



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

TESIS:

**PROFESIONALIZACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS  
EMPRESAS FAMILIARES RESTAURANTES DEL MALECÓN DE  
PROGRESO, YUCATÁN**

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**

**PRESENTA:**

**GUILLERMO NICOLÁS CASTILLO ADDIEGO**

**ASESOR:**

**M. C. ANDRÉS MIGUEL PEREYRA CHAN**

**COASESOR:**

**DR. FABIAN RUSSELL CEBALLOS HERNÁNDEZ**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**NOVIEMBRE 2024**

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.  
No. DE OFICIO: X-245/24  
Mérida, Yucatán, 10/octubre/2024

**ASUNTO : AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

**C. GUILLERMO NICOLAS CASTILLO ADDIEGO  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN  
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL  
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su director Andrés Miguel Pereyra Chan, su coasesor Fabian Rusell Ceballos Hernández y la comisión revisora integrada por Ana María Canto Esquivel, Hermila Andrea Ulibarri Benítez y Jorge Carlos Canto Esquivel, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"PROFESIONALIZACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES RESTAURANTES DEL MALECÓN DE PROGRESO, YUCATÁN."

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica®*



**DR. GABRIEL LIZAMA UC  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

C.C.p. Archivo  
GLU/AMPC/zac



## **DEDICATORIA**

### *A mi familia*

A mis padres por apoyarme a ser quien soy actualmente y apoyarme en todo lo que he necesitado, y por ser mi respaldo económico y socioafectivo a lo largo de tantos años.

A mi hermano por ser de mis motivaciones para seguir adelante y servirte de ejemplo para que también puedas superarte.

A mis abuelos por reconfortarme y apoyarme con su sabiduría derivada de sus experiencias de vida.

Al resto de mi familia por ser parte de mi vida y que de manera directa e indirecta han influenciado el cómo soy actualmente.

### *A mi novia, Blanca*

Por ser mi principal motivante para seguir adelante y enfrentarme a todas las dificultades del día a día y del no tan día a día, por apoyarme en todo lo que realizo, por ayudarme a reflexionar cuando tengo dudas y por ser la principal razón de mis alegrías prácticamente desde que te conocí. Así como yo te he ayudado a mejorar tu también me has ayudado a mejorarme a mí mismo, sea con tu intervención o con el simple hecho de existir y estar conmigo y motivarme a ser cada día mejor por nuestro futuro.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCYT) por permitirme realizar mis estudios de maestría a través del otorgamiento de recursos económicos para estudiar el programa de posgrado en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida (ITM), al cual agradezco por aceptarme para continuar con mi preparación académica y profesional.

Agradezco la paciencia, asesoría y orientación que recibí de mi asesor, el M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan, así como de mi comité tutorial conformado por la M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benítez y la Dra. Ana María Canto Esquivel, en general a todos ellos les agradezco por estar atentos con mis avances dentro de la maestría, en el estado de mi tesis a lo largo de los semestres y en mis avances de la productividad académica requerida para egresar.

Agradezco a todos los restaurantes familiares del malecón de Progreso, Yucatán que aceptaron participar en este estudio, siendo uno de los principales motivantes para el estudio la expectativa de la mejora de las condiciones económicas y de vida dentro del municipio.

A mis compañeros les agradezco por apoyarme en todos los momentos que he necesitado ayuda y por apoyarme a adquirir perspectivas que probablemente me hubiera tardado mucho más en adquirir si no hubiera sido por convivir con ustedes.

A mis docentes les agradezco por instruirme en temas que hasta antes de entrar a la maestría no conocía, así como por tenerme paciencia y consideración.

Finalmente agradezco a toda mi familia y a mi novia por apoyarme y reconfortarme en todo el proceso de la realización de este proyecto de investigación y mis estudios de posgrado.

## RESUMEN

Las empresas familiares restaurantes son una parte importante de la economía de Progreso, Yucatán, debido a que las empresas de este sector junto con el sector hotelero emplean al 19.4% de la población económicamente activa y conforman al 18.6% de las empresas, pero aún con esto solo aportan el 1.88% del total del Producto Interno Bruto del municipio (INEGI, 2022d). Esta investigación analiza la profesionalización y responsabilidad social de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, detectando las necesidades de capacitación y generando recomendaciones con base a ellas. Se aplicó una encuesta de 37 reactivos a 39 empresas familiares restaurantes ubicadas dentro del área delimitada del malecón de Progreso, Yucatán, cubriendo aspectos de la responsabilidad social empresarial y la profesionalización, siendo subvariables de esta segunda el perfil de la empresa, del empresario, estructura organizacional, cultura organizacional, tecnologías de la información y comunicación, mercadotecnia digital y calidad en el servicio. Entre las principales áreas de oportunidad identificadas a través del instrumento se encontraron dentro de la profesionalización la falta de una estructura organizacional formal de los negocios, carencias en la incorporación de tecnologías y de mercadotecnia digital dentro del negocio en sus procesos, separación de las finanzas personales y las del negocio, considerar más las opiniones de los trabajadores y realizarles evaluaciones de desempeño; dentro de las prácticas de responsabilidad social empresarial se encontró que es necesario reducir el uso de recipientes desechables y la posibilidad de emplear a personas con capacidades diferentes y el participar en programas sociales de empleo.

Palabras clave: Profesionalización, Empresa Familiar, Responsabilidad social empresarial, Restaurante

## **ABSTRACT**

Family-owned restaurant businesses are an important part of the economy of Progreso, Yucatán, since companies in this sector, together with the hotel sector, employ 19.4% of the economically active population and make up 18.6% of companies, but even with this, they only contribute 1.88% of the municipality's total Gross Domestic Product (INEGI, 2022d). This research analyzes the professionalization and social responsibility of family-owned restaurant businesses on the Progreso, Yucatán boardwalk, detecting training needs and generating recommendations based on them. A 37-item survey was applied to 39 family-owned restaurant businesses located within the delimited area of the Progreso, Yucatán boardwalk, covering aspects of corporate social responsibility and professionalization, with the latter being subvariables such as the profile of the company, the entrepreneur, organizational structure, organizational culture, information and communication technologies, digital marketing, and quality of service. Among the main areas of opportunity identified through the instrument, within professionalization, there was a lack of a formal organizational structure for businesses, deficiencies in the incorporation of technologies and digital marketing within the business in its processes, separation of personal and business finances, greater consideration of the opinions of workers and performance evaluations; within corporate social responsibility practices, it was found that it is necessary to reduce the use of disposable containers and the possibility of employing people with different abilities and participating in social employment programs.

Keywords: Professionalization, Family-owned business, Corporate social responsibility, Restaurant

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Antecedentes .....	12
1.2. Planteamiento del problema.....	17
1.2.1. Preguntas de investigación.....	21
1.2.2. Objetivos .....	22
1.2.2.1. Objetivo General .....	22
1.2.2.2. Objetivos Específicos.....	22
1.3. Justificación.....	23
1.4. Delimitación y limitaciones .....	24
1.5. Contenido de los capítulos .....	26
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	27
2.1 Conceptualización de la empresa familiar .....	27
2.1.1. Características de la empresa familiar.....	31
2.1.2. Modelo conceptual de la empresa familiar: Modelo de los tres círculos	36

2.2. Conceptualización de la profesionalización en la empresa familiar .....	39
2.2.1. Perfil del empresario .....	44
2.2.2. Estructura organizacional .....	50
2.2.3. Cultura organizacional .....	52
2.2.4. Tecnologías de la información y comunicación.....	53
2.2.5. Mercadotecnia digital .....	55
2.2.6. Calidad en el servicio .....	57
2.3. Conceptualización de la responsabilidad social empresarial .....	59
2.4. Pandemia del COVID-19 .....	63
2.5. Modelo conceptual de la investigación .....	65
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>68</b>
3.1. Industria restaurantera nacional .....	68
3.2. Industria restaurantera en Yucatán.....	69
3.3. La industria restaurantera en Progreso .....	69
3.3.1. Área de estudio.....	69
3.3.2. Características y relevancia del sector .....	71
3.3.3. Listado y clasificación.....	72
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>78</b>
4.1. Tipo de investigación .....	78
4.2. Enfoque de la investigación .....	79



4.3. Alcance de la investigación.....	79
4.4. Diseño de la investigación.....	79
4.5. Variables de estudio .....	80
4.6. Unidad de análisis y sujeto de estudio .....	81
4.7. Población y muestra .....	81
4.8. Descripción de las herramientas de recolección de información .....	83
4.8.1 Instrumento de investigación .....	83
4.8.1.1. Confiabilidad.....	83
4.8.1.2. Validez .....	84
4.8.2. Proceso de recolección de datos.....	84
4.8.3. Procedimiento de análisis de información .....	84
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>
5.1. Perfil de los restaurantes familiares .....	86
5.2. Profesionalización de la unidad de análisis.....	90
5.2.1. Perfil del empresario .....	90
5.2.2. Estructura organizacional .....	99
5.2.3. Cultura organizacional .....	100
5.2.4. Tecnologías de la información y comunicación.....	103
5.2.5. Mercadotecnia digital.....	105
5.2.6. Calidad en el servicio .....	108

5.2.7. Efectos y acciones provocados por la pandemia de la Covid-19 .....	110
5.3. Responsabilidad social empresarial de la unidad de análisis .....	112
5.4. Necesidades de capacitación de la unidad de análisis.....	116
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
6.1. Conclusiones .....	118
6.2. Recomendaciones.....	124
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Conceptualización de la empresa familiar .....	30
Tabla 2.2. Comparación entre la empresa familiar y no familiar.....	33
Tabla 2.3. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas .....	34
Tabla 2.4. Comparación entre la empresa familiar profesional y la no profesional .....	40
Tabla 2.5. Indicadores que incurren en la profesionalización de las empresas familiares.....	42
Tabla 2.6. Cuadro comparativo: Mercadotecnia tradicional vs mercadotecnia digital.....	56
Tabla 2.7. Indicadores que incurren en la responsabilidad social empresarial .....	62
Tabla 3.1. Características demográficas de la población de restaurantes familiares .....	74
Tabla 3.2. Listados de empresas familiares restaurantes en Progreso .....	75
Tabla 4.1. Variables de estudio .....	80
Tabla 4.2. Reactivos que constituyen el instrumento de medición final.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de los tres círculos .....	37
Figura 2.2. Expansión del conflicto .....	49
Figura 2.3. Diagrama del modelo conceptual de la investigación .....	66
Figura 3.1. Restaurantes localizados en el Boulevard Turístico Malecón de Progreso .....	70
Figura 3.2. Malecón Internacional Progreso .....	70
Figura 5.1. Cantidad de personas que trabajan en las empresas familiares restaurantes .....	87
Figura 5.2. Años en funcionamiento de las empresas familiares restaurantes .....	88
Figura 5.3. Número de familiares que trabajan en las empresas familiares restaurantes.....	89
Figura 5.4. Parentescos familiares dentro de las empresas familiares restaurantes .....	90
Figura 5.5. Estado civil de los dueños de las empresas familiares restaurantes .....	91
Figura 5.6. Edad de los dueños de las empresas familiares restaurantes .....	92
Figura 5.7. Grado de estudios de los dueños de las empresas familiares restaurantes.....	93
Figura 5.8. Generación familiar de las empresas familiares restaurantes .....	93
Figura 5.9. Actividades que realizan los dueños de las empresas familiares restaurantes.....	94
Figura 5.10. Proceso para tomar decisiones de los dueños de las empresas familiares restaurantes .....	95
Figura 5.11. Administración del dinero de las empresas familiares restaurantes .....	96
Figura 5.12. Tiempo dedicado por los dueños a las empresas familiares restaurantes .....	97
Figura 5.13. Acciones realizadas en beneficio de las empresas familiares restaurantes.....	98
Figura 5.14. Manejo de los conflictos en las empresas familiares restaurantes.....	98
Figura 5.15. Etapa de vida de las empresas familiares restaurantes .....	99
Figura 5.16. Actividades de la organización de las empresas familiares restaurantes.....	100
Figura 5.17. Valores y principios de las empresas familiares restaurantes.....	101

Figura 5.18. Normas y formas de actuar que guían a las empresas familiares restaurantes ...	102
Figura 5.19. Tradiciones y costumbres de las empresas familiares restaurantes .....	102
Figura 5.20. Herramientas tecnológicas de las empresas familiares restaurantes.....	103
Figura 5.21. Medios tecnológicos utilizados por las empresas familiares restaurantes .....	104
Figura 5.22. Usos de las TICs de las empresas familiares restaurantes .....	105
Figura 5.23. Usos de los medios tecnológicos para la mercadotecnia digital de las empresas familiares restaurantes.....	106
Figura 5.24. Medios de promoción digital de las empresas familiares restaurantes .....	107
Figura 5.25. Frecuencia con la que realizan mercadotecnia digital de las empresas familiares restaurantes.....	108
Figura 5.26. Forma en la que conocen las necesidades de los clientes de las empresas familiares restaurantes.....	109
Figura 5.27. Condiciones competitivas de las empresas familiares restaurantes.....	110
Figura 5.28. Impacto de la pandemia del COVID-19 a las empresas familiares restaurantes	111
Figura 5.29. Acciones para resistir la pandemia del COVID-19 de las empresas familiares restaurantes.....	112
Figura 5.30. Manejo de los desechos por las empresas familiares restaurantes.....	113
Figura 5.31. Reducción del consumo de recursos de las empresas familiares restaurantes....	114
Figura 5.32. Prácticas de apoyo a los trabajadores de las empresas familiares restaurantes ..	114
Figura 5.33. Prácticas de apoyo a la comunidad de las empresas familiares restaurantes .....	115
Figura 5.34. Prácticas de trato digno de las empresas familiares restaurantes.....	116
Figura 5.35. Áreas de mejora comentadas por las empresas familiares restaurantes.....	117

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo se exponen los antecedentes existentes sobre las situaciones que enfrentan las empresas familiares, enfocándose en el caso de las MIPYMES, y resaltando su importancia en la economía de los países, lo que posteriormente resulta en la definición de la problemática que enfrentan las empresas familiares, no siendo la excepción las empresas familiares restaurantes, incluidas las del malecón de Progreso, del Estado de Yucatán, que puede ameritarse por la falta de profesionalización y la importancia de que las empresas familiares no necesariamente grandes incorporen prácticas de responsabilidad social empresarial. Luego de esto se detalla la justificación que motiva al desarrollo de esta investigación sobre las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, destacando las delimitaciones que acotan a la investigación y las limitaciones que restringen y dificultan la realización del estudio.

### 1.1. Antecedentes

Varios autores han buscado definir lo que caracteriza a la empresa familiar, entre estas definiciones existen coincidencias, y desde estas se puede describir a la empresa familiar cómo a una unidad económica, en la cual al menos dos individuos de la familia son propietarios de la misma y tienen participación en la administración, teniendo mayoría absoluta de las acciones o votos dentro de la organización, y en las que se tiene intención de que esta administración sea sucedida a las siguientes generaciones (Belausteguigoitia, 2017; Gaona-Tamez et al., 2019; Treviño-Rodríguez, 2010). Derivado de estas concepciones, es claro que la familia conforma uno de los pilares en los cuales se sostiene la operación y gestión de la empresa familiar.

La existencia de empresas familiares puede considerarse como algo habitual, para poner un ejemplo, en países como Estados Unidos y Alemania conforman al 90% y 82% del tejido empresarial respectivamente y, en el caso particular de México el 83% de las empresas son

familiares; en Yucatán el 94% son empresas familiares, siendo el segundo Estado de la República Mexicana con mayor porcentaje de empresas familiares con base al total, por ende, tienen una contribución significativa al PIB y a la generación de empleos; en México a nivel nacional el porcentaje de empresas familiares sobre el total de empresas según su tamaño es de 85.8% para las micro empresas, 83.67% en pequeñas, 77.97% en medianas y 52.17% en las grandes (San Martín & Durán, 2017).

