

Capítulo 11. Caracterización de empresas familiares en Pátzcuaro y su necesidad de adopción de una estrategia alternativa para su crecimiento.

Martin Tapia Salazar
Maricela Villanueva Pimentel
Laura Adame Rodríguez

Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro
<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.14.5.11>

Resumen

El presente estudio se realiza con el objetivo de determinar las características organizacionales de las empresas familiares de Pátzcuaro para identificar si existe necesidad de una estrategia alternativa que permita su desarrollo. Se utiliza una metodología de diseño transversal, descriptivo y correlacional con un muestreo aleatorio simple, aplicado a los datos obtenidos como parte de la investigación anual de RELAYN, considerando 8 dimensiones. Se concluye que buscar alternativas innovadoras que permitan fortalecer las características diferenciadoras para este giro empresarial objeto de estudio, puede garantizar la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave

Desarrollo, Empresa familiar, estrategia, innovación, ventaja competitiva

Introducción

En el municipio de Pátzcuaro, Michoacán, México, existen una gran cantidad de empresas o negocios familiares, que han funcionado por muchos años y se han heredado de generación en generación, sin embargo, con la crisis económica post-pandemia COVID-19 y bajo los nuevos estándares de competitividad y comercio global, se ha observado que los descendientes encargados de estas empresas no cuentan con el conocimiento sobre las características de organización empresarial que la actualidad demanda para que sus negocios permanezcan a lo largo del tiempo y que son necesarias para evitar consecuencias negativas como pérdidas de clientes, baja rentabilidad, entre otras, por lo que es importante identificar algunas estrategias alternativas, es decir, nuevas estrategias que impulsen su desarrollo, la generación de empleos y un impacto positivo en la región.

A nivel mundial las empresas familiares representan la organización con mayor incidencia al realizar negocios, su importancia radica en la aportación del 90% o más al PIB

de los países, por lo que las problemáticas a las que se enfrentan son un campo de estudio de interés principalmente con lo que respecta a su desarrollo, permanencia en el mercado y la sucesión de las mismas (Díaz-Fernández et al., 2018). El crecimiento económico de las organizaciones se sustenta en la innovación, que representa un factor clave para garantizar la sustentabilidad y permanencia en el mercado en un largo plazo (Rondi et al., 2018).

Una de las principales características para que una organización sea competitiva es la implementación de estrategias en aspectos de atención a clientes, precio de productos, adaptación a las necesidades de los clientes, entre otros, al respecto Molares y Castellanos (2006 citados por Ibarra y Demuner, 2017) comentan “Es así que países como Brasil y México han adaptado el modelo de competitividad sistémica de acuerdo con un enfoque particular al tener en cuenta las especificidades de cada sector a través de la ponderación diferenciada y dando mayor importancia a los aspectos que se consideran estratégicos”. Lo anterior, es el origen de la presente investigación cuyo objetivo principal es determinar las características organizacionales de las empresas familiares de Pátzcuaro para identificar si existe necesidad de una estrategia alternativa que permita su desarrollo.

Revisión de la Literatura

Un antecedente importante para la estructura productiva empresarial es la organización como empresa familiar (EF) considerada como la más antigua y de relevancia en la actualidad debido al impacto significativo que tiene en la economía a nivel mundial, además de que históricamente esta organización ha sido la estructura base de empresas exitosas reconocidas a nivel mundial, así lo afirma un estudio realizado en el Ecuador, en donde, se obtuvo que un 86% de las empresas contaban con una estructura organizacional familiar, de las cuales un 63.2% mantienen un indicador de poder de decisión alto y el 69.3% tienen un alto nivel de involucramiento familiar (Camino-Mogro & Bermúdez- Barrezuela, 2018). Según Neubauer et al. (1998 citado en Arteaga et al., 2016) las empresas familiares aportan de entre el 45% al 70% en todo el mundo capitalista. Una EF es definida como aquella con poder centrado en una familia, fungiendo como director algún miembro que se responsabiliza de que el resto cumpla con sus roles, debiendo integrarse como mínimo algunos miembros de la segunda generación Molina et al. (2016 citado en Cordova, 2020).

En la Unión Europea el 60% del total de empresas son de índole familiar, sumando 17 millones que dan empleo a 100 millones de personas (Arteaga et al., 2016). Para el occidente estas empresas, representan una aportación significativa al PIB y a la generación de empleos, de ahí la importancia del estudio de sus factores de éxito, en una investigación realizada a 661 empresas bajo esta organización en latinoamérica, se obtuvo que la visión estratégica y la de-

dicación son los principales factores clave, seguidos de la administración, los valores, la unión familiar, la calidad del bien o servicio, la experiencia y la tecnología respectivamente (Dodero, 2020). De acuerdo a lo anterior, la carencia de los factores señalados representa un riesgo, lo que puede asociarse a la alta mortalidad que mantienen a nivel mundial. En un diagnóstico de las EF realizado en Mérida, Yucatán México, se encontraron tres principales áreas de oportunidad para las empresas familiares: la primera consiste en la ausencia de una planeación estratégica, la segunda hace referencia a la carencia de un plan de sucesión y por último la implementación de un protocolo que evite problemas dentro de la organización (Jiménez, et. al., 2022). A partir de estas áreas de oportunidad se pueden estructurar estrategias que atiendan las necesidades y que a su vez representen una estrategia alternativa de solución para la misma.

