

# DESEMPEÑO DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN MICHOACÁN

Anuar Raymundo Rodríguez Ramírez<sup>1</sup>  
Pablo Manuel Chauca Malásquez<sup>2</sup>

## RESUMEN.

Es indudable la importancia de las empresas familiares tanto a nivel regional como a nivel nacional e internacional. Esta importancia se puede reflejar en el número de empresas, la producción, las ventas, el empleo y los ingresos; pero en muchas ocasiones no se hace visible sobre todo en el caso de las micros y pequeñas empresas (MYPES) familiares. En tal sentido, el presente trabajo busca contribuir a identificar las condiciones y factores que explican la importancia de las MYPES familiares así como aquéllos que describen su desempeño, a partir de la sistematización de la literatura especializada y de los resultados del trabajo de campo realizado. Éste se llevó a cabo en la región Pátzcuaro-Zirahuén del estado de Michoacán, que permitió constatar las complejidades y particularidades de ese tipo de empresa como unidad económica y como unidad familiar, y los rasgos característicos de su desempeño.

**Palabras clave:** Empresa, familia, desempeño empresarial, entorno interno y externo.

## ABSTRACT.

The importance of the familiar companies as much at regional level as at national and international level is undoubted. This importance can be reflected in the number of companies, the production, the sales, the use and the income; but in many occasions it is not visible in especial in the case of the micros and small companies (MYPES) familiar. In such sense, the present work looks for to contribute to identify the conditions and factors that explain the importance of the familiar MYPES as well as those that describe their performance, from the systematization of specialized literature and the results of the work of realised field. This one was carried out in

---

<sup>1</sup> Licenciado en Economía por la Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E-mail: anuar.rod1988@gmail.com

<sup>2</sup> Profesor – investigador en la Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E-mail: pchauca77@gmail.com

the Patzcuaro-Zirahuen region of the state of Michoacan, which allowed stating the complexities and particularities of that type of company like economic unit and familiar unit, and the characteristics of its performance

**Keywords:** Company, family, enterprise performance, interior and exterior environment.

**Clasificación JEL:** L25, M20.

## INTRODUCCIÓN.

Las empresas familiares tienen un papel fundamental en la economía mundial puesto que de acuerdo a algunos estudios realizados se estima que aproximadamente el 90% de las empresas en el mundo son familiares; además de su gran aportación al empleo y al producto interno bruto (PIB) mundial (Poza, 2005). El porcentaje anterior es muy similar en el caso de México (se estima aún superior a 90%), las empresas familiares son las responsables de la mayoría de los empleos que se generan en el país, de una significativa contribución al PIB nacional (Belausteguigoitia, 2007). Para el caso de Michoacán este tipo de empresas también son predominantes y tienen un gran impacto en la economía estatal (Solari y Chauca, 2002).

Una de las particularidades de las empresas familiares es que en ellas coexisten tres subsistemas (familia, empresa, propiedad) que determinan su complejidad y condicionan su evolución organizacional y desempeño empresarial. Asimismo, sus interrelaciones con el entorno explican sus procesos de toma de decisiones y sus estrategias, sin que en muchas ocasiones exista conciencia de ello y de la información que requieren.

En el caso de Michoacán, la mayoría de las empresas son de tamaño micro y pequeño (como sucede también a nivel nacional); se estima que representan más del 99% del número de empresas en el estado (Sistema de Información Empresarial Mexicano –SIEM-, 2011), y prácticamente en su totalidad son de carácter familiar. Los principales problemas que enfrentan las micros y pequeñas empresas (MYPES) en su desempeño se concentran en: falta de clientes, pocas capacidades para enfrentar a sus competidores, reducidas ganancias, conflictos internos, baja propensión a la innovación tecnológica e intensas amenazas en lo económico y político del entorno (García de León, 1993. Ruiz, 1995. Chauca, 2003. Barragán y Pagán, 2009), que se intensifican en el caso de las MYPES familiares (Chauca y Solari, 2002. Contreras, 2008).

En el marco de las reflexiones anteriores, este trabajo analiza las con-

diciones y factores que explican el desempeño de las MYPES familiares, a partir de la sistematización de la literatura especializada y de los resultados del trabajo de campo realizado en la región Pátzcuaro-Zirahuén del estado de Michoacán. El trabajo se organiza en cinco secciones. Iniciamos con una caracterización conceptual de la empresa familiar. En la segunda sección, se sistematiza información de la empresa familiar en los contextos internacional, nacional y estatal dando cuenta de su importancia y de sus particularidades en el caso de las MYPES familiares. Enseguida se explican las dimensiones y variables a considerar para analizar el desempeño de las MYPES familiares siguiendo la propuesta de Steiner (2002). En la cuarta sección se discuten los rasgos característicos generales y del desempeño de las MYPES familiares de la región Pátzcuaro-Zirahuén con base a los resultados del trabajo de campo llevado a cabo. Por último, se comentan las ideas y hallazgos principales del trabajo a manera de conclusiones.

Debe señalarse que este artículo sintetiza algunos hallazgos del trabajo de investigación realizado para la elaboración de la Tesis de Licenciatura en Economía de Anuar R. Rodríguez Ramírez en la Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, de la cual el Dr. Pablo M. Chauca Malásquez fue el asesor.

## **LA EMPRESA FAMILIAR.**

La literatura enfocada al estudio de las empresas familiares reconoce que una gran proporción de las empresas tienen su origen en la necesidad del sustento familiar y personal (Grabinsky, 2002. Trevinyo, 2010), creando empresas que implican el involucramiento de los miembros de la familia<sup>3</sup>. Muchas veces se resaltan más los aspectos negativos de las empresas familiares: anacrónicas, no muy progresivas y poco profesionales, con procesos deficientes, ineficaces e incapaces de sobrevivir en el mercado, movidas por la emoción y el impulso humano que las hace más sensibles hacia sus integrantes (Leach, 1993. Trevinyo, 2010). Sin embargo, como toda organización también tienen fortalezas y virtudes, pueden ser las más audaces y profesionales cuando la familia hace las cosas correctas como rodearse de buenos colaboradores para dejar de depender de la familia para todas las operaciones (Davis, 2006. Ginebra, 1999).

<sup>3</sup> Aquí se considera la familia como un grupo de individuos con vínculos sanguíneos, por matrimonio o adopción, cada uno de los cuales cumple una función afectiva y económica con un modo de comportarse único. Además en la familia interactúan distintas generaciones (padres, hijos, nietos, etcétera). Giddens, 1989. Pérez, 2002.

Según Belausteguigoitia (2007), la empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, son empresas con alma dado que el corazón de las familias está en ellas.

Otra definición es la de Leach (1993) que concibe a la empresa familiar como aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. La familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa, porque posee más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la dirección de la empresa.

Una definición más específica es la de Poza (2004), para quien una empresa familiar es aquella con los siguientes elementos: (i) control sobre la propiedad (15% ó más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias, (ii) la influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa, ya sea actuando directamente en esos niveles jerárquicos, dando forma continuamente a la cultura o fungiendo como asesores o miembros del consejo de administración, e (iii) interés por las buenas relaciones familiares o sueño de continuidad de generación a generación.

Para Ginebra (1999) sólo se puede hablar de empresa familiar en todo su sentido cuando: (i) el control accionario es de la familia, pudiendo como máximo comprender los grupos minoritarios ajenos un paquete que no controle nada o muy poco (hasta un tercio en España y un cuarto en México)<sup>4</sup>, (ii) la familia dirige la empresa, de tal forma que la dirección general y varios otros puestos claves en la estructura ejecutiva son ocupados por miembros de la familia, y (iii) los activos en la empresa deben alcanzar al menos un 25% de los activos patrimoniales globales.

A partir de las definiciones anteriores, en este trabajo se concibe a la empresa familiar -de manera resumida- como aquella dirigida y operada por los miembros de una familia, su evolución y dinámica suele estar asociada con el control accionario o la propiedad en manos de una familia.

Nótese que la definición adoptada y las otras definiciones reseñadas no explicitan el tamaño empresarial, vale decir, una empresa familiar puede ser de cualquier dimensión (micro, pequeña, mediana y grande). Como en este trabajo se presta atención a las MYPES familiares debe señalarse que en México, desde junio de 2009, se adoptó una estratificación a partir del número de trabajadores, las ventas anuales y el sector económico (ver cuadro 1).

---

<sup>4</sup> Aunque en muchas ocasiones el control se tiene con paquetes muy inferiores a los parámetros legales.

**Cuadro 1**

ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de montos de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\* Tope máximo combinado = (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90%.

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2011).<sup>5</sup>

Esta estratificación empresarial es la que nos sirve para identificar a las empresas de tamaño micro y pequeño, las cuales son analizadas en el presente trabajo sin hacer distinción en los sectores en los que se desenvuelven; pero sí por su condición de empresa familiar y no familiar. El Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) proporciona un listado con las empresas ya estratificadas de acuerdo a los criterios señalados (ventas y trabajadores), además proporciona datos del domicilio de las empresas, lo cual facilitó la localización de las mismas para aplicarles el cuestionario.

