



## INFORME DE RESULTADOS

2025-2026

# ENCUESTA A NEGOCIOS Y EMPRESAS FAMILIARES (PYMES)

DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS FAMILIARES REGIONALES DEL GIRO TEXTIL DE  
SAN MIGUEL EL ALTO, TEPATITLÁN DE MORELOS Y ZAPOTLANEJO, JALISCO,  
MÉXICO

Dra. Gizelle Guadalupe Macías González  
Mtra. Alma Azucena Jiménez Padilla  
21 de marzo De 2026

**Universidad de Guadalajara**

**Centro Universitario de los Altos**

**Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación**

**Proyecto:** PEE-2025-G-412: “Desarrollo regional y empresas familiares mexicanas: de la ocupación tradicional al negocio familiar; cultura, gestión y fomento de estrategias organizacionales para las empresas familiares regionales”.

**Financiamiento:** Aprobado en la Convocatoria Proyectos de Investigación Científica y Humanística en Ejes Estratégicos 2025 de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI)

**Estudio:** Encuesta a negocios y/o empresas familiares (Pymes) de tres municipios de Jalisco

**Documento:** Informe de resultados

**Periodo de levantamiento y análisis:** Octubre de 2025 a marzo de 2026.

**Lugar:** San Miguel el Alto, Tepatlán de Morelos y Zapotlanejo, Jalisco, México.



## Resumen ejecutivo

El presente informe expone los resultados del sondeo 2025–2026 aplicado a negocios y/o empresas familiares localizados en San Miguel el Alto, Tepatitlán de Morelos y Zapotlanejo, Jalisco, con énfasis en unidades económicas clasificables como PYMES y, de manera particular, en establecimientos con lógica de organización familiar. El propósito general del estudio fue caracterizar la gestión, cultura y estructura organizacional, la participación de familiares, así como su relación y conformación en la economía y desarrollo local, así como su vinculación nacional.

De manera preliminar, los datos disponibles sugieren un perfil empresarial concentrado en microempresas, con alta proporción de propiedad totalmente familiar, dirección ejercida predominantemente por integrantes de la familia y una participación sustantiva de familiares en la operación cotidiana. Asimismo, se observan indicios de concentración de la toma de decisiones, baja formalización organizacional y una presencia relevante de liderazgo femenino. A su vez el impacto nacional de su comercialización llega a alcanzar más de quince estados de la República Mexicana y la Ciudad de México.

Estos hallazgos apuntan a la existencia de unidades económicas con alta cohesión familiar, pero también con posibles desafíos en materia de profesionalización, sucesión, institucionalización de procesos y diversificación de funciones administrativas. A su vez se visualizan beneficios de operar en el entorno y contribuciones al desarrollo local.



## 1. Introducción

Las empresas familiares constituyen una de las formas organizativas de mayor presencia en la estructura económica local, regional y nacional. Su relevancia no se limita a su aporte al empleo y a la generación de ingresos, sino también a su papel como espacios de reproducción social, transmisión intergeneracional de saberes, sostenimiento patrimonial y articulación comunitaria.

En municipios como San Miguel el Alto, Tepatitlán de Morelos y Zapotlanejo, Jalisco, México; los negocios familiares representan una modalidad particularmente importante de emprendimiento y subsistencia económica. No obstante, con frecuencia estas unidades operan con esquemas organizacionales poco formalizados, alta dependencia del trabajo familiar y mecanismos de dirección basados en relaciones de confianza, costumbre o jerarquía tradicional.

En este contexto, el sondeo impulsado por este proyecto apoyado por la SECIHTI buscó producir evidencia descriptiva que permitiera conocer mejor las características estructurales y de funcionamiento de este tipo de negocios, así como generar insumos para el diseño posterior de estrategias de acompañamiento, formación, fortalecimiento empresarial o investigación aplicada.

El presente informe sintetiza los resultados del sondeo 2025–2026 sobre negocios y/o empresas familiares de tres municipios de Jalisco, con énfasis en PYMES. Además de la descripción cuantitativa, incorpora un análisis temático exploratorio de las respuestas abiertas para identificar desafíos, fortalezas, tensiones y demandas emergentes expresadas directamente por las y los participantes.

La muestra estudiada quedó conformada por 36 empresas familiares. La distribución territorial mostró una concentración equivalente en Tepatitlán, San Miguel el Alto y Zapotlanejo (12 casos cada uno; 33.3% respectivamente). Adicionalmente se realizaron 6 entrevistas que fueron cuyo audio fue grabado a dos participantes de cada uno de estos municipios, sin embargo, el análisis de estos datos no se incorpora en este informe y se evidenciará en otros documentos enfocados en el análisis cualitativo.

Como se muestra a continuación, entre las empresas y negocios participantes, predominaron las microempresas, así como las estructuras de propiedad y dirección marcadamente familiares. Adicionalmente, la batuta del negocio fue ejercida por una persona perteneciente a la familia propietaria en la totalidad de los casos con respuesta.

El perfil organizacional observado corresponde a empresas pequeñas, con fuerte presencia de una o pocas personas propietarias y participación laboral directa de



familiares. En más de la mitad de la muestra, trabajan en promedio de dos a tres familiares en la empresa, y la dirección general recae con mayor frecuencia en mujeres (58.3%).

En contraste con la centralidad de la familia en la operación, se identificó una baja formalización institucional. La mayoría no cuenta con plan de sucesión y dirección, protocolo familiar, plan estratégico escrito, ni criterios formalizados para seleccionar de familiares que asuman un rol activo. También se observó escasa presencia de órganos formales de gobierno, consejo y asamblea familiares en los casos.

En innovación, predominaron niveles bajo y medio. Los cambios más frecuentes en los últimos tres años se concentraron en conceptos comerciales (promoción, canales, precios y empaques) y, en menor medida, en bienes o servicios nuevos o mejorados. Los conflictos declarados fueron en general bajos; cuando aparecieron, se concentraron en el futuro estratégico del negocio, la reinversión de utilidades y el pago de dividendos (ganancias).

El desarrollo de los negocios y las empresas familiares en el municipio donde operan contribuyen principalmente a la reputación textil de la comunidad, al desarrollo local, al mantenimiento de la tradición productiva y a la oferta de productos fabricados en la localidad. A su vez, entre los beneficios que perciben como entidad económica del entorno local se encuentra el acceso a personas que son clientes, el conocimiento de tendencias y mercado, las alianzas con negocios del mismo giro y el aprendizaje sectorial a partir del entorno productivo local.

Sobre el impacto de la comercialización y el vínculo con otras unidades económicas se realiza con personas que pertenecen a varios municipios de Jalisco y de la nación, por lo que pertenecen a más de quince estados de la República Mexicana y con el país de Estados Unidos de América. El análisis temático de las preguntas abiertas reveló cuatro grandes núcleos: presión competitiva (especialmente por importaciones y productos chinos), caída o fragilidad de las ventas, necesidad de adaptación digital y demandas de apoyo gubernamental, promoción y organización sectorial. Como fortalezas, las y los participantes destacaron la confianza, la comunicación, la autonomía decisional y el ahorro de costos laborales; como desventajas, señalaron conflictos familiares, sobrecarga de trabajo y dificultades para separar la vida familiar del negocio.



## 2. Objetivos del Proyecto PEE-2025-G-412 en relación con el estudio

### **Objetivo general.**

Analizar la gestión y la cultura organizacional de empresas familiares jaliscienses, la relación entre familias, empresas y regiones y su contribución al desarrollo económico y social regional.