Para que una empresa familiar pueda mantenerse vigente en el mercado requiere de profesionalizarse, Belausteguigoitia (2017) menciona que “la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas” (p. 136).

La profesionalización en las empresas familiares puede definirse como el proceso metodológico que deben seguir las empresas familiares para mejorar la planeación y organización de la estrategia empresarial, orientando de manera controlada y dirigida correlativamente con los objetivos y metas de la familia, especialmente en aspectos como la administración y las finanzas, que son áreas en las que flaquean las empresas familiares, pudiendo resultar en conflictos internos y el declive o hasta cierre de la empresa (Flores-Pérez et al., 2019)

Diversos autores consideran distintos elementos que deben cuidarse y definirse debido a que inciden en la profesionalización de las empresas, García et al. (2018) apoyándose en una búsqueda bibliográfica exhaustiva y en el análisis posterior de la información, enlistaron a la dirección profesional, la estructura organizacional, la cultura organizacional, la planeación estratégica empresarial, las decisiones descentralizadas, el consejo de administración, la asamblea familiar, el plan de sucesión, los sistemas de control, el presupuesto, la innovación, la

orientación a las ganancias, la planeación estratégica familiar, las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), las relaciones interpersonales y el protocolo familiar; el autor también resaltó el perfil del empresario como elemento que afecta a la profesionalización de las empresas familiares.

Aunado a los elementos dichos anteriormente, se consideran en este trabajo también la mercadotecnia digital y la calidad en el servicio. En el caso de la mercadotecnia digital, esta se estudió debido a que es una tendencia que ha crecido mucho recientemente, debido a las ventajas que le ofrecen las herramientas digitales, motivado por el COVID-19, siendo una oportunidad para crecer las ventas por medio de la promoción de sus productos y servicios (Diago & Martínez, 2017; Gijón-Santaella et al., 2020; León et al., 2020).

Al analizarse al sector restaurantero un aspecto que llama la atención es la calidad en el servicio, en un estudio realizado en La Paz, Baja California Sur se estudió la calidad en el servicio considerando variables como las instalaciones, accesibilidad, capital humano, atmósfera y la comida, y resalta que existe una relación positiva entre la calidad en el servicio y la satisfacción al cliente (Monroy & Urcádiz, 2019).

Para Zeithaml et al. (1993), en el caso de la calidad en el servicio “las empresas de servicio excelentes muestran un mejor desempeño financiero porque actúan mejor ante sus clientes. Los clientes responden mejor a esas empresas porque perciben más valor en sus ofertas que en las ofertas de la competencia”. (p.12)

En el contexto actual de las empresas, una realidad ineludible es la necesidad y la exigencia de la sociedad para que las empresas sean socialmente responsables, han existido varias definiciones de la responsabilidad social empresarial, y para este fin, resultado de las investigaciones de Raufflet et al. (2012) se le puede describir como el conjunto de acciones voluntarias y constantes de las empresas, que sin descuidar el aspecto económico propio y



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

externo, tienen como finalidad el buen desarrollo y preservación del ambiente y aspectos sociales de los actores internos y externos de la organización por medio de aportaciones positivas o de reducción de efectos nocivos; estas actividades pueden o no estar relacionadas con el giro de la empresa. Derivado de su investigación, también se resaltan cualidades de la responsabilidad social empresarial para el bienestar económico de la organización, siendo uno de los principales el desarrollo de una buena imagen para la sociedad; en contrapartida, la carencia de acciones de responsabilidad social empresarial puede resultar en una mala imagen pública.

En lo referente a las prácticas de responsabilidad social, según la Secretaría de Economía (2016), estas son un medio para coadyuvar en la mejora del contexto que rodea al escenario empresarial, que adicionalmente genera valor agregado para la empresa y sus clientes. Dentro de Yucatán, la Fundación del Empresario Yucateco (FEYAC), busca aportar con sus acciones a 13 de 17 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), seis de manera directa y siete indirectas, entre los que se encuentran los de “Fin de la pobreza”, y “Reducción de las desigualdades” de los directos, y “Trabajo decente y crecimiento económico” e “Industria, innovación e infraestructura” en los indirectos (Fundación del Empresario Yucateco, 2024).

Entre los estudios sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial en México se encuentra un estudio exploratorio en Celaya, Guanajuato organizado por la Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos, mencionando que es necesario implementar más prácticas de responsabilidad social empresarial, y que es necesario profundizar más en este tipo de estudios debido a los beneficios que puede otorgar a las empresas (Ríos-Manríquez et al., 2017).

En México, en las regiones del centro y norte, una de cada tres empresas trabaja con responsabilidad social y en la región sur y golfo de México, una de cada dos empresas labora

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

con responsabilidad social y dentro de las acciones de responsabilidad social las que más predominan son las acciones para el medio ambiente con un 60.5%, en segundo lugar, las prácticas laborales con un 52.6% y por último la participación y desarrollo de la comunidad con un 50% (Santana, 2019).

Existen varias investigaciones orientadas a comprender a las empresas familiares, su importancia en la economía de los países y la importancia de que estas se profesionalicen. Para el entendimiento de la progresión del estudio de las empresas familiares se enlistarán varios ejemplos.

En un estudio realizado por Mendoza (2021) sobre los factores de éxito para las empresas familiares restaurantes identificó que uno de los factores más importantes para su prosperidad, o en su defecto ser displicentes, son rasgos de la familia como la relación familiar, responsabilidad, compromiso y la capacidad de liderazgo del sucesor, aspectos que están contemplados en la profesionalización de las empresas familiares.

La investigación de García (2017) está enfocada desde su estudio de caso en analizar la profesionalización para desarrollar la estructura organizacional, planteamiento estratégico y gestión de la sucesión familiar con el fin de realizar un protocolo para una empresa familiar de servicios de capacitación en el Estado de Yucatán.

En la investigación realizada por Flores (2020), basada en un estudio de caso obtuvo que aunque el director aporta a mejorar empresas, se encuentran carencias en lo referido a la estructura organizacional, la toma de decisiones, la cultura organizacional y la filosofía empresarial y propuso que debe diseñarse un protocolo familiar que se debe seguir para realizar la sucesión.

En un estudio de caso realizado por Cupul (2021) se analiza la profesionalización y sucesión de una microempresa de servicios en comercialización de equipo biomédico en Mérida,

Yucatán, encontrando que existen roces entre la familia debido a la sucesión y carencias en la planeación de la empresa, realizando recomendaciones para su cultura empresarial, perfil de los empresarios, estructura organizacional, TIC's, planeación estratégica y proceso de sucesión.

En investigaciones realizadas por Martín (2022) y Castillo (2022) orientadas a describir la profesionalización y responsabilidad social empresarial en las microempresas familiares de giro comercial de la comisaría de Caucel de Mérida, Yucatán, ambos en sus respectivos estudios recomiendan que es necesario identificar cuáles son las condiciones que dificultan que las empresas familiares del sector se profesionalicen y realicen prácticas de responsabilidad social empresarial y finalmente implementar planes de capacitación.

Es necesario mencionar que, a fecha de la conclusión de esta investigación, han pasado 4 años desde que inició la pandemia declarada por la OMS del virus llamado popularmente como COVID-19, o su nombre técnico SARS-CoV-2, el cual es una enfermedad respiratoria altamente contagiosa que puede enfermar gravemente a algunos individuos, pudiendo fallecer por complicaciones (Organización Mundial de la Salud, 2023). Los efectos del COVID-19 no se limitaron a afectar la salud de las personas, sino también a la salud de las empresas, principalmente debido a los cierres decretados y cuarentenas que evitaban el libre tránsito de las personas (Englisch & Ambrosini, 2020). Empresas de diversos sectores considerados como “esenciales” fueron obligadas a adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, incluyendo aspectos no antes contemplados por variedad de empresas familiares, como la entrega a domicilio y el uso de redes sociales.

### **1.2. Planteamiento del problema**

En datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022a) en México la esperanza de vida de un negocio al nacer es de 8.4 años, Yucatán es un caso particular, en donde la esperanza de vida de una empresa es de 10.7 años, siendo Yucatán el segundo Estado de la

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

República Mexicana con mayor esperanza de vida de las empresas al nacer; cuando un negocio alcanza los 5 años, su esperanza de vida es de 10.2 años más, en el caso de Yucatán es de 12.7 años más; otros datos a destacar es que la tasa de mortalidad de las empresas es más alta en los primeros años, siendo del 52% antes de cumplir los 2 años de nacimiento, divididos en 31% antes del primer año y 21% después del primero y antes de cumplir el segundo.

Por la cantidad de las empresas familiares y de los empleos que estas generan, su buen o mal desempeño impacta en las vidas de miles de mexicanos, como emprendedores y como trabajadores, agravado después de la llegada del COVID-19 que generó impactos socioeconómicos, ambientales, políticos y epidémicos que pusieron en riesgo la supervivencia de las empresas familiares (Englisch & Ambrosini, 2020). Las empresas familiares en general, incluidas las empresas orientadas al sector restaurantero y otros sectores relacionados con el turismo, se vieron sumamente mermadas en sus ventas debido a la pandemia del COVID-19, particularmente el sector restaurantero tuvo una caída de su aportación al PIB de un 29.3% en el 2020 comparado con el 2019 (INEGI, 2021).

Existen variedad de retos que enfrentan las empresas familiares en su operación y administración, entre los principales que destacan los autores se encuentran la diferenciación de funciones entre los integrantes de la familia, disociar las relaciones familiares y las de trabajo, la separación entre propiedad y dirección, la administración de los bienes de la empresa, falta de una estructura organizacional clara, procesos no definidos, entre otros (Belausteguigoitia, 2017; Bolio & Aparicio, 2024; San Martín & Durán, 2017; Trevinyo-Rodríguez, 2010). Bolio y Aparicio (2024) también encontraron que entre las empresas encuestadas un 45% tiene áreas de mejora considerables y un 52% se encuentra en riesgo de cerrar por problemas internos.

Parte importante de los problemas que enfrentan las empresas familiares pueden ameritarse a su falta de profesionalización, aspectos como el no contar con una estructura

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

organizacional correctamente definida, una cultura organizacional poco o mal definida y problemas en los procesos y operatividad (Castillo, 2022; Gaona-Tamez et al., 2019; García et al., 2018; Luna et al., 2017; Martín, 2022; Santamaría & Chicaiza, 2016). En el caso de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, enfrentan problemas de profesionalización, es posible ver en plataformas como *Google Maps* que estos negocios reciben críticas relacionadas con aspectos desde la calidad de los alimentos y la atención al consumidor hasta de higiene dentro del establecimiento, resultando en que una pequeña proporción de restaurantes tenga una calificación de 4.5 estrellas en adelante dentro de la plataforma.

En la cuestión de responsabilidad social no se destacan actividades relacionadas por las empresas familiares restaurantes ni de otros sectores económicos dentro de Progreso, por lo que esta investigación será de las primeras que toman como tema importante a la responsabilidad social empresarial dentro del municipio.

Como se menciona en Castillo-Addiego et al. (2023) las empresas familiares enfrentan distintos problemas derivados de sus propias características, influenciadas por la familia y cuestiones personales, y por esto mismo es imperante la necesidad de que estas empresas se profesionalicen, y que puedan aprovechar sus propias ventajas. Con base en la información cubierta de variedad de estudios dentro esta investigación, se hace notar que las empresas familiares restaurantes del malecón en Progreso, Yucatán enfrentan cambios y se encuentran en un punto de inflexión en el cual podrían mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, así como aprovechar la reactivación del turismo en la región de Yucatán, por esto mismo es necesario identificar y plantear un plan de acción para estas empresas familiares que les permita hacerse más competitivas y tengan una buena responsabilidad social empresarial, las cuales se derivarán en un mejor servicio y una mejor imagen pública para los turistas nacionales e internacionales; aunque, hasta el momento, no existen estudios relacionados con las empresas

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

familiares restaurantes en el malecón de Progreso, Yucatán, por lo que en primer lugar es necesario conocer su situación actual.

Con base en la información disponible de los negocios de la localidad de Progreso, Yucatán es de mencionar que no se cuenta con la información suficiente para conocer los niveles de profesionalización con el que cuentan actualmente las empresas familiares, pero considerando la promoción turística promovida por el gobierno y su posición ventajosa como punto de llegada de turistas, vuelven imperante la necesidad de que las empresas familiares sean competitivas.

Para esta investigación fueron consideradas dos variables, debido a su relevancia para las empresas familiares. La primera es la profesionalización, que incluye como subvariables generales, importantes para todas las empresas familiares en la actualidad, al perfil del empresario, la estructura organizacional, la cultura organizacional, las tecnologías de la información y comunicación, y la mercadotecnia digital, las cuales aportan a la competitividad y permanencia de las empresas familiares, independientemente de su sector, y como añadido específico del sector restaurantero la calidad en el servicio, considerada como una subvariable de profesionalización importante, ya que es una de las características que distingue a las empresas dentro de este sector del ser o no ser competitivas; también es considerada la pandemia del COVID-19 debido a que fue un agente de cambio y un punto de inflexión; y, la responsabilidad social empresarial, que es interpretada como la amortiguación de los impactos negativos que sus operaciones y actividades tienen sobre su entorno próximo, considerando como indicadores al reciclaje, ahorro de consumo, apoyo a trabajadores, apoyo a la comunidad y el trato digno.

La pregunta que motiva a la investigación es: ¿Qué tan profesionales y socialmente responsables son las empresas familiares restaurantes en el malecón de Progreso, Yucatán?

### 1.2.1. Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cómo es la profesionalización y responsabilidad social empresarial, así como de las necesidades de capacitación de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo es el perfil de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?
2. ¿Cómo es el perfil del empresario de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?
3. ¿Cómo la estructura organizacional de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?
4. ¿Cómo es la cultura organizacional de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?
5. ¿Qué tecnologías de la información y comunicación son utilizadas en las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?
6. ¿Cómo es utilizada la mercadotecnia digital en las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?
7. ¿Cómo es la calidad en el servicio de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?
8. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia del COVID-19 para las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?

9. ¿Qué acciones realizaron para reducir el impacto de la pandemia del COVID-19 las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?
10. ¿Cuáles son las prácticas de responsabilidad social empresarial aplicadas en las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?
11. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán?

### **1.2.2. Objetivos**

#### **1.2.2.1. Objetivo General**

Analizar la profesionalización y la responsabilidad social de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán y proporcionar una propuesta de mejora para las necesidades de capacitación.

#### **1.2.2.2. Objetivos Específicos**

1. Describir el perfil de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.
2. Describir el perfil del empresario de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.
3. Describir la estructura organizacional de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.
4. Describir la cultura organizacional de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.
5. Analizar las tecnologías de la información y comunicación utilizadas en las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.



6. Describir el uso de la mercadotecnia digital en las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.
7. Describir la calidad en el servicio de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.
8. Describir el impacto de la pandemia del COVID-19 para las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.
9. Identificar qué acciones realizaron para reducir el impacto de la pandemia del COVID-19 las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.
10. Describir las prácticas de responsabilidad social empresarial aplicadas en las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.
11. Detectar las necesidades de capacitación de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.

### **1.3. Justificación**

Las empresas familiares son una parte importante de la economía de los países, debido a sus aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de empleos, pero su tasa de mortalidad es un riesgo en el largo plazo, especialmente cuando el nacimiento de nuevas empresas se reduce. Existen razones para relacionar la alta mortalidad de las empresas familiares con la falta de profesionalización, así como de los problemas propios de las empresas familiares en sus inicios, desarrollo y sucesión, en los casos en las que llega a darse (Belausteguigoitia, 2017). Es imperante la necesidad de que las empresas familiares se profesionalicen para, en primer lugar, prolongar su supervivencia, en segundo lugar, el ofrecer mejores condiciones, productos y servicios a sus clientes, y tercero para mejorar sus ganancias, que pueden traducirse en mejores condiciones para todos los involucrados con la empresa (Bolio & Aparicio, 2024).

