

# LAS REGLAS DE CONVIVENCIA Y SU INCIDENCIA EN LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE TEHUACÁN

Hilario Díaz Guzmán, UPAEP  
Estela Carolina Fuentes García, UPAEP

## RESUMEN

*La empresa familiar es uno de los principales entes económicos a nivel mundial, en México se destaca por ser una importante fuente generadora de empleos y por su considerable aportación a la economía del país. Su principal problema es trascender las generaciones, es decir, su limitada permanencia a lo largo del tiempo debido principalmente a su propia naturaleza, ya que al estar formada por dos sistemas disímiles, se crea una zona de solapamiento entre el negocio y la familia de la que surgen conflictos que al no gestionarlos adecuadamente pueden llevar al fracaso de la empresa familiar. Por lo tanto, resulta trascendental para las organizaciones familiares establecer reglas que les permitan conjugar los diferentes objetivos e intereses de ambos sistemas para el funcionamiento exitoso y armonioso de la empresa familiar. Para el presente trabajo de investigación se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán. Los resultados evidencian la falta de reglas para regular la relación familia-empresa en las organizaciones familiares de Tehuacán. La unión y el compromiso resultaron ser elementos clave e importantes coadyuvantes para la creación de relaciones sólidas dentro de las organizaciones estudiadas y para la continuidad de dichas empresas.*

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Familiar, Reglas Empresa-Familia, Unión, Compromiso, Protocolo Familiar

## IMPACT OF RULES ON THE CONTINUITY OF BUSINESS FAMILY OF TEHUACAN

### ABSTRACT

*The family business is a leading global financial entity. In Mexico, family business is known for being a major source of employment and contributing significantly to the country's economy. Ensuring business continuity is a common challenge faced by many family-owned businesses. The family business system can be described as two independent but overlapping subsystems: business and family. Disputes arising from this overlap area can cause the failure of the family business. Therefore, it is essential have clear rules because it can help avoid conflicts. The survey sample covers 342 family businesses in manufacturing, trade and services in Tehuacan city. The results show there are not clear rules in most family business in Tehuacan. Union and commitment have proved to be key elements for creating strong relationships in the organizations studied and the continuity of the family businesses in Tehuacan.*

**JEL:** M19, M29

**KEYWORDS:** Family Business, Rules Family-Business, Union, Commitment, Family Business Constitution/Charter

## INTRODUCCIÓN

**E**n México y en el mundo las empresas familiares tienen una gran importancia económica y social; según Jorge Durán, director del Centro de Investigación de Empresas Familiares de la Universidad de las Américas, en el Estado de Puebla existen alrededor de 182,750 empresas familiares, las cuales aportan anualmente el 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan al menos seis de cada diez empleos a nivel estatal (Herrera, 2011). Sin embargo, la esperanza de vida de las empresas familiares en México es de 25 años (Urzúa, 2012). En la primera generación fracasan 6 de cada 10 negocios mientras que únicamente el 4% de las empresas familiares del país sobreviven a la tercera generación (Gachuz, 2010). Una de las causas que impiden la trascendencia de las empresas familiares son los conflictos surgidos a raíz de la interacción entre el sistema empresarial y el familiar, esto debido a la falta de visión de los empresarios familiares para establecer desde un principio reglas que regulen la relación empresa-familia y así evitar que dichos conflictos pongan en riesgo la armonía familiar y la estabilidad del negocio. El objetivo principal de este estudio es analizar si existe relación entre el establecimiento de normas de convivencia en la empresa familiar y la continuidad de la misma.

El presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera: en la sección revisión de la literatura se presenta teoría desde la perspectiva de diversos autores acerca del problema que representa para los negocios familiares el permitir que los intereses familiares obstruyan el desarrollo exitoso del negocio, la importancia del establecimiento de normas para evitar o manejar adecuadamente los conflictos generados por esta situación, la formalización de estas normas a través de un protocolo familiar y su influencia en la continuidad de las empresas familiares. En la parte de metodología, se explican las consideraciones metodológicas, se menciona el diseño general de la investigación, además se explica cómo se seleccionó la muestra de acuerdo a la población estadística. En el siguiente apartado se presentan los resultados más sobresalientes con sus respectivos análisis. En la última sección de conclusiones, se presentan las consideraciones finales de la investigación, donde se incluyen las limitaciones del estudio así como las futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Entre el 80 y 90% de las empresas en el mundo son familiares, generan el 75% del PIB mundial y emplean el 85% de la población trabajadora, razones por las que se les considera un motor económico y social a nivel mundial (Poza, 2005). De acuerdo a Sánchez-Crespo (2004), una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno, están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. En la empresa familiar coexisten dos subsistemas: la familia y la empresa, sin embargo, la superposición de estos sistemas cuando no están bien delimitados es la causante de una amplia gama de conflictos que de no ser gestionados adecuadamente pueden hacer que la empresa familiar desaparezca. La empresa y la familia tienen diferentes intereses, necesidades, objetivos, su propio estilo de comunicación, de toma de decisiones y de resolución de conflictos, que cuando se solapan crean una tensión capaz de quebrantar la armonía familiar y la estabilidad de la empresa. En la Tabla 1 se pueden apreciar las principales diferencias entre el sistema familiar y el empresarial:

Para evitar o en su caso gestionar adecuadamente los conflictos surgidos a raíz de la superposición de sistemas es necesario establecer reglas claras, lo ideal es hacerlo cuando la empresa empieza a operar en manos del fundador. En un principio, la dualidad de roles entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa facilita la toma de decisiones, pero con el paso del tiempo, el hecho de llevar los problemas de la familia a la empresa y viceversa, genera situaciones que pueden resultar perjudiciales tanto para la familia como la empresa. El establecimiento de reglas claras desde un principio y por escrito, es una de las claves para lograr un equilibrio perfecto en la empresa familiar, donde lo personal y lo profesional no se mezclen y se eviten conflictos que afecten la rentabilidad de la empresa (Valda, 2010).

Tabla 1: Principales Diferencias Entre el Sistema Empresarial y el Sistema Familiar

Empresa	Familia
Objetivo: Competitividad en el mercado Intereses económicos, busca rentabilidad	Objetivo: Transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros Intereses emocionales, busca equilibrio armonía entre los miembros
Orientación hacia el logro profesional y económico Mira al exterior Sistema abierto Comunicación formal	Orientación hacia el apoyo y protección de los miembros Mira al interior Sistema cerrado Comunicación informal

*Fuente: Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), Modelos de empresa familiar p. 22 Esta Tabla nos muestra las principales diferencias entre el sistema empresa y el sistema familia, estas diferencias son las que dificultan la gestión de las empresas familiares, ya que estos sistemas al ser disímiles y no estar bien delimitados se contraponen generando una gran cantidad de conflictos de diversa índole, que terminan afectando a ambos sistemas, rompiendo su estabilidad. Lo idóneo es alcanzar un equilibrio entre lo empresarial y lo familiar para lograr la continuidad de la empresa familiar.*

Según un estudio efectuado por el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) implementar reglas y tener una visión compartida es primordial para asegurar el equilibrio en la armonía familiar y en la rentabilidad de la empresa (Vásquez, 2012). De acuerdo a Brenes y Madrigal (2008) el éxito para la continuidad de las empresas familiares está en el establecimiento de reglas claras, siendo común en Latinoamérica ver no solo la quiebra de empresas sino de la separación de familias, esto por no anticipar y resolver los conflictos inherentes al negocio familiar de manera adecuada. En la misma línea, de acuerdo a Juan Carlos Simón (s.f.), asesor de Negocios de PricewaterhouseCoopers México, es necesario definir y establecer reglas que les permitan a las empresas familiares sobrevivir al cambio de estafeta entre generaciones. Debido a que la comunicación entre familiares es informal, es común que las reglas se den por sentadas y no se pongan por escrito, trasladando esta práctica a la empresa. Sin embargo, resulta indispensable plasmarlas por escrito para regular la relación entre familiares, trabajen o no en la empresa, y evitar conflictos futuros buscando un equilibrio en donde se satisfaga tanto al sistema familiar como al empresarial, en pos de la continuidad de la empresa familiar. Una forma de formalizar estas reglas es a través del protocolo familiar.

De acuerdo a Aimetta (2007) el protocolo familiar “es el documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro. El objetivo es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los socios actuales y para las futuras generaciones, a manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia”. Para Eduardo Campos Cortés (s.f), consultor Senior en Protocolo Familiar en el programa BID-ULSA sobre Protocolo Familiar para PYMES, el protocolo familiar es un instrumento que busca establecer las reglas para la participación ordenada de la familia dentro del negocio, es un elemento fundamental para la visión a largo plazo de la empresa familiar. Según Campos (s.f) la falta de protocolo es la causa del fracaso de muchas empresas en México y en el mundo, y aunque éste no salva, ni garantiza el futuro de las empresas familiares, “sí es un instrumento que establece un vínculo muy estrecho pero perfectamente bien definido entre la familia y el negocio y bien instrumentado, con la profundidad necesaria, en el momento adecuado y con la asesoría de algún especialista en el tema, evitará, de manera segura, conflictos tanto en la empresa como hacia dentro de la familia”. Ignacio Moreno (2013), Coordinador de Empresa y Familia de La Universidad La Salle, considera muy importante aplicar el protocolo de familia para darle continuidad a las empresas y evitar su mortandad.