### **Objetivos específicos:**

- Analizar la gestión y cultura organizacional de empresas familiares del giro textil, desde la contribución de las mujeres hasta la formalización del negocio familiar. Así como su representación y conformación en la economía local, en poblaciones de Tepatitlán, Zapotlanejo y San Miguel el Alto, Jalisco.
- Diagnosticar empresas familiares regionales (PYMES) del sector textil.
- Reconocer el aporte de las mujeres y los hombres en los negocios familiares y en el desarrollo local.

## 3. Metodología

Se realizó un estudio descriptivo, transversal y no experimental a partir de una base consolidada de respuestas provenientes de un cuestionario aplicado mediante *Google Forms*. El instrumento fue diseñado por las autoras de este informe, junto con el grupo de trabajo. Su contenido integra varios apartados de autoría propia e incluye aspectos del cuestionario elaborado y facilitado por Juan Manuel San Martín Reyna, integrante también del proyecto PEE-2025-G-412. El instrumento tiene como objetivo analizar las dinámicas de gestión y cultura organizacional de negocios y empresas familiares, que visibilice la participación de sus integrantes.

Las encuestas fueron recogidas en los establecimientos de las personas participantes en las siguientes zonas de cada municipio:

- Tepatitlán de Morelos: Núcleo-Tianguis textil
- Zapotlanejo: Zona centro y comercial de la ciudad
- San Miguel el Alto: Plaza del vestido y zona centro.

La base actualizada contiene 36 registros y 89 variables. El procesamiento consideró limpieza básica de datos, homogeneización de variantes ortográficas obvias, y cálculo de porcentajes con base válida por reactivo cuando existieron omisiones, respuestas abiertas en preguntas cerradas o capturas inconsistentes. Además, se realizaron otras 6 entrevistas en base al mismo cuestionario cuyo audio fue grabado y se entregarán como evidencia en una segunda fase.



El análisis de preguntas abiertas se realizó mediante codificación temática exploratoria. Una misma respuesta pudo contribuir a más de un tema analítico; por ello, en los apartados temáticos se reportan menciones y no porcentajes excluyentes.

Algunas variables territoriales y de mercado presentaron heterogeneidad importante en el modo de respuesta (por ejemplo, mezcla de opciones, porcentajes, localidades o comentarios libres dentro de un mismo campo). En esos casos, se privilegió una lectura cualitativa y prudente, evitando inferencias más precisas de las que permite la calidad de captura.



## 4. Resultados

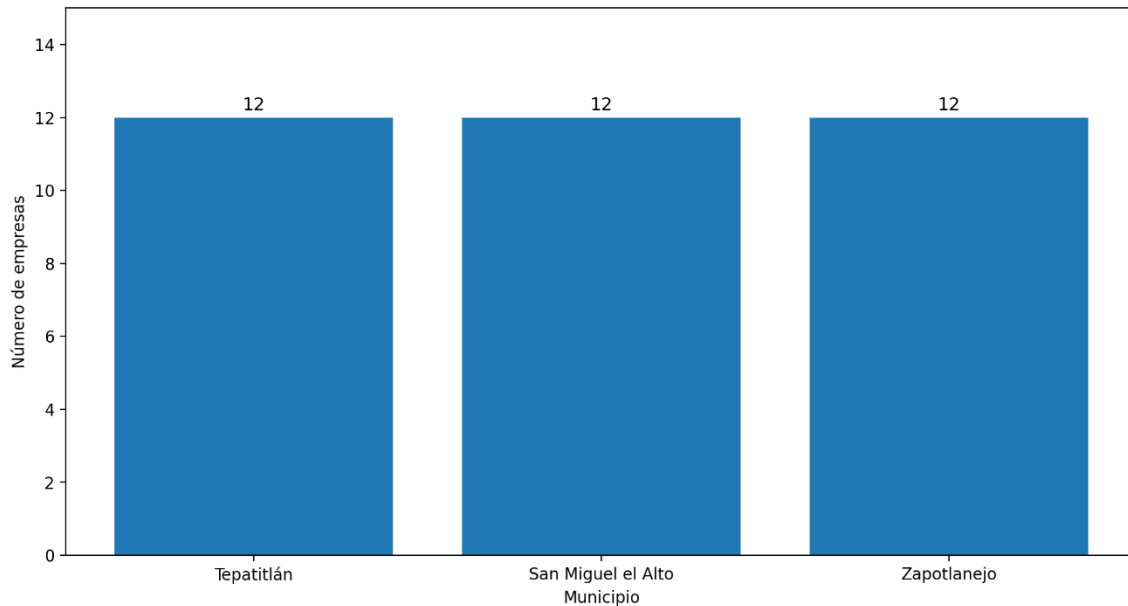
### 4.1 Perfil general de la muestra

La muestra quedó compuesta por 36 empresas familiares. Territorialmente, la distribución fue relativamente equilibrada entre San Miguel el Alto, Tepatitlán y Zapotlanejo (12 casos cada uno).

Tabla 1. Distribución de la muestra por municipio

Municipio	Frecuencia	Porcentaje
Tepatitlán	12	33.3
Zapotlanejo	12	33.3
San Miguel el Alto	12	33.3

Número de personas encuestadas por municipio



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta.

En términos de antigüedad, fue posible recuperar información válida para 36 casos. La mediana de años en operación fue de 22 años, con un rango intercuartílico de 10 a 35 años, lo que sugiere la coexistencia de negocios relativamente recientes con trayectorias empresariales consolidadas.

El tamaño empresarial fue prácticamente homogéneo: 36 de 36 respuestas clasificaron a la empresa como microempresa (0 a 10 personas empleadas). Este patrón ubica a la muestra dentro de estructuras de pequeña escala, de operación intensiva en trabajo familiar y baja diferenciación funcional.



Tabla 2. Tamaño del negocio o empresa

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Micro 0 a 10	36	100

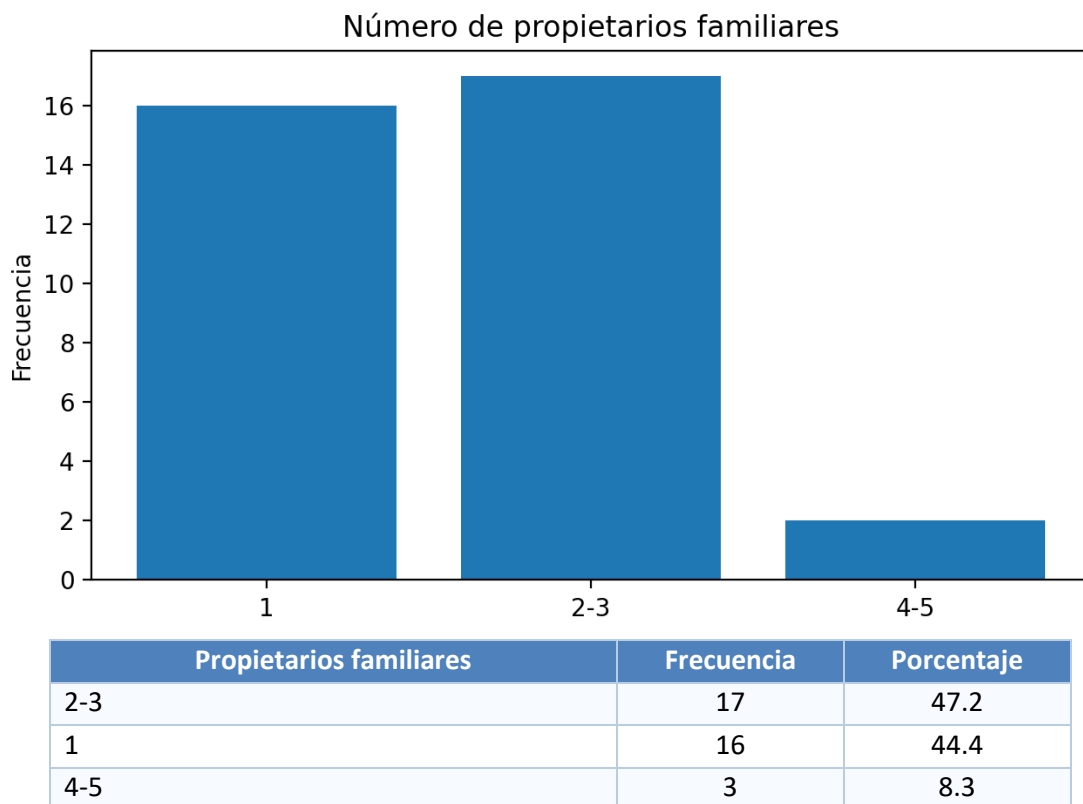
Se muestra base válida del reactivo.