Progreso, Yucatán, se encuentra en una posición privilegiada para aprovechar el turismo que llega a la región, por lo que mejorar el servicio otorgado por las empresas familiares restaurantes sería una forma de mejorar sus ingresos, permitiendo que comer en los restaurantes sea parte del atractivo turístico del puerto. El hecho de que mejoren su servicio por medio de la profesionalización y desarrollen prácticas de responsabilidad social pueden ser formas efectivas para promocionarse y dar una buena primera impresión a turistas nacionales e internacionales.

El que las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán no se profesionalicen desaprovecharía el potencial que ofrece el nuevo turismo para el desarrollo económico local, traduciéndose en un estancamiento o reducción del ingreso y ganancias para los negocios locales de manera directa e indirecta, debido a que el turismo es de las pocas actividades económicas del puerto que ingresa dinero a la economía local, adicional a la exportación de especies marinas como alimentos; esta situación ha generado un estancamiento económico a lo largo de las últimas décadas para Progreso, por lo que el no aprovechar el turismo, en las condiciones económicas actuales, resultará en que se mantenga este estancamiento o, en el peor de los casos, se agrave si es que se reducen en sobremanera las exportaciones pesqueras y no se encuentra alguna actividad económica que sustituya su importancia para el municipio, sin olvidar el cierre de empresas y pérdida de empleos relacionados con la reducción de las ventas, poniendo en situaciones complicadas a parte importante de las familias progreseñas, donde aproximadamente el 19.4% de la población ocupada (2758 trabajadores) depende de los ingresos del sector de hoteles y restaurantes (INEGI, 2022d).

### **1.4. Delimitación y limitaciones**

Para los fines de este estudio, se estudiaron a las empresas familiares restaurantes con locales ubicados sobre el malecón de Progreso, Yucatán y hasta cinco calles atrás,

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

correspondiendo entre las calles 19 a 31, y de la 58 a la 120, también pudiendo delimitarse como el “Boulevard Turístico Malecón” y el “Malecón Internacional”.

En esta investigación se considera como “sector restaurantero” a las empresas con la clave de subrama sectorial 72251 según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), que conforma a los servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2023). Cabe aclarar que la clasificación mencionada anteriormente considera establecimientos que pueden contar o no con la posibilidad de comer en el establecimiento, o en otras palabras, incluye comida para llevar, pero siendo parte clave de la clasificación que la comida es preparada a solicitud del cliente, excluyendo alimentos ya preparados, los cuales pueden venir empaquetados como habitualmente es posible encontrar en tiendas de autoservicio; otro aspecto es que la empresa debe encontrarse en un inmueble, por lo que se excluyen unidades móviles como los puestos ambulantes y los camiones de comida, o *food trucks*, es conveniente aclarar que se consideraron a los comercios que tengan al menos una parte de su operación en un establecimiento físico, aunque se apoyen de puestos calificables como móviles para la preparación de los productos, pero no se consideraron a los que basen toda su operación en un puesto móvil, aunque este ya lleve un tiempo prolongado sin cambiar su ubicación de asentamiento; otras distinciones a hacer son los negocios enfocados principalmente en la preparación de bebidas alcohólicas como los bares, los orientados a preparación de alimentos para organizaciones y los orientados a preparación de alimentos para eventos. La duración del estudio se encuentra definida entre febrero de 2023 y junio de 2024.

Entre las limitaciones en la realización del estudio la principal es la negativa de las empresas de participar en el estudio, debido a que su participación es voluntaria, así como a la

hora de aplicar el instrumento el que el o los dueños no se encuentren en el establecimiento. La investigación es realizada sin financiamiento público ni privado.

### **1.5. Contenido de los capítulos**

En el Capítulo II se cubren los aspectos teóricos de la investigación, siendo estos la descripción de la empresa familiar, la profesionalización de estas y sus factores, la responsabilidad social prácticas, y las necesidades de capacitación de las empresas familiares.

En el Capítulo III se evalúa el contexto en el que es aplicada la investigación, siendo estos la industria restaurantera nacional, en Yucatán y en el municipio de Progreso, detallando más en este sus características, relevancia del sector en la economía local y su clasificación.

En el capítulo IV se detallan las características y procesos metodológicos de la investigación, como el tipo, enfoque y diseño de la investigación, la unidad de análisis, sujeto de estudio, población y muestra, la descripción de las variables y el proceso e instrumento de recolección y análisis de resultados.

Finalmente, en el capítulo V se detallan los resultados obtenidos luego de recolectar y analizar la información, los cuales describen a la condición actual de la profesionalización y responsabilidad social de las empresas familiares restaurantes, para posteriormente mencionar las propuestas de mejora para estas empresas y de propuestas de siguientes estudios.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En esta sección se exponen todas aquellas teorías, conceptos y modelos que variedad de autores han estudiado y/o diseñado con antelación, con el objetivo de proporcionar el contexto teórico y conceptual en el que se desarrolla y fundamenta la investigación. Los elementos que se cubrirán en este capítulo es, en primer lugar, la conceptualización de la empresa familiar, primero definiendo sus características que las diferencian de las empresas no familiares y el modelo conceptual de los tres círculos; como segundo elemento es la conceptualización de la profesionalización en la empresa familiar, conformado por el perfil del empresario, la estructura organizacional, cultura organizacional, las tecnologías de la información y comunicación, mercadotecnia digital y calidad en el servicio, donde el conjunto de todos estos elementos marcan la diferencia para que una empresa familiar restaurante pueda considerarse profesionalizada y, además, ser competitiva; como tercer elemento se cubre la conceptualización de la responsabilidad social empresarial, aspecto que ha ido tomando importancia debido a la concientización de organizaciones y empresas de los impactos positivos y negativos que pueden tener sus acciones en la sociedad y el ambiente, situaciones que no deben ser ignoradas tampoco por las empresas familiares; y como cuarto elemento a la pandemia del COVID-19, debido a que es una situación que impactó a las actividades y operación de un sinnúmero de empresas en el mundo, por lo que es importante tenerlo presente.

### **2.1 Conceptualización de la empresa familiar**

La conceptualización de lo que distingue a una empresa familiar de una no familiar es relativamente compleja, al no haber un concepto comúnmente aceptado por los académicos, como explica Belausteguigoitia (2017):

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La falta de integración teórica propicia que existan muchas definiciones sobre la empresa familiar. Ya Wortman (1994) reportaba más de 20 definiciones en Estados Unidos. En México, los pocos profesionales que se dedican a esta disciplina también manejan definiciones diversas. Ofrecer una definición de empresa familiar representa el primer reto que enfrenta un especialista en el estudio de este tema. (p.41)

Teniendo presente esta declaración, Treviño-Rodríguez (2010) desarrolló una reducida indagación, fundamentada en la conceptualización de las empresas familiares, interrogando a diferentes individuos con el objetivo de conocer su interpretación sobre lo que es una empresa familiar. La investigación arrojó que únicamente el 3% de los 500 participantes otorgó una respuesta casi acertada a la definición de empresa familiar, obteniendo del 97% restante respuestas como: (a) Pequeña y Mediana Empresa (PYME), con 75%; (b) micronegocio, con 10%; (c) empresa privada, con 7%; (d) empresa rural y/o artesanías, con 3%; y (e) otros, con 2%.

Evidentemente, la manera más clara de distinguir un negocio de carácter familiar de uno no familiar es la implicación de los miembros de la familia en los asuntos empresariales, pero esto no es suficiente (Belausteguigoitia, 2017; Treviño-Rodríguez, 2010); es imprescindible eludir las perspectivas inflexibles que únicamente valoran a la empresa familiar por la participación de los miembros familiares en la dimensión de propiedad.

Es indudable que la dimensión familiar toma control de la propiedad a causa de una participación accionaria mayoritaria y posicionamiento de los miembros familiares en puestos administrativos y directivos, empero, no se deben ignorar aquellas actividades que, aunque menos evidentes, se ven perjudicadas por la conexión familiar (Leach, 2010). Por ejemplo,

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

algunos expertos lo relacionan con temas de participación accionaria y dirección organizacional, mientras que otros autores involucran la transferencia del control y administración a las siguientes generaciones (Belausteguigoitia, 2017); sin embargo, lo sustancial es reconocer la particularidad de estas empresas que, a pesar de ser importante, no es la mera acción de propiedad o gestión de los miembros familiares, sino el impacto que ocasionan las variables de propiedad, gobernanza, administración y sucesión en las metas, tácticas y estructura organizacional (Chua et al., 1999).

Por lo mencionado anteriormente, el análisis de las empresas familiares deberá orientarse principalmente a la manera en la que las características que afectan a las empresas familiares y no afectan a las que no lo son, pero ante la carencia de un concepto generalizado, las investigaciones son capaces de variar de acuerdo con la idealización que cada autor establezca. En la Tabla 2.1 se puede observar la variada conceptualización que expertos en el tema han otorgado al término de empresa familiar.

Tabla 2.1.

Conceptualización de la empresa familiar

Autor(es)	Conceptualización
Leach (2010)	Dominio familiar en las operaciones de la organización, basado en la posesión mayoritaria de las acciones o en la incorporación de miembros familiares en puestos directivos y ejecutivos, cuyos altercados familiares pueden ocasionar situaciones precarias en el porvenir de la empresa.
Tagiuri y Davis (1996)	Organizaciones dominadas por una unidad familiar, cuyos integrantes, cuando menos dos, participan en la gestión de sus operaciones, necesitando de la contratación de trabajadores que no pertenezcan a la familia.
Chua et al. (1999)	Empresa dominada y gestionada por integrantes de una o varias unidades familiares, dirigida hacia la consecución de una visión que apunta a la prolongación del legado familiar de una generación a otra.
Miller y Le Breton-Miller (2003, citado en San Martín & Durán, 2017)	Dominio familiar basado en la posesión mayoritaria de las acciones, salvaguardando la incorporación de, cuando menos, dos miembros familiares en puestos directivos y ejecutivos, prolongando el legado familiar a través de la sucesión.
Vélez et al. (2008)	Dominio de una o más unidades familiares relacionadas por consanguinidad, basado en la posesión mayoritaria de sus acciones y la gestión de decisiones que promuevan la transmisión de la propiedad a las siguientes generaciones.
Agrupación Europea de Empresas Familiares y Family Business Network (2009, citado en San Martín & Durán, 2017)	Sin importar la estratificación del negocio, son aquellas con dominio de una unidad familiar, basado en la posesión mayoritaria del patrimonio empresarial por miembros unidos por consanguinidad, donde uno, cuando menos, conforma las operaciones de gestión de la gobernanza corporativa.
Trevinyo-Rodríguez (2010)	Dominio de una o más unidades familiares, basado en la posesión mayoritaria de las acciones para tomar el control de su administración, lo que implica su participación en la dirección del negocio y en el resguardo de los activos empresariales. Se promueve la prolongación del legado familiar a través de la sucesión a través de la transferencia de conocimiento a las siguientes generaciones.
Belausteguigoitia (2017)	Dominio de una unidad familiar, basado en la participación de sus miembros en el control y gestión de la organización, involucrando una visión espiritual donde la familia es el núcleo de la empresa.

*Fuente: Elaboración propia con datos de Belausteguigoitia (2017), Chua et al. (1999),*

*Leach (2010), San Martín & Durán (2017), Tagiuri y Davis (1996), Trevinyo-Rodríguez (2010),*

*Vélez et al. (2008).*



Aun cuando los autores contemplan elementos adicionales que podrían diferir en menor o mayor medida, Molina et al. (2017) establecen que se pueden vislumbrar tres perspectivas que resultan en una generación inicial de la conceptualización de la empresa familiar: (a) involucramiento activo de los miembros familiares en la organización en su función de propietarios, directivos, gestores de control y sucesores; (b) voluntad de los miembros familiares por transferir los conocimientos e impulsar el interés de la continuidad de la organización a las siguientes generaciones; (c) dominio de la unidad familiar sobre la dinámica empresarial, regida por el nivel de integración de los miembros familiares en la organización, la experiencia orientada hacia la prolongación del legado familiar, y la cultura familiar que sobrepone los valores y conductas de sus miembros al rendimiento de la empresa. La atención de estas tres circunstancias auxilia en el entendimiento de las posibles afectaciones que la dimensión familiar de negocios de esta índole puede ocasionar en la dinámica empresarial.

En consecuencia, para fines de la presente investigación, para conceptualizar a la empresa familiar: Es aquella donde, cuando menos, dos individuos que forman parte del mismo núcleo familiar fungen como propietarios mayoritarios, ejerciendo control sobre la dirección y administración del negocio, destacando esencialmente su deseo de transferencia a las siguientes generaciones, esto es la llamada sucesión.

### **2.1.1. Características de la empresa familiar**

Existe cierto desconocimiento general en la población sobre lo que es y caracteriza a una “empresa familiar”, en una encuesta aplicada a 500 personas por Trevinyo-Rodríguez (2010) solo un 3% dio una explicación cercana a lo que es una empresa familiar, un 75% la describió como una pequeña y mediana empresa, un 10% como una microempresa, y un 22% en otras descripciones.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Debido a lo anterior, varios autores han buscado definir qué es lo que caracteriza y distingue a las empresas familiares de las no familiares, Grabinsky (2018) la explica como una empresa que es gestionada por una o más familias, pero distingue que su finalidad no es solo generar ganancias, sino perdurar en el tiempo, y tiende a tener cuestiones personales, como ser el sueño de los fundadores, dar orgullo, y generar felicidad y roces con la o las familias involucradas con la administración.

Regularmente, las empresas familiares destacan por la presencia de inconvenientes que obstaculizan su desarrollo. Los procesos poco estructurados, el esquema empresarial que entorpece su crecimiento, y la falta de profesionalización, son algunas de las razones por las que ocurre esta generalización. Está claro que, como las no familiares, no todas las empresas de carácter familiar logran su continuidad, no obstante, si esta es dirigida hacia el equilibrio de sus dimensiones, logrará reducir el impacto de un mercado fluctuante (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

De igual modo, las empresas familiares resultan ser entidades mucho más complejas en virtud de la incorporación de la dimensión familiar en la dinámica empresarial. Esto representa un factor sustancial hacia su continuidad, siendo contemplado como un atributo o un inconveniente, de acuerdo con la visión y atención que el propietario le otorgue a su organización (Belausteguigoitia, 2017; Bolio & Aparicio, 2024; Trevinyo-Rodríguez, 2010). En la Tabla 2.2 se puede observar la comparación entre una empresa familiar y una no familiar de acuerdo con lo señalado por diversos autores, denotando las similitudes y desemejanzas existentes entre ambas.

Tabla 2.2.

Comparación entre la empresa familiar y no familiar

<b>Empresa familiar</b>	<b>Empresa no familiar</b>
Participación de la familia en la dirección, operación y gestión del negocio.	No hay presencia de interacción familiar en la dimensión empresarial del negocio.
Toma de decisiones orientada primordialmente al crecimiento familiar.	Toma de decisiones está orientada al crecimiento empresarial.
Estructura sencilla que crece naturalmente con el progreso de la empresa. La generación posterior presenta dificultades para implantar su autoridad.	Estructura bien definida y formalizada, seleccionando a personal capacitado para ejercer las funciones del puesto.
Común que padezca de nepotismo, beneficiando a la familia antes que a la empresa.	Es poco común que padezca de nepotismo, buscando el beneficio de la empresa antes que el propio.
Cultura familiar promueve la unión de los miembros de la empresa, pero puede provocar conflictos.	Cultura empresarial promueve la unión de los miembros de la empresa, pero resulta ser un proceso más difícil.
La transferencia de la propiedad a las siguientes generaciones promueve una mayor antigüedad, pero se generan problemas durante la sucesión.	La transferencia de la propiedad es menos común.
Común que se enfoque en las ventas y en la producción.	Común que tenga un enfoque orientado a una visión holística.
Existencia de lealtad y sentido de pertenencia por la articulación familiar.	Dificultad para generar lealtad y sentido de pertenencia.
Unificación de sus sistemas lleva a hacia un mejor rendimiento.	Ausencia de la familia genera un mayor control interno en su gestión.
Intención de transferir el legado familiar.	Intención de crecimiento continuo.
Por lo general, son de menor tamaño.	Por lo general, son de mayor tamaño.

