

Características de las empresas familiares: análisis entre empresas de Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán

Alonso Contreras Avila
Universidad Autónoma del Carmen, México
<https://orcid.org/0000-0002-2943-4836>
acontreras@pampano.unacar.mx

Olivia Jiménez Díez
Universidad Autónoma de Yucatán, México
<https://orcid.org/0000-0002-4514-5241>
jdiez@correo.uady.mx

Jennifer Mul Encalada
Universidad Autónoma de Yucatán, México
<https://orcid.org/0000-0003-0034-8165>
jeni.mul@correo.uady.mx

RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan parte importante de la economía de México como generadores de empleo y una de las principales fuentes de ingresos. De ahí el interés de los gobiernos por implementar medidas para su fortalecimiento y desarrollo. La mayoría de ellas surgen a partir de emprendimientos familiares que, al paso del tiempo, logran constituirse como una empresa formal, sin embargo, en algunos casos el carácter familiar merma sus posibilidades de crecimiento. El objetivo de esta investigación es determinar las características de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche y la Ciudad de Mérida, Yucatán, a partir de un diagnóstico comparativo de los aspectos sociodemográficos, retos y prioridades, propiedad, planeación de sucesión y remuneración a directivos, y resolución de conflictos. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, diseño no experimental de tipo transversal. La muestra estuvo conformada por 216 empresas de Mérida, Yucatán y 112 de Ciudad del Carmen, Campeche, con un nivel de confianza del 95% y error de 5%. Se obtuvo que, en ambas ciudades, la mayoría de las empresas son relativamente nuevas y tienen entre cinco y 10 años desde su creación, son categorizadas como micro y/o pequeñas debido al número de empleados que va de dos a 50 trabajadores, el principal mercado donde llevan a cabo sus operaciones es el regional. El crecimiento de la empresa, la situación económica, la innovación y la sucesión son los principales retos a los que se enfrentan. Estos resultados permiten concluir que, debido a su configuración, las empresas familiares carecen de una estructura organizacional formal lo que limita su desarrollo y crecimiento, provocando un estancamiento y, eventualmente, su cierre definitivo.

Palabras clave: administración de empresas; estructura administrativa; pequeña empresa; toma de decisiones; modelo de negocios.

Characteristics of family businesses: analysis between companies in Ciudad del Carmen, Campeche and Mérida, Yucatán

ABSTRACT

Micro, small and medium-sized enterprises represent an important part of Mexico's economy as generators of employment and one of the main sources of income. Hence the interest of governments in implementing policies to strengthen and develop them. Most of them arise from family enterprises that, with the passage of time, manage to become a formal company; however, in some cases, the family characteristics reduce their possibilities for growth. The objective of this research is to determine the characteristics of family businesses in Ciudad del Carmen, Campeche and the city of Mérida, Yucatán, based on a comparative diagnosis of socio-demographic aspects, challenges and priorities, ownership, succession planning and management remuneration, and conflict resolution. The research was conducted under a quantitative approach with a descriptive, non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 216 companies in Mérida, Yucatán and 112 in Ciudad del Carmen, Campeche, with a confidence level of 95% and an error of 5%. It was found that, in both cities, most of the companies are relatively new and between five and 10 years old since their creation, they are categorized as micro and/or small due to the number of employees ranging from two to 50 workers, the main market where they carry out their operations is the regional one. Company growth, economic situation, innovation, and succession are the main challenges they face. These results lead to the conclusion that, due to their configuration, family businesses lack a formal organizational structure, which limits their development and growth, leading to stagnation and eventually to their closure.

Keywords: business administration; organizational structure; small business; decision making; business model.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas (MiPymes) empresas en México constituyen un elemento importante en la economía ya que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) representan 99.8 % del total de los negocios del país. Aunado a esto, se estima que aproximadamente el 90% de las pequeñas, medianas y grandes empresas son de tipo familiar y aportan cerca del 67% del empleo en el país (Ferron et al., 2016).

En ese sentido, las empresas familiares representan una proporción significativa del sector empresarial en México. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad, sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente (KPMG en México, 2013).

Estas situaciones motivan al estudio de este tipo de unidades económicas; no obstante, impera la falta de registros e información producida debido a la falta de organización, capacitación gerencial, resistencia a la definición y determinación de cargos y funciones, así como la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares que representan algunos problemas que enfrentan este tipo de empresas (Mayo et al., 2016). Por lo tanto, este trabajo aborda la situación de la empresa familiar en la región peninsular comprendida por los estados de Campeche y Yucatán, específicamente, en Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán.

En ese sentido, para esta investigación se concibe la empresa familiar como una unidad de negocios lucrativa cuya organización es controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe con propiedad de la familia (Mayo et al., 2016). Asimismo, se caracterizan por ser propiedad de una familia y controladas por esta, donde la unidad básica de cohesión social llamada familia sirve también como unidad básica para la organización económica (Jiménez, et al. 2022).