Como se puede observar la mayoría de los autores ligan el protocolo familiar a la continuidad de la empresa familiar. Dentro de las principales razones por las que el fundador desea la continuidad de su empresa están (Vega de Rosario, 2013): (1) Dar una oportunidad a sus hijos, (2) conservar la herencia, (3) crear riqueza para la familia, (4) garantizar la seguridad económica familiar. El protocolo familiar permite establecer normas y procesos de participación familiar en el negocio, condiciones de ingreso de los miembros de la familia a la empresa, remuneraciones, sucesión, transferencia de la propiedad y mecanismos para la resolución de conflictos (CAPS, 2011) para evitar que los intereses de la familia se

antepongan a las necesidades de la empresa para prever problemas tales como falta de liquidez, falta de disciplina en las utilidades, entre otros.

Sin embargo, el protocolo no es una panacea, ni vuelve a la familia automáticamente inmune a los conflictos; lo que sí puede hacer es garantizar que la empresa esté mejor preparada para afrontar situaciones difíciles, e incluso para minimizar la aparición de conflictos (Aira, s.f). El protocolo ayuda a promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia (Vega de Rosario, 2013). A través de este trabajo de investigación se busca saber si en las empresas familiares de Tehuacán existe relación entre el establecimiento de normas –escritas o no- y su continuidad.

## METODOLOGÍA

El presente estudio se llevó a cabo de septiembre de 2010 a abril de 2011, es de tipo transversal, exploratorio, descriptivo y explicativo. La información utilizada fue de tipo secundaria y primaria. Se aplicó una encuesta a 342 empresas familiares de los sectores de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán y su región. Los sujetos de estudio fueron todas aquellas personas que tuvieran una relación laboral con la empresa familiar, incluidos directores, gerentes y empleados. Se generó un banco de datos en Excel 2007, el cuál fue exportado al paquete estadístico SPSS v. 19 para su procesamiento y posterior análisis. En la Tabla 2 se muestra la operacionalización de las variables:

Tabla 2: Operacionalización de Variables

Variable	
Independiente X	<b>Reglas Claras</b>
	X <sub>1</sub> Clara separación en los temas familiares y de negocio
	X <sub>2</sub> Puestos de acuerdo al conocimiento, experiencia y habilidades
	X <sub>3</sub> Sueldos similares para todos los empleados
	X <sub>4</sub> Límites de participación de los parientes políticos
	X <sub>5</sub> La unidad familiar es fundamental para la continuidad de la empresa
	X <sub>6</sub> Compromiso
Dependiente Y	X <sub>7</sub> Protocolo Familiar
	<b>Continuidad</b>
	Edad de la empresa

*Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011. En la Tabla anterior se presenta la operacionalización de las variables. Las variables del constructo “reglas claras” son: (1) Clara separación en los temas familiares y de negocio, (2) Puestos de acuerdo al conocimiento, experiencia y habilidades, (3) Sueldos similares para todos los empleados, (4) Límites de participación de los parientes políticos, (5) La unidad familiar es fundamental para la continuidad de la empresa, (6) Compromiso y el (7) Protocolo Familiar. En cuanto a la “continuidad”, esta está formada por la variable (1) Edad de la empresa.*

Se diseñó el instrumento y realizó una encuesta piloto para su respectiva validación. La construcción del instrumento es resultado de una exhaustiva revisión de estudios relacionados con la empresa familiar hechos en otras latitudes pero considerando en todo momento la cultura familiar y empresarial mexicana. A lo largo de tres meses se formularon ítems y se adecuaron escalas Likert, de intervalo y nominativas. El instrumento está formado por un total de 95 ítems y está dividido en dos partes, la primera se refiere a los datos generales de la empresa, y la segunda a la profesionalización de la empresa, es dentro de esta sección donde encontramos la sección de normas y protocolo familiar. El siguiente paso consistió en identificar el marco muestral y a pesar de que surgieron un sinnúmero de obstáculos, finalmente a principios del tercer trimestre del 2010 se logró delimitar el tamaño de la muestra ya que el INEGI puso en línea el Sistema Automatizado de Información Censal 2009, desde esta base de datos se obtuvieron las cifras para Tehuacán del año 2009 por sector de actividad y por estrato de personal ocupado. Con estos datos se procedió a calcular una muestra estadística estratificada, que considerara el sector y tamaño de los establecimientos con un grado de confianza del 95%. En la Tabla 3 se presenta la estructura de la muestra estratificada.