En una revisión de aportaciones teórico conceptuales acerca de las decisiones financieras de las EF, se encontró que la visión de la administración financiera para la conformación de la estructura de capital se sustenta en dos riquezas: la riqueza económica y la riqueza socioemocional. La primera considera activos, aspectos fiscales, rentabilidad y riesgos. Mientras que la segunda se fundamenta en la cultura familiar, los valores, la idiosincrasia, sentimientos, etc. (Aguilar & Briozzo, 2020). Es así como se puede confirmar la existencia de características diferenciadoras, además de que dicha riqueza contribuye en la continuidad de la misma, que se confirma con los hallazgos encontrados en un estudio realizado acerca del sistema familiar y la continuidad de la empresa, en donde, se encontró que los elementos desde una perspectiva humana del sistema familiar son fundamentales y que el principal desafío del sistema familiar está asociado a la necesidad de adoptar una estructura formal, superar el modelo tradicional para la sucesión y el liderazgo que se ejerce, así como mejorar la comunicación y el manejo de situaciones conflicto (Acosta et al., 2019).

Por otro lado, surge la consideración de que los objetivos organizacionales no siempre están alineados a los familiares dentro de la organización, lo que limita el desarrollo de habilidades que son fundamentales ante un panorama de alta competitividad, tales como: la innovación organizacional y de procesos, la capacitación, el empoderamiento y la mejora de infraestructura productiva (Navarro-Caballero et al., 2020). En este sentido, una investigación realizada en Colombia a 234 responsables de empresas familiares concluyó que la inclusión de la innovación permite el crecimiento de la orientación al mercado, es decir, existe una correlación positiva entre la innovación y la orientación al mercado, dejando en evidencia la importancia de la innovación para toda empresa, principalmente para las organizadas como empresas familiares (Solarte et al., 2020).

Un estudio realizado por Ochoa (2019) a empresas familiares del norte de México, obtuvo como resultado que la permanencia de la dirección de la EF se encuentra relacionada significativamente con el nivel de innovación que se tiene, lo que es reforzado por un estudio teórico sobre el emprendimiento y la innovación como agentes potenciadores de las EF, en el que se analizó una base de datos de 247 autores especializados en el tema, mostrando como resultado la necesidad de que exista innovación dentro de una empresa familiar para su sostenibilidad, aunado a que se requiere de una cultura emprendedora que sirva de apoyo para garantizar la innovación de estas organizaciones (Salazar et al., 2019).

Metodología

Este estudio es derivado de la investigación anual que desarrolla la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN), que en este año 2022, tuvo como tema central “Diferencia en estrategias de gestión de los directores y las directoras de la Mype de Latinoamérica”. De dicha investigación se derivó el capítulo para publicación en libro “Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Pátzcuaro, Michoacán, México” en la que se consideró la población del municipio de Pátzcuaro de 98,382 habitantes (INEGI, 2020) y un total de 6,494 empresas (INEGI, 2022), aplicando un instrumento de recolección de datos integrado por 114 preguntas planteadas en escala Likert a una muestra de 369 empresas del municipio.

La base de datos generada en la investigación anterior, es el antecedente metodológico para plantear este estudio de diseño transversal, descriptivo y correlacional con un muestreo aleatorio simple, mencionando que para fines de esta investigación y considerando que el municipio tiene un gran impacto turístico, los rubros de las mypes se seleccionaron en los giros de empresas más relacionados con este aspecto, tomando una submuestra de tamaño de 124, que representa un 33.6% de la muestra inicial y que incluye las organizaciones que de acuerdo a su giro comercial pertenecen a los siguientes grupos: a) Venta al mayoreo de alimentos, bebidas y tabaco (Giro 62), b) Venta al menudeo de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados (no restaurantes) (Giro 78), c) Actividades de alojamiento (Giro 96), d) Actividades de servicio de comidas y bebidas (Giro 97).

Otro sustento importante que marcó la pauta metodológica de este estudio, es el análisis de algunos resultados de las 124 empresas encuestadas donde se observó que el 58.8% cuenta con 2 o más personas, familiares, que se involucran en diversas actividades de la organización, lo que significa que más del 50% de dichas empresas se ubican en la categoría de ser Empresas Familiares.

Aunado al soporte anterior se encontró en la muestra que el 70.1% de las empresas encuestadas son de primera generación, y un 26.6% fueron fundadas por algún familiar (padres, hermanos, abuelos) con lo cual fue posible inferir que este último porcentaje pertenece a negocios familiares y debe cuidar mantener su posicionamiento en la región. Las empresas de nueva generación representan un potencial de ser heredadas a las futuras generaciones ya que es una tendencia en la región y por ende es importante que las mismas cuenten con la estructura y operación adecuadas para asegurar su permanencia en el mercado.