*Fuente: Elaboración propia con datos de Belausteguioitia (2017) y Treviño-Rodríguez (2010).*

Finalmente, una empresa de índole familiar, en comparación con las empresas que no lo son, conservan propiedades que obstaculizan su desarrollo y crecimiento ante una situación más compleja. Principalmente, el involucramiento de la unidad familiar ocasiona la inclinación hacia una visión familiar que vela por el beneficio de sus miembros, conteniéndose en la búsqueda de beneficios empresariales; empero, es esta característica la que fomenta un mayor compromiso

hacia la empresa en presencia de una comunidad de intereses, posibilitando su continuidad con el paso de las generaciones subsecuentes. Dicho de otro modo, las empresas familiares poseen singularidades que pueden beneficiar o perjudicar su entorno, lo cual dependerá enteramente del equilibrio que puedan generar en las dimensiones propiedad-empresa-familia.

En México el único criterio oficial para clasificar a las empresas por su tamaño es el establecido por la Secretaría de Economía (2009) en el DOF (Documento Oficial de la Federación) y tiene varios años sin actualizarse al menos en el criterio de ventas, aunque en el alcance de este estudio no entra el actualizar los criterios de la Secretaría de Economía, son útiles y servirán para clasificar a las empresas familiares, como puede verse en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3.

Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50	
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	

*Fuente: Secretaría de Economía (2009)*

La empresa familiar, por otra parte, es aquella donde, cuando menos, dos individuos que forman parte del mismo núcleo familiar. Los miembros fungen como propietarios mayoritarios, ejerciendo control sobre la dirección y administración del negocio (Belausteguigoitia, 2017; Leach, 2010; Vélez et al., 2008). Además, se destaca esencialmente su deseo de transferencia a las siguientes generaciones (Chua et al., 1999; Treviño-Rodríguez, 2010).

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En función de los términos presentados con antelación, se concluyó el siguiente concepto de empresa familiar: La empresa familiar es aquella que cuenta con, por lo menos, dos miembros del mismo núcleo familiar que fungen como propietarios mayoritarios, ejerciendo control sobre la dirección y administración del negocio. La anterior definición es el punto clave para hacer distinción de la empresas familiares de las no familiares para los fines de la investigación, destacando especialmente los criterios de propiedad y dirección del negocio, que son los que influyen en aspectos como la cultura organizacional y en aspectos operativos y administrativos como la toma de decisiones donde la familia tiende a tomar un papel importante; mientras que en como la operación, aunque pueden ser también desempeñados por los familiares, no tienden a ser restrictamente operados por miembros de la familia.

Para el caso específico de esta investigación, las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, adicionalmente a la definición anterior de contar al menos con dos miembros del mismo núcleo familiar que fungen como propietarios mayoritarios, ejerciendo control sobre la dirección y administración del negocio, se añade que para ser restauranteras a la clave de subrama sectorial 72251 del SCIAN de servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas (INEGI, 2023), donde los comercios no necesariamente necesitan contar con la posibilidad de comer en el establecimiento, siempre que ofrezcan comida preparada a solicitud del cliente, excluyendo a las empresas que manejen principalmente alimentos ya preparados o empaquetados, los negocios administrados exclusivamente camiones de comida y puestos ambulantes, los negocios enfocados principalmente en la preparación de bebidas alcohólicas, los orientados a preparación de alimentos para organizaciones y los orientados a preparación de alimentos para eventos.

### **2.1.2. Modelo conceptual de la empresa familiar: Modelo de los tres círculos**

Para entender mejor el funcionamiento de la empresa familiar, Belausteguigoitia (2017) hace una analogía de la empresa con un barco dividido en tres secciones, la tripulación “empresa”, relacionada con la gestión y operación de la organización; la tripulación “familia”, que son los familiares que trabajan dentro de la empresa y la familia que no trabaja en la misma; y la unidad de mando formada por la “propiedad”, conformada por las personas que toman decisiones dentro de la empresa y que generalmente también son los dueños de la empresa, y que tienden a ser los padres. En el ejemplo de Belausteguigoitia se explica que debe haber coordinación entre las tres divisiones de la empresa, siguiendo las mismas metas y minimizando los conflictos de intereses, ya que no necesariamente las necesidades de la familia serán las mismas que las necesidades de la empresa, las cuales pueden ser hasta opuestas o encontrarse en dilema de hacia dónde irán los esfuerzos y que, cuando no existe acuerdo entre las partes, el barco terminará hundiéndose, haciendo énfasis en que la empresa quebraría.

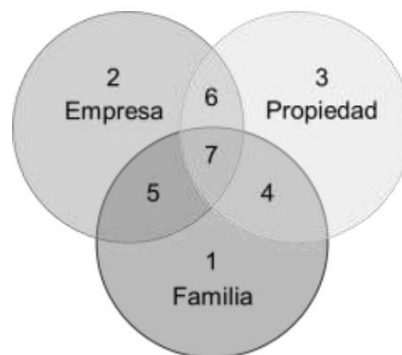
En su conceptualización, la empresa familiar muestra una predominante vinculación entre los enfoques empresa-familia debido a que el contexto empresarial sobrelleva una transformación en el momento que los miembros familiares se ven inmiscuidos en la dirección y gestión del negocio. Esto lleva a la empresa familiar a figurar como un sistema que requiere de la interpretación de sus elementos, siendo contemplada como un sistema holístico, cuyas interacciones, directas o indirectas, conducen al entendimiento de las conductas que perjudican a la familia en su rol corporativo, obteniendo como respuesta un mayor rendimiento dentro de la organización (Belausteguigoitia, 2017; Trevinyo-Rodríguez, 2010). Esta interconexión ha provocado que la mayoría de los estudios que colocan a la empresa familiar como unidad de análisis sean influenciados por el modelo de los tres círculos, uno de los modelos predominantes

en la percepción de los subsistemas interconectados de esta disciplina (Belausteguigoitia, 2017; San Martín & Durán, 2017).

El modelo de los tres círculos es una contribución realizada por Tagiuri y Davis (1996) para comprender las propiedades que influyen en el comportamiento de las empresas familiares. Belausteguigoitia (2017) manifiesta que “la visualización de los participantes en la empresa familiar facilita la comprensión de las diversas inquietudes de quienes la integran, e incluso podría predecir algunas posturas, dada su naturaleza de propietario, familia o trabajador o sus diversas combinaciones” (p.207). Como se observa en la Figura 2.1, este modelo está basado en la existencia de tres sistemas: empresa, familia y propiedad. Estos se superponen para distinguir el modo en el que un miembro del negocio, familiar o no familiar es capaz de hallarse en diferentes escenarios, detectando la estabilización que existe entre sus dimensiones.

Figura 2.1.

Modelo de los tres círculos



*Fuente: Tagiuri y Davis (1996)*

Lo que representa la interacción que cada miembro tiene con el sistema, exhibiendo sus responsabilidades, funciones y motivaciones conforme a la ubicación que tiene en los círculos (Trevinyo-Rodríguez, 2010): (1) miembros familiares, no propietarios, que no laboran en la

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

empresa. Se caracterizan por pertenecer al núcleo familiar que controla la empresa, pero, al no desempeñar ninguna función en esta, no recibe sueldo o ganancia; (2) empleados, no propietarios, que no son miembros de la familia. Se caracterizan por desempeñar sus funciones a cambio de un sueldo; (3) propietarios, no familiares, que no laboran en la empresa. Se caracterizan por realizar aportaciones a la empresa a cambio de una ganancia, sin la necesidad de desempeñar alguna función en esta; (4) propietarios y miembros de la familia, que no desempeñan ningún cargo. Se caracterizan por pertenecer al núcleo familiar que controla la empresa y realizar, a cambio de una ganancia, sin la necesidad de desempeñar alguna función en esta; (5) miembros de la familia, no propietarios, que desempeñan algún cargo. Se caracterizan por pertenecer al núcleo familiar que controla la empresa, desempeñando sus funciones a cambio de un sueldo; (6) propietarios de la empresa, no familiares, que desempeñan algún cargo. Se caracterizan por realizar aportaciones a la empresa y desempeñar sus funciones a cambio de una ganancia y un sueldo; y (7) propietarios y miembros de la familia que controla la empresa, que desempeñan algún cargo. Se caracterizan por pertenecer al núcleo familiar que controla la empresa, realizando aportaciones y desempeñando sus funciones a cambio de una ganancia y un sueldo.

Cuando se trata de las empresas familiares dentro del giro de restaurantes, no hay investigaciones destacables que traten sobre las empresas familiares que se desempeñan dentro del sector, existen investigaciones tratando sobre las empresas familiares en general y de otros giros, sobre restaurantes, los cuales no son necesariamente familiares, y de empresas familiares de las áreas del turismo y hospitalidad, pero no específicamente cubriendo a las empresas familiares restaurantes; cuando se trata de las empresas familiares del turismo y hospitalidad, este sector tiene consideraciones particulares sobre las empresas familiares, como la naturaleza



de los servicios ofrecidos, relación con el cliente, demanda cíclica y de temporada, necesidad de la familia de tener autonomía y control sobre su actividad productiva, además de ser fuertemente afectados por condiciones del entorno cercano, como la cultura, el nivel de desarrollo económico y las características rurales o urbanas específicas (Getz et al., 2004).

### **2.2. Conceptualización de la profesionalización en la empresa familiar**

Belausteguigoitia (2017) describe a la profesionalización como un proceso que va pasando por etapas, que requiere de un cambio de la mentalidad en todos los niveles de la organización, lo cual aumenta la complejidad de la organización, retando a las empresas familiares por las propias características de estas y por lo que implica la profesionalización de sí mismas, lo cual finalmente le permite a la empresa familiar adaptarse a los cambios del mercado, perdurar y crecer a lo largo del tiempo.

En los numerosos estudios e investigaciones que abordan la cuestión empresarial, se muestra a la profesionalización como una consecuencia necesaria dentro de un entorno fluctuante. Dicho de otra forma, las organizaciones tienen que sobrellevar transformaciones acordes a sus actividades en un mercado cuya exigencia incrementa cada día, obligándolas a requerir de procedimientos administrativos mucho más complejos y, por ello, apuntar hacia su profesionalización como única opción infalible para asegurar su longevidad (Belausteguigoitia, 2017), generando una ventaja destacable sobre las empresas familiares no profesionalizadas, una comparación entre las empresas familiares y las no familiares se puede ver en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4.

Comparación entre la empresa familiar profesional y la no profesional

<b>Empresa familiar profesional</b>	<b>Empresa familiar no profesional</b>
Se asignan puestos de acuerdo con las capacidades del personal, familiares o no familiares.	Se asignan puestos de acuerdo con las relaciones familiares.
Se reciben y resuelven conflictos y necesidades familiares y empresariales.	No se recibe correctamente el conflicto familiar, afectando a la dinámica empresarial.
La estructura organizacional es creada de acuerdo con las necesidades de la empresa.	La estructura organizacional se crea con base en las necesidades de la familia.
Los ascensos se realizan de acuerdo con el desempeño del personal.	Los ascensos se realizan de acuerdo con las relaciones con el propietario.
La visión es clara y se comparte con todos los miembros, familiares y no familiares.	La visión no es clara y tiende a desconocerse.
Las actividades del personal están bien definidas.	Las actividades del personal no están bien definidas.
Consejo administrativo regulado de acuerdo con las necesidades de la empresa.	No hay consejo administrativo.
El propietario dirige de manera objetiva.	El propietario dirige de manera subjetiva.
Se delegan las responsabilidades y el poder.	No se delegan las responsabilidades y el poder.
Se cuenta con planeación estratégica.	Se tiene un desarrollo empírico.
Se decide con base en la información.	Se decide con base en el instinto.
Se cuenta con un plan de sucesión.	No se cuenta con un plan de sucesión.
Cultura que permite la democracia.	Cultura donde prevalece la autocracia.

*Fuente: Belausteguigoitia (2017).*

Naturalmente, la falta de profesionalización es uno de los motivos decisivos por los cuales las empresas familiares presentan una elevada tasa de mortalidad a corto plazo; en consecuencia, esta característica aporta en su exitosa continuidad. De manera infortunada, la profesionalización no es atendida en suficiencia por los propietarios de las empresas de esta índole, dificultando su perdurabilidad en un contexto cada vez más disputado (Gaona-Tamez et al., 2019). La presencia de profesionalización en las empresas indica un punto clave para la gestión de disputas que ocurren en la dimensión familiar, afectando directa o indirectamente a la dimensión empresarial (Leach, 2010).

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Belausteguigoitia (2017) define a la profesionalización como una etapa de cambio escalonado que conlleva a la modificación de la forma de pensar de todos los factores que conforman a la organización, mismos que se perciben en el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996). En otras palabras, una empresa familiar profesionalizada hace referencia a aquella que reformó su método de crecimiento empírico a uno regido por la razón y la objetividad, destacando la importancia de satisfacer las necesidades de la dimensión familiar y empresarial de manera equilibrada.

Para que una empresa familiar se profesionalice, es necesario que el propietario sea consciente del trayecto de la empresa familiar y de todos los factores que incurren en su profesionalización, adoptando órganos de representación encargados de mitigar el desasosiego de los miembros, familiares y no familiares, que fomenten la determinación de las generaciones venideras por continuar con el legado familiar e instauren acuerdos que regularicen la implicación de la familia en la organización, dado que la carencia de políticas en la familia corporativa ocasiona dificultades como disputas y el abuso de poder (Flores-Ortiz et al., 2016).

Independientemente de la tipología empresarial enunciada, la profesionalización es un proceso complicado que representa un desafío para los miembros de la organización. Sin embargo, para las empresas familiares resulta más complejo el proceso de transformación en presencia de las problemáticas adyacentes a la dimensión familiar (Belausteguigoitia, 2017). Así, es necesario visibilizar los obstáculos que incapacitan el progreso de la profesionalización (Leach, 2010; Santamaría & Chicaiza, 2016): (a) priorización de la connotación afectiva sobre los procesos de profesionalización; (b) inconvenientes en la delegación de funciones por parte de los propietarios; (c) incomprensión o inconsciencia sobre las fluctuaciones del entorno y mercado; (d) concesión de puestos de mando a miembros del núcleo familiar, principalmente;

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

(e) falta de planeación estratégica; (f) temor a la pérdida de autoridad o gobernanza; (g) fidelidad excesiva a los miembros del núcleo familiar; (h) presupuesto limitado para capacitar a los miembros familiares y no familiares; (i) falta de una profesión alterna para el propietario; y (j) temor a la implementación de innovaciones tecnológicas.

Para que una empresa familiar pueda alcanzar el nivel de profesionalización óptimo, de acuerdo con su desarrollo, necesidades y metas organizacionales, debe tener presente la aplicación de distintas variantes (Luna et al., 2017). Esto posibilitará la perpetua representación del micronegocio familiar como un ente centrado en su evolución y supervivencia, para después rediseñar sus operaciones y procesos que lleven a la corrección de los inconvenientes que la dimensión familiar deposita en la empresarial (García et al., 2018). Los indicadores que se ven involucrados hacia el proceso de profesionalización de las empresas familiares de acuerdo con algunos autores expertos en el tema se podrán observar en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5.

