

Radiografía de la
empresa familiar en
México

Radiografía de la empresa familiar en **México**

Juan Manuel San Martín Reyna

Jorge Alberto Durán Encalada

UDLAP®

D.R. © 2017 Fundación Universidad de las Américas, Puebla
Ex hacienda Santa Catarina Mártir, 72810
San Andrés Cholula, Puebla, México.
Tel.: +52 (222) 229 21 09 • www.udlap.mx • editorial.udlap@udlap.mx

Primera edición: septiembre de 2017
ISBN 978-607-7690-65-8

Diseño editorial: Nicias Sejas García

Queda prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio del contenido de la presente obra, sin contar con autorización por escrito de los titulares de los derechos de autor.

El contenido de este libro, así como su estilo y las opiniones expresadas en él, son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan la opinión de la UDLAP.

Impreso en México.

Índice

1. Introducción	7
2. Contextualización de la empresa familiar	9
3. Definiendo la empresa familiar	11
4. La empresa familiar en México	17
5. Metodología.....	21
5.1 Muestra	22
6. Resultados	29
6.1. Participación total de las empresas familiares (por sector y tamaño).....	29
6.2. Antigüedad de las empresas familiares	34
6.3. La planeación estratégica en las empresas familiares.....	36
6.4. Gobierno corporativo en la empresa familiar	44
6.5. Aspectos de índole familiar	58
6.6. Resumen de los resultados:	82
7. Conclusiones	83
Bibliografía	87
Anexo. Cuestionario	95

1. Introducción

Desde que el Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) fue creado en 2010, su principal objetivo ha sido acercar el mundo académico y empresarial, a través de investigación, asesoría y consultoría con el fin de contribuir a la generación y difusión de conocimiento de la empresa familiar en México.

El CIEF está consciente de la problemática asociada a la empresa familiar, por lo que se ha realizado un gran esfuerzo para entender su realidad en nuestro país. Sin embargo, a pesar de que los resultados obtenidos han sido sumamente satisfactorios y han aportado de forma importante al entendimiento de las empresas familiares y las problemáticas que las rodean, este esfuerzo ha estado enmarcado por grandes dificultades para poder acceder a información sobre el tema. Si bien la investigación sobre empresas familiares en México ha estado creciendo de forma considerable y cada vez son más los investigadores que han mostrado interés en un análisis serio y profundo sobre este tipo de empresas, la realidad es que el desarrollo de la investigación ha sido marcado por la ausencia de información. Esto se ve plasmado en el hecho de que la mayoría de las publicaciones científicas en nuestro país se basan en grandes empresas, las que cotizan en bolsa, debido a que se puede acceder a información de éstas al ser empresas públicas. Aunque los

resultados obtenidos hasta ahora son muy valiosos, se circunscriben a empresas muy específicas que no reflejan la realidad de la mayoría, que son la base del sistema económico, principalmente las pequeñas y medianas empresas.

Ante la falta de información estadística confiable, el desarrollo de una investigación científica y rigurosa sobre empresas familiares se ve truncado ya que se requiere trabajar con bases de datos empresariales y una metodología que permita aproximar, con mayor precisión, la forma de identificar este tipo de empresas. Para ello, los organismos encargados de desarrollar datos estadísticos en nuestro país –como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)– deberían incluir datos que permitan la identificación de las empresas familiares en los censos económicos, haciendo énfasis principalmente en aspectos de propiedad, administración y gobierno corporativo.

Por lo anterior, el CIEF decidió impulsar el desarrollo de un trabajo integral que permita aproximarnos a la realidad de la empresa familiar en México, ya que somos un país tan amplio y contrastante, que difícilmente se puede generalizar la situación de la empresa familiar. A partir de información desglosada por los estados de la república, se proporciona una radiografía conjunta de la empresa familiar en México. Los resultados permiten conocer la participación de las empresas familiares, su antigüedad y generaciones a cargo, el uso de la planeación estratégica en las mismas, mercados a los que dirigen sus ventas, iniciativas en nuevos negocios, presencia de órganos de gobierno corporativo, participación de la mujer, manejo y protección de la propiedad, formación, selección de directivos, el proceso de sucesión, aspectos referentes al protocolo familiar y, finalmente, los tipos de conflicto que son más comunes en las empresas familiares.

2. Contextualización de la empresa familiar

La relevancia económica a nivel mundial de las empresas familiares parece ser una constante, ya que una gran parte del tejido empresarial, en la mayoría de los países, está fundamentada en este tipo de empresas. Por ejemplo, en Francia, el 60.5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82% y en el Reino Unido, 76% (Fundes, 2011). Un estudio reciente en España muestra que el 89% de las empresas pueden considerarse como familiares, ya que aportan el 57% del valor agregado censal bruto y el 67% del empleo total (Corona y Del Sol, 2015). En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están *controladas por una familia* y generan más del 75% de los empleos; de las empresas que cotizan en la Bolsa, el 42% son empresas familiares (Neubauer y Lank, 1998). Dada su importancia, no sorprende que contribuyan a la generación de entre el 35% y 65% del producto interno bruto (PIB) en los estados miembro de la Unión Europea (UE), aproximadamente de 40 a 45% del PIB en América del Norte, entre 50% y 70% del PIB en Latinoamérica y entre 65% y 82% del PIB de Asia (Fundes, 2011).

En América Latina, Davis (2006) afirma que «las empresas familiares» representan aproximadamente el 70% de todas las compañías, el 50% de las firmas de mayor ingreso y generan el 50% del empleo». También generan cerca del 40% del PIB de la región. Aunque en México no

tenemos un censo sobre empresas familiares, se estima que cerca del 90% de las empresas, excluyendo a la micro empresa, son familiares, y que generan el 67% del empleo del país (Ferrón *et al.*, 2016).

Como podemos apreciar, las empresas familiares representan una parte muy importante del tejido empresarial del sistema económico, no sólo de México, sino a nivel mundial. Debido –precisamente– a esta importancia en los sistemas económicos, ha surgido una amplia literatura sobre el tema, tratando de definir y analizar sus conflictos, con el fin de contribuir a la longevidad de este tipo de empresas.

3. Definiendo la empresa familiar

La identificación de una empresa como familiar es un tema ampliamente analizado en fechas recientes, ya que si bien algunos trabajos de investigación sobre empresas familiares aparecieron desde los sesenta (Cochran, 1960; Davis, 1968), no fue hasta los años ochenta que su análisis comenzó a tomar relevancia entre la comunidad académica.

Debido a la propia naturaleza de este tipo de empresas, donde se sobreponen tres sistemas: familia, propiedad y dirección; la implicación de la familia es un factor fundamental dentro de la gestión, ya que puede tener una influencia directa, tanto en el desempeño organizacional como estratégico. Esta segmentación tridimensional parte, en gran medida, de definiciones como la de los autores Tagiuri y Davis (1982) y Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), quienes reconocen a la empresa familiar como una organización donde un modelo tridimensional evolucionista se encuentra en la intersección de los ejes: familia, empresa y propiedad.

Se reconoce que debido a la gran variedad de definiciones sobre empresas familiares se ha impedido, en cierta medida, el desarrollo de investigación sobre el tema, lo que también ha dificultado el análisis comparativo entre diferentes estudios relacionados con la empresa familiar (Smyrnios *et al.*, 1998; Casillas *et al.*, 2005).

Pueden identificarse dos grandes perspectivas acerca de lo que se considera una empresa familiar: «componentes de involucramiento» y de «esencia» (Chua *et al.*, 1999). La gran mayoría de las definiciones se basan en los «componentes de involucramiento», y éstas ponen énfasis en la participación de los familiares en la propiedad, estructuras de gobierno, administración y deseo de una sucesión transgeneracional, para definir a la empresa familiar (Zahra *et al.*, 2004; Carney, 2005; Poza, 2005; Villalonga y Amit, 2006; Miller *et al.*, 2007; Sciascia y Mazzola, 2008).

Algunas variaciones sobre esta perspectiva consideran el grado de involucramiento de los familiares en la gestión de la empresa (Shanker y Astrachan, 1996) o la diferencia entre familiares consanguíneos o políticos (Gubbitta y Gianecchini, 2002). También se han propuesto límites en cuanto a la participación de generaciones de la familia en la dirección, propiedad y votación de una misma familia para considerarla como familiar. Así, para Colli *et al.*, (2003), las siguientes condiciones deben presentarse para una empresa de familia: un miembro de la familia es el presidente ejecutivo, hay por lo menos dos generaciones de control familiar, y un mínimo de cinco por ciento del derecho de voto está en poder de los intereses de la familia. Para Miller y Le Breton-Miller (2003) la empresa familiar es definida como aquella en la que una familia tiene suficiente propiedad para determinar la composición de la junta directiva, en el que el director general, y al menos otro ejecutivo, son miembros de la familia, y donde hay la intención de pasar la firma a la siguiente generación. En tanto que para Morck y Yeung (2004), la participación de la familia debe ser mayor que diez por ciento de las acciones con derecho a voto. Por último, de acuerdo a la Agrupación Europea de Empresas Familiares (GEEF) y a la Family Business Network

(FBN), se considera como familiar una empresa, sin importar su tamaño, si reúne las siguientes características:

La mayoría de los derechos de toma de decisión están en posesión de la(s) persona(s) física(s) que estableció la empresa, o en la posesión de la(s) persona(s) física(s) que ha adquirido la participación en el capital de la empresa, o está en posesión de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de sus hijos.

1. La mayoría de las tomas de decisiones son ejercidas directa o indirectamente.
2. Al menos un representante de la familia o miembro consanguíneo participa formalmente en el gobierno de la empresa.
3. Las compañías públicas cumplen con esta definición de empresa familiar si la persona que estableció o adquirió la empresa (capital accionario), su familia o descendientes, poseen al menos el 25 por ciento de los derechos de control definidos por su participación en el capital.

La segunda perspectiva, denominada «esencia», se enfoca en la intención, visión o comportamiento que se considera constituye la esencia de la empresa familiar, para decidir si realmente la familia se ve reflejada en la empresa y viceversa. Bajo esta perspectiva, «la empresa familiar es un negocio gobernado y/o administrado con la intención de dar forma y/o perseguir la visión del negocio que posee una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un número pequeño de familias, de tal manera que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o familias» (Chua *et al.*, 1999). Así, se hace hincapié en los aspectos de comportamiento y culturales de una empresa fami-

liar, incluyendo el intento de la familia para mantener el control, comportamiento de las empresas, y los recursos idiosincrásicos que surgen de la participación familiar. Esta forma de ver a la empresa ha canalizado investigaciones en dos ramas (en la actualidad): la particularidad de los recursos y objetivos de la empresa familiar.

En cuanto a los recursos, la perspectiva basada en recurso (RBV, por sus siglas en inglés) plantea que la posesión y mantenimiento de una ventaja competitiva y desempeño superior de la empresa se sustenta, principalmente, en su capacidad de crear y poseer recursos valiosos, raros, imitables imperfectamente y no-sustituibles (Barney, 1991; Habbershon y Williams, 1999; Miller y Le Breton Miller, 2006; Penrose, 1959; Sirmon y Hitt, 2003). Es así que las empresas familiares se ven como un campo fértil para el desarrollo de recursos humanos, sociales y financieros muy valiosos. Este conjunto de recursos particulares a la familia es lo que Habbershon y Williams (1999) buscan definir en su concepto de «familiness»¹ como el «conjunto idiosincrático a nivel de la empresa de recursos y capacidades que resultan de la interacción de sistemas entre la unidad familiar, entidad de negocios y miembros individuales de la familia».

En cuanto a los objetivos, se destaca que las empresas familiares no sólo persiguen objetivos económicos, sino también, socioemocionales, relacionados con preocupaciones filantrópicas, de reputación, identidad, preservación ambiental, entre otros objetivos no-económicos (Berrone *et al.*, 2012; Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Zellweger *et al.*, 2011).

A pesar de la agrupación señalada, en cuanto a las definiciones de la empresa familiar, se tomará en cuenta

¹ «Familiness» es el resultado de sobreponer las dos palabras inglesas: *family* y *business*.

que las empresas familiares son contingentes en el contexto legal, cultural e institucional, que difiere de un país a otro (Allouche *et al.*, 2008). Las diferencias en los contextos institucionales y culturales sugieren que puede ser un error suponer que una definición genérica de empresa familiar prevalecerá en todas las sociedades. En algunos contextos, el control efectivo puede requerir una mayoría absoluta de votos posibles a concentrarse en las manos de la familia. En otros, el uso de acciones de clase dual puede proporcionar un control eficaz con, significativamente, menos de la mayoría absoluta de participación en el capital. El control estratégico de los activos de una empresa también puede alcanzarse con bajos niveles de propiedad a través de la creación de pirámides y participaciones cruzadas (Claessens *et al.*, 2000). Además, la existencia de pactos puede permitir a la familia nombrar a directores generales o miembros del consejo de administración de la junta ejecutiva, o incluso pasar por al consejo para ciertas decisiones (Carney, 2005).

Por lo tanto, una definición única o universal de la empresa familiar puede ser engañosa, ya que no puede tener en cuenta las diferencias fundamentales de los diversos marcos legales e institucionales (Carney, 2005; Dyer, 2006). Esto tiene sentido en el caso de México, donde la propiedad se encuentra altamente concentrada y, por ende, las familias juegan un papel esencial en la toma de decisiones.

4. La empresa familiar en México

Si bien la investigación sobre empresas familiares ha crecido en nuestro país, es importante mencionar que aún está limitada. Gran parte de estos trabajos se encuentran influenciados por el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) y cada vez se incorpora a la literatura sobre el tema un mayor número de investigadores interesados en analizar a la empresa familiar desde diferentes ángulos, buscando aportar algo más a la investigación sobre el tema.

Autores como Grabinsky (1991, 1999), Babatz (1997), Castañeda (2000), Husted y Serrano (2001) y Belausteguigoitia (2003), fueron de los primeros en iniciarse en el estudio de las empresas familiares en México, pero, a últimas fechas, se han unido a ellos una gran cantidad de teóricos interesados en el tema, entre los que destacan: Athanassiou, Crittendon, Kelley y Márquez (2002); Hoshino (2004 y 2005); Hernández y Mendoza (2006); Castriello y San Martín (2007); Avendaño, Kelly, Treviño y Madero, (2009); Flores, Vega y Ahumada (2008); Bastar (2008); Navarrete (2008); Flores y Vega (2010); De la Garza, Medina y Díaz (2008); Erdener (2009); Ramírez y Fonseca (2010); De la Garza, Ayup, Medina, y Cheín (2010), Treviño-Rodríguez (2010); San Martín y Durán (2012a y 2012b), entre otros.

Así, se tienen estudios que se han enfocado, fundamentalmente, a los aspectos culturales de la empresa

familiar y su impacto en el desempeño de la misma. Athanassiou *et al.* (2002), basados en un conjunto de 42 empresas familiares mexicanas, analizan la influencia del fundador en los comportamientos estratégicos. El trabajo examina elementos como la cultura de la empresa, su visión y objetivos estratégicos, así como centralidad del fundador y la cohesión de la alta dirección, y si éstos se encuentran relacionados con los objetivos financieros, sociales y familiares de la empresa. Belausteguitia (2007) hace un análisis para pequeñas, medianas y grandes empresas familiares mexicanas, con el fin de determinar si el clima organizacional está asociado con el compromiso organizacional y orientación emprendedora. Por su parte, Navarrete (2008), basada en una muestra de empresas familiares mexicanas dedicadas al sector de pinturas y tintas, analiza cuáles son los factores familiares, empresariales y de propiedad que contribuyen con la continuidad de las empresas familiares. También dentro de esta misma orientación, De la Garza *et al.* (2011), tomando como muestra un conjunto de empresas del noreste mexicano, analizan si la influencia del fundador contribuye a la formación de la cultura organizacional de la empresa familiar. El trabajo indaga si es que existe alguna relación entre los valores familiares y la continuidad de la empresa familiar.

Otros trabajos se han enfocado en algunos movimientos estratégicos de las empresas familiares y los recursos con que cuentan. En este sentido, Treviño y Bontis (2007) hacen una revisión de la actividad de fusiones y adquisiciones en cuatro casos de empresas mexicanas, e introducen el concepto de activos intangibles en las empresas familiares, definido como la suma de un conjunto de activos tangibles e intangibles que afectan el desempeño de las empresas. La definición de los activos cualitativos intangibles para empresas familiares se desarrolla

a partir de metáforas y considera tres aspectos: el capital humano (alma), el capital estructural (cerebro) y el capital relacional (corazón). De la Garza *et al.* (2008), usando el método de estudio de caso, hacen un análisis de empresas familiares mexicanas de diferentes sectores y tamaños con el fin de comparar sus fortalezas y debilidades desde distintos ángulos, como lo son la parte administrativa, financiera y cultural, y si éstas ejercen influencia sobre la funcionalidad de las empresas familiares. Avendaño *et al.* (2009) analizan la empresa familiar en México usando el Modelo de Puntuación Bifásica (MPB), en el que las empresas pueden desarrollar una ventaja competitiva con base en la influencia familiar. Por último, dentro de esta misma línea de investigación, Esparza *et al.* (2009), basados en un conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares turísticas del estado de Quintana Roo, en México, analizan las principales diferencias de la gestión estratégica entre este tipo de empresas, argumentando que no hay diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares en cuanto a la orientación estratégica.

Finalmente, autores como Babatz (1997); Castañeda (2000); Husted y Serrano (2001); Castrillo y San Martín (2007); y San Martín y Durán (2012a y 2012b), analizan las relaciones entre estructuras de gobierno y el desempeño de las empresas familiares mexicanas públicas que cotizan en bolsa.

La literatura sobre el tema de empresas familiares ha crecido –lo cual es un hecho innegable– en nuestro país, no obstante, la mayoría de los investigadores en México argumentan que una de las principales limitantes para el desarrollo de la investigación sobre el tema es la dificultad para acceder a la información y, de manera específica, la carencia de información pública, la falta de bases de datos, así como la desconfianza de los empresarios

para proporcionar información. La gran mayoría de los investigadores insisten en la falta de representatividad geográfica de los trabajos, así como en la escasez de los mismos, lo cual impide comparar, corroborar y generalizar los resultados obtenidos.

Por tanto, podemos afirmar que la presente investigación no tiene precedentes en nuestro país, ya que la mayoría de los trabajos no tienen representatividad nacional o están basados sólo en empresas públicas o cotizadas. Este trabajo representa el primer estudio a nivel nacional basado en empresas que no son públicas, lo que permitirá sentar la bases para proporcionar información que sirva como punto de partida para análisis comparativos, aportación de información de micro, pequeña y mediana empresa, así como fomentar la cultura entre la comunidad empresarial de nuestro país de proporcionar información que permita desarrollar la investigación.

En cuanto a la definición de la empresa familiar en nuestro país, Soto (2013) hace un recuento de la registrada por varios autores en el periodo 2004-2010. De nuevo, en esta revisión se puede constatar la prevalencia del concepto de componentes de involucramiento, considerando los aspectos de participación de los miembros de una o unas familias relacionadas con la propiedad, dirección y control de la empresa, y en el hecho de que se haya registrado o existan deseos de una continuidad de la familia en el negocio.

Siguiendo los preceptos enmarcados en el concepto de componentes de involucramiento, en esta investigación se considera a una empresa como familiar cuando la mayoría de la propiedad se encuentra en manos de la misma familia, esto es, cuando la propiedad familiar se encuentra por arriba del 50 por ciento y algún miembro de esa familia ocupa algún puesto directivo, normalmente, la dirección general (San Martín y Durán-Encalada, 2012a).

5. Metodología

El objetivo principal del trabajo es mostrar la realidad de la empresa familiar en nuestro país. Por ello, nos dimos a la tarea –en primera instancia– de seccionar el país por estados con la finalidad de identificar la muestra de empresas familiares que necesitamos para que el trabajo sea estadísticamente representativo de la empresa familiar en México.

Por tanto, nuestros objetivos específicos son:

- Generar una fuente de información que contenga datos sobre las empresas familiares en México.
- Desarrollar una metodología con indicadores que midan y comparen a las empresas familiares por entidad federativa.

Para ello, el CIEF organizó un grupo de trabajo con personal del propio centro, la Red de Investigación de Empresas Familiares en México (RIEF) y, de igual forma, a través de una convocatoria llevada a cabo dentro de la UDLAP, con estudiantes interesados en el tema de empresas familiares. Actualmente, la única fuente de información disponible en México sobre temas estadísticos del país es el INEGI. Desafortunadamente, a pesar de que en nuestro país se lleva a cabo un censo económico, cada cinco años, con el que se tiene el mapa empresarial a nivel nacional, dicho censo no cuenta con datos

sobre cuáles de esas empresas son familiares y cuáles no. Es por ello que la mayoría de las investigaciones en México están basadas en empresas públicas, debido a la disponibilidad de información sobre éstas, derivada principalmente de sus informes anuales. Si bien es cierto que existen en la literatura sobre empresas familiares en México trabajos con un alto rigor científico, la realidad es que debido a la falta de información la mayoría de estos trabajos se basan en análisis concentrados en algunos estados de la República Mexicana, lo cual no es representativo del ámbito nacional, así como tampoco permite llevar a cabo análisis comparativos. Dado este contexto, nuestro trabajo busca sentar las bases metodológicas que permitan realizar un ejercicio de análisis global sobre el verdadero estado actual de la empresa familiar en México.

