituyen laboratorios organizacionales poco explorados pero de alta representatividad para comprender la dinámica empresarial del interior del país. Su aportación es doble: por un lado, enriquece el debate teórico sobre los factores críticos de la administración familiar en contextos latinoamericanos; por otro, ofrece evidencia aplicable para el diseño de políticas de fomento empresarial orientadas a mejorar la sustentabilidad y el crecimiento de este importante segmento del tejido productivo hidalguense.



METODOLOGÍA

Tipo y diseño de investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, dado que busca medir y analizar variables específicas relacionadas con la administración de los negocios familiares mediante instrumentos estandarizados y técnicas estadísticas (Hernández Sampieri et al., 2014). El alcance es descriptivo-correlacional: descriptivo porque se caracteriza el perfil de los negocios familiares y los factores administrativos identificados; y correlacional porque examina la relación existente entre dichos factores y el desempeño percibido del negocio como variable criterio.

El diseño es no experimental, puesto que no se manipulan variables; los datos son recolectados en condiciones naturales tal como se presentan en la realidad organizacional de los negocios estudiados. Asimismo, es transeccional o transversal, ya que la recolección de información se realiza en un único momento temporal, con el propósito de describir las variables y analizar su relación en ese momento específico (Hernández Sampieri et al., 2014). Esta modalidad resulta pertinente para los objetivos del estudio, en tanto permite obtener una fotografía sistemática del estado actual de la administración de los negocios familiares en el municipio.

Población y muestra

La población objetivo del estudio está conformada por los propietarios y/o administradores de negocios familiares registrados en el municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo. Con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI (2023), el municipio cuenta con aproximadamente 18,500 unidades económicas activas en los sectores comercio, servicios y manufactura, de las cuales se estima que más del 85% corresponden a negocios de estructura familiar con menos de 10 empleados.

Para la determinación del tamaño muestral se utilizó la fórmula de poblaciones finitas con los siguientes parámetros: nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$), proporción esperada del 50% ($p = 0.5$, $q = 0.5$), y margen de error del 9% ($e = 0.09$). El resultado arrojó una muestra mínima de 118 unidades, que se redondeó a 120 negocios para garantizar representatividad y compensar posibles rechazos o cuestionarios inválidos.



La técnica de muestreo empleada fue probabilística estratificada, dividiendo la población en cuatro estratos según sector de actividad económica: (a) comercio al por menor, (b) servicios personales y al hogar, (c) restaurantes y alimentos, y (d) manufactura artesanal y pequeña industria.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado de escala Likert con cinco alternativas de respuesta (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), conformado por 42 ítems distribuidos en seis dimensiones: (1) gobernanza familiar, (2) profesionalización de la gestión, (3) financiamiento y capital, (4) proceso de sucesión, (5) manejo de conflictos familia-empresa, e (6) innovación y uso de tecnología. Adicionalmente, se incluyeron preguntas de caracterización sociodemográfica y empresarial para el perfil de los informantes.

El cuestionario fue sometido a validez de contenido mediante juicio de expertos, conformado por cinco académicos especializados en administración de empresas y estudios organizacionales, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y suficiencia de los ítems según criterios de adecuación conceptual y representatividad del constructo. La confiabilidad del instrumento fue calculada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de $\alpha = 0.89$ para la escala global, lo que indica una alta consistencia interna y respalda la fiabilidad del instrumento aplicado (Hernández Sampieri et al., 2014).

Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se realizó durante un período de ocho semanas mediante visitas directas a los establecimientos seleccionados en la muestra. El equipo de encuestadores fue capacitado previamente en el propósito del estudio y en el procedimiento estandarizado de aplicación del instrumento, con el fin de minimizar el error de medición por variabilidad entre encuestadores. Se solicitó el consentimiento informado de los participantes, garantizando la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos con fines académicos y de investigación científica.

Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó mediante el programa estadístico SPSS versión 25. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias aritméticas y desviaciones estándar) para caracterizar la muestra y las dimensiones del instrumento. Para analizar las relaciones entre los factores identificados y el desempeño percibido del negocio se utilizó el coeficiente de correlación de

Pearson (r), considerando una significancia estadística de $p < .05$ como criterio de aceptación de las correlaciones. Los resultados se presentan en tablas construidas conforme a las normas de la American Psychological Association (APA, 7.ª edición).