Por otro lado, es necesario reconocer que en la empresa familiar coexisten tres subsistemas: familia, empresa y propiedad (Ronquillo, 2009)<sup>6</sup>, de tal manera que queda así definida por la multiplicidad de roles que genera la superposición de esos subsistemas, con lo cual cada subsistema guarda correspondencia con otra dimensión con la que las personas están vinculadas de una u otra forma. Esta pertenencia múltiple genera una multiplicidad de roles que caracterizan la complejidad de la empresa familiar<sup>7</sup> (Gimeno, 2004).

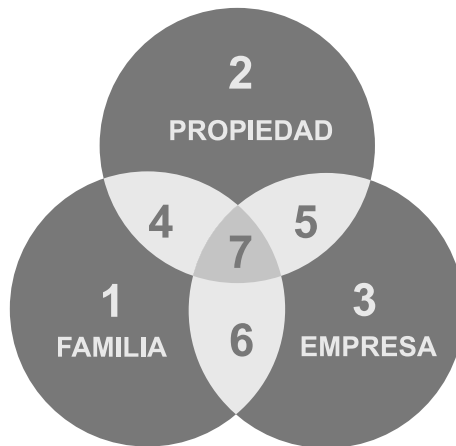
<sup>5</sup> Disponible en <http://www.siem.gob.mx/siem2008/operaciones2008/acuerdoestratificacion.asp>, consultado el 11 de abril de 2011.

<sup>6</sup> El denominado “Modelo Evolutivo Tridimensional de la Empresa Familiar” se desarrolló en 1997 por Gersick y otros autores en el libro “Empresas familiares, generación a generación” (citado por Ronquillo, 2009), que la definen a partir de la intersección de esos tres subsistemas.

<sup>7</sup> Para el caso de las microempresas familiares, hay que precisar que: “se construyen y evolucionan a partir de la interrelación económica y afectiva de sus miembros, funcionan con la fuerza de trabajo familiar y el modelo de organización de la familia” (Franzoni, 2003:66-67)

Para Ronquillo (2009) la conveniencia de este modelo radica en que integra las investigaciones que se han hecho en las áreas de administración, comportamiento organizacional, administración estratégica, recursos humanos y finanzas. El modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa propiedad y familia. Lo cual da como resultado el modelo de los tres círculos (véase figura 1).

**Figura 1. Modelo de los tres círculos.**



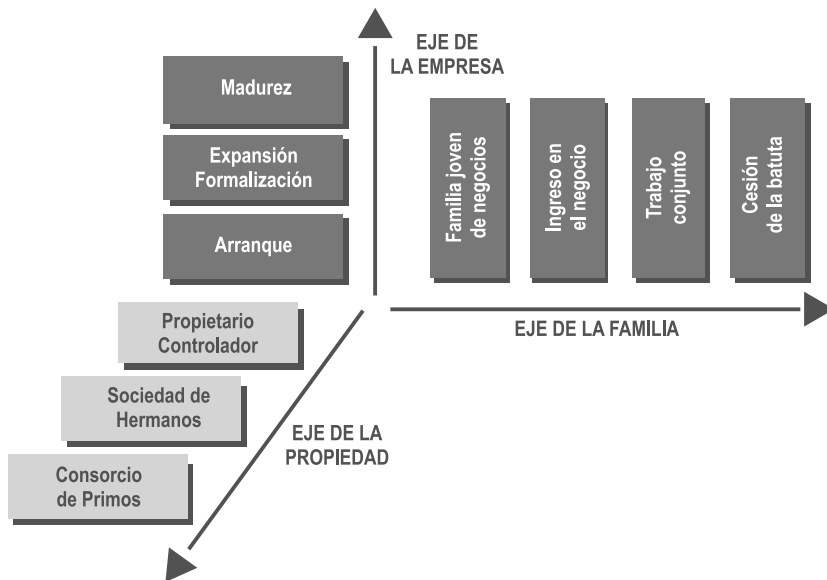
Fuente: Ronquillo H. J. L. (2009) “Dirección eficaz de la empresa familiar”, Panorama, México.

Por ejemplo, todos los propietarios, se encuentran en el círculo superior, de igual forma, todos los miembros de la familia se hallan en alguna parte del círculo inferior izquierdo y todos los que trabajan en la empresa están en el círculo inferior derecho. Lo interesante es que hay personas que son parte de uno o más de estos subsistemas, las combinaciones posibles son amplias; lo cual da una idea de lo complicado que puede resultar la administración de las empresas familiares, por los factores que están involucrados (Ronquillo, 2009).

Este modelo es una herramienta útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los problemas de roles, las prioridades y los límites de las empresas de este tipo. El resultado es un modelo en donde se presentan etapas diferentes en cada uno de los ejes, etapas que son transitadas por la empresa familiar mediante el seguimiento de una pauta temporal. Cada etapa viene acompañada por retos específicos a los que la

empresa familiar debe dar respuesta. El modelo evolutivo tridimensional se presenta en la figura 2:

**Figura 2. Modelo evolutivo tridimensional.**



Fuente: Gimeno S. A. (2004) "El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas", Universidad Ramón Lull, España.

1.- *Eje de la empresa:* Está conformado por tres etapas: la de arranque, expansión y formalización, y madurez. Las características y retos de estas etapas se especifican en el cuadro 2.

La evolución a lo largo del Eje de la Empresa, tal como es definida en el modelo evolutivo tridimensional, no consistirá únicamente en un aumento de dimensión, sino que tiene que ver también con un aumento de la complejidad de la empresa en su conjunto, ya sea en el número de procesos, productos o mercados, como en el nivel de internacionalización, la tecnología incorporada, etcétera.

**Cuadro 2. Eje de la empresa.**

ETAPA	CARACTERÍSTICA	RETOS
Arranque	Estructura informal: el empresario esta en el centro de todo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervivencia (ingreso en el mercado, planificación, financiación).</li> <li>- Racionalidad frente al sueño del fundador.</li> </ul>
Expansión y formalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura cada vez más formal.</li> <li>- Múltiples productos y líneas de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalización del negocio.</li> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Sistemas y políticas organizacionales.</li> <li>- Gestión financiera.</li> </ul>
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional orientada hacia la estabilidad.</li> <li>- Estabilidad en la base de clientes.</li> <li>- Estructura divisionalizada con gerentes profesionales.</li> <li>- Procedimientos organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reenfoco estratégico.</li> <li>- Compromiso de directivos con propietarios.</li> <li>- Reinversión.</li> </ul>

Fuente: Gimeno S. A. (2004) "El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas", Universidad Ramón Lull, España.

2.- *Eje de la familia*: La evolución en este eje se presenta en cuatro fases: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto, y gestión de la batuta. El cuadro 3 muestra las características de cada etapa y sus principales retos:



**Cuadro 3. Eje de la familia.**

ETAPAS	CARACTERÍSTICA	RETOS
Joven familia de negocios	Generación adulta menor de 40 años, hijos, si los hay menores de 18 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una empresa conyugal funcional.</li> <li>- Decisiones sobre relación entre trabajo y familia.</li> <li>- Relaciones con la familia extensa.</li> <li>- Crianza de los hijos.</li> </ul>
Ingreso en el negocio	Generación mayor entre 35 y 55 años; generación joven entre adolescencia y 30 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transición a la edad madura.</li> <li>- Separar e individualizar a los hijos.</li> <li>- Decisiones relativas a las carreras de los hijos.</li> </ul>
Trabajo conjunto	Generación mayor entre 50 y 75 años; generación joven entre 20 y 45 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación y comunicación entre generaciones.</li> <li>- Manejo constructivo del conflicto.</li> <li>- Dirigir la familia de la tercera generación.</li> </ul>
Gestión de la batuta	Generación mayor 60 años o más.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvinculación de la primera generación.</li> <li>- Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación.</li> </ul>

Fuente: Gimeno S. A. (2004) "El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas", Universidad Ramón Lull, España.

La definición del eje evolutivo de la familia que propone el modelo evolutivo tridimensional es una aproximación valiosa, pues es el primer trabajo que plantea un modelo evolutivo en el caso específico de la familia empresaria.

3.- *Eje de la propiedad*: En este eje se proponen tres fases: propietario controlador, sociedad de hermanos, y consorcio de primos. Las características y retos de cada fase se presentan en el cuadro 4.

### Cuadro 4. Eje de la propiedad.

ETAPAS	CARACTERÍSTICA	RETOS
Propietario controlador	Control de la propiedad en un individuo o matrimonio; otros propietarios, si existen, sin autoridad importante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalización.</li> <li>- Equilibrar control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas.</li> <li>- Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.</li> </ul>
Sociedad de hermanos	Dos o más hermanos en el control de la propiedad; control efectivo en manos de una generación de hermanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso para compartir el control entre hermanos.</li> <li>- Definir la función de los propietarios no empleados.</li> <li>- Retener el capital.</li> <li>- Control de la orientación a ramas familiares.</li> </ul>
Consortio de primos	Muchos primos accionistas; mezcla de propietarios empleados y no empleados en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas.</li> <li>- Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar.</li> </ul>

Fuente: Gimeno S. A. (2004) "El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas", Universidad Ramón Lull, España.

