

# MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS FAMILIARES DE MICHOACÁN<sup>1</sup>

Dr. Federico Rodríguez Torres<sup>2</sup>

## Resumen

Tradicionalmente se ha considerado que el carácter familiar de la empresa implica un obstáculo para ser competitiva, lo cual provoca en un alto índice de mortalidad. Este hecho ampliamente aceptado, tiene su origen en las diferentes fuentes de conflictos que surgen por la superposición del sistema empresarial y el sistema familiar. En este trabajo se pretende reflexionar sobre este tema y asimismo, presentar los resultados preliminares de la medición empírica de tres indicadores de competitividad: la cuota de mercado, los costos laborales unitarios y la productividad total de los factores en empresas familiares del sector turismo en el Estado de Michoacán. Los resultados para una muestra de veinte empresas, indican que existe diferencia significativa en los niveles de competitividad en las empresas familiares y las que no lo son.

**Palabras clave:** Competitividad, Empresas Familiares, Turismo, indicador, Michoacán.

## Abstract

Traditionally it has been considered that the family nature of the business involves an obstacle to be competitive, resulting in a high mortality rate. This widely accepted, has its origin in the different sources of conflicts arising from the superposition of the business system and the family system. This paper aims to reflect on this issue and also present preliminary results of the empirical measurement of three indicators of competitiveness: market share, unit labor costs

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en el Congreso de Investigación Turística Aplicada 2013, realizado en la Ciudad de Morelia, Michoacán, del 20 al 22 de noviembre de 2013.

<sup>2</sup> Profesor e Investigador Asociado "A" de Tiempo Completo, Facultad de Economía "Vasco de Quiroga", Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Campus Lázaro Cárdenas. e-mail: economicon\_50@hotmail.com; frodriguez@fevaq.net

and total factor productivity in family businesses in the tourism sector State of Michoacán. The results for a sample of twenty companies, indicate that there is significant difference in the levels of competitiveness in family businesses and those that are not.

**Keywords:** Competitiveness, Family Business, Tourism, indicator, Michoacán.

## 1. Tema

Cabe en este momento, hacer algunas precisiones. Primera, el que se debe considerar a una empresa familiar como toda aquella organización productiva donde la mayoría de las decisiones está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador que busca traspasar la empresa a sus descendientes. Segunda, que el carácter de empresa familiar no está asociado al tamaño de una empresa o a su sector particular de actividad. Existen desde grandes grupos empresariales hasta microempresas familiares tanto en sectores modernos de la economía como en sectores tradicionales, Sharma (2003).

Ser parte de la familia, no presupone necesariamente tener la capacidad y los conocimientos para la toma de decisiones, generándose efectos negativos y conflictos. Dyer (1998) propone las siguientes directrices para evitar conflictos innecesarios y lograr una gestión empresarial exitosa: a) hacer que las habilidades de los miembros familiares se correspondan con un trabajo concreto donde puedan desarrollar toda su capacidad; b) elaborar una descripción clara y precisa del puesto que va a ocupar; c) tratar que el miembro familiar se inicie en un nivel inferior de la organización para que se realice un proceso de aprendizaje adecuado; d) designar un mentor que con su experiencia y conocimientos, guíe a estas personas en sus primeros pasos; e) realizar revisiones periódicas del rendimiento de los miembros familiares; f) ser claro acerca de las oportunidades para progresar en la empresa.

Por otra parte, Husenman (1998) advierte que en la empresa familiar se produce una tendencia al control centralizado, un conflicto de roles en el ejercicio de los cargos, una dirección emocional y una fuerte resistencia al cambio. Estas manifestaciones características de este tipo de empresas implican, en principio, un funcionamiento ineficaz, poco productivo e inhibe la competitividad. Conclusión similar a la llega Levinson (1998), al señalar que “las personalidades y las reacciones emocionales crean cuellos de botella que operan en contra de

una gestión eficiente (...) la eficiencia se reduce cuando los familiares conversan excesivamente sobre asuntos familiares durante el horario de trabajo”.

Tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Neubauer y Lank (1998), reportan que casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador durante su propio período. Sólo entre el cinco y el quince por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador.

Sin embargo, otros estudios presentan resultados antagónicos, Monsen (1991), concluye que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar. Leach y Leahy (1991), han demostrado que las empresas familiares superan a las empresas no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento. A conclusiones similares llegó un estudio realizado para Newsweek por la empresa consultora Thomson Financial, que durante diez años dio seguimiento a empresas familiares en Alemania, Francia, Inglaterra, Suiza, España e Italia, demostrando que estas también superaron en desempeño a sus contrapartes en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia, Newsweek (2003).

Este alto desempeño es el resultado de las fortalezas inherentes que tienen las compañías familiares comparadas con sus contrapartes. Algunas de estas fortalezas incluyen:

- a) Un alto compromiso. La familia, como dueña de la empresa muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Como resultado, muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos generalmente a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo,
- b) Continuidad del Conocimiento. Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar,
- c) Confiabilidad y Orgullo. Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.

Ambas posturas son parte de un debate que debe ser resuelto por los investigadores sociales, sin embargo, parece haber acuerdo en la importancia de la familia en el desarrollo de la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas familiares. Aunado a esto, al momento de intentar realizar una medición de su competitividad, nos encontramos con que este concepto puede ser confuso, es *per se* muy amplio y que abarca múltiples niveles, variables, indicadores, e incluso son importantes factores de índole cualitativo. Romo Murillo y Abdel Musik (2005), consideran que parte de la confusión que rodea al término se debe a que no se reconocen los distintos niveles de análisis y a que no se han elaborado definiciones adecuadas de competitividad para cada uno de ellos. Es decir, para encontrar el sentido del término competitividad es preciso aclarar en qué ámbito se aplica: empresas, industrias, regiones o países. Si nos referimos al ámbito de los países, la competitividad se refiere a la capacidad que cada nación tiene de atraer las decisiones de inversión, por el potencial de crecimiento interno y de participar de manera exitosa en los mercados internacionales a través del comercio. Pero la medición de la competitividad en otros niveles, como el de empresa, solo tiene sentido si se refiere a la capacidad de la organización para mantener o incrementar su participación en el mercado principalmente.

Por ello, la intención de este trabajo no es añadir una definición más del término, o proponer un nuevo enfoque para su análisis, sino hacer un señalamiento en el sentido de que para analizar y proponer políticas públicas de fomento a la competitividad en el sector turismo, se deben considerar en el marco conceptual, las características propias de las empresas familiares turísticas como factores determinantes de la competitividad sectorial.

Asimismo, en este trabajo se presentan los resultados preliminares de una medición empírica en una muestra de veinte empresas (dieciséis familiares y cuatro no familiares)<sup>3</sup> del sector turismo en el Estado de Michoacán, a las cuales se le dio seguimiento en tres indicadores de competitividad empresarial: cuota de mercado, costos laborales unitarios y productividad total del factor mano de obra.

---

<sup>3</sup> La muestra considero dieciséis empresas turística familiares (seis de alojamiento, tres agencias de viajes, seis restaurantes y una de transporte) y cuatro empresas no familiares (de alojamiento, agencia de viajes, restaurante y de transporte).

## **2. Problema**

México ha considerado estratégicas para su economía a las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), ello debido a que representan el 99 por ciento de las empresas en el país, generan más del 40 por ciento del producto interno bruto y dos de cada tres de los empleos, por lo que son de vital importancia para el país. Dicha situación se ve cabalmente reflejada en la estructura del sector turístico de México, en donde no sólo se presenta la característica del tamaño de empresa, sino que también se observa en una proporción similar, la característica de que son empresas familiares, situación que debería considerarse cuando se diseñan los programas que buscan ampliar la competitividad de las Pymes.

El análisis de las empresas familiares revela a integrantes comprometidos con el éxito de su negocio y la firme intención de lograr la continuidad, sin embargo, también se detectan otras características como la falta de disciplina y la informalidad que tienden a generar problemas organizacionales, de productividad, y de sustentabilidad. Situación que frecuentemente terminan con el colapso de la empresa o son vendidas por el fundador durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador, Neubauer y Lank (1998).