Por lo general, este tipo de empresas inician como un emprendimiento derivador de una idea, proyecto y, en algunos casos, a partir de un plan de negocios que les permite iniciar las operaciones, crecer y construir el patrimonio de una familia por varias generaciones, siendo algunos ejemplos a nivel las cadenas de Farmacias Guadalajara, Farmacias Bazar, Cinépolis, Chedraui, Soriana, entre otros y, a nivel regional, Súper Aki, Boxito, Ceramat, Panificadora El Retorno, Repostería Tere Cazola, Galletera Richaud, Casa Reca, Galletas Dondé, por mencionar algunas (Jiménez, et al. 2022).

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo del presente estudio es determinar las características de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche y la Ciudad de Mérida, Yucatán, a partir de un diagnóstico comparativo de los aspectos sociodemográficos, retos y prioridades, propiedad, planeación de sucesión y remuneración a directivos, y resolución de conflictos.

La sucesión en la empresa familiar

Estudios han señalado que uno de los principales problemas es la transferencia de la empresa a la siguiente generación lo que la define como una organización familiar (Ward, 1987). En ese sentido, Almaraz y Ramírez (2018) señalan que las empresas familiares pueden seguir en funcionamiento durante la segunda generación y desaparecen al pasar a la tercera, debido a que no hay una diferenciación entre el ámbito familiar, empresarial y laboral.

Asimismo, Jiménez, et al. (2022) señalan que en este tipo de organizaciones muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder; por lo tanto, genera confusión en la determinación del liderazgo durante la sucesión de poder. Por lo que señalan, se debe facultar, legitimar y preparar a sus descendientes para la futura sucesión, ya que es durante la segunda generación cuando la empresa ha madurado y el poder no recae en el fundador sino en un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y, en ocasiones, inversionistas.

En ese sentido, Barroso (2014) menciona que, debido a las diferencias de intereses entre los involucrados el reto de las empresas es tratar de llegar a acuerdos para adaptarse y hacer cambios estratégicos para

mantenerse competitivos en el mercado; por lo tanto, se deben considerar dos procesos dentro del plan de sucesión de la empresa familiar: la gestión del proceso de sucesión y el proceso de sucesión de la propiedad (KPMG en México, 2013).

El conflicto en la empresa familiar

El conflicto es un fenómeno inherente a las relaciones humanas y por ende a las organizaciones. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre los objetivos o formas de alcanzar estos (Newstrom, 2007). En una empresa familiar los conflictos se pueden derivar del hecho que las mismas personas deben cumplir con roles en los sistemas familiar y empresarial, por lo que los conflictos familiares fácilmente pueden trascender a la organización de modo que el parentesco se convierte en una desventaja para la actividad productiva y mercantil (Galve, 2002).

En ese sentido, Belausteguigoitia (2013) menciona que los conflictos pueden visualizarse desde dos perspectivas: como algo perjudicial y que debe ser evitado porque es negativo y no puede traer nada bueno; y como una opción de mejora, esto significa que, al tener ideas distintas, los involucrados pueden generar soluciones que conduzcan a una solución más eficaz; por lo tanto, pueden ser clasificados como funcionales y disfuncionales. Los primeros pueden dividirse en conflictos por metas y por procedimientos. En el caso de los conflictos disfuncionales, surgen entre padres e hijos, entre tíos y sobrinos, entre empleados familiares y no familiares, y son ocasionados por celos, envidias y miedos. También se incluyen intrigas entre colaboradores, chismes y críticas destructivas (Belausteguigoitia, 2013).

Considerando lo anterior, Vanoni y Pérez (2015) determinan que el protocolo familiar surge a partir de la existencia del conflicto y lo define como un acuerdo firmado por los familiares socios de una empresa con la finalidad de regular la organización y la gestión de esta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, propiedad y empresa. Asimismo, Galve (2002) menciona que, además del protocolo familiar, otros instrumentos y órganos de gobierno de la empresa familiar para la solución de conflictos pueden ser la junta y consejo de familia, así como la junta de accionistas y consejo de administración.

Por último, otro elemento importante para disminuir el conflicto entre familiares, empleados y propietarios es la profesionalización (Rueda, 2011), proceso que permite preparar y garantizar que los futuros miembros estén capacitados para atender las necesidades de la empresa familiar cuando ya no estén los actuales gerentes o propietarios. En ese sentido, sin profesionalización es imposible establecer órganos de gobierno, protocolos familiares, planes estratégicos y solución de conflictos (Rueda, 2011).

Protocolo familiar

Es una herramienta que permite regular las problemáticas y contingencias familiares al interior de las empresas, con el objetivo es organizar sus aspectos internos para incentivar su desarrollo, crecimiento y continuidad en el mercado; abarca aspectos económicos, patrimoniales y de gestión, así como también los valores propios de la familia y que deberán reflejarse en su funcionamiento (Jiménez, et al. 2022).

Por su parte, Treviño (2017) menciona que el protocolo familiar es una herramienta que permite interconectar el sistema empresarial y familiar, específicamente la orientación estratégica de la empresa,

los valores, filosofía y argumentos familiares que fundamentan sus decisiones sobre la propiedad, el gobierno y la administración; asimismo, promueve y refuerza la confianza, unidad y compromiso de los miembros de la familia hacia el negocio.

