

**PERFIL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS EN EL ESTADO DE YUCATÁN**

**(Profile of the family enterprises dedicated to the making and commercialization of cookies in the state of Yucatan)**

---

Jorge Madero Llanes\*; Andrés Pereyra Chan\*\*; Alondra Huicab García\*\*\*

**Fecha de recepción: 18/11/2015**

**Fecha de aceptación: 15/11/2015**

**RESUMEN**

Las Empresas Familiares son la base de la economía a nivel mundial. En México, representan el 90%, por lo tanto son la principal fuente de creación de empleos, sin embargo, se caracterizan por un elevado índice de mortandad como consecuencia de una deficiente interrelación entre la familia y la empresa. El objetivo de este trabajo, es describir las variables que configuran el perfil de las empresas familiares que elaboran y comercializan galletas en el Estado de Yucatán, basándose en el Modelo de los Tres Círculos, que estudia las interrelaciones que se dan en las Empresas Familiares en las tres dimensiones que la conforman (empresa-familia-propiedad) y el Modelo Evolutivo Tridimensional el cual estudia y explica la evolución de las dimensiones a través del tiempo. La investigación realizada es de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal; se elaboró y aplicó un cuestionario conformado por preguntas abiertas y de escala Likert a las 15 empresas ubicadas en Yucatán y se encontró que el 66.7% de las empresas son de tamaño micro, cuentan con más factores positivos que negativos en cada una de las dimensiones de la empresa, familia y propiedad que la conforman. La mayoría se encuentra en la etapa de expansión (empresa), en la etapa de trabajo en conjunto.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Familiar, Empresario, Perfil, Industria Galletera.

**ABSTRACT**

*The backbone of the worldwide economy are Family business, in Mexico they represent 90% of the companies, therefore they are the main source of job creation. This research has as objective to describe the variables that shape the profile of family businesses that make and sell cookies, in the State of Yucatan according with the "Modelo de los Tres Circulos" (Three Circles Model), studying the interrelationship in family businesses in three dimensions (business-family-owned) and the Evolutionary Dimensional Model (Three-dimensional Evolutive Model) wich studies the evolution of these dimensions over time and explains how these companies should be guided in its different stages. This research is quantitative, descriptive, non-experimental and transversal; where by a structured questionnaire applied to 15 companies composed of open questions on Likert scale, it was found that age of companies was 20.9 years old, also 66.7% of companies size are micro, and have more positive factors than negatives, comprised in each of the company dimensions. Most are in the expansion phase (business), at the working together stage (family) and the owner's controller stage (property).*

**KEYWORDS:** Family Business, Entrepreneur, Profile, Cookies Industry

**JEL CLASSIFICATION:** M4

---

\* Profesor investigador de tiempo completo de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida. E-mail: jmadero34@hotmail.com

\*\* Profesor investigador de tiempo completo de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida. E-mail: pereyraandres@hotmail.com

\*\*\* Egresada de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tec. de Mérida. E-mail: alo\_garcia@hotmail.com

## I. INTRODUCCION

En la actualidad, existen estudios en el mundo que afirman que casi el 90% de las empresas y negocios son de propiedad familiar, representan el 75% de las unidades productivas, ofrecen el 70% de los puestos de trabajo disponibles y responden por el 80% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial (Echaiz, 2010). En México las empresas familiares (EF) representan el 90% de las empresas en el país, generan el 52% del PIB y el 80% de los empleos y son la principal fuente de creación de empleos; de lo anterior se deriva la importancia de estudiarlas (Urzúa, 2012).

El tiempo promedio de vida de una EF en México es de 24 años, en comparación a una empresa no familiar (en adelante ENF) que persiste hasta 60 años (Casares, 2005). Por cada 100 empresas, 67 sobreviven después del primer cambio generacional, de las cuales sólo 12 resisten a un segundo cambio y de éstas cuatro permanecen después de un tercer cambio generacional (Poza, 2005). En Yucatán, el 85% de las empresas micro y medianas son de corte familiar y aportan el 75% del PIB estatal. El 30% de las empresas familiares son transferidas con éxito a la segunda generación y el 9% a la tercera generación (Monforte, 2011).

En la actualidad en el Estado de Yucatán se comercializan galletas de varias empresas nacionales e internacionales como: Grupo Gamesa, Grupo Nabisco, Grupo Bimbo, Mac'ma, La Moderna, Marian, Kellogs, Cuetara y Richaud, entre otras, pero a excepción de Grupo Gamesa, ninguna las fabrica en este Estado; sin embargo, como no existe una Institución oficial o privada que proporcione datos acerca de las empresas que componen esta industria, el primer paso fue ubicarlas en el Estado; en donde se encontraron la totalidad de 15 empresas galleteras locales con características de índole familiar (Huicab, 2014).

### 1.1 Perfil de la Empresa Familiar

Se entiende por perfil como “un conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.” (Real Academia Española, 2012) y a la *Empresa Familiar* como aquella que pertenece totalmente o en su mayor parte a una persona o a varios miembros de la misma familia que están involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio con vocación de continuidad, es decir que desee transmitir el patrimonio formado a siguientes generaciones. Se puede decir que el *Perfil de la Empresa Familiar* es el conjunto de rasgos peculiares que las caracterizan a través de las tres dimensiones que las integran (empresa-familia-propiedad). Belausteguigoitia (2012).