RESULTADOS

Perfil de los negocios familiares encuestados

La muestra estuvo conformada por 120 propietarios y administradores de negocios familiares de Pachuca de Soto, Hidalgo. Del total de encuestados, el 63.3% corresponde al género masculino y el 36.7% al femenino, lo que refleja una mayor representación masculina en la conducción de los negocios familiares del municipio, aunque con una participación femenina considerablemente mayor a la reportada en décadas anteriores, indicativa de un proceso gradual de recomposición de los roles de género en el ámbito empresarial local.

En cuanto al nivel educativo, el 41.7% de los encuestados cuenta con educación media superior, el 33.3% con educación superior, el 18.3% con educación secundaria y el 6.7% con educación primaria o inferior. Estos datos sugieren que, si bien existe un nivel educativo moderado entre los administradores de negocios familiares, la formación específica en administración de empresas es limitada: solo el 22.5% de los encuestados con educación superior reportó haber estudiado carreras relacionadas con la administración o los negocios. Con respecto a la antigüedad del negocio, el 30.8% tiene entre 1 y 5 años de operación, el 29.2% entre 6 y 10 años, el 25% entre 11 y 20 años, y el 15% cuenta con más de 20 años en funcionamiento. El 52.5% de los negocios se encuentra en su primera generación de operación, el 35.8% en la segunda y el 11.7% en la tercera o posterior (véase Tabla 1).

Tabla 1 Perfil sociodemográfico y empresarial de la muestra

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	76	63.3 %
	Femenino	44	36.7 %
Nivel educativo	Primaria o inferior	8	6.7 %
	Secundaria	22	18.3 %
	Media superior	50	41.7 %
	Superior	40	33.3 %

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Generación del negocio	Primera	63	52.5 %
	Segunda	43	35.8 %
	Tercera o posterior	14	11.7 %
Sector económico	Comercio al por menor	50	41.7 %
	Servicios personales	34	28.3 %
	Restaurantes y alimentos	22	18.3 %
	Manufactura artesanal	14	11.7 %

Nota. Elaboración propia con base en los datos del instrumento aplicado.

Factores que impactan en la administración

Gobernanza familiar

La dimensión de gobernanza familiar obtuvo una media general de 2.87 (DE = 0.93) en la escala de 1 a 5, lo que indica una percepción por debajo del punto neutro y refleja deficiencias significativas en los mecanismos formales de gobierno empresarial. Solo el 21.7% de los negocios encuestados reportó contar con algún tipo de acuerdo formal —escrito o documentado— que regule la relación entre la familia y el negocio. El 78.3% restante opera sobre la base de acuerdos informales o prácticas no codificadas, lo que genera ambigüedades en la toma de decisiones y en la definición de responsabilidades entre los miembros de la familia involucrados en el negocio.

La existencia de un protocolo familiar fue reportada únicamente por el 8.3% de los negocios, siendo estos en su totalidad empresas de segunda o tercera generación. La celebración de reuniones periódicas para tratar asuntos del negocio con todos los miembros de la familia involucrados fue mencionada por el 34.2% de los encuestados, mientras que el 65.8% señaló que las decisiones se toman de manera centralizada por el fundador o el familiar de mayor jerarquía sin consulta sistemática a los demás integrantes.

Profesionalización de la gestión

Esta dimensión registró la media más baja entre todas las dimensiones evaluadas: 2.64 (DE = 1.02), lo que señala que la profesionalización de la gestión constituye el factor de mayor déficit percibido en los

negocios familiares de la muestra. El 68.3% de los encuestados indicó no contar con un organigrama definido ni con manuales de funciones. El 74.2% señaló que los puestos directivos son ocupados exclusivamente por miembros de la familia, independientemente de su formación o competencias técnicas para el ejercicio del cargo.

Solo el 18.3% reportó haber realizado capacitaciones formales en administración o gestión empresarial en los últimos dos años. La planificación estratégica formal —entendida como la elaboración de planes de negocio con objetivos, metas y estrategias documentadas— está presente en apenas el 15% de los negocios encuestados, concentrándose principalmente en los de tercera generación y en el sector de manufactura, donde la mayor complejidad operativa parece haber impulsado procesos incipientes de formalización administrativa.