Gobierno corporativo

Para el desarrollo de una empresa familiar, el gobierno corporativo representa un elemento importante ya que sin este se podrían generar problemáticas tales como: dirigir y controlar la empresa como un negocio personal por parte de uno o varios accionistas y no como una empresa institucional, designar como directivos clave a personas o familiares que no cumplen con el perfil necesario, dar trato desigual u ocultar información a algunos accionistas o designar proyectos o proveedores que encarezcan los costos o gastos de la empresa y que beneficien a familiares o amigos (Serrano, 2017).

Por otra parte, a partir de un estudio realizado por el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo [CEGC] (2009) se encontró que el 60% de las empresas observadas cuenta con asamblea de accionistas o consejo de administración, que la mayoría de estos están compuestos por uno o dos miembros y que solo un poco más de 20% tienen asamblea o consejo familiares.

Asimismo, su estructura se define, en primera instancia, por los accionistas encabezando la organización debido a que poseen la propiedad del negocio, son quienes eligen a los integrantes del consejo de administración; asimismo, éste comunica las estrategias y políticas a la dirección general, monitorea sus funciones y ejerce el control necesario sobre ésta. Como respuesta, la dirección general debe operar el negocio y entregar los resultados esperados al consejo de administración (CEGC, 2009).

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, de diseño no experimental y de tipo transversal. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario propuesto por Corona y Del Sol (2015), adaptado por San Martín y Durán (2017) con base en el PwC International Survey Unit. Compuesto por ocho apartados: datos del CEO / directivo / dueño de la empresa y de la empresa, dimensión empresarial, carácter familiar, protocolo familiar, planeación de sucesión, resolución de conflictos y protocolo, gestión de la dimensión familiar y retos de la empresa familiar. La aplicación del cuestionario se realizó de manera presencial durante los meses de febrero y marzo 2023.

Población y muestra

Se consideró como población el total de empresas familiares ubicadas en Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán, tomando en cuenta que una empresa familiar es aquella donde la propiedad y el control directivo está en manos de los miembros del mismo grupo familiar, y en donde se ha dado, se está dando o se provee dar en el futuro una transferencia de la empresa a miembros de la siguiente generación de esa familia (Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP, 2015).

Bajo ese criterio, en un primer momento se realizó la búsqueda de empresas en general mediante el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y

Geografía [INEGI] (2023), categorizadas por actividad económica como industrial, comercio y servicios siendo un total de 4,745 empresas en Ciudad del Carmen, Campeche. Posteriormente, con base en el marco muestral obtenido, se realizó una revisión logrando identificar 157 que cumplieron con la característica principal de ser empresa familiar, de las cuales se tomó una muestra de 112 empresas con un nivel de confianza del 95% y un error de 5%.

Por otra parte, para el caso de la Ciudad de Mérida, Yucatán, se obtuvo una muestra con un nivel de confianza y un error de 95% y 5% respectivamente de 216 empresas a partir de un total de 489 empresas registradas al 2020 en el directorio de la Cámara Nacional de la Industria y Transformación de Yucatán (Canacintra). Sin embargo, debido al confinamiento por COVID-19 solo participaron 108 empresas (Jiménez, et al. 2022). Cabe señalar que, para ambos casos, la selección de los participantes se realizó de manera no probabilística por conveniencia, anteponiendo el criterio de accesibilidad.

RESULTADOS Y DISCUSION

Datos del CEO / directivo / dueño de la empresa y de la empresa

Considerando la muestra de 112 empresas de Ciudad del Carmen, Campeche, dentro de sus características sociodemográficas se puede mencionar que el 65.20% de las eran dirigidas por hombres mientras que 34.80% por mujeres, con edades de 20 a 69 años y un promedio de 42.65 años. Asimismo, se destaca que en el 81.25% de las empresas el director es miembro de la familia propietaria y en el 18.75% de los casos no lo es, estos con un promedio de 10.75 años de antigüedad en dicho cargo.

Por otra parte, el 45.54% fueron de giro comercial, 3.57% de giro industrial y 50.89% de servicios, con una cantidad de dos a 70 empleados, siendo 14.23 el promedio de empleados. En ese sentido, en la Tabla 1 se presenta la clasificación del tamaño de empresas a partir del número de empleados y el giro. Por lo tanto, la muestra estuvo conformada en su mayoría por micro y pequeñas empresas, con un promedio de 16.15 años desde su creación. Cabe señalar que el 32.10% de las empresas tienen hasta cinco años operando, 18.80% entre 6 y 10 años, 23.20% entre 11 y 20 años y 29.90% más de 20 años, esto podría significar que en la mayoría de los casos las empresas son de reciente creación. En cuanto a los ingresos mensuales estos ascienden a un promedio de 706,802.86 pesos aproximadamente.