La definición del Eje de la Propiedad que hace el modelo evolutivo tridimensional puede sintetizarse en dos dimensiones: el número de propietarios y la relación de parentesco entre ellos. En la medida en que el propietario sea único, se estará en la fase de propietario controlador. En la medida en que el número de éstos aumente y cambie la relación de parentesco, se estará en la fase de hermanos o primos. El modelo lleva implícito un aumento cuantitativo en el número de propietarios debido a la práctica predominante de reparto igualitario de las acciones.

### LA EMPRESA FAMILIAR EN DISTINTOS CONTEXTOS.

Existen varios estudios encaminados a determinar el porcentaje de empresas familiares con respecto al total de empresas. En la mayoría de los estudios se señala que alrededor del 90% de las empresas en el mundo son familiares. En el caso de México y América Latina se calcula que la

influencia de las empresas familiares en la economía es todavía mayor, ya que se estima que entre el 90 y 95% de las empresas son familiares. Las empresas familiares también constituyen un alto porcentaje en la actividad económica de Europa y de otras regiones del mundo, incluso en Cuba se ha empezado a permitir el desarrollo de pequeñas empresas privadas y las organizaciones familiares se han incrementado en gran medida (Belausteguigoitia, 2007). El cuadro 5 sintetiza algunas estadísticas que dan cuenta de la contribución de las empresas familiares a la economía mundial.

**Cuadro 5. Estadísticas a nivel mundial de empresas familiares.**

EMPRESAS FAMILIARES	
Entre el 80 y 98% de las empresas en el mundo son familiares	Generan el 75% del PIB mundial
Generan el 49% del PIB en Estados Unidos.	Emplean al 85% de la Población Ocupada en Estados Unidos
Crearon el 80% de los nuevos puestos de trabajo en Estados Unidos en las últimas dos décadas	El 60% de las empresas que cotizan en bolsa son controladas por una familia
Existen entre 17 y 22 millones de empresas familiares en Estados Unidos.	

Fuente: Poza J. E. (2005) "Empresas Familiares", Thompson, México.

Asimismo, la influencia de las empresas familiares no sólo se refleja en la economía formal, sino también en la economía informal, ya que existe una gran cantidad de pequeños negocios y talleres caseros los cuales son dirigidos y controlados por una familia. Esto se da con mayor frecuencia en América Latina, en donde la economía informal tiene una mayor relevancia que en otras regiones del mundo.

Para resaltar todavía más la trascendencia que tienen las empresas familiares en el mundo se puede señalar algunas de las más importantes grandes empresas que tienen ese carácter: Walmart, Ford Motor Company, Motorola, BMW, etcétera. En el caso de México también destacan empresas familiares como: Bimbo, Televisa, Vitro, Alfa, entre otras (Rodríguez, 1997. Poza, 2004).

También debe resaltarse que la mayoría de las empresas en el mundo son micros, pequeñas y medianas, además de que éstas contribuyen con una gran proporción del Producto Interno Bruto (PIB) y del empleo en el mundo. Las empresas de este tamaño emplean alrededor del 50% de la fuerza laboral en la economía formal en México; 60 % en Ecuador, Alemania, Reino Unido y Brasil; 70% en Argentina, Colombia, Panamá y Perú; 86% en Chile; 70% en Francia y Japón; y 80% en Italia y España

(BID, 2005)<sup>8</sup>.

La tarea de analizar en el contexto nacional a las empresas familiares no es sencilla, debido a que a pesar de que aquéllas son vitales en la economía mexicana, dicha importancia no se refleja en la cantidad de estudios e investigaciones que traten con particularidad el tema de las empresas familiares. Existen algunos estudios que pretenden determinar la proporción de las empresas familiares en relación con la totalidad de empresas en México. Belausteguigoitia (2007) estima que el 95% de las empresas en México son empresas familiares. Por otra parte, Rodríguez (1997) menciona que en 1993 de las 1 millón 316 mil 952 empresas en operación, el 98% eran controladas por una familia o tenían una fuerte intervención por parte de los miembros de la familia. Se puede apreciar que en ambas investigaciones el porcentaje de las empresas familiares es parecido, por lo que existen fundamentos para poder decir que aproximadamente el 90% de las empresas en México son empresas familiares.

A pesar de que no existen datos específicos en torno a las empresas familiares, se puede revisar datos referentes a las empresas en México, y a partir de considerar que aproximadamente el 90% de las empresas son familiares, tener una idea de la gran relevancia de éstas en nuestro país. El cuadro 6 muestra las empresas registradas en el SIEM por entidades federativas.

El cuadro 6 indica que en México existen 681,231 empresas registradas en el SIEM<sup>9</sup>, la importancia de esta información es que partiendo de esta cifra y recordando lo señalado en los párrafos anteriores, en teoría aproximadamente el 90% de esas empresas deben de ser empresas familiares; por lo que este cuadro permite tener una idea de la cantidad de empresas familiares en México (alrededor de 613 mil).

También se puede apreciar que el estado con la mayor cantidad de empresas registradas es Jalisco con un 14% del total, seguido del Distrito Federal con un 13% y el Estado de México con un 10.76%; Michoacán representa de ese total de empresas registradas en el SIEM un 4.42%.

---

<sup>8</sup> Informe del Progreso Económico y Social (IPES). Elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Disponible en <http://www.iadb.org/res/ipes/2005/index.cfm?language=Spanish>, consultado el 12 de abril de 2011.

<sup>9</sup> Es importante señalar que el SIEM puede estar subestimando la magnitud de empresas, dado que no todas se registran en dicho sistema, y en la realidad existe un número mayor de ellas. Sin embargo se eligió trabajar con la información del SIEM porque tiene un padrón de empresas que proporciona los domicilios y otros datos de las empresas registradas, lo cual se requería para el trabajo de campo. Esto se debe tener presente en las estadísticas posteriores cuya fuente es también el SIEM.

**Cuadro 6. Empresas Registradas en el SIEM.**

<b>EMPRESAS EN MÉXICO (Abril 2011)</b>			
<b>ESTADO</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>ESTADO</b>	<b>EMPRESAS</b>
Aguascalientes	5,614	Morelos	2,441
Baja California	11,197	Nayarit	11,674
Baja California Sur	10,243	Nuevo León	15,650
Campeche	7,108	Oaxaca	3,716
Coahuila	11,326	Puebla	16,088
Colima	1,071	Querétaro	48,307
Chiapas	3,715	Quintana Roo	20,664
Chihuahua	26,242	San Luis Potosí	11,787
Distrito Federal	88,578	Sinaloa	8,684
Durango	1,105	Sonora	4,708
Guanajuato	41,651	Tabasco	8,394
Guerrero	1,902	Tamaulipas	18,591
Hidalgo	21,103	Tlaxcala	9,296
Jalisco	95,579	Veracruz	31,888
Estado de México	73,250	Yucatán	30,227
Michoacán	30,095	Zacatecas.	9,337
<b>Total 681,231</b>			

Fuente: SIEM (2011).<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Disponible en <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/EstadoTamano.asp?p=1>, consultado el 12 de abril de 2001.

**Cuadro 7. Empresas registradas en el SIEM por tamaño.**

ESTADO	NÚMERO DE EMPRESAS (Abril 2011)			
	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
Aguascalientes	5,040	407	109	58
Baja California	9,361	1,092	466	278
Baja California Sur	9,855	292	57	39
Campeche	6,698	344	49	17
Coahuila	9,060	1,654	388	224
Colima	907	142	15	7
Chiapas	3,006	572	101	36
Chihuahua	23,939	1,595	417	291
Distrito Federal	80,280	6,483	1,261	554
Durango	764	204	94	43
Guanajuato	38,877	2,139	490	145
Guerrero	1,489	349	39	25
Hidalgo	20,885	151	54	13
Jalisco	89,615	4,720	886	358
Estado de México	68,936	2,848	1,047	419
Michoacán	29,082	793	149	71
Morelos	2,170	207	35	29
Nayarit	11,281	287	70	36
Nuevo León	13,046	1,807	508	289
Oaxaca	3,263	365	58	30
Puebla	14,237	1,446	318	87
Querétaro	46,430	1,394	333	150

Quintana Roo	19,557	851	130	126
San Luis Potosí	11,241	373	108	65
Sinaloa	7,754	719	171	40
Sonora	3,696	745	173	94
Tabasco	7,738	508	106	42
Tamaulipas	16,983	1,137	282	189
Tlaxcala	9,125	112	44	15
Veracruz	29,389	1,985	352	162
Yucatán	28,927	900	270	130
Zacatecas	8,908	326	65	38
<b>TOTAL</b>	<b>631,539</b>	<b>36,947</b>	<b>8,645</b>	<b>4,100</b>

Fuente: SIEM (2011).<sup>11</sup>

Asimismo, es importante considerar el tamaño de las empresas en México, puesto que algunas investigaciones han señalado que generalmente las empresas micros, pequeñas y medianas son en su mayoría empresas familiares<sup>12</sup>. El cuadro 7 muestra el número de empresas registradas en el SIEM clasificándolas por tamaño.