Tabla 11.1

Generación en la que la empresa ha pertenecido a la familia. Elaboración propia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	80	64,5	66,7	66,7
	2	7	5,6	5,8	72,7
	3	26	21,0	21,7	94,2
	4	7	5,6	5,8	100,0
	Total	120	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
Total		124	100,0		

1. Primera generación (Yo fundé la empresa)

2. Primera generación (Yo compré la empresa)

3. Segunda generación (La fundó uno de mis padres o hermanos)

4. Tercera generación (La fundó un abuelo/a)

NC. No contestó.

Dado lo anterior, surge la interrogante ¿Las características organizacionales de las empresas familiares del municipio de Pátzcuaro son determinantes para adoptar estrategias alternativas para impulsar su desarrollo? y se plantea este estudio cuyo objetivo es determinar las características organizacionales de las empresas familiares de Pátzcuaro para identificar si existe necesidad de una estrategia alternativa que permita su desarrollo.

La Hipótesis planteada y sujeta a comprobación con los resultados obtenidos es la siguiente:

Ho: “Las características organizacionales de las empresas familiares de Pátzcuaro son determinantes en la adopción de una estrategia alternativa que permita su desarrollo”

Las características organizacionales establecidas como dimensiones sujetas a estudio, al igual que el número de ítems que las conforman se muestran a continuación.

Figura 11.1
Dimensiones y número de ítems



Se realizó la prueba de validez del instrumento aplicado, utilizando la prueba de Alfa de Cronbach, con el software SPSS v27, el resultado de validez obtenido es de .77, y al respecto, Barrios y Cosculluela (2013 citados por Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020) “concluyen que la fiabilidad adecuada oscila entre 0.70 y 0.95; y señalan que los valores muy cercanos a 1 pueden implicar ítems redundantes que no proporcionan información relevante sobre los atributos que se intenta medir”. Referente a la validez externa, el instrumento de recolección de datos fue revisado por los coordinadores de la red RELAYN y por docentes-investigadores del cuerpo académico ITSPA- CA-1.

Figura 11.2
Resultado de estadística de fiabilidad, alfa de Cronbach. Elaboración propia.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,772	,937	50

Resultados

Estadística descriptiva de análisis de datos:

1. Dimensión características de la empresa: Estrategia principal.

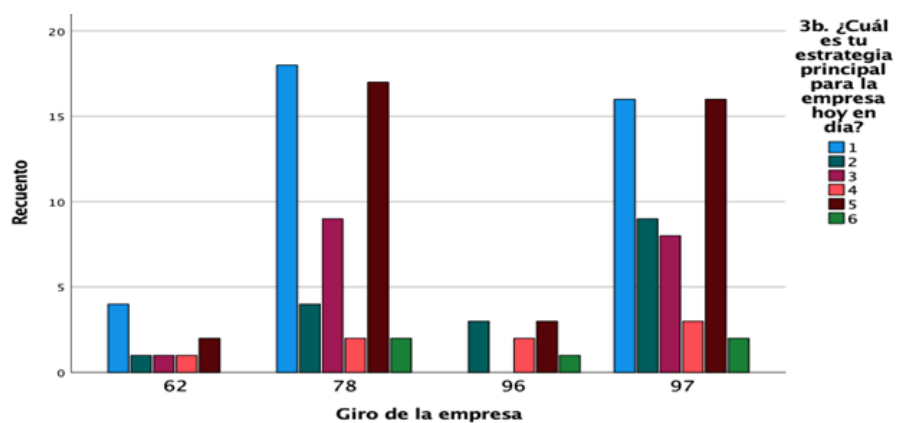
Tabla 11.2

Tabla de frecuencias de estrategia por tipo de giro. Elaboración propia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	38	30,6	30,6	30,6
	2	17	13,7	13,7	44,4
	3	18	14,5	14,5	58,5
	4	8	6,5	6,5	65,3
	5	38	30,6	30,6	96,0
	6	5	4,0	4,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Gráfica 11.1

Gráfica de barras de estrategia principal con respecto al giro



Interpretación de resultados

Tabla 11.3

Interpretación de resultados de la dimensión características de la empresa

Estrategias principales	Giro de la empresa
1. Conseguir suficientes clientes para consolidar la empresa	Giro 62- Venta al mayoreo de alimentos, bebidas y tabaco.
2. Afinar mi producto/servicio para que sea atractivo para mis clientes	Giro 78- Venta al menudeo de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados (no restaurantes)
3. Lograr el equilibrio entre mis ingresos y egresos para sobrevivir	Giro 96- Actividades de alojamiento
4. Lograr que la empresa funcione sin requerirme tanto tiempo	Giro 97- Actividades de servicio de comidas y bebidas.
5. Invertir bien las ganancias para hacer crecer la empresa	
6. Consolidar la empresa para aprovechar lo que hemos crecido.	