#### 4.2 Estructura familiar, propiedad, dirección y formación académica

La propiedad familiar es un rasgo dominante. De 35 respuestas válidas sobre porcentaje de propiedad familiar, 34 (97.1%) reportaron 100% de propiedad en manos de la familia y un caso registró 50%. La media observada fue de 98.6%, con mediana de 100%.

Respecto al número de familiares con propiedad, las modalidades más frecuentes fueron de dos a tres personas copropietarias y de una con solo una persona propietaria familiar. En cuanto a participación laboral, la categoría modal fue de dos a tres familiares trabajando activamente en el negocio.

Tabla 3. Número de integrantes familiares propietarios



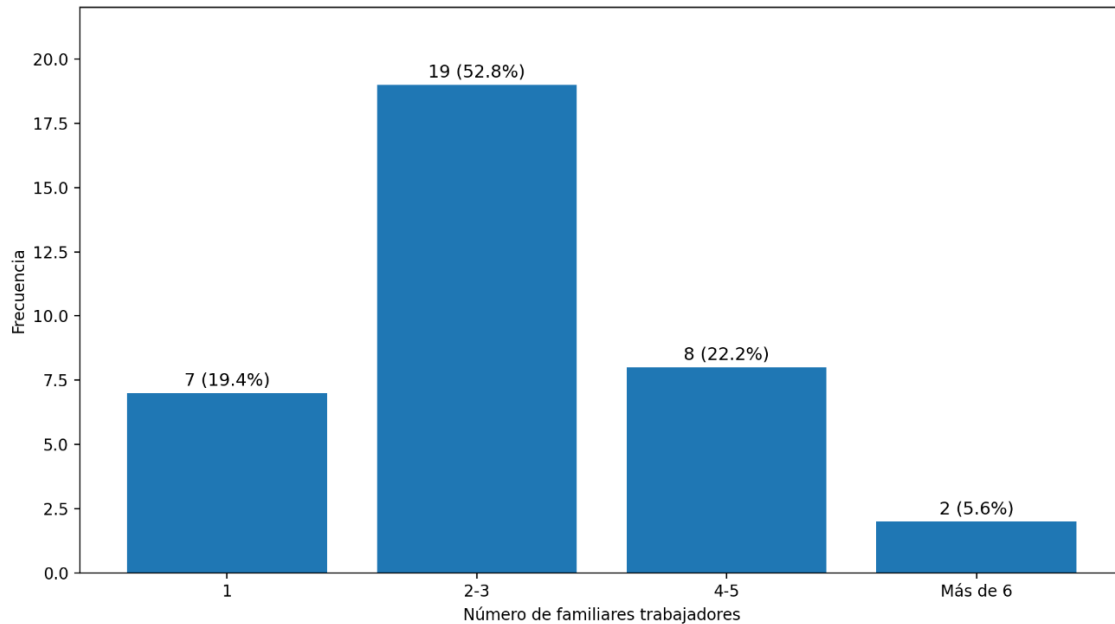
Fuente: elaboración propia.



Tabla 4. Número de integrantes familiares que trabajan en la empresa

Familiares trabajadores	Frecuencia	Porcentaje
1	7	19.4
2-3	19	52.8
4-5	8	22.2
Más de 6	2	5.6

Número de integrantes familiares que trabajan en la empresa



Fuente: elaboración propia.

La dirección es ejercida por una persona perteneciente a la familia propietaria en todos los casos que respondieron este reactivo, lo cual confirma una mínima separación entre propiedad, control y conducción operativa. Asimismo, se observó una presencia relevante de mujeres en la dirección general.

Tabla 5. Persona que lleva la dirección general

Dirección general	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	21	58.3
Hombre	15	41.7

Fuente: elaboración propia.

En relación con las generaciones al mando, la conducción recae principalmente en la primera y segunda generación, aunque también existe participación de la tercera y, de manera residual, de la cuarta generación. En las actividades laborales cotidianas se observa una mayor presencia de la segunda generación, seguida por la primera y la tercera.



Tabla 6. Generaciones presentes en dirección y trabajo

Generación	Dirigen (menciones)	Trabajan (menciones)
Primera	18	19
Segunda	16	27
Tercera	8	12
Cuarta	2	2
Quinta	0	1

Las menciones no son excluyentes, ya que el reactivo permitía seleccionar más de una generación.

En la pregunta de respuesta múltiple sobre las generaciones que han participado creando nuevos negocios, métodos y/o procedimientos, las categorías con mayor presencia fueron la primera generación (abuelos) y la segunda generación (padres), ambas con 20 menciones. En un segundo plano apareció la tercera generación (hijos) con 8 menciones, mientras que la participación de generaciones más avanzadas fue marginal. Estos hallazgos sugieren que la capacidad de innovación y expansión sigue concentrándose principalmente en las generaciones fundadoras y sucesoras inmediatas.

Tabla 7. Generaciones que han participado creando nuevos negocios, métodos y/o procedimientos

Generación	Dirigen (menciones)
Primera	20
Segunda	20
Tercera	8
Cuarta	1
Quinta	1

Tabla 8. Generaciones que han participado creando nuevos negocios, métodos y/o procedimientos