Tabla 1

Cantidad de empresas por tamaño y sector de Ciudad del Carmen, Campeche

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Número de empresas en la muestra	% de empresas en la muestra
Micro	Comercio	0 a 10	21	18.75%
	Industria		0	0.00%
	Servicios		34	30.36%
	Total		55	49.11%
Pequeña	Comercio	11 a 30	25	22.32%
	Industria	11 a 50	2	1.79%
	Servicios		22	19.64%
	Total	49	43.75%	

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Número de empresas en la muestra	% de empresas en la muestra
Mediana	Comercio	31 a 100	5	4.46%
	Industria	51 a 250	2	1.79%
	Servicios	51 a 100	1	0.89%
	Total		8	7.14%

Nota: adaptado de "Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas." por Secretaría de Economía, 2009, Diario Oficial de la Federación.

Dimensión empresarial

En cuanto a la dimensión empresarial, se encontró que el 57.10% de empresas en Ciudad del Carmen, Campeche no cuentan con un documento escrito del plan estratégico a mediano y largo plazo, En el caso de la Ciudad de Mérida, Yucatán esta proporción fue de 37.80% (Jiménez, et al. 2022). Lo que significa que en la mayoría de los casos se presenta una falta de estructura organizacional formal, predominando la toma de decisiones sin fundamentos y con base en la intuición (González, 2001).

Por otra parte, en relación con sus operaciones, en el caso de Ciudad del Carmen, Campeche, el total de empresas señaló que el principal mercado en el que las llevan a cabo es el regional. Asimismo, el 29.46% señaló que operan en el resto del mercado nacional y solo el 9.82% tiene operaciones en el mercado internacional. En el caso del mercado Yucateco, se obtuvo que, el 49.54% realiza sus operaciones a nivel regional Península de Yucatán, 13.43% de dichas empresas tienen actividades a nivel nacional y solo 6.48% de ellas a nivel internacional, siendo Estados Unidos, Centro América y Sudamérica los principales destinos para ambos casos (Jiménez, et al. 2022).

En relación con las principales actividades que durante los tres últimos años han implementado las empresas, a partir de la Tabla 2 se puede apreciar que, en ambos casos, han introducido bienes o servicios nuevos o mejorados significativamente, han implantados nuevos métodos organizativos tales como procedimientos, organización del trabajo y relaciones externas, así como la implantación de nuevos conceptos comerciales como envases, promoción, canales y precios.

Tabla 2

Actividades implementadas por las empresas familiares en los últimos tres años

Actividad	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
Ha entrado en nuevos negocios/sectores	49.10%	47.30%
Ha entrado en nuevos mercados	50.00%	44.60%
Ha introducido bienes o servicios nuevos o mejorados significativamente	79.60%	75.00%
Ha introducido métodos de fabricación, sistemas logísticos o actividades de apoyo (informática, compras...) nuevos o mejorados significativamente	68.50%	60.70%

Actividad	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
Ha implantados nuevos métodos organizativos (procedimientos, organización del trabajo, relaciones externas)	76.90%	67.00%
Ha implantado nuevos conceptos comerciales (envases, promoción, canales, precios)	73.10%	71.40%

Nota: adaptado de "La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán" por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 18.

Carácter familiar

En el caso de las empresas carmelitas, se obtuvo que en el 58.93% de los casos la familia posee el 100% de la propiedad y que el 90.18% de estas los familiares poseen al menos el 50.00% de la propiedad. Para las empresas yucatecas es el 96.30% de estas donde la familia a cargo posee al menos el 50% de la propiedad (Jiménez, et al. 2022). Aunado a esto, se destaca que en el 72.30% de las empresas de Ciudad del Carmen es la primera generación de familiares quienes tienen la propiedad y, del mismo modo, es el 59.80% de empresas que son dirigidas por la primera generación, seguido del 15.20% que son dirigidas por segunda y tercera generación.

En cuanto a los órganos de gobierno, en la Tabla 3 se puede observar que en ambas muestras la mayoría de las empresas cuentan con un equipo directivo, en menor proporción se encuentra la junta de accionistas y asamblea familiar.

Tabla 3

Principales órganos de gobierno en las empresas familiares

Órgano de gobierno	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
Equipo directivo	73.10%	70.54%
Consejo de administración	48.10%	57.14%
Junta de accionistas	31.50%	45.54%
Consejo familiar	60.20%	59.82%
Asamblea familiar	42.60%	53.67%

Nota: adaptado de "La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán" por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 18.

Protocolo familiar

En el caso de Ciudad del Carmen, Campeche, de 112 empresas solo 17 señalaron que sí cuentan con un protocolo familiar, mientras que el 84.82% no cuenta con uno; de éstas, el 26.32% no tienen conocimiento al respecto, el 49.47% no lo consideran necesario, el 14.74% no lo tiene, pero lo está considerando y solo en el 9.47% está en proceso de elaboración. De las empresas que sí cuentan con un protocolo familiar siete de ellas señalaron que, desde el inicio de sus operaciones cuenta con él; cinco empresas señalaron que desde hace 10 años; una empresa mencionó que lo tiene desde hace 30 años y las demás entre dos

y seis años. Asimismo, se encontró que han hecho revisiones a dicho protocolo por lo menos una vez y a lo mucho 15 veces durante el tiempo que llevan operando.