Tomando como base la definición del perfil, éste

servirá para analizar los rasgos característicos de las empresas de tipo familiar del estudio, basado en el modelo de los tres círculos y el modelo evolutivo tridimensional. Ambos modelos analizan las tres dimensiones que conforman a las empresas de tipo familiar, éstas son: la empresa, la familia y la propiedad. Sin embargo, para poder entender cada uno de los modelos mencionados es necesario hacer alusión a otros modelos conceptuales que los anteceden.

### 1.2 Modelos conceptuales de la Empresa Familiar

La empresa familiar es un término muy complejo, como se mencionó anteriormente, la integran tres dimensiones: la familia, la empresa y la propiedad, definir cada una de estas es difícil. La principal causa de que algunas empresas familiares fracasen y no perduren tiene que ver con los conflictos que se generan en su interrelación. En el afán por describir de mejor forma a la empresa familiar, muchos autores han creado algunos modelos conceptuales en donde intentan resaltar sus características particulares y su naturaleza. A continuación se presentan algunos de estos modelos.

### 1.3 Modelo de los tres círculos

En 1982 en la Universidad de Harvard J. A Davis y R. Taguiri, crearon uno de los modelos más difundidos, denominado Modelo de los Tres Círculos, el cual describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos (empresa, propiedad y familia) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de la organización en forma simultánea (Amat, 2000). Cada círculo representa a un grupo de personas con características particulares en su relación con la empresa familiar. Las intersecciones de los círculos indican los grupos de personas que poseen dos o las tres características identificadas por el modelo (Gallo, 2003). En este modelo se plasma la representación gráfica de los límites que naturalmente se dan entre la empresa, propiedad y familia.

Este modelo basa su razonamiento en que cada uno de los subsistemas tiene sus propias normas, límites, reglas de relación, reglas de pertenencia, estructura particular y también una propia estructura organizacional que responde a sus propias necesidades. (Mora O., 2005). Es una herramienta muy útil para esquematizar las estructuras particulares de cada sistema y comprender sus interrelaciones, es decir; la fuente de los conflictos interpersonales, los roles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

### 1.4 Modelo Evolutivo Tridimensional (MET)

Si bien el Modelo de los Tres Círculos (Davis & Taguiri, 1982), es útil para explicar el estado de una

empresa familiar en un momento dado, éste se modifica a lo largo del tiempo a medida que sus tres dimensiones (propiedad, familia y gestión o empresa) evolucionan. El modelo evolutivo tridimensional (a partir de ahora MET) de Gersick et al. (1997) de las etapas de la evolución de las empresas; nos explica cómo debe guiarse la EF a medida que sus tres dimensiones cambian. Muchos autores tienen como base este modelo, para explicar las diferentes fases por las que pasa la empresa a través del tiempo, el cual se basa en las relaciones familia-empresa.

## II. DESARROLLO

Esta investigación es de tipo descriptiva debido a que se recolectaron datos o componentes sobre diferentes aspectos de las empresas, que posteriormente fueron descritos y analizados. Las variables sobre la cual se recolectaron los datos son: el modelo familia, empresa y propiedad, y el modelo evolutivo tridimensional de las empresas familiares que elaboran y comercializan galletas en el Estado de Yucatán.

### II.1 Por su Amplitud, Enfoque y Diseño

La presente investigación es de tipo micro social, debido a que se hace referencia al estudio de

variables y su relación, en un grupo pequeño de empresas familiares de la industria galletera del estado de Yucatán. Por lo anterior, el enfoque de esta investigación es cuantitativo ya que los resultados que se obtuvieron son datos numéricos de las variables a estudiar, los cuales se analizaron por medio de métodos estadísticos. El diseño de esta investigación es no experimental, transversal descriptivo debido a que es un estudio sistemático y empírico de variables que no pueden ser manipuladas al recolectar los datos de las características y perfil de las empresas en un solo momento determinado del tiempo, evaluando la situación presente.

Esta investigación comprende una serie de etapas como son: preparación de la investigación, trabajo de campo, procesamiento de la información y comunicación de los resultados. La unidad de análisis de la presente investigación son las empresas familiares que elaboran y comercializan galletas en el Estado de Yucatán y los sujetos de estudio son los propietarios de estas empresas.

A continuación se presentan las variables que sirvieron para determinar el perfil de la empresa familiar que elabora y comercializa galletas en el Estado de Yucatán. (Tabla 1)

**Tabla 1**

Variables del perfil de las EF que elaboran y comercializan galletas en el Estado de Yucatán