Financiamiento y capital

La media obtenida por esta dimensión fue de 2.91 (DE = 0.88). El 61.7% de los negocios encuestados financia sus operaciones exclusivamente con recursos propios o familiares. Solo el 20% reportó haber accedido a algún crédito bancario formal en los últimos tres años, mientras que el 18.3% restante recurre a créditos de proveedores, cajas de ahorro o fuentes informales. Las principales barreras para el acceso al financiamiento formal identificadas por los encuestados fueron: el exceso de requisitos documentales (53.3%), las altas tasas de interés percibidas (28.3%) y el desconocimiento de los productos financieros disponibles para las MiPyMEs (18.4%).

Proceso de sucesión

Esta dimensión obtuvo una media de 2.73 (DE = 1.09). El 77.5% de los negocios en primera generación reportó no tener ningún plan de sucesión establecido, mientras que el 62.7% de los negocios en segunda generación tampoco cuenta con un plan formal para el siguiente relevo generacional. Solo el 14.2% del total de la muestra mencionó haber discutido formalmente el proceso de sucesión con los miembros de la familia, y apenas el 7.5% cuenta con algún documento que lo formalice. El proceso de sucesión tiende a ser percibido como un tema de difícil abordaje por el 58.3% de los encuestados, lo que constituye una barrera psicológica y cultural significativa para su planificación oportuna.



Manejo de conflictos familia-empresa

La dimensión de manejo de conflictos registró una media de 3.02 (DE = 1.14), siendo la más alta entre las dimensiones de dinámicas relacionales intrafamiliares. El 45% de los encuestados reportó haber experimentado conflictos relacionados con la superposición de roles familiares y empresariales en el último año. Los tipos de conflicto más frecuentes identificados fueron: desacuerdos sobre la distribución de utilidades (38.3%), diferencias en la visión estratégica del negocio entre generaciones (31.7%), problemas de autoridad entre el fundador y los sucesores (22.5%), y disputas por la incorporación de familiares sin las competencias requeridas para el puesto (7.5%).

Innovación y uso de tecnología

Esta dimensión obtuvo la media más alta entre todas las evaluadas: 3.18 (DE = 0.97). El 55% de los negocios encuestados reportó el uso de alguna herramienta tecnológica para la gestión del negocio, principalmente para ventas (redes sociales y plataformas de comercio electrónico) y administración básica (hojas de cálculo y aplicaciones de facturación). Sin embargo, el uso de sistemas de gestión empresarial integrados (ERP) o herramientas de análisis de datos es prácticamente inexistente (4.2%). La disposición para adoptar nuevas tecnologías es significativamente mayor entre los negocios de segunda y tercera generación y entre los administrados por personas con educación superior.

Tabla 2 Estadísticos descriptivos por dimensión de análisis

Dimensión	Media	DE	Nivel
Gobernanza familiar	2.87	0.93	Bajo
Profesionalización de la gestión	2.64	1.02	Bajo
Financiamiento y capital	2.91	0.88	Bajo
Proceso de sucesión	2.73	1.09	Bajo
Manejo de conflictos familia-empresa	3.02	1.14	Medio
Innovación y uso de tecnología	3.18	0.97	Medio

Nota. Escala: 1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Muy alto. DE = desviación estándar. Elaboración propia.

Relación entre factores y desempeño percibido del negocio

El análisis de correlación de Pearson entre las seis dimensiones y el desempeño percibido del negocio —medido con cuatro ítems específicos incluidos en el instrumento que evaluaban aspectos como



crecimiento en ventas, generación de empleo, estabilidad financiera y satisfacción del propietario con los resultados del negocio— reveló relaciones estadísticamente significativas en todos los casos ($p < .001$). Los resultados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3 Correlaciones entre factores administrativos y desempeño percibido del negocio

Factor	r	p
Gobernanza familiar	0.612	< .001
Profesionalización de la gestión	0.647	< .001
Financiamiento y capital	0.538	< .001
Proceso de sucesión	0.501	< .001
Manejo de conflictos familia-empresa	0.489	< .001
Innovación y uso de tecnología	0.574	< .001

Nota. r = coeficiente de correlación de Pearson; p = nivel de significancia bilateral. Elaboración propia.