Por otra parte, en el caso de las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán, se tiene que solamente el 21.30% cuenta con un protocolo, 11.11% se encuentran en proceso, 50.93% no lo consideran necesario y 16.67% no tienen conocimiento al respecto, y de las empresas que sí cuentan con un protocolo, se obtuvo que en todos los casos lo han revisado en los últimos 4 años (Jiménez, et al. 2022).

En la Tabla 4 se presentan los aspectos que incluye el protocolo familiar en el caso de las empresas de Ciudad del Carmen, Campeche que sí cuentan con él. En ese sentido, dentro de los principales se puede observar que, en la mayoría de los casos se incluyen normas para el pago a los familiares que trabajan en la empresa, para la jubilación y para la incorporación y salida de familiares, así como métodos de valoración de acciones/participaciones para captar recursos financieros. Además, la mayoría coincide en que debe de estar firmado por todos los miembros de la familia.

En cuanto a las empresas que no cuentan con un protocolo familiar, la mayoría indicó que debería incluir métodos de valoración de acciones/participaciones para captar recursos financieros, restricciones de transmisión de acciones/participaciones a terceros, normas de incorporación y salida de familiares, así como normas para el pago a los familiares que trabajan en la empresa. En contraparte, la mayoría indicó que no debería incluir normas para regímenes matrimoniales.

Por parte, las empresas de la Ciudad de Mérida que ya cuentan con un protocolo, dentro de los aspectos más importantes que debe incluir un protocolo familiar indicaron: normas de incorporación y salida de familiares en la empresa, protocolo firmado por todos los miembros de la familia, métodos de valoración de acciones / participaciones y normas para la retribución de familiares y restricciones de transmisión de acciones/participaciones a terceros (Jiménez, et al. 2022).

Tabla 4

Aspectos considerados en el protocolo de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche

Aspectos	Cuenta con protocolo familiar			
	Sí n= 17 empresas		No n= 95 empresas	
	Sí	No	Sí debería incluir	No debería incluir
Restricciones de transmisión de acciones/participaciones a terceros.	52.94%	47.06%	47.37%	52.63%
Métodos de valoración de acciones/participaciones para captar recursos financieros.	58.82%	41.18%	63.16%	36.84%
Normas de incorporación y salida de familiares en la empresa.	58.82%	41.18%	48.42%	51.58%
Normas para la promoción de familiares.	47.06%	52.94%	34.74%	65.26%
Normas para el pago a los familiares que trabajan en la empresa.	82.35%	17.65%	48.42%	51.58%

Aspectos	Cuenta con protocolo familiar			
	Sí n= 17 empresas		No n= 95 empresas	
	Sí	No	Sí	No
			debería incluir	debería incluir
Normas para la jubilación (edad, remuneración, papel en la empresa...).	58.82%	41.18%	36.84%	63.16%
Existencia de pactos testamentales.	35.29%	64.71%	36.84%	63.16%
Normas para regímenes matrimoniales.	29.41%	70.59%	25.26%	74.74%
Firmado por todos los miembros de la familia.	70.59%	29.41%	40.00%	60.00%

Sucesión

En relación con los procesos de sucesión del principal responsable de la empresa, en la Tabla 5 se puede observar que, en ambos casos, la mayor proporción no tiene consensuado este tipo de procesos. En ese sentido, aquellas empresas que sí cuentan con esta característica señalaron que, dentro de los criterios más relevantes para elegir al sucesor, indicaron que deberían contar con formación universitaria, que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios y que tenga experiencia profesional en la empresa. Estos criterios coinciden tanto por las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán como las de Ciudad del Carmen, Campeche.

Tabla 5

Proceso de sucesión del principal responsable de las empresas familiares

Tiene consensuado el proceso de sucesión del responsable principal	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
No	43.50%	47.32%
Sí	41.70%	34.82%
Sí, estamos en proceso	14.80%	17.86%

Nota: adaptado de "La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán" por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 19.

Por otra parte, en la Tabla 6 se muestra que, en cuanto a los medios para transmitir la propiedad de las participaciones en la empresa a sus descendientes, la mayoría de los casos lo hará mediante herencia; sin embargo, también se observa una mayor proporción que aún no tiene planes al respecto. Además, en menor medida señalaron que venderán su participación a otras personas o empresas o que lo harán vía donaciones. Aunado a esto, es importante destacar que, el 69.4% de las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán (Jiménez, et al. 2022) y el 80.40% de las ubicadas en Ciudad del Carmen, Campeche, indicaron que no cuentan con acuerdos que limiten la libre transmisión de acciones dentro de sus estatutos, lo cual podría poner en riesgo la propiedad familiar de la empresa.

Tabla 6

Medios para transmitir la propiedad de las participaciones a sus descendientes

Medio	Mérida, Yucatán n=108	Ciudad del Carmen, Campeche n=112
No tiene planes al respecto	32.00%	45.50%
Venderá su participación a otras personas o empresas	13.30%	3.60%
Vía donaciones	12.50%	3.60%
Vía herencia	42.20%	47.30%

Nota: adaptado de “La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán” por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 19.