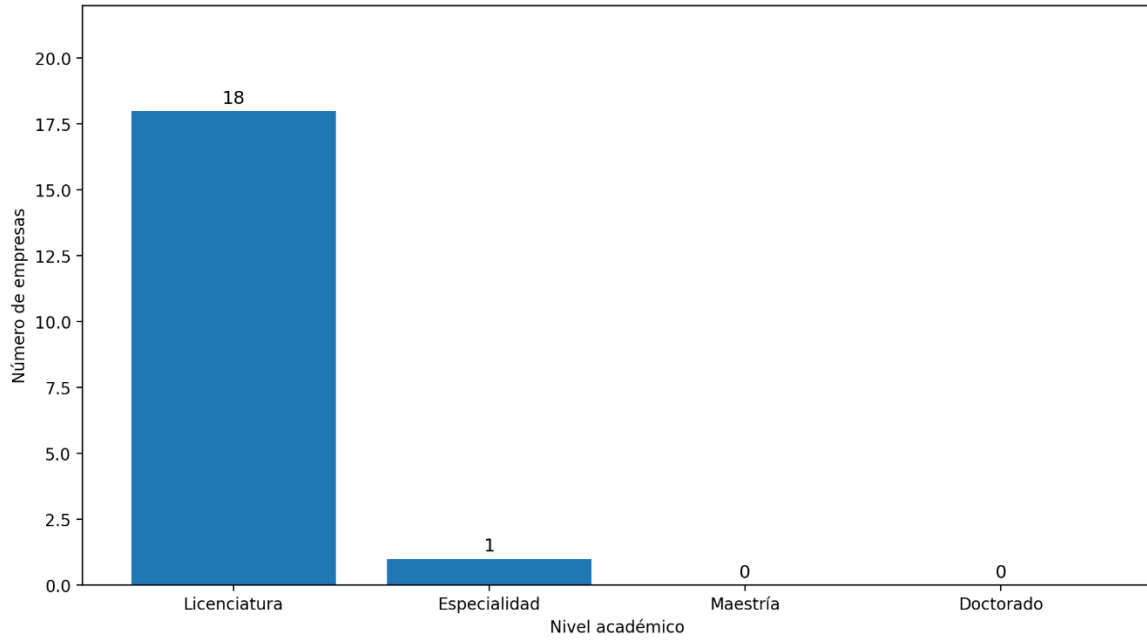
Generación	Dirigen (menciones)
Primera	20
Segunda	20
Tercera	8
Cuarta	1
Quinta	1

Sobre los resultados sobre la formación universitaria de familiares en puestos directivos se puede observar que esta se concentra principalmente en el nivel de licenciatura, mientras que la presencia de maestría, doctorado o especialidad es muy reducida o prácticamente nula en la



muestra. Esto puede interpretarse de dos maneras no excluyentes: por un lado, como un reflejo de trayectorias empresariales construidas más desde la experiencia práctica y la transmisión familiar del oficio que desde la profesionalización formal; por otro, como un posible indicador de áreas de oportunidad en materia de formación directiva, gestión y relevo generacional.

Formación académica de familiares en puestos directivos



### 4.3 Sucesión, profesionalización y gobierno

Los indicadores de sucesión y profesionalización muestran una estructura predominantemente informal. Sólo 27.8% reportó contar con plan de sucesión y 19.4% con un plan específico para la sucesión de la dirección o liderazgo. Del mismo modo, apenas 16.7% declaró tener previsiones ante muerte imprevista o incapacidad de una persona directiva clave.

Tabla 9. Existencia de plan de sucesión

Plan de sucesión	Frecuencia	Porcentaje
No/No aplica	26	72.2
Sí	10	27.8

Las categorías “No/No aplica” agrupan variantes equivalentes o respuestas no utilizables en análisis comparativo.



¿Cuenta con plan de sucesión?

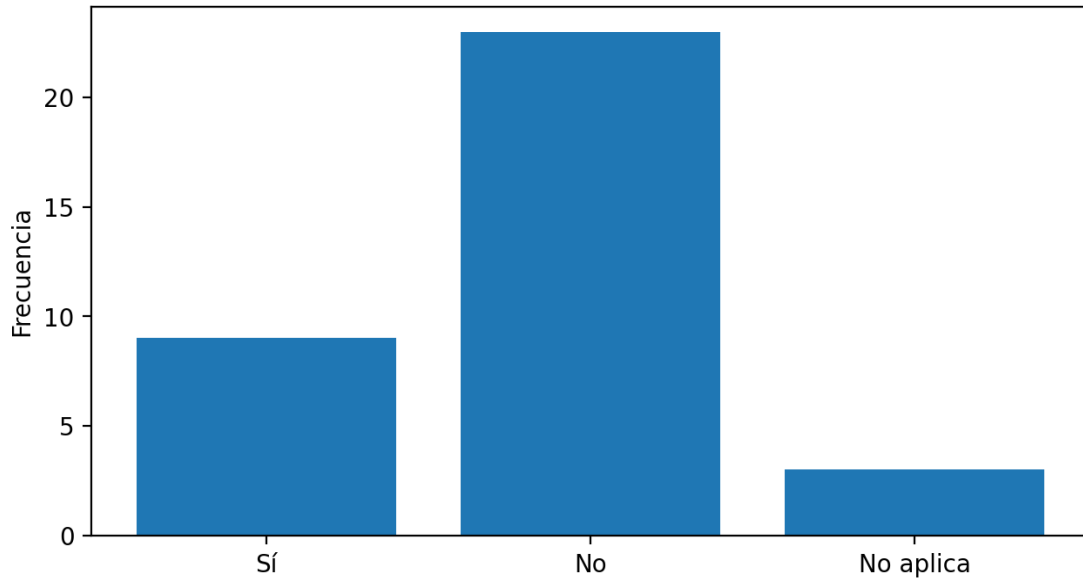


Tabla 10. Existencia de plan para la sucesión de la dirección

Plan para sucesión directiva	Frecuencia	Porcentaje
No/No aplica	29	80.6
Sí	7	19.4

Fuente: elaboración propia.

La baja formalización también se expresa en los dispositivos de gobierno y planeación. Únicamente una empresa reportó tener protocolo familiar por escrito y una reportó contar con documento escrito de plan estratégico a mediano y largo plazo.

Tabla 11. Protocolo familiar por escrito

Protocolo familiar	Frecuencia	Porcentaje
No/No aplica	35	97.2
Sí	1	2.8

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Documento escrito del plan estratégico

Plan estratégico escrito	Frecuencia	Porcentaje
No/No aplica	34	97.1
Sí	1	2.9

Fuente: elaboración propia.

La profesionalización del ingreso familiar al negocio también es limitada. Sólo cinco empresas señalaron haber definido criterios para elegir integrantes familiares que tomen un rol activo, y únicamente cuatro reportaron un plan específico de formación o capacitación para el personal.



En contraste, 28 empresas indicaron que, en principio, es indistinto que participen mujeres u hombres en las actividades, lo que sugiere una apertura declarativa a la participación por género, aunque no necesariamente una política formalizada.

- Criterios definidos para incorporación de familiares: 5 de 36 casos.
- Plan específico de formación/capacitación: 4 de 36 casos.
- Previsiones ante contingencias directivas: 6 de 36 casos.
- Participación indiferente de mujeres u hombres según la empresa: 28 de 36 casos.

#### 4.4 Conflicto organizacional percibido

La matriz de conflicto sugiere niveles globalmente bajos de tensión declarada. En la mayoría de los temas predominó la respuesta “No se presentan”. No obstante, los rubros con mayor frecuencia de “algo” o “mucho” conflicto fueron la discusión acerca del futuro estratégico de la empresa, la reinversión de utilidades y las decisiones sobre dividendos (ganancias).

Tabla 13. Temas de conflicto con mayor presencia relativa

Tema de conflicto	Algo de conflicto	Mucho conflicto	Algún o mucho conflicto %
Discusión acerca del futuro estratégico de la empresa	10	1	30.6
Decidir entre reinversión de utilidades del negocio	7	2	25
Tomar decisiones sobre el pago de dividendos (ganancias)	6	0	17.6
Establecer los niveles de remuneración para integrantes de la familia que participan activamente dentro de la empresa	5	0	14.3
Integrantes de la familia activamente involucrados/as en la empresa que no consultan sobre temas claves con el resto de la familia o familia más amplia	4	1	14.3
Sobre el rol que la familia política debe tener o no dentro de la organización	5	0	13.9

Ordenados de mayor a menor proporción de “algo” o “mucho” conflicto.

Este patrón es congruente con empresas familiares pequeñas: los conflictos más visibles no se concentran tanto en reglas formales de gobierno, sino en decisiones estratégicas y distributivas donde la lógica del negocio y la lógica familiar pueden tensionarse.