Tabla 3: Muestra Estratificada

	Industria	Comercio	Servicios	Total
Micro	48	181	121	350
Pequeña	5	3	5	13
Mediana	2	3	2	7
Grande	2	2	0	4
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>189</b>	<b>128</b>	<b>374</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en INEGI 2010, Sistema Automatizado de Información Censal 2009. Esta Tabla presenta la estructura de la muestra estratificada final por sector y por tamaño de Tehuacán 2009, la cual sirvió de base para el levantamiento de la encuesta.

El levantamiento de encuestas se realizó a 342 empresas con el perfil deseado (ser familiares). El muestreo fue de tipo aleatorio estratificado con el fin de que la industria, el comercio y los servicios al igual que la micro, pequeña, mediana y gran empresa estuvieran adecuadamente representados dentro de la muestra. Por tamaño: micro= 93%; pequeña= 4%; mediana= 2%; grande= 1%. Y por giro: comercio= 47%; industria= 17%; servicios= 36%. La captura de los datos se hizo en una base de Excel que se exportó a SPSS para su procesamiento.

## RESULTADOS

A continuación, en la Tabla 4 se muestran parte de los resultados obtenidos, presentado algunas de las características y situaciones relacionadas con el establecimiento de normas en las empresas familiares de Tehuacán.

Tabla 4: Giro de la Empresa Por Número de Trabajadores (Frecuencias)

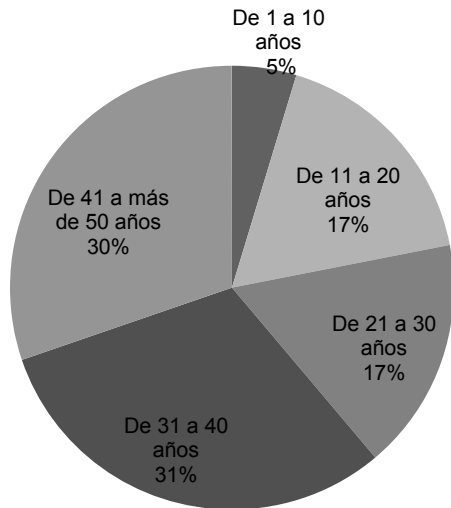
	Comercio	Industria	Servicios	Total
Micro empresa	154	48	116	318
Pequeña empresa	3	5	5	13
Mediana empresa	3	2	2	7
Gran empresa	2	2	0	4
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>57</b>	<b>123</b>	<b>342</b>

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la Tabla anterior se presentan las frecuencias de las empresas familiares que se encuentran en los giro de comercio, industria y servicios; de acuerdo a su tamaño: micro, pequeña, mediana y gran empresa. En el giro de industria tenemos 17%, en el giro de servicios 36% y por último el giro que predomina es el de comercio con un 47%.

Para la presente investigación se encuestaron a 342 empresas familiares de Tehuacán, y fueron clasificadas de acuerdo a la estratificación propuesta por la Secretaría de Economía, según el número de empleados que laboran: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Sobresale el sector comercio con 162 empresas de las cuales 154 son micro y 8 son pequeñas, medianas y gran empresa. En segundo lugar está el sector de servicios con 123 empresas, las cuales 116 son micro y el resto son empresas pequeñas y medianas. En tercer lugar se encuentra el sector industrial con 57 empresas y sobresalen los microempresarios con 48 y el resto que son 9 pertenecen a la pequeña, mediana y gran empresa. Destaca el hecho que en Tehuacán no existe ninguna empresa grande de servicios, además de que predominan las microempresas en todos los sectores económicos.