En este contexto, es pertinente preguntarse ¿la inclusión de la familia en la estructura de la empresa es un factor determinante de la competitividad? Distintos estudios han concluido en forma antagónica al respecto y el debate es una situación no cabalmente resuelta, menos aun considerando sus implicaciones en el sector turístico.

## **3. Justificación**

Porter (1990), afirmó que tratar de explicar la competitividad a nivel nacional es, consecuentemente responder a una pregunta impropia y que para encontrar respuestas, debemos centrarnos no en la economía como un todo, sino en sectores y segmentos de sectores específicos, es decir, la competitividad y la realidad empresarial son elementos que se encuentran plenamente relacionados entre sí.

Si se reconoce que nuestra realidad empresarial es que existen en toda nuestra economía y en el sector turismo una gran cantidad de micro y pequeñas empresas familiares y que en

ellas las decisiones y la operación no siempre tienen la pureza técnica que deseáramos, entonces se estará en el camino correcto para realizar un diseño eficaz de la estrategia sectorial para incentivar la competitividad. Es decir, deben reconocerse e incentivarse sus fortalezas y apoyar la superación de sus debilidades que son un factor determinante en su elevado índice de mortalidad, y podríamos agregar, de bajos índices de productividad y competitividad.

Algunas de estas debilidades son: a) Complejidad. Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes, las empresas no familiares, debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia, b) Informalidad. Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta, suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa, c) Falta de Disciplina. Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Gerente y de otros puestos clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos capaces de afuera. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar, d) Continuidad en la sucesión. A la muerte o retiro del o los fundadores, en muchos casos tiene poca claridad por la falta de previsión, creando en mandos de las empresas familiares fuertes conflictos.

En suma, si esta realidad empresarial se asume apropiadamente, puede incidirse muy favorablemente en la competitividad empresarial y por ende, en la sectorial.

#### **4. Objetivos**

Los objetivos inmediatos de este trabajo son dos; primero, hacer la propuesta de complementar el enfoque de análisis del sector turístico mexicano, reconociendo la realidad

económica de este sector: la inmensa mayoría de las empresas son familiares y como tales presentan diversas características que requieren ser necesariamente consideradas al implementar las políticas públicas de fomento. Segundo, presentar algunos resultados preliminares de la medición de tres indicadores de competitividad para una muestra en el Estado de Michoacán considerando su circunstancia de ser empresas familiares versus las que no lo son.

## **5. Metodología**

Este trabajo se realizó con una muestra de veinte empresas del sector turístico en el Estado de Michoacán. Se realizó un análisis de tipo panel en donde se definió un corte transversal del sector, en el periodo de cuatro años (2010-2013<sup>4</sup>). Con un muestreo aleatorio estratificado, se seleccionaron catorce empresas familiares y seis empresas no familiares con tamaños similares en cuatro actividades características del sector; agencias de viajes, alojamiento, restaurantes y transporte turístico. Las variables empleadas para identificar las características diferenciadoras en la medición de la competitividad fueron: la cuota de mercado (CM), costos laborales unitarios (CLU) y productividad total de los factores (PTF). La inferencia de trabajo, es que las empresas familiares del sector turístico michoacano, por sus características intrínsecas (un alto compromiso de los integrantes de la familia, continuidad del conocimiento, la confiabilidad y el orgullo de pertenencia), reportarán indicadores de competitividad más altos que sus contrapartes, las empresas no familiares.

## **6. Discusión**

Consistentemente en los años analizados y en las cuatro categorías de negocios turísticos, los resultados obtenidos indican mejores resultados en las empresas no familiares, es decir, las mediciones de los índices de competitividad como son la participación de mercado, los costos laborales unitarios y la productividad total de los factores fueron superiores en estas empresas. Dichos resultados no validan la inferencia de trabajo en la cual se planteaba la situación contraria, en la cual los mejores resultados se presentarían en las empresas familiares. Dicha inferencia se apoyaba en el hecho de que la mayoría de las empresas del sector turístico son de índole familiar y los niveles alcanzados de competitividad sectorial.

