

<https://doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.277>

Artículos científicos

La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán

The Family Business and Its Current Situation in Mérida, Yucatán

A empresa familiar e sua situação atual em Mérida, Yucatán

Olivia Jiménez Díez

Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración, México

jdiez@correo.uady.mx

<https://orcid.org/0000-0002-4514-5241>

Ruth N. Ojeda López

Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración, México

ruth.ojeda@correo.uady.mx

<https://orcid.org/0000-0002-7137-120X>

Jennifer Mul Encalada

Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración, México

jeni.mul@correo.uady.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0034-8165>

Leonor E. López Canto

Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración, México

leonor.lopez@correo.uady.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9701-5193>



Resumen

La presente investigación es cuantitativa descriptiva, no experimental y transversal y se propuso como objetivo general realizar un diagnóstico de las empresas familiares en la ciudad de Mérida, Yucatán. Para ello, se consideraron los siguientes aspectos: datos demográficos, retos y prioridades, propiedad, planeación de sucesión y remuneración a directivos, y resolución de conflictos. Y se utilizó el instrumento desarrollado por San Martín y Durán (2017), cuyo alfa de Cronbach para esta investigación fue de 0.768. Los resultados muestran tres grandes áreas de oportunidad para las empresas familiares: 1) el desarrollo de una planeación estratégica, ya que 37.8 % de los representantes de las empresas encuestadas dice contar con un documento escrito al respecto; 2) el desarrollo e implementación de un plan de sucesión, debido a que 41 % cuenta con uno y es una herramienta vital para la permanencia en el mercado y 3) la definición e implementación de un protocolo, ya que solo 21 % de las empresas encuestadas cuenta con uno y es precisamente este documento el que muestra el consenso familiar y evita el desgaste de la empresa y la familia misma.

Palabras claves: conflicto, empresa familiar, órganos de gobierno, sucesión.

Abstract

This research is quantitative, descriptive, non-experimental, and cross-sectional. The general objective was to carry out a diagnosis of family businesses in the city of Mérida, Yucatán. To this end, the following aspects were considered: demographic data, challenges and priorities, ownership, succession planning and executive compensation, and conflict resolution. And the instrument developed by San Martín and Durán (2017) was used, whose Cronbach's alpha for this research was 0.768. The results show three large areas of opportunity for family businesses: 1) the development of strategic planning, since 37.8 % of the representatives of the companies surveyed say they have a written document in this regard; 2) the development and implementation of a succession plan, since 41% have one and it is a vital tool for permanence in the market, and 3) the definition and implementation of a protocol, since only 21 % of the companies respondents have one and it is precisely this document that shows the family consensus and prevents the company and the family itself from being worn down.

Keywords: conflict, family business, governing bodies, succession.



Resumo

Esta pesquisa é quantitativa, descritiva, não experimental e transversal e o objetivo geral foi realizar um diagnóstico das empresas familiares na cidade de Mérida, Yucatán. Para tanto, foram considerados os seguintes aspectos: dados demográficos, desafios e prioridades, propriedade, planejamento sucessório e remuneração de executivos e resolução de conflitos. E foi utilizado o instrumento desenvolvido por San Martín e Durán (2017), cujo alfa de Cronbach para esta pesquisa foi de 0,768. Os resultados apontam três grandes áreas de oportunidade para as empresas familiares: 1) o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois 37,8% dos representantes das empresas pesquisadas afirmam possuir documento escrito a respeito; 2) o desenvolvimento e implantação de um plano de sucessão, já que 41% o possuem e é uma ferramenta vital para a permanência no mercado e 3) a definição e implantação de um protocolo, pois apenas 21% das empresas respondentes possuem e ele é justamente esse documento que mostra o consenso familiar e evita que a empresa e a própria família sejam desgastadas.

Palavras-chave: conflito, empresa familiar, órgãos sociais, sucessão.

Fecha Recepción: Julio 2021

Fecha Aceptación: Enero 2022

Introducción

Las empresas familiares son vitales para la economía de un país, ya que aportan más de 50 % del producto interno bruto (PIB) y cada vez son fuentes más importantes de generación de empleos (Neubauer y Lank, 1998, citados en Doderó, 2019).

De acuerdo con la Fundación de Estudios Sociológicos Latinoamérica [Fundes] (2011), las empresas familiares son parte importante en las economías alrededor del mundo. Gran parte del tejido empresarial en los diferentes países está hilado con este tipo de empresa: en Francia 60.5 % de las empresas son de carácter familiar; en Italia, 75 %; en Alemania, 85 %, y en el Reino Unido, 76 %. De igual forma, en América Latina —una región que se caracteriza por su unión familiar y calidez humana a la hora de hacer negocios— 90 % de las empresas son familiares, y son responsables de 70 % del PIB de sus respectivos países y de 70 % del empleo. En Estados Unidos, las empresas familiares representan 95 % del total, aunque solo aportan cerca de la mitad del PIB, ya que el resto lo aportan las grandes corporaciones (Charry, 2018).



Ahora bien, en México, al igual que en el resto del mundo, las empresas familiares son generadoras de riqueza, empleo e innovación. De acuerdo con Durán, Simón, Ferrón y San Martín (2016), se estima que cerca de 90 % de las empresas son familiares y generan 67 % del empleo del país. Muchas de ellas comienzan con una idea o proyecto y algunas otras generan un plan de negocios que les permite fundar la empresa, crecer y construir el patrimonio de una familia por varias generaciones. Lo anterior ha sido la historia de inicio de cadenas como lo son Farmacias Guadalajara, Farmacias Bazar, Cinépolis, Chedraui, Soriana, Aki, Boxito, Ceramat, Panificadora El Retorno, Repostería Tere Cazola, entre otras.

En nuestro país la investigación sobre la empresa familiar, aun cuando todavía es limitada, ha crecido. Es de destacar que gran parte de los trabajos se encuentran influenciados por el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), el cual presenta las posibles interacciones entre los tres subsistemas: empresa, familia y propiedad, y los roles que un miembro de la familia puede tener de forma simultánea dentro del sistema de la empresa familiar. Existen diferentes investigadores que han decidido estudiar a la empresa familiar desde distintos ángulos, tales como aspectos culturales y su impacto en el desempeño de esta (Athanassiou, Crittendon, Kelly y Márquez, 2002; Navarrete, 2008). Otros trabajos se han enfocado en los movimientos estratégicos de las empresas familiares y los recursos con los que cuentan (de la Garza, Medina y Díaz, 2008; Treviño y Bontis, 2007). Por último, otra área en donde también se han desarrollado trabajos es la de las relaciones entre estructuras de gobierno y el desempeño de las empresas familiares públicas que cotizan en bolsa (Castrillo y San Martín, 2007; San Martín y Durán, 2012a, 2012b).