De las 681,231 empresas en México; el 92.71% de las empresas son micros, el 5.42% son empresas pequeñas, el 1.27% de las empresas son medianas; y finalmente las empresas grandes representan el 0.60% del total. La mayoría de las empresas son de tamaño micro y pequeño (98%); las cuales son generalmente familiares. La tendencia anterior también se presenta en el caso de Michoacán y con mayor intensidad (el 99.3% son micros y pequeñas).

En el estado de Michoacán de acuerdo a datos del SIEM existen 30,095 empresas. Sin embargo, ocurre lo mismo que a nivel nacional en lo que se refiere a la dificultad en la disponibilidad de datos que puedan dar un panorama de las empresas familiares en el estado. Y en el caso estatal se hace todavía más difícil, ya que existen solamente unas cuantas investigaciones

<sup>11</sup> Disponible en <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=2&p=1>, consultado el 12 de abril de 2011.

<sup>12</sup> Véase: Kajihara, 2000. Belausteguigoitia (2005). Merlos, 2007.

que han tratado de mostrar la relevancia de las empresas familiares. De lo poco que se ha tratado el tema se puede rescatar el hecho que de acuerdo a Solari y Chauca (2002) aproximadamente el 99% de las empresas en Michoacán son típicamente familiares.

Al igual que en el caso nacional se puede llegar a tener una idea más clara de la cantidad de empresas familiares que existen en el estado, a partir de revisar estadísticas estatales del total de empresas, pudiendo hacer esto a partir de que se considera que aproximadamente más del 90% de las empresas son familiares.

El cuadro 8 muestra las empresas que están registradas en el SIEM por municipio en el estado de Michoacán.

**Cuadro 8. Distribución de las empresas en el estado de michoacán (Abril de 2011).**

Estado	Empresas	Estado	Empresas	Estado	Empresas
Acuitzio	15	Huiramba	34	San Lucas	0
Aguililla	0	Indaparapeo	290	Santa Ana Maya	278
Álvaro Obregón	366	Irimbo	125	Salvador Escalante	822
Angamacutiro	5	Ixtlán	114	Senguio	174
Angangueo	147	Jacona	195	Susupuato	0
Apatzingán	471	Jiménez	7	Tacámbaro	126
Aporo	79	Jiquilpan	114	Tancítaro	0
Aquila	2	Juárez	2	Tangamandapio	231
Ario	13	Jungapeo	3	Tangancicuaro	124
Arteaga	0	Lagunillas	18	Tanhuato	11
Briseñas	15	Madero	360	Taretan	1
Buenavista	32	Maravatío	806	Tarimbaro	858
Carácuaro	0	Marcos Castellanos	1	Tepalcatepec	49
Coahuayana	0	Lázaro Cárdenas	34	Tingambato	0
Coalcomán	38	Morelia	13,526	Tingüindín	82
Coeneo	110	Morelos	4	Tiquicheo de Nicolás Romero	0
Contepec	300	Múgica	26	Tlalpujahua	159
Copándaro	220	Nahuatzen	2	Tlazazalca	84
Cotija	108	Nocupétaro	0	Tocumbo	52
Cuitzeo	599	Nuevo Parangaricutiro	1	Tumbiscatio	0
Charapan	0	Nuevo Urecho	0	Turicato	1
Charo	244	Numarán	5	Tuxpan	1



Chavinda	82	Ocampo	2	Tuzantla	0
Cherán	8	Pajacuarán	15	Tzintzuntzan	32
Chilchota	92	Panindícuaro	11	Tzitzio	42
Chinicuila	0	Parícuaro	1	Uruapan	1,977
Chucándiro	97	Paracho	14	Venustiano Carranza	131
Churintzio	4	Pátzcuaro	527	Villamar	109
Churumuco	0	Penjamillo	20	Vista Hermosa	79
Ecuandureo	63	Peribán	0	Yurécuaro	239
Epitacio Huerta	181	La piedad	882	Zacapu	213
Erongarícuaro	49	Purépero	80	Zamora	1,207
Gabriel Zamora	1	Puruándiro	254	Zináparo	8
Hidalgo	15	Queréndaro	385	Zinapécuaro	521
La Huacana	0	Quiroga	112	Ziracuaretiro	2
Huandacareo	462	Cojumatlán de Regules	10	Zitácuaro	249
Huaniqueo	200	Los Reyes	190	José Sixto Verduzco	4
Huetamo	1	Sahuayo	40		
<b>Total 30,095</b>					

Fuente: SIEM (2011).<sup>13</sup>

El cuadro 8 nos puede dar indicios de la cantidad de empresas familiares en Michoacán, puesto que aunque registra datos de empresas tanto familiares como no familiares, se puede suponer que más del 90% son familiares e inferir la importancia cuantitativa de ese tipo de empresas. También nos da una idea de cuáles municipios son los que concentran la mayor cantidad de empresas.

De los datos anteriores, se observa que es Morelia el municipio que concentra la mayor cantidad de empresas con un 44.94% del total estatal; le siguen los municipios de Uruapan (6.57%), Zamora (4.01%), La Piedad (2.93%) y Tarimbaro (2.85%), entre otros. Lo importante es darse cuenta que, cómo se comentó previamente, la mayoría de las empresas en Michoacán son de carácter familiar, lo cual permite tener también una aproximación de la ubicación de las empresas familiares.

La falta de información estadística que evidencie la gran relevancia de las empresas familiares en nuestro país es grave; pero a nivel estatal la información referente a las empresas (no sólo familiares) es aún más escasa. No obstante, se convierte en una pretensión de este trabajo el poder aportar

<sup>13</sup> Disponible en <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/muntamano.asp?qedo=16&p=1>, consultado el 12 de abril de 2011.

información tanto cualitativa como cuantitativa de las empresas familiares para el estado de Michoacán, centrándose en la región Pátzcuaro-Zirahuén.

De acuerdo a las investigaciones de Solari y Chauca (2002) y Solari (2002), la problemática de las empresas familiares en el estado se puede sintetizar así:

- Las empresas familiares michoacanas se encuentran desligadas del sistema financiero; ya que de los casos estudiados de micro y pequeñas empresas familiares en el estado el 97% de ellas se encuentran operando al margen del sistema financiero. Principalmente por que se desconocen los beneficios que se pueden obtener, y también por que las instituciones financieras suelen exigir importantes garantías y requisitos.
- El 86% de los casos estudiados se negarían a incrementar sus operaciones vía capital social fuera del núcleo de la familia, ya que se tiene la percepción de que se puede perder el control y propiedad de la empresa.
- Otro rasgo a destacar de las empresas familiares en Michoacán, es que tienen serias dificultades para enfrentar el crecimiento de la demanda mediante el incremento de la base laboral.
- Otra de las peculiaridades es que este tipo de empresas suelen tener a directivos con experiencia empírica; pero con deficiencias de conocimiento administrativo y estratégico para consolidar e impulsar el crecimiento de la empresa.
- Los acuerdos y alianzas entre las micros y pequeñas empresas familiares en el estado son muy poco frecuentes, ya que de los casos estudiados sólo 3.3% han establecido relaciones con otras empresas para emprender acciones conjuntas.

Otro de los aspectos también a considerar del desenvolvimiento de las empresas familiares en Michoacán, es que a pesar de la gran importancia que tienen para la economía del estado, falta una mayor asociación entre empresas (familiares), gobierno y ciudadanía, que contribuya a impulsar el crecimiento y desarrollo del estado.

## **DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

Para conocer y tratar de medir el desempeño de la empresa familiar se adoptó la metodología propuesta por Steiner (2002). Este autor consi-

dera que para poder medir la situación actual de la empresa se deben de considerar factores importantes que se pueden agrupar en las siguientes dimensiones: (i) análisis de clientela y mercado, (ii) recursos de la empresa, (iii) competencia, (iv) medio ambiente, y (v) otras medidas de desempeño.

### **Análisis de clientela y mercado.**

Es adecuado empezar el análisis de la situación actual con base a datos sobre clientes. Las siguientes preguntas sirven como orientación para medir el desempeño de la empresa en esta dimensión (Steiner, 2002:131):

- 1) ¿Quiénes son nuestros clientes?
- 2) ¿En qué mercados encontramos nuestra clientela?
- 3) ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
- 4) ¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?
- 5) ¿Cuántos clientes compran más de una vez?
- 6) ¿En qué posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etcétera?
- 7) ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos, servicio, precio, etcétera?
- 8) ¿Podría uno de nuestros clientes decidir producir un producto nuestro para su propio uso?
- 9) ¿Nuestro mercado está empezando, creciendo, madurando o declinando?
- 10) ¿Es la tecnología en el mercado dinámica o estática?
- 11) ¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos?
- 12) ¿Qué participación del mercado tenemos actualmente?
- 13) ¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?