Perfil de las empresas familiares	
Variables	Indicadores
<b>Datos generales</b>	Antigüedad, tamaño, figura jurídica número de familiares integrados a la empresa, parentesco con el dueño
<b>Dimensión empresa</b>	Planeación estratégica (metas claras, misión, visión, valores, objetivos) Estructura organizacional (definición de puestos, políticas y normas, evaluación de desempeño, empleados no familiares en altos mandos). Gestión: Toma de decisiones.
<b>Dimensión familia</b>	Relación familia-empresa (visión, compromiso, comunicación, armonía) Consejo familiar Plan de sucesión de mando (consenso, sueño compartido, planificación del retiro)
<b>Dimensión Propiedad</b>	Valor monetario de la propiedad Información compartida Sucesión patrimonial implicaciones financieras de la sucesión (Testamento, presupuesto para el retiro)
<b>Modelo Evolutivo Tridimensional</b>	Etapas Empresa (Arranque, Expansión, Madurez) Etapas Familia (Joven familia de negocios, ingreso en el mercado, trabajo conjunto, Cesión de batuta) Etapas propiedad (Propietario controlador, Sociedad de hermanos, Consorcio de primos)

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta, 2014

### II. 2 Descripción del instrumento.

El instrumento que se utilizó para esta investigación es un cuestionario estructurado, el cual

es evaluado a través de preguntas abiertas, de opción múltiple y escala Likert. El contenido del cuestionario se divide en dos secciones, la primera se destinó para obtener los datos generales de las empresas encuestadas, y por último se encuentra la sección que se utilizó para identificar el perfil de la empresa familiar en dos apartados:

La primera sección A, llamada *Datos Generales* se presenta al inicio del instrumento y está conformada por reactivos que sirvieron para recabar información general de la empresa, como son: nombre de la empresa, año de fundación, figura jurídica, número de empleados, número de familiares que trabajan en la empresa y el parentesco que tienen con el empresario.

La segunda sección B, llamada Perfil de la empresa familiar, y que se basa en el modelo de diagnóstico de los tres círculos de Müller de la Lama et al (2005), enriquecido con la propuesta de Imanol Belausteguigoitia (2010) y sometido a ligeras adecuaciones de redacción, este apartado se evaluó a través de una escala Likert de cinco calificaciones, en donde: 1=totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3=indeciso, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo; con el objetivo de conocer con más detalle las tres dimensiones que componen a la empresa familiar (familia, empresa y propiedad).

La tercera sección (C), está conformada por tres preguntas de opción múltiple, con el objetivo de recabar información respecto a las tres dimensiones (empresa-familia-propiedad) de la empresa a través del tiempo, y mediante estas características posicionarla en una etapa según el Modelo Evolutivo Tridimensional de la empresa familiar propuesto por Gersick et al. (1997), la validez de contenido, se probó a través de someter el instrumento a juicio de tres expertos en el campo de empresas familiares.

Para medir la confiabilidad del instrumento de investigación se realizó una prueba piloto en la que se aplicó el cuestionario a 10 propietarios de empresas familiares que pertenecen a la industria pastelera en el Estado de Yucatán, en donde se verificó que las instrucciones y los ítems se comprendieran y se hicieron los ajustes pertinentes. Después las preguntas se capturaron en el formato del software SPSS y se codificaron los ítems. Para asegurar la confiabilidad de las escalas utilizadas en el instrumento de recolección de datos se utilizó el método de coherencia interna a través de coeficientes

de confiabilidad alfa de Cronbach obteniéndose una confiabilidad general de 0.715.

El Procedimientos de análisis de la información que se utilizó es un análisis estadístico descriptivo que consistió sobre todo en el cálculo de medidas de tendencia central: la media, la mediana y moda para las variables de carácter cuantitativo, en el caso de las variables cualitativas ordinales y las variables cualitativas nominales se presentó la mediana y la moda respectivamente. La medida de dispersión calculada fue la desviación estándar de las variables cuantitativas. Para el procesamiento de la información recabada, se utilizó el software estadístico IBM SPSS Statistics V.22.

### III. RESULTADOS

#### III.1 Datos generales

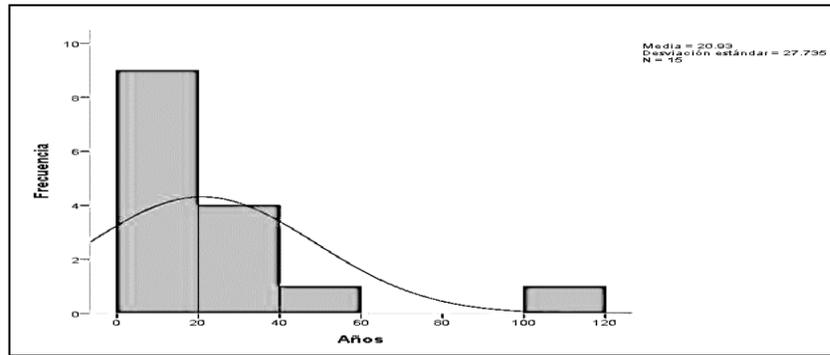
En este apartado se presentan los resultados que hacen referencia a los datos generales de las empresas que elaboran y comercializan galletas en el Estado de Yucatán como son: el año de fundación de la empresa, figura jurídica, tamaño, número de empleados familiares y parentesco que estos tienen con el empresario.

#### III.2 Años de antigüedad de la empresa

Como se puede observar en la Figura 1, la antigüedad con mayor frecuencia en las once empresas familiares de estudio es de 2 a 20 años con un 66.6% del total, seguida de tres empresas que tienen de 21 a 50 años, que representan el 26.7%, mientras que solo una empresa tiene más de 100 años representada por el 6.7% del total. La media o promedio de los años de antigüedad de las empresas es de 20.9 años y la desviación estándar es de 27.7 años respecto a la media.