En el caso particular del estado de Yucatán, la investigación se ha enfocado en conocer la situación de las microempresas familiares rurales (Polanco, Pereyra y Madero, 2013), identificar el perfil del empresario (Huicab, Pereyra y Madero, 2015) y el proceso de sucesión. Una de las grandes limitantes para el desarrollo de la investigación sobre el tema es la falta de información pública, la falta de bases de datos y la desconfianza de los empresarios para proporcionar información, lo cual ha impedido poder comparar los datos con otros estudios realizados en otros estados de la república. Lo anterior nos lleva a la pregunta de investigación: ¿cuál es la situación actual de la empresa familiar en la ciudad de Mérida, Yucatán? Con lo anterior en mente se plantea el objetivo general de elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar en la ciudad de Mérida, Yucatán.



Ello permitirá contar con información que sirva como punto de partida para el análisis comparativo de las diferentes empresas familiares existentes.

Las sociedades determinan su manera de ser, comportamientos, creencias e incluso sus valores a nivel moral, social, económico, afectivo, entre otros, en función a las circunstancias históricas, sociales, económicas, geográficas, políticas y sociales que enfrentan, lo cual moldea la cultura de una región. Precisamente, la familia nace y se desarrolla dentro de un ámbito cultural determinado, que le sirve de base para su desarrollo. En específico, las familias latinoamericanas poseen un espectro cultural muy rico, no solo por su propia cultura étnica, sino también como resultado del mestizaje cultural. Parte de esta cultura es el hecho de considerar el papel central de la familia extendida, el compadrazgo, el machismo, el rol de las mujeres y la religión, entre otros.

De acuerdo con Trevinyo (2017), el compadrazgo tiene la función de entretrejer las relaciones dentro de la comunidad formalizando lazos informales de amistad. Se trata básicamente de un acto religioso que compromete a los padrinos a educar en la fe a su ahijado, además de protegerlo a nivel económico y social en caso de que los padres mueran. Es la consagración formal de la familia extendida. En cierta forma, el compadrazgo como rasgo cultural es una especie de nepotismo familiar, que suele trasladarse de la familia a la empresa. En América Latina, hablar de nepotismo tiene una connotación negativa, debido a su relación con el ámbito político, sin embargo, no siempre es así, ya que realmente lo que debe orientar esta relación es si agrega valor a la empresa o no. En cuanto al machismo, se entiende como el conjunto de valores que representa la estructura familiar, en la cual la cabeza de la familia es el hombre, y donde el ser “macho” se demuestra siendo valiente y convirtiéndose en la figura de autoridad en la familia, protegiendo y proveyendo a su familia y siendo sexualmente potente (Trevinyo, 2017). Lo anterior da como producto una estructura de subordinación de la mujer y una exclusión de las labores profesionales. Si bien esto está cambiando, hoy en día todavía encontramos empresas familiares que no reconocen la labor profesional de las mujeres de la familia.

Un importante número de emprendimientos en diversas partes del mundo inician bajo la forma de una empresa de familia: las empresas son propiedad de una familia y son controladas por esta. La unidad básica de cohesión social llamada *familia* sirve también como unidad básica para la organización económica.

La forma jurídica adoptada es un elemento definitorio por el conjunto de aspectos que derivan de él. Que se adopte la forma de empresa individual, cuyo titular único es la persona física del empresario (el padre, principalmente, u otro de los miembros de la familia), o se acoja a alguno de los tipos de sociedad va a tener repercusiones trascendentales en cuanto a la necesidad de delimitar relaciones internas entre socios y con la sociedad y distinguirlas de las externas con terceros; el establecimiento de modelos de organización y procedimientos para la toma de decisiones; la asignación de reglas a la figura resultante para proteger el capital, ejercer los derechos o atribuir la responsabilidad, aspectos que, a su vez, estarán decisivamente influidos por la categoría y el tipo concreto de sociedad elegido en cada caso (Barroso, 2014).

La finalidad primordial de un negocio es hacer dinero, generar riqueza y productividad; por el contrario, una familia tiene por finalidad la maduración y desarrollo de sus integrantes individual y socialmente. De tal forma que se entiende que la familia es superior al negocio, por lo tanto, pensar en romper lazos familiares es algo impensable, ya que ello derivaría en el rompimiento de todo.

Debido a la complejidad de las empresas familiares, ha sido imposible consensuar el concepto, esto es, no existe una definición única, sin embargo, existen tres elementos esenciales que pueden aplicarse a todas las empresas familiares: la propiedad, la empresa y la familia (Molina, Botero y Montoya, 2016).

En algunas ocasiones se comete el error de definir a las empresas familiares en función de su tamaño, pensando que se trata de micro y pequeñas empresas. Si bien es cierto que casi la mayoría de las micro y pequeñas empresas son familiares, también lo son algunas de las grandes empresas, por ejemplo, Bimbo, Televisa, Casa Cuervo, Chedraui, Walmart, Facebook, Samsung Electronics, entre otras. Eso sí: muchas de las empresas familiares son pequeñas, y en muchas ocasiones se encuentran dentro de la economía informal. Como sea que fuere, son fuente de empleo para millones de personas.

Actualmente, al igual que el resto de las organizaciones, las empresas familiares se ven obligadas a asumir los desafíos de un entorno globalizado, altamente competido, lo que implica la necesaria profesionalización de su gestión. No obstante, en los negocios familiares es común ver que los directivos tomen decisiones con base en su intuición, ya que su administración es empírica y carente de formalidad (Barroso, 2014). Lo anterior, en un principio, puede no significar un problema, sin embargo, en el largo plazo perjudica la



permanencia y la competitividad de cualquier empresa. En tiempos en los cuales lo único seguro es el cambio, resulta indispensable estar preparado para la transformación continua. La falta de una gestión estratégica es la principal causa de que 82 % de las empresas mexicanas desaparezca durante la segunda generación (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas [IMEF], citado en Espinoza, 21 de enero de 2011)

El establecimiento de la gestión estratégica busca la construcción, implementación y monitoreo constante de las estrategias con el fin de garantizar la estabilidad y el desarrollo organizacional. Al estar orientada a una sostenibilidad a largo plazo, debe centrarse en factores que influyen en las empresas, aquellos que provienen tanto de su exterior como de su interior (Marciniak, 30 de septiembre 2012). Esta se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Diseña, por un lado, la misión, mientras que, por otro, su visión o dirección a futuro, así como los objetivos a largo plazo, que definen las estrategias y políticas, todo ello apoyado en diversos procesos de evaluación del entorno (David, 2013).