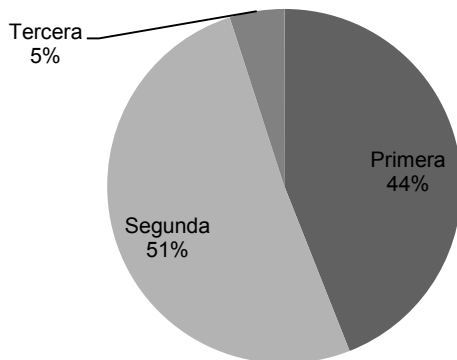
En la Figura 1 podemos observar que el 31% de las empresas familiares en Tehuacán son empresas que tienen entre 31 y 40 años, seguidas muy de cerca por las empresas entre 41 y 50 años de edad, las cuales representan el 30%. Las empresas familiares jóvenes apenas llegan al 5% (1 a 10 años de edad). En cuanto a las empresas entre 11 y 20 años, y las de 21 a 30 años, ambos rangos de edad cuentan con un 17% respectivamente. De acuerdo a estos porcentajes podemos percatarnos que la mayoría de las empresas familiares son maduras y sus directivos han tenido la habilidad suficiente para hacerlas perdurar a través del tiempo, aunque en la mayoría gestiona sus empresas de manera intuitiva.

Figura 1: Edad de la Empresa



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la gráfica de pastel se presenta la edad de las empresas por intervalos de años. En esta gráfica se puede observar que el 5% de las empresas familiares tienen entre 1 y 10 años, un porcentaje menor si lo comparamos con las empresas que tienen entre 31 y 40 años de edad las cuales representan el 31%. Con un porcentaje muy cercano (30%) están las empresas familiares entre 41 y 50 años. Con un 17% encontramos las empresas entre los 11 y 20 años, y con un porcentaje similar encontramos a las empresas familiares de 21 a 30 años de edad.

Figura 2: Generación Que Se Encuentra al Frente de la Empresa

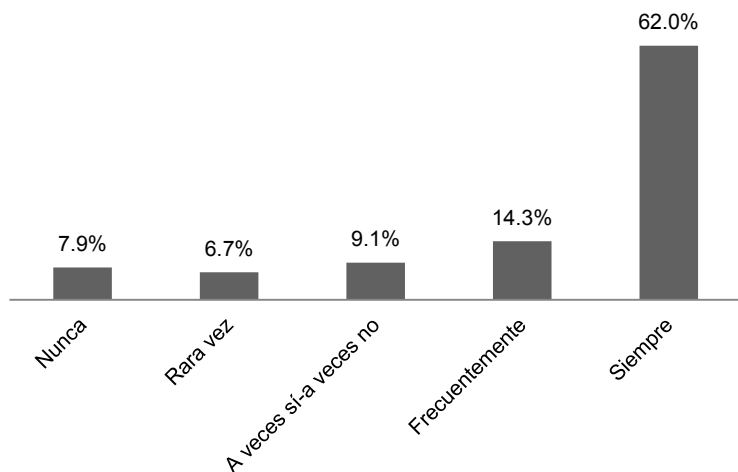


Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la Figura se puede observar que predominan las empresas familiares de segunda generación, en las que son los hijos los que ya recibieron la encomienda de continuar con la empresa familiar, con un 51%. Con un 44%, están las empresas en las cuales el fundador aún se encuentra al frente. Por último, encontramos a las empresas en las cuales la tercera generación está al frente de la empresa con un 5%.

En la Figura 2 se puede observar que son las empresas de segunda generación las que predominan, con un 51%, donde los hijos de los fundadores están al frente de la empresa y son ellos los que tienen la difícil misión de continuar con la empresa familiar. Después encontramos a las empresas familiares que continúan con el fundador al frente de la empresa con un 44%. En cuanto a las empresas familiares en las que los nietos tienen en sus manos el negocio familiar, éstas representan tan solo el 5%. De acuerdo a las dos Figuras anteriores, se puede observar que a pesar de que la mayoría de las empresas familiares en Tehuacán tienen más de 30 años, los fundadores se aferran a seguir trabajando activamente en ellas, retrasando el necesario proceso de sucesión, lo que impide la entrada de las nuevas generaciones. Cabe destacar que al igual que los datos estadísticos del resto del país - el 4% de las empresas familiares

sobreviven a la tercera generación- en Tehuacán también es mínimo el número de empresas familiares que logran llegar a la tercera generación.