Cabe resaltar que este promedio de años de antigüedad se da porque una de las empresas, considerada dentro de las pioneras de la industria galletera en el país, tiene más de 100 de antigüedad, sin embargo, si se aislara este caso, el promedio de antigüedad de las empresas sería de 14.6 años con una desviación estándar de 13.7 años respecto a la media.

**Gráfica 1**  
Años de antigüedad de la empresa



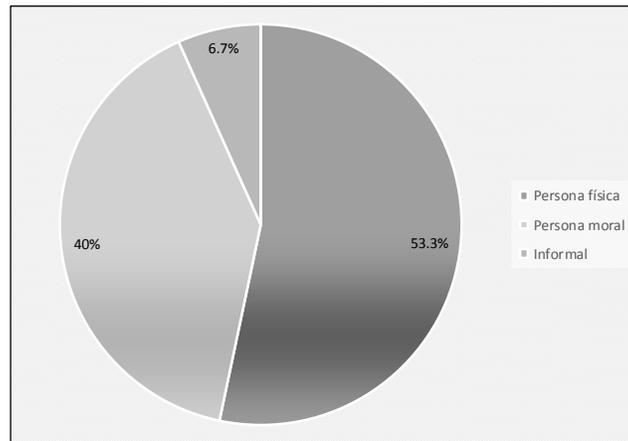
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta, 2014

III.3 Forma jurídica en la que se encuentra la empresa.

La Figura 2 indica que el 53.3% de las empresas pertenecen al régimen de persona física, conformada por ocho empresas. Seis empresas están dentro del régimen de persona moral y representan el 40% del

total y solo una empresa que representa el 6.7% del total respondió estar trabajando de manera informal, es decir, no se ha registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

**Gráfica 2**  
Figura Jurídica



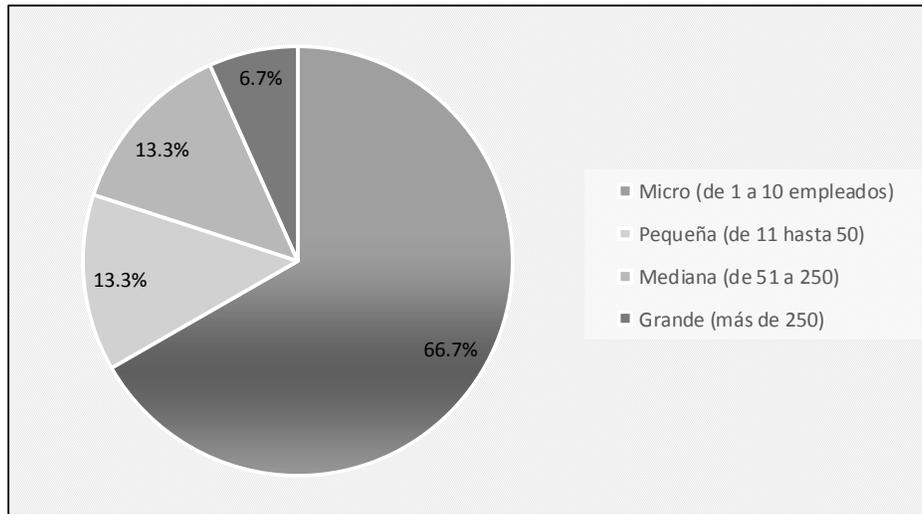
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta, 2014

III.4 Tamaño de la empresa

En la Gráfica 3 aplicando el criterio de clasificación de las empresas normado por la Secretaría de Economía (SE) (Diario Oficial de la Federación, 2009), se observa que 10 de las empresas son de tamaño micro, es decir, tienen de 1 a 10 empleados y representan el 66.7% de total, seguido de dos

empresas de tamaño pequeño, que tienen de 11 hasta 50 empleados y dos empresas de tamaño mediano, que tienen de 51 hasta 250 empleados, ambos casos representan el mismo porcentaje de frecuencia que es del 13.3%, finalmente sólo una empresa que representa el 6.7% es de tamaño grande, es decir, que tiene más de 250 empleados laborando en ella.

**Gráfica 3**  
Tamaño de la empresa



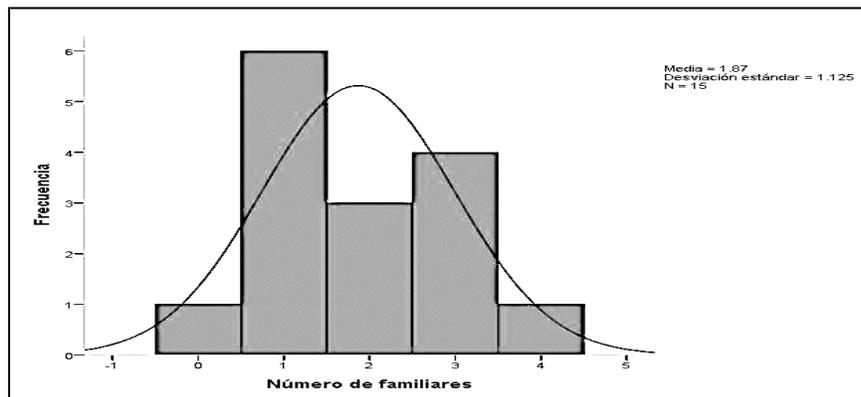
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta, 2014