Relacionado con la estrategia principal a la que está orientada la empresa, los datos analizados señalan que el 30.6 % desea “conseguir suficientes clientes para consolidar la empresa”, el mismo porcentaje 30.6 % refleja querer “Invertir bien las ganancias para hacer crecer la empresa”. Mientras que la referencia cruzada con respecto al giro de la empresa, se puede observar que el giro 78 y 97 muestran una frecuencia superior con respecto a dichas estrategias.

2. Dimensión personal ocupado.

Con respecto a la dimensión de personal ocupado en las empresas estudiadas, se observó que la mayor frecuencia es de 5 personas laborando permanentemente lo que corresponde al 19.4%, de las cuales emplean de 2 a 3 mujeres con un 25% y 20.2% respectivamente.

3. Dimensión ingresos y gastos.

En la dimensión de ingresos y gastos, se analizan las ventas por medios electrónicos, comportamiento de las ventas, resultados de la empresa y estilo de vida del dueño de la organización. Indicadores dimensión: 5. Aumentaron mucho, 4. Aumentaron poco, 3. Permanecen igual, 2. Disminuyeron poco, 1. Disminuyeron mucho.

Tabla 11.4*Porcentaje de ingresos por ventas por medios electrónicos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	94	75,8	18,7	18,7
	1	1	,8	15,4	34,1
	4	3	2,4	65,9	100,0
	5	3	2,4	100,0	
	6	1	,8		
	10	1	,8		
	20	4	3,2		
	30	2	1,6		
	35		,8		
	50	4	3,2		
	55	1	,8		
	60	4	3,2		
	65	1	,8		
	70	1	,8		
	80	2	1,6		
	90	1	,8		
	Total	124	100,0		

Tabla 11.5*Comportamiento de ventas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Disminuyeron mucho	23	18,5	18,7	18,7
	Permanecen igual	19	15,3	15,4	34,1
	Aumentaron poco	81	65,3	65,9	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,8		
Total	10	124	100,0		

Los resultados demuestran que un alto porcentaje 75.8% no realizan ventas por medios electrónicos, desaprovechando una estrategia competitiva de comercialización que se utiliza en la actualidad. Lo que impacta en el comportamiento de las ventas, ya que un 33.8% de las organizaciones no ha tenido incremento en sus ventas o estas muestran una disminución.

Durante el último año de operación las empresas han tenido un funcionamiento que los dueños/directivos reconocen aumentó poco 46%, permanecen igual 45.2% y disminuyeron mucho 8.9%. Aunado a que el número de empleados aumentó poco 35.5%, permanecen igual 52.4% y disminuyeron mucho 12.1%. Por otro lado, el 57.3% de los propietarios de los negocios considera que sus ingresos personales derivados del negocio y el nivel de vida que disfrutan con su familia, aumentó un poco 57.3%, en promedio el 29.45 % considera que permanece igual y el promedio de 13.3% considera que disminuyeron mucho, como se muestra en las tablas siguientes.

Tabla 11.6

Horas semanales de funcionamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	11	8,9	8,9	8,9
	3	56	45,2	45,2	54,0
	4	57	46,0	46,0	100,0
Total		124	100,0	100,0	

Tabla 11.7

Número de empleados en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	15	12,1	12,1	12,1
	3	65	52,4	52,4	64,5
	4	44	35,5	35,5	100,0
Total		124	100,0	100,0	

Tabla 11.8*Comportamiento de los ingresos derivados del negocio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	20	16,1	16,1	16,1
	3	33	26,6	26,6	42,7
	4	71	57,3	57,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Tabla 11.9*Nivel de vida familiar. Elaboración propia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	13	10,5	10,5	10,5
	3	40	32,3	32,3	42,7
	4	71	57,3	57,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

4. Dimensión análisis de mercado.

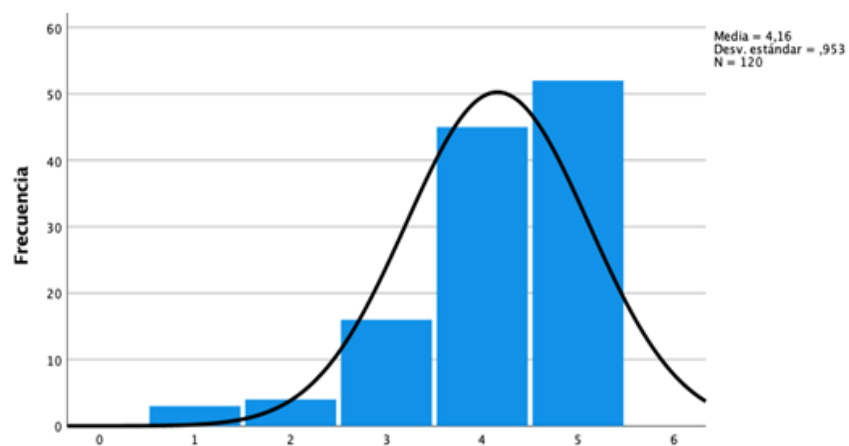
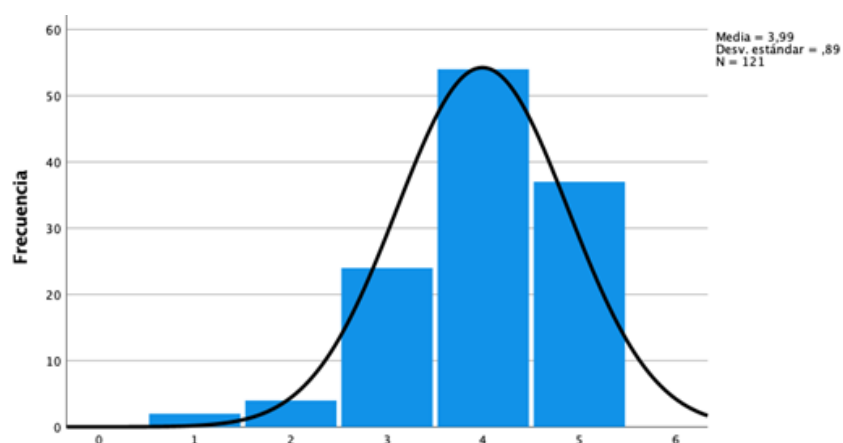
Figura 11.4a*Evaluación de la calidad de los productos*