Los resultados indican que todos los factores estudiados mantienen una correlación positiva y estadísticamente significativa con el desempeño percibido del negocio. La profesionalización de la gestión ($r = 0.647$) y la gobernanza familiar ($r = 0.612$) emergen como los factores con mayor correlación con el desempeño, seguidos por la innovación y tecnología ($r = 0.574$) y el financiamiento y capital ($r = 0.538$). El proceso de sucesión y el manejo de conflictos muestran correlaciones moderadas pero igualmente significativas ($r = 0.501$ y $r = 0.489$, respectivamente), lo que confirma la naturaleza multidimensional e interdependiente de los factores que condicionan el desempeño de los negocios familiares en el municipio.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en la presente investigación ofrecen un panorama revelador sobre los factores que condicionan la administración de los negocios familiares en Pachuca de Soto, Hidalgo, y permiten establecer comparaciones sustantivas con la literatura especializada tanto nacional como internacional. La identificación de la profesionalización de la gestión como el factor con mayor déficit percibido y mayor correlación con el desempeño es consistente con los planteamientos de Miller y Le Breton-Miller (2005), quienes demostraron que las empresas familiares con mayores niveles de profesionalización directiva presentan ventajas competitivas sostenidas en el largo plazo.

En el contexto del presente estudio, el dato de que el 74.2% de los puestos directivos son ocupados exclusivamente por familiares sin criterios explícitos de competencia técnica confirma lo que Belausteguigoitia Rius (2012) denominó "nepotismo involuntario": una práctica arraigada en la cultura empresarial familiar que, aunque motivada por la confianza y la cohesión familiar, puede resultar contraproducente para la eficiencia organizacional cuando no se acompaña de criterios claros de capacitación y desarrollo de competencias.

Esta situación es particularmente crítica cuando se considera que la formación administrativa del propietario-administrador tiene un impacto directo en la calidad de las decisiones estratégicas del negocio. El hecho de que solo el 15% de los negocios encuestados cuente con un plan estratégico documentado refleja una brecha significativa entre las exigencias del entorno competitivo contemporáneo y las capacidades de planificación disponibles en la mayoría de estos negocios. Dyer (1986) anticipó este problema al señalar que las culturas organizacionales fuertemente paternalistas, características de los negocios familiares de primera generación, tienden a inhibir la adopción de prácticas administrativas formales que son percibidas como amenazas a la autoridad del fundador.

La debilidad en los mecanismos de gobernanza familiar es otro hallazgo que converge con la literatura previa. Sharma (2004) identificó la gobernanza como uno de los temas más relevantes de la agenda investigativa en empresa familiar, precisamente porque su ausencia o informalidad genera zonas de ambigüedad que dan lugar a conflictos de autoridad, superposición de roles y decisiones subóptimas.

En el presente estudio, el hecho de que solo el 8.3% de los negocios cuente con un protocolo familiar —instrumento clave de gobierno que regula las relaciones familia-empresa y establece procedimientos para situaciones críticas como la sucesión, la incorporación de familiares o la distribución de dividendos— refleja una enorme brecha entre las recomendaciones de la literatura y las prácticas reales del empresariado familiar en Pachuca de Soto.

Este hallazgo es coherente con lo reportado por Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) para el contexto colombiano, donde la formalización del gobierno familiar es igualmente escasa entre las micro y pequeñas empresas familiares, y apunta a una característica sistémica de los negocios familiares en economías latinoamericanas en vías de consolidación institucional. Gersick et al. (1997) señalaron que los negocios familiares que logran transitar con éxito entre generaciones son precisamente aquellos que



han invertido deliberadamente en la construcción de estructuras de gobierno —consejos de familia, protocolos, consejos de administración— que permiten institucionalizar los procesos de toma de decisiones y reducir la dependencia del liderazgo personal del fundador.