**III. 5 Número de familiares que trabajan en la empresa.**

Con respecto al número de familiares que participan en las empresas galleteras del estado de Yucatán; se encontró que en seis empresas representadas por el 40%, solamente un familiar labora en ellas. Asimismo, en el 26.7% de empresas galleteras que son cuatro, los familiares que participan de la gestión son tres. En el 20% de los casos, es decir en tres empresas, solamente colaboran dos familiares; en un 6.7% de las empresas censadas

correspondiente a una empresa, son cuatro los familiares que laboran allí. De igual forma, el 6.7% restante que representa a una empresa galletera, no registró familiares en sus labores, el empresario comentó que probablemente a futuro se sumarían familiares a la gestión (Ver Gráfica 4). La media o promedio es de 1.87, lo que significa, que estas empresas en promedio emplean a dos familiares y la desviación estándar es de 1.12, es decir, un empleado familiar respecto de la media.

**Gráfica 4**  
Número de familiares que trabajan en la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta, 2014

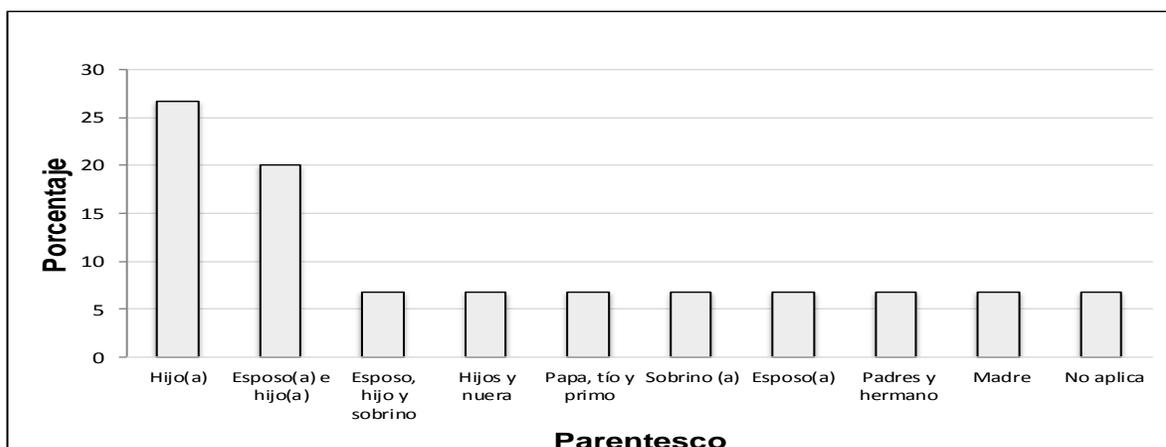
**III. 6 Parentesco de los empleados familiares que laboran en la empresa con el empresario.**

En lo que respecta al parentesco de los familiares

que laboran en las empresas estudiadas en la Gráfica 5, se observa que el hijo es el empleado familiar con mayor frecuencia lo cual representa el 26.7% del total conformado por cuatro empresas, seguidos del 20%

conformado por tres empresas que respondieron que son el esposo(a) e hijo (a).

**Figura 5**  
Parentesco de los empleados familiares-empresario



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta, 2014

III. 7 Perfil de la empresa familiar.

En este apartado se presentan los resultados que hacen referencia a las variables utilizadas para determinar el perfil de la empresa familiar en donde se

estudian las tres dimensiones que la conforman: la dimensión de la empresa, la dimensión de la familia y la dimensión de la propiedad.

III. 8 Dimensión Empresa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos al analizar la dimensión empresa, conformado por siete preguntas con el objetivo de conocer si cuentan con un plan estratégico, una estructura organizacional formal con políticas claras,

evaluaciones de desempeño periódicas y como se realiza la toma de decisiones. (Tabla 2). Sobresaliendo la definición de puestos y la definición de las metas

**Tabla 2**  
Características de la dimensión empresa

	En desacuerdo	De acuerdo
La toma de decisiones es compartida con los empleados de la familia, se delega la autoridad y la responsabilidad.	6.7%	93.3%
La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	40%	60%
Empleados ajenos a la familia ocupan altos puestos en la empresa	60%	40%
Se realizan evaluaciones de desempeño de todo el personal de la empresa por lo menos una vez al año, incluyendo a los familiares.	46.7%	53.3%
Existe una definición precisa de los puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.	-	100%
Existe un plan por escrito con la misión, visión, valores, objetivos y como alcanzarlos.	20%	80%
Las metas de la empresa están claramente definidas.	-	100%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta, 2014

III. 9 Dimensión Familia

Para analizar el perfil correspondiente al círculo de la familia, se realizaron 10 preguntas para identificar

la relación empresa-familia, la manera en la que interactúan los miembros de la familia que laboran en la empresa, si tienen la misma visión, si ya han establecido un consejo de familia y si existe un plan

de sucesión. (Tabla 3). De igual forma sobresale la entrada voluntaria a la empresa y una nula implantación de un consejo