Figura 11.4b

Evaluación del precio de los productos



Derivados de la aplicación de estadística descriptiva, se observa que en la dimensión relacionada con análisis de mercado, los ítems que la componen reflejan un promedio de calificación de 4, con significado “de acuerdo” en tener métodos para evaluar el precio competitivo, la calidad de los productos, para conocer a los clientes, sus necesidades y preferencias, la calidad de atención; así como para realizar actividades para detectar fortalezas y debilidades de la competencia, comparar los resultados con los de la competencia, la facilidad de aparición de nuevas empresas y/o productos y para dar seguimiento a las acciones tomadas por la competencia.

Tabla 11.10a

Proveedores con el mejor precio. Elaboración propia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	3,2	3,2	3,2
	2	3	2,4	2,4	5,6
	3	8	6,5	6,5	12,1
	4	39	31,5	31,5	43,5
	5	65	52,4	52,4	96,0
	NC	5	4,0	4,0	100,0
Total		124	100,0	100,0	

Tabla 11.10b*Proveedores con la mejor calidad. Elaboración propia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	,8	,8	,8
	3	9	7,3	7,3	8,1
	4	44	35,5	35,5	43,5
	5	62	50,0	50,0	93,5
	NC	8	6,5	6,5	100,0
Total		124	100,0	100,0	

Respecto a la determinación de elegir proveedores, considerando las características de mejor precio, la calidad de sus productos y/o servicios, existencia de productos, marca, y el trato y la atención. Los resultados indican que el 52.4 % de las personas encuestadas están “muy de acuerdo en contemplar el mejor precio, 50% “muy de acuerdo” con la calidad de sus productos 48.4% “muy de acuerdo” en las existencia de productos, 37.9% “de acuerdo” en considerar la marca, 45.2% “muy de acuerdo” en la atención y escucha de quejas. Lo anterior denota que en promedio, los empresarios están “muy de acuerdo” con cuatro de las características mencionadas y la marca de los productos es una cualidad que tiene menos influencia para elegir al proveedor.

6. Dimensión gestión de ventas.

Tabla 11.11a*Frecuencia de actividades para detectar nuevos clientes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	10	8,1	8,1	8,1
	3	14	11,3	11,3	19,4
	4	39	31,5	31,5	50,8
	5	60	48,4	48,4	99,2
	NC	1	,8	,8	100,0
Total		124	100,0	100,0	

Tabla 11.11b*Frecuencia de actividades para vender en diferentes lugares*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	4,8	4,8	4,8
	2	9	7,3	7,3	12,1
	3	14	11,3	11,3	23,4
	4	48	38,7	38,7	62,1
	5	46	37,1	37,1	99,2
	NC	1	,8	,8	100,0
Total		124	100,0	100,0	

Sobre la gestión de ventas, los resultados indican: que el 48.4% de las personas encuestadas están “muy de acuerdo” en realizar actividades para detectar y agregar nuevos clientes a la empresa; únicamente el 38.7% está “de acuerdo” en realizar actividades para vender en un área más grande o en más lugares; solo el 39.5% está “muy de acuerdo” en hacer actividades para promocionar las ventas; el 39.5% está “de acuerdo” en hacer descuento a algunos clientes para cerrar las ventas y 36.3% determina estar “de acuerdo” en hacer cambios y adaptaciones a sus productos o servicios para cerrar algunas ventas. Lo que demuestra que no todas las empresas familiares encuestadas utilizan estrategias adecuadas para mejorar su gestión de las ventas.