El proceso de sucesión emerge como una asignatura pendiente de proporciones alarmantes. La literatura especializada ha advertido sistemáticamente sobre los riesgos que entraña la ausencia de planificación sucesoria (Handler, 1989; Cabrera-Suárez et al., 2001; Lansberg, 1999). El dato de que el 77.5% de los negocios en primera generación no cuenta con ningún plan de sucesión es particularmente significativo si se considera que, como señaló Ward (1987), la sucesión no planificada es una de las principales causas de cierre o declive de los negocios familiares a nivel global. La percepción del tema sucesorio como tabú o de difícil abordaje, reportada por el 58.3% de los encuestados, sugiere una dimensión cultural y emocional del problema que trasciende lo meramente administrativo: en muchos casos, hablar de la sucesión implica confrontar la propia mortalidad del fundador y reconocer la inevitabilidad del cambio generacional, lo que genera resistencias que solo pueden superarse mediante intervenciones deliberadas de sensibilización y acompañamiento profesional.

Las restricciones al financiamiento reportadas en el estudio se insertan en un patrón ampliamente documentado para las micro y pequeñas empresas mexicanas. La Secretaría de Economía (2022) ha señalado que el acceso al crédito formal es una de las principales barreras al crecimiento del sector de las MiPyMEs en México, y que las empresas familiares son especialmente vulnerables a esta restricción por su renuencia a compartir información financiera con instituciones externas y por la frecuente ausencia de garantías formales requeridas por el sistema bancario. La CEPAL (2020) ha documentado que la brecha de financiamiento para las microempresas familiares en América Latina es estructural y persistente, y que su superación requiere políticas públicas que combinen instrumentos de garantía, educación financiera y simplificación regulatoria.

Los conflictos familia-empresa documentados en el estudio son coherentes con el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996), según el cual la superposición de los sistemas familia, propiedad y empresa es inherente a la naturaleza del negocio familiar y genera necesariamente tensiones y conflictos que deben ser gestionados proactivamente. La prevalencia de conflictos relacionados con la distribución de utilidades (38.3%) y las diferencias en la visión estratégica entre generaciones (31.7%) refleja la



dificultad para separar la lógica financiera familiar —que prioriza el consumo y bienestar presente de los miembros— de la lógica empresarial —que demanda reinversión y acumulación de capital para sostener el crecimiento—. Chrisman et al. (2003) señalaron que esta tensión es estructural y que solo puede ser gestionada de manera efectiva a través de mecanismos formales de gobierno que establezcan reglas claras y legítimas para la distribución de beneficios y la toma de decisiones estratégicas.

Resulta alentador constatar que la dimensión de innovación y tecnología obtuvo la media más alta entre todas las dimensiones evaluadas (3.18), y que el 55% de los negocios reportó el uso de alguna herramienta tecnológica en su gestión cotidiana. Este hallazgo sugiere que los negocios familiares de Pachuca de Soto no son ajenos a las tendencias de digitalización y que existe una base favorable para impulsar procesos de transformación digital más profundos y estructurados. Sin embargo, la escasa adopción de sistemas de gestión integrados y la concentración del uso tecnológico en redes sociales y ventas en línea indica que aún prevalece una visión instrumental y parcial de la tecnología, sin integrarla como un eje transversal de la gestión administrativa con potencial transformador.

La correlación positiva y significativa entre todos los factores estudiados y el desempeño percibido del negocio valida el enfoque multidimensional adoptado en el estudio y confirma que la administración eficaz de los negocios familiares requiere atención simultánea a dimensiones diversas. La gobernanza, la profesionalización, el financiamiento, la sucesión, los conflictos y la innovación no son problemáticas aisladas sino elementos de un sistema interdependiente cuya mejora integral —y no solo puntual— condiciona la sustentabilidad y el crecimiento del negocio. Esta perspectiva sistémica, respaldada por los datos del estudio, resulta fundamental para el diseño de intervenciones de política pública que aspiren a generar impactos reales y duraderos en el tejido empresarial familiar del municipio.

Los hallazgos del presente estudio dialogan con los trabajos de Rendón Cobián y Montaña Hirose (2004) sobre las expresiones organizacionales de la familia en México, cuyos resultados subrayan la persistencia de lógicas informales y relacionales en la conducción de los negocios familiares mexicanos, y apuntan a la necesidad de comprender estas organizaciones desde marcos teóricos que reconozcan la centralidad de la cultura y los vínculos afectivos como factores constitutivos —y no solo distorsionantes— de su funcionamiento. La evidencia empírica aportada por el presente estudio



contribuye a enriquecer este debate, situándolo en el contexto específico de una ciudad media del interior de México.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió identificar y analizar los principales factores que impactan en la administración de los negocios familiares en Pachuca de Soto, Hidalgo, respondiendo al objetivo planteado y aportando evidencia empírica relevante para la comprensión de este sector en el contexto municipal mexicano.