Las preguntas que propone Steiner acerca de los clientes y mercados dependen de numerosas consideraciones, por lo que las preguntas anteriores tuvieron que adaptarse considerando las particularidades de las empresas encuestadas (sobre todo adaptando las preguntas a las especificidades de empresas de tamaño micro y pequeño); lo mismo tuvo que hacerse para las demás categorías que propone Steiner para medir el desempeño de una empresa.

### **Recursos de la empresa.**

Los principales recursos que podrían estudiarse en una evaluación de la situación actual de la empresa son (Steiner, 2002:131-133):

- a) Recursos financieros: utilidades, ventas, deudas, flujo de caja.
- b) Eficacia del uso de recursos: ventas por empleado, utilidades por empleado, inversión por empleado, aprovechamiento de la planta, uso de habilidades de los empleados.
- c) Evaluación de empleados: habilidades, productividad, rotación, composición étnica y racial.
- d) Instalaciones: principales unidades de producción, índice de capacidad, índice de modernización.
- e) Inventarios: materia prima, productos finales, porcentaje obsoleto.
- f) Situación del medio ambiente: conformidad con las leyes de contaminación, conformidad con las normas de seguridad, imagen pública.
- g) Sistemas de mercadotecnia y distribución: número de vendedores, ventas por vendedor, distribuidores independientes, distribuidores exclusivos.
- h) Desarrollo de nuevos productos: gastos de investigación y desarrollo, introducción de nuevos productos.
- i) Desempeño directivo: capacidad de mando, planeación, desarrollo personal, delegación.

### **Competencia.**

Entre mejor sea el conocimiento que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja con respecto a sus competidores. Las preguntas que pueden resultar en relación con la competencia pueden ser (Steiner, 2002: 133):

- 1) ¿Está el mercado dominado por uno, dos o tres competidores?
- 2) ¿Proviene la competencia en la industria principalmente de numerosos competidores pequeños?
- 3) ¿Quiénes son nuestros competidores más importantes?
- 4) ¿Es la entrada al mercado fácil o difícil para nuevos competidores?
- 5) ¿Está la competencia en la industria basada en el precio, servicio, calidad, productividad, innovación tecnológica, imagen?

### **Medioambiente.**

Existen numerosas fuerzas ambientales que influyen en las operaciones de una empresa, estas fuerzas se pueden catalogar de la siguiente forma (Steiner, 2002:134):

- a) Económicas: PIB, tasas de interés, inflación, empleo, producción de la fábrica, generación de energía eléctrica.
- b) Demográficas: índices de fertilidad, mortalidad infantil, crecimiento demográfico, población por distribución de edad.
- c) Sociales: demandas del consumidor, presiones del ambiente.
- d) Políticas: clima político local, estatal, federal; poder relativo de la compañía en la arena política; reglamentaciones del gobierno.
- e) Tecnológicas: tendencias en nuevas tecnologías, impacto de nueva tecnología.
- f) Legales: responsabilidades legales pasadas, presentes y futuras.

### **Otras medidas de desempeño.**

Otros factores o medidas de desempeño son: relaciones sindicales, clima creativo de la organización, relaciones entre ejecutivos y empleados, proceso de planeación estratégica y mecanismos de control.

## **LAS MYPES FAMILIARES EN LA REGIÓN PÁTZCUARO - ZIRAHUÉN.**

### **El contexto regional.**

El Gobierno del Estado (Coordinación de Planeación para el Desarrollo Estatal - CPLADE) ha distribuido el territorio michoacano en 10 regiones (véase anexo 1). El trabajo se centra en la región Pátzcuaro-Zirahuén (ver anexo 2), debido a que existe una mayor facilidad para poder implementar los instrumentos de recolección de datos que requiere la investigación; además de que es una región en la que la mayoría de las empresas son micros y pequeñas.

La región Pátzcuaro-Zirahuén, se encuentra conformada por los municipios de Erongarícuaro, Huiramba, Lagunillas, Pátzcuaro, Quiroga, Salvador Escalante y Tzintzuntzan. La vocación económica predominante de

la región es el turismo, seguido de la agricultura, la pesca y la elaboración de artesanías.

El promedio del PIB per cápita en Michoacán en el año 2005, era de 9,244.59 dólares anuales; pero la región en estudio registra cifras por debajo de dicho promedio (cuadro 9). Pero, debe señalarse que dos de los municipios que conforman la región tienen un PIB per cápita mayor al promedio estatal, tal es el caso de Pátzcuaro y Quiroga.

**Cuadro 9. PIB per cápita de la región Pátzcuaro-Zirahuén (2005).**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>PIB PER CÁPITA 2005</b> <b>(en dólares)</b>
--	7,794.20
Huiramba	6,080.63
Lagunillas	7,844.67
Pátzcuaro	9,475.99
Quiroga	9,569.70
Salvador Escalante	6,959.46
Tzintzuntzan	7,890.50
<b>MICHOACÁN</b>	<b>9,244.59</b>
<b>PÁTZCUARO-ZIRAHUÉN</b>	<b>7,961.75</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de INEGI (2010) “Anuario Estadístico del Estado de Michoacán de Ocampo”.

Otro indicador importante que ayuda a describir la región es el índice de desarrollo humano per cápita<sup>14</sup> (cuadro 10). La región Pátzcuaro-Zirahuén tiene un índice de desarrollo humano inferior al promedio estatal, cabe destacar que sólo un municipio de la región tiene un índice más alto al estatal, y es el municipio de Pátzcuaro.

<sup>14</sup> Es un índice compuesto que se basa en tres indicadores: longevidad (medida en función de la esperanza de vida al nacer); nivel educacional (medido en función de una combinación de las tasas de alfabetización de adultos y la tasa de matriculación infantil, en el estudio es, como una aproximación, la tasa de alfabetización infantil en niñas y niños de 6 a 14 años que saben leer y escribir); y nivel de vida (medido por el producto interno bruto per cápita). El ingreso (que se mide indirectamente a través del PIB per cápita) se considera en el índice de desarrollo humano en representación de un nivel de vida decente y en reemplazo de todas las opciones humanas que no se reflejan en las otras dos dimensiones. (INEGI, 2010).

**Cuadro 10. Índice de Desarrollo Humano per cápita de la región Pátzcuaro-Zirahuén (2005).**

MUNICIPIO	ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO
	<b>2005</b>
Erongarícuaro	0.7625
Huiramba	0.7560
Lagunillas	0.7645
Pátzcuaro	0.7693
Quiroga	0.7553
Salvador Escalante	0.7366
Tzintzuntzan	0.7557
<b>MICHOACÁN</b>	<b>0.7651</b>
<b>PÁTZCUARO-ZIRAHUÉN</b>	<b>0.7571</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de INEGI (2010) "Anuario Estadístico del Estado de Michoacán de Ocampo".

También es importante considerar los niveles de pobreza que existen en la región. El cuadro 11 muestra el porcentaje de la población de cada municipio de la región y del estado que se encontraba en situación de pobreza en 2005; haciendo distinción entre pobreza alimentaria (PA)<sup>15</sup>, pobreza de capacidades (PC)<sup>16</sup>, y pobreza de patrimonio (PP)<sup>17</sup>. Se aprecia que la región Pátzcuaro-Zirahuén tiene serios problemas de pobreza, ya que el porcentaje de la población que se encuentra en esa situación es superior al promedio estatal. Tal situación de pobreza puede rastrearse en el bajo desempeño económico de la región que está ligado en gran medida al desempeño de las empresas que en su mayoría son empresas familiares

<sup>15</sup> Se refiere a la incapacidad para obtener una canasta básica alimentaria, aun si se hiciera uso de todo el ingreso disponible en el hogar en adquirir sólo los bienes de dicha canasta (INEGI, 2010).

<sup>16</sup> Se refiere a la insuficiencia del ingreso disponible para adquirir el valor de la canasta alimentaria y efectuar los gastos necesarios en salud y educación, aún dedicando el ingreso total de los hogares nada más que para estos fines (INEGI, 2010).

<sup>17</sup> Se refiere a la insuficiencia del ingreso disponible para adquirir la canasta alimentaria, así como realizar los gastos necesarios en salud, vestido, vivienda, transporte y educación, aunque la totalidad del ingreso del hogar fuera utilizado exclusivamente para la adquisición de estos bienes y servicios (INEGI, 2010).

micros y pequeñas. Esta combinación de empresas familiares y pobreza, es otra razón para centrar la investigación en la región<sup>18</sup>.