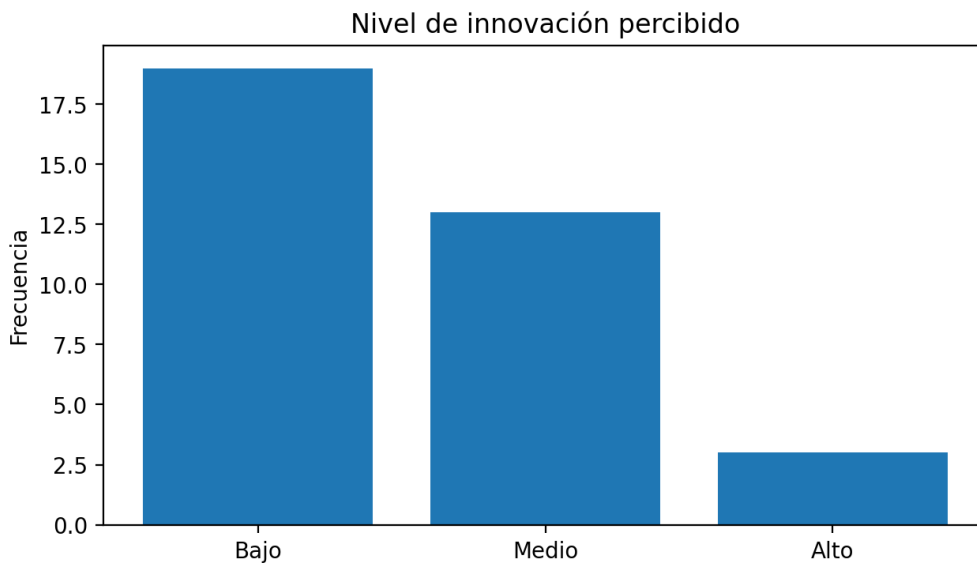
#### 4.5 Innovación y cambios recientes

La autopercepción del nivel de innovación se situó mayoritariamente en rangos bajos o medios. Sólo tres empresas se calificaron con nivel alto de innovación.

Tabla 14. Nivel de innovación autodeclarado

Nivel de innovación	Frecuencia	Porcentaje
Medio	13	36.1
Bajo	20	55.6
Alto	3	8.3

Fuente: elaboración propia.



Al revisar los cambios introducidos en los últimos tres años, el mayor dinamismo se registró en conceptos comerciales —promoción, canales, envases y precios—, seguido por bienes o servicios nuevos o mejorados. En contraste, la entrada a nuevos sectores fue prácticamente inexistente.

Tabla 15. Cambios e innovaciones reportados en los últimos 3 años

Cambio/innovación reportado	Sí	No	% Sí
Entrada a nuevos negocios/sectores	1	35	2.8
Bienes o servicios nuevos/mejorados	11	25	30.6
Métodos de fabricación o logística nuevos/mejorados	3	19	13.6
Métodos organizativos nuevos	6	29	17.1
Conceptos comerciales nuevos	15	20	42.9

Fuente: elaboración propia.

Las respuestas abiertas asociadas a innovación sugieren que las transformaciones recientes han sido sobre todo tácticas y comerciales: nuevas marcas, nuevos productos, empaques,



promociones, redes sociales, tienda en línea y ajustes en envíos. Esto indica un patrón de innovación incremental más que de diversificación profunda o cambio estructural.

#### 4.6 Vinculación territorial e impacto regional

En las respuestas relacionadas con los beneficios de establecerse en el municipio o en la Región de los Altos, los temas más frecuentes fueron el acceso a personas que son clientes, el conocimiento de tendencias y mercado, las alianzas con negocios del mismo giro y el aprendizaje sectorial a partir del entorno productivo local.

Tabla 16. Principales beneficios del entorno local para la empresa (pregunta 44.1)

Tema	Menciones
Clientes	21
Conocimiento de tendencias y mercado	15
Alianzas mismo giro	12
Aprendizaje sectorial	11
Eventos y redes locales	8
Proveeduría	8
Cultura/ritmo regional de trabajo	7
Alianzas otros giros	6

*Menciones temáticas derivadas de respuestas multiselección capturadas en texto.*

Por otro lado, las y los integrantes de las empresas señalaron que su presencia en el municipio contribuye principalmente a la reputación textil local, al desarrollo local, al mantenimiento de la tradición productiva y a la oferta de producto fabricado en el propio municipio.

Tabla 17. Principales aportes y/o contribuciones de la empresa al municipio o región (pregunta 44.2)

Tema	Menciones
Reputación textil del municipio	13
Desarrollo local por producción/comercialización	11
Tradición textil	10
Producto textil fabricado localmente	8
Empleo para no familiares	7
Reciclaje de sobrantes	4
Capacitación de personal	2
Relaciones e intercambio local	1

*Menciones temáticas derivadas de respuestas multiselección capturadas en texto.*

#### 4.7 Alcance territorial

En las preguntas abiertas sobre la localización de las relaciones clientelares de la empresa familiar, se observó que los municipios más mencionados como espacios donde se realizan más actividades fueron Guadalajara, San Miguel el Alto y Zapotlanejo, mientras que a nivel estatal se encuentra Jalisco, además de quince estados, la especificación de la zona norte de México y la



Ciudad de México. A su vez a nivel internacional, la actividad se concentró principalmente con menciones a Estados Unidos (2).

Tabla 18. Municipios de donde provienen la mayoría de los clientes de la empresa familiar

Municipio	Menciones
Guadalajara	12
San Miguel el Alto	8
Zapotlanejo	8
Tepatitlán	4
San Juan	3
Arandas	3
Ameca	1
Cancún	1
Chilpancingo	1
Ciudad Guzmán	1
Ciudad Juárez	1
Culiacán	1
Durango	1
La Barca	1
La Piedad	1
León	1
Magdalena	1
Mexicali	1
Monterrey	1
Puerto Vallarta	1
Tangamandapio	1
Jalostotitlán	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Estados de donde provienen la mayoría de los clientes de la empresa familiar

Estado	Menciones
Jalisco	24
Michoacán	6
Ciudad de México	5
Estado de México	2
Veracruz	2



Chiapas	2
Norte de México (mención regional)	2
Sinaloa	1
Guanajuato	1
Baja California Sur	1
Baja California	1
Colima	1
Zacatecas	1
Quintana Roo	1
Durango	1
Nuevo León	1
Ciudad de México	2

Fuente: elaboración propia.

#### 4.8 Análisis de preguntas abiertas

Se realizó una codificación temática exploratoria de las respuestas abiertas de los reactivos 52, 53, 54 y 56. Dado que una respuesta podía contener varios temas, las cifras siguientes representan menciones acumuladas y no categorías mutuamente excluyentes.

Tabla 20. Temas dominantes en “mayores desafíos”

Tema	Menciones
Ventas, demanda y mercado	19
Competencia y presión externa	13
Digitalización y mercadotecnia	11
Costos, finanzas e insumos	10
Apoyo institucional y adaptación	6

Una misma respuesta pudo aportar a más de un tema.

Los desafíos más reiterados se concentraron en las ventas y la demanda, seguidos por la competencia y presión externa. Destacan, además, referencias recurrentes a productos chinos, importaciones, grandes empresas, mercadotecnia digital y falta de terminales o medios de pago. En conjunto, este patrón describe un mercado percibido como más competitivo, abierto y tecnológicamente exigente.