---

<sup>4</sup> El año 2013 se usaron datos preliminares al mes de octubre.

También, cabe hacer mención de que se presentaron en el periodo estudiado tres casos de quiebra en las empresas familiares y cero casos de mortalidad de las empresas no familiares.

Lo anterior, nos llevaría a la siguiente reflexión; las empresas no familiares del sector son por sus características intrínsecas más competitivas, y se esperaría que se indujera una mejora sustancial a la competitividad sectorial si la proporción dominante de empresas funcionara en forma similar a las empresas no familiares. Es decir, una política de fomento más eficiente no solo consideraría esquemas de financiamientos a las empresas o implementar programas para desarrollar productos para atender segmentos específicos, también deberá incluir acciones que permitieran adecuar la gestión de los negocios y dar viabilidad a mejores niveles de competitividad.

## **7. Aplicación**

Orientar las políticas públicas de fomento turístico a nivel Federal y Estatal, ante el reconocimiento de la empresa familiar turística como determinante de la competitividad en los niveles empresa, destino turístico y sector.

## **8. Conclusiones**

- Los resultados obtenidos, son el sentido de reforzar la idea de una alta mortalidad en las empresas familiares, (se presentó la quiebra del 19 por ciento de estas empresas en el periodo de estudio).
- La industria, la región y el país pueden proporcionar un entorno que favorezca el desarrollo de las ventajas competitivas, pero es la empresa, en su papel de agente económico básico, la que responderá finalmente a ese entorno al perfeccionar sus capacidades de transformar insumos en bienes y servicios con la máxima utilidad. Como consecuencia natural de lo antes mencionado, las políticas dirigidas al mejoramiento de la competitividad deben tener a la empresa como su objetivo fundamental. Siguiendo a Cabrera, *et al* (2011), se puede concluir que la competitividad empresarial no es una característica, sino una condición originada por la combinación de diversos factores que operan en el contexto de la entidad competidora.



- Los resultados de la medición empírica de la competitividad empresarial en el sector turístico del Estado de Michoacán, implican que se presenta una mejora sustancial en los indicadores de competitividad en las empresas no familiares que en sus contrapartes. Lo anterior puede estar propiciado por una interacción empresa-familia inadecuada que produce limitaciones de productividad y competitividad y que frecuentemente provoca su desaparición del mercado.
- Las empresas familiares turísticas deben ser consideradas como un factor importante a considerar en la definición e implementación de políticas públicas de fomento a la competitividad, debido a que este tipo de empresas componen más del noventa por ciento del sector en el estado de Michoacán.

## 9. Bibliografía

Cabrera, A. M., López P. A., y Ramírez M. C., (2011). "La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio", *Documentos de Investigación, Administración de Empresas, Universidad Central, Colombia*, No. 4.

Dyer, W. G., (1998). "Conflictos en la empresa familiar", *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, N° 8, enero-febrero. pag. 15-21.

Husenman, S., (1998). "Psicología de la empresa familiar", *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, N° 11, julio-agosto. pags. 4-9.

Leach, D., y Leahy J., (1991). "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*,

Levinson, R. E., (1998). "Dirección en familia", *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, N° 10, mayo-junio. pags. 20-25.

Monsen, R. L., (1991). "Ownership and managment: the effect of separation on performance", *En ARONOFF, C.E. & WARD, J. L. (Ed.) (1991). Family Business sourcebook. Detroit, Michigan, Omnigraphics Inc.,*

Neubauer, F., y Lank A. G., (1998). "The Family Business: its Governance for Sustainability", *Routledge, New York*,

Newsweek, (2003).

Porter, M. E., (1990). "La ventaja competitiva de las naciones", *Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, Argentina*, Pág. 32.

Romo Murillo, D., y Abdel Musik G., (2005). "Sobre el concepto de competitividad", *COMERCIO EXTERIOR*, VOL. 55, NÚM. 3, Marzo.

Sharma, P., (2003). "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, Vol. 17 (1).