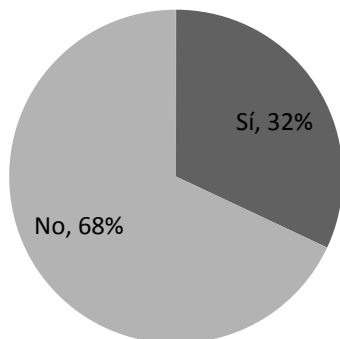
Figura 3: Clara Separación en los Temas Familiares y de Negocio



En la gráfica de barras se presenta la forma en la que las empresas familiares de Tehuacán separan los temas familiares de los temas del negocio. Se puede observar que el 62% de las empresas procura separar los intereses y objetivos de la familia de los de la empresa. El 14.3% lo hace de manera frecuente; el 9.1% lo realiza irregularmente, en algunas situaciones sí, en otras no; mientras que el 6.7% rara vez mantiene separada a la familia del negocio; el 7.9% prefiere nunca poner límites entre los temas familiares y los de la empresa. Por lo tanto, el 23.7% de las empresas familiares está altamente expuesto a enfrentarse a conflictos surgidos por la superposición de sistemas. Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011

Esta Figura (3) ilustra la manera en la que las empresas familiares de Tehuacán separan los temas familiares de los de la empresa. Como se puede observar, un alto porcentaje de empresas familiares (62%), procura siempre separar la familia del negocio para evitar futuros conflictos y el 14.3% lo hace frecuentemente. Sin embargo, un 9.1% pone límites de manera irregular, dependiendo de las circunstancias; un 6.7% rara vez, y el 7.9% nunca hace una separación entre la familia y el negocio, lo cual puede resultar altamente perjudicial para la estabilidad y continuidad de la empresa familiar ya que el choque de intereses y objetivos disímiles entre la familia y el negocio crean conflictos que pueden llevar a su fracaso. Debido a aspectos culturales, el tener que separar los asuntos de la familiar de los de negocios representa un problema para la mayoría de las empresas familiares mexicanas.

Figura 4: Existen Normas Que Regulan la Relación Empresa-Familia



En la Figura 4 se puede observar que el 68% de las empresas familiares de Tehuacán no tienen reglas para regular la relación empresa-familia, y tan solo el 32% si cuentan con dichas reglas. Por lo tanto, un alto porcentaje de empresas familiares se encuentran vulnerables ante situaciones de conflicto, al no tener separados los intereses de la familia de los de la empresa. Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011

En la Figura 4 se puede apreciar que la mayoría de las empresas familiares de Tehuacán (68%) carecen de normas para regular la relación empresa-familia, lo que las vuelve sumamente vulnerables al surgimiento de conflictos que pueden no solo llevar al fracaso del negocio sino a la separación de la familia. Solo el 32% de las empresas familiares estudiadas cuentan con normas que les ayudan a gestionar la relación empresa-familia, lo que permite la continuidad de la empresa y a su vez preservar la armonía en la familia. La falta de normas para regular la relación familia-empresa es una carencia común en las empresas familiares mexicanas y en general latinoamericanas, lo que denota falta de planeación y visión por una buena parte de los administradores en México.

Análisis de Tablas Cruzadas, Prueba Chi2

Tabla 5: Tabla Cruzada de la Variable Edad de la Empresa (Continuidad) con Variables Relacionadas al Establecimiento de Normas en la Empresa-Familia

Variables	Chi <sup>2</sup>	Significancia	Grado de Asociación
Edad de la empresa * Clara separación familia empresa	350.307	0.0001***	Relación significativa
Edad de la empresa * Puestos de acuerdo al conocimiento experiencia y habilidades	361.919	0.0001***	Relación significativa
Edad de la empresa * Sueldos similares para todos los empleados	343.183	0.0001***	Relación significativa
Edad de la empresa * Limites de participación de los parientes políticos	322.871	0.0001***	Relación significativa
Edad de la empresa * La unidad familiar es fundamental para la continuidad de la empresa	392.155	0.0001***	Relación significativa
Edad de la empresa * Compromiso	375.397	0.0001***	Relación significativa
Edad de la empresa * Protocolo familiar	99.748	.001**	Relación regular

En la Tabla 4 se presentan las asociaciones significativas entre la variable “edad de la empresa” (continuidad) y variables relacionadas con el establecimiento de normas en la empresa familiar, además de las variables unión y compromiso a las que se aplicó la prueba chi cuadrada. El análisis indicó que entre todas las variables propuestas para el análisis existe una relación significativa con la variable “edad de la empresa (0.0001), exceptuando la variable “protocolo familiar.” Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 201.1\*, \*\* y \*\*\* significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente

En la Tabla 5 se presentan las asociaciones significativas entre la variable “edad de la empresa” (continuidad) y variables relacionadas con el establecimiento de normas en la empresa familiar, además de las variables unión y compromiso a las que se aplicó la prueba chi cuadrada. El análisis indicó que entre todas las variables propuestas para el análisis existe una relación significativa con la variable “edad de la empresa” (0.0001), excepto con la variable “protocolo familiar”, la cual resultó tener una relación regular con la variable “edad de la empresa” (continuidad) con lo se puede deducir que el protocolo familiar no es determinante, al menos para la continuidad de las empresas familiares de Tehuacán objeto de estudio. En este análisis se ha corrido el nivel de significancia utilizado en décadas anteriores, que equivale al 95% o un nivel de significancia inferior a 0.05, el cual se encuentra con la descripción de asociación significativa.