Indicadores que incurren en la profesionalización de las empresas familiares

<b>Variables</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>Total</b>
Perfil del dueño/empresario	X	X	X							3
Estructura organizacional	X	X	X							3
Cultura organizacional	X	X	X							3
Tecnologías de la información y comunicación	X				X	X				3
Mercadotecnia digital					X	X	X			3
Calidad en el servicio				X					X	2
Responsabilidad social empresarial								X		1

*Nota: A=García et al. (2018); B=Belausteguigoitia (2017); C=Leach (2010); D=Monroy & Urcádiz (2019); E=Diago & Martínez (2017); F=Gijón-Santaella et al. (2020); G=León et al. (2020); H= Raufflet et al. (2012); I= Zeithaml et al. (1993).*

*Fuente: Elaboración propia con datos de diversos autores.*

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Los indicadores presentados con anterioridad constituyen una parte fundamental del proceso hacia la profesionalización de las empresas familiares en el transcurso de su existencia. Para la fase de introducción y desarrollo, en las cuales predominan las microempresas, los factores de profesionalización decisivos son: (a) perfil del empresario, procedente del indicador de dirección estratégica, puesto que en la fase inicial de las organizaciones las decisiones y el planeamiento recaen en el propietario (García et al., 2018), (b) estructura organizacional, generando una institución con actividades funcionales y coordinadas; (c) cultura organizacional, ya que el sistema familiar y la interacción de sus miembros se trasladan a la dinámica empresarial; (d) tecnologías de la información y comunicación, que, por la presencia de un mercado fluctuante, se requiere de la adaptabilidad a las nuevas tecnologías, (e) mercadotecnia digital, que para el mercado actual es requerido contar con estrategias digitales para llegar a un mayor número de posibles clientes, y (f) calidad en el servicio, que es un requisito esencial para que las empresas familiares restaurantes se mantengan competitivas. Los indicadores anteriormente mencionados son los analizados en el estudio.

Complementariamente, la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 ha impulsado el uso de canales de distribución digital frente a las restricciones y cierre inminente de la actividad comercial en la mayoría de los sectores económicos (León et al., 2020); asimismo, la epidemia de la Covid-19 es en sí misma un indicador de interés para la presente investigación, puesto que, ahora, las empresas familiares están expuestas a un escenario fatídico que altera su dinámica en el mercado, lo que da paso a la declaración de sus particularidades para subsistir (Englisch & Ambrosini, 2020). Finalmente, se añade a la responsabilidad social empresarial dentro de la investigación, debido a que este también aporta no solo en beneficios como aportar al bienestar económico de la organización, apoyar al desarrollo de una buena imagen para la

sociedad, y el carecer de estas puede resultar en una mala imagen pública o cuando menos un potencial desperdiciado (Raufflet et al., 2012).

### **2.2.1. Perfil del empresario**

Las empresas familiares comienzan como una idea de emprendimiento del propietario; por lo que, en una primera fase, este se encuentra comprometiendo su tiempo y dinero en un esfuerzo solitario o, mayormente, acompañado por su cónyuge. Toda vez que la empresa comienza a subsistir orgánicamente, su esencia sufre una variación. En este punto, es momento de integrar personal cualificado, desarrollar procedimientos, estructuras y controles, generar programas precisos para asegurar la consecución de la filosofía organizacional. Comúnmente, con el objetivo de conservar la empresa familiar, el propietario espera que sus hijos trabajen en esta.

En la investigación de los factores que inciden en la profesionalización de las empresas familiares, García et al. (2018) mencionan elementos como son la dirección profesional, las decisiones descentralizadas, y las relaciones interpersonales, adicionales con otros factores, pero decidió cambiar a la dirección profesional por la descripción del perfil del empresario, ya que especialmente en las primeras etapas de una empresa familiar las características del empresario, así como sus conocimientos, valores, etc., sea por contar o por carecer de estos, influirán directamente en el desarrollo de la empresa.

En consideración de lo declarado con anterioridad, el empresario representa un sostén en las empresas familiares, ya que simboliza el dominio de la dimensión familiar, en conjunto con sus creencias y virtudes, siendo el gestor estratégico hacia su operatividad. A su vez, el empresario es responsable de canalizar los esfuerzos y recursos existentes para marcar el rumbo de su organización, procurando por el desarrollo e intervención del grupo familiar y de los

miembros no familiares (García et al., 2018; Madero et al., 2015). Esto quiere decir que, para que una empresa familiar principie su trayecto hacia la profesionalización, es inevitable iniciar con el estudio de los atributos que lo representan, ya que su mera existencia declama una condicionante para la posteridad de la organización. En consecuencia, autores como García et al. (2018) y Madero et al. (2015) han establecido un conjunto de propiedades que dictan la actuación del empresario, destacando: (a) el liderazgo; (b) la autodisciplina; (c) la creatividad e innovación; y (d) el manejo de conflictos, las cuales representan particularidades sustanciales que procuran por el progreso y prolongación de las empresas familiares.

Cuando se pone sobre la mesa la temática de liderazgo en las empresas de índole familiar, se enuncia la trascendencia del estilo de mando adoptado por el empresario para contrarrestar los riesgos inherentes que circundan una dinámica empresarial (Córdor et al., 2018) que se observa perjudicada por la participación del núcleo familiar. Se hallan distintos sentidos en la conceptualización de liderazgo, empero se coincide en que el liderazgo es un factor determinante en el éxito de las organizaciones (H. Rodríguez et al., 2018) pues se muestra como una facultad para dirigir a los subordinados hacia un fin específico por mediación de un ambiente de estimulación positiva para conseguir la sostenibilidad empresarial (Córdor et al., 2018; H. Rodríguez et al., 2018), siendo, en el contexto en el que se desenvuelve la presente investigación, los miembros familiares los principales subalternos (Córdor et al., 2018).

La revisión de literatura indica la presencia de tres estilos preponderantes de liderazgo: (a) autocrático, que, como su nombre lo indica, la autoridad y, por tanto, las decisiones se centran en los objetivos y deseos del líder, prestando una atención mínima o nula al criterio de los subalternos; (b) democrático que, a diferencia del primer estilo, está centrado en la participación conjunta, puesto que las aportaciones de los subalternos poseen un mayor grado

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

de calidad en un sistema de democracia participativa; y, por último, (c) liberal, que representa la carencia o insuficiencia de liderazgo considerando que el líder otorga poca o nula instrucción a los subalternos dando paso a la libertad de acción, razón por la cual este estilo es aplicable a entidades con personal en extremo capacitado y especializado (Pazmiño et al., 2016).

Las empresas familiares se hallan en una búsqueda constante por la satisfacción ecuánime de las necesidades familiares y empresariales. En consecuencia, el empresario debe ser capaz de adaptar su estilo de liderazgo a la cultura de la organización familiar, detectando el proceder de una gestión que concilie los intereses de ambas dimensiones (J. Rodríguez et al., 2006).

La autodisciplina está enfocada en la capacidad del empresario por adquirir un elevado grado de responsabilidad que dé paso a una superación personal y profesional, siendo autónomo y capaz de orientar sus esfuerzos a la consecución de objetivos empresariales (Montoya et al., 2021); por ello, esta particularidad es abordada desde dos ejes. En primer lugar, se encuentra la imparcialidad en la dirección de la empresa familiar (García et al., 2018; Madero et al., 2015), haciendo una correcta separación de los flujos económicos empresariales y familiares.

En las empresas familiares es común observar una mala gestión de los flujos de efectivo, anteponiendo la dimensión familiar y desconociendo las necesidades empresariales para su supervivencia (Belausteguigoitia, 2017). Esta idea es complementada por Treviño-Rodríguez (2010), quien establece que la falta de planeación y estructuración de los flujos económicos y de capital entorpece el desarrollo de las empresas. El empleo descontrolado del efectivo, la falta de un sueldo asignado, la errónea conceptualización de las ganancias, así como la inexistencia



## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

de registros para el control de las entradas y salidas del inventario, provocan una mínima o nula capacidad de pago, lo que se traduce en problemas de liquidez y solvencia, afectando el funcionamiento de la empresa familiar.

Asimismo, de acuerdo con Bolio y Aparicio (2024), la manera más asequible de definir la primacía de la empresa familiar radica en la utilización y distribución del capital generado. Es decir, si la priorización está centrada en la familia, se procurará que todos los miembros del núcleo familiar cuenten con actividades bien remuneradas y, en su caso, ganancias elevadas, aun cuando su participación no es representativa para el crecimiento y desarrollo de la empresa; por otro lado, si la priorización está enfocada en la empresa, se implementarán normas que aseguren la repartición justa de ganancias, así como la contratación de aquellos miembros familiares que cuenten con las habilidades y competencias necesarias para continuar con el óptimo funcionamiento de la empresa, a cambio de una remuneración acorde a su rendimiento.

Es importante destacar que los activos y capital de la entidad no deben ser utilizados para cuestiones ajenas a esta, aun cuando se trata de los miembros del núcleo familiar, ya que se debe anteponer la continuidad de la empresa familiar. En segundo lugar, se encuentra la habilidad del empresario por gestionar su tiempo, es decir, primar y estructurar las responsabilidades según su grado de relevancia y premura (García et al., 2018; Madero et al., 2015).

Con una cercana relación al atributo de liderazgo, en el momento que el propietario añade las características de creatividad e innovación a su repertorio de prácticas empresariales, este alcanza las cualificaciones para formar grupos interdisciplinarios con altos niveles de productividad que posibiliten el cumplimiento de las metas organizacionales (Cóndor et al.,

2018). La única seguridad en el entorno empresarial es la presencia indiscutible del cambio. Aun cuando es utópico paralizar esta circunstancia, el concienciar sobre la existencia de una incesante variación en el entorno propicia la acción. Así, la creatividad puede ser definida como la destreza de concebir soluciones a las interrogantes presentes, o de localizar nuevas interrogantes, mientras tanto, la innovación es la competencia que faculta al empresario para desarrollar nuevos elementos para solventar las problemáticas detectadas (Ordóñez, 2010).

En referencia a las empresas familiares, hay diversos factores que intervienen en el grado de capacidad innovativa, como: (a) el marco financiero; (b) la estrategia; (c) el mantenimiento del espíritu emprendedor; (d) la gestión del talento; (e) la profesionalización; (f) la concentración contra la diversificación; y (g) el peso de la tradición; no obstante, la presencia y tratamiento de estos factores está vinculado directamente con el estilo de liderazgo que el empresario practique en la dinámica organizacional (Quintana, 2005).

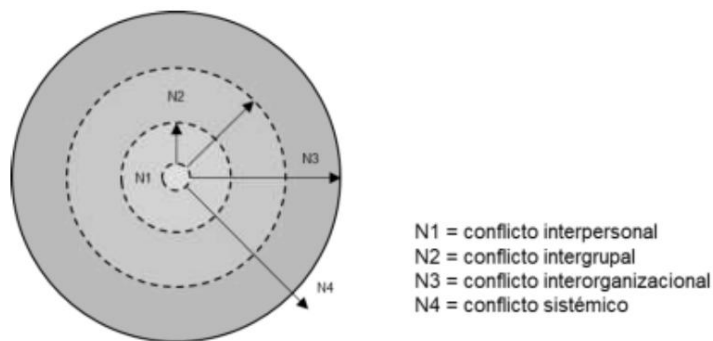
Por último, la inclinación por el análisis de las empresas familiares se produce por los efectos que las relaciones humanas estimulan en los resultados de la dinámica empresarial. Los conflictos en las empresas familiares son uno de los aspectos más investigados para discernir sobre su continuidad, considerando que es uno de los motivos primordiales por los cuales las personas temen iniciar un emprendimiento con los miembros de su familia (Belausteguigoitia, 2017). Esto, debido a que las fracturas que se manifiesten dentro de la empresa familiar, que no pueden ser eliminadas por completo, afectarán a la dimensión empresarial, dañando su articulación, comunicación, toma de decisiones y planeación (Leach, 2010).

Según Belausteguigoitia (2017), para extinguir o disminuir los impactos de los conflictos originados en las empresas familiares se requiere, primeramente, identificar el tipo de disputa

que se presenta: (a) funcionales, aquellos que representan una oportunidad de mejora; y (b) disfuncionales, aquellos que desfavorecen la dinámica empresarial. Los conflictos provocados por diferencias en aspectos empresariales pueden ser analizados como una necesidad para mejorar la situación de la organización a través de una buena comunicación de las partes involucradas, detectando nuevas opciones que lleven a un resultado más eficiente; si, por el contrario, los conflictos son generados por aspectos emocionales y completamente personales, entonces el conflicto, al no atenderlo, será perjudicial para la dinámica familiar y empresarial. En segundo lugar, es necesario identificar el efecto de resonancia que el conflicto provoca, es decir, la intensidad con la que se presenta y su extensión (ver Figura 2.2).

Figura 2.2.

Expansión del conflicto



*Fuente: Belausteguigoitia (2017)*

Es importante recalcar que los conflictos deben visualizarse como una opción de mejoramiento, siempre y cuando se trate de una disputa de naturaleza funcional. En el modelo observado en la Figura 2.2, se infiere sobre una problemática disfuncional que se expande hasta convertirse en un conflicto de cuarto nivel. De este modo, Belausteguigoitia (2017) clasifica la expansión en cuatro niveles: (1) conflicto interpersonal, se presenta cuando existe una disputa entre dos individuos; (2) conflicto intergrupual, cuando los involucrados no resuelven la disputa

y se genera la búsqueda de partidarios que ratifiquen su visión personal; (3) conflicto interorganizacional, cuando el ambiente empresarial se ve contaminado en su totalidad; y, por último, (4) conflicto sistémico, cuando supera las barreras empresariales y comienza a afectar a sus stakeholders.

En presencia de lo anterior, el empresario puede optar por uno de los cinco estilos para resolver los conflictos presentados en su organización familiar: (a) forzar, presionando por proteger los intereses propios al mostrar desinterés por las partes involucradas; (b) ceder, otorgando la razón a las partes involucradas sin resolver realmente el conflicto, pues existe una mayor apreciación por las relaciones que por la tarea; (c) evitar, generando una postura apática y desentendida ante la presencia de conflictos; (d) comprometer, determinando soluciones que hagan ceder a las partes involucradas ante la problemática, de modo que el conflicto no se expanda; y (e) colaborar, generando una participación conjunta para determinar soluciones óptimas que satisfagan a todas las partes involucradas (Amat, 2004).

### **2.2.2. Estructura organizacional**

La complejidad de la estructura organizacional de las empresas familiares depende completamente de la etapa en la que se encuentren. En las etapas iniciales, la estructura organizacional es sumamente sencilla e informal puesto que el propietario está centrado en la satisfacción de una necesidad mediante la oferta de un bien o servicio. Por otro lado, la etapa de crecimiento y desarrollo da comienzo a la precisión de la estructura con base en los cargos y funciones de los miembros, familiares y no familiares, hasta alcanzar la etapa de institucionalización, donde la estructura es formalizada en su totalidad (García et al., 2018; Leach, 2010).

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

De esta manera, y garantizando la supervivencia de la empresa familiar, su profesionalización involucra la determinación de los participantes, en otras palabras, los socios y los miembros familiares y no familiares, así como las funciones y aportaciones que conlleva su intervención. El que los miembros de la entidad reconozcan sus responsabilidades y los beneficios a obtener, impulsará el crecimiento y desarrollo empresarial en mayor grado (Bolio & Aparicio, 2024).