Es un hecho que las empresas familiares poseen atributos ambivalentes tales como roles simultáneos, identidad compartida, historia común, implicaciones emocionales, entre otros, características que las hacen únicas y que traen consigo ventajas y desventajas.

De acuerdo con Braidot y Soto (1997), algunas de sus ventajas son: que cuentan con valores claros, compromiso, existe una tendencia a pensar en el largo plazo, flexibilidad y confiabilidad y orgullo, entre otras. Entre sus desventajas está la rigidez de proceso, los conflictos emocionales, liderazgo confuso y la falta de protocolo, por mencionar algunas.

Dada la complejidad de la interrelación de los tres sistemas (empresa, familia y propiedad) y las ventajas y desventajas, las empresas familiares enfrentan dificultades que, de no ser atendidas, pueden llevarlas a desaparecer. Tres de estas dificultades son prioritarias: 1) la resolución de conflictos, 2) la sucesión y 3) el establecimiento de un gobierno corporativo que establezca políticas de control eficientes para mejorar su desempeño (Walsh, 2011).

La sucesión en la empresa familiar

Una gran dificultad que afrontan todas las empresas familiares es el relevo generacional. Estudios han demostrado que estas empresas sobreviven hasta la segunda generación, pero ya en la tercera desaparecen. Hay que advertir que esta situación no es generalizada. Sin embargo, suele pasar que en las empresas familiares no se separa el ámbito familiar del empresarial y laboral, ya que no se manejan con un nivel de madurez las relaciones familiares y los negocios (Almaraz y Ramírez, 2018).

En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. Por ello, es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión. En la segunda generación la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos, que muchas veces ocasionan conflictos. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las personas con diferentes intereses lleguen a un acuerdo, es decir, adaptarse para poder mantenerse como la empresa que se formó en el pasado (Barroso, 2014).

La sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar una organización, porque no solo afecta a quien o quienes se les transfieren el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la compañía (Lacouture, 2005, citado en Macías y Ramírez, 2017, p. 198).

En el caso de las empresas familiares, esta situación es más compleja aún, puesto que se debe reconocer, dentro de un mismo tiempo y espacio, la existencia y convivencia de dos sistemas: el familiar y el empresarial. A lo largo del tiempo, el empresarial evoluciona, se suscitan momentos críticos en los periodos de sucesión y surgen problemas potenciales de agencia entre principales y agentes.



De acuerdo con el centro empresarial KPMG en México (2013), el plan de sucesión de la empresa familiar comprende dos procesos: la gestión del proceso de sucesión y el proceso de sucesión de la propiedad. Dichos procesos incluyen diversas actividades. Se pueden emprender los procesos de gestión y sucesión de la propiedad simultáneamente o uno a la vez. Se recomienda que la sucesión gerencial se lleve a cabo primero para que el plan de sucesión de propiedad refleje y apoye la sucesión gerencial.

Ahora bien, según Treviño (2010, citado en Araya, 2012), la finalidad del proceso de sucesión es la transferencia de la administración y la propiedad del negocio a la siguiente generación. Debido a que dicho proceso involucra a toda la empresa e implica trámites legales, no significa únicamente la elección del sucesor; ello provoca que muchas familias prefieran dejar el proceso de sucesión para otro momento, dilatando la toma de decisión, ya que no la consideran urgente. Sin embargo, debido precisamente a que este proceso puede tomar algún tiempo, es beneficioso hacerlo en el momento correcto, ya que de manera natural este proceso genera conflictos dentro de la familia, pues normalmente existen diferentes puntos de vista entre quienes son propietarios y quienes, además de ser propietarios, trabajan para la empresa, puesto que aquellos, quienes son solamente propietarios, están interesados en el pago de sus dividendos, mientras que estos últimos, quienes además trabajan en la empresa, están más preocupados por las reinversiones (Delucchi y Folle, 2012).

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).

Los que suceden en las empresas familiares son una combinación de conflictos relacionados con el negocio y los familiares (Harvey y Evans, 1994). Proviene del hecho de que las mismas personas deben cumplir con obligaciones en los sistemas, empresa y familia, siendo muy fácil mezclar sentimientos y lazos de afecto con lazos contractuales. Cuando surgen conflictos entre familiares muy pocas veces se puede evitar que trasciendan a la empresa, de tal forma que el parentesco se convierte en una desventaja para la actividad productiva y mercantil (Galve, 2002). El hecho de que la propiedad se encuentre en manos de la familia ocasiona conflictos de poder importantes.



El conflicto no se debe ver como inherentemente negativo pues puede traer consecuencias positivas (Llorente, 2012). Los conflictos pueden visualizarse desde dos perspectivas opuestas: como algo perjudicial y que debe ser evitado porque es negativo y no puede traer nada bueno; y como una opción de mejora, que es una postura moderna, en donde los desacuerdos pueden generar cambios favorables. Esto se da porque dos personas que tienen ideas diferentes, además de hacer suma de posibilidades, pueden generar dos soluciones que conduzcan a una tercera solución más eficaz (Belausteguigoitia, 2013).

En ese sentido, los conflictos pueden ser 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).

En términos generales, y de acuerdo con Belausteguigoitia (2017), se puede decir que las principales causas de conflicto en las organizaciones familiares surgen de la confusión entre empresa y familia, lo cual deriva en lo siguiente:

- 1) Ausencia de claridad en el rumbo empresarial (no se realiza planeación estratégica).
- 2) Objetivos de empresa y de familia divergentes.
- 3) Juego de roles inadecuados dentro de las empresas.
- 4) Estructuras organizacionales inadecuadas.
- 5) Exceso de miembros de la familia en la organización.
- 6) Remuneraciones inadecuadas.
- 7) Comportamientos inconsistentes.

Además de las ya mencionadas, algunas otras causas de aparición del conflicto son:

- 1) Clima organizacional poco propicio para el desarrollo.
- 2) Comunicación deficiente.
- 3) Luchas de poder por el control de la compañía.
- 4) Conflictos emocionales.

La solución de conflictos en la empresa familiar requiere de implantación y adaptación de ciertos instrumentos y órganos de gobierno exclusivos de la empresa familiar, como son el protocolo familiar y la junta y consejo de familia, así como otros órganos que

no son exclusivos de la empresa familiar, como la junta de accionistas y consejo de administración (Galve, 2002).