**CONCLUSIONES**

En el presente estudio se encuentra la primera encuesta realizada a empresas familiares de Tehuacán y el primer estudio estadístico sobre la realidad de dichas empresas. Esta investigación tiene implicaciones sobre la vida académica, el sector empresarial e incluso sobre organismos gubernamentales. La empresa familiar es un destacado propulsor económico y social en Tehuacán, por lo que este estudio pretende ayudar a los empresarios familiares a detectar esas pequeñas fallas que comenten al permitir que los intereses familiares entorpezcan y desequilibren el funcionamiento de la empresa familiar y que con el tiempo pueden llevar al cierre del negocio. También intenta concientizar sobre la importancia de implementar medidas preventivas para evitar conflictos e instaurar instrumentos para gestionarlos



correctamente en caso de que se presenten, todo esto con el fin de que las empresas familiares aumenten su ciclo de vida de manera exitosa.

Los resultados arrojados muestran que el 61% de las empresas familiares en Tehuacán sobrepasan los 31 años, siendo la segunda generación al frente de la empresa la que predomina (51%), lo que demuestra renuencia por parte de los directivos a dejar la gestión de la empresa a las nuevas generaciones. Por otro lado, el 62% de las organizaciones estudiadas consideran que separan de manera clara los asuntos de la familia de los de la empresa, sin embargo un alto porcentaje de ellas (68%) no cuenta con normas que regulen la relación empresa-familia, lo que evidencia la falta de prevención y planeación por parte de los directivos para el desarrollo exitoso y armonioso de su empresa familiar, lo que permitiría impulsar la continuidad de su organización.

Por medio de los datos obtenidos también se puede concluir que el protocolo familiar sí resultó ser una variable importante para la continuidad de las empresas familiares de Tehuacán, sin embargo, ésta no es determinante dentro de su ciclo de vida; aunque sería positivo difundir el uso de esta herramienta entre los empresarios familiares, ya que, empleado de manera correcta puede resultar un buen medio de prevención de conflictos. En cambio, el compromiso y la unión resultaron ser elementos clave para construir relaciones sólidas dentro de las organizaciones estudiadas, las cuales influyen en la continuidad de la empresa. Por último, hay que recalcar que, para aquel 32% de empresas familiares que cuentan con normas implementadas -tales como, asignación de puestos de acuerdo al conocimiento experiencia y habilidades, sueldos similares para todos los empleados y límites de participación de los parientes políticos-, éstas normas sí resultaron tener relación con la continuidad de la empresa, por lo que es necesario hacer del conocimiento del empresariado en Tehuacán, la relevancia de contar con normas dentro de la empresa familiar que ayuden al mejor funcionamiento del negocio, a la estabilidad de la armonía familiar y a la continuidad de la organización familiar.

#### Limitaciones y Recomendaciones Para Futuras Investigaciones

Este proyecto es un estudio transversal que se efectuó en el lapso de dos años (2010-2011) y comprendió empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán y su región. Se sugiere profundizar sobre aquellos aspectos que no fueron contemplados en el presente trabajo debido a la limitación de recursos (tiempo y acceso a la información, entre otros), tales como: (1) El proceso sucesorio en las empresas familiares de Tehuacán, (2) Órganos de Dirección y Gobierno en las empresas familiares de Tehuacán. (3) Métodos de resolución de conflictos en las empresas familiares de México. (4) Análisis de la influencia de la cultura familiar sobre el desempeño de las empresas familiares en México. (5) Análisis de las herramientas empleadas por las empresas familiares de Tehuacán para su gestión.