Entonces, se puede conceptualizar al indicador de estructura organizacional como un instrumento que auxilia a las empresas a conjuntar y organizar las actividades empresariales de sus miembros. Su desarrollo, como un impulso hacia la institucionalización, se presenta en diferentes etapas, pasando de lo informal hasta la estructuración formalizada, conformada por: (a) un organigrama dividido por departamentos; (b) el diseño de los puestos de trabajo, con su respectiva descripción y actividades a desempeñar; (c) las políticas y reglamentos que lleven al actuar de los puestos de trabajo; (d) los métodos de adiestramiento y formación, así como las evaluaciones de desempeño; (e) los estímulos económicos y en especie como forma de compensación; y (f) los métodos de supervisión de los departamentos y entre departamentos (García et al., 2018).

Según Belausteguigoitia (2017), la falta de una estructura organizacional eficiente y formalizada desencadena en la generación de disputas en las empresas familiares, cuya naturaleza se orienta a mantener la resolución familiar intacta. Esto quiere decir que existe una preferencia de la dinámica familiar por sobre la empresarial, para complacer las exigencias de incorporación de sus integrantes en la organización, abandonando las oportunidades hacia su profesionalización. La estructura organizacional debe satisfacer los intereses de la organización,

evitando su vulnerabilidad y la presencia de conflictos ocasionados por la contratación injustificada de miembros familiares.

### **2.2.3. Cultura organizacional**

La cultura organizacional, de manera general, es uno de los factores que más destaca en el análisis del contexto interno de las organizaciones, considerando las constantes fluctuaciones del ambiente laboral. Y esto se debe a que la cultura se constituye de valores y principios, comportamientos basados o no en normas, y las tradiciones y costumbres arraigadas en las empresas, como si de una guía se tratase. Por lo tanto, la cultura organizacional se fundamenta sobre un modelo de prácticas de conducta con el que los miembros deben simpatizar para robustecer las relaciones y su compromiso laboral (Carrillo, 2016).

En el caso específico de la familia, Trevinyo-Rodríguez (2010) señala que esta progresa y se desenvuelve en un entorno cultural específico, procurando por la propia satisfacción y la de sus miembros, basándose en los valores, tradiciones y costumbres que han formado la senda familiar. Entonces, considerando la cultura familiar, Molina et al. (2016) establecen que la cultura organizacional en las empresas familiares es la imagen inconsciente de la cultura que rige a la dimensión familiar, fomentando sus valores, obligaciones, creencias y oportunidades en la dimensión empresarial, como es el caso de la agilidad en la toma de decisiones, la colaboración laboral y la adaptabilidad administrativa.

De acuerdo con Belausteguigoitia (2017), la cultura de las organizaciones familiares simboliza un componente concluyente en el progreso y supervivencia del negocio, cuya existencia se ve reflejada en: (a) las expresiones perceptibles de la cultura como la vestimenta, el lenguaje y las actuaciones con una representación simbólica para los miembros de la

organización; (b) los constructos colectivos formados en el seno de la organización para contraponerse a cualquier dificultad; (c) los valores que gobiernan la ideología corporativa; y, por último, (d) las conjeturas de la unidad familiar que resultaron en el fundamento para la generación de una cultura organizacional.

Claramente, la cultura está inmersa en todo aquello que forja la identidad empresarial. Con esta observación es posible deducir las complicaciones que su transformación traslada a la progresión de las organizaciones. Después de todo, el fundador o propietario es aquel que deberá moldear la cultura hacia la consecución de los objetivos familiares y empresariales.

### **2.2.4. Tecnologías de la información y comunicación**

Entre las desventajas que paralizan la profesionalización de las empresas, está la incapacidad de adaptación a los cambios y avances tecnológicos (Molina et al., 2016). Las tecnologías de la información y comunicación han transformado la dinámica de las estrategias empresariales, entendiendo por estas a aquellos instrumentos tecnológicos que cuentan con funciones de edición, producción, almacenamiento, intercambio y transferencia de información entre dos o más sistemas de información, por ejemplo: teléfono fijo y móvil, computadora portátil y de escritorio, e-mail, internet, e-commerce y página web. Es difícil reflejar una imagen profesionalizada cuando no se tienen estos elementos, especialmente en los micronegocios, considerando que la infraestructura tecnológica es equivalente a la estratificación de la empresa (García et al., 2018).

Por las propias características de las empresas del sector restaurantero, existen consideraciones especiales en el tipo de instrumentos tecnológicos, medios tecnológicos y digitales, por esto es correcto mencionar que los instrumentos tecnológicos considerados son la

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

línea telefónica fija, teléfonos inteligentes, tableta electrónica, computadoras de escritorio, computadoras portátiles, terminal bancaria, impresora de *tickets*, televisores y bocinas; el uso de estos equipos aporta en la disponibilidad y uso de distintos medios tecnológicos y digitales, así como de comodidades para los clientes de este tipo de comercio. En lo referido a los medios tecnológicos el acceso a internet, punto de venta, servicios de banca en línea, servicios de banca móvil, correo electrónico, redes sociales y página web; y como medios digitales al correo electrónico, local ubicado en *Google Maps*, página web, redes sociales (*Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y WhatsApp*) y aplicaciones de entregas como Uber Eats y Didi Food, las cuales al momento de realizar esta investigación son las únicas plataformas de entregas digitales de su estilo dentro del municipio de Progreso, Yucatán, y han tomado importancia especialmente dentro del sector restaurantero local.

En el análisis de estas declaraciones, la implementación de tecnologías de la información y comunicación les otorga un valor agregado a las empresas familiares, potenciando sus competencias comerciales, de atención personalizada a los clientes, de mejora a la calidad, y del empleo de la información y comunicaciones (Nogales, 2007). No obstante, García et al. (2018) y Hernández et al. (2020) concuerdan que cuando se pronuncia la habilidad de adaptación de las empresas familiares a las nuevas tecnologías se observa una correspondencia a su tamaño. Esto quiere decir que los micronegocios familiares tienen una aplicación tecnológica muy limitada como una respuesta estimulada por la falta de preparación del líder, lo que obstruye el proceso hacia su profesionalización.

Díaz (2017) hace énfasis en la función de las tecnologías de la información y comunicación como una inversión que será utilizada para maximizar la eficiencia de las operaciones de las organizaciones. Esto quiere decir que la adopción de tecnologías en el sector



empresarial promueve el mejoramiento del rendimiento operativo. Empero, Hernández et al. (2020) reconocen que el grado de adopción dependerá de la capacidad de adaptación de cada uno de los miembros que integren la organización.

### **2.2.5. Mercadotecnia digital**

Como ya se mencionó, las tecnologías de la información y comunicación posibilitan el desarrollo empresarial frente a la incursión en las redes sociales, plataformas tecnológicas y sitios web, ampliando la participación en el mercado digital. Por esta razón, las empresas han incrementado el consumo de los instrumentos de mercadotecnia digital, potenciando las operaciones de los negocios (Gijón-Santaella et al., 2020). En este sentido, Castaño y Jurado (2016) definen a la mercadotecnia digital como “el conjunto de principios y prácticas cuyo objetivo es potenciar la actividad comercial, centrándose en el estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin” (p.8). En otras palabras, la mercadotecnia digital es la coordinación de operaciones comerciales diversificadas y complementarias que la empresa debe ejecutar a través de medios digitales para ofertar sus productos o servicios a su mercado objetivo.

La mercadotecnia digital, entonces, a diferencia del marketing tradicional, comparado en la Tabla 2.6, hace alusión al empleo del internet, redes sociales y herramientas digitales orientados a la consecución de las metas del área comercial. Entonces, este indicador hace referencia al aprovechamiento de los avances tecnológicos y digitales para comercializar productos y servicios. En ese marco, destacan las actividades dirigidas a la satisfacción del cliente: planes publicitarios, e-commerce y promoción comercial (Diago & Martínez, 2017), con la finalidad de alcanzar un intercambio exitoso con los consumidores.

Tabla 2.6.

Cuadro comparativo: Mercadotecnia tradicional vs mercadotecnia digital

<b>Mercadotecnia tradicional</b>	<b>Mercadotecnia digital</b>
Se basa en las propiedades de los productos o servicios ofertados.	Se basa en ofertar productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente.
La publicidad está enfocada en un alcance masivo y directo.	La publicidad se diseña de acuerdo con el segmento al que se desea llegar.
El vendedor y el cliente cumplen una función específica.	El vendedor y el cliente están posicionados en el mismo nivel.
Los resultados se pueden cuantificar.	Los resultados se pueden cuantificar por medio de estadísticas en tiempo real.
Busca el incremento de las ventas.	Busca relacionarse con los clientes.

*Fuente: Castaño y Jurado (2016)*

La escasez de conocimientos respecto a los cambios en el contexto empresarial dificulta el progreso sostenible de las empresas, familiares o no familiares. Por esta razón resulta indispensable que el marketing digital se dirija a la implementación de estrategias que lleven a las empresas familiares hacia un proceso de adaptación relacionado con las fluctuaciones en el contexto social, económico y ecológico, así como los cambios en las preferencias de sus consumidores (Sukier et al., 2018). Un ejemplo destacado recae en las afectaciones de la pandemia del COVID-19, la cual ha orillado a la transformación de las empresas hacia la incursión de las herramientas digitales para continuar con sus operaciones sin afectar su rendimiento en sobremanera, y mejorar, en cierta forma, su posicionamiento y visibilidad en el mercado, utilizando para esto instrumentos como las redes sociales, plataformas libres, páginas web y aplicaciones de mensajería (Ochoa et al., 2020).

La mercadotécnica digital, debido a ser una tendencia creciente en la actualidad, y especialmente motivado por el COVID-19 para el sector restaurantero, se ha vuelto esencial para estas empresas para mantenerse competitivas, dar a conocer sus productos y servicios y

mantenerse en este mercado altamente competitivo (Diago & Martínez, 2017; Gijón-Santaella et al., 2020; León et al., 2020).

Como se mencionó en la sección de las tecnologías de la información y comunicación, se considerarán para la investigación como medios tecnológicos el acceso a internet, punto de venta, servicios de banca en línea, servicios de banca móvil, correo electrónico, redes sociales y página web; y como medios digitales al correo electrónico, local ubicado en *Google Maps*, página web, redes sociales (*Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y WhatsApp*) y aplicaciones de entregas como *Uber Eats* y *Didi Food*.

### **2.2.6. Calidad en el servicio**

Para Zeithaml et al. (1993), la calidad del servicio “produce beneficios porque crea verdaderos clientes; clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas.” (p. 12) Para el caso del sector restaurantero, la calidad en el servicio, así como en otros servicios de atención personal, existe una relación positiva entre la calidad en el servicio y la satisfacción al cliente (Monroy & Urcádiz, 2019), por esto mismo, es considerada como una variable de profesionalización, ya que es una de las características que distingue a las empresas dentro de este sector del ser o no ser competitivas. Específicamente, se contemplaron para la investigación la capacidad de respuesta, la fiabilidad, la empatía y los elementos tangibles.

Para Zeithaml et al. (1993) la capacidad de respuesta se refiere a la manera en la cual los empleados se comportan a la hora de interactuar con el cliente, demostrar que realmente quieren ayudar. Otro punto de vista muy importante sobre capacidad de respuesta lo aporta Drucker (2014) que hace mención que la capacidad de respuesta más que nada se refiere a la actitud que

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también hace parte de este punto de vista el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la factibilidad de lograrlo.

Para Zeithaml et al. (1993) la fiabilidad es una habilidad para ejecutar el servicio prometido de una forma fiable y sobre todo cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento, de manera confiable, segura y cuidadosa (Drucker, 2014).

En lo referente a la empatía dentro del contexto de calidad en el servicio, significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y sus requerimientos específicos (Drucker, 2014).

Para Zeithaml et al. (1993) los elementos tangibles son los bienes materiales relacionados con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación; más que nada se refiere a los elementos físicos que el cliente puede percibir dentro de una organización y que le permiten a la misma dar un servicio que cumpla con los requerimientos físicos esperados.

### **2.3. Conceptualización de la responsabilidad social empresarial**

La Secretaría de Economía (2016) define a la responsabilidad social empresarial como “la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido” (párr. 1). La responsabilidad social empresarial se enuncia como una solución a problemáticas provocadas por la operatividad de las organizaciones que conforman el tejido empresarial, alterando el entorno en el que se desenvuelven.

La responsabilidad social empresarial se conceptualiza como toda aportación que las organizaciones realizan de forma constante, favoreciendo el progreso sostenible de la sociedad, para disminuir los impactos nocivos que sus actividades provoquen en el contexto social, económico y ecológico que las rodean, afectando, por lo tanto, a la población, las comunidades y stakeholders (C. Díaz & Fernández, 2016; Navarro, 2016; Secretaría de Economía, 2016).

A pesar de que la responsabilidad social empresarial se infiere como una labor inexcusable para las organizaciones, no es hasta ahora que los comercios han incluido a las conductas sostenibles como parte de su filosofía empresarial, considerando los intereses de sus stakeholders y de las generaciones subsecuentes (Cajiga, 2013); lo cual resulta análogo a las teorías de la ética y la moral en las organizaciones, que subrayan como cimientos a la ética y a la moral en la conducción de los negocios, teniendo en cuenta los beneficios que pueden conceder a los stakeholders (Navarro, 2016).

De acuerdo con Santana (2019), las empresas no trabajan con responsabilidad social por cuatro razones principales. La primera es que las empresas no saben cómo abordar el tema de la responsabilidad empresarial; la segunda razón es por la falta de presupuesto para realizar acciones de la responsabilidad social; la tercera razón es por la falta de interés que tienen sobre

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

los temas y acciones que construyen a la responsabilidad social; y en cuarto lugar por las metas que tienen los negocios, donde existen consideraciones más urgentes. La adopción de la responsabilidad social empresarial es fundamental para cualquier tipo de organización empresarial, sin embargo, para la estratificación de los micronegocios es complejo adoptar las prácticas o acciones que marca la responsabilidad social.

Como señalan Font et al. (2019), la responsabilidad social empresarial ha sobrellevado una serie de alteraciones que han llevado a su conceptualización en Latinoamérica y en el mundo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) emitió las Directrices para Empresas Multinacionales como una forma de apaciguar la relación entre las empresas y su legislación, impulsando a las multinacionales a aportar al progreso sostenible, no obstante, no fue hasta la difusión y visibilidad de los efectos de la internacionalización en lo social, económico y ecológico, que se tomó conciencia activa de las conductas de responsabilidad social empresarial a través de esfuerzos conjuntos, como es el caso de la norma SA 8000 creada por la Responsabilidad Social Internacional (SAI) para asegurar un trabajo y trato digno a los trabajadores; de los Diez Principios del Pacto Global promovidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU); y la Norma ISO 26000 emitida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la cual funciona como un orientador para las empresas hacia la responsabilidad social empresarial. Asimismo, en México, la Cemefi lanza el Programa de Responsabilidad Empresarial en México y el reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Independientemente de la filosofía que profesan las organizaciones, la responsabilidad social empresarial es un bien necesario. Si bien resulta complicado, reproduce la importancia de controlar los efectos que sus actividades provocan en las partes que se encuentren involucradas

dentro de su entorno empresarial. Entonces, es indispensable localizar los obstáculos que incapaciten el progreso las organizaciones hacia la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial: (a) escasa información sobre el tema; (b) se concibe como una tendencia, no como algo necesario; (c) costos altos para su implementación; y (d) se mantiene un enfoque de generación de utilidades y no como un factor que auxilia en la disminución de las consecuencias de la actividad empresarial (Font et al., 2019).