5.1 Muestra

La investigación se realizó a través de una muestra estratificada por actividad económica, para lo cual, se clasificaron los sectores en cuatro actividades (principalmente): construcción, manufacturas, comercio y servicios. Para conformar el marco muestral se utilizó la sexta edición del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2016) del INEGI, donde se identifican y ubican a 4,889,427 negocios con información del sector productivo y tamaño de la empresa; la clasificación por sector se presenta en el cuadro 1¹. En cuanto a la distribución de la muestra por estado, ésta se definió

¹ Se excluyeron los sectores de agricultura, minería, energía eléctrica y actividades legislativas, debido a que no son sectores que se caractericen por la presencia de empresas familiares, además de que sólo representan el 2.3% del total de unidades económicas en México.

en función del peso de cada uno de los estados en el producto interno bruto (PIB) de México. Una vez que contamos con el número de encuestas necesarias por estado y sector, se diseñó un cuestionario basado en el PwC International Survey Unit and PwC Network², que se aplica en 36 países de la OCDE, que además fue complementado por el estudio llevado a cabo por Corona y Del Sol (2015) del Instituto de la Empresa Familiar en España (ver cuestionario en el anexo 1). La encuesta fue levantada durante los meses de marzo a julio de 2016 a través del Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF-UDLAP). Es importante mencionar que, para el levantamiento de la encuesta, se contó con el apoyo de diferentes miembros de la Red de Investigación en Empresas Familiares de México (RIEF). La encuesta fue contestada por propietarios y directivos de las empresas.

Cuadro 1. Número de establecimientos pertenecientes al censo económico 2014 de INEGI por actividad económica

Actividad económica	Número de establecimientos
Construcción	25,751
Manufactura	524,715
Comercio	2,242,990
Servicios	2,095,971
Total	4,889,427

Fuente: elaboración con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

2 La encuesta de PwC se aplica a empresas familiares pequeñas y medianas en 36 países: Austria, Bahamas, Bahréin, Barbados, Bélgica, Brasil, Canadá, Chipre, Dinamarca, Egipto, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Kuwait, Jamaica, Japón, Jordania, Malta, México, Holanda, Noruega, Omán, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Siria, Trinidad y Tobago, Turquía, Emiratos Árabes, Reino Unido y Estados Unidos.

Se realizó un muestreo piloto a 40 empresas para afinar el cuestionario y tener información de la varianza por estrato con objeto de calcular el tamaño de muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sum N_i^2 p_i q_i / w_i}{N^2 d^2 / Z_{\alpha/2}^2 + \sum N_i p_i q_i}$$

Donde:

N = Número de empresas en la población obtenido del DENE de 2016.

N_i = Número de empresas en el DENE pertenecientes al estrato i -ésimo.

p_i = Estimación de la proporción del sector en el estrato i -ésimo.

q_i = Complemento a la estimación de la proporción del sector en el estrato i -ésimo.

w_i = Proporción poblacional del estrato i -ésimo en el total de unidades.

d_i = Límite para el error de estimación (margen de error).

$Z_{\alpha/2}^2$ = Porcentaje de la distribución normal estándar que deja a ambos lados de la curva un área correspondiente a $\alpha/2$.

Para la estimación se utilizó un nivel de confianza del 95%, por lo que $\alpha=0.05$, y se utilizó un valor para $d=0.025^3$. Los resultados del muestreo piloto se presentan en el cuadro 2.

³ El error de la estimación es de +/- 2.5% con un nivel de confianza del 95%.

Cuadro 2. Resumen de resultados del muestreo piloto

Variable	Construcción	Manufactura	Comercio	Servicios
n_1	8	155	664	621
w_1	0.01	0.11	0.46	0.43
p_1	0.60	0.68	0.70	0.75
Q_1	0.40	0.32	0.35	0.35
N_1	25,751	524,715	2,242,990	2,095,971

Fuente: elaboración con base en los cálculos realizados.

Derivado de los resultados obtenidos, se recomienda una muestra con un mínimo de 1,230 empresas familiares. Tanto en el cuadro 3 como en el 4 puede apreciarse el número de cuestionarios necesarios de acuerdo al peso del estado en el PIB nacional, así como los que se respondieron, encontrándose estos últimos por encima del número necesario para asegurar la validez estadística.

Cuadro 3. Número de encuestas necesarias y respondidas por actividad económica y estado

Estado	PIB	Construcción	Manufactura	Comercio	Servicio	Necesarias	Total de encuestas respondidas
Aguascalientes	1.20%	4	3	8	7	15	22
BC Norte	2.86%	2	4	19	16	35	41
BC Sur	0.73%	1	1	5	4	9	11
Campeche	4.56%	1	8	27	26	55	62
Chiapas	3.39%	2	3	12	12	25	29
Chihuahua	0.60%	1	4	17	16	7	38
Ciudad de México	16.83%	3	24	98	91	207	216
Coahuila	1.75%	1	5	21	19	22	46

Cuadro 3. Número de encuestas necesarias y respondidas por actividad económica y estado (continuación)

Estado	PIB	Construcción	Manufactura	Comercio	Servicio	Necesarias	Total de encuestas respondidas
Colima	2.87%	2	1	4	4	10	11
Durango	1.19%	2	2	7	7	15	18
Guanajuato	4.15%	2	11	25	23	51	61
Guerrero	1.47%	1	2	9	8	18	20
Hidalgo	1.61%	1	4	11	9	20	25
Jalisco	6.34%	2	13	38	39	78	92
Estado de México	9.00%	1	15	53	52	110	121
Michoacán	2.37%	4	6	15	14	29	39
Morelos	1.17%	6	3	7	8	15	24
Nayarit	0.66%	1	1	4	4	8	10
Nuevo León	7.46%	4	13	45	43	92	105
Oaxaca	1.56%	2	3	17	12	19	34
Puebla	3.17%	3	9	24	23	39	59
Querétaro	2.18%	6	5	13	12	27	36
Quintana Roo	1.60%	1	3	10	9	20	23
San Luis Potosí	1.92%	3	4	16	13	24	36
Sinaloa	2.07%	2	3	12	13	26	30
Sonora	2.94%	1	4	19	16	36	40
Tabasco	3.25%	1	5	19	23	40	48
Tamaulipas	3.09%	1	6	19	18	38	44
Tlaxcala	0.55%	2	3	4	3	7	12
Veracruz	5.05%	13	8	33	30	61	84
Yucatán	1.46%	4	5	18	13	18	40
Zacatecas	0.94%	4	2	7	6	12	19
Total	100%					1,230	1,496

Fuente: elaboración con base en los cálculos realizados.

Cuadro 4. Distribución de muestra por estado

Estado	PIB	Estado	PIB
Aguascalientes	1.47%	Morelos	1.60%
BC Norte	2.74%	Nayarit	0.66%
BC Sur	0.73%	Nuevo León	7.01%
Campeche	4.14%	Oaxaca	2.27%
Chiapas	1.93%	Puebla	3.94%
Chihuahua	2.54%	Querétaro	2.40%
Ciudad de México	14.4%	Quintana Roo	1.53%
Coahuila	3.07%	San Luis Potosí	2.40%
Colima	0.73%	Sinaloa	2.00%
Durango	1.20%	Sonora	2.67%
Estado de México	8.08%	Tabasco	3.20%
Guanajuato	4.07%	Tamaulipas	2.94%
Guerrero	1.33%	Tlaxcala	1.67%
Hidalgo	1.67%	Veracruz	5.61%
Jalisco	6.14%	Yucatán	2.67%
Michoacán	2.60%	Zacatecas	1.27%

Fuente: elaboración con base en los cálculos realizados.

6. Resultados

6.1. Participación total de las empresas familiares (por sector y tamaño)

El propósito central del presente trabajo es saber cuál es la situación actual de la empresa familiar en nuestro país, por lo que resulta fundamental, en primera instancia, segmentar las empresas que son familiares de las que no lo son. Para ello, nuestra encuesta arranca identificando si existe una familia que posea al menos el 50% de la propiedad y si se tiene al menos un miembro de esta misma familia ocupando un puesto directivo. Las respuestas afirmativas a estas preguntas muestran que el 83% de las empresas en México pueden considerarse como familiares, tal como se observa en la gráfica 1.

La distribución por entidades en la gráfica 2 muestra que Nayarit, Yucatán y Nuevo León cuentan con la mayor participación de empresas familiares, en tanto que los estados de Quintana Roo, Campeche y Tabasco tienen una menor participación de este tipo de empresas.

El análisis por sector muestra en la gráfica 3 que el porcentaje de empresas familiares es mayor en el sector de la construcción, con 88%, después en los sectores de manufactura y comercio, ambos con 85%, y, por último, en el sector de servicios, con 79%.

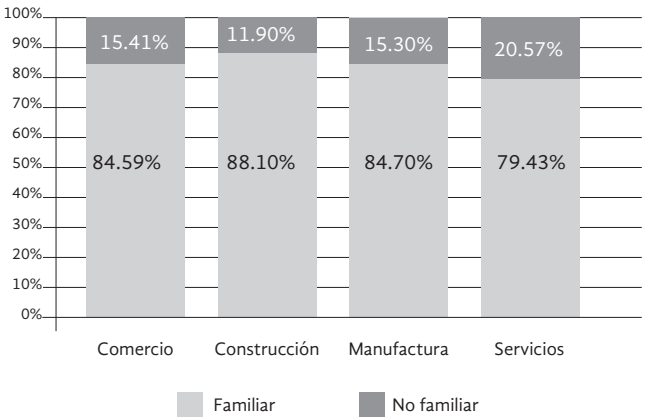
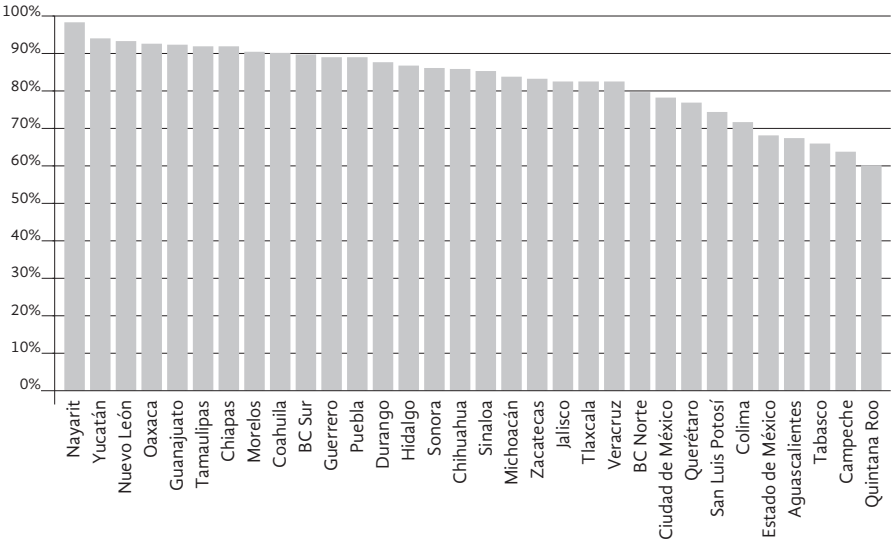
En cuanto al tamaño, la mayor parte de las empresas en México pertenecen al segmento de la micro, pequeña y



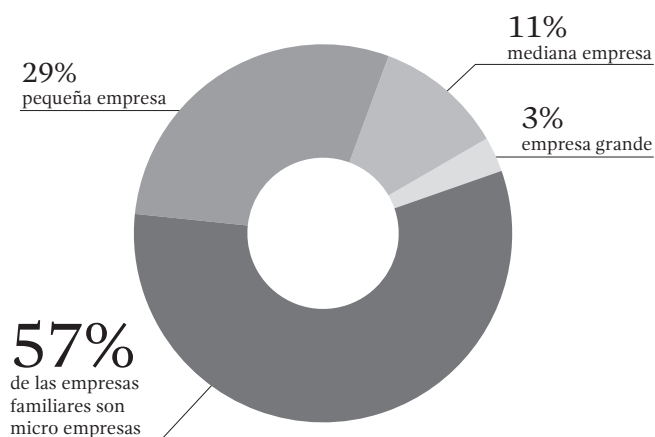
Gráfica 1. Porcentaje de empresas familiares en México.

mediana empresa (MiPyMES). De acuerdo con el INEGI, éstas representan prácticamente el 95% de las empresas en nuestro país (censos económicos 2014). En el presente estudio tomamos como referencia la definición de tamaño empresarial que el propio INEGI establece y que

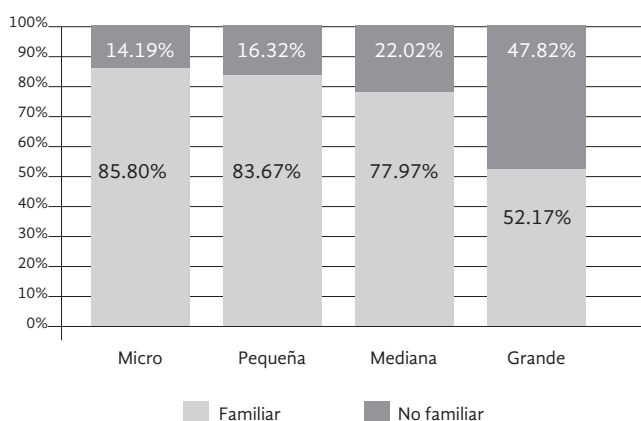
Gráfica 2. Empresas familiares según el estado.



Gráfica 3. Empresas familiares por sector.



Gráfica 4. Distribución de las empresas familiares por tamaño.



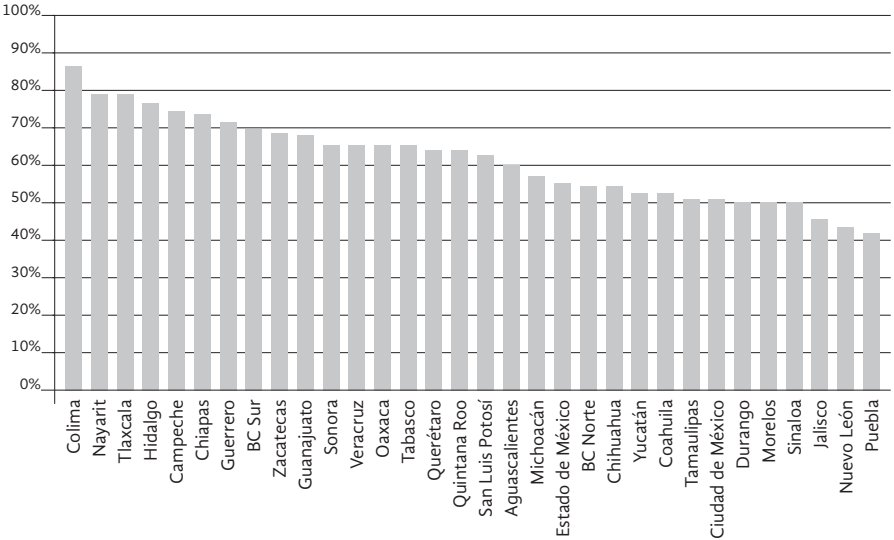
Gráfica 5. Porcentaje de empresas familiares por tamaño.

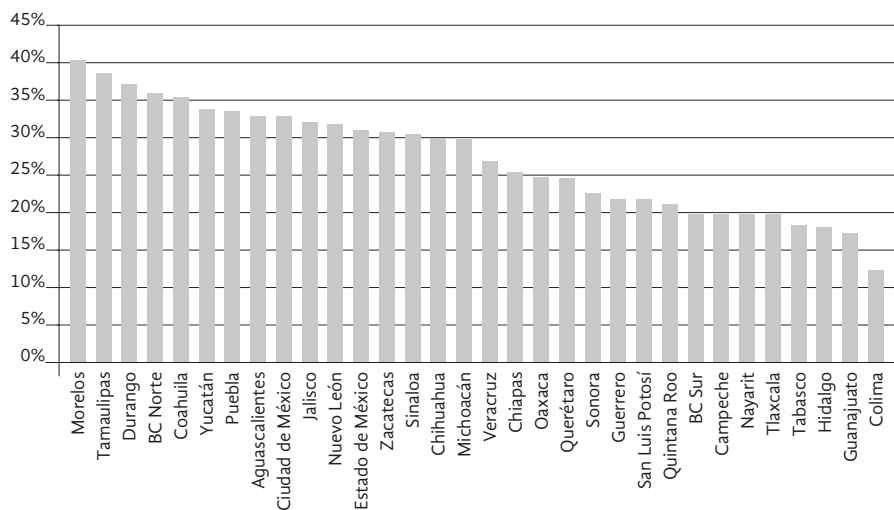
está en función del número de trabajadores (hasta 10 empleados micro; entre 11 y 50 empleados pequeña; entre 51 y 250 empleados mediana y 251 o más empleados grande). Esta clasificación nos permite segmentar nuestra muestra por tamaño. Como se puede apreciar en la gráfica 4, prácticamente el 97% de las empresas analizadas están entre 1 y 250 empleados. Sólo el 3% de la muestra corresponde a empresas que están por encima de los 250 empleados.

Atendiendo al tamaño de las empresas, se puede ver en la gráfica 5 que la presencia de las empresas familiares tiende a ser mayor entre las empresas micro, con 86%. Conforme las empresas aumentan en tamaño, la participación de las empresas familiares disminuye, siendo del 84% entre las pequeñas, del 78% entre las medianas y del 52% entre las empresas grandes.

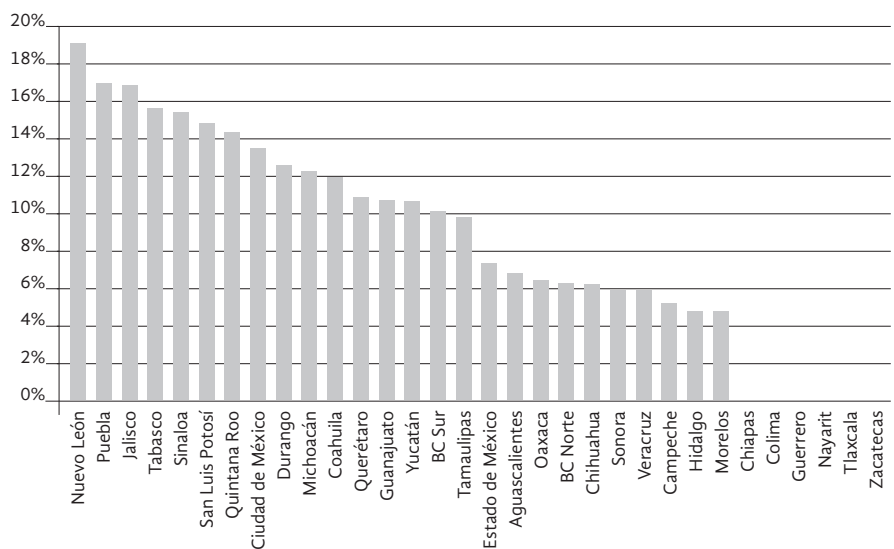
De acuerdo a la gráfica 6, los estados con el mayor porcentaje de empresas familiares a nivel micro son: Colima, Nayarit y Tlaxcala. Asimismo, tal como se ve en la gráfica 7, Morelos, Tamaulipas y Durango tienen la mayor participación de pequeñas empresas familiares, mientras que en la gráfica 8 se observa que Nuevo León, Puebla y Jalisco tienen el mayor porcentaje de empresas familiares medianas. Finalmente, la gráfica 9 muestra que Chihuahua, Puebla y Estado de México tienen las participaciones más elevadas de empresas familiares grandes.

Gráfica 6. Empresas familiares micro según el estado.

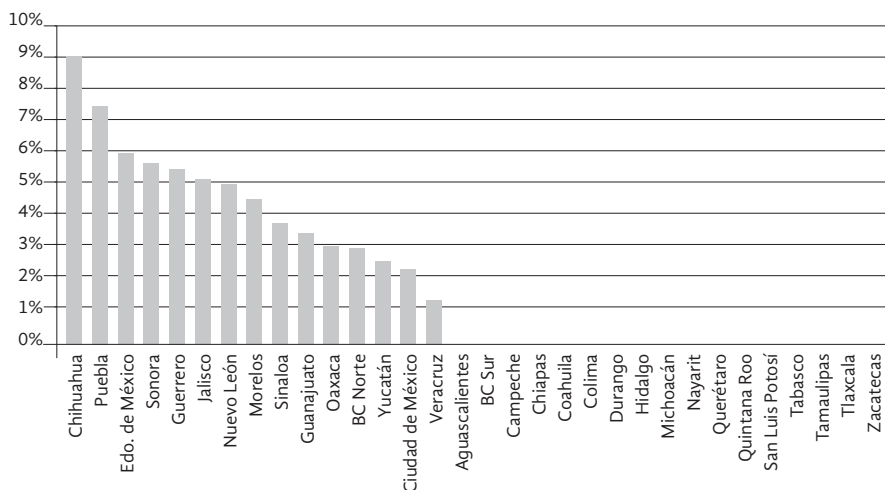




Gráfica 7. Empresas familiares pequeñas según el estado.



Gráfica 8. Empresas familiares medianas según el estado.



Gráfica 9. Empresas familiares grandes según el estado.