7. Dimensión innovación.

Tabla 11.12a

Frecuencia de aceptación de propuestas de empleados para cambios en producto, servicios y procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	94	75,8	75,8	75,8
	1	1	,8	,8	76,6
	4	3	2,4	2,4	79,0
	5	3	2,4	2,4	81,5
	6	1	,8	,8	82,5
	10	1	,8	,8	83,1
	20	4	3,2	3,2	86,3
	30	2	1,6	1,6	87,9
	35	1	,8	,8	88,7
	50	4	3,2	3,2	91,9
	55	1	,8	,8	92,7
	60	4	3,2	3,2	96,0
	65	1	,8	,8	96,0
	70	1	,8	,8	97,6
	80	2	1,6	1,6	99,2
	90	1	,8	,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Tabla 11.12b

Frecuencia de oferta de productos o servicios nuevos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Disminuyeron mucho	23	18,5	18,7	18,7
	Permanecen igual	19	15,3	15,4	34,1
	Aumentaron poco	81	65,3	65,9	
	100,0				
	Total	123			
	99,2				
	100,0				
Perdidos	Sistema	1	,8		
Total	10	124	100,0		

Tabla 11.12c*Frecuencia de oferta de productos o servicios innovadores.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	4,8	4,8	4,8
	2	11	8,9	8,9	13,7
	3	13	10,5	10,5	24,2
	4	48	38,7	38,7	62,9
	5	41	33,1	33,1	96,0
	NC	5	4,0	4,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Tabla 11.12d*Frecuencia de inversión para innovar en procesos de producción o distribución.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	10	8,1	8,1	8,1
	2	18	14,5	14,5	22,6
	3	24	19,4	19,4	41,9
	4	41	33,1	33,1	75,0
	5	29	23,4	23,4	98,4
	NC	2	1,6	1,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

El análisis de la dimensión Innovación, indica que 31.4% no promueve que los empleados propongan cambios en los productos; 30.6% está “muy de acuerdo” en ofrecer con frecuencia productos o servicios nuevos a partir de sugerencias de los clientes; únicamente el 38.7% está “de acuerdo” en ofrecer productos o servicios innovadores que distingan a la empresa. 42% no desarrolla o paga para innovar los procesos de producción o distribución; 40.3% no desarrolla o paga para innovar los productos o servicios ofrecidos; 40.3% no desarrolla o paga para innovar la forma en la que vende sus productos o servicios (diseño, empaque, promoción, forma de cotizar, etc.); 41.2 % no desarrolla o paga para innovar la forma en la que organiza la empresa y 41.9% no asiste a ferias, cursos, congresos o a otras actividades relacionadas con el negocio.

8. Dimensión ventaja competitiva.

Tabla 11.13a

Frecuencia de elección del producto por ser mejor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	7	5,6	5,6	5,6
	4	57	46,0	46,0	51,6
	5	60	48,4	48,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Tabla 11.13b

Frecuencia de elección del producto por servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	,8	,8	,8
	3	13	10,5	10,5	11,3
	4	39	31,5	31,5	42,7
	5	69	55,6	55,6	98,4
	NC	2	1,6	1,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Tabla 11.13c

Frecuencia de elección del producto por mejor precio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	1,6	1,6	1,6
	3	14	11,3	11,3	12,9
	4	46	37,1	37,1	50,0
	5	60	48,4	48,4	98,4
	NC	2	1,6	1,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Tabla 11.13d

Frecuencia de elección del producto por adaptación a las necesidades del cliente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	1,6	1,6	1,6
	2	8	6,5	6,5	8,1
	3	13	10,5	10,5	18,5
	4	43	34,7	34,7	53,2
	5	57	46,0	46,0	99,2
	NC	1	,8	,8	100,0
Total		124	100,0	100,0	

El análisis de ventaja competitiva muestra que una gran proporción en promedio, está “muy de acuerdo” en que los clientes compran sus productos porque es el mejor en su categoría, por el trato que reciben, por ofrecer el mejor precio, por el enfoque y adaptación a sus necesidades, aprecian la marca y por tener siempre los productos y/o servicios. Los resultados específicos se muestran en las Tablas 11.13a-d.

Discusión

De los resultados obtenidos sobre las estrategias principales de las empresas familiares en rubros de alimentos y bebidas del municipio de Pátzcuaro, se resalta la necesidad de incrementar los clientes y hacer mejores inversiones para consolidar y hacer crecer los negocios, lo cual representa un área de oportunidad para que se implementen procesos de planeación estratégica en estas dos áreas, como lo señala Jimenez et al. (2022) está es una de las tres estrategias principales (junto con un plan de sucesión y protocolo para evitar problemas) que disminuyen la alta mortalidad de las empresas familiares que se tiene en la actualidad. Referente al número de ser 5 personas que laboran de forma permanente en las empresas familiares del municipio, este resultado es un indicio de una baja rotación de personal y por ende de la contribución a la generación de empleos que según Mayo-Castro et al. (2016) corresponde a entre un 70% y 72% que aporta este rubro de empresas en México. Los empleados, son de los grupos que deben representar mayor interés a los empresarios dado el peso que sustentan para la producción de mercancías o servicios y por ende para generar una mayor rentabilidad de la propia empresa (Méndez, 2001 citado en Pérez, 2020).