**Cuadro 11. Población de la región Pátzcuaro-Zirahuén en situación de pobreza (2005) (en porcentajes).**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>PA</b>	<b>PC</b>	<b>PP</b>
Erongarícuaro	42.3	51.7	73.4
Huiramba	46.4	55.4	76.2
Lagunillas	33.6	41.0	61.4
Pátzcuaro	24.7	34.5	62.8
Quiroga	33.3	41.3	62.3
Salvador Escalante	52.4	61.5	80.6
Tzintzuntzan	51.1	60.8	80.2
<b>MICHOACÁN</b>	<b>23.3</b>	<b>30.8</b>	<b>54.5</b>
<b>PÁTZCUARO-ZIRAHUÉN</b>	<b>40.5</b>	<b>49.5</b>	<b>71.0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de INEGI (2010) “Anuario Estadístico del Estado de Michoacán de Ocampo”.

El número de empresas y su distribución municipal en la región Pátzcuaro-Zirahuén, se muestran en el cuadro 12.

En la región se encuentran registradas 1,594 empresas (es el 5.29% del total de empresas registradas en Michoacán), de las cuales el 97.68% son micros, 1.88% pequeñas y el 0.44% medianas. Es importante destacar que en esta región no se encuentran registradas empresas grandes. El universo de estudio se centra en las 1,587 empresas (micros y pequeñas).

<sup>18</sup> Estudios en otras regiones del país han evidenciado dicha combinación, identificando un sector empresarial de subsistencia, generador de bajo valor agregado y que es una alternativa de generación de ingresos para enfrentar la situación de pobreza en la que se encuentran sus familias. Al respecto, véase: González, 1986. Lázaro, 2003. Franzoni, 2003. Mungaray et al, 2010.



### Cuadro 12. Distribución de las Empresas en la región Pátzcuaro-Zihahuén.

(Mayo de 2010)

Municipio	Micro	—	Medianas	Grandes	TOTAL
Erongarícuaro	48	1	0	0	49
Huiramba	34	0	0	0	34
Lagunillas	17	1	0	0	18
Pátzcuaro	501	19	7	0	527
Quiroga	110	2	0	0	112
Salvador Escalante	815	7	0	0	822
Tzintzuntzan	32	0	0	0	32
<b>TOTAL</b>	<b>1557</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1594</b>

Fuente: SIEM (2011).<sup>19</sup>

#### Resultados del trabajo de campo.

Con base a las dimensiones y variables sugeridas por Steiner (2002) para medir el desempeño empresarial, se elaboró el cuestionario. Éste fue aplicado a los dirigentes-propietarios de las micros y pequeñas empresas familiares de la región en estudio durante los meses de julio y agosto de 2011, visitando las propias instalaciones de las empresas. El muestreo fue aleatorio, la muestra de empresas a encuestar se determinó utilizando la siguiente fórmula (Scheaffer et al, 1987):

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{D} \quad D = \frac{B^2}{4}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Total poblacional (1,587).

p = Proporción de la muestra que tiene la característica en estudio (0.90).

q = Proporción de la muestra que no tiene la característica en estudio (0.10).

B = Límite para el error estándar (0.07)<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Disponible en <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/muntamano.asp?quedo=16&tam=1&p=1>, consultado el 12 de abril de 2011.

<sup>20</sup> Se estableció 0.07 para B, en base a la disponibilidad de recursos para la investigación (la investigación se cubrió completamente con recursos propios) ya que de haberse estable-

Se estimó una muestra de 70 empresas asumiendo que del universo de empresas de la región, el 90% sea de tamaño micro y pequeño ( $p=0.90$ ) según las constataciones y comentarios realizados previamente. Para elegir las 70 empresas a encuestar se hizo uso del paquete estadístico PASWSTATISTICS18 (mejor conocido como SPSS 18), el cual automáticamente eligió a dichas empresas de forma aleatoria.

La información lograda y sistematizada a partir de esa muestra de 70 empresas, nos permite resumir los rasgos característicos y los problemas en el desempeño de las micros y pequeñas empresas familiares de la región Pátzcuaro – Zirahuén de la siguiente manera:

- 1.- La antigüedad de las empresas es variada. La más antigua data de 1940 y las más jóvenes iniciaron operaciones en 2010. El 56% de las empresas encuestadas iniciaron operaciones del año 2000 en adelante.
- 2.- Todas las empresas de la muestra se han constituido bajo el régimen de persona física. El 97.1% de los empresarios entrevistados opinaron que su empresa es de carácter familiar. El 58.6% de la muestra manifestó tener trabajando en la empresa a dos y tres miembros de la familia, y el 21.4% un miembro familiar. Sólo el 1.4% de las empresas encuestadas no tiene miembros de la familia laborando en la misma. Esto refuerza el carácter familiar de las micros y pequeñas empresas encuestadas.
- 3.- En cuanto a la generación<sup>21</sup> en que se encuentra la empresa, la información de campo indica que el 84.3% de las empresas encuestadas son de primera generación, mientras que el 14.3% de ellas se encuentran ya en la segunda generación, sólo el 1.4% son de tercera generación.

La importancia de poder determinar la generación en la que se encuentran las empresas familiares, es vital para poder detectar los problemas que pueden enfrentar las empresas en relación a su continuidad. De acuerdo a estadísticas de Poza (2004), el 85% de todas las empresas familiares

---

cido un valor para B más bajo se habría tenido mayor representatividad de la población; pero también habría elevado los costos del trabajo de campo. Por lo cual asignándole a B el valor de 0.07 se tuvieron que aplicar 70 cuestionarios, lo cual era viable para los recursos disponibles.

<sup>21</sup> Para determinar la generación en la que se encuentra la empresa, se clasificaron de acuerdo a la respuesta del empresario. Quienes contestaron que ellos la habían fundado y la seguían operando fueron clasificados como empresas de primera generación; mientras que quienes contestaron que sus padres la habían fundado pero ellos la dirigían ahora, fueron clasificados como empresas de segunda generación; y a los que respondieron que sus abuelos pero que actualmente ellos la dirigían fueron considerados como empresas de tercera generación.

quiebran en los primeros cinco años de operación; entre las que sobreviven, sólo el 30% se transfieren sin problemas a la segunda generación de propietarios de la familia fundadora. Las probabilidades empeoran en la transición entre la segunda y tercera generación, ya que sólo el 12% de esos negocios permanecen en la misma familia.

La mayoría de las empresas encuestadas se encuentran en la primera generación. A partir de lo cual se pueden destacar los principales retos de estas empresas según Gimeno (2004):

- Eje de la empresa: Los principales retos que enfrentan las empresas de primera generación son dos: el primer reto es la supervivencia, en donde se destaca la dificultad para ingresar al mercado, planificación y financiación; el segundo reto es la racionalidad, entendida ésta como el equilibrio de la realidad de la empresa con el sueño del fundador.
- Eje de la familia: Son tres los retos principales: el primer reto consiste en crear una empresa conyugal funcional, el segundo reto es aprender a manejar las decisiones que involucran el trabajo y la familia; el tercer reto se basa en saber manejar las relaciones con la familia extendida.
- Eje de la propiedad: Los retos principales también son tres: el primer reto consiste en lograr una adecuada capitalización de la empresa; el segundo reto es poder equilibrar el control unitario de la empresa con los demás miembros propietarios de la familia; mientras que el tercer reto consiste en elegir una estructura de propiedad adecuada para la siguiente generación.

Estos son los retos que estarían enfrentando las empresas de primera generación, que en la región Pátzcuaro-Zirahuén, son mayoría.

4.- El perfil de los empresarios entrevistados se distingue por:

- El 74.3% expresaron que se trata de su primera experiencia como empresarios; mientras que el 25.7% ya habían tenido con anterioridad experiencia como tales.
- El 24.3% tiene estudios únicamente de primaria, el 35.7% terminó la secundaria, el 5.7% no tiene estudios. El 30% tiene estudios de nivel medio superior y sólo el 4.3% ha realizado estudios de licenciatura.
- El bajo nivel de escolaridad de los empresarios entrevistados, se encuentra asociado a los motivos que los llevaron a convertirse en empresarios. La necesidad económica (autoempleo que les generara ingresos para la sobrevivencia familiar aunque se sacrificara los estudios) fue

el principal motivo; el segundo fue poder tener un ingreso adicional como apoyo a la economía familiar (destacando que muchos de ellos tenían un ahorro el cual decidieron destinar a una inversión productiva); y el tercero fue su deseo de superación personal. El 7.1% de los empresarios señalaron que iniciaron su empresa porque en ese entonces era muy buen negocio y se ganaba muy bien (aunque también señalaron que actualmente ha dejado de ser un buen negocio); un 4.3% de los entrevistados dijeron que son empresarios porque sus padres les heredaron el negocio.