6.2. Antigüedad de las empresas familiares

39%

de las empresas familiares tienen más de 20 años

28%

de 10 a 19 años

19%

de 5 a 9 años

14%

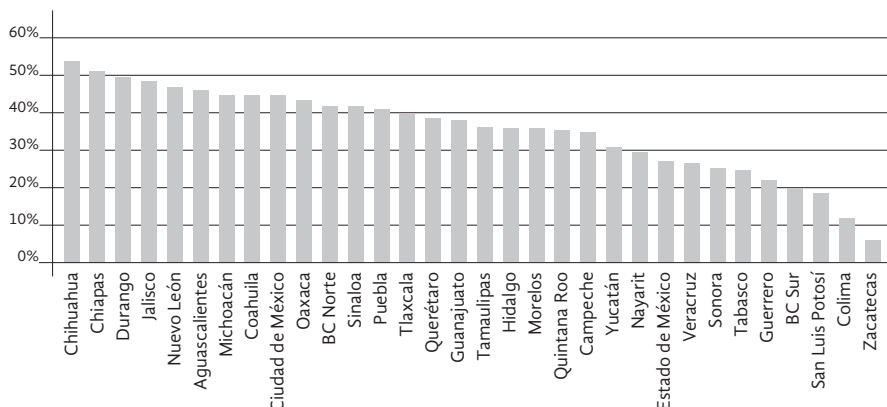
de 0 a 4 años

Gráfica 10. Antigüedad de las empresas familiares.

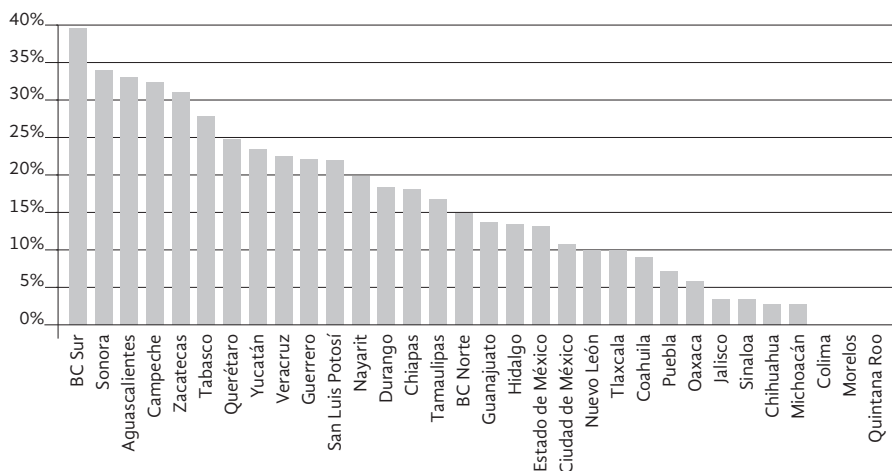
De igual forma, además del tamaño y el sector, en los cuestionamientos generales de la encuesta se indagó sobre la antigüedad de estas empresas. De acuerdo con los resultados obtenidos en la gráfica 10, se puede observar que la mayor parte de las empresas familiares, el 39%, tienen más de 20 años establecidas.

A partir de estos resultados, se puede ver que las empresas familiares más longevas están en los estados de Chihuahua, Chiapas y Durango (gráfica 11), mientras que los estados donde se encuentran las empresas con menor tiempo en el mercado son: Baja California Sur, Sonora y Aguascalientes (gráfica 12).

En la gráfica 13 se puede apreciar una relación directa entre tamaño y antigüedad de las empresas familiares. Esto es, mientras más grande es la empresa, ésta tiende a mostrar una mayor antigüedad, lo cual significa que, conforme las empresas mantienen una continuidad de



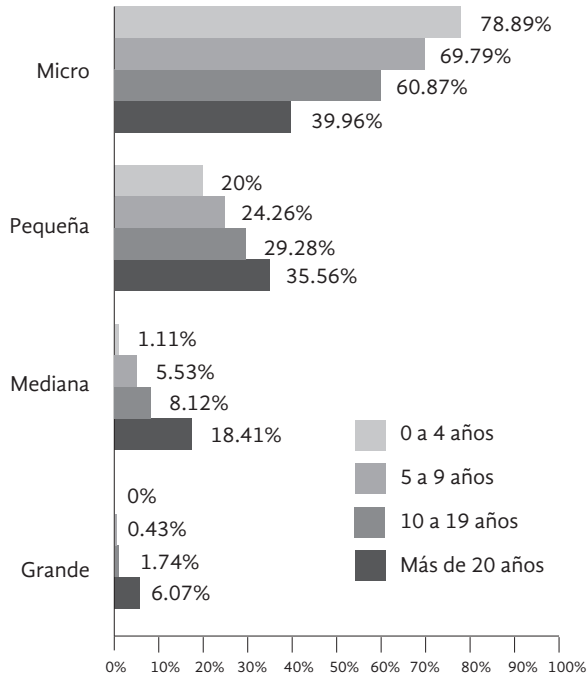
Gráfica 11. Empresas familiares con más de 20 años según el estado.



Gráfica 12. Empresas familiares con cuatro años, o menos, según el estado.

operaciones, es muy probable que puedan afianzar su crecimiento. Sin embargo, es de llamar la atención que la mayor parte de nuestra muestra está constituida por empresas que tienen 20 años o más en el mercado (39% de las empresas). No obstante, cuando consideramos el número de trabajadores podemos apreciar que la gran mayoría de las compañías objeto de análisis se ubican entre

Gráfica 13. Relación entre tamaño y antigüedad en las empresas familiares.



1 y 50 trabajadores, por lo tanto, una cantidad importante de empresas familiares se ha estancado en cuanto a crecimiento a pesar de llevar mucho tiempo en el mercado.

6.3. La planeación estratégica en las empresas familiares

Incluimos un apartado que nos permitiera conocer la relevancia de la planeación estratégica para la empresa familiar en el entendido de que es fundamental en términos de competitividad empresarial. El tema estratégico es uno de los más prolíficos de la literatura sobre la gestión empresarial dada su importancia en la superviven-

cia y crecimiento de las empresas. La estrategia es considerada como la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades (Porter, 1996). Su eficacia depende de la combinación, tanto de estrategias deliberadas, como de estrategias emergentes pertinentes a las condiciones del momento y que incluyan la capacidad de predecir con la necesidad de actuar, de acuerdo a las situaciones inesperadas que se presenten (Mintzberg y Lampel, 1991).

Existen varios modelos para agrupar las estrategias que llevan a cabo las empresas. Entre ellas, la de Porter (1987), que distingue entre empresas que deciden adoptar una estrategia de liderazgo en costos de aquellas que buscan diferenciar sus productos y servicios bajo esquemas de calidad, flexibilidad, tiempo de entrega, personalización, entre otros aspectos, además de decidir si dirigirse a segmentos de mercados amplios o estrechos.

Otro modelo utilizado es el de Ansoff (1985) que diferencia las estrategias empresariales de acuerdo al intento de consolidar su presencia en el mercado existente con los productos o servicios actuales (penetración en el mercado), o bien incursionar en nuevos mercados (desarrollo de mercados), ofrecer nuevos productos o servicios (desarrollo de productos), o ambos (diversificación).

Un último modelo, usualmente adaptado a examinar la estrategia en las empresas familiares, es el de Miles y Snow (1978), quienes clasifican las estrategias tomando en cuenta el grado en el cual las empresas buscan crecimiento liderando la introducción de nuevos productos o servicios (prospectador), como seguidores de otros (analítico), o bien se limitan sólo a mejorar la eficiencia operativa para aumentar su rentabilidad (defensor).

A este respecto, parece pertinente valorar el comportamiento estratégico de las empresas familiares a través de la identificación de sus principales fortalezas, debi-

71%

de las empresas familiares no tienen un plan estratégico

29%

de las empresas familiares tienen un plan estratégico

Gráfica 14. Empresas familiares con plan estratégico.

lidades, áreas de oportunidad y posición competitiva, mediante el análisis de si existe o no un plan estratégico, distribución de las ventas, innovación en productos y servicios, así como a través de la incursión en nuevos mercados.

6.3.1. Uso de la planeación estratégica

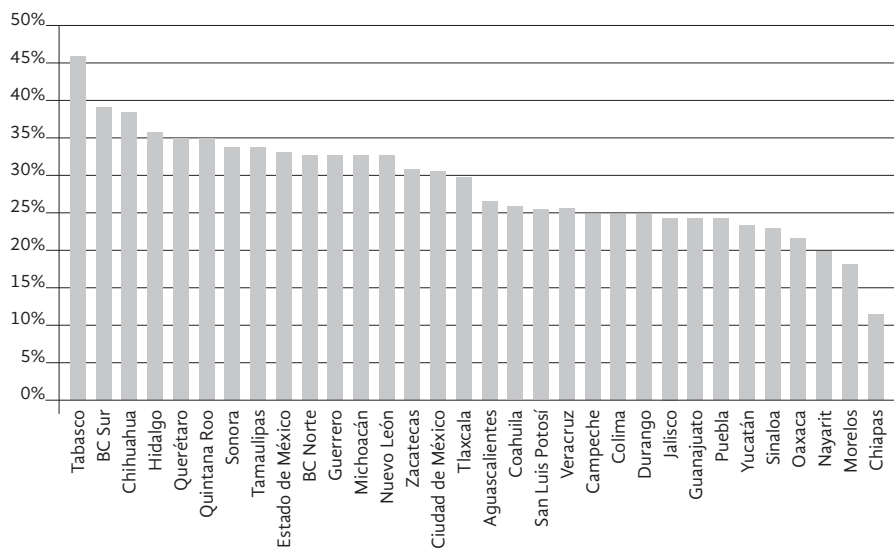
La gráfica 14 muestra los resultados respecto a la planeación estratégica, como se puede apreciar, el 71% de las empresas familiares en México no cuentan con un plan estratégico.

La gráfica 15 muestra los estados donde las empresas familiares tienden a contar en mayor medida con un plan estratégico. Como se puede apreciar, en Tabasco, Baja California Sur y Chihuahua hay una mayor visión estratégica por parte de las empresas familiares, mientras que en los estados de Chiapas, Morelos y Nayarit se opta más por la toma de decisiones de forma «improvisada».

6.3.2. Mercados a los cuales se dirigen las empresas familiares

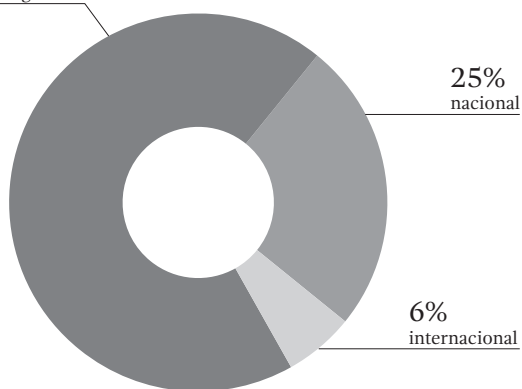
Otro aspecto interesante a considerar fueron los mercados en los que se concentran las ventas de las empresas familiares mexicanas. Tal como se ve en la gráfica 16, la mayoría de las empresas familiares de nuestro país, 69%, se concentran en el mercado regional, mientras que sólo una pequeña parte de éstas (6%) se enfocan en los mercados internacionales. Esto nos deja ver el bajo nivel de internacionalización de la empresa familiar en México, inclusive las ventas a nivel nacional son bajas, ya que sólo un 25% de las empresas se dirige a este mercado.

Cuando se analiza la información de forma desagregada, obtenemos que las empresas familiares con mayor



Gráfica 15. Empresas familiares con plan estratégico según el estado.

69%
su destino de
venta es regional



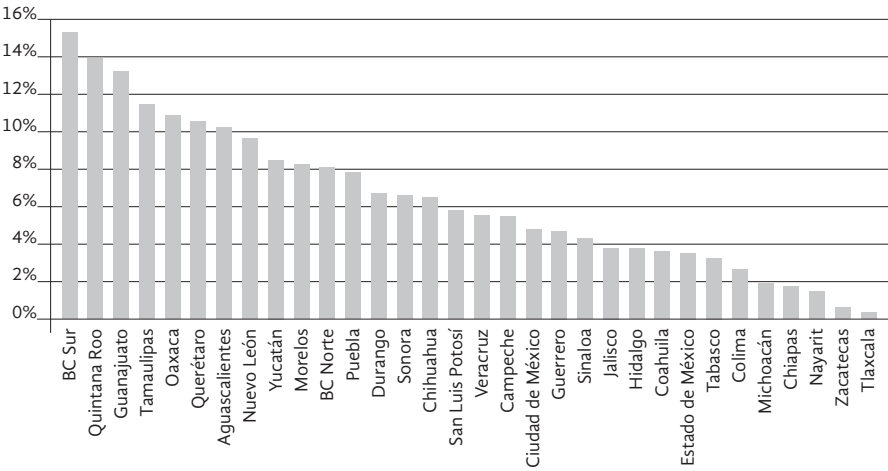
Gráfica 16. Empresas familiares por destino de sus ventas.

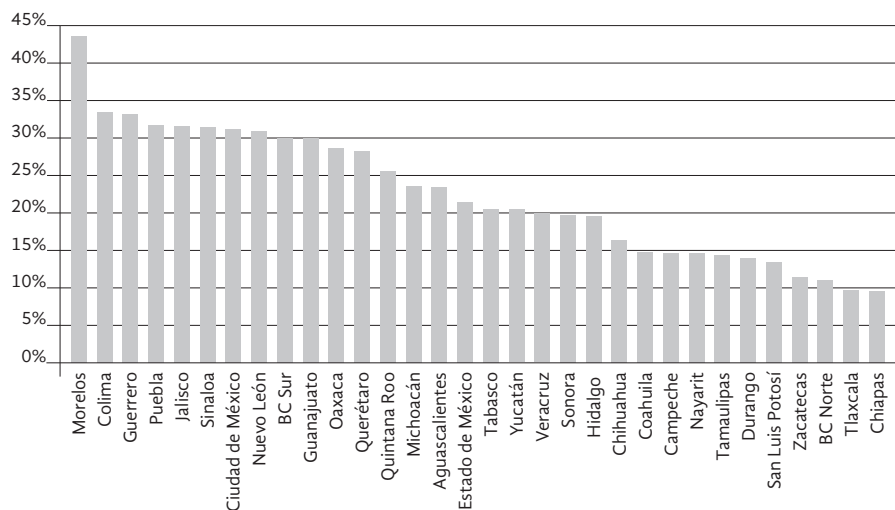
vocación internacional están en los estados de Baja California Sur, Quintana Roo y Guanajuato (gráfica 17). Asimismo, las empresas familiares que tienen presencia nacional se encuentran principalmente en los estados de Morelos, Colima y Guerrero (gráfica 18). Finalmente, las empresas con mayor presencia a nivel regional se encuentran en los estados de Durango, Chiapas y Coahuila (gráfica 19).

6.3.3. Incursión a nuevos mercados y productos de las empresas familiares

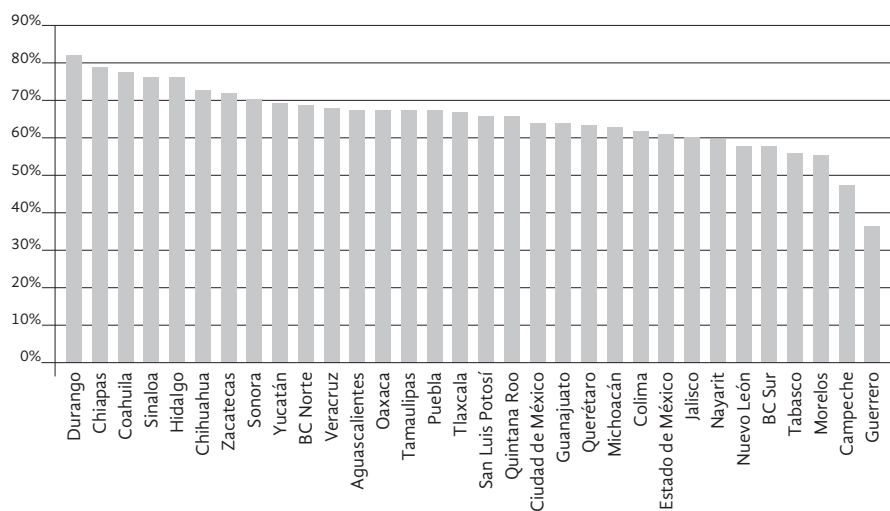
Esta sección se enfoca en conocer el desarrollo de nuevos negocios por parte de la empresa familiar en México. Mucho se argumenta en la literatura sobre el tema de si las empresas familiares son adversas al riesgo o no, se dice que, por su propio carácter de familiar, este tipo de empresas tiende a diversificarse muy poco (Lindow *et al.*, 2010). Este es, sin lugar a duda, uno de los principales retos para las empresas familiares con el fin de mejorar su competitividad.

Gráfica 17. Empresas familiares con ventas al mercado internacional según el estado.





Gráfica 18. Empresas familiares con ventas al mercado nacional según el estado.



Gráfica 19. Empresas familiares con ventas al mercado regional según el estado.

55%

han ingresado a nuevos mercados durante los últimos tres años

45%

no ingresaron a nuevos mercados durante los últimos tres años

Gráfica 20. Empresas familiares con nuevos mercados.

67%

han introducido algún nuevo producto o servicio al mercado durante los últimos tres años

33%

no han introducido algún nuevo producto o servicio

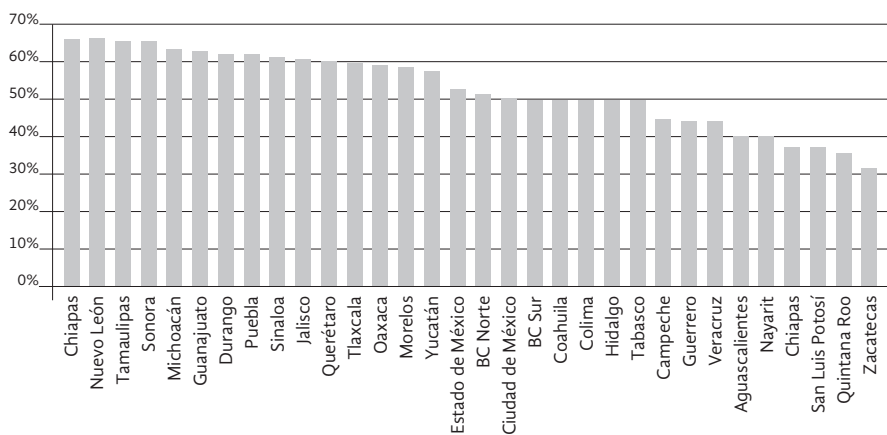
Gráfica 21. Empresas familiares con nuevos productos y servicios.

Como lo muestra la gráfica 20, prácticamente el 55% de las empresas familiares mexicanas han ingresado a nuevos mercados durante los últimos tres años, cifra que llama la atención ya que demuestra que la mayoría de las empresas familiares no son tan adversas al riesgo como se podría suponer. Esto se corrobora con los resultados obtenidos con respecto a si las empresas familiares han introducido nuevos productos y/o servicios al mercado; los resultados de la gráfica 21 muestran que, prácticamente, el 67% de las empresas familiares han introducido algún nuevo producto o servicio al mercado durante los últimos tres años.

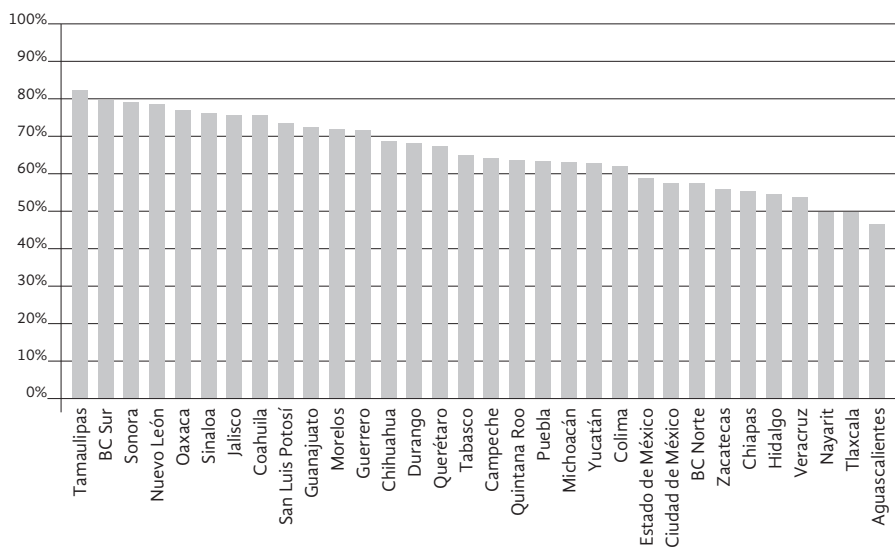
Entre los estados donde se ubican las empresas familiares más dinámicas, en cuanto a incursión en nuevos mercados, se encuentran Chihuahua, Nuevo León y Tamaulipas (gráfica 22). Mientras que en Zacatecas, Quintana Roo, San Luis Potosí y Nayarit se encuentran las empresas familiares más adversas al riesgo en este sentido.

En lo que concierne a la introducción de nuevos productos o servicios, destacan los estados de Tamaulipas, Baja California Sur y Sonora, en tanto que las empresas familiares en los estados de Aguascalientes, Tlaxcala y Nayarit, se encuentran rezagadas en la innovación de productos y servicios, tal como se muestra en la gráfica 23.

Esta sección de planeación estratégica nos ha permitido ver que a pesar de que las empresas familiares no tienen en su gran mayoría un proceso formal de planeación estratégica, han sido capaces en gran medida de incursionar en nuevos mercados con nuevos productos. Este resultado, en cierta forma, corrobora otros estudios de empresas familiares de alcance regional en México, donde se observa que las empresas familiares han ido, gradualmente, implementando en mayor medida estrategias que les permite diferenciar sus productos y servicios en comparación a estrategias que se sustentaban



Gráfica 22. Empresas familiares con nuevos mercados según el estado.