Tabla 21. Temas dominantes en “ventajas de ser empresa familiar”

Tema	Menciones
Confianza, comunicación y cohesión	17
Autonomía y control de decisiones	7
Ahorro de costos y apropiación de utilidades	7
Continuidad generacional y patrimonio	6
Mejor servicio y coordinación operativa	2



*Codificación temática exploratoria.*

Las principales ventajas percibidas fueron la confianza, la comunicación y la cohesión familiar. En segundo término, aparecieron la autonomía y control de decisiones, el ahorro de costos y la apropiación más directa de utilidades. También se mencionó, aunque con menor frecuencia, la continuidad generacional del patrimonio y la experiencia acumulada.

*Tabla 22. Temas dominantes en “desventajas de ser empresa familiar”*

Tema	Menciones
Conflictos, desacuerdos y tensiones familiares	8
Sobrecarga laboral y falta de tiempo	6
Precariedad económica y dependencia del negocio	4
Dificultad para separar familia y empresa	3
Estancamiento o poca diversificación	3

*Codificación temática exploratoria.*

Las desventajas reportadas se relacionaron principalmente con conflictos y desacuerdos familiares, sobrecarga laboral, falta de tiempo, dificultad para separar negocio y familia, y precariedad económica. Esta combinación refuerza la idea de que la cohesión familiar opera simultáneamente como recurso y como fuente potencial de tensión.

*Tabla 22. Temas dominantes en comentarios finales*

Tema	Menciones
Mayor apoyo gubernamental o institucional	11
Capacitación, difusión y ventas digitales	8
Regulación de importaciones y competencia extranjera	7
Organización colectiva del sector	6
Valor del negocio familiar y trato al cliente	6

*Codificación temática exploratoria.*

Los comentarios finales profundizan el malestar frente a la falta de apoyo institucional y la competencia de productos importados —en especial chinos—. También emergen solicitudes de capacitación en mercadotecnia y ventas digitales, mayor difusión de la plaza o zona comercial, e incluso la creación de una cámara u organización sectorial que ayude a regular precios, rentas y estrategias colectivas.



## 5. Discusión

Los resultados confirman un patrón de empresa familiar intensamente concentrada en la familia tanto en propiedad como en dirección y trabajo. Esta estructura ofrece ventajas relacionales evidentes —confianza, coordinación directa, continuidad y compromiso—, pero también se asocia con bajos niveles de formalización, escasa planeación sucesoria y limitada profesionalización de los mecanismos de ingreso, capacitación y gobierno.

Desde un punto de vista organizacional, la coexistencia de baja formalización con alto involucramiento familiar sugiere un modelo de gestión predominantemente empírico. No se trata necesariamente de una debilidad coyuntural, sino de una forma organizativa adaptada a microempresas de base local. Sin embargo, cuando aumentan la complejidad del mercado, la presión competitiva o la necesidad de relevo generacional, esta misma lógica puede convertirse en un factor de vulnerabilidad.

Los niveles de conflicto declarado deben interpretarse con cautela. En empresas familiares pequeñas es frecuente que ciertos desacuerdos se normalicen, se resuelvan de manera informal o no se nombren explícitamente como conflicto. Por ello, resulta particularmente significativo que los focos de tensión se concentren en decisiones estratégicas y distributivas: reinversión, dividendos (ganancias) y futuro del negocio. Además, cabe señalar que, si bien ninguna de las categorías de conflicto señaladas obtuvo puntajes significativamente altos, sí existe una tendencia de que cada empresa reporte no solo uno sino varios de los conflictos señalados, por lo que podríamos señalar la existencia distintos tipos de conflictos siendo las decisiones estratégicas y distributivas: reinversión, dividendos (ganancias) y futuro del negocio las más comunes.

La relevancia de la ubicación y vinculación territorial le aporta, por un lado, beneficios de acceso a clientes, proveduría, conocimiento de tendencias y mercados, alianzas e instrucción productiva; mientras que como entidad económica el desarrollo del negocio familiar contribuye a la conformación del desarrollo local y de la tradición productiva.

El análisis abierto aporta una dimensión especialmente relevante: la percepción de amenaza por competencia extranjera, caída de ventas, digitalización acelerada y ausencia de respaldo institucional. Más que una demanda genérica de apoyo, varias respuestas apuntan a necesidades concretas: capacitación en comercio digital, plataformas de venta, regulación de importaciones, mejoras urbanas y organización colectiva del sector.

En síntesis, el tejido empresarial familiar aquí observado parece sostenerse más por resiliencia, experiencia y trabajo intensivo de la familia que por estructuras formales de gestión. Esa resiliencia constituye una fortaleza, pero también puede ocultar costos personales y organizacionales elevados.



## 6. Conclusiones

- La muestra actualizada quedó integrada por 36 empresas familiares, predominantemente microempresas.
- La propiedad familiar es casi total en la base válida y la dirección está completamente concentrada en integrantes de la familia propietaria.
- Existe una participación relevante de mujeres en la dirección.
- Predominan esquemas de trabajo con dos a tres familiares activos/as y estructuras generacionales encabezadas por primera y segunda generación.
- La formalización institucional es baja: planes de sucesión, protocolos familiares, planes estratégicos escritos y criterios formales de incorporación familiar son escasos.
- Los conflictos más visibles no se concentran tanto en reglas formales de gobierno, sino en decisiones estratégicas y distributivas donde la lógica del negocio y la lógica familiar pueden tensionarse.
- La innovación reportada es mayoritariamente baja o media, con énfasis en ajustes comerciales más que en diversificación profunda.
- La ubicación y vinculación territorial posibilita el aprendizaje, la recepción de clientes, la alternativa de suministros textiles, así como alianzas y redes. Mientras que el aporte como entidad económica familiar se ubica en la tradición textil y en el desarrollo de productos locales.
- El impacto nacional de las unidades económicas productivas del área textil de los municipios se refleja en la comercialización de productos con varios municipios de México, abarcando más de quince estados de la República Mexicana, la Ciudad de México y con el país de Estados Unidos de Norteamérica.
- Las preguntas abiertas muestran presión competitiva, fragilidad de ventas, necesidad de adaptación digital y demanda de mayor apoyo institucional y articulación sectorial.

## 7. Recomendaciones

- Diseñar programas de acompañamiento para microempresas familiares enfocados en sucesión, profesionalización y formalización básica.
- Promover herramientas simples y accesibles para definir roles familiares, criterios de incorporación y rutas de capacitación.
- Fortalecer capacidades comerciales digitales, marketing, medios de pago y visibilidad regional.
- Explorar mecanismos de organización sectorial local que permitan coordinar intereses comunes, difundir la oferta y mejorar la interlocución con autoridades.
- Profundizar en estudios posteriores con instrumentos depurados y controles de captura que minimicen la heterogeneidad observada en algunas variables abiertas o semiestructuradas.
- Fomentar la creación de organismos como cámaras de comercio, asociaciones de compañías textiles, una coordinación de negocios familiares por ejemplo del núcleo-tianguis textil en Tepatitlán u otro organismo que propicien el desarrollo de los comercios en este ramo.



- Generar un padrón, directorio y compendios de negocios y empresas familiares fabricantes de textiles.



## 8. Anexos

### Anexo 1. Cuestionario aplicado

El presente anexo sintetiza el instrumento aplicado mediante Google Forms. Se respetó la secuencia general del formulario y se indicaron, cuando fue posible, los tipos de respuesta y opciones principales.