- 5.- El análisis de la *clientela y el mercado* a partir de las opiniones de los empresarios entrevistados indica que ellos se perciben “igual que la competencia” para las siguientes variables: calidad de clientes, lealtad de clientes, frecuencia de compra de clientes, capacidad para atraer nuevos clientes, niveles de ventas, crecimiento de las ventas, quejas de los clientes, y servicios post-venta. En cambio manifiestan sentirse “inferiores que la competencia” en el aprovechamiento de la situación actual del mercado y en el uso y eficacia de la publicidad. En esta dimensión, según las respuestas de la mayoría de los empresarios entrevistados, su calificación de desempeño está por debajo del puntaje medio.
- 6.- En cuanto al desempeño de los *recursos de la empresa* (tangibles e intangibles), la respuesta más frecuente que dieron los empresarios de la muestra fue sentirse “igual a la competencia” en todas las variables incluidas en dicha dimensión: utilidades, manejo de deuda, flujo de caja, inversión, instalaciones, aprovechamiento de los recursos, habilidades de los empleados, desempeño de los empleados, inventarios, planeación, y capacidad de mando. Al igual que en el caso del desempeño en clientela y mercado, las empresas en su mayoría obtuvieron calificaciones por debajo del promedio en esta dimensión.
- 7.- La tercera dimensión se centra en medir el desempeño de la empresa en lo referente a *competencia*, el mayor porcentaje de respuestas se concentró en “igual a la competencia” para las variables: ventaja en costos, ventaja en precios, ventaja en calidad, participación en el mercado, posicionamiento en el mercado, y poder en el mercado. Por otro lado en cuanto a la capacidad para fijar precios la respuesta con mayor porcentaje fue que los empresarios consideran que tienen una capacidad “inferior a la competencia”. La mayoría de las empresas califican su desempeño en esta dimensión igual o ligeramente por encima del promedio.

8.- La dimensión *medioambiente* abarca distintos aspectos del entorno externo a las empresas que pueden afectar su desempeño. Acerca de la economía nacional dominaron las respuestas que expresan “muchas” y “poca preocupación”; en el caso de la economía estatal el mayor porcentaje de respuesta fue de “poca preocupación”; lo mismo ocurrió con el clima político estatal, las reglamentaciones de gobierno, la aparición de nuevos productos, y los cambios en gustos y preferencias de clientes.

En las variables clima político municipal y contaminación, el mayor porcentaje de respuesta marcó tendencia hacia “muchas preocupaciones”. Las variables en las que se presentó similitudes en el mayor porcentaje de respuesta entre “muchas” y “total preocupación” fueron: situación de la economía municipal, inflación, desempleo, aparición de nuevas tecnologías. Cabe destacar que en lo referente a las tasas de interés la respuesta de mayor porcentaje fue “total preocupación”.

Esta información evidencia que los empresarios entrevistados expresan preocupación por esta dimensión particularmente en las variables económicas y políticas<sup>22</sup>.

9.- La dimensión *otras medidas de desempeño* considera aspectos relacionados con la interacción de las personas que laboran en las empresas. El mayor porcentaje de respuestas se concentró en la opción “igual a la competencia” en aspectos tales como: clima creativo de la organización, relaciones entre trabajadores y directivos, relaciones entre la empresa y la comunidad. En lo referente a mecanismos de control interno, la mayor proporción de respuestas se concentró en “superior a la competencia”. Cabe destacar que fue la única variable de desempeño de todo el cuestionario en donde predominó la percepción del empresario de ser superior a la competencia.

De esta información sistematizada acerca del desempeño de las MYPES familiares de la región Pátzcuaro-Zirahuén se puede concluir que hay indicios de un desempeño satisfactorio en las mismas, con preocupaciones serias en ciertas dimensiones y variables que las hacen vulnerables ante la competencia así como elevan los riesgos de su continuidad. Hay que resaltar las mayores debilidades en cuanto a las variables referidas a la clientela y

---

<sup>22</sup> Similares constataciones se obtuvieron en otras investigaciones realizadas en la ciudad de Morelia, Michoacán (1998-1999 y 2001-2002). Esto indicaría que la preocupación (consideradas como amenazas) por las variables del entorno externo a las empresas michoacanas es una tendencia constante y permanente en el tiempo. Ver, Chauca, 2003. Chauca y Quintana, 2009.

el mercado así como en el aprovechamiento de los recursos. Asimismo, que los empresarios perciben amenazas más intensas en los factores externos a ellas, lo cual es importante a considerar en el momento del diseño de políticas públicas orientadas al fomento y apoyo de las MYPES, en particular de carácter familiar no sólo de la región en estudio sino también de todo el estado de Michoacán.

## **A MODO DE CONCLUSIÓN.**

Este trabajo ha permitido dar a conocer diversos aspectos de las micros y pequeñas empresas (MYPES) familiares tanto a nivel general como específicamente del estado de Michoacán a partir del estudio de dicho tipo de empresas en la región Pátzcuaro-Zirahuén.

Debe resaltarse las pocas investigaciones enfocadas a las MYPES considerando su carácter familiar en especial a nivel estatal y local. Hay que recordar que ese carácter es fundamental para una mejor comprensión de su competitividad, su comportamiento y evolución así como de las peculiaridades de su proceso de toma de decisiones.

La escasez de información y datos acerca de las MYPES familiares nos llevó a adaptar la literatura especializada disponible a los objetivos de la investigación y al trabajo de campo en la región en estudio, lo cual compartimos con los interesados en la temática para estimular investigaciones futuras acerca de ese tipo de empresa de gran importancia y participación en distintos ámbitos y sectores económicos a nivel internacional, nacional, estatal y regional. Las particularidades de las MYPES familiares reseñadas y detectadas permiten resaltar que es importante que en el diseño de políticas públicas para su fomento y apoyo, hay que distinguir las generalidades de toda empresa de tamaño micro y pequeño (sobre todo en relación a las de mayores dimensiones), de sus especificidades al interior de las MYPES y de su carácter familiar o no.

Es necesario reconocer que en la empresa familiar coexisten tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, lo cual genera una multiplicidad de roles y caracteriza su complejidad. Esto exige un enfoque interdisciplinario para su tratamiento analítico y para la comprensión de sus prácticas empresariales. Su evolución como organización y su tránsito por los distintos momentos generacionales son importantes a considerar para entender esa complejidad y su desempeño empresarial.

El trabajo de campo permitió evidenciar las particularidades de las MYPES familiares reseñadas en la literatura consultada y en particular

describir los rasgos característicos de su desempeño en el caso de las situadas en la región Pátzcuaro-Zirahuén. Merece resaltarse que las principales preocupaciones de los empresarios entrevistados radican en las variables de clientela y mercado, usos de recursos y en las condiciones amenazantes del medioambiente que rodea a las empresas. En su mayoría los encuestados expresaron preocupación por el desempeño futuro de su empresa en tanto consideran que su negocio está atravesando por momentos difíciles. La mayor parte de las MYPES encuestadas son de primera generación, lo que distingue su propiedad como unipersonal, las relaciones familiares se limitan a las del fundador con su cónyuge, el sistema de gobierno se basa en un liderazgo fuerte ejercido por el fundador y el tipo de organización responde a un solo núcleo (el del emprendedor), que se relaciona directamente con todas las áreas y personas de la organización.

El estudio realizado sobre el desempeño de las MYPES familiares tuvo mayor énfasis en los aspectos cuantitativos o susceptibles de ser medidos, consideramos que investigaciones futuras acerca de las mismas deben complementarse con el análisis de sus aspectos cualitativos (por ejemplo: distribución, organización y retribución del trabajo; vínculos entre el ciclo de vida de las unidades familiares y las unidades económicas; organización y cooperación familiar; distribución de los recursos, de las decisiones y el control de recursos e ingresos al interior de las unidades económicas).

## BIBLIOGRAFÍA.

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2005. *Informe del Progreso Económico y Social (IPES), desencadenar el crédito*. Disponible en: <http://www.iadb.org/res/ipes/2005/docs/Chapter14spa.pdf> , consultado el 12 de abril de 2011.
- Barragán C., J.N. y José A. Pagán, 2009, *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas (reimpresión), México
- Belausteguigoitia R., I., 2005, *Luz y sombra en las empresas familiares* (en línea). El ITAM informa: Negocios (abril- junio). Disponible en: [http://boletin.itam.mx/detalleArticulo.php?id\\_articulo=101](http://boletin.itam.mx/detalleArticulo.php?id_articulo=101) , consultado el 12 de abril de 2008.
- Belausteguigoitia R., I., 2007, *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, McRae Hill, México.
- Chauca M. P., 2003, *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana: diagnóstico y propuestas desde una perspecti-*

- va estratégica*, UMSNH – Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” (FEVAQ), México.
- Chauca M. P. y A. Solari V., 2002, “Fortalezas y debilidades de las empresas familiares”, en *Realidad Económica*, No. 13, octubre, UMNSH - FEVAQ, México.
- Chauca M. P. y B. Quintana, 2009, *Micro y pequeña empresa: entorno externo, ambiente interno y estudio de casos*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) – Coordinación de la Investigación Científica (CIC), México.
- Contreras S. R., 2008, *Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar*, Universidad de Guanajuato, México. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008c/437/437.zip> , consultado el 10 de abril de 2011.
- Coordinación de Planeación para el Desarrollo (CPLADE), 2002, *El reto del desarrollo de la región Pátzcuaro-Zirahuén*, México. Disponible en: <http://www.cplade.michoacan.gob.mx/cplade/documentos/Planeacion%20Participativa/Herramientas%20para%20la%20Planeacion/regionales/patzcuarozirahuen.pdf>, consultado el 12 de abril de 2011.
- Davis, J., 2006, “Dentro del ADN de la empresa familiar: una conversación con el experto en empresas familiares”, en *Harvard Business Review*, 84, 8, pp.44-48.
- Granzón L., J., 2003, “El comercio sobre ruedas como microempresa familiar”, en Suárez, B. y P. Bofill (coordinadoras), *Las microempresas familiares urbanas: un mecanismo de sobrevivencia para las mujeres en condiciones de pobreza*, Fundación Ford – Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza A.C. (GIMTRAP), México.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), 2011, Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México, Disponible en: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/EMM16michoacan/index.html>, consultado el 12 de abril de 2011.
- García de León C., S., 1993, *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad*, Diana, México.
- Guiden, A., 1989, “Sociología”, Alianza, España.
- Gimeno S. A., 2004. *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*, Tesis doctoral Universidad Ramón Lull, España. Disponible en: <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/TESIS%20A%20GIMENO.pdf> , consultado el 10 de abril de 2011.