De hecho, Vanoni y Pérez (2015) consideran que el conflicto es la razón de ser del *protocolo familiar* y definen a este 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.

Belauteguigoitia (2017) menciona que algunas ideas para resolver los conflictos podría ser la creación de una visión compartida, clarificar las reglas dentro de la empresa familiar, lograr la profesionalización de la empresa, lo cual significa la realización de una planeación estratégica tanto para la familia como para la empresa; desarrollar órganos de gobierno, sistemas de rendición de cuentas y consecuencias, establecer un proceso de evaluación de desempeño, realizar una división de funciones y descriptivos de puestos, realizar una descripción de trayectorias (plan de vida y carrera), definir elementos que incorporen valor, difundir una cultura de aceptación a la diversidad, adoptar una actitud positiva ante las dificultades y tratar de contener el o los conflictos a fin de evitar mayores consecuencias, y tratar de darle una atención adecuada al sistema familiar.

Por su parte, Rueda (2011) menciona a la *profesionalización* como elemento importante para minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios. La profesionalización es un proceso que puede 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. Además, contribuye a la confianza mutua entre los integrantes de la empresa familiar y ayuda a delegar responsabilidades de manera proactiva y sinérgica. Es tal la importancia que Rueda (2011) le otorga que señala que sin profesionalización es imposible establecer órganos de gobierno, protocolos familiares, planes estratégicos y solución de conflictos.

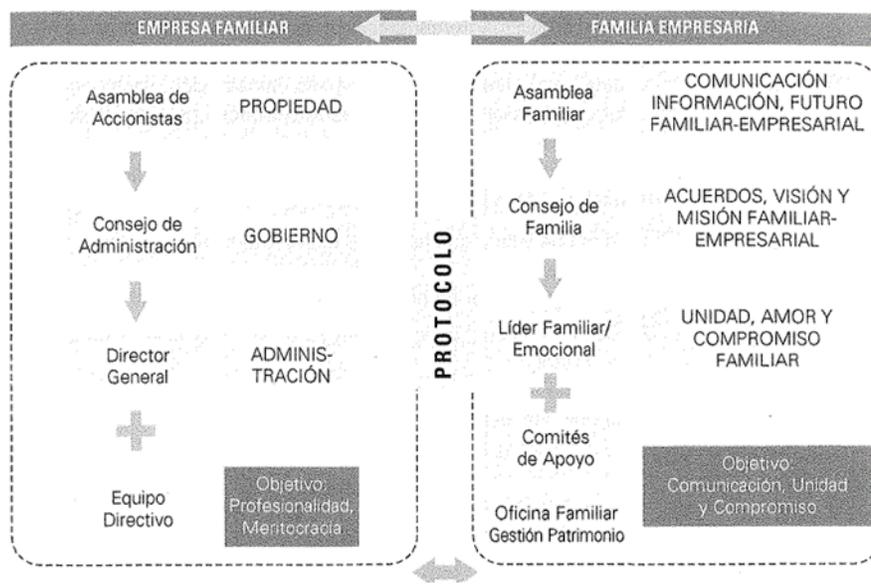
Conforme la empresa familiar madura y van surgiendo formas organizacionales más complejas, la interacción entre la familia y empresa comienza a generar conflictos que normalmente se manifiestan en forma de contradicciones normativas. Estas contradicciones entre normas y principios que rigen la familia y la empresa entorpecen la dirección eficiente. De ahí la importancia de identificar y analizar el conflicto en las empresas familiares.

Protocolo familiar

El hecho de planificar anticipadamente el proceso sucesorio de la compañía tiene vital importancia para las empresas familiares, y la herramienta más adecuada para conseguir exitosamente el cambio generacional es el protocolo familiar. Además, esta herramienta ayuda a regular problemáticas y contingencias familiares que pudieran afectar a la empresa, ya que su objetivo es organizar los aspectos internos de tal forma que la empresa se desarrolle y crezca dentro del mercado y, sobre todo, lograr la continuidad de esta. El protocolo está conformado por una suma de acuerdos que incorporan principios, y reglas plasmadas por escrito que buscan regular las relaciones entre la familia y la empresa, por ello abarca aspectos económicos, patrimoniales y de gestión, así como también los valores propios de la familia y que deberán reflejarse en el funcionamiento de esta.

En la figura 1 se observa la interdependencia entre la empresa familiar y la familia empresaria, y como es precisamente el protocolo la herramienta que permite interconectar ambos sistemas: la empresa y la familia. De tal modo que se explicita la orientación estratégica de la empresa, los valores, filosofía y argumentos familiares que fundamentan sus decisiones sobre la propiedad, el gobierno y la administración, a la par que promueve y refuerza la confianza, unidad y compromiso de los miembros de la familia hacia el negocio.

Figura 1. Interdependencia entre empresa familiar y familia empresaria



Fuente: Trevinyo (2017, p. 319)

Debido a que el término *protocolo familiar* tiene sus raíces en estudios de planificación estratégica, este dependerá de las necesidades y características de cada empresa familiar, pero deberá incluir temas de carácter moral y legal, aunados a los estatutos de la empresa. En la figura 2, por su parte, se encuentran las bases sobre las que se construye un protocolo familiar. Es importante observar que primero se deben de resolver los acuerdos morales, es decir, de carácter familiar, para luego pasar a los acuerdos legales, de patrimonio y gobernanza, complementándolo con otros temas como podrían ser testamentos, acuerdos prematrimoniales, divorcios, seguridad, etc.