Gráfica 23. Empresas familiares con nuevos productos y servicios según el estado.

sólo en costos y precios bajos (Durán y San Martín, 2016). No obstante, se puede pensar que el alcance de mercado de estas estrategias ha sido limitado, tal como lo demuestra el hecho de que el volumen de ventas a nivel nacional o internacional es aún bajo. Otro punto que debería acompañar este análisis es conocer en qué medida estas estrategias les ha permitido a las empresas alcanzar mejores niveles de rentabilidad, lo cual, por limitaciones de la encuesta no se puede examinar.

6.4. Gobierno corporativo en la empresa familiar

Existe un gran número de estudios realizados durante los últimos años sobre el tema de gobierno corporativo, pudiéndose encontrar diferentes definiciones para éste. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999), por ejemplo, define el término «gobierno corporativo», como el sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados, especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en los órganos de gobierno de la corporación. Entre estos órganos se tiene el consejo de administración, equipo directivo, junta de accionistas y otros grupos de poder, definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados. Autores como Hill y Jones (1992) señalan que el gobierno de la empresa hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas, pudiéndose incluir aquí las reglas, principios o buenas prácticas que permitan mejorar la dirección y, por tanto, el gobierno de las socieda-

des. Además, cuando nos referimos al contexto de la empresa familiar, es importante considerar otros órganos de gobierno que tienen el propósito de regular las relaciones entre los intereses de empresa y la familia, así como los relacionados con el manejo de la propiedad. Entre estos se encuentran: el consejo familiar y la asamblea familiar (Ferrón *et al.*, 2016; Gimeno *et al.*, 2009). Como podemos apreciar, el gobierno corporativo hace referencia a los órganos de gobierno existentes, es por ello que en este apartado nos centramos en analizar cuál es el estado actual de la empresa familiar mexicana en este campo.

6.4.1. Presencia de órganos de gobierno

Comenzaremos por la presencia de los órganos de gobierno, como se puede apreciar en la gráfica 24, el órgano de gobierno más habitual en las empresas familiares mexicanas es el equipo directivo, ya que el 32% cuentan con este órgano de gobierno, mientras que el menos habitual es la asamblea familiar, ya que sólo el 14% de las empresas cuentan con éste. Con respecto al resto de órganos de gobierno, el 21% de las empresas cuentan con un consejo de administración, el 18% tiene un consejo familiar y sólo un 15% de las empresas familiares en México tiene una junta de accionistas. Esto nos deja ver la falta de profesionalización e institucionalización de la empresa familiar en nuestro país; las decisiones siguen siendo altamente concentradas en el director de la empresa quien es generalmente el fundador, ya que como se podrá apreciar más adelante, la mayor parte de las empresas es de primera generación.

El equipo o comité directivo se refiere al conjunto de personas que se encuentran al frente de la empresa, donde recae la toma de decisiones día a día y está compuesto por la alta dirección. El tamaño de estos equipos

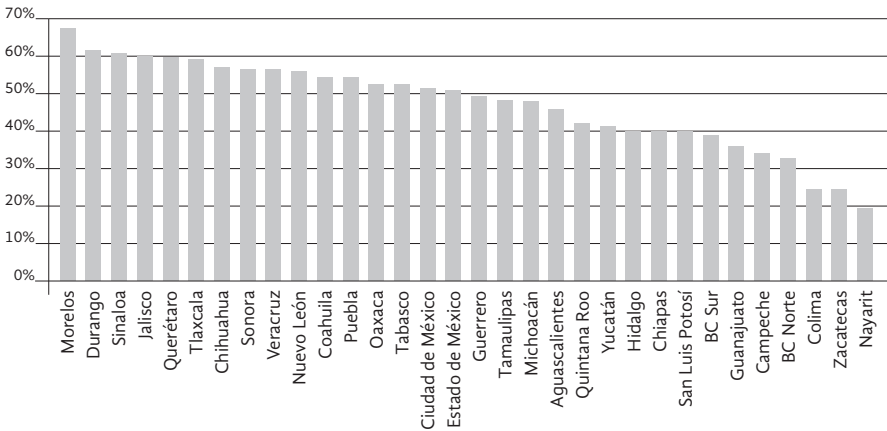


Gráfica 24. Órganos de gobierno en las empresas familiares.

directivos está en función del tamaño y complejidad de las empresas. Tal como se ve en la gráfica 25, los estados donde las empresas familiares utilizan en mayor medida este órgano de gobierno son: Morelos, Durango y Sinaloa; mientras que Nayarit, Zacatecas y Colima son los estados donde las empresas familiares recurren menos a este órgano de gobierno.

Otro órgano de gobierno, al que pueden recurrir las empresas, son los consejos de administración, los cuales son considerados como el máximo órgano de gobierno de la sociedad en el que los propietarios de las empresas delegan su responsabilidad. En él se toman las decisiones que de una u otra forma, afectarán todos los ámbitos de la empresa. Muchas empresas –principalmente familiares– consideran que el consejo de administración es una «obligación» impuesta por los códigos de mejores prácticas de gobierno, sin embargo, lejos de ello, el consejo puede considerarse como una herramienta de gestión de gran importancia (Ferrón *et al.*, 2016).

Gráfica 25. Empresas familiares con equipo directivo según el estado.



A pesar de que cada empresa tiene sus propias características, en términos generales, entre las principales responsabilidades de un consejo de administración se encuentran:

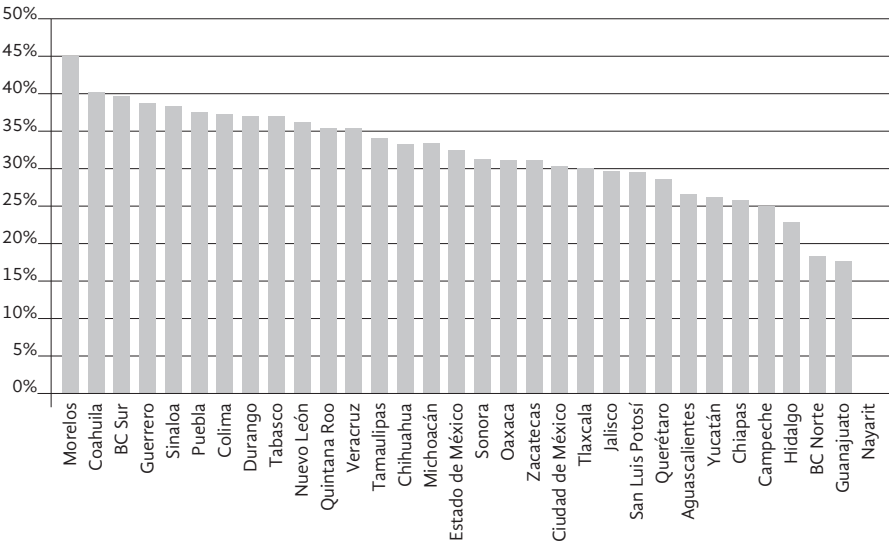
- Aprobación del plan estratégico de la empresa.
- Supervisión y control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Establecimiento y supervisión de los presupuestos de la empresa, así como de las proyecciones financieras.
- Creación de los mecanismos adecuados para supervisar la gestión de la compañía.
- Toma de decisiones sobre las principales inversiones.
- Análisis y toma de decisiones relacionadas con cualquier operación de la sociedad (fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, *joint-ventures*, etcétera).

A pesar de que la mayor parte de las empresas familiares analizadas están en el sector de la micro y pequeña empresa, el consejo de administración es el segundo órgano de gobierno más utilizado por las empresas familiares mexicanas, como pudimos apreciar en la gráfica 24. En promedio, el 21% de las empresas familiares mexicanas cuentan con un consejo de administración. Los estados donde las empresas familiares recurren en mayor medida al uso del consejo de administración son: Morelos, Coahuila y Baja California Sur; mientras que los estados donde se encuentran las empresas familiares que recurren muy poco a este órgano de gobierno son: Nayarit, Guanajuato y Baja California Norte, de acuerdo a la gráfica 26.

Otro órgano de gobierno es la junta de accionistas, el cual es un órgano de administración y fiscalización de la empresa. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos. Esta junta se encarga de aspectos como conocer y aprobar el balance general y estado de resultados de la empresa, determinar la forma en que se repartirán los beneficios o dividendos de la compañía (en consenso con el consejo de administración), selección de auditores externos en caso de requerirse, entre otros.

Como se mencionó en párrafos anteriores, este no es órgano de gobierno que suela ser utilizado de forma común por las empresas familiares de nuestro país, lo que puede deberse, principalmente, a los altos niveles de concentración de la propiedad. La distribución de los resultados obtenidos por estados, muestra en la gráfica 27 que el mayor uso de este órgano se tiene en los estados de Colima, Tabasco y Chihuahua, mientras que en Tlaxcala,

Gráfica 26. Empresas familiares con consejo de administración según el estado.

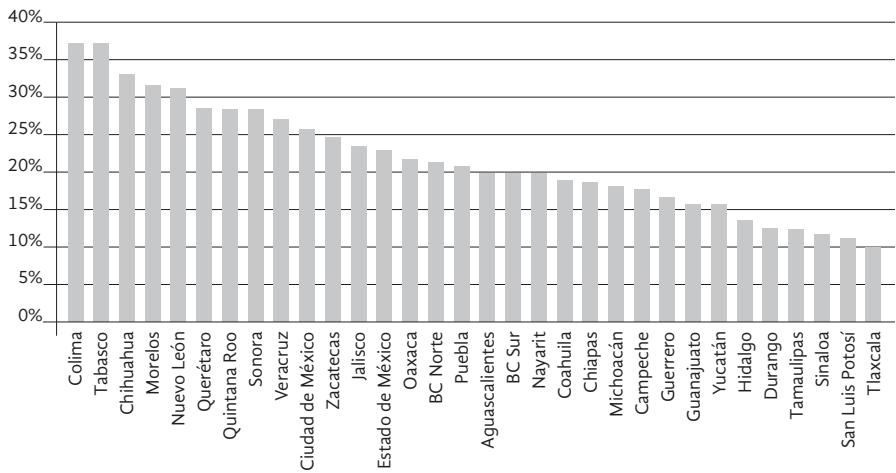


San Luis Potosí y Sinaloa hay una baja recurrencia hacia el uso de este órgano de gobierno.

Por lo que respecta a los órganos de gobierno familiares, entre los principales se encuentran el consejo familiar y la asamblea familiar. El consejo familiar es un órgano de gobierno donde se analizan los temas relacionados con la empresa familiar. Este es el principal vínculo entre la familia y el consejo de administración o equipo directivo de la empresa, por lo que en él se tratan temas como la elección de candidatos a incorporarse al consejo de administración, políticas familiares respecto a aspectos como la compensaciones y políticas de participación familiar, entre otros.

En cuanto a la asamblea familiar, éste es un foro de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas que relacionan empresa y familia. Normalmente se establece en familias que consisten de varias ramas familiares y generaciones. En esta asamblea los miembros de la familia se mantienen informados sobre los principales temas de la empresa y les da la oportunidad de ex-

Gráfica 27. Empresas familiares con junta de accionistas según el estado.



presar sus opiniones y sugerencias respecto al desarrollo de la misma. Este tipo de asambleas ayuda a evitar conflictos que pudiesen surgir entre los miembros de la familia debido a la falta de información. En ellas se tratan temas como la aprobación o cambio en la visión de la familia, aprobación de las políticas de empleo y compensación de familiares, elección de miembros del consejo familiar, entre otros.

Como se mencionaba anteriormente, estos son los órganos de gobierno menos utilizados en las empresas familiares de México ya que sólo el 18% de las empresas familiares en nuestro país tienen consejo familiar, mientras que 14% de éstas tiene una asamblea de familia.

La investigación muestra en qué estados se encuentran las empresas familiares que recurren en mayor y menor medida al consejo familiar. De acuerdo a los resultados, se observa en la gráfica 28 que Quintana Roo, Zacatecas y Guerrero son los estados en donde las empresas familiares recurren en mayor medida a estos consejos, mientras que en Nayarit, Sinaloa y Baja California Sur las empresas familiares consideran poco importante o innecesario el uso de este órgano de gobierno familiar.

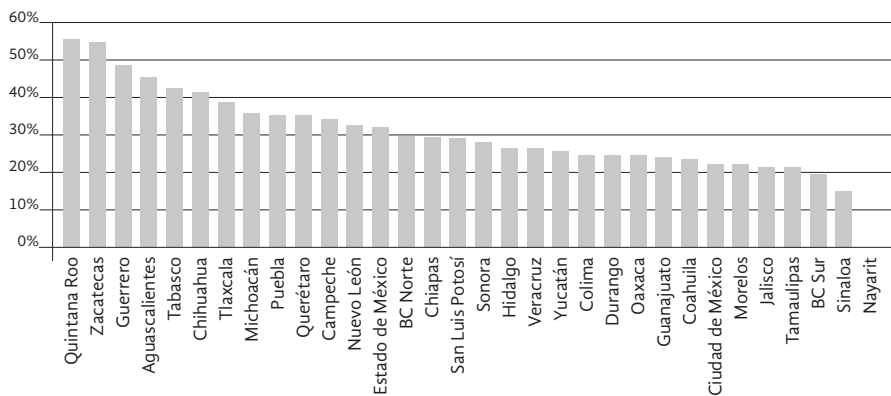
Por lo que respecta a las asambleas de familia, los estados en los que se recurre en mayor medida a este órgano de gobierno son: Zacatecas, Tlaxcala y Aguascalientes; mientras que en Nayarit, Nuevo León y Sinaloa, se presta poca atención a la asamblea de familia, tal como se observa en la gráfica 29.

6.4.2. Participación de la mujer en la dirección y órganos de gobierno en la empresa familiar

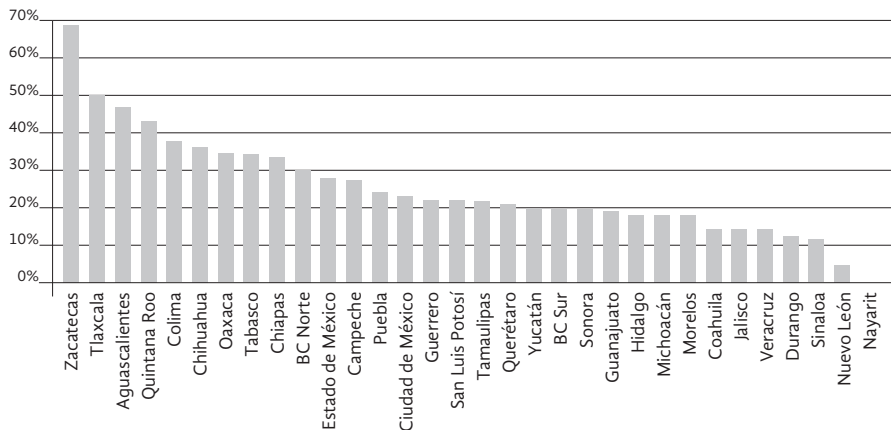
Empresas familiares y género es una relación que ha venido cobrando cada vez más relevancia dentro de la literatura sobre empresas familiares, argumentándose, en la

mayoría de los trabajos, el poco acceso que la mujer tiene a puestos de toma de decisiones dentro de la empresa familiar (Overbeke *et al.*, 2013; Poza y Messer, 2001; Blondel, 2011). Es por ello que dedicamos un apartado de nuestro análisis a conocer cuál es el rol que la mujer está jugando dentro de las empresas familiares en México. Los resultados se pueden apreciar en la gráfica 30,

Gráfica 28. Empresas familiares con consejo familiar según el estado.



Gráfica 29. Empresas familiares con asamblea familiar según el estado.



77.41%

tienen un
director general
hombre

22.59%

son dirigidas por
una mujer

Gráfica 30. Empresas familiares por género del director general.

comenzando por saber el género de los directores generales de las empresas familiares de nuestro país, pues – prácticamente– sólo 23% de las empresas familiares son dirigidas por mujeres.

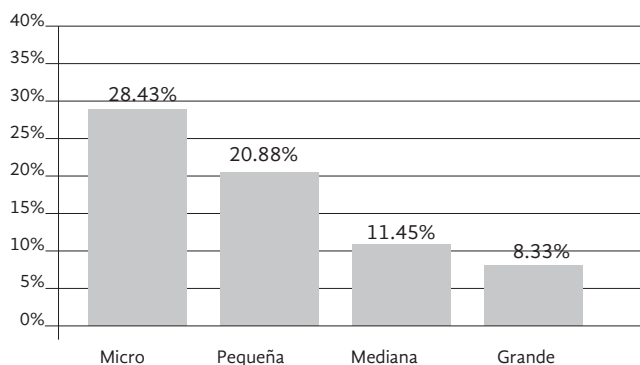
Siguiendo con el aspecto del género, se analiza cuál es el tamaño de las empresas familiares que las mujeres dirigen, los resultados se muestran en la gráfica 31. Como podemos apreciar, las mujeres dirigen el 28% de las empresas familiares micro, 21% de las pequeñas, 11% de las medianas y 8% de las grandes. Esto es, a mayor tamaño de la empresa familiar, menor la participación de la mujer en la dirección general de las mismas.

Otro aspecto interesante a analizar es saber de qué generación son las empresas que son dirigidas por mujeres en México. Como se puede apreciar en la gráfica 32, la participación de las mujeres en la dirección de las empresas por generación es muy similar en las primeras tres generaciones, siendo del 24%, 22% y 24% en la primera, segunda y tercera generación respectivamente¹.

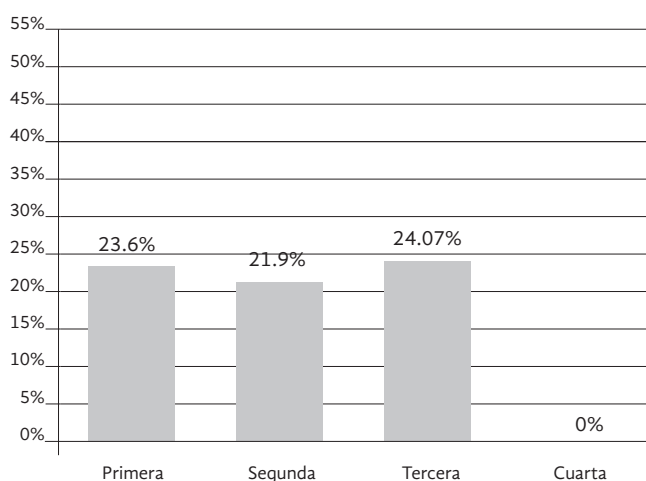
En relación a la participación de la mujer en los órganos de gobierno, la gráfica 33 muestra que es en los equipos directivos donde hay mayor participación del género femenino (28%). Es decir, en sólo 3 de cada 10 equipos directivos hay participación de mujeres, lo que nos muestra el bajo acceso que tienen a estos órganos de gobierno.

Los promedios de participación de las mujeres en el resto de los órganos de gobierno están aún por debajo, ya que su participación en órganos de gobierno como consejos de familia es del 21%, mientras que en asambleas familiares y consejo de administración es del 18%, siendo la junta de accionistas donde menor participación de mujeres hay, sólo 15%. De esta manera, nuestros resul-

¹ La presencia de una cuarta, o una generación más avanzada, es prácticamente insignificante en México.



Gráfica 31. Tamaño de las empresas familiares dirigidas por mujeres.

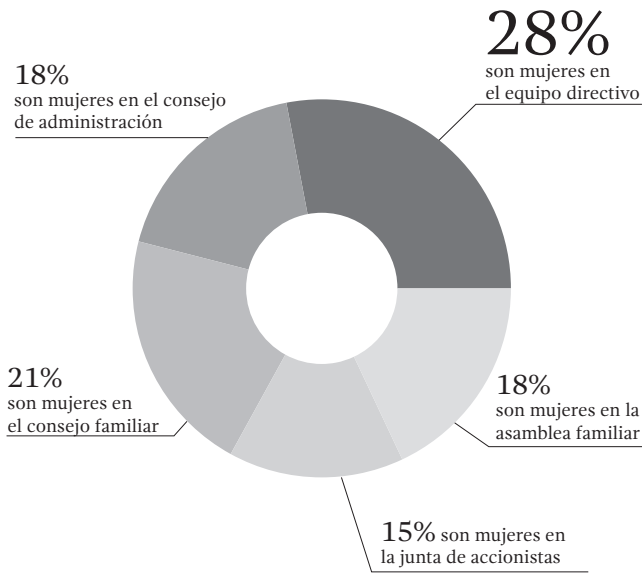


Gráfica 32. Generación de la empresa familiar dirigidas por mujeres.