Los hallazgos demuestran que la profesionalización de la gestión y la gobernanza familiar constituyen los factores de mayor impacto en el desempeño percibido de los negocios familiares, y son precisamente los que presentan los mayores déficits en la muestra estudiada. La ausencia de mecanismos formales de gobierno —protocolos familiares, consejos de administración, manuales de funciones— y la limitada formación administrativa de los directivos familiares configuran las restricciones estructurales más críticas para la competitividad y sustentabilidad de estos negocios en el corto, mediano y largo plazo.

El proceso de sucesión emerge como una asignatura pendiente de proporciones alarmantes: más del 77% de los negocios en primera generación no tienen ningún plan sucesorio, y la resistencia cultural a abordar el tema representa una barrera adicional que requiere intervenciones específicas y sostenidas de sensibilización y acompañamiento profesional. Las restricciones al financiamiento formal consolidan un patrón de subinversión que limita las posibilidades de modernización y expansión de los negocios, mientras que los conflictos familia-empresa, aunque gestionados con relativa mayor eficacia que otras dimensiones, continúan siendo una fuente de perturbación administrativa que impacta en la cohesión y el desempeño organizacional.

En términos de implicaciones prácticas, los resultados de este estudio sugieren la necesidad de: (a) diseñar programas de formación empresarial específicamente adaptados a los propietarios y administradores de negocios familiares en el municipio, con énfasis en gobernanza, planeación estratégica y sucesión; (b) fortalecer los instrumentos de apoyo financiero disponibles a través de instancias como el Instituto Nacional del Emprendedor o el gobierno del estado de Hidalgo, simplificando requisitos y ampliando la difusión de las opciones existentes; (c) promover la cultura del protocolo familiar y del consejo de administración como herramientas accesibles y pertinentes para



negocios de cualquier tamaño; y (d) crear espacios de acompañamiento y consultoría especializados en empresa familiar a nivel local, vinculando a las instituciones de educación superior del municipio con el sector empresarial familiar.

Desde el punto de vista de las implicaciones teóricas, este estudio contribuye a la construcción de conocimiento situado sobre empresa familiar en México, aportando evidencia cuantitativa desde un municipio de alta representatividad para el perfil de ciudad intermedia del interior del país. Los hallazgos refuerzan la pertinencia de los marcos teóricos clásicos —modelo de los tres círculos, teoría de recursos, enfoque sistémico del ciclo de vida— y confirman su aplicabilidad al contexto latinoamericano, al tiempo que señalan la necesidad de avanzar hacia marcos analíticos que incorporen con mayor profundidad las dimensiones culturales y contextuales específicas de cada territorio.

Entre las limitaciones del estudio se reconocen: el alcance transeccional del diseño, que impide el análisis de la evolución temporal de los factores estudiados; el uso del desempeño percibido como variable de resultado, susceptible de sesgos de deseabilidad social por parte de los encuestados; y la delimitación geográfica al municipio de Pachuca de Soto, que limita la generalización de los hallazgos a otros contextos. Se recomienda que futuras investigaciones incorporen diseños longitudinales, amplíen el alcance territorial hacia otros municipios del estado de Hidalgo, integren metodologías cualitativas que permitan profundizar en los procesos relacionales y culturales subyacentes a los factores identificados, y exploren el impacto diferencial de las variables de género y generación en los patrones de administración de los negocios familiares de la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.



- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–47.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93–105.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Censos Económicos 2019: Resultados definitivos*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. INEGI.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Leach, P. (2007). *La empresa familiar*. Granica.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.



- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *Perspectivas económicas de América Latina 2021: Avanzando juntos hacia una mejor recuperación*. OECD Publishing.
- Poza, E. J. (2010). *Family business* (3rd ed.). South-Western Cengage Learning.
- Rendón Cobián, M., & Montaña Hirose, L. (2004). Las expresiones organizacionales de la familia. Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 25(56), 149–168.
- Secretaría de Economía. (2022). *Diagnóstico del mercado de financiamiento en México*. Gobierno de México.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.