**Tabla 3**  
Características de la dimensión familia

	En desacuerdo	De acuerdo	No aplica
Los miembros de la generación mayor tienen planes a futuro para después del retiro.	46.7%	53.3%	-
La persona que se hará cargo de la empresa aprueba la forma en que se planea la sucesión.	40%	-	60%
Existe un plan de sucesión por escrito	60%	40%	-
Se ha establecido un consejo o grupo de familia	66.7%	33.3%	-
Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente.	6.7%	86.7%	6.6%
La empresa es más que una herramienta para generar dinero.	13.3%	86.7%	-
Existe una clara visión del negocio compartida entre la familia y la empresa	6.7%	93.3%	-
La entrada a la empresa es totalmente voluntaria	-	100%	-
La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa.	6.7%	86.7%	6.6%
Los planes empresariales toman en cuenta la situación actual de la empresa	13.3%	86.7%	-

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta, 2014

III. 10 Dimensión Propiedad.

Para analizar el perfil correspondiente al círculo de la propiedad se realizaron seis preguntas en relación al valor de la empresa, información de las distintas áreas del negocio, proceso de sucesión de la misma, testamento de todas las pertenencias y plan para el

retiro. A continuación se presentan los resultados en la Tabla 4. Destacando el conocimiento económico que tienen los miembros de la familia y nulo conocimiento de la sucesión futura.

III. 11 Modelo evolutivo tridimensional.

Como parte del análisis del perfil de las empresas familiares que elaboran y comercializan galletas en el estado de Yucatán, también se realizaron tres preguntas para ubicar en qué etapa se encuentra según el modelo evolutivo tridimensional (MET) de

Gersick et al. (1997) presentado anteriormente en la Tabla 1, en donde se dan detalles de las etapas, sus características y principales retos. A continuación se exponen los resultados:

III. 12 Eje Empresa

La Gráfica 6 nos indica que sólo una empresa [6.7%] está en la etapa de arranque, es decir, cuenta con una estructura informal donde el propietario hace de todo.

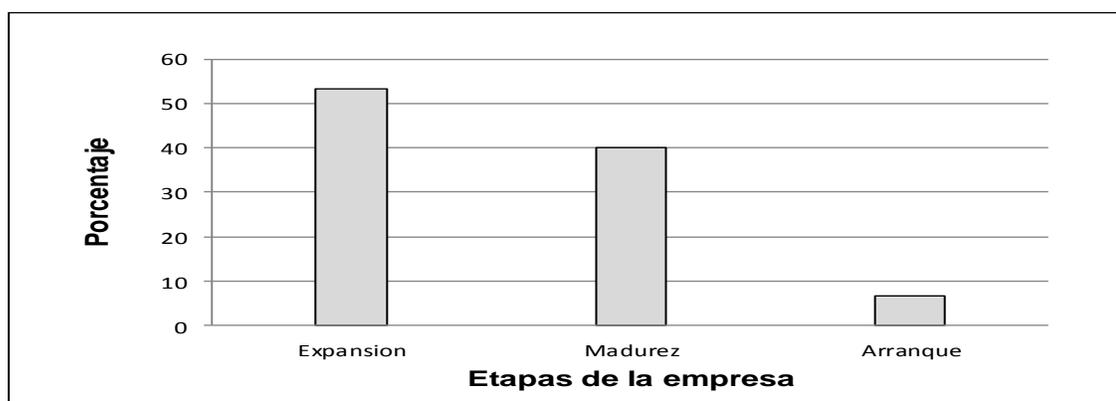
El 53.3% del total conformado por ocho empresas están en la etapa de expansión, lo que significa, que tienen una estructura cada vez más formal, en la que se cuenta con múltiples productos. Finalmente se observa que seis empresas que representan el 40%

del total, ya se encuentran en la etapa de madurez, es decir, tienen una estructura organizacional formal con procedimientos organizacionales definidos y dirigida por gerentes profesionales.

En base a los resultados presentados se puede observar en la Gráfica 6, que la mayoría de las

empresas familiares que elaboran y comercializan galletas en el Estado de Yucatán se encuentran en la **etapa de expansión** en el **eje empresa** del Modelo evolutivo tridimensional (MET) de Gersick, et al. (1997).

**Gráfica 6.**  
Etapa en la que se encuentra la empresa



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta, 2014

### III. 13 Eje Familia

Se puede observar que la familia de tres empresarios que representan el 20% del total se encuentra en la etapa de joven familia de negocios, lo que significa que la generación adulta es menor de 40 años y los hijos son menores de 18 años. En el 33.3% conformado por cinco empresarios, sus familias se encuentran en la etapa de ingreso en el mercado, es decir, los padres tienen entre los 40 y 55 años y los hijos entre los 19 y 30 años y de siete empresarios que representan el 46.7% del total sus familias se encuentran en la etapa de trabajo conjunto, es decir, los padres se encuentran entre los 55 y 75 años y los hijos entre los 31 y 45 años.