- Ginebra J., 1999, *Las empresas familiares: su dirección y continuidad*, Panorama, México.
- González de la Rocha, M., 1986, *Los recursos de la pobreza, familias de bajos ingresos de Guadalajara*, Colegio de Jalisco – CIESAS, SPP, México.
- Grabinsky, S., 2002, *La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir*, Heras ediciones – Del verbo emprender S.A. de C.V., México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), 2010, *Anuario estadístico del estado de Michoacán*, México.
- Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), 2007, El proceso de sucesión en la empresa familiar: selección de artículos publicados en *Expansión*, España. Disponible en: [http://www.iese.edu/es/files/recopilacion\\_sucesion\\_tcm5-22117.pdf](http://www.iese.edu/es/files/recopilacion_sucesion_tcm5-22117.pdf), consultado el 10 de abril de 2011.
- Cajeara, K., 2000, *Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana*, ITAM. Disponible en: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/KIYO%20KAJIHARA.pdf> consultado el 22 de marzo de 2008.
- Lázaro C., R., 2003, “La participación de mujeres en microempresas textiles, San Rafael Ixtapalucan, Puebla, en Suárez, B. y P. Bofill (coordinadoras), *Las microempresas familiares urbanas: un mecanismo de sobrevivencia para las mujeres en condiciones de pobreza*, Fundación Ford – Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza A.C. (GIMTRAP), México.
- Leach, P., 1993, *La empresa familiar*, Granica - Vergara, Argentina.
- Merlos M., E., 2007, “Desafíos de la continuidad en la microempresa mexicana”, en *Microempresa mexicana*, Año 3, No.42, pp.6-8.
- Mungaray, A., N. Ramírez, M. Ramírez y M. Taxis, 2010, *Aprendizaje empresarial en microempresas de subsistencia*, Miguel Ángel Porrúa librero – editor – Universidad Autónoma de Baja California, México.
- Peréz, G., B., “Cuidado de enfermería en familia: un reto para el siglo XXI”, Universidad de La Sabana, Colombia.
- Poza E. J., 2004, *Empresas familiares*, Thompson, México.
- Rodríguez V., J., 1997, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ECAFGSA, México.
- Ronquillo H. J. L., 2009, *Dirección eficaz de la empresa familiar*, Panorama, México.
- Ruiz D., C., 1995, *Economía de la pequeña empresa*, Ariel, México.
- Scheaffer R., W. Mendenhall W. y L. Ott L., 1987, *Elementos de muestreo*, Iberoamericana, México.

- 
- Steiner G. A., 2002, *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, CECOSA, México.
- Solari V., A. (asesor y coordinador), 2002, *Argucias del subdesarrollo: autolimitantes del desarrollo local y empresarial en Michoacán*, UMNSH - FEVAQ, México.
- Solari V., A. y P. Chauca, 2002, “Desarrollo económico y empresas familiares en Michoacán”, en *Realidad Económica* No.13, octubre, UMNSH - FEVAQ, México.
- Trevinyo, R., 2010, *Empresas familiares: visión latinoamericana*, Pearson, México.

## ANEXOS.

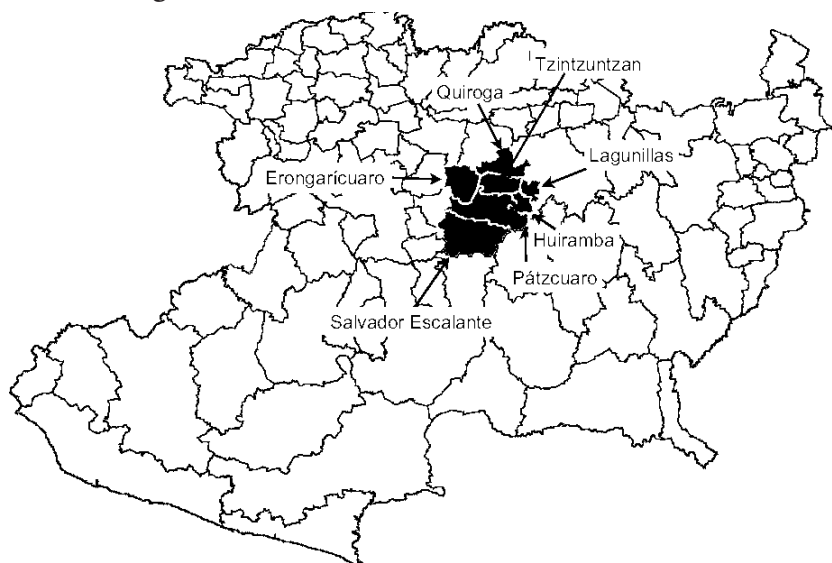
**Anexo 1. Regionalización de Michoacán.**

<b>Regionalización de Michoacán</b>	
<b>Región</b>	<b>Municipios</b>
<b>Lerma-Chapala</b>	Briseñas, Chavinda, Ixtlán, Jacona, Jiquilpan, Marcos Castellanos, Pajacuarán, Purépero, Régules, Sahuayo, Tangamandapio, Tangancicuaro, Tlazazalca, Venustiano Carranza, Villamar, Vista Hermosa, Zamora.
<b>Bajo</b>	Angamacutiro, Coeneo, Churintzio, Cuandureo, Huaniqueo, Jiménez, José Sixto Verdusco, Morelos, Numarán, Penjamillo, La Piedad, Panindicuaro, Puruándiro, Tanhuato, Yurécuaro, Zináparo, Zacapu.
<b>Cuitzeo</b>	Acuitzio, Álvaro Obregón, Copándaro, Cuitzeo, Charo, Chucándiro, Huandacareo, Indaparapeo, Morelia, Queréndaro, Santa Ana Maya, Tarímbaro, Zinapécuaro.
<b>Oriente</b>	Anganguo, Áporo, Contepec, Epitacio Huerta, Hidalgo, Irímbo, Juárez, Jungampeo, Maravatío, Ocampo, Senguio, Susupuato, Tlalpujahua, Tuxpan, Tuzantla, Tiquicheo, Tzitzio, Zitácuaro.
<b>Tepalcatepec</b>	Aguililla, Apatzingán, Buenavista, Cotija, Tepalcatepec, Tingüindín, Tocumbo Parácuaro, Peribán, Los Reyes.
<b>Purépecha</b>	Charapan, Cherán, Chilchota, Nahuatzen, Nuevo Parangaricutiro, Paracho, Tancítaro, Taretan, Tingambato, Uruapan, Ziracuaretiro
<b>Pátzcuaro-Zirahuén</b>	Erongarícuaro, Huiramba, Lagunillas, Pátzcuaro, Quiroga, Salvador Escalante, Tzintzuntzan.
<b>Tierra Caliente</b>	Carácuaro, Huetamo, Madero, Nocupétaro, San Lucas, Tacámbaro, Turicato.
<b>Costa</b>	Aquila, Arteaga, Coahuayana, Coalcoman, Chinicuilá, Lázaro Cárdenas, Tumbiscatio.
<b>Infiernillo</b>	Ario, Churumuco, La Huacana, Gabriel Zamora, Múgica, Nuevo Urecho

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la CPLADE (2011).<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Disponible en [http://www.cplade.michoacan.gob.mx/cplade/index.php?option=com\\_content&task=view&id=246&Itemid=294](http://www.cplade.michoacan.gob.mx/cplade/index.php?option=com_content&task=view&id=246&Itemid=294), consultado el 12 de abril de 2011.

## Anexo 2. Región Pátzcuaro-Zirahuén



Fuente: CPLADE (2011)<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Disponible en <http://www.cplade.michoacan.gob.mx/cplade/documentos/Planeacion%20Participativa/Herramientas%20para%20la%20Planeacion/regionales/patzcuarozirahuen.pdf>, consultado el 12 de abril de 2011.