La hambruna, la inequidad, los cambios climáticos, y la escasez económica y de recursos son algunas de las problemáticas sociales, económicas y ambientales que ha provocado la actividad humana, mismas que perduran en la actualidad. Es por esto que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron creados, dotados de temáticas que se ajustan a las inquietudes y retos a los que se enfrentan los *stakeholders* a nivel global (Remacha, 2017). En consideración de las ODS, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en correspondencia con el marco práctico de las estrategias de sostenibilidad empresarial, se promueve el compromiso básico al ámbito ambiental y social bajo el establecimiento de 10 principios, agrupados en cuatro enfoques: (a) derechos humanos, considerando su protección y vulnerabilidad; (b) estándares laborales, considerando la libertad de asociación, trabajos forzados, trabajo infantil y prácticas de discriminación; (c) medio ambiente, considerando la prevención, su promoción y la difusión de tecnologías respetuosas; y (d) anticorrupción, considerando todas las formas de corrupción (Naciones Unidas, 2009).

Asimismo, mediante el Punto Nacional de Contacto, la Secretaría de Economía (2016) fomenta los principios sobre los cuales se rigen las empresas multinacionales de la OCDE, respaldando sus operaciones y coadyuvando en su desarrollo sostenible en las siguientes líneas de acción: (a) derechos humanos; (b) empleo y relaciones laborales; (c) medio ambiente; (d)

lucha contra la corrupción; (e) intereses de los consumidores; (f) ciencia y tecnología; (g) competencia; y, por último, (h) cuestiones tributarias. Por el contrario, de acuerdo con la Cemefi, la responsabilidad social empresarial contempla cuatro líneas estratégicas: (a) ética y gobernabilidad empresarial; (b) calidad de vida en la empresa; (c) vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo; (d) cuidado y preservación del medio ambiente (Cajiga, 2013).

Para que una empresa, familiar o no familiar, integre conductas de responsabilidad social empresarial a su filosofía, debe tener presente la implementación de distintos indicadores, de acuerdo con lo que comentan algunos autores expertos en el tema, estas pueden verse en la Tabla 2.7.

Tabla 2.7.

Indicadores que incurren en la responsabilidad social empresarial

<b>Variables</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Total</b>
Prevenir la discriminación en el empleo (Apoyo a trabajadores)	X	X	X	3
Prevención que favorezca el medio ambiente (reciclaje y ahorro de consumo)	X	X	X	3
Promoción de iniciativas de responsabilidad ambiental (reciclaje y ahorro de consumo)	X	X	X	3
Protección de los Derechos Humanos (Trato digno)	X	X	X	3
Prevenir la corrupción empresarial (Apoyo a trabajadores)	X	X	X	3
Vinculación con la comunidad (Apoyo a la comunidad)	X	X		2
Intereses de los consumidores (Apoyo a la comunidad)		X	X	2
Cuestiones tributarias (Apoyo a la comunidad)		X		1
Eliminar el trabajo forzoso o bajo coacción (Trato digno)			X	1
Eliminar el trabajo infantil (Trato digno)			X	1
Vulnerabilidad de los Derechos Humanos (Trato digno)			X	1
Libertad de afiliación y negociación colectiva (Apoyo a trabajadores)			X	1
Tecnologías respetuosas con el medio ambiente (reciclaje y ahorro de consumo)			X	1

*Nota: A=Cajiga (2013); B=Secretaría de Economía (2016); C=Naciones Unidas (2009).*

*Fuente: Elaboración propia*



## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Los indicadores presentados a priori constituyen una parte fundamental del proceso hacia la responsabilidad social empresarial de los negocios, retribuyendo sus esfuerzos a través de acciones que reduzcan los impactos negativos en el entorno social, económico y ecológico. Los esfuerzos conjuntos que buscan impulsar la responsabilidad social empresarial son esenciales debido a la alta presencia de empresas familiares en el Estado mexicano; no obstante, la falta de recursos dificulta este proceso.

Por lo mencionado hasta este punto de la investigación, se pretende analizar desde una perspectiva general las prácticas orientadas a la responsabilidad corporativa, centrandó la investigación en las acciones de: (1) reciclaje de materiales, buscando el reaprovechamiento de los recursos útiles que, de otra forma, serían desperdiciados; (2) ahorro de consumo, velando por una atribución de sostenibilidad que posibilite la preservación de los recursos presentes, siendo de provecho para las generaciones venideras; (3) apoyo a trabajadores, respetando las relaciones creadas en la dinámica empresarial de forma que acrecente el rendimiento laboral, repercutiendo de forma benéfica en la vida del asalariado; (4) apoyo a la comunidad, contribuyendo a su entorno social próximo mediante acciones que contribuyan al desarrollo de su comunidad; y (5) trato digno, orientada a la protección de los derechos humanos (Cajiga, 2013; Naciones Unidas, 2009; Secretaría de Economía, 2016). Estos indicadores serán analizados en el estudio.

### **2.4. Pandemia del COVID-19**

La pandemia de la Covid-19, desde los inicios de su vislumbramiento, alrededor de enero de 2020, se catalogó como un evento catastrófico de magnitud global que amenaza a la población, perjudicando principalmente a los grupos vulnerables y desamparados: población en condiciones de pobreza o pobreza extrema, pacientes con padecimientos crónicos y población

perteneciente a la tercera edad. Esto ha llevado a la población a reconsiderar su modo de vida, iniciando un proceso de adaptación en el núcleo familiar, en el ámbito organizacional y en la propiedad vinculada a esta dinámica empresarial (Grabinsky, 2020).

En México los estragos han sido inminentes, pues, de acuerdo con los resultados de la primera edición de la Encuesta sobre el Impacto Económico generado por COVID-19 (ECOVID-IE) elaborada por el INEGI (2020), el 86.6% de aproximadamente 1,873,564 empresas mexicanas sufrieron los impactos de este evento epidemiológico, siendo la disminución de ingresos la principal consecuencia con el 79.2% de las entidades económicas padeciéndolo; asimismo, únicamente el 79.19% de las MIPYMES sobrevivieron, contemplando que el 23.1% de estas tuvo que cerrar temporalmente, mientras que el 20.81% de las MIPYMES mexicanas tuvo que cerrar su establecimiento de forma permanente, siendo el sector comercial la segunda actividad económica más afectada por el cierre inaplazable, en un 18.98%. Entre otras de los problemas ocurridos en la pandemia hubo que despedir empleados o reducir sueldos para minimizar los costos, se aumentó el nivel de endeudamiento buscando mantener en funcionamiento a las empresas, y en empresas como las del sector restaurantero, posibles productos caducados debido a la falta de ventas.

Los resultados denotan claramente que la población mexicana, y la humanidad en general, se encuentran en un periodo amenazante y, por supuesto, decisivo, que traslada sus afectaciones a las empresas de índole familiar. Después de todo, como acentúan English y Ambrosini (2020), en tiempos de crisis como el que se presencia en la actualidad, las empresas familiares requieren de una reunificación familiar, denotando el compromiso del empresario por procurar la operatividad de la organización para generar un mejoramiento en su posición económica.

Por lo mencionado con anterioridad, es relevante que el empresario analice la situación en la que se encuentra su negocio familiar para determinar los impactos, positivos o negativos, y, a partir de ello, establecer estrategias que sirvan como guías para sobrellevar los estragos provocados por la epidemia, pues solo una pequeña porción de la población resultó beneficiada a causa de los productos vendidos o servicios prestados, así como de aquellas que se encuentran catalogadas como actividades esenciales.

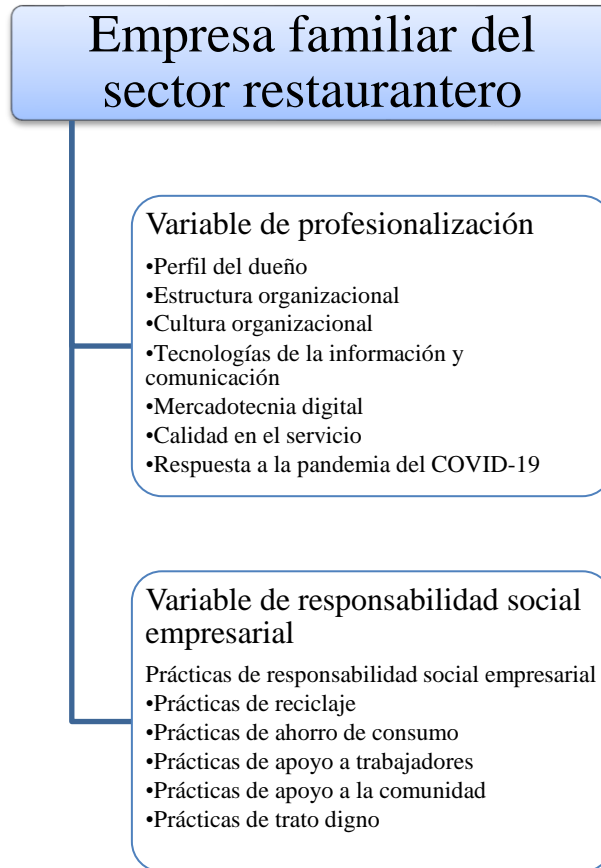
Así, Grabinsky (2020) establece una serie de estrategias o acciones para que este tipo de empresas mitigue los impactos que la COVID-19 trajo consigo: (a) realizar una planeación de emergencia, analizando el panorama actual y los diferentes escenarios para controlar los riesgos; (b) procurar mantener la liquidez de la organización a través de un control de gastos riguroso y austero, monitoreando las líneas de crédito y préstamos de la organización, y considerando la venta de activos no esenciales para tener activos líquidos; (c) verificar la relación con los clientes y proveedores clave para establecer acuerdos de pago, procurando por su permanencia; (d) organización y estructura, manteniendo una relación sana y positiva con sus colaboradores, solicitando del esfuerzo conjunto para superar la situación; (e) valorar los daños ocasionados por el cierre, preparando un programa de contingencia para reiniciar actividades; y (f) mantener una relación armoniosa con los miembros familiares.

### **2.5. Modelo conceptual de la investigación**

El modelo conceptual de la presente investigación, el cual es mostrado en la Figura 2.3, se encuentra enfocado en la situación que enfrentan muchas empresas familiares, que pueden ameritarse estas dificultades a problemas en la integración de la familia en la dinámica empresarial, carente formalización, resultando en un proceso extenso para que estas empresas familiares puedan profesionalizarse y adquirir prácticas responsabilidad social empresarial.

Figura 2.3.

Diagrama del modelo conceptual de la investigación



*Fuente: Elaboración propia*

Por una parte, la profesionalización es el ciclo de transformación gradual que las organizaciones deben implementar para formalizar todos y cada uno de los elementos que la conforman, logrando un mayor equilibrio en los subsistemas de la empresa familiar: familia, empresa y propiedad. Para su análisis, las subvariables que serán utilizadas son indispensables para que las empresas que se encuentran en una etapa inicial, en su mayoría micronegocios, den comienzo a la profesionalización: (a) perfil del propietario; (b) estructura organizacional; (c) cultura organizacional; (d) tecnologías de la información y comunicación; (e) mercadotecnia

digital; y (f) pandemia de la Covid-19. Por otra parte, la responsabilidad social empresarial es la contribución que incide sobre las actividades operativas de una organización y su contexto próximo para aminorar los efectos nocivos en el entorno social, económico y ecológico, y en sus stakeholders. Para su análisis, considerando la magnitud de las empresas familiares en México y en Yucatán, y la escasez de recurso para incursionar en la responsabilidad social, se consideran las siguientes prácticas: (a) de reciclaje; (b) de ahorro de consumo; (c) de apoyo a trabajadores; (d) de apoyo a la comunidad; y (e) de trato digno.

Con base en lo anterior, se detecta que la incorporación de la familia en la organización es uno de los retos más importantes para las empresas familiares, pero también aquella que puede representar una ventaja competitiva si sus subsistemas coexisten de manera estabilizada. Frente a esta situación, la presente investigación está orientada a determinar la manera en la que se encuentran presentes las variables de estudio en las empresas familiares restaurantes de Progreso, Yucatán, aportando información que exponga su contexto actual, revelando los problemas de paralización hacia su profesionalización y responsabilidad social empresarial, y contribuyendo al estudio de la mortalidad de las empresas familiares en México.

### **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

En esta sección se ahonda en la condición de la industria restaurantera, su productividad y su aportación dentro de la economía a los niveles nacional, estatal y local, especialmente en este último y sus particularidades. Estas condiciones servirán para entender el entorno que enfrentan las empresas familiares restaurantes, y son esenciales para determinar su situación hacia la profesionalización y responsabilidad social empresarial.

#### **3.1. Industria restaurantera nacional**

En la Encuesta de Empresas Familiares 2021, las empresas familiares mexicanas tuvieron una reducción de ventas de hasta 35% entre 2016 y 2020 (PricewaterhouseCoopers, 2021). En datos proporcionados por el INEGI (2021) y con apoyo de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), a nivel nacional, el sector restaurantera aportó en 2020 al PIB de México un 0.87%, un porcentaje menor al 1.11% del 2019 (un 22% menor entre ambas bases), este cambio puede ameritarse a la pandemia del COVID-19; aproximadamente el sector restaurantera emplea a nivel nacional al 7.5% de la población económicamente activa por medio del 12.2% del total de unidades económicas.

En el estudio del INEGI (2021) y la CANIRAC también se resalta que el salario promedio de los trabajadores del sector restaurantera en 2019 fue de 6,788 pesos mexicanos al mes, comparados con el promedio nacional de 13,204 pesos mexicanos al mes. A fecha de redacción y publicación de la investigación todos los datos mencionados en esta sección son los últimos datos disponibles.

### **3.2. Industria restaurantera en Yucatán**

La Secretaría de Fomento Turístico de Yucatán (2023a) estima que, en 2022, llegaron 2,811,953 turistas nacionales y 573,914 turistas internacionales, un total de 3,385,867 turistas (83% de turistas nacionales y 17% internacionales), con un gasto promedio diario de \$2,817 pesos mexicanos (sin contar transportes de ida y retorno, y un 6.22% mayor que 2019) y generando una derrama económica de \$9,537 millones de pesos mexicanos (un 15.39% mayor que en 2019); entre estas cantidades se consideran hospedaje, transporte interno, *tours*, vida nocturna, bebidas y alimentos.

Para el caso de Yucatán, los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas emplean al 12.4% de la población con el 13.6% del total de unidades económicas, siendo el tercer sector con mayor peso en la economía considerando estos criterios, pero solo producen el 3.32% de los ingresos (INEGI, 2022c). Yucatán en general tiene 2 atractivos que aprovechar en lo que se refiere a la gastronomía, siendo la cultura culinaria nacional y la cultura culinaria de Yucatán, que es un nicho de oportunidad para el desarrollo de la región, esto en palabras de la Secretaría de Fomento Turístico (2020).

### **3.3. La industria restaurantera en Progreso**

#### **3.3.1. Área de estudio**

Para la investigación se analizaron dos secciones de Progreso, un municipio costero del Estado de Yucatán, caracterizado por tener uno de los muelles más importantes del país, y el más importante del Estado para importaciones y exportaciones, alcanzando según el censo de 2019 un ingreso total de 151 millones de pesos mexicanos (INEGI, 2022e), y, también apoyado de este puerto, permite el arribo de cruceros de distintas partes del mundo (Secretaría de Fomento Turístico, 2022). La primera de estas es el Boulevard Turístico Malecón mostrado en la Figura 3.1.

Figura 3.1.