Con respecto a los ingresos y gastos de las empresas estudiadas se obtiene que se está desaprovechando la estrategia de comercialización por medios electrónicos, lo que ha provo-

cado una nulo incremento de las ventas, por el contrario han disminuido además de permanecer igual el índice de empleabilidad, esto se confirma con el estudio realizado por Barbolla (2020), quien señala la importancia de orientar eficientemente la estrategia de comercio electrónico para las empresas, esto debido a las circunstancias presentadas a nivel internacional a partir de la pandemia de covid-19. Los resultados de esta investigación acerca de la dimensión análisis de mercado que considera la necesidad de existencia de: métodos para evaluar precios, calidad en los productos, conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes y el análisis de la competencia. Es decir, la gestión de la propia empresa para contribuir en la competitividad, lo que se confirma con la afirmación señalada por Barreto (2018) la calidad de gestión ejecutada dentro de la empresarial está relacionada positivamente con competitividad de la misma, entendiendo por gestión las acciones de planificar, organizar, dirigir y controlar.

De acuerdo a la naturaleza de las empresas familiares se hace evidente la relevancia que tiene la toma de decisiones, en cuanto a adaptar el modelo de gestión de la propia empresa con respecto a las fuerzas externas (Heredia et al., 2019), lo que se confirma en la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión proveedores que refleja la frecuencia en cuanto a la determinación de los precios y calidad de los productos que se ofrecen. Sobre la gestión de ventas en este estudio, muestran que es necesario mejorar las estrategias de ventas en las empresas familiares encuestadas ya que menos del 50% manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo en desarrollar estrategias para agregar nuevos clientes, extender sus ventas a más lugares o en hacer descuentos o adaptaciones a sus productos o servicios para cerrar o incrementar sus ventas.

Las ventas son un factor determinante en el desarrollo de las empresas, una adecuada estrategia en este rubro influye en el crecimiento, mantenimiento y poder de competencia de la organización ya que según Lozano et al., (2017), algunas de estas estrategias implican evaluar los ambientes económicos internos y externos, entre ellos el mercado para valorar las debilidades y fortalezas que la empresa presenta frente a sus competidores para poder desarrollar una propuesta de valor a futuro y un mejor destino de la misma.

Los resultados sobre la innovación dentro de las empresas familiares del municipio, marcan la necesidad imperiosa de impulsar los procesos de innovación en cuanto a los productos o servicios que hacen distinguir a la empresa, la forma de ventas y la organización empresarial incluyendo aspectos de promoción, actualización y capacitación, ya que según Salazar et al. (2019), la innovación y el emprendimiento son agentes potenciadores que llevan a la sostenibilidad de los negocios familiares. Desde la perspectiva sobre la importancia conocida de la ventaja competitiva se puede observar que los dueños de empresas familiares

reconocen características diferenciadoras dentro de su empresa, con esto se hace evidente el interés por lograr una ventaja competitiva sostenible, principio del cambio de paradigma en la visión empresarial, como lo confirma Martínez et al. (2021), en un estudio comparativo entre las empresas familiares españolas y latinoamericanas en el que se aborda el cambio de paradigma con respecto a la innovación para la consecución de una ventaja competitiva.

Conclusiones

La caracterización de los procesos administrativos en las organizaciones familiares aportan conocimientos teóricos y metodológicos que abonan a cumplir el compromiso de toda empresa por satisfacer las necesidades de productos o servicios a la sociedad en la que está inmersa. La naturaleza de la organización de las empresas familiares de acuerdo a los resultados obtenidos y a la revisión de literatura empírica requiere de un cambio de paradigma en cuanto a sus productos y/o servicios que ofrece, además de la propia gestión. Por lo que, buscar alternativas innovadoras que permitan fortalecer las características diferenciadoras para este giro empresarial objeto de estudio, puede garantizar la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

Aunado a lo anterior, la falta de actualización del modelo de negocio por la adopción de un modelo tradicional que además ha sido parte de la transición de las empresas ha impedido el incremento de las ventas y el crecimiento de las mismas a pesar del tiempo que llevan dentro del mercado. Es por ello, que al innovar en el modelo de negocio de la empresa familiar se puede contribuir en su desarrollo, entendiendo éste como las acciones que permitan mejorar su desempeño, aumentar su presencia en el mercado o su competitividad, acciones que deberán involucrar además al empresario y colaboradores en su capacitación de habilidades para ejercer un manejo eficiente y eficaz de los recursos empresariales, la innovación de productos y procesos, de tal forma que lleve a la sostenibilidad de la misma, todo ello, a pesar del riesgo que esto implica, por representar un paradigma para este tipo de organización empresarial.