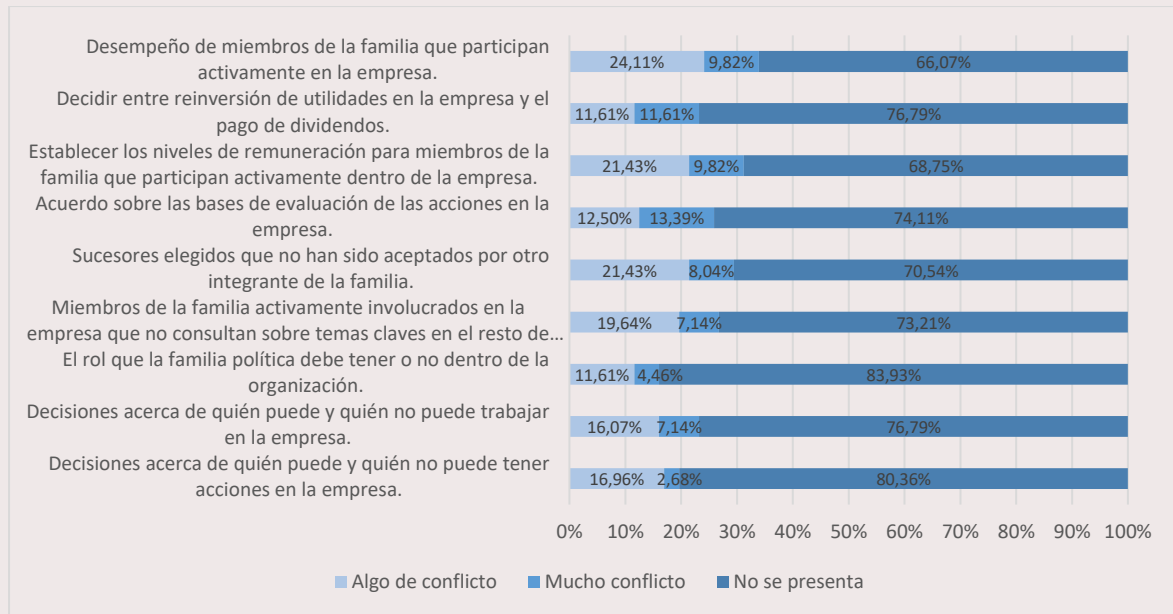
Resolución de conflictos y protocolo

En relación con los conflictos al interior de la empresa, principalmente entre los integrantes de la familia, en la Figura 1 se observa que, de manera general, los empresarios de Ciudad del Carmen, Campeche perciben que no se presentan conflictos. Por otra parte, dentro de los factores donde señalaron que se presenta mucho conflicto se encuentran los acuerdos sobre las bases de evaluación de las acciones en la empresa y en cuanto a decidir entre reinversión de utilidades en la empresa o el pago de dividendos. Con respecto a los factores que provocan algo de conflicto, se encuentra el desempeño de miembros de la familia que participan activamente en la empresa, así como la elección de sucesores no aceptados por otro integrante y el establecimiento de los niveles de remuneración para los miembros de la familia que participan dentro de la empresa.

En lo que se refiere a las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán, éstas señalaron que los factores de mayor conflicto son el desempeño de miembros de la familia que participan activamente en la empresa (41.00%), discusión acerca del futuro estratégico de la empresa (40.00%), decisiones acerca de quién puede y no puede trabajar en la empresa (35.00%) y, en menor importancia, en cuanto a los acuerdo sobre las bases de evaluación de las acciones de la empresa (16.60%) (Jiménez, et al. 2022).

Figura 1

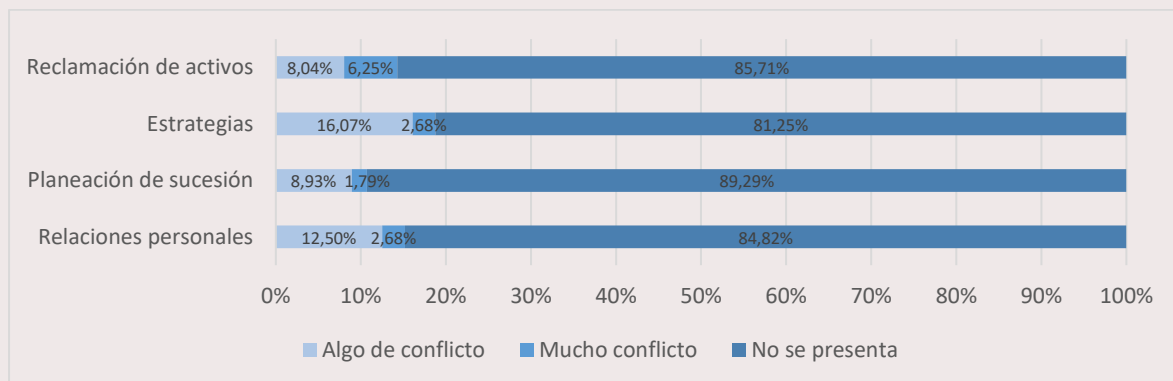
Principales conflictos que se dan al interior de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche



Asimismo, en el caso de las empresas de Ciudad del Carmen, Campeche, de manera general, éstas indicaron que no se presentan conflictos en áreas como estrategias, relaciones personales, reclamación de activos y planeación de sucesión. Asimismo, de las que indicaron presentan conflicto fue, en su mayoría, cuestiones de estrategias y relaciones personales. En el caso de las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán, indicaron presentar conflicto, en mayor medida, con relación a las estrategias y las relaciones personales, y en menor medida con respecto a la reclamación de activos (Jiménez, et al. 2022).

Figura 2

Conflictos en otras áreas que se dan al interior de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche



En relación con lo anterior, se obtuvo que el 63.39% (71 empresas) de las empresas de Ciudad del Carmen, Campeche, indicaron que sí cuentan con procedimientos para la resolución de conflictos entre los miembros de la familia, mientras el 25.00% (28 empresas) no y el 11.61% (13 empresas) señaló que no aplica. Para el caso de las empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán, el 56.5% (61 empresas) afirma que

no cuenta con un procedimiento para la resolución de problemas, conflictos que surjan entre los miembros de la familia; 27.8% (30 empresas) si cuentan con algún procedimiento y 15.7% (17 empresas) define que ello no aplica a su empresa (Jiménez, et al. 2022). En ese sentido, en la Tabla 7 se presentan los principales procedimientos utilizados para la resolución de conflicto. Por último, se obtuvo que el 41.07% de las empresas de Ciudad del Carmen, señaló que han establecido criterios para la elección de miembros de la familia que desea que tomen un rol activo.

Tabla 7
Procedimientos establecidos para resolución de conflictos en las empresas familiares

Procedimiento	Mérida, Yucatán n=30 empresas	Ciudad del Carmen, Campeche n=71 empresas
Consejo familiar	15.60%	18.75%
Juntas	14.80%	13.39%
Reglamento	11.70%	27.68%
Sistema de votación	11.70%	3.57%
Constitución de la familia	8.60%	1.79%
Medición y evaluación del desempeño	7.80%	10.71%

Nota: adaptado de “La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán” por O. Jiménez, R. Ojeda, J. Mul, y L. López, 2022, *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), p. 21.

Gestión de la dimensión familiar

Con respecto a la gestión de la dimensión familiar, en el 55.36% de las empresas de Ciudad del Carmen sí existe algún plan específico de formación tanto para familiares como no familiares. Asimismo, se encontró que en el 50.00% de las empresas hasta el 30.00% de los familiares que ocupan puestos directivos cuentan con formación universitaria o similar (máster, posgrados, etc.) y en el 75.00% de las empresas se encontró que de los familiares que ocupan puestos directivos el 92.00% ha trabajado en otras empresas.

En cuanto al porcentaje de utilidades que ha repartido la empresa en los últimos dos años, se obtuvo que en el 25% de las empresas se repartió, a lo mucho, el 10.00% de las utilidades, mientras que en el 75% de éstas este porcentaje asciende al 50.00%. Asimismo, en el 69.64% de los casos, los propietarios no han acordado un método para valorar anualmente sus acciones o participaciones, solo el 28.57% señaló que sí. De estos últimos, la mayoría señaló que lo hace en función del valor contable. Y, por último, la mitad de los empresarios no conocen los beneficios fiscales de las empresas familiares.

Retos de la empresa familiar

Finalmente, dentro de los retos de las empresas familiares en el caso de Ciudad del Carmen, en la Tabla 8 se presentan los mayores desafíos según la percepción de los empresarios, de ellos toman relevancia el crecimiento de la empresa, la situación económica y la innovación; en menor medida consideran el gobierno corporativo y la internacionalización de la empresa. Por otra parte, dentro de las ventajas de ser una empresa familiar, los empresarios consideran que hay mayor comunicación y más facilidad en la toma de

decisiones, así como un mayor beneficio para los integrantes de la familia, sin embargo, estos enunciados hacen referencia solo a los aspectos sociales y no se consideran cuestiones administrativas, fiscales o estructurales propias de la organización. Por otra parte, dentro de las desventajas que señalan los empresarios, se pueden mencionar los conflictos familiares derivados de desacuerdos en la toma de decisiones, principalmente. Además, se señala que el 86.61% de las empresas no pertenecen a alguna asociación o cámara empresarial, solo el 11.61% sí e indicaron que reciben cursos y capacitaciones para mejorar los procesos propios de las actividades.