#### Identificación, consentimiento y control

Consentimiento informado para el tratamiento de datos con fines académicos, estadísticos y científicos. Opciones: Autorizo / No autorizo.

Nombre de la persona encuestada (control confidencial).

Correo electrónico o número de teléfono (control confidencial).

Nombre del negocio/empresa familiar (control confidencial).

Municipio en el que se encuentra la empresa. Opciones visibles: Tepatitlán, Zapotlanejo, San Miguel el Alto, Yahualica de González Gallo, Arandas y “otro”.

#### Datos generales de la empresa

1. ¿A qué sector/es pertenece? (selección múltiple).
2. ¿Qué rol desempeñas en la empresa o negocio? (respuesta abierta).
3. ¿Eres propietario/a del negocio y/o empresa? Opciones: Sí / No.
4. ¿Cuántos/as integrantes de tu familia trabajan en el negocio y/o empresa? Opciones: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 o más.
5. ¿Poseen Usted y su familia al menos el 50% de la propiedad del negocio y/o empresa? Opciones: Sí / No.
6. ¿Cuál es el porcentaje de propiedad familiar? (respuesta numérica).
7. ¿La dirección del negocio y/o empresa es llevada por un o una integrante de la familia propietaria? Opciones: Sí / No.
8. Persona que lleva la dirección general. Opciones visibles: Hombre, Mujer, Otro.
9. De acuerdo con el número de personas empleadas, ¿de qué tamaño es el negocio? Opciones: Micro 0–10, Pequeña 11–50, Mediana 51–100, Grande más de 101.
10. ¿Cuántos locales y/o establecimientos está operando la familia como parte del negocio? Opciones: 1, 2–3, 4–5, más de 6.
11. Además de este negocio, ¿poseen otro negocio del sector textil (blancos)? Opciones: Sí / No.
12. Además de este negocio, ¿poseen otro negocio de otro sector? Opciones: Sí / No.
13. ¿Cuántos años lleva su empresa en operación? (respuesta numérica).
14. ¿Qué tipo de actividad económica realiza? Opciones visibles: Producción y comercialización, Compra venta, Prestación de servicios.



15. ¿En qué lugar se realizan las actividades del negocio? (selección múltiple). Opciones visibles: En casa, Local fijo, Sitio web, aplicaciones digitales de mensajería, aplicaciones digitales de venta, otro.

### Propiedad, sucesión y conflicto

16. ¿ Cuántos/as integrantes familiares participan siendo propietarios/as en la empresa familiar? Opciones: 1, 2–3, 4–5, más de 6.

17. ¿ Cuántos/as integrantes familiares trabajan en la empresa familiar? Opciones: 1, 2–3, 4–5, más de 6.

18. ¿Cuál es su participación en la propiedad de la empresa? Opciones: Propietario/a mayoritario/a, minoritario/a o 50% equitativo.

19. ¿Posee junto con su familia y otras familias algunos otros negocios o sociedades? Opciones: Sí / No.

20. ¿Anticipa algún cambio en la propiedad de su empresa en los próximos cinco años? Opciones visibles: en los siguientes meses, en uno a dos años, en tres a cinco años, en más de cinco años, no, otro.

21. ¿Qué tipo de cambio espera? (selección múltiple). Opciones visibles: pasar a la siguiente generación, vender a inversionista de capital privado, cambios de alta dirección, consolidación, nueva asociación, fusiones y adquisiciones, cambios estructurales, 100% propiedad familiar, cambios en capital o acciones, disolución del negocio, quiebra, otro.

22. ¿Actualmente cuenta con un plan de sucesión? Opciones: Sí, No, No aplica, Otro.

23. ¿Qué tan probable es que se creen minorías o fracciones sin derechos ante una sucesión? Opciones: Nada probable, Poco probable, Probable, Muy probable, No aplica, Otro.

24. ¿Existe algún plan para la sucesión de la dirección o liderazgo? Opciones: Sí, No, No aplica, Otro.

25. El plan de sucesión para puestos directivos es: Claro en concepto/requisito/tiempo; Parcial, no formalizado; No es claro; Otro.

26. En caso de sucesión de la dirección, ¿cuántas de las personas sucesoras de altos puestos directivos serán integrantes de la familia? Opciones: Uno, Dos, Tres, Cuatro, Más de 5, Ninguno.

27. En caso de muerte imprevista o incapacidad de una persona directiva clave, ¿se han tomado previsiones para atender temas familiares de la empresa? Opciones: Sí, No, No aplican, Otro.

28. ¿Existe alguien dentro de la dirección encargada/o de preparar a las personas sucesoras? Opciones: Sí, No, No aplica, Otro.

29. ¿Existe algún plan específico de formación o capacitación del personal? Opciones: Sí, No, No aplica.

30. Matriz de conflicto organizacional. Escala: No se presentan / Algo de conflicto / Mucho conflicto. Temas: ingreso de familiares, rol de familia política, consulta de decisiones clave, aceptación de sucesores, valuación de acciones, remuneraciones familiares, reinversión de utilidades, desempeño familiar, futuro estratégico y dividendos (ganancias).



31. ¿Ha definido criterios para la elección de integrantes de la familia que tomen un rol activo?  
Opciones: Sí, No, No aplica, Otro.

32. ¿Para la empresa familiar es indistinto que participen mujeres u hombres? Opciones: Sí / No.

33. ¿Integrantes de la familia compiten con el mercado laboral por un puesto en la empresa familiar? Opciones: Sí / No / No aplica.

### **Generaciones, gobierno y planeación**

34. ¿Cuál/es generación/es dirigen la empresa? (selección múltiple). Opciones: Primera (abuelas/abuelos), Segunda (madres/padres), Tercera (hijas/hijos), Cuarta (nietas/nietos), Quinta (bisnietas/bisnietos), No aplica.

35. ¿Cuál/es generación/es trabajan actualmente en la empresa? (selección múltiple). Opciones equivalentes a la pregunta anterior.

36. En cuanto a los órganos de gobierno de su empresa, indicar si existen: equipo directivo, consejo de administración, junta de accionistas, consejo familiar y asamblea familiar. Respuesta por cada órgano: Sí / No / No aplica.

37. ¿Tienen un protocolo familiar por escrito? Opciones visibles: Sí, No, No pero está en proceso, No pero lo estamos pensando, No porque no lo consideramos necesario, No aplica.

38. ¿Desde cuándo tiene un protocolo familiar? (respuesta abierta).

39. ¿Cuántas veces se ha revisado? (respuesta abierta).

40. ¿Existe un documento escrito del plan estratégico de la empresa a mediano y largo plazo?  
Opciones: Sí / No / Otro.

### **Territorio, impacto regional e innovación**

41. Anote las poblaciones o municipios donde se realizan más actividades por parte de la empresa familiar (respuesta abierta).

42. Anote los estados en donde se realizan más actividades por parte de la empresa familiar (respuesta abierta).

43. Anote los países donde se realizan actividades por parte de la empresa familiar. Opción visible: México u otro país.

44.1 ¿Qué impacto ha tenido para la empresa establecerse en este municipio o región? (selección múltiple). Opciones visibles: acceso a clientes, proveduría, apoyo institucional, alianzas con negocios, apoyos financieros/materiales, eventos, aprendizaje sectorial, disponibilidad de personal, costumbre/ritmo regional, conocimiento de tendencias y creación de organizaciones de comerciantes.

44.2 ¿Qué tipo de relación o impacto ha tenido la empresa familiar en el municipio o región? (selección múltiple). Opciones visibles: empleo, producto fabricado localmente, reciclaje de sobrantes, capacitación, reputación textil, intercambio local, arraigo, tradición textil, desarrollo local y cultura de producción textil como negocio familiar.