Los datos analizados en la muestra de 124 empresas, 8 dimensiones de actividades empresariales y 4 giros específicos, reflejan aspectos característicos especiales que identifican a las organizaciones con características y rasgos de empresas familiares, denotando necesidades de adopción de nuevas estrategias que permitan su desarrollo y mejora continua, de entre las que destacan acciones en el uso y actualización de las Tics, redes sociales y actividades para innovar en sus productos, procesos y servicios, gestión de ventas, control de ingresos y gastos; con ello, el estudio comprueba la hipótesis planteada:

Ho: “Las características organizacionales de las empresas familiares de Pátzcuaro son determinantes en la adopción de una estrategia alternativa que permita su desarrollo”

En la actualidad existen estrategias alternativas e innovadoras para este giro empresarial como lo es: los productos basados en una experiencia de consumo, los productos ecológicos u orgánicos, entre otros, que además representan una evidente tendencia de consumo en el mercado. Sin embargo, estas alternativas no se precisan como parte del instrumento de recolección de datos, por lo que la mención de las mismas representa una futura línea de investigación que resulta de interés.

Referencias

- Acosta, A., Molina, C. A., Andino, T. S., y Rodríguez, V. E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(4), 265-275.
- Aguilar, Víctor G., & Briozzo, Anahí. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación administrativa*, 49(125), 12507. Epub 11 de septiembre de 2020. <https://doi.org/10.35426/iav49n125.07>
- Arteaga, Yadira; Espinoza, Rosa Aurora; Espinoza, Eduardo; Villegas, Enrique; Zúñiga, Xiomara y Campos, Hugo. (2026). Diagnóstico de la situación actual de los Micro negocios familiares en el desarrollo sostenible del sector Turístico: Caso Milagro y sus Sectores Aledaños en el Ecuador”. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador. En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/turismo.html>
- Barbolla, J. (2020). Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico en la estrategia empresarial frente a la covid-19. *Revista Economistas* 170, 140-186.
- Barreto, A. (2018). *Gestión Empresarial y competitividad empresarial de las mypes textiles del Emporio Comercial de Gamarra*, La Victoria, 2018. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Barrios, M., y Cosculluela, A. (2013). Fiabilidad. En J. Meneses (coord.), *Psicometría* (pp. 75–140). UOC.
- Camino Mogro, S., & Bermudez Barrezueta, N. (2021). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46–72. Recuperado a partir de https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20
- Córdova, Rudy & Martínez, Fausto. (2020). *La personalidad y el emprendimiento en la dinámica de los negocios familiares de la Parroquia Letemendi de Guayaquil*” Tesis para obtener el grado en Ciencias Psicológicas. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., Pawlak, M., & Simonetti, B. (2018). Family firm’s management composition: the role played by family members’ age in TMT and supervisor levels. *Quality & Quantity*, 1-18.

- Dodero, S. (2019). El método EFE. Buenos Aires, Argentina:El Ateneo
- Heredia Portillo, O., Guardado Ibarra, E., & Méndez González, C. (2020). PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO EMPRESA FAMILIAR MEDIANA DE PLÁSTICOS Y HULES EN MICHOACÁN. *Perfiles De Las Ciencias Sociales*, 25(73), 471-489. <https://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/3636>
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California [Business competitiveness in small and medium-sized enterprises of manufacturing sector in Baja California]. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130, doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Aguascalientes, México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI. (2022). Directorio estadístico de unidades económicas (Denué). Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- Jiménez Diez, O., Ojeda López, R. N., Mul Encalada, J., & López Canto, L. E. (2022). La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán. *RICSH Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanísticas*, 11(21), 66 - 94. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.277>
- Lozano Fuentes, L. J., Romero-González, R.-M. ., & Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la sucesión de las empresas familiares a través del modelo de los tres círculos y un modelo de sucesión. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 16-32. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2973>
- Martínez Bobillo, A., Rodríguez Sanz, J. A., & Tejerina Gaité, F. (2021). Variables explicativas y predictivas de la capacidad de emprendimiento e innovación: evidencia en las empresas familiares. *Cuadernos De Gestión*, 21(2). <https://doi.org/10.5295/cdg.201329am>
- Mayo-Castro, A.; González-Hernández, A., & Pérez-Sánchez, B. (2016). Empresas familiares en México: Gobierno corporativo y la sucesión. *Revista Vinculatégica EFAN*. (2) 1. Pp. 2489-2512. México
- Navarro-Caballero, M, Hernández-Fernández, L, Navarro-Manotas, E y Hernández-Chacín, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Corporación Universidad de la Costa*.

- Ochoa, Sergio. 2019. Características Del Directivo e Innovación En Empresas Familiares Del Norte de México. Revista ESPACIOS 40. Available online: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/19404220.html> (accessed on 18 September 2020).
- Pérez-Sánchez, B. (2020). Responsabilidad Social Empresarial y Grupos Económicos Familiares en México. *Investigación Valdizana*, 14(2), 61–71. <https://doi.org/10.33554/riv.14.2.707>
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13.
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2018). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*.
- Salazar, F. E., González, J., Sánchez, P y Sanmartín, J. (2019). Emprendimiento e innovación: agentes potenciadores de la empresa familiar. *SAPIENTIAE*, 4(2), 247-265. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6794941>
- Solarte Solarte, Claudia Magali, Solarte Solarte, Martha Lida, & Barahona Vinasco, José Fernando. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y administración*, 65(1), e149. Epub 24 de abril de 2020. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>