Tabla 8
Retos de las empresas familiares

Retos	% de empresas
El crecimiento de la empresa	40.20%
La situación económica	38.40%
La innovación	37.50%
La sucesión de la empresa	18.80%
La subsistencia de la empresa	8.90%
La profesionalización de la gestión	7.10%
La internacionalización de la empresa	3.60%
Organizar el gobierno corporativo	2.70%

CONCLUSIONES

Las empresas familiares son parte importante para la economía de una región ya que muchas veces constituye la principal fuente de ingresos de una familia, así como de generación de empleos. Surgen muchas veces por la falta de oportunidades laborales lo que obliga a las cabezas de familia a emprender un negocio desde la informalidad y con el paso del tiempo, de manera empírica, adquirir una estructura organizacional, que en algunos casos es deficiente. O a partir de un evento disruptivo como la pasada pandemia por COVID-19 que obligó el cierre parcial o definitivo de las actividades no esenciales, así como la reducción de personal. Además, a partir de las políticas emanadas por los gobiernos logran insertarse en un mercado formal.

Estos procesos son relevantes como objeto de estudio ya que permiten identificar patrones o características del comportamiento de estas empresas. En ese sentido, esta investigación logró determinar las características de las empresas familiares de Ciudad del Carmen, Campeche y la Ciudad de Mérida, Yucatán, a partir de un diagnóstico comparativo de los aspectos sociodemográficos, retos y prioridades, propiedad, planeación de sucesión y remuneración a directivos, y resolución de conflictos.

Se identificaron similitudes en las empresas de ambas localidades en cuanto a su estructura organizacional, tamaño y composición familiar. Dentro de las áreas de oportunidad se puede mencionar el desarrollo de una planeación estratégica, el proceso de sucesión y la definición e implementación de un protocolo familiar.

Asimismo, se obtuvo que, en ambas ciudades, la mayoría de las empresas son relativamente nuevas y tienen entre cinco y 10 años desde su creación, son categorizadas como micro y/o pequeñas debido al número de empleados que va de dos a 50 trabajadores, el principal mercado donde llevan a cabo sus operaciones es el regional. El crecimiento de la empresa, la situación económica, la innovación y la sucesión son los principales retos a los que se enfrentan. Estos resultados permiten concluir que, debido a su configuración, las empresas familiares carecen de una estructura organizacional formal lo que limita su desarrollo y crecimiento, provocando un estancamiento y, eventualmente, su cierre definitivo.

Por otra parte, dentro de las limitaciones de este estudio se puede mencionar su alcance ya que, por sus características específicamente descriptivas, no fue posible realizar un análisis comparativo inferencial mediante pruebas de estadística paramétrica o no paramétrica. Por lo tanto, para futuros estudios, se propone indagar sobre diferencias de los factores en ambos contextos. Otra limitante fue la población de estudio ya que, debido a sus características, no fue posible tener acceso a un registro de empresas específicamente familiares, pudiendo haber cometido error de muestreo. Asimismo, solamente se tomaron en cuenta dos localidades específicas; por lo tanto, se propone ampliar el espectro poblacional y considerar empresas familiares de otras regiones para complementar los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almaraz, A. y Ramírez, A. (2018). *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. México: Colegio de la Frontera Norte.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*, 5(60), 98-132. DOI: 10.14198/GEOGRA2014.5.60
- Belausteguigoitia, I. (2013). *Breve diagnóstico de una empresa familiar*. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/diagnosticodeunaempresafamiliar2013.pdf>
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo [CEGC]. (2009). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. México: LID editorial.
- Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP. (2015). Resultados globales de la encuesta aplicada a empresas familiares en México. México: Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/estudios/resultadosGlobalesEncuesta2015.pdf>.
- Corona, J. y Del Sol, I. (2015). La empresa familiar en España. Instituto de la empresa familiar.
- Ferrón, J., Simón, J., Durán, J. y San - Martín, J. (2016). La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México. México. IMEF.
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (50), 158-181.
- González, J. (2001). Propuesta de un modelo de planeación estratégica a la empresa centro de diversión "Poolo's Club" [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de Colima.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jiménez, O., Ojeda, R. N., Mul, J., y López, L. E. (2022). La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán. *RICSH Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanísticas*, 11(21), 66 - 94. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.277>
- KPMG en México. (2013). Empresas familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer. México: KPMG en México. Recuperado de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2016/12/desafio-empresas-familiares-mexico.html>
- Mayo, A., González, A. y Pérez, B. (2016). Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión. *VinculaTégica efan*, 2(1), 2489-2512. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2489-2512%20-%20Empresas%20Familiares%20En%20Mexico%20Gobierno%20Corporativo%20Y%20La%20Sucesion.pdf#page=1>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica Visión de Futuro*, 15(1), 1-19. Recuperado de: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=56
- San Martín, J. y Durán, J. (2017). Radiografía de la empresa familiar en México. Editorial UDLAP.
- Secretaría de Economía, (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. México.
- Serrano, R. (16 de agosto de 2017). Riesgos y desviaciones por no tener un buen gobierno corporativo. *El Empresario*. Recuperado de <https://elempleado.mx/gobierno-corporativo/riesgos-desviaciones-no-tener-buen-gobierno-corporativo>
- Treviño, R. (2017). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Education.
- Vanoni, G. y Pérez, M. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81-99. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continued growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass Publishers. Estados Unidos.