Figura 2. Contenido del protocolo familiar



Fuente: Trevinyo (2017, p. 322)

Gobierno corporativo

Cuando no se cuenta con un gobierno corporativo dentro de una empresa se generan problemáticas que pueden poner en riesgo a esta y a la inversión de sus accionistas. Serrano (2017) señala que, entre las problemáticas más comunes, se encuentran las siguientes:

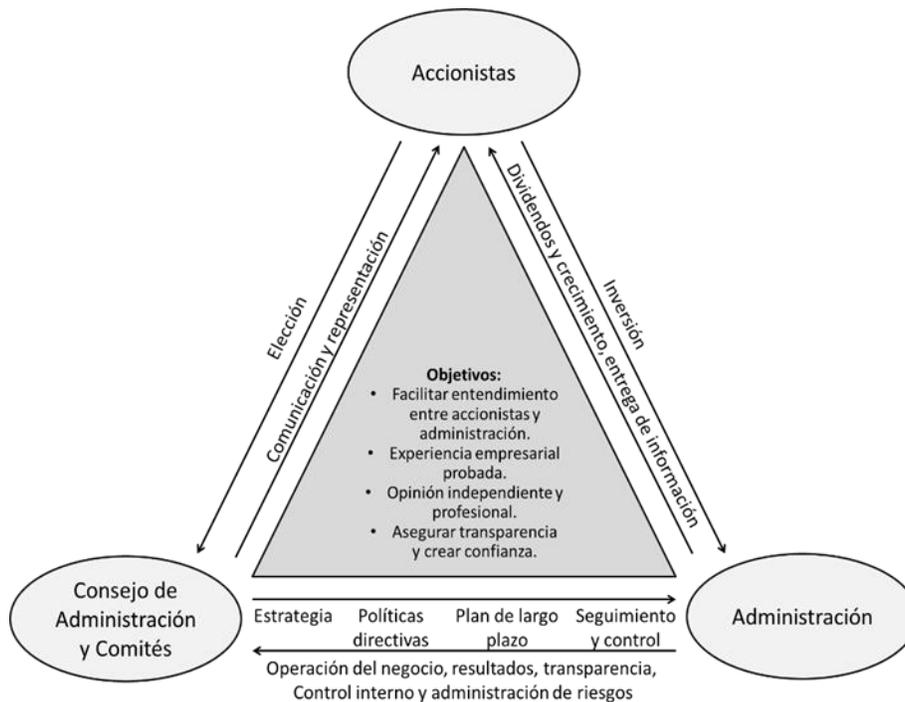
- Dirigir y controlar la empresa como un negocio personal por parte de uno o varios accionistas y no como una empresa institucional.
- Designar como directivos clave a personas o familiares que no cumplen con el perfil necesario.
- Dar trato desigual u ocultar información a algunos accionistas.

- Designar proyectos o proveedores que encarezcan los costos o gastos de la empresa y que beneficien a familiares o amigos.

No existe una única definición de *gobierno corporativo*. Las definiciones existentes son simplemente la base de un concepto complejo que permite a las empresas realizar su planeación, crear su estructura organizacional, gestionar sus operaciones y mantener el control (Zavala, 2017).

Para el caso de México, el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo [CEGC] (2009) muestra la estructura de gobierno corporativo y la relación existente entre accionistas, consejo de administración y dirección. Esta estructura se presenta en la figura 3. En dicha figura se puede observar que los accionistas son quienes están a la cabeza de la organización por poseer la propiedad del negocio, son quienes eligen a los miembros del consejo de administración y, simultáneamente, este los representa y les comunica los aspectos de importancia. A su vez, el consejo de administración comunica las estrategias y políticas a la administración (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.

Figura 3. Gobierno corporativo en México



Fuente: CEGC (2009, p. 37)

En un estudio realizado en México por el propio CEGC (2009) se destaca que 60 % de las empresas que encuestaron 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 familiar o consejo familiar. Si a esto último se le agrega que algunas empresas ya trascendieron a la segunda o tercera generación, resulta crítico por carecer de una estructura con la capacidad de solucionar conflictos familiares y empresariales.

Un buen gobierno en la empresa familiar deberá buscar equilibrar los 11 aspectos que se muestran en la figura 4.

Figura 4. El buen gobierno en la empresa familiar



Fuente: Trevinyo (2017, p. 326)

Como se puede observar, el manejo adecuado del proceso de sucesión, el conflicto y un gobierno corporativo son elementos que permiten no solo la profesionalización de la empresa familiar, sino su permanencia en el mercado. Por ello, determinar la situación actual de las empresas familiares en Yucatán al respecto es vital, dada la importancia que estas tienen, no solo en la economía a nivel estatal, sino a nivel nacional e internacional.

Metodología

Se trata de una investigación cuantitativa descriptiva, no experimental y transversal, cuyo objetivo general era realizar un diagnóstico de las empresas familiares en la ciudad de Mérida, Yucatán. Para ello se consideraron los siguientes aspectos: datos demográficos, retos y prioridades, propiedad, planeación de sucesión y remuneración a directivos y resolución de conflictos. Y se utilizó el instrumento desarrollado por San Martín y Durán (2017), cuyo alfa de Cronbach para esta investigación fue de 0.768. Dicho instrumento cubre aspectos demográficos de la empresa familiar, la dimensión familiar, protocolo familiar, la sucesión, y la gestión familiar. Además, se utiliza la definición de *empresa familiar* propuesta por el Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP (2015).

Se entiende por empresa familiar aquella en la cual 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 (p. 2).

Se definió trabajar con la base de empresas familiares de la Cámara Nacional de la Industria y Transformación Yucatán (Canacindra) Como criterio de selección, se tomó la conveniencia de la facilidad de acceso. Además, esta cámara cuenta con un gran número de empresas que han permanecido en manos de la familia. Su directorio en el mes de marzo del 2020 estaba compuesto por 489 empresas; por lo tanto, el tamaño de la muestra debía ser de 216 empresas, con un nivel de confianza y un error de 95 % y 5 %. respectivamente.

Cabe recordar que en el mes de marzo de 2020 la enfermedad por coronavirus de 2019 (covid-19) fue caracterizada por la Organización Mundial de la Salud [OMS] (27 de abril de 2020) como una pandemia, una emergencia de salud pública de preocupación internacional; y para el mes de marzo del mismo año la actividad económica en el estado de Yucatán se había restringido al mínimo con la finalidad de contener el contagio. Debido a ello, únicamente se logró contar con la participación de 108 empresas en la contestación del cuestionario, ya que se realizaron de manera remota y con menos personal del que se había planeado en un inicio.

Resultados

En 96.3 % de las empresas analizadas, la familia a cargo posee al menos 50 % de la propiedad. La totalidad de las empresas encuestadas se encuentra ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán. En todos los casos, el cuestionario fue contestado por el principal propietario o director general de la empresa. De acuerdo con la estratificación por tamaño de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en México (Reyes, 2020), 90.8 % de las empresas encuestadas son micro y pequeñas empresas, ya que cuentan con un número de empleados menor a 50 y tienen ingresos menores a los 4 millones de pesos anualmente. En relación con su tiempo de operaciones, 59.4 % tiene menos de 20 años, 27 % tiene entre 20 y 40 años de operación y 13.6 % tiene más de 40 años en adelante. En cuanto a qué generación se encuentra a cargo del negocio, en 65.7 % de los casos está a cargo la primera generación, en 28.7 % se encuentra a cargo la segunda generación y solo en 5.6 % está a cargo la tercera generación. La mayoría de las empresas se encuentran en los sectores comercio (45.4 %) y servicios (38 %). El tercer sector es el de la manufactura, con un 9.3 %, y el último sector es el de la construcción, con un 7.3 %.