### III. 14 Eje propiedad

En 10 de las empresas de estudio que representan el 66.7% de total, la propiedad se encuentra en la etapa de propietario controlador, es decir, la propiedad se encuentra en manos de un individuo o matrimonio. En el 20% conformado por tres empresas se encuentra en la etapa de sociedad de hermanos, lo que significa que la propiedad está controlada por dos o más hermanos. Solo dos empresas que representan el 13.3% se encuentran en la etapa de consorcio de primos, es decir, está

Cabe señalar que ninguno de los empresarios encuestados indicó que su familia se encuentre en la etapa de cesión de la batuta, lo que significa que en ninguna empresa la primera generación tiene más de 75 años.

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de las empresas de estudio se encuentran en la etapa de trabajo en conjunto en el eje de la familia, lo que significa, que la mayoría de los empresarios tienen entre los 55 y 75 años de edad y sus hijos se encuentran entre los 31 y 45 años.

controlada por muchos primos o es una mezcla de propietarios empleados y no empleados.

En base a lo anterior, se puede observar que la mayoría de las empresas de estudio se encuentran en la etapa de propietario-controlador, es decir, que el control de la propiedad se encuentra en manos de un individuo o matrimonio y de existir otros propietarios, no ejercen autoridad.

## **IV. CONCLUSIONES**

### IV. 1 Perfil de las empresas familiares

Las particularidades que presentaron las empresas familiares que elaboran y comercializan galletas en el Estado de Yucatán en sus tres dimensiones son las siguientes:

1. En la dimensión empresa se concluyó que la mayoría de las empresas llevan a cabo una planeación estratégica, por medio de la cual tienen claramente definidas sus metas organizacionales a través de un plan por escrito con la misión, valores, objetivos y como alcanzarlos, solo el 20% de las empresas no llevan a cabo esta última acción, es decir, o no llevan a cabo la planeación estratégica o si lo hacen, es de forma inadecuada lo cual impedirá su crecimiento y continuidad en un futuro porque forma parte importante del proceso de sucesión.

Con respecto a la estructura organizacional, todas las empresas tienen una definición precisa de los puestos, es decir, todos tiene claro lo que se espera de ellos, sin embargo solo el 53.3% de ellas realizan evaluación de desempeño que sirve para poder detectar áreas de oportunidad, retroalimentarlos y proponer acciones de mejora. El 60% de las empresas cuentan con políticas claras para la contratación de familiares, sin embargo, sólo en el 40% empleados ajenos ocupan altos puestos en la empresa, es decir, el 60% de las empresas están dirigidas sólo por familiares o todo lo realiza el dueño, ya sea porque la empresa aun no lo requiere o no cuentan con los suficientes recursos para contratar a gente profesional que se haga cargo de los puestos clave de la empresa, lo cual demuestra que no todas llevan una estructura organizacional formal y esto representa una limitante para la profesionalización de la empresa. En lo que se refiere al tipo de gestión en la mayoría de las empresas [93.3%] la toma de decisiones es compartida con los empleados de la familia, es decir les delegan funciones y responsabilidades también.

2. En la dimensión familia se concluyó que en general la relación empresa-familia se da de forma positiva, porque en el 93.3% de las empresas existe una visión compartida entre la familia y la empresa debido a que para ellos la empresa es más que una herramienta para generar dinero, es decir, también se involucran emociones por el cariño que le tienen a la misma y por tal motivo en la mayoría de ellas [86.7%] los planes empresariales toman en cuenta la situación de la familia primero. También se observó que en el 86.7% de las empresas, la familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa y esto les ayuda a trabajar armónicamente y que en caso de existir algún conflicto son capaces de solucionarlo y para que esto suceda influye considerablemente el hecho de que en todas las empresas la entrada de los familiares no es coaccionada, sino de forma voluntaria.

A pesar de que actualmente exista una relación positiva entre la familia y la empresa, no significa que continúe de esa forma en un futuro y más sino cuenta con órganos de gobierno establecidos que tomen decisiones para garantizar la supervivencia de la empresa, por lo que resulta preocupante encontrar que solo en el 33.3% de las empresas, exista un

Consejo Familiar es decir, en la mayoría de las empresas [66.7%] no existe un órgano representativo de los intereses familiares que velé por la armonía entre éstos y los de la empresa familiar, creando una visión y misión compartidas en un futuro.

En lo que respecta al plan de sucesión solo el 40% de las empresas lo han llevado a cabo o están en proceso en donde la persona que se hará cargo de la empresa aprueba la forma en que se hizo o se hará la sucesión. Sin embargo, la mayoría [60%] de las empresas aún no han considerado este tema, lo cual es preocupante porque sin la existencia de este plan, estas empresas tienen una fuerte tendencia a desaparecer con el paso del tiempo y no llegar a la segunda generación.

Planear la sucesión familiar es un tema primordial para lograr la continuidad de la empresa, con un buen plan de sucesión ejecutado en forma oportuna se puede evitar estrés, desgaste y quizá la desunión de la familia y del fundador, o peor aún la desaparición de la empresa. Como se ha mencionado anteriormente, la dimensión familiar es emocional, en este círculo lo más importante es la felicidad y la estabilidad de la familia. Como la familia está íntimamente relacionada con la empresa desde la perspectiva del modelo de los tres círculos, la planeación familiar se debe de hacer buscando la afectividad, así como en la empresa se busca la efectividad.