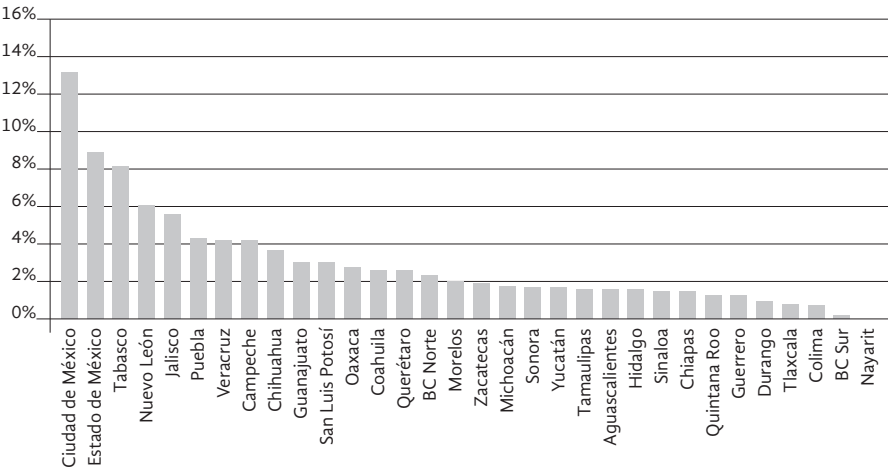
tados muestran que el género del director general está relacionado con una menor presencia de mujeres en los órganos de gobierno.

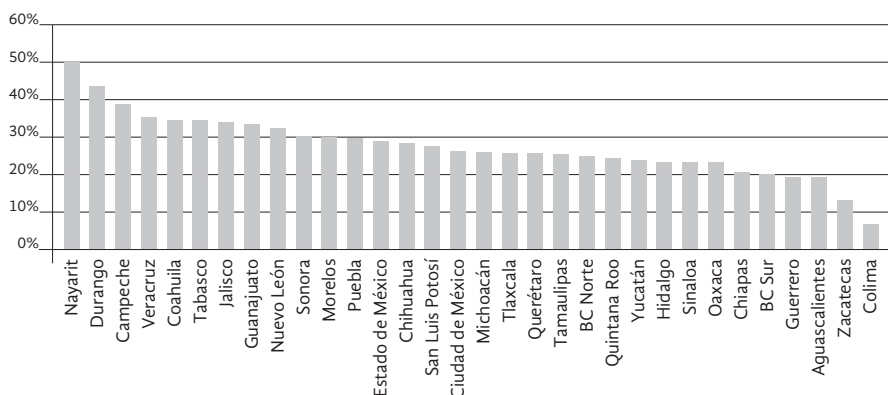
Los resultados de la gráfica 34 muestran que los estados con un mayor número de mujeres participando en órganos de gobierno (junta de accionistas, equipo directivo, consejo de administración, consejo y asamblea de familia) son: Ciudad de México, Estado de México y Ta-

Gráfica 33. Participación de las mujeres en órganos de gobierno en las empresas familiares.



Gráfica 34. Participación de las mujeres en órganos de gobierno en las empresas familiares según el estado.





Gráfica 35. Participación de las mujeres en equipos directivos en las empresas familiares según el estado.

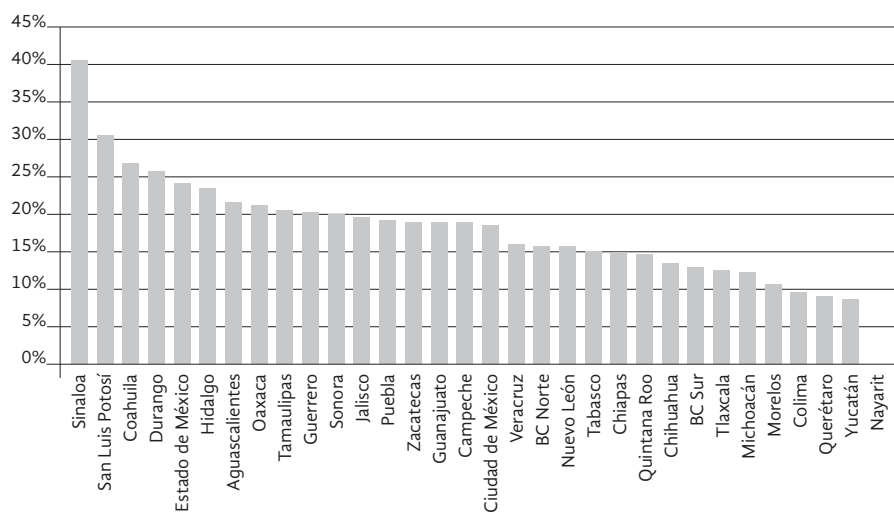
basco, mientras que en Nayarit, Baja California Sur y Colima la presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones es casi nula.

En las siguientes gráficas se analiza por estado la participación de las mujeres en los diferentes órganos de gobierno. Así, en la gráfica 35 se observa que en los estados de Nayarit, Durango y Campeche la presencia de la mujer en equipos o comités directivos de las empresas familiares sobresale, en tanto que en Colima, Zacatecas y Aguascalientes es muy reducida.

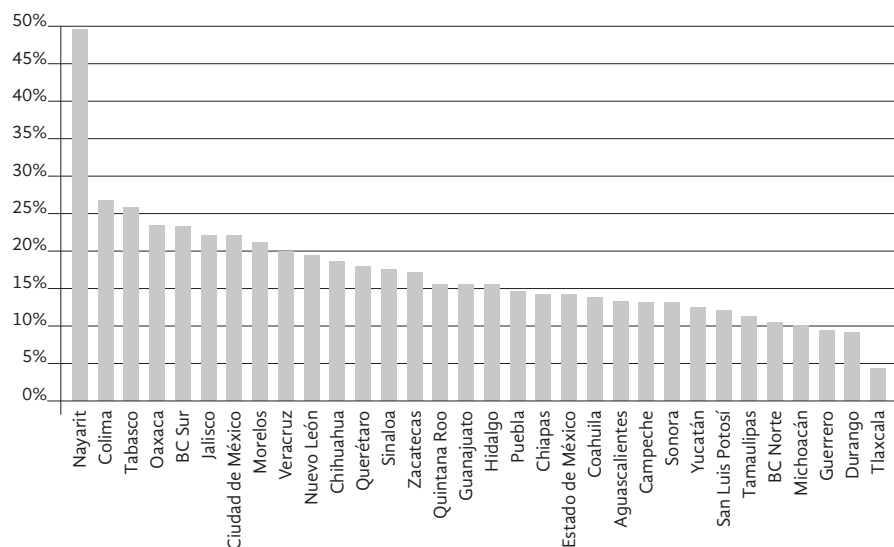
En la gráfica 36 se muestra que en los estados de Sinaloa, San Luis Potosí y Coahuila destaca la presencia de la mujer en los consejos de administración de las empresas familiares, en tanto que es muy escasa en Nayarit, Yucatán y Querétaro.

Se observa en la gráfica 37 que, en relación a las juntas de accionistas, la presencia de la mujer en los estados de Nayarit, Colima y Tabasco es más notoria, en tanto que su presencia es menor en los estados de Tlaxcala, Durango y Guerrero.

La participación de la mujer en los consejos de familia en las empresas familiares tiende a ser mayor en los esta-



Gráfica 36. Participación de las mujeres en consejos de administración en las empresas familiares según el estado.



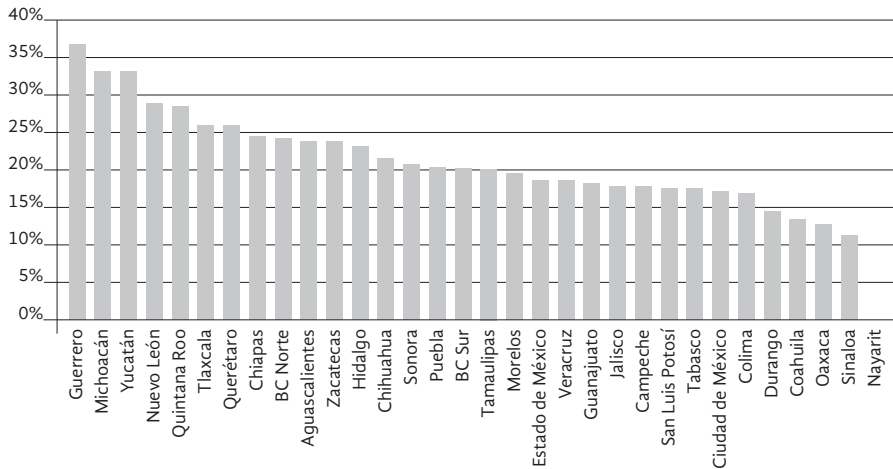
Gráfica 37. Participación de las mujeres en juntas de accionistas en las empresas familiares según el estado.

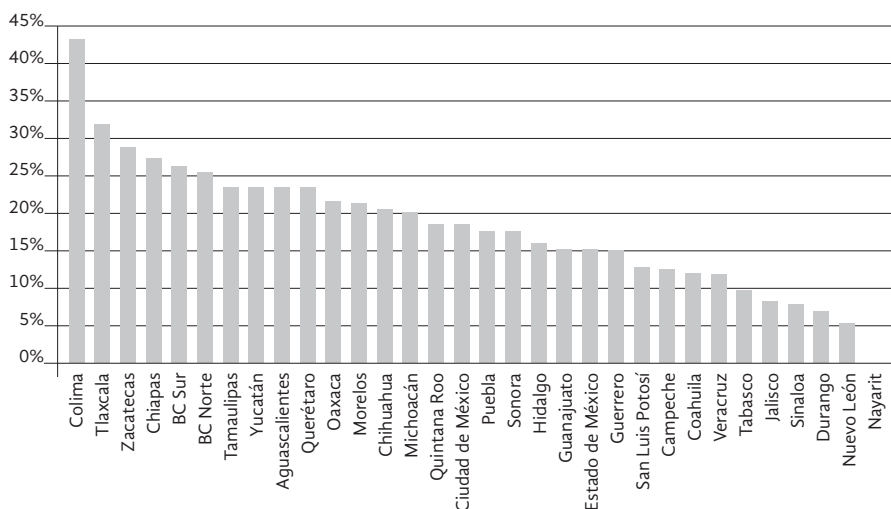
dos de Guerrero, Michoacán y Yucatán, en tanto que es reducida en los estados de Nayarit, Sinaloa y Oaxaca, tal como se muestra en la gráfica 38.

Por último, en cuanto a la participación de la mujer en los órganos de gobierno, se tiene que su presencia en las asambleas familiares tiende a ser mayor en los estados de Colima, Tlaxcala y Zacatecas, y menor en Nayarit, Nuevo León y Durango, tal como se muestra en la gráfica 39.

Los resultados de esta sección de órganos de gobierno confirman el bajo nivel de institucionalización que tiende a prevalecer entre las empresas familiares en México, siendo los equipos o comités directivos los que tienen mayor presencia, en tres de cada diez de ellas; en tanto que los consejos de administración existen en sólo dos de cada diez empresas familiares. La participación de órganos de gobierno más vinculados a la familia, como el consejo o la asamblea familiar, sólo se tienen en una pequeña minoría de las empresas familiares. Por otro

Gráfica 38. Participación de las mujeres en consejos familiares en las empresas familiares según el estado.





Gráfica 39. Participación de las mujeres en asambleas familiares en las empresas familiares según el estado.

lado, se pudo observar una baja participación femenina en puestos de toma de decisiones, tanto de dirección general como órganos de gobierno. Por tanto, uno de los principales retos para las empresas familiares de nuestro país es generar un entorno en el que se fomente la participación de la mujer en tareas de dirección y gobierno de la empresa familiar.

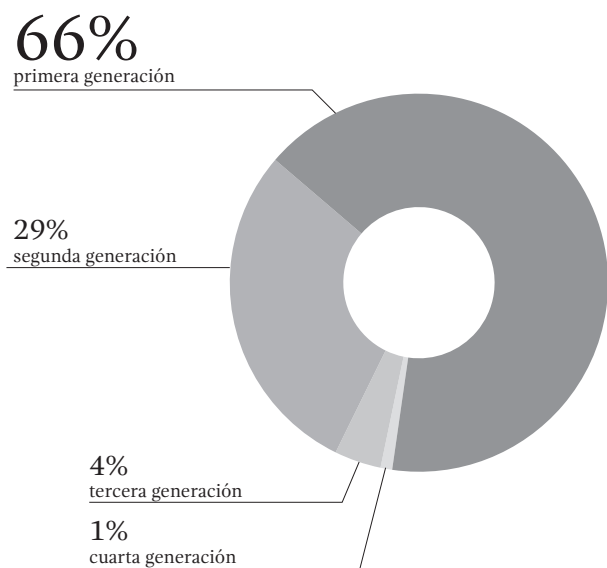
6.5. Aspectos de índole familiar

La propiedad es un tema relevante en la empresa familiar porque está directamente relacionada con la toma de decisiones corporativas, la aversión al riesgo y la distribución de los recursos (Fernández y Nieto, 2006). En consecuencia, del nivel de propiedad familiar depende el comportamiento de la empresa y el acceso de ésta a recursos clave (Westhead *et al.*, 2001; Chen y Hsu, 2009; Block, 2010; Liang *et al.*, 2014). De una manera natural,

la propiedad familiar evoluciona según la empresa atraviese diferentes generaciones, ya que hay ciertas características y prioridades dependiendo de si la empresa se encuentra en posesión del propietario-fundador (primera generación), si se trata de la asociación de hermanos (segunda generación), o si se encuentra en posesión del consorcio de primos (tercera generación), lo que hace que su dirección sea diferente (Aronoff y Ward, 1991; Gersick *et al.*, 1997).

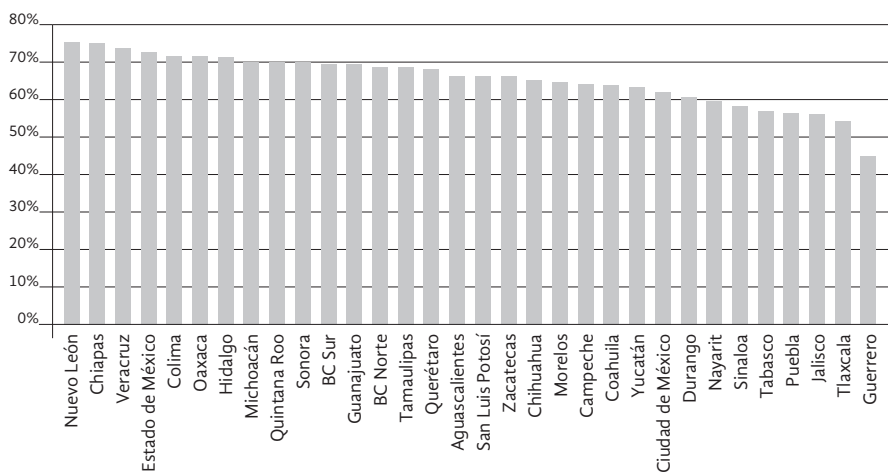
Recordemos que entendemos por empresa familiar aquella donde la mayor parte de la propiedad se encuentra en manos de una sola familia, y cuando al menos un miembro representativo de esta familia se encuentra en la administración de la misma. En este sentido, el interés del análisis de la propiedad en el estudio es el de anticipar algún tipo de cambio en la distribución de la propiedad de la empresa. En este apartado nos enfocamos, además de la estructura de propiedad y la generación al frente de la compañía, en aspectos familiares que tienen un impacto directo en el buen funcionamiento de la empresa, como la formación de los familiares que participan en la dirección de la empresa, preparación de las siguientes generaciones susceptibles de integrarse a la compañía, el que los miembros de la familia compitan contra el mercado laboral por un puesto, contar con documentos como el protocolo familiar que permitan mediar la relación empresa-familia, así como aspectos relacionados con la estructura de propiedad y el proceso de sucesión. Finalmente, en esta sección se examinan el tema de conflictos en la empresa familiar.

Gráfica 40. Empresas familiares por generación a cargo.

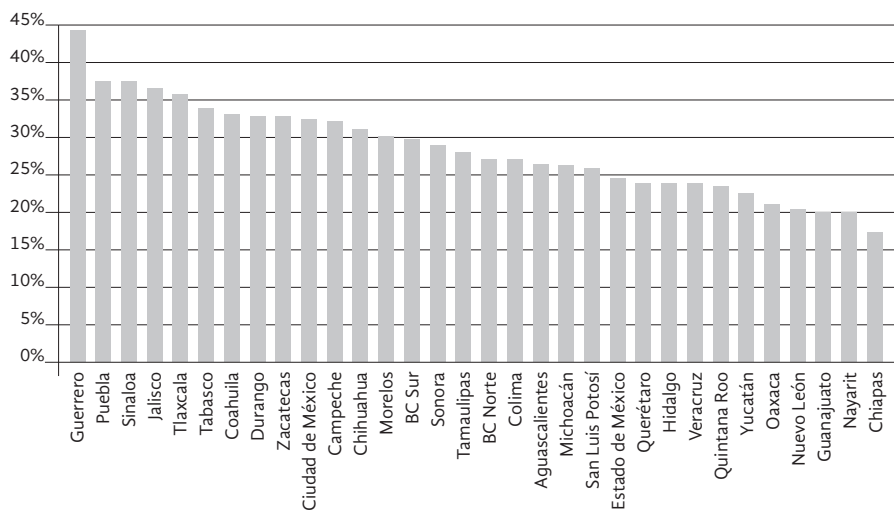


6.5.1. Generación a cargo de la empresa familiar

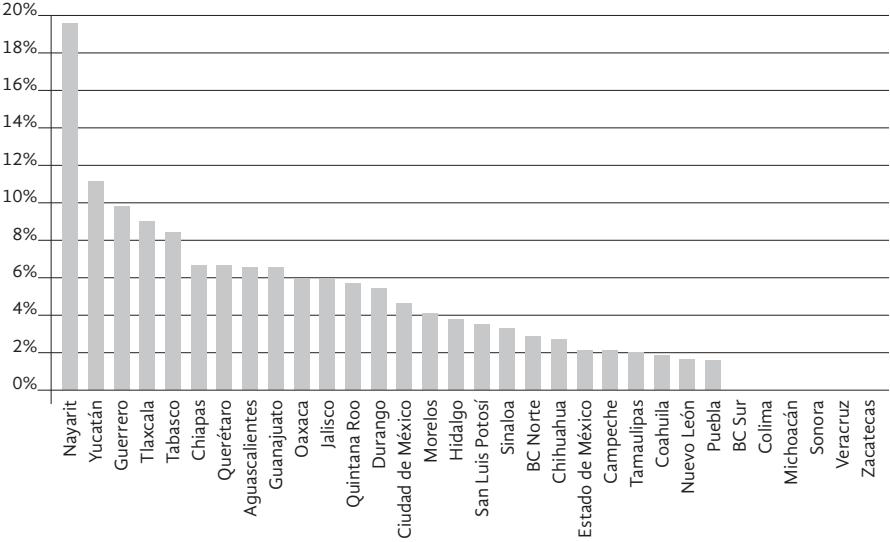
Comenzaremos por el aspecto generacional de las empresas familiares en México. Como se puede apreciar en la gráfica 40, prácticamente el 66% de ellas son de primera generación, siendo el 29% de segunda generación, es decir, la mayor parte de las empresas familiares en nuestro país es de primera generación aún. Sólo un 4% de las empresas son de tercera generación, un 1% de cuarta generación y un 0.13% de quinta generación. Esto nos muestra un hecho ampliamente comentado en el entorno de las empresas familiares mexicanas pero que nunca se había confirmado con datos: la empresa familiar mexicana es de primera generación, seguimos en la difícil batalla para convertirnos en empresas de segunda y tercera generación.



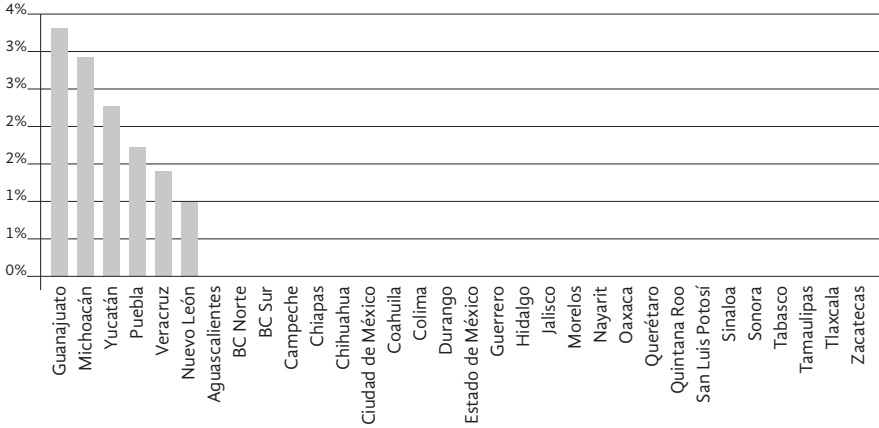
Gráfica 41. Empresas familiares a cargo de la primera generación según el estado.



Gráfica 42. Empresas familiares a cargo de la segunda generación según el estado.



Gráfica 43. Empresas familiares a cargo de la tercera generación según el estado.



Gráfica 44. Empresas familiares a cargo de la cuarta generación según el estado.

Con respecto a los estados, las gráficas 41, 42, 43 y 44 muestran en dónde se ubican las empresas familiares de acuerdo a la generación en que se encuentran. Como se puede apreciar, Nuevo León, Chiapas y Veracruz son los estados con la mayor participación de empresas familiares de primera generación, mientras que Guerrero, Puebla y Sinaloa lideran el *ranking* de empresas en segunda generación. Por su parte, Nayarit, Yucatán y Guerrero son los estados con un mayor porcentaje de empresas familiares en tercera generación. Finalmente, aunque son muy pocas, se debe destacar que Guanajuato, Michoacán y Yucatán son los estados donde se ubican los mayores porcentajes de empresas de cuarta generación.