Es de considerarse el hecho de que solo 37.8 % de las empresas encuestadas afirma contar con un documento de planeación estratégica, lo cual evidencia que, hasta la fecha, la gran mayoría de las empresas familiares no tienen su planeación estratégica por escrito. Sin embargo, ello no significa que no cuenten con una planeación, ya que en los negocios familiares los directivos toman las decisiones con base en su intuición, por tratarse de una administración empírica y carente de formalidad (González, 2001). En cuanto a sus operaciones comerciales, 107 empresas realizan operaciones a nivel regional, península de Yucatán, 29 empresas tienen actividades a nivel nacional y únicamente 14 de ellas a nivel internacional. De estas últimas, el destino más importante es Estados Unidos, seguido de Canadá, Sudamérica y Centroamérica. Además, en los últimos tres años las empresas encuestadas han llevado a cabo las siguientes actividades (véase tabla 1).

Tabla 1. Actividades comerciales en los últimos tres años

Actividad	Porcentaje de empresas
Bienes y servicios nuevos o mejorados significativamente	79.6 %
Nuevos métodos organizativos (procedimientos, organización del trabajo, relaciones externas)	76.9 %
Nuevos conceptos comerciales (envases, promoción, canales, precios)	73.1 %
Métodos de fabricación, sistemas logísticos o actividades de apoyo (informática, compras) nuevos o mejorados significativamente	68.5 %
Nuevos mercados	50 %
Nuevos negocios o sectores	49.1 %

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al apartado de órganos de gobierno en las empresas familiares, 73.1 % de las empresas cuenta con un equipo directivo, 48.1 % tiene un consejo de administración y 31.5 % tiene una junta de accionistas. Es de llamar la atención que 60.2 % de las empresas dice contar con un consejo de familia y 42.6 % con una asamblea familiar, puesto que estos dos últimos órganos son propuestas relativamente nuevas que ayudan en la profesionalización de las empresas familiares, especialmente en aquellas que se encuentran en tránsito de la primera a la segunda generación. Cabe mencionar que la conformación en cada uno de estos órganos es por lo menos 70 % familiar; y la participación femenina en dichos órganos varía entre 20 % y 60 %.

Sin embargo, aun cuando cuentan con estos órganos de gobierno, solamente 37 de las empresas encuestadas (34.25 %) afirman tener un plan específico de formación tanto de familiares como de no familiares que deseen tomar un rol activo. Y 39.3 % de los directivos de las empresas encuestadas cuenta con una formación universitaria.

Un protocolo familiar es un documento que recoge los acuerdos de una familia empresarial, de tal forma que pueden definirse las bases, normas y reglamentos que regulan todos aquellos aspectos en donde se relaciona la familia y las empresas, de ahí su importancia.

En cuanto a los resultados, solamente 23 empresas de las 108 encuestadas cuentan ya con un protocolo, 12 empresas se encuentran en proceso, 55 empresas no lo consideran necesario y 18 empresas no tienen conocimiento al respecto. De las 17 empresas que sí cuentan con un protocolo, todas de ellas lo han revisado en los últimos cuatro años.

El siguiente listado muestra, por orden de importancia, los aspectos que las empresas que ya cuentan con un protocolo han incluido en este:

- 1) Normas de incorporación y salida de familiares en la empresa.
- 2) Protocolo firmado por todos los miembros de la familia.
- 3) Métodos de valoración de acciones/participaciones.
- 4) Normas para la retribución de familiares y restricciones de transmisión de acciones/participaciones a terceros.
- 5) Normas para la jubilación y existencia de pactos testamentarios.
- 6) Normas para la promoción de familiares.
- 7) Normas para regímenes matrimoniales.

En cuanto al proceso de sucesión del responsable principal de la empresa familiar, 41.7 % de las empresas afirma tener dicho proceso consensuado, 14.8 % están en proceso y 43.5 % no cuenta con ello. Los tres criterios más importantes para su elección son: 1) que sea propietario o familiar de algún propietario, 2) que cuente con experiencia profesional dentro de la empresa y 3) que tenga una formación universitaria. El hecho de que la propiedad de la empresa continúe dentro de la familia es muy importante, por ello los accionistas opinan que transmitirán su propiedad a sus descendientes en primera instancia a través de herencia (42.2 %), o donación (12.5 %), sin embargo, 32 % de los encuestados no tienen planes al respecto y 13.3 % piensa que puede vender sus acciones a otras personas o empresas. Lo anterior se confirma ya que 69.4 % de las empresas no cuenta dentro de sus estatutos con acuerdos que limiten la libre transmisión de acciones.

En cuanto al apartado de conflictos y su resolución, se observa en la tabla 2 cuáles son los factores de mayor conflicto (cabe mencionar que la clasificación de dichos factores se hizo a partir de las afirmaciones algo de conflicto y mucho conflicto).

Tabla 2. Factores de conflicto en las empresas familiares

Factores	Porcentaje
Desempeño de miembros de la familia que participan activamente en la empresa	41 %
Discusión acerca del futuro estratégico de la empresa	40 %
Decisiones acerca de quién puede y no puede trabajar en la empresa	35 %
El rol que la familia política debe tener dentro de la empresa	35 %
Miembros de la familia activamente involucrados en la empresa, que no consultan temas claves en el resto de la familia o familia más amplia	32 %
Establecer los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente en la empresa	27 %
Decidir entre reinversión de utilidades en la empresa y el pago de dividendos	27 %
Decisiones acerca de quién puede y quién no puede tener acciones de la empresa	25 %
Sucesores elegidos que no han sido aceptados por otro integrante de la familia	24 %
Acuerdo sobre las bases de evaluación de las acciones de la empresa	16.6 %

Fuente: Elaboración propia

Además de los anteriores, las empresas encuestadas reportan presentar conflicto con relación a las estrategias, las relaciones personales, la planeación de la sucesión y la reclamación de activos, en orden de importancia.

Es importante mencionar que 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) sí cuentan con algún procedimiento y 15.7 % (17 empresas) define que ello no aplica a su empresa. La tabla 3 muestra los procedimientos más utilizados en orden de importancia por las empresas que así lo declararon.