3. En la dimensión propiedad las empresas presentaron en general resultados positivos, porque la mayoría de los empresarios [66.7%] no sólo conocen el valor de los bienes tangibles de su empresa, además los monitorean frecuentemente y esto les proporciona una mejor visión a la hora de tomar decisiones sobre futuras inversiones. También se resalta que la relación familia-propiedad es positiva porque en el 86.7% de las empresas la información económica y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los miembros que tienen derecho a solicitarla.

En lo que respecta a la sucesión patrimonial, se observa que en la mayoría de las empresas [73.3%] la persona que está a cargo tiene el conocimiento de cómo se hará la sucesión de la propiedad y lo ha comunicado a sus familiares, sin embargo, cabe resaltar que esto no significa que tengan un plan de sucesión por escrito, simplemente tienen claro a quien le heredaran la empresa en el futuro. Planear la sucesión patrimonial es un tema primordial para lograr la continuidad de la empresa que requiere ser atendido incluso cuando ésta es operada o dirigida por su dueño, requiere de una estrategia para enfrentar la contingencia que representa la eventual falta del dueño-director, por eso las empresas deben considerar las implicaciones financieras que conlleva el realizarlo, la mayoría de las empresas [60%] de esta investigación ya han contemplado estos gastos, lo cual coincide con el porcentaje de los empresarios que ya han hecho un presupuesto para el retiro en conjunto con su cónyuge.

La sucesión patrimonial se puede llevar a cabo por

medio de un testamento, al respecto el 66.7% de los empresarios ya han elaborado testamento de todas sus pertenencias y lo han comunicado a los miembros de la familia, con el objetivo de evitar futuras disputas familiares, sin embargo el 33.3% de los empresarios aun no lo han considerado, mucho se debe por el tamaño y la antigüedad de la empresa y por el tamaño de la familia, sin embargo, deben de considerar que no hacer un testamento es totalmente irresponsable, aun cuando se tengan pocas posesiones, en cambio realizarlo trae muchos beneficios, entre ellos la reflexión sobre la mejor forma de transmitir las propiedades, la posibilidad de reducir los conflictos familiares al aclarar la forma en que se hará la trasmisión y lo más importante la continuidad de la empresa familiar.

#### IV. 2 Modelo evolutivo tridimensional

Si bien el Modelo de los Tres Círculos nos sirvió para describir el estado actual de las empresas de estudio, éste se modifica a lo largo del tiempo a medida que sus tres dimensiones (empresa-familia-propiedad) evolucionan. Como parte complementaria

al análisis del perfil de las empresas familiares se recurrió también al Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick et al. (1997), que nos explica cómo debe guiarse la empresa familiar a medida que sus tres dimensiones cambian, al respecto se concluyó que:

1. En la dimensión evolutiva de la empresa. La mayoría de las empresas que representan el 53.3% de este estudio se encuentran en la etapa de expansión lo que significa que tienen una estructura cada vez más formal, en la que se cuenta con múltiples productos.

2. En la dimensión evolutiva de la familia el 46.7% de la familia se encuentra en la etapa de trabajo conjunto, es decir, los padres se encuentran entre los 55 y 75 años y los hijos entre los 31 y 45 años.

3. En la dimensión evolutiva de la propiedad, el 66.7% del total de la propiedad se encuentra en la etapa de propietario controlador, es decir, la propiedad se encuentra en manos de un individuo o matrimonio.

## V. REFERENCIAS

- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares: Su dinámica, Equilibrio y Consolidación*. Mc Graw Hill.
- Casares, D. (2005). *Planeación de vida y carrera*. (Segunda Ed.). México: Limusa.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Santa Barbara: Owner Managed Business Institute.
- Echaiz, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado* (127), 101-130.
- Gallo, M. A. (2003). *La Empresa Familiar como dirigirla para que perdure*. Bilbao, España: Deusto.
- Gersick, D. (1997). *Empresas Familiares generación a generación*. México: Mc Graw Hill. Empresa Familiar: <http://www.iefamiliar.com/>
- Huicab, L. (2014). Perfil del empresario y de las empresas familiares dedicadas a la elaboración y comercialización de galletas en el estado de Yucatán. Mérida, Yucatán, México: Instituto Tecnológico de Mérida.
- Malhotra, N., Dávila, J., & Treviño, M. (1997). *Investigación de Mercados*. México: Prectice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Monforte, G. (22 de Junio de 2011). Poco interés en la empresa familiar. *Diario de Yucatán*, págs. <http://www.yucatan.com.mx/20110408/nota-9/102314-poco-interes-en-la-empresa-familiar.htm>.
- Mora, O. (2005). El modelo de los tres círculos. En E. [ Müller de la Lama, *Empresas efectivas, familias afectivas: un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy* (págs. 67-82). México: Trillas.
- Müller, d., García, L., Ocaranza, M., Reversat, S., & R., S. (2005). *Empresas efectivas, Familias afectivas*. México: Trillas.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares* (Primera ed.). México: Thomson.
- Real Academia Española. (2012). <http://www.rae.es/rae.html>. Recuperado el 6 de Diciembre de 2012, de <http://www.rae.es/rae.html>: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=SUHLCZZmeDXX2eFk81Om>
- Urzúa, J. (Enero de 2012). Empresas familiares: Lo primero es el negocio. *Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado*. México, México: KPM.