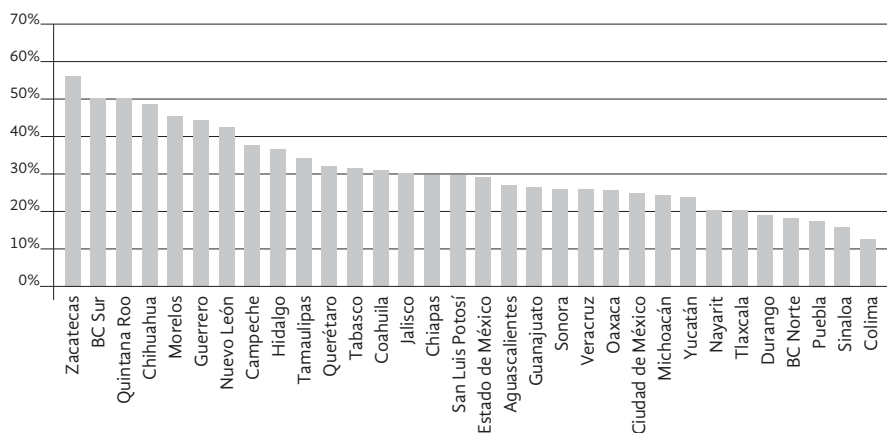
6.5.2. Planes de formación en la empresa familiar

En lo que concierne al proceso de preparación por parte de las empresas familiares mexicanas, se preguntó si existe algún plan de formación, tanto para los miembros de la familia como para los no familiares en la compañía. Como se puede apreciar en la gráfica 45, sólo un 30% de las empresas cuentan con un plan de formación, lo que muestra la visión corta de la empresa familiar, ya que al no preocuparse por la formación y capacitación del empleado (familiares y no familiares) pierden competitividad en los mercados actuales.

Asimismo, en la gráfica 46 se muestra que Zacatecas, Baja California Sur y Quintana Roo son los estados donde las empresas familiares se preocupan en mayor medida por generar un plan de formación de sus equipos directivos. Por otro lado, de acuerdo a la misma gráfica, los estados donde se ubican las empresas familiares que menor importancia prestan a la formación de sus equipos directivos son: Colima, Sinaloa y Puebla.



Gráfica 45. Empresas familiares que cuentan con plan de formación. No aplica en un 3% de los casos.

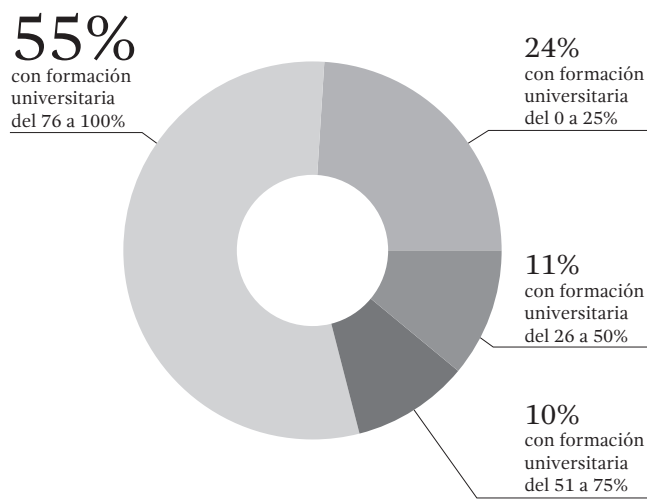


Gráfica 46. Empresas familiares que cuentan con plan de formación según el estado.

6.5.3. Formación de los directivos en la empresa familiar

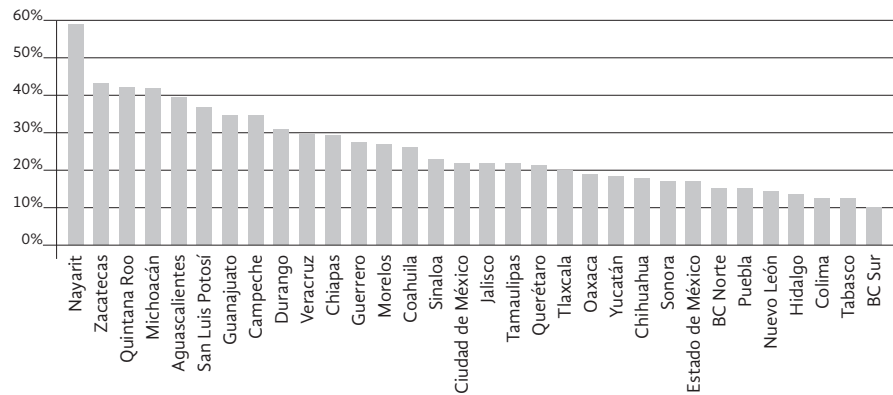
Se pasa ahora a examinar al aspecto de la formación académica de los directivos miembros de la familia en las empresas familiares en México. Tal como muestra la gráfica 47, el 55% de las empresas familiares mexicanas tienen entre 76% y 100% de los directivos familiares con una licenciatura o posgrado, en el 10% de las empresas este indicador se encuentra entre 51% y 75%, en el 11% de las empresas entre el 26% y 50%, destacando que, prácticamente, en el 24% de las empresas familiares entre 0% y 25% de los directivos cuenta con un nivel de licenciatura o posgrado. Es decir, en el 35% de las empresas familiares cuando mucho la mitad de los directivos familiares tiene un nivel académico de educación superior. Esto pone de manifiesto la falta de preparación de la dirección en las empresas familiares mexicanas y la necesidad de impulsar una mayor profesionalización en la conducción de estas empresas.

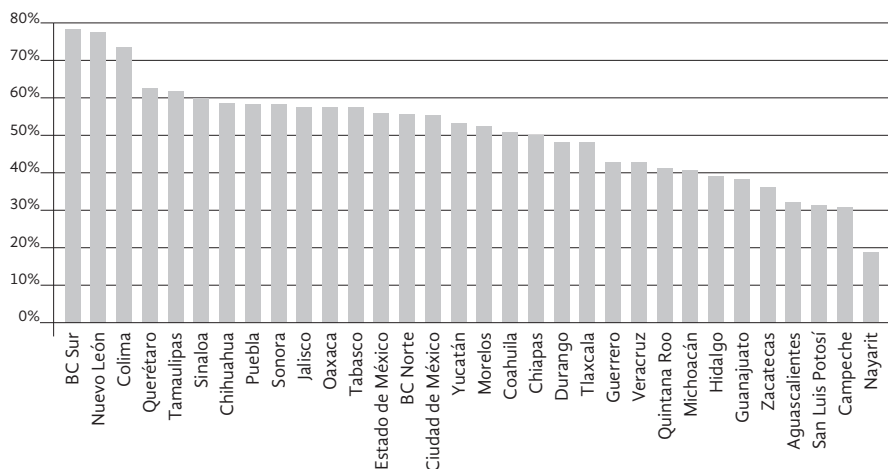
Las gráficas 48 y 49 muestran los resultados obtenidos por estado, respecto a la preparación académica de los directivos en las empresas familiares de nuestro país. Como se puede apreciar, los estados en donde se cuenta con menor preparación académica a nivel de dirección de las empresas familiares son: Nayarit, Zacatecas y Quin-



Gráfica 47. Empresas familiares por porcentaje de formación universitaria de directivos familiares.

Gráfica 48. Empresas familiares con menor porcentaje de formación universitaria de directivos según el estado.





Gráfica 49. Empresas familiares con mayor porcentaje de formación universitaria de directivos según el estado.

tana Roo; mientras que los mayores estándares de preparación académica a nivel de directivo se encuentran en las empresas familiares establecidas en los estados de Baja California Sur, Nuevo León y Colima.

6.5.4. Sucesión en la empresa familiar

Uno de los elementos más estudiados dentro de las empresas familiares es, sin lugar a dudas, el aspecto del cambio generacional o sucesión. De manera categórica, el estudio sobre la empresa familiar da cuenta de la relevancia del tema sucesorio en su sobrevivencia, ya que éste es uno de los momentos más críticos para las empresas, debido a que la transición generacional implica el transferir, tanto el derecho de propiedad como la dirección de la empresa a otros miembros de la familia.

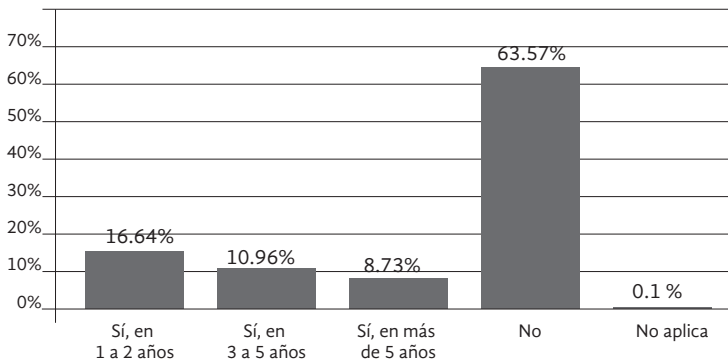
Existe una gran cantidad de literatura sobre el efecto del cambio generacional en la propiedad, dirección y relaciones familiares (Handler, 1994; Bird *et al.*, 2002; Sharma, 2004; Benavides *et al.*, 2011; Yu *et al.*, 2012; Nordqvist *et al.*, 2013; Daspit *et al.*, 2016) ya que la sucesión se

trata de la transmisión de roles de una generación a otra (Cabrera-Suárez, 2005; De Massis *et al.*, 2008). No debemos olvidar que, en la evolución de primera a segunda generación, se produce un cambio fundamental en la estructura de la propiedad, al pasar de un modelo de empresa acostumbrada a un liderazgo y una dirección proveniente de una sola persona, que es el fundador o patriarca, quien, hasta ese momento, ha tomado prácticamente todas las decisiones de relevancia en la empresa, a un modelo donde la propiedad se encuentra dividida entre hermanos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la compañía.

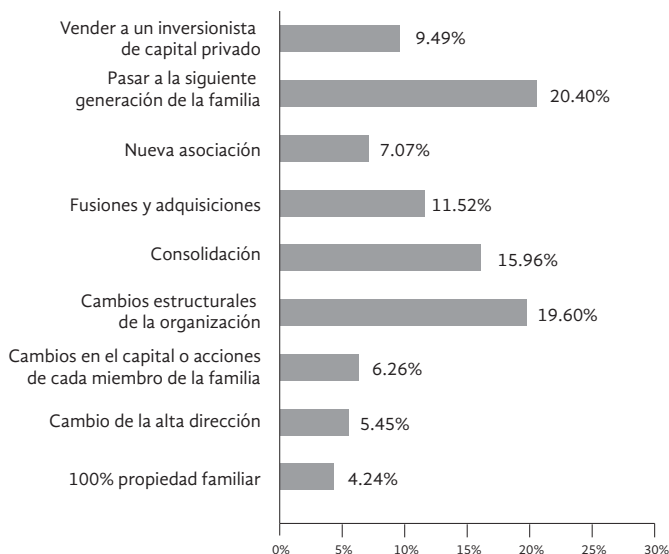
Sobre este aspecto particular, el estudio se interesa en valorar la fortaleza o vulnerabilidad de las empresas a través de la posesión de un plan de sucesión, la selección de un sucesor, los criterios y procedimientos de la decisión al respecto, el entrenamiento del mismo, así como las previsiones en caso de incapacidad o muerte.

Comenzando por los aspectos de propiedad, podemos apreciar en las gráficas 50 y 51 que casi 3 de cada 10 empresas familiares en México tendrá un cambio en la propiedad durante los próximos cinco años, siendo el cambio más recurrente el pasar a la siguiente generación

Gráfica 50. Empresas familiares que esperan cambios en la propiedad en los próximos cinco años.



Gráfica 51. Tipo de cambio que esperan las empresas familiares.



73%
no tienen plan
de sucesión

23%
tienen plan de
sucesión

Gráfica 52. Empresas familiares que cuentan con plan de sucesión. No aplica a un 4% de los casos.

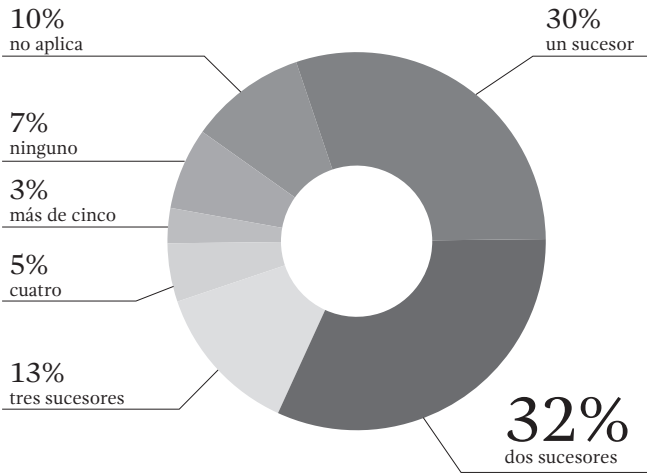
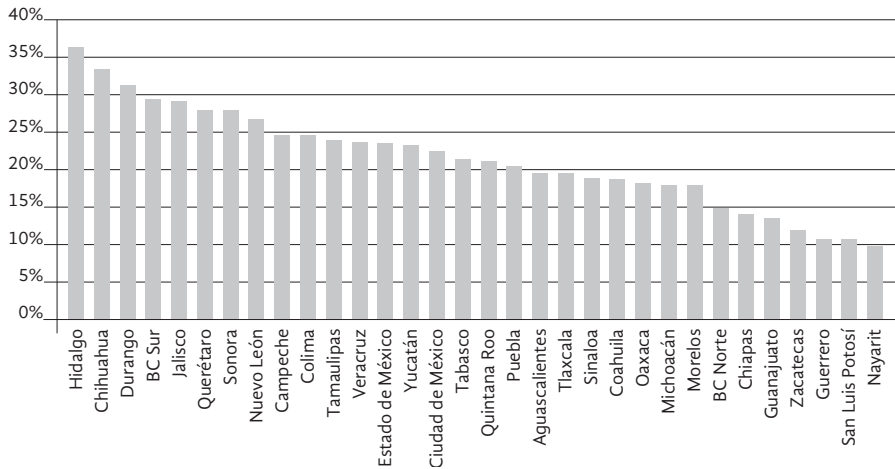
(20%), seguido de los cambios en las estructuras organizacionales (19.6%) y la consolidación (15.9%).

Ante el hecho significativo del cambio generacional, se preguntó a las empresas familiares mexicanas si contaban, o no, con un plan de sucesión, a lo que el 73% de las empresas respondió que no cuentan con un plan de este tipo, como lo muestra la gráfica 52. Así pues, las empresas familiares se enfrentan a un reto muy importante, se encuentran ante una de las mayores dificultades que empresas de este tipo suelen enfrentar y, al parecer, no están preparados para ello.

La gráfica 53 muestra que Hidalgo, Chihuahua y Durango son los estados donde hay un mayor interés en prepararse de forma adecuada para el cambio generacional, mientras que en Nayarit, San Luis Potosí y Guerrero se encuentran las empresas familiares que menor atención prestan a la preparación de la empresa para este relevo generacional.

Otro aspecto fundamental, dentro de la planificación del proceso de sucesión, es conocer si es uno, o son varios los aspirantes de la familia a cargos directivos. La gráfica 54 muestra que, en promedio, en el 30% de las empresas familiares mexicanas hay un sólo candidato de la familia a la sucesión de la empresa, sin embargo, en el 32% de las empresas hay dos candidatos para el relevo

Gráfica 53. Empresas familiares que cuentan con plan de sucesión según el estado.



Gráfica 54. Número de sucesores de altos puestos directivos que probablemente serán miembros de la familia.

49.06%

no tienen a
alguien en la
dirección de la
empresa a cargo
de preparar a los
sucesores

45.52%

sí tienen a
alguien en la
dirección de la
empresa a cargo
de preparar a los
sucesores

Gráfica 55. Existencia de
alguien en la dirección
de la empresa a cargo de
preparar a los sucesores
en su proceso de
maduración/crecimiento.
No aplica en un 5.41%
de los casos.

generacional, en el 13% de las empresas hay tres, en el 5% hay cuatro y en un 3% de las empresas hay cinco candidatos para el relevo generacional. Es decir, prácticamente en el 50% de las empresas familiares en México hay más de un candidato miembro de la familia para el relevo generacional de la empresa. Si consideramos que la gran mayoría no cuenta con un plan de sucesión, nos deja ver la problemática que, en este sentido, enfrentan las empresas familiares en nuestro país. Pareciera que las empresas familiares están conscientes de la importancia de mantener la empresa en manos de la familia, delegarla a siguientes generaciones y que continúe siendo familiar, sin embargo, la realidad muestra que este tema no es primordial para las empresas, ya que no se han preocupado por desarrollar esta sucesión de forma adecuada.

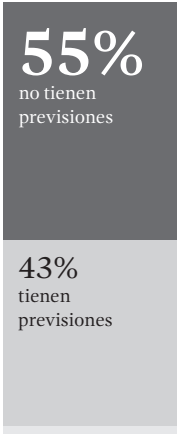
Buscando profundizar en este aspecto, preguntamos a las empresas familiares sobre la existencia de alguna persona dentro de la empresa encargada de preparar a los posibles sucesores miembros de las siguientes generaciones, quien será el encargado de transmitir toda la información que el sucesor requiere para que haya un tránsito adecuado de una generación a otra. Los resultados obtenidos se pueden apreciar en la gráfica 55 y, como era de esperarse, en el 49% de las empresas familiares mexicanas no existe alguien encargado de preparar a la siguiente generación al mando de la empresa. Al parecer, las empresas familiares mexicanas continúan improvisando a la hora de pasar la empresa a otros miembros de la familia, lo que concuerda con los argumentos que hacen referencia a que la mayor parte de estas empresas en nuestro país siguen intentando pasar de primera a segunda generación como ya mencionamos anteriormente.

También investigamos si las empresas familiares han tomado algún tipo de previsión en caso de que alguno de los directivos clave de la empresa llegase a estar ausen-

te por incapacidad o muerte. En la gráfica 56 se muestra que el 55% de las empresas familiares no tienen ningún tipo de previsión al respecto, por lo que la inesperada ausencia de alguno de sus principales directivos es muy probable que no pueda ser cubierta competentemente, por lo menos en el corto plazo.

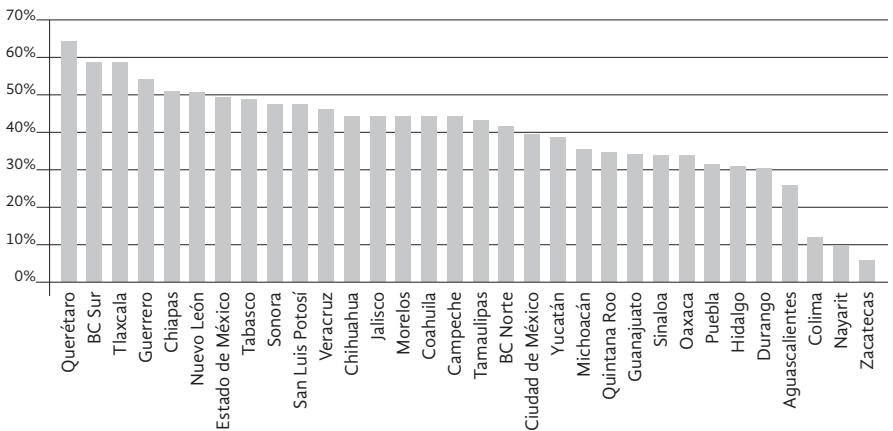
De esta forma, se hace evidente la falta de previsión dentro de las empresas familiares en nuestro país. Hablamos de empresas que sufrirán cambios próximamente en la propiedad, que se enfrentarán a un cambio generacional, que no cuentan con un plan de sucesión, que aún no eligen sucesor, que no han designado a un mentor dentro de la empresa para preparar a ese sucesor, además de no haber tomado ningún tipo de previsión ante la falta de un directivo clave. Es decir, parecen prestar poca importancia al aspecto familiar.

Los resultados de la gráfica 57 muestran que en los estados de Querétaro, Baja California Sur y Tlaxcala, se ubican las empresas familiares que mayor atención prestan a esta eventualidad de muerte o incapacidad, mientras que en Zacatecas, Nayarit y Colima se tienen menores medidas de previsión ante la falta de directivos clave.



Gráfica 56. Existencia de provisiones en caso de muerte imprevista o incapacidad de algún directivo. No aplica en el 2% de los casos.

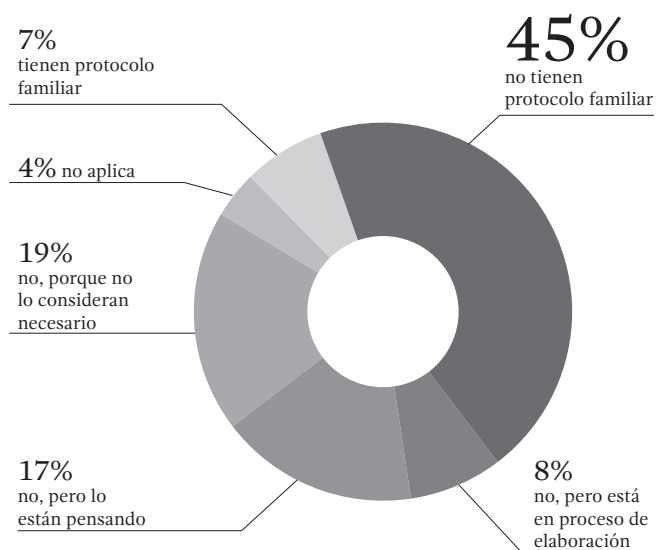
Gráfica 57. Existencia de provisiones en caso de muerte imprevista o incapacidad de algún directivo en las empresas familiares según el estado



6.5.5. Protocolo familiar en las empresas familiares

Otro aspecto fundamental dentro de las empresas familiares es el protocolo familiar, ya que es un documento que enuncia, en forma clara, los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. También llamado «constitución de la familia», el protocolo está encaminado a ofrecer estabilidad a la relación empresa-familia al definir las reglas del juego, lo que permite una mejor organización de ambas partes con el fin de mejorar el desarrollo de las futuras generaciones. De aquí la importancia de analizar si las empresas familiares mexicanas cuentan con un instrumento de este tipo que ayude en la mediación de conflictos que pudiesen surgir. Como se aprecia en la gráfica 58, sólo el 7% de las empresas mexicanas cuentan con un protocolo familiar. Un 8% dice no tenerlo pero que, actualmente, se encuentra en elaboración, un 17% de las empresas dicen que no

Gráfica 58. Existencia de protocolo familiar en las empresas familiares.