Tabla 3. Procedimientos más utilizados establecidos para la resolución de conflictos

Procedimientos	Utilización
Consejo familiar	15.6 %
Juntas	14.8 %
Reglamento	11.7 %
Sistema de votación	11.7 %
Constitución de la familia	8.6 %
Medición y evaluación del desempeño	7.8 %

Fuente: Elaboración propia

Discusión

De acuerdo con los resultados, las empresas familiares en la ciudad de Mérida se encuentran mayoritariamente en manos de la primera generación (64.8 %) y apenas 27.8 % ha pasado a la segunda generación, esto les plantea el reto del relevo generacional, ya que, de acuerdo con Belausteguigoitia (2010), una de las principales debilidades de las empresas familiares es precisamente el relevo generacional. A modo de ejemplo, de un estudio realizado en Estados Unidos, solo 30 % de las empresas familiares llegaron a la segunda generación y únicamente 10 % a la tercera.

De las 108 empresas encuestadas, solo 37.8 % de ellas cuenta con una planeación estratégica definida y por escrito, lo cual es realmente preocupante ya que, en la opinión de diversos autores (Belausteguigoitia, 2002; Costa, 1994; Handler y Kram, 1998; Lea, 1993, todos citados en Valdez, Zerón y Morales 2008), esto podría ser detonante de su desaparición. Los estudios realizados demuestran que 75 % de las nuevas empresas mexicanas cierra después de dos años de haber iniciado operaciones y, a su vez, señalan la carencia de planeación estratégica como una de las principales causas de su fracaso. Al respecto, se puede observar que a pesar de ser la planeación estratégica una función vital dentro del proceso

administrativo, diversas investigaciones confirman el enorme vacío existente en esta área dentro de las empresas familiares mexicanas. De acuerdo con la investigación de Marchisio, Mazzola, Sciascia, Miles y Astrachan (2010), el hecho de desarrollar un plan le provee a la empresa familiar una oportunidad para discutir los objetivos y metas de los miembros de la familia y las oportunidades de negocios que cada uno de ellos ve. Además, es una oportunidad para aprender a respetar las opiniones de los demás y resolver conflictos de manera armoniosa.

Con respecto a la conformación de los órganos de gobierno en la empresa familiar, los resultados arrojan que esta es por lo menos 70 % familiar, y la participación femenina varía entre 20 % y 60 %. Esto contrasta con los resultados obtenidos por Ortiz y Olaz (2014), quienes detectaron una participación menor a 10 %, sin embargo, el rol de la mujer es más de colaboración que de participación, ya que articula la organización y confiere valores familiares.

Es de llamar la atención el resultado de que solo 34.25 % de las empresas encuestadas tiene un plan de formación para tomar un rol activo. Para Santamaría y Chicaiza (2016), la profesionalización de la empresa directa e indirectamente influye en los miembros de la familia para la elección de programas profesionales y capacitación, lo cual repercute directamente en el desarrollo de la empresa misma. Lo anterior quizás esté relacionado con la falta de una planeación estratégica.

En cuanto al proceso de sucesión, los resultados arrojan que solo 41.7 % de las empresas encuestadas tiene un plan consensuado, y que 43.5 % no tiene siquiera noción al respecto. Lo anterior es preocupante puesto que el no contar con un plan de sucesión es un elemento que influye en la mortandad de las empresas familiares.

En la idiosincrasia de las empresas familiares, las emociones y los valores que sustentan el compromiso de los que en ella laboran puede afectar a la empresa. En efecto, según Goyzuela (2013), el establecimiento de un protocolo es vital, y solo 23 empresas de las 108 encuestadas cuentan ya con uno, 12 empresas están en proceso, 55 empresas no lo creen necesario y 18 empresas no tienen conocimiento al respecto. En cuanto a los temas de conflicto, figuran el futuro estratégico, el desempeño, el rol de la familia política y la remuneración de quienes laboran en la empresa familiar, en orden de importancia. Lo anterior coincide con un estudio realizado por Deloitte (2013) que muestra los temas en los que los empresarios invierten más tiempo en discusiones en las juntas: estrategias, liquidez,



administración de riesgos, hasta llegar a la compensación de ejecutivos, lo cual indica poca o nula preocupación por compensar de forma adecuada a las personas que laboran en la empresa familiar.

Conclusiones

Del análisis de los datos sociodemográficos se puede concluir que la gran mayoría de las empresas analizadas tiene por lo menos 50 % de la propiedad y que se trata de micro y pequeñas empresas. Más de la mitad tiene menos de 20 años de antigüedad; todavía la primera generación se encuentra al mando de estas. Un área de oportunidad para las empresas familiares es el desarrollo de una planeación estratégica, ya que solo 37.8 % de las encuestadas dice contar con un documento al respecto. Es positivo el resultado con respecto al apartado de órganos de gobierno, ya que más de 50 % de las empresas encuestadas afirma contar con alguna de las estructuras y existe una alta participación familiar y femenina, lo que reafirma el cambio de visión hacia la participación femenina en el ámbito empresarial. Otra área de oportunidad para las empresas encuestadas es el proceso de sucesión, ya que solo 41 % dijo contar con ello, debido a la importancia que tiene para la permanencia de la empresa en el mercado, además es un proceso que involucra a toda la empresa e implica trámites legales, lo cual puede llevar tiempo, por ello es necesario planearlo con tiempo y evitar conflictos. La tercera área de oportunidad para estas empresas familiares es la definición e implementación de un protocolo: solo 21 % de las encuestadas cuenta con uno, y es precisamente esta herramienta la que muestra ese consenso familiar con la finalidad de regular y gestionar a la organización, así como las relaciones económicas y profesionales entre los tres sistemas familia, propiedad y empresa y evitar conflictos que desgasten a la empresa y a la familia misma.

Futuras líneas de investigación

Dado los resultados se considera importante tratar de replicar el estudio a los tres municipios más importante del estado después de la ciudad de Mérida, a fin de tener una visión más amplia de las empresas familiares de la entidad y poder, posteriormente, hacer un comparativo con otros estados de la república. Ello coadyuvaría en la comprensión de las empresas familiares mexicanas dada la diversidad de condicionantes económicas, sociales y culturales.