#### REFERENCIAS

Aimetta, J. C. (2007). *Un protocolo para evitar conflictos familiares*. Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (AACREA). Consultado el 3 de enero, 2013. En: [http://www.infogranjas.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4770:un-protocolo-para-evitar-conflictos-familiares&catid=311:agopecuaria&Itemid=157](http://www.infogranjas.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=4770:un-protocolo-para-evitar-conflictos-familiares&catid=311:agopecuaria&Itemid=157)

Aira, L. (s.f). *Empresas de familia*. Universidad de Buenos Aires. Consultado el 14 de enero, 2013. En: <http://www.jvazquezasociados.com.ar/>

Brenes, E. y Madrigal, K. ( noviembre, 2008). Reglas del juego claras: La clave del éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Revista Temas de Management*. Centro de Investigaciones en

Management, Entrepreneurship e Inversión (CIMEeI) y el CEOP (Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad. Retraído 3 noviembre 2012, de la Universidad del CEMA:  
<http://www.ucema.edu.ar/cime-base/download/temas/TemasNov08.pdf>

Campos, E. (s.f). *Protocolo de familia, herramienta indispensable para proyectar el futuro de la Empresa Familiar*. Consultado el 4 de diciembre, 2012. En: <http://delasalle-cec.com.mx/Home/Articulosdeinteres/tabid/415/Default.aspx>

CAPS (2011). *Reglas claras para evitar futuros conflictos*. Consultado el 13 de enero, 2013. En: [http://www.caps.com.ar/articulos/articulos.php?art\\_id=286&start=1](http://www.caps.com.ar/articulos/articulos.php?art_id=286&start=1)

Gachuz, J. C. (2010). Quiebran 96 % de las PyMES en la tercera generación. *Contraparte Informativa*. Consultado el 22 de diciembre, 2012. En: <http://www.contraparteinformativa.com/despliegue-noticia.php?Noticias-Puebla--Quiebran-96-%-de-las-PyMES-en-la-tercera-generacion&id=31486>

Herrera, A. (2011, 07 de abril). Reportan que 85% de empresas poblanas son familiares. *El Heraldo de Puebla*. Primera sección.  
[http://www.heraldodepuebla.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28502:reportan-que-85-de-empresas--poblanas-son-familiares&catid=63:educacion&Itemid=128](http://www.heraldodepuebla.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=28502:reportan-que-85-de-empresas--poblanas-son-familiares&catid=63:educacion&Itemid=128)

INEGI (2010). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Consultado en: <http://www.inegi.org.mx>

Moreno, I. (2013). *Reglas claras, empresas familiares duraderas*. Universidad La Salle. Consultado el 9 de marzo, 2013. En: <http://hoy.ulsa.edu.mx/?p=33732>

Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson

Sánchez-Crespo A. (2004). *Empresa Familiar: Guía básica para empresarios y directivos*. Madrid: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid

Simón, J. C. (s.f). *Reglas Claras, indispensables en empresas familiares, bases sólidas para enfrentar la crisis*. PricewaterhouseCoopers México. [http://www.pwc.com/es\\_MX/mx/publicaciones/archivo/reglas-claras.pdf](http://www.pwc.com/es_MX/mx/publicaciones/archivo/reglas-claras.pdf)

Urzúa, 2012. *Empresas Familiares: Lo primero es el negocio*. KPMG México. Consultado el 15 de diciembre, 2012. En: [http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferencias/empresas\\_familiares\\_primero\\_negocio.pdf](http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferencias/empresas_familiares_primero_negocio.pdf)

Valda, J. C. (2010). *Cuando inicias un negocio, es común que tus compañeros de aventura sean tus propios parientes*. Consultado el 2 de febrero, 2013. En: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/10/02/cuando-inicias-un-negocio-es-comun-que-tus-companeros-de-aventura-sean-tus-propios-pariente/>

Vásquez, K. (2012). Mil empresas familiares son asesoradas para trascender a la próxima generación. *El Heraldo Honduras*. Economía. Consultado el 15 de noviembre, 2012. En: <http://www.elheraldo.hn/Secciones-Principales/Economia/Mil-empresas-familiares-son-asesoradas-para-trascender-a-la-proxima-generacion>

Vega de Rosario, J. M. (2013). Empresas familiares: sucesión. *Revista empresarial digital Negocios y Management*. <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1879>

## **BIOGRAFÍA**

Hilario Díaz Guzmán, Doctor en Dirección de Organizaciones. UPAEP.

Se puede contactar en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, 21 sur 1103, Barrio Santiago C.P. 72410, Puebla México. Correo electrónico: [diaz\\_hilario@hotmail.com](mailto:diaz_hilario@hotmail.com)

Estela Carolina Fuentes García, Licenciatura en Comercio Internacional. Se puede contactar en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, 21 sur 1103, Barrio Santiago C.P. 72410, Puebla México. Correo electrónico: [cfuentesg90@hotmail.com](mailto:cfuentesg90@hotmail.com)