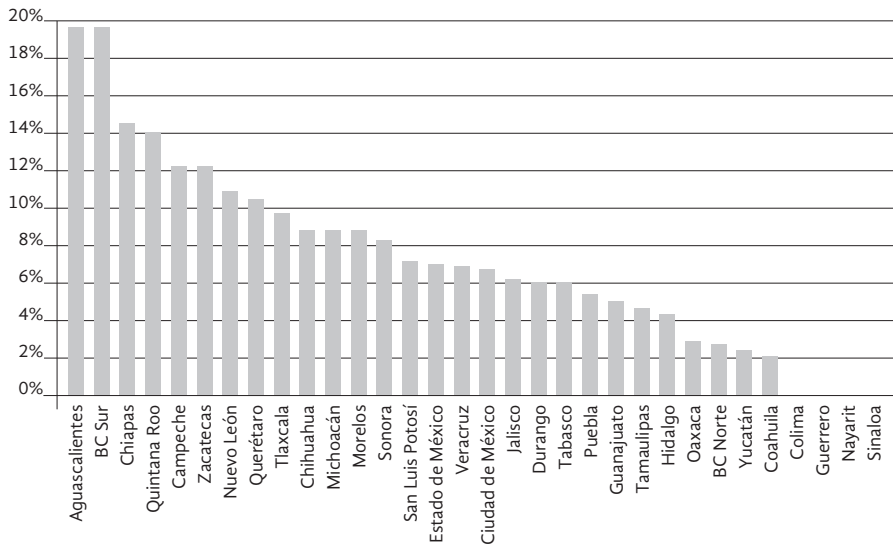


cuentan con un protocolo pero que están pensando en elaborarlo, un 19% no lo tiene porque no lo considera necesario y un 45% de las empresas familiares en México no tiene un protocolo familiar y tampoco piensa elaborarlo. Al parecer no consideran relevante contar con un instrumento para la mediación de conflictos debido al desconocimiento del protocolo familiar y su gran utilidad para evitar conflictos, por lo que hay mucho trabajo por hacer en nuestro país en este rubro.

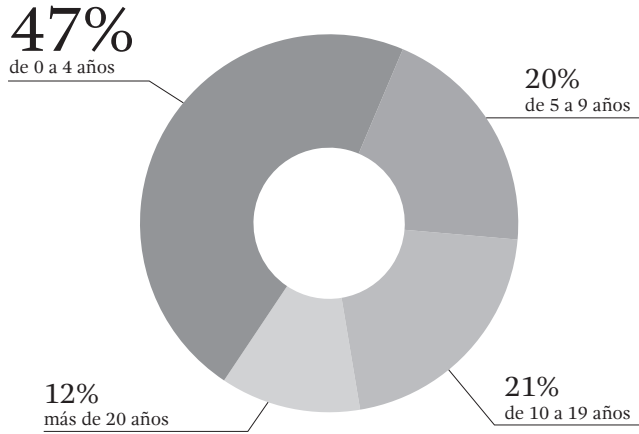
Los estados donde se encuentran actualmente las empresas familiares que mayor uso hacen del protocolo familiar son: Aguascalientes, Baja California Sur y Chiapas; mientras que en Sinaloa, Nayarit, Guerrero y Colima, las empresas familiares no cuentan con un protocolo familiar, de acuerdo a la gráfica 59.

Entre las empresas que actualmente cuentan con un protocolo familiar, nos dirigimos a investigar sobre la antigüedad de éstos, la gráfica 60 muestra los resultados

Gráfica 59. Existencia de protocolo familiar en las empresas familiares según el estado.

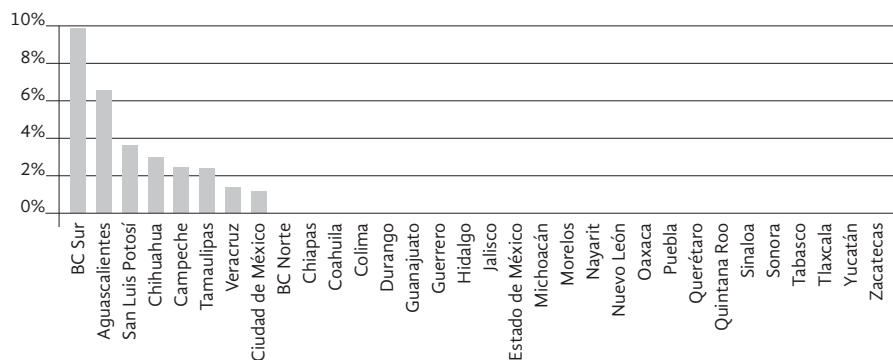


Gráfica 60. Antigüedad del protocolo familiar en las empresas familiares.

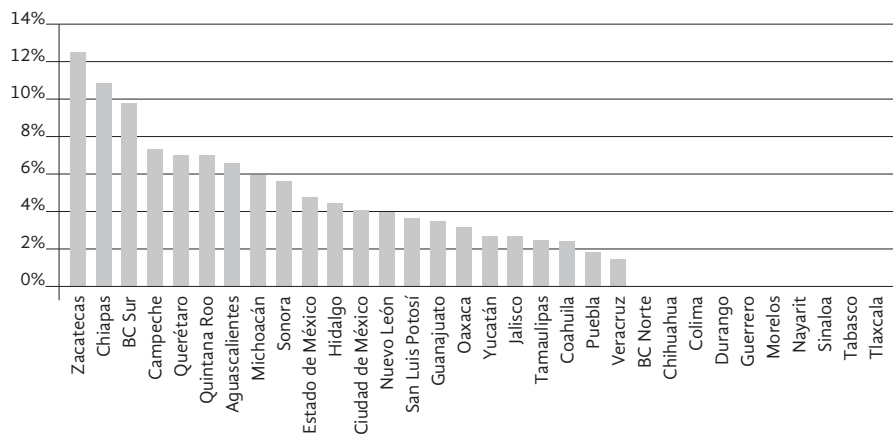


que obtuvimos y, como se puede apreciar, en el 47% de las empresas familiares mexicanas que cuentan con un protocolo familiar, éste fue elaborado entre 0 y 4 años atrás. En el 20% de las empresas el protocolo tiene una antigüedad de entre 5 y 9 años; en el 21% de los casos tiene entre 10 y 19 años; siendo sólo en el 12% de las empresas familiares que cuentan con protocolo por escrito desde hace más de 20 años. Estos resultados sorprenden dado que, a pesar de que la utilidad de los protocolos es reconocida desde hace muchos años, parece ser un conocimiento reciente en la mayor parte de las empresas familiares en México.

Asimismo, las empresas familiares que cuentan con los protocolos familiares más antiguos se encuentran en Baja California Sur, Aguascalientes y San Luis Potosí; los estados con los protocolos de reciente creación son: Zatecas, Chiapas y Baja California Sur, tal como se observa en las gráficas 61 y 62.



Gráfica 61. Empresas familiares con protocolo familiar desde hace más de 20 años según el estado.



Gráfica 62. Empresas familiares con protocolo familiar desde hace 4 años o menos según el estado.

72%

no compete por
el puesto de alta
dirección

18%

compite por
el puesto de
alta dirección

10%

no aplica

Gráfica 63. Miembros de la familia que compiten en el mercado laboral para acceder a un puesto en la empresa.

6.5.6. Proceso de selección de directivos en la empresa familiar

Actualmente, uno de los principales aspectos a considerar en la administración de las empresas familiares son las características profesionales del equipo directivo y su capacidad de liderazgo. Es por ello que decidimos indagar si los miembros de las familias que trabajan en puestos de alta dirección de la empresa compiten en el mercado laboral por ese puesto. Los resultados de la gráfica 63 muestran que, en 7 de cada 10 empresas familiares en México, los miembros de la familia no compiten por puestos directivos en el mercado laboral, es decir, el ingreso a puestos de alta dirección es sólo por el apellido y no necesariamente por estar capacitado para el puesto.

6.5.7. Conflictos

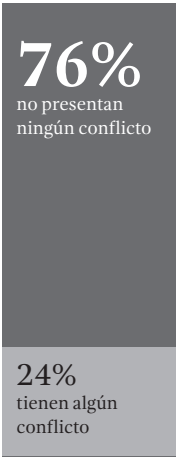
Uno de los principales aspectos que motivó la presente investigación fue conocer la problemática que aqueja a las empresas familiares, pero de forma desagregada, es decir, tener la posibilidad de saber si las problemáticas de este tipo de empresas en Quintana Roo son las mismas que en Baja California Sur. Con esto se busca generar información sobre la empresa familiar en nuestro país para plantear soluciones específicas a problemas por estado, ya que el aspecto cultural ejerce también influencia en la forma en que son dirigidas las empresas familiares. A continuación, mostraremos los resultados obtenidos respecto a los principales conflictos que las empresas familiares enfrentan en México.

Primero que nada, se examina qué tan frecuente es la presencia de conflicto en las empresas familiares en México. Como se observa en la gráfica 64, una de cada cuatro empresas familiares registra tener algún tipo de conflicto.

Considerando esta misma estadística por estados, en la gráfica 65 se muestra que en Yucatán, Puebla y Aguascalientes, las empresas familiares tienden a incurrir más frecuentemente en algún tipo de conflicto, en tanto que éstos son menos frecuentes en los estados de Nayarit, Baja California Sur y Nuevo León.

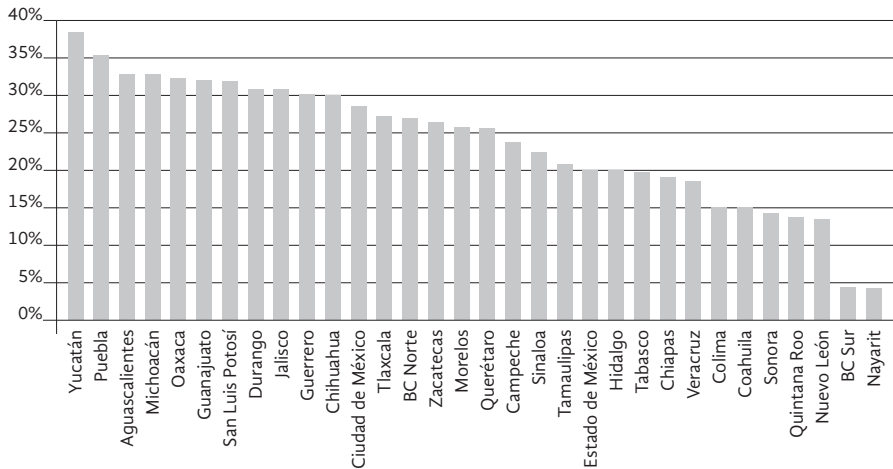
Para ahondar más sobre este tema, cuestionamos a las empresas sobre los principales aspectos que influyen en la relación empresa-familia, concretamente preguntamos en qué medida se presentaban conflictos en las empresas con respecto a:

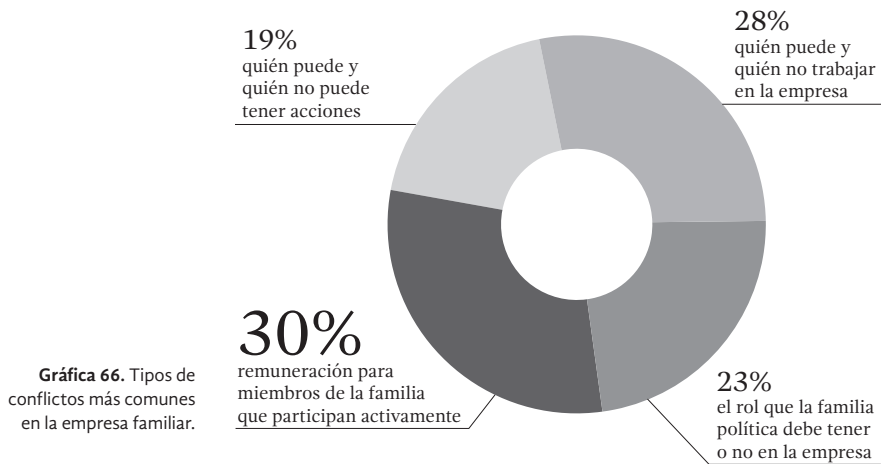
- Quién puede y quién no, tener acciones en la empresa.
- Quién puede y quién no, trabajar en la empresa.
- Rol de la familia política dentro de la empresa.
- Niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente dentro de la empresa.



Gráfica 64. Empresas familiares que presentan conflictos.

Gráfica 65. Empresas familiares que presentan conflictos según el estado.

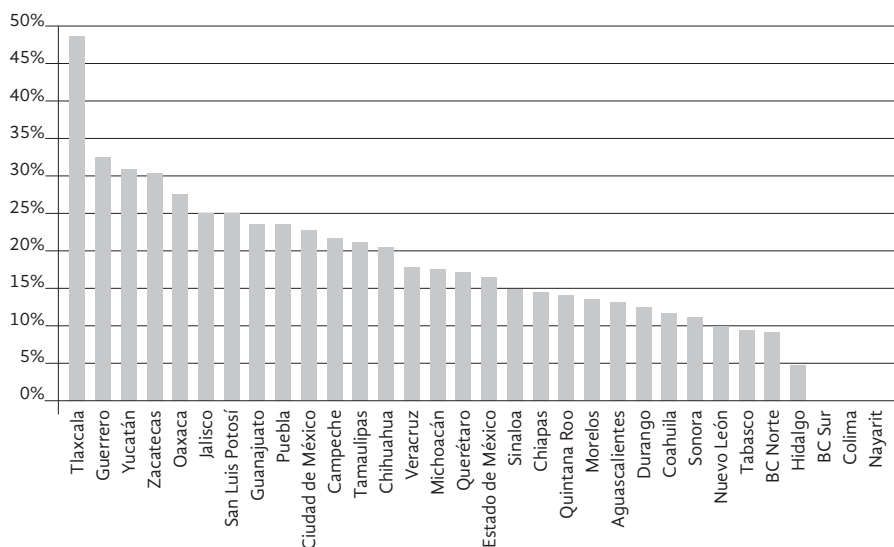




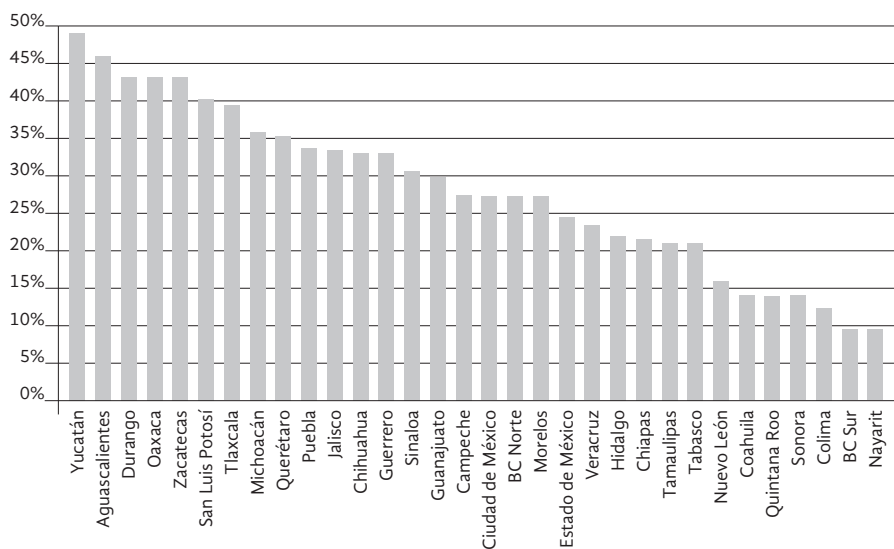
Como se puede observar en la gráfica 66, son los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente dentro de la empresa los que ocasionan, en mayor medida, situaciones de conflicto en la empresa familiar. Por otra parte, el definir quién puede o no tener acciones o participación en la propiedad de la empresa, es el conflicto que menos se presenta de los cuatro señalados.

Analizando esta clasificación de conflictos a nivel estatal, se puede apreciar en la gráfica 67 que las empresas familiares en los estados de Tlaxcala, Guerrero y Yucatán ocupan las primeras posiciones en cuanto a conflictos que se originan en torno a quién puede y quién no puede tener acciones en la compañía.

En relación a los conflictos que se presentan en cuanto a quién puede y quién no, trabajar en la empresa, son en las empresas familiares de Yucatán, Aguascalientes y Durango donde se presenta, en mayor medida, esta situación, tal como se ve en la gráfica 68.



Gráfica 67. Conflictos sobre quién puede y quién no puede tener acciones en la empresa según el estado.



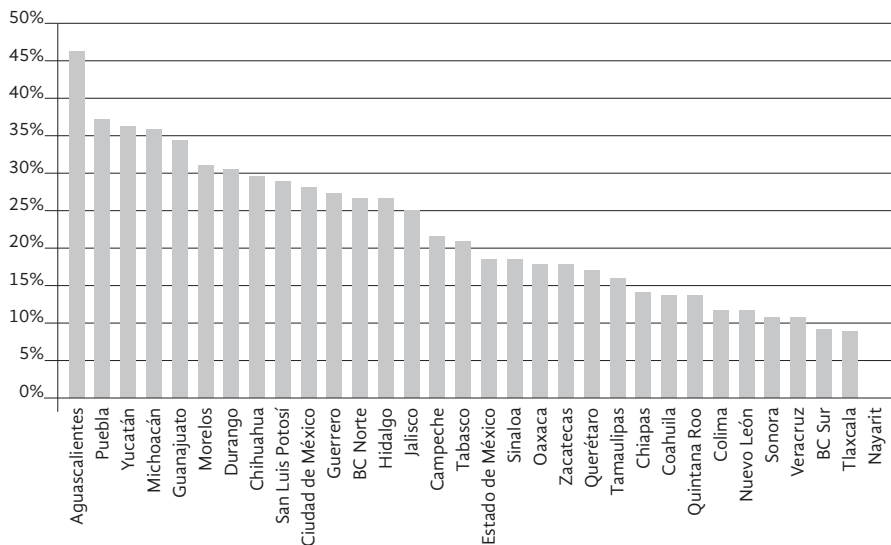
Gráfica 68. Conflictos sobre quién puede y quién no puede trabajar en la empresa según el estado.

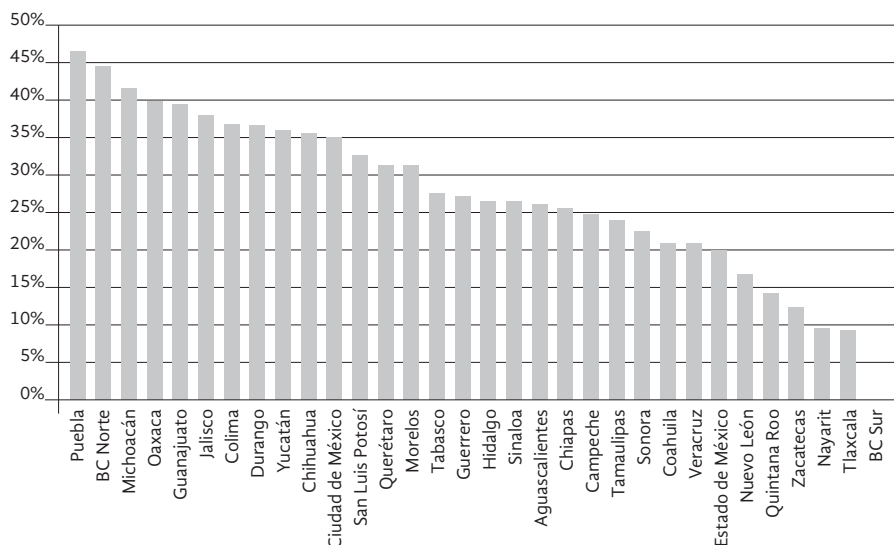
Asimismo, en Aguascalientes, Puebla y Yucatán los problemas de las empresas familiares están centrados en el rol que la familia política debería tener en la empresa, tal como se ve en la gráfica 69.

Finalmente, de acuerdo a la gráfica 70, en Puebla, Baja California Norte y Michoacán, el principal conflicto que genera tensiones entre empresa y familia son, básicamente, los niveles de remuneración que deberían tener los miembros familiares que trabajan en la empresa.