Referencias

- Athanassiou, N., Crittendon, W. F., Kelly, L. M. and Márquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 1139-1150.
- Almaraz, A. y Ramírez, A. (2018). *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. Tijuana, México: Colegio de la Frontera Norte.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39.
- Braidot, N. y Soto, E. (1997). *Las pymes latinoamericanas* (2.^a ed.). México: Ifema.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*, 5(60), 98-132.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2013). Breve diagnóstico de una empresa familiar. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/diagnosticodeunaempresafamiliar2013.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (3.^a ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Carlock, R. and Ward, J. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. United States: Palgrave-McMillan.
- Castrillo, L. y San Martín, J. M. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas: una evidencia empírica. *Contaduría y Administración*, (222), 59-82.
- 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>.
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo [CEGC]. (2009). *Gobierno corporativo en la empresa familiar*. México: LID editorial.



- Charry, L. (2 de marzo de 2018). Las empresas familiares de América Latina. *Revista Avianca*. Recuperado de https://www.aviancaenrevista.com/revista/frases_momentos_estres/
- David, R. F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- de la Garza, M., Medina, J. y Díaz, J. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso. Ponencia presentada en la X Asamblea General de la ALAFEC. Santo Domingo, 2008. Recuperado de http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/x/ponencias/recursos_humanos/Empresas.pdf
- Deloitte. (2013). *5.º estudio anual de las mejores prácticas en gobierno corporativo*. México: Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/5o-estudio-mejores-practicas-gobierno-corporativo.html>
- Delucchi, A. y Folle, C. (2012). Gobierno y sucesión en la empresa familiar latinoamericana. *IEEM Revista de Negocios*, 15(4), 68-78.
- Dodero, S. (2019). *El método EFE*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Espinoza, M. (21 de enero de 2011). Necesaria, asesoría para empresas familiares. *El Heraldo de Puebla*. Recuperado de http://www.heraldodepuebla.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=24994:necesaria-asesoria-para--empresas-familiares&catid=56:economia&Itemid=122
- Durán, J. A., Simón, J. C., Ferrón, J. M. y San Martín, J. M. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. Ciudad de México, México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Fundación de Estudios Sociológicos Latinoamérica [Fundes]. (2011). Recuperado de <http://www.fundes.org/?lang=es>.
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (50), 158-181.
- Goyzuela, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16 (31), pp. 87-132.
- Harvey, M. and Evans, R. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.

- Huicab, L., Pereyra, A. y Madero, J. (2015). El perfil del empresario en las empresas familiares dedicadas a la elaboración y comercialización de galletas en el estado de Yucatán. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 8(21), 1-9.
- 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>
- Llorente, V. (2012). Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo. *Revista de Empresa Familiar*, 2(1), 55-63. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/328455668_Politica_de_dividendos_y_conflicto_en_la_empresa_familiar_el_protocolo/citation/download
- Macías, V. y Ramírez, D. (2017). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1208>.
- Marciniak, R. (30 de septiembre de 2012). ¿Qué es la gestión estratégica? Gestión empresarial. Recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2012/09/30/definicion-y-proceso-de-gestion-estrategica/>.
- Molina, P. A., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Navarrete, M. (2008). *Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M. and Astrachan, J. (2010). Corporate Venturing in Family Business: The Effects on the Family and Its Members. Entrepreneurship and Regional Development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 349-377.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Ortiz, P. y Olaz, A. (2014). La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del familiness. *Política y Sociedad*, 51(2), 481-506.



- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (27 de abril de 2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>.
- Polanco, D., Pereyra, A. y Madero, J. (2013) Situación actual de las microempresas familiares rurales de las comisarías de la zona metropolitana noreste de Mérida Yucatán. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad de México, del 2 al 4 de octubre de 2013.
- Reyes, O. (2020). Estratificación del tamaño de las mipymes en México. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13298.12488>
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica Visión de Futuro*, 15(1), 1-19.
- San Martín, J. M. y Durán, J. A. (2012a). Relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from Mexican stock Exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106-117.
- San Martín, J. M. y Durán, J. A. (2012b). Ownership Structure Firm Value and Investment Opportunities Set: Evidence from Mexican Firms. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 8(3), 35-57.
- San Martín, J. y Durán, J. (2017). *Radiografía de las empresas familiares en México*. Cholula, México: Fundación Universidad de las Américas, Puebla. Recuperado de <https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>
- Santamaría, E. y Chicaiza, V. (2016), Impacto de las empresas familiares en la economía provincial de Tungurahua. *Teuken Bidikay*, 7(9), 119-138. Recuperado de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1012>.
- Serrano, R. (16 de agosto de 2017). Riesgos y desviaciones por no tener un buen gobierno corporativo. *El Empresario*. Recuperado de <https://eemprensario.mx/gobierno-corporativo/riesgos-desviaciones-no-tener-buen-gobierno-corporativo>.
- Tagiuri, R. and Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firms. *Family Business Review*, 9(2), 199-200. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.
- Treviño, R. (2017). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Ciudad de México, México: Pearson Education.



- Trevinyo, R. and Bontis, N. (2007). The Role of Intellectual Capital in Mexican Family-Based Business: Understanding their Soul, Brain and Heart. *Journal of Information & Knowledge Management*, 6(3), 189-200.
- Valdez, S., Zerón, M. y Morales, J. (2008). El porqué de la planeación estratégica en las pymes. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2008_3ai_3a2008-05_3a8.htm.
- Vanoni, G. y Pérez, M. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81-99. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438/426>.
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Components*. Canadá: KPMG Enterprise.
- Zavala, I. (2017). *Gobierno corporativo de las sociedades cotizadas en los Estados Unidos: análisis crítico y retos pendientes*. Madrid, España: Dykinson.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Olivia Jiménez Diez (Principal) Ruth Noemí Ojeda López (Igual)
Metodología	Olivia Jiménez Diez (Principal) Ruth Noemí Ojeda López (Igual)
Software	NO APLICA
Validación	Jennifer Mul Encalada
Análisis Formal	Olivia Jiménez Diez (Principal) Ruth Noemí Ojeda López (Igual)
Investigación	Olivia Jiménez Diez (Principal) Ruth Noemí Ojeda López (igual), Jenifer Mul Encalada (igual) y Leonor Elena López Canto (igual)
Recursos	Olivia Jiménez Diez
Curación de datos	Jennifer Mul Encalada.
Escritura - Preparación del borrador original	Olivia Jiménez Díez
Escritura - Revisión y edición	Olivia Jiménez Diez (Principal) Jennifer Mul Encalada (Igual)
Visualización	Jenifer Mul Encalada.
Supervisión	Olivia Jiménez Diez
Administración de Proyectos	Olivia Jiménez Diez
Adquisición de fondos	Leonor Elena López Canto