45. En los últimos 3 años, ¿la empresa ha entrado en nuevos negocios/sectores? Opciones: Sí / No. 45.1 ¿Cuáles?
46. En los últimos 3 años, ¿ha introducido bienes o servicios nuevos o mejorados significativamente? Opciones: Sí / No. 46.1 ¿Cuáles?
47. En los últimos 3 años, ¿ha introducido métodos de fabricación, sistemas logísticos o actividades de apoyo nuevos o mejorados significativamente? Opciones: Sí / No. 47.1 ¿Cuáles?
48. En los últimos 3 años, ¿ha implantado nuevos métodos organizativos? Opciones: Sí / No. 48.1 ¿Cuáles?
49. En los últimos 3 años, ¿ha implantado nuevos conceptos comerciales? Opciones: Sí / No. 49.1 ¿Cuáles?
50. ¿Qué generación/es han participado creando nuevos negocios, métodos y/o procedimientos? (selección múltiple).
51. De los familiares en puestos directivos, indicar cuántos tienen Licenciatura, Maestría, Doctorado o Especialidad (opciones de 0 a 6 o más por nivel).
52. ¿Cuáles son los mayores desafíos para su empresa? (respuesta abierta).
53. ¿Cuáles son las ventajas de ser una empresa familiar? (respuesta abierta).
54. ¿Cuáles son las desventajas de ser una empresa familiar? (respuesta abierta).
55. ¿Cuál es el nivel de innovación en su empresa familiar? Opciones: Bajo / Medio / Alto.
56. ¿Algún comentario que quiera agregar? (respuesta abierta).

## **Anexo 2. Acciones realizadas durante el trabajo de campo y su relación con los objetivos del proyecto.**

Durante el trabajo de campo se realizaron actividades de localización, acercamiento, contacto directo y aplicación personal y presencial del instrumento a personas propietarias o representantes de negocios y/o empresas familiares en tres contextos comerciales específicos: en Tepatitlán de Morelos, la aplicación se llevó a cabo en un área facilitada por el municipio para exhibir los productos, ubicada como el Núcleo-tianguis textil; en San Miguel el Alto, en un centro comercial enfocado al comercio de productos textiles, llamado Plaza del Vestido y en zonas comerciales; y en Zapotlanejo, en la zona centro de la ciudad. En todos los casos, las encuestas fueron aplicadas directamente en los establecimientos comerciales, lo que permitió levantar información en el entorno real de operación de cada negocio.

Las acciones desarrolladas incluyeron la identificación de establecimientos potencialmente elegibles, la presentación del proyecto a las personas participantes: propietarias de los negocios y empresas familiares, la explicación del propósito académico y científico del estudio, la invitación a participar de manera voluntaria y, posteriormente, la aplicación del cuestionario a quienes aceptaron colaborar. Asimismo, fue necesario adaptar la estrategia de acercamiento a las dinámicas particulares de cada espacio de aplicación, procurando no interferir de manera excesiva con la actividad económica de las personas participantes.



Estas acciones se relacionan de manera directa con los objetivos del proyecto, ya que permitieron obtener información empírica sobre las características, dinámicas y problemáticas de los negocios y empresas familiares de la región. El hecho de realizar las encuestas en el propio espacio de trabajo donde se desarrolla el negocio y la empresa familiar, facilitó recuperar información contextualizada sobre la operación cotidiana de las unidades económicas, su organización familiar y sus principales retos, lo cual fortalece la pertinencia y validez ecológica de los datos obtenidos.

### **Anexo 3. Dificultades y los aprendizajes que tuvo su equipo de investigación durante el trabajo de campo.**

Una de las principales dificultades enfrentadas por el equipo de investigación fue la limitada apertura de algunas personas integrantes familiares de los negocios y empresas, para participar en la encuesta, especialmente en San Miguel el Alto, donde se observó mayor reserva, menor disposición al diálogo y, en varios casos, resistencia inicial a proporcionar información sobre su negocio. Esta situación implicó destinar más tiempo al acercamiento, a la explicación de los objetivos del estudio y a la generación de confianza con posibles personas participantes.

En el caso de Zapotlanejo, la principal dificultad estuvo asociada a la alta afluencia de clientes en la zona centro, lo que complicó la aplicación continua del instrumento, debido a que las y los empresarios debían interrumpir constantemente la entrevista para atender su actividad comercial. Esto exigió mayor flexibilidad metodológica, tiempos de espera, ajustes en el ritmo de aplicación y una actitud particularmente cuidadosa para no obstaculizar la dinámica del negocio.

Otro aprendizaje relevante fue confirmar que la aplicación de encuestas en contextos comerciales activos requiere no sólo dominio del instrumento, sino también habilidades de comunicación, sensibilidad interpersonal y capacidad de adaptación situacional. El equipo aprendió que el éxito del trabajo de campo depende en gran medida de la manera en que se presenta el estudio, del respeto mostrado hacia el tiempo del participante y de la habilidad para leer el contexto específico de cada establecimiento.

Asimismo, se aprendió que realizar el estudio en las áreas comerciales y empresariales, ofrece ventajas metodológicas importantes, porque permite observar el ambiente real de trabajo y comprender mejor las condiciones en las que opera cada empresa familiar; sin embargo, también implica desafíos logísticos y de control de la situación del levantamiento. En conjunto, el trabajo de campo fortaleció la capacidad del equipo para desenvolverse en escenarios reales, negociar accesos, manejar contingencias y reconocer las particularidades territoriales y comerciales de cada municipio.

### **Anexo 4. Principales desafíos enfrentados y su impacto.**

Los principales desafíos enfrentados durante el trabajo de campo fueron, en primer lugar, la baja apertura a participar en algunos contextos, particularmente en San Miguel el Alto; en



segundo término, las interrupciones constantes derivadas de la actividad comercial, especialmente en Zapotlanejo por la alta afluencia de clientes; y, finalmente, las condiciones propias de la aplicación en espacios de trabajo reales, dado que todas las encuestas se realizaron en el establecimientos empresariales de las personas participantes.

El impacto de estos desafíos se reflejó en varios niveles. En términos operativos, incrementaron el tiempo requerido para el levantamiento de información (que se terminó concluyendo luego de tres visitas a cada uno de los municipios), ya que fue necesario invertir más esfuerzo en el acercamiento, la explicación del estudio y la espera de momentos oportunos para aplicar el cuestionario. En términos metodológicos, estas condiciones pudieron influir en la duración, continuidad y fluidez de algunas entrevistas, así como en la disponibilidad de ciertos participantes para responder con amplitud o profundidad.

No obstante, también debe señalarse que estos desafíos aportaron información valiosa sobre las condiciones reales en las que operan los negocios familiares. La poca apertura observada en algunos contextos mostró la importancia de la confianza y la legitimidad percibida por los participantes, mientras que las dificultades derivadas de la atención al cliente evidenciaron que muchos de estos negocios funcionan en dinámicas de alta demanda, con poco margen de tiempo para actividades externas. En este sentido, el impacto no fue únicamente logístico, sino también analítico, ya que permitió comprender con mayor claridad las tensiones entre la actividad económica cotidiana y la participación en procesos de investigación.

En suma, aunque estos desafíos complejizaron el trabajo de campo, también enriquecieron la comprensión del contexto y aportaron elementos importantes para interpretar los resultados del proyecto con objetividad y sensibilidad situacional.