Los resultados obtenidos a lo largo de esta sección hacen evidente que las cuestiones relacionadas con la familia se dejan en gran medida a la improvisación en México. Al parecer, lo más importante para el empresario familiar cuyas compañías son de tamaño pequeño y mediano se centran fundamentalmente en el aspecto empresarial, paradójicamente intentan que este aspecto crezca, pero siempre de la mano de algún familiar. Es decir, el discurso que se pregona es que la familia siempre debe

Gráfica 69. Conflictos sobre el rol de la familia política en la empresa según el estado.





Gráfica 70. Conflictos sobre remuneraciones de los miembros de la familia que trabajan en la empresa según el estado.

estar involucrada en la empresa, los familiares se incorporan sólo por el apellido; al parecer tienen muy claro que la empresa debe pertenecer sólo a la familia y que debe pasar a una siguiente generación, pero, al mismo tiempo, no planean el proceso de sucesión y no tienen a nadie que vaya orientando a las nuevas generaciones dentro de la empresa, por lo que las empresas familiares si bien tienen estas cuestiones de índole familiar presentes, la realidad es que no se plasman en el día a día de la empresa.

Estos resultados son fundamentales no sólo para el desarrollo de investigación sobre la empresa familiar en nuestro país, sino también para el planteamiento de alternativas a problemáticas específicas dentro de cada uno de los estados. Por ejemplo, en Aguascalientes y Durango, pensar en investigar o establecer políticas de apoyo a la empresa familiar centrándose en aspectos de propiedad no tendría mucho sentido ya que, prácticamente, en estos estados la relación empresa-familia no se está viendo afectada por estas cuestiones. Sin embargo, as-

pectos como quién puede o no trabajar en la empresa son mucho más trascendentales para las empresas familiares de estos estados.

6.6. Resumen de los resultados:

- Empresa
 - Tamaño: 1 a 10 empleados (57%)
 - Antigüedad: más de 20 años (39%)
 - Internacionalización: 6%
 - Plan estratégico: 29%
 - Nuevos sectores: 51%
 - Nuevos mercados: 55%
 - Innovación de bienes o servicios: 67%
 - Innovación de procedimientos: 60%
- Gobierno corporativo
 - Propiedad familiar: 83%
 - CEO Hombre: 77%
 - 1ª generación (dirección): 68%
 - Equipo directivo: 51%
 - Consejo de administración: 34%
 - Junta de accionistas: 24%
 - Consejo familiar: 28%
 - Asamblea familiar: 21%
- Sucesión
 - Protocolo: 7%
 - Plan de sucesión: 21%
 - Antigüedad de protocolo: 0 a 4 años
- Dimensión familiar
 - Plan de formación de directivos familiares: 31%
 - Directivos familiares con estudios universitarios: 47%

7. Conclusiones

Generalmente, cuando se piensa en la empresa familiar, se hace referencia a una familia con actividades empresariales que comprenden no sólo propiedad, dirección y control de la empresa, sino también la intención de continuidad de la misma en manos de la familia a través de distintas generaciones a lo largo del tiempo. Si bien las empresas familiares tienen que hacer frente a los mismos retos que las empresas no familiares, además tienen que lidiar con la parte familiar, lo que las hace más susceptibles de no tener una adecuada gestión que tome en cuenta esta simbiosis empresa-familia. Por tanto, la dirección de la empresa familiar debe tomar en cuenta ambas realidades para tratar de responder tanto a las expectativas económicas de la empresa como a las de la familia en el largo plazo, ya que, de no coordinarse estos aspectos de forma adecuada pueden terminar volviéndose el principal enemigo de las empresas familiares.

Nuestro país es diferente en su interior, la problemática de unos estados no necesariamente es la problemática de otros, la ubicación de las empresas familiares juega un papel fundamental para su desarrollo, es precisamente el mismo entorno regional el que moldea en cierta medida la relación empresa-familia. Tal vez ésta pueda ser una de las explicaciones del porqué la empresa familiar es muy regional y le sigue costando mucho trabajo poder expandirse a nivel nacional e internacional. Plantear alter-

nativas, apoyos, incentivos o cualquier otro tipo de elemento encaminado a resolver la problemática que como empresa familiar enfrentan puede carecer de todo sentido si no nos enfocamos en el verdadero problema.

Ésta ha sido una de las principales barreras en la investigación sobre empresas familiares en nuestro país, no se ha desarrollado investigación representativa del territorio mexicano, los estudios regularmente se encuentran muy centralizados, por lo que, además de no ser representativos, tienen una baja contribución a la generación de soluciones específicas para las empresas familiares. La facilidad de acceso a información de empresas públicas ha orillado a la mayoría de la investigación a centrarse en este tipo de empresas, sin embargo, las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, si bien contribuyen con gran parte de la producción en nuestro país, no se acercan a la aplastante mayoría empresarial de nuestro país: las denominadas pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Estas empresas, en su gran mayoría, son familiares, y también son las que tienen una menor esperanza de vida, por lo que si queremos generar soluciones a múltiples problemáticas, tenemos que jerarquizar primero esas problemáticas para que puedan ser atendidas y solucionadas, debemos de dejar de generalizar y comenzar a ser mucho más precisos.

Por ello, este trabajo analiza cuál es la situación actual de la empresa familiar en los diferentes estados de México para llegar a dar respuesta a preguntas tales como: ¿podemos generalizar los retos que enfrentan este tipo de compañías?, ¿serán los mismos problemas los que enfrentan las empresas familiares en Baja California que en Quintana Roo?, ¿cómo se están resolviendo (si es que lo hacen) los conflictos entre empresa y familia en nuestro país?, ¿hay un equilibrio entre la parte empresarial y la familiar en las empresas familiares de México? Para res-

ponder a estas preguntas tomamos un conjunto de empresas familiares representativas de todos los estados en México. Esta encuesta fue dirigida a empresas con presencia de miembros familiares, no sólo en la propiedad sino en la dirección. La mayor parte de las empresas son de tamaño pequeño y mediano, esto principalmente debido a que en México hay poca investigación con empresas de este tipo y que representan la gran mayoría del sistema económico.

El estudio en general muestra el interés de conocer cuáles son las principales tendencias en los comportamientos que adoptan las empresas familiares. Los resultados hacen evidente la necesidad que tienen los empresarios de comprender y de tomar en cuenta la perspectiva familiar en la toma de decisiones. Asimismo, no debemos obviar la inminencia del cambio generacional que enfrentarán este tipo de compañías, lo que demandará procesos de reflexión profundos que permitan generar un crecimiento continuo y armónico, pero siempre ajustado a las propias características familiares.

Finalmente, es importante mencionar que estudios como éste deben tener continuidad: no sólo actualizar la información obtenida, sino ampliarla, con el fin de tener una fotografía mucho más exacta de las empresas familiares en nuestro país, de lo que en realidad representan para la economía mexicana y sobre todo dar seguimiento a su evaluación a lo largo del tiempo.

Bibliografía

- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., y Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-330.
- Ansoff, I. (1985). *Corporate strategy*. London: Penguin Books.
- Aronoff, C.E., y Ward, J.L. (1991). *Family business sourcebook*. Omnigraphics Inc.
- Athanassiou, N., Crittendon, K., y 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), 139-150.
- Avendaño, J., Kelly, L., Trevinyo, R., y Madero, S. (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in mexican family businesses. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 191-212.
- Babatz, G. (1997). *Agency problems, ownership structure, and voting structure under lax corporate governance rules: The case of Mexico* (tesis de doctorado). Harvard University.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bastar, S. (2008). Estilos de dirección, subjetividad y vida de una empresa familiar, *VI Congreso internacional de análisis organizacional*, 28.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares, dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2007): La influencia de la familia en las organizaciones familiares mexicanas, *Revista Dirección Estratégica*, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 21, 1-8.

- Benavides, C., Guzmán, C., y Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura de la empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 14(2), 78-90.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gómez-Mejía, L.R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H., y Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 1-22.
- Blondel, C. (2011). A historical perspective: From hidden giants to visible leaders? The evolution of women's role in family business, en D. Halkias, P. Thruman, C. Smith, y R. Nason, (Eds). *Father-Daughter succession in family business, a cross-cultural perspective*. Farham: Gower.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firm. *The Leadership Quarterly*, 6, 71-96.
- Casillas, J.C., Díaz, C., y Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson Editores.
- Castañeda, G. (2000). Governance of large corporations in Mexico and productivity implications. *ABANTE, Studies in Business Management*, 3(1), 57-89.
- 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. *Revista Contaduría y Administración*, 222, 59-82.

- Chen, H., y Hsu, W. (2009). Family ownership, board independence and R&D investment. *Family Business Review*, 22(5), 347-362.
- Chua, J., Chrisman, J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Claessens, S., Djankov, S. y Lang, L. (2000). The separation of ownership and control in east Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58 (1-2), 81-112.
- Cochran, T.C. (1960). Cultural factors in economic growth. *The Journal of Economic History*, 20(4), 515-530.
- Colli, A., Fernández-Pérez, P., y Rose, M.B. (2003). National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *Enterprise and Society*, 4, 28-64.
- Corona, J., y Del Sol, I. (2015). *La empresa familiar en España*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Daspit, J.J., Holt, D.T., Chrisman, J.J., y Long, R.G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1) 44-64.
- Davis, S. (1968). Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*, 13(3), 402-416.
- Davis, J. (2006). Dentro del ADN de la empresa familiar. *Harvard Business Review*, 84(8), 44-48.
- De la Garza M., Medina J., y Díaz, J. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso. *X Asamblea General de la ALAFEC*, 21.
- De la Garza, M., Ayup, J., Medina, J., y Cheín N. (2010). *Growth model of family firms*. México: Family Enterprise Research Conference.
- De la Garza Ramos, M.I., Quintero, J.M., Schekaibán, N., Almaguer, K., González, J., y Figueroa, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.

- De Massis, A., Chua, J.H., y Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intrafamily succession. *Family Business Review*, 21, 183-199.
- Durán, J.A., y San Martín, J.M. (2016). Evolución de la planeación estratégica en la empresa familiar en México. En Gutiérrez, I., y Duhamel, F. (Eds.), *Panorama de la administración en México: Estrategias, prácticas y retos*. Puebla: Editorial UDLAP.
- Dyer, G. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253-273.
- Erdener, C. (2009). Family business 6 industrial groups in Mexico. *Journal of International Business and Economics*, 9(2), 44-54.
- Esparza, J., García, D., y Duréndez, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico. *Revista EAN*, 66, 5-30.
- Fernández, Z., y Nieto, M.J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Ferrón, J.M., Simón, J.C., Durán, J., y San-Martín, J.M. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. México: Editorial IMEF.
- Flores, M., Vega, A., y Ahumada, E. (2008). La sucesión en la pequeña empresa familiar de prendas de vestir en Tijuana: capital humano y desarrollo. *X Asamblea General de la ALAFEC*, 15 (República Dominicana).
- Flores, M., y Vega, A. (2010). La sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México. *Global Conference on Business and Finance*, 10.
- Fundes (2011). Obtenido en agosto de 2011 desde: <http://www.fundes.org/?lang=es>
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a generación*. México: McGraw-Hill.

- Gimeno, A., Baulenas, B. y Coma, J. (2009). *Modelos de empresa familiar*. Madrid: Editorial Deusto.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Grabinsky, S. (1991). *La empresa familiar: Guía para crecer y sobrevivir*. México: Del Verbo Emprender.
- Grabinsky, S. (1999). *Las reglas del juego en las empresas familiares*. México: Del Verbo Emprender.
- Gubitta P., y Gianecchini, M. (2002). Governance and flexibility in familyowned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), 277-297.
- Habbershon, T.G., y Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-15.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hernández, M., y Mendoza, J. (2006). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. *XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 2(3), 137- 162.
- Hill, C., y Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
- Hoshino, T. (2004). Family business in Mexico: responses to human resource, limitations and management succession. *Discussion Paper*, 12, Chiba, Institute of Developing Economies.
- Hoshino, T. (2005). Executive managers in large Mexican family business. *Discussion Paper*, 40, Chiba, Institute of Developing Economies.
- Husted, B., y Serrano, C. (2001). Corporate Governance in México. *Research Paper*, ITESM, EGADE, Monterrey.
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014*. México: INEGI.
- Liang, X., Wang, L., y Zhiyu, C. (2014). Chinese private firms and internationalization effects of family involvement in

- management and family ownership. *Family Business Review*, 27(2), 126-41.
- Lindow, C.M., Stubner, S., y Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 305-328.
- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Inter-generation succession, change and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.
- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19, 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., y Cannella, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858.
- Miles, R.E., y Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., y Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21-29.
- Morck, R. y Yeung, B. (2004). Family control and the rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 391-409.
- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. *Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada*, 16, Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México.
- Neubauer, F., y Lank, A.D. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. EE.UU.: Edit. Routledge.
- Nordqvist, M., Wennberg, K.J., Bau, M. y Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087-1122.
- Overbeke K., Bilimoria D. y Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered

- norms, blindness to possibility and invisibility. *Journal Family Business Strategy*, 4, 201-212.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43-59.
- Porter, M. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Poza, E. y Messer, R. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-35.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. México: Editorial Thomson.
- Sciascia, S. y Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21, 331-345.
- Shanker, M. y Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy - A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17, 1-36.
- Sirmon, D. y Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Smyrnios, K., Tanewski, G. y Romano, C. (1998). Development of a measure of the characteristics of family business. *Family Business Review*, 11(1), 49-60.
- Ramírez, M. y Fonseca, M. (2010). Building social capital across generations. *Family Enterprise Research Conference*.
- San-Martín, J.M. y Duran, J.A. (2012a). Relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock Exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106-117.

- San-Martín J.M. y Duran, 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.
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firms. *Working paper*, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted in *Family Business Review*, 9, 199-208.
- Treviño, R. y 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.
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación de México.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Westhead, P., Cowling, M. y Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
- Yu, A., Lumpkin, G., Sorenson, R. y Brigham, K. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25, 33-57.
- Zahra, S., Hayton, J. y Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 363-38.
- Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M. y Brush, C. (2011). Why Do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.

Anexo

Cuestionario

Datos del director y de la empresa

1. ¿Poseen usted y su familia al menos el 50% de la propiedad de la empresa?

☐ Sí ☐ No

2. Indique la proporción de propiedad familiar:

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
%											

3. ¿El director general es miembro de la/s familia/s propietaria/s de la empresa?

☐ Sí ☐ No

4. Género del director general

☐ Hombre ☐ Mujer

5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

- ☐ 1 a 10
- ☐ 11 a 50
- ☐ 51 a 100
- ☐ 101 a 250
- ☐ 251 a 500
- ☐ Más de 500

6. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa en operación?

- ☐ 0 a 4 años
- ☐ 5 a 9 años
- ☐ 10 a 19 años
- ☐ Más de 20 años

7. Por favor, ¿puede decirnos su puesto en la empresa?

8. ¿En qué sector está la empresa?

- ☐ Construcción
- ☐ Manufactura
- ☐ Comercio
- ☐ Servicio

Propiedad, planeación de sucesión y remuneración de directivos

9. ¿Anticipa algún cambio en la propiedad de la empresa en los próximos cinco años?

- ☐ Sí, en uno a dos años
- ☐ Sí, en tres a cinco años
- ☐ Sí, en más de cinco años
- ☐ No
- ☐ No aplica

10. ¿Qué tipo de cambio espera?

- ☐ Pasar a la siguiente generación de la familia
- ☐ Vender a un inversionista de capital privado
- ☐ Cambios de la alta dirección
- ☐ Consolidación
- ☐ Nueva asociación
- ☐ Fusiones y adquisiciones
- ☐ Cambios estructurales de la organización
- ☐ 100% propiedad familiar
- ☐ Cambios en el capital o acciones de cada miembro de la familia

11. Número de accionistas y/o familiares trabajando en el negocio.

- ☐ 1 a 3
- ☐ 4 a 6
- ☐ 7 a 9
- ☐ 10 a 30
- ☐ Más de 30

12. ¿Actualmente cuenta con un plan de sucesión?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No aplica

13. ¿Qué tan probable es que la actual estructura de su plan de sucesión cree minorías o fracciones sin derechos dentro de la familia en el futuro?

- ☐ Nada probable
- ☐ Poco probable
- ☐ Probable
- ☐ Muy probable
- ☐ No aplica

14. El plan de sucesión de su empresa, para los puestos directivos es:

- ☐ Claro en concepto, requisito y tiempo
- ☐ Parcial, no formalizado
- ☐ No es claro

15. ¿Cuántos de los sucesores de los altos puestos directivos serán probablemente miembros de la familia?

- ☐ Uno
- ☐ Dos
- ☐ Tres
- ☐ Cuatro
- ☐ Más de cinco
- ☐ Ninguno de ellos
- ☐ No aplica

Resolución de conflictos

16. En el caso de una muerte imprevista o incapacidad de algún directivo clave, ¿se han tomado previsiones para atender los temas familiares y de la empresa?

☐ Sí ☐ No ☐ No aplica

17. ¿Existe alguien dentro de la dirección de la empresa a cargo de preparar a los sucesores en su proceso de maduración / crecimiento?

☐ Sí ☐ No ☐ No aplica

18. Conforme a los siguientes enunciados por favor indique lo siguiente: en qué medida se presentan conflictos en su organización en relación a...

	No se presentan	Algo de conflicto	Mucho conflicto	N/a
Decisiones acerca de quién puede y quién no puede trabajar en la empresa				
Al rol que la familia política debe tener o no dentro de la organización				
Establecer los niveles de remuneración para miembros de la familia que participen activamente dentro de la empresa				

19. ¿Ha definido los criterios para la elección de miembros de la familia que desea que tomen un rol activo dentro de la empresa familiar?

☐ Sí ☐ No ☐ No aplica

20. ¿Los integrantes de la familia compiten con el mercado laboral por un puesto?

☐ Sí ☐ No ☐ No aplica

Carácter familiar

21. ¿Qué generación/es dirigen la empresa?

- ☐ Primera
- ☐ Segunda
- ☐ Tercera
- ☐ Cuarta
- ☐ Quinta
- ☐ No aplica

22. En cuanto a los órganos de gobierno de su empresa...

	Existe			Número de mujeres involucradas	Número de familias involucradas
	Sí	No	No aplica		
Equipo directivo					
Consejo de administración					
Junta de accionistas					
Consejo familiar					
Asamblea familiar					

Protocolo familiar

23. ¿Tienen un protocolo familiar por escrito?

- ☐ Sí
- ☐ No, pero está en proceso de elaboración
- ☐ No, pero lo estamos pensando
- ☐ No, porque no lo consideramos necesario
- ☐ No
- ☐ No aplica

24. ¿Desde cuándo tiene protocolo familiar?

25. ¿Cuántas veces se ha revisado?

Dimensión empresarial

26. ¿Existe un documento escrito del plan estratégico de la empresa a mediano y largo plazo?
☐ Sí ☐ No

27. Distribución aproximada del volumen de facturación en los siguientes mercados (cada respuesta es independiente de la otra, no deben sumar 100% entre todas).

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Regional %											
Nacional %											
Internacional %											

28. En los últimos 3 años, la empresa...

	Sí	No
Ha entrado en nuevos negocios / sectores		
Ha entrado en nuevos mercados		
Ha introducido bienes o servicios nuevos o mejorados significativamente		
Ha introducido métodos de fabricación, sistemas logísticos o actividades de apoyo (informática, compras...) nuevos o mejorados significativamente		
Ha implantado nuevos métodos organizativos (procedimientos, organización del trabajo, relaciones externas)		
Ha implantado nuevos conceptos comerciales (envases, promoción, canales, precios)		

Gestión de la dimensión familiar

29. ¿Existe algún plan específico de formación (tanto para familiares como no familiares)?

☐ Sí ☐ No ☐ No aplica

30. De los familiares que ocupan puestos directivos, indique qué porcentaje tiene formación universitaria o similar (máster, posgrados, etcétera).

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Miembros con preparación universitaria o posgrado											

31. ¿Cuáles son los mayores desafíos para la empresa?

Demografía

32. Estado de la República en donde se encuentra la empresa.

33. Correo electrónico (este dato es necesario para hacerle llegar los resultados).

DIRECTORIO UDLAP

Luis Ernesto Derbez Bautista

Rector

Cecilia Anaya Berrios

Vicerrectora académica

Mónica Ruiz Huerta

Vicerrectora administrativa

María del Carmen Palafox Ramos

Vicerrectora de Asuntos Estudiantiles

Mario Vallejo Pérez

Vicerrector de Finanzas y Desarrollo Institucional

Howard Stanley Hart

Decano de la Escuela de Negocios y Economía

Juan Manuel San Martín Reyna

Director de UDLAP Consultores

Mtra. Mayra Ortiz Prida

Directora general de la Oficina de Rectoría

EDITORIAL UDLAP

Izraim Marrufo Fernández

Director

Rosa Quintanilla Martínez

Jefa editorial

Nicias Sejas García

Coordinadora de diseño

Guillermo Pelayo Olmos

Diseño

Aldo Chiquini Zamora

Coordinador de corrección

Andrea Garza Carbajal

Corrección

Guadalupe Salinas Martínez

Coordinadora de pre prensa

Viridiana Sebrango Jaramillo

Coordinadora administrativa

Sergio Fernando Lima Segura

Coordinador de producción

Miguel Ángel Gaytán Martínez

Impresor

Raymundo Ruiz Velázquez

Encuadernador

Radiografía de la empresa familiar en México
se terminó de imprimir en septiembre de 2017 en los talleres
gráficos de la Universidad de las Américas Puebla.

Ex hacienda Santa Catarina Mártir s/n,
San Andrés Cholula, Puebla. C.P. 72810.

La edición consta de 1 000 ejemplares.