Restaurantes localizados en el Boulevard Turístico Malecón de Progreso

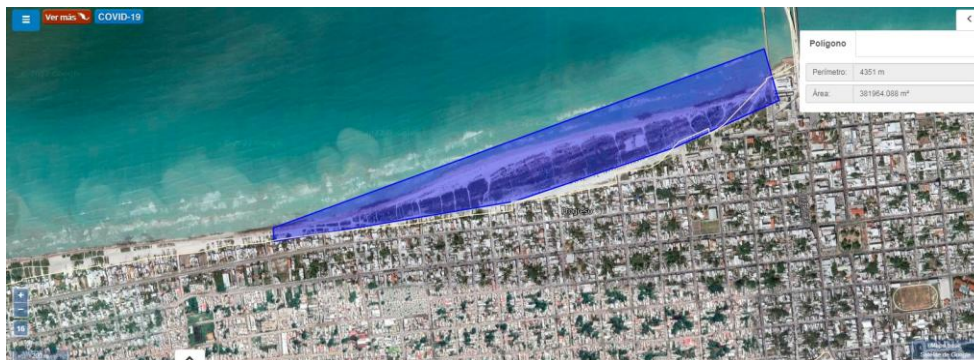


*Nota:* Recuperado del INEGI (2022b) en la plataforma del DENUe.

En esta área del municipio se enlistan 86 unidades económicas de servicios de preparación de alimentos y bebidas, solo el centro de Progreso tiene una comparable de establecimientos, por lo que concentra al 24% de establecimientos orientados a este giro. La segunda área cubierta en el estudio es el Malecón Internacional, el cual tuvo remodelaciones a partir de 2019 y es mostrado en la Figura 3.2.

Figura 3.2.

Malecón Internacional Progreso



*Nota:* Recuperado del INEGI (2022b) en la plataforma del DENUe.

Esta segunda sección del malecón, al momento de la publicación de la investigación, no cuenta con datos sobre las unidades económicas, pero después de que fue renovado se asentaron



## CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

en esta zona algunos establecimientos de alimentos y bebidas y de entretenimiento, por lo que los primeros son considerados de igual forma en el estudio.

Progreso en 2019 fue el sexto municipio con mayor arribo de cruceros a México, con un total de 146 cruceros con 470,418 pasajeros, generalmente estadounidenses (Secretaría de Fomento Turístico, 2022). Pero comparado con este dato, en 2022, la cantidad de turistas que llegaron por cruceros fueron 252,224 turistas entre 99 cruceros, siendo una reducción de la afluencia de turistas que llegaron con cruceros de un 46.4%; en cuestión de la derrama económica de 9,187 miles de dólares americanos, comparado con los 18,821 miles de dólares americanos de 2019, dando una reducción del 51.2% (Secretaría de Fomento Turístico, 2023b).

Un estudio realizado por *Business Research & Economic Advisors* (2018) obtuvo varios datos relacionados con el turismo de cruceros en Progreso, entre algunos datos relevantes para los fines de este estudio son que el 90% de los turistas del crucero desembarcan y visitan Progreso, y de forma ponderada cada uno de estos gastó \$115.76 dólares americanos dentro de varias categorías; adicionalmente, se dan datos de los gastos de los miembros del crucero dentro del municipio, teniendo que un 34% de estos desembarcó, que en promedio hay 2.28 turistas por cada miembro del crucero (o un equivalente al 44% del total de turistas) y estos gastan en promedio \$42.19 dólares americanos,

### **3.3.2. Características y relevancia del sector**

El puerto del Progreso, incentivado por el turismo, ha tenido un crecimiento considerablemente en los últimos años en lo referido en los servicios de alojamiento y de alimentos y bebidas, lo que ha incentivado a los restaurantes con mejor ambiente y platillos de alto valor agregado, orientados en principal medida a los turistas internacionales. De un total de 2,726 unidades económicas listadas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), 355 son solo del subsector de servicios de preparación de alimentos y

## CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

bebidas (excluyendo a los establecimientos que los preparan para eventos y a los enfocados principalmente a bebidas alcohólicas, como las cantinas), siendo de los giros con más unidades económicas dentro del municipio de Progreso, Yucatán, siendo solo superado por el subsector de comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco con 493 unidades económicas (INEGI, 2022b).

En lo referido a los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se emplea al 19.4% de la población económicamente activa (2758 empleados) y conforma al 18.6% del tejido empresarial en cantidad de unidades económicas; resaltando que los únicos sectores que superan en estas métricas al sector anteriormente mencionado son los de comercio al por menor (38.2% o 1,233 unidades) y el de agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (24.4% o 3,464 empleados) respectivamente; en cuestión de ingresos los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas aportaron el 1.88% del total (INEGI, 2022d).

En el estudio de *Business Research & Economic Advisors* (2018) se estimó que, del total de turistas que desembarcaron un 46.8% consumieron comida y bebida en restaurantes y bares, gastando \$21.9 dólares americanos por pasajero, siendo la tercera categoría en la que más turistas consumieron, después de las excursiones y *souvenirs*; en lo referido a los miembros del crucero que desembarcaron, un 79.8% de estos consumieron comida y bebida de restaurantes y bares, con un promedio de \$26 dólares americanos por pasajero, siendo la categoría en la que más miembros del crucero consumieron; también se estima que los cruceros generan 807 empleos entre directos e indirectos, con \$5.02 millones de dólares en ingresos salariales.

### **3.3.3. Listado y clasificación**

Los restaurantes que se encuentran cerca del malecón de Progreso, especialmente los que se encuentran enfrente de la playa, muestran una concentración mayor de establecimientos

### CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

orientados a la venta de platillos que incluyen pescados y mariscos para almuerzos, y en segunda instancia se encuentran los restaurantes orientados a desayunos, son contados los restaurantes de esta área que ofrecen cenas y, por lo general, no es su punto fuerte, aunque este último tipo de restaurantes se enfocan a tener un ambiente agradable y distintivo, aunque varios no pueden ser considerados dentro de la descripción de familiar por sus características propias.

Para los fines de este estudio, se considera la clasificación de subrama sectorial 72251 de SCIAN (INEGI, 2023), que es “Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas”, La población de empresas familiares utilizadas para la investigación incluye a todos los establecimientos identificados durante la revisión de campo y que, apoyado también en la investigación en internet y criterio del investigador, las empresas que pueden ser clasificadas como familiares actualmente en funcionamiento, junto con su tamaño empresarial, esto a través de su nombre, marca, apariencia y la investigación realizada en internet. También se añade la clasificación SCIAN considerada según la temática del restaurante y a criterio del investigador, y su sección dentro del mapa; se incluyen tablas resumen de los totales de restaurantes familiares, valor utilizado para definir a la población y estimar la muestra, y su tamaño empresarial para segmentar el muestreo. La Tabla 3.1 proporciona los totales de restaurantes familiares, incluyendo los desgloses según su ubicación y su clasificación SCIAN, y en la Tabla 3.2 se proporciona un listado de los restaurantes familiares considerados.

Tabla 3.1.

Características demográficas de la población de restaurantes familiares

<b>Criterio de conteo</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Restaurantes considerados familiares y abiertos (población)	88	100%
Restaurantes del Boulevard Malecón	65	73.86%
Restaurantes del Malecón Internacional	23	26.14%
Total	88	100%
Restaurantes de tamaño micro	71	80.68%
Restaurantes de tamaño pequeño	17	19.32%
Total	88	100%
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida (722511)	42	47.73%
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos (722512)	14	15.91%
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos (722513)	6	6.82%
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas (722514)	10	11.36%
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares (722515)	2	2.27%
Restaurantes de autoservicio (722516)	2	2.27%
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar (722517)	10	11.36%
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar (722518)	2	2.27%
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato (722519)	0	0.00%
Total	88	100%

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 3.2.

Listados de empresas familiares restaurantes en Progreso

<b>Nombre del restaurante</b>	<b>Sección</b>	<b>Clasificación SCIAN</b>	<b>Tamaño empresarial</b>
Al Carbone	Boulevard Malecón	722517	Micro
Altavela	Boulevard Malecón	722511	Micro
Aristos Beach	Malecón Internacional	722511	Pequeño
Benny's Burger	Malecón Internacional	722517	Micro
Big Pig	Boulevard Malecón	722514	Micro
Boulevard 21	Boulevard Malecón	722511	Pequeño
Carabela	Boulevard Malecón	722511	Micro
Cariñito caffee	Boulevard Malecón	722511	Micro
Chen Pollo	Boulevard Malecón	722517	Micro
Cocina Anita	Boulevard Malecón	722511	Micro
Cocina de Patty	Malecón Internacional	722511	Micro
Cocina Doña Coty	Boulevard Malecón	722511	Micro
Cocina económica Doña Liz	Malecón Internacional	722511	Micro
Cocina económica El gallito	Boulevard Malecón	722511	Micro
Cocina económica Veronica	Boulevard Malecón	722511	Micro
Cocina y loncheria Lety	Boulevard Malecón	722511	Micro
Cocteleria Leidy	Boulevard Malecón	722512	Micro
Cocteleria Pepe's Club	Boulevard Malecón	722512	Micro
Costa Azul	Boulevard Malecón	722512	Micro
Cup Love	Boulevard Malecón	722511	Micro
El Alian	Boulevard Malecón	722518	Micro
El camarón loco	Malecón Internacional	722512	Micro
El Campechano	Malecón Internacional	722511	Micro
El cazito plateado	Boulevard Malecón	722514	Micro
El Chino	Malecón Internacional	722511	Micro
El Cordobes	Boulevard Malecón	722511	Micro
El gran Centenario II	Malecón Internacional	722513	Micro
El Naranja (Ernesto Hernández)	Malecón Internacional	722513	Pequeño
El Naranja (Matriz)	Malecón Internacional	722513	Pequeño
El Rey del Marisco	Boulevard Malecón	722512	Micro
El Taconazo	Boulevard Malecón	722514	Micro
El viejo y el mar	Boulevard Malecón	722511	Micro
El X'tupito	Boulevard Malecón	722511	Micro
Fondo Blanco	Boulevard Malecón	722511	Micro
Gourmet Pizza	Malecón Internacional	722517	Micro
Hong Fat	Malecón Internacional	722518	Micro

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

<b>Nombre del restaurante</b>	<b>Sección</b>	<b>Clasificación SCIAN</b>	<b>Tamaño empresarial</b>
Juice Bar H&K	Malecón Internacional	722515	Micro
Kita Poch	Malecón Internacional	722511	Micro
La Antigua	Boulevard Malecón	722511	Pequeño
La Corona de Pancho Vila	Boulevard Malecón	722511	Micro
La Locura	Boulevard Malecón	722511	Micro
La Mojarra Blanca II	Boulevard Malecón	722512	Micro
Le Saint Bonnet	Boulevard Malecón	722511	Pequeño
Lechón al horno El Cheel	Boulevard Malecón	722514	Micro
Lonchería Palomo	Boulevard Malecón	722513	Micro
Lonchería San Thelmo	Boulevard Malecón	722511	Micro
Lonchería Tampico	Boulevard Malecón	722511	Micro
Los Cocos II	Boulevard Malecón	722511	Micro
Los Compadres	Boulevard Malecón	722514	Pequeño
Los mariscos de galeras	Malecón Internacional	722512	Micro
Ma'k Pollo	Boulevard Malecón	722517	Micro
Osteria italiana 386	Boulevard Malecón	722511	Micro
Palmar	Malecón Internacional	722511	Micro
Pepe's Club	Boulevard Malecón	722512	Micro
Perritos calientes Don Abel	Boulevard Malecón	722517	Micro
Pescadería El amigo Nachito	Boulevard Malecón	722512	Micro
Pescadería El compadre Nacho	Boulevard Malecón	722512	Micro
Pescadería El delfín y la ballena	Boulevard Malecón	722512	Micro
Pescadería Sol Kaáy	Boulevard Malecón	722512	Micro
Pizza Pop	Boulevard Malecón	722517	Pequeño
Pizzeria La Luana	Boulevard Malecón	722517	Micro
Pizzeria O'mana	Boulevard Malecón	722517	Micro
PRAIA	Boulevard Malecón	722511	Pequeño
Quesabirrias	Boulevard Malecón	722513	Micro
Restaurant Mary Doly	Boulevard Malecón	722511	Micro
Restaurante El Pocito	Malecón Internacional	722511	Micro
Restaurante El Toro	Boulevard Malecón	722512	Pequeño
Restaurante San Martín	Malecón Internacional	722511	Micro
Smokey's Drinks and Food	Boulevard Malecón	722511	Micro
Sol y Mar	Boulevard Malecón	722511	Micro
Spiaggia	Boulevard Malecón	722511	Pequeño
Star coffe	Boulevard Malecón	722515	Micro
Sushi Kai	Boulevard Malecón	722516	Micro
Tacolis	Boulevard Malecón	722517	Pequeño
Taco-riendo	Boulevard Malecón	722514	Pequeño

### CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

<b>Nombre del restaurante</b>	<b>Sección</b>	<b>Clasificación SCIAN</b>	<b>Tamaño empresarial</b>
Taquería El Jarochito I	Boulevard Malecón	722514	Micro
Taquería El Uxmal	Malecón Internacional	722514	Micro
Taquería Ohana	Malecón Internacional	722514	Micro
The garden coffe	Boulevard Malecón	722511	Pequeño
Tortas Uribe's	Boulevard Malecón	722514	Micro
Tortas y tacos El Negrito	Boulevard Malecón	722511	Micro
Villa restaurante	Malecón Internacional	722511	Micro
Viña del Mar	Boulevard Malecón	722511	Pequeño
VitaLonch	Malecón Internacional	722511	Micro
Win Chang	Boulevard Malecón	722516	Micro
Yum Ixpu	Malecón Internacional	722512	Pequeño
Yus-Tan	Boulevard Malecón	722513	Micro
Zulu Manjar y Playa	Boulevard Malecón	722511	Pequeño

*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En esta sección se explica la estructura metodológica con la cual fue desarrollada esta investigación, posibilitando el análisis de la profesionalización y responsabilidad social empresarial de las empresas familiares restaurantes localizadas en Progreso, Yucatán. Los elementos que son explicados en esta sección son específicamente el enfoque, tipo y diseño del estudio, su alcance, la unidad de análisis y los sujetos de estudio, la población y muestra, las variables definidas, la descripción de la herramienta de recolección de información, y el procedimiento de análisis de la información.

### 4.1. Tipo de investigación

La clasificación que describe las características de esta investigación es: una investigación de alcance descriptiva, de tipo aplicada, estudiando un objeto factual por medio de una recolección de información de fuente primaria mediante una recolección de campo.

El tipo de investigación es aplicada, debido a que se utilizan los conocimientos y técnicas existentes para resolver problemas y generar bienestar humano (Gómez, 2016; Hernández et al., 2014; Ocegueda, 2004). En este caso se busca concluir con una propuesta de mejora para tratar las necesidades de capacitación de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán.

La manera en la que se obtuvieron los datos es por medio de una investigación de campo, debido a que la información será obtenida visitando y encuestando a los propietarios de las empresas familiares restaurantes de Progreso, Yucatán (Behar, 2008).

Esta investigación analiza un objeto factual ya que estudian hechos o fenómeno (Gómez, 2016; Ocegueda, 2004). Para el caso de esta investigación las encuestas se aplicaron en un plazo



definido y en un solo momento, permitiendo conocer la situación actual de las empresas familiares restaurantes de Progreso, Yucatán, para así poder describirla.

### **4.2. Enfoque de la investigación**

Para investigar y describir las características de la profesionalización y la responsabilidad social de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, es una investigación cuantitativa, en la cual se miden los indicadores siguiendo un procedimiento estandarizado y bien definido, analizar las mediciones y finalmente llegar a la generalización y conclusiones (Bernal, 2022; Gómez, 2016; Hernández et al., 2014).

### **4.3. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo, el cual se caracteriza por describir las propiedades, hechos y características del objeto de estudio, midiendo o recogiendo la información pertinente (Gómez, 2016; Hernández et al., 2014; Ocegueda, 2004). Para esta investigación es pertinente conocer la situación actual de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán en su profesionalización y responsabilidad social.

### **4.4. Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación se caracteriza, primero, por ser no experimental, donde no se modifican las condiciones en las que se encuentran los sujetos de estudio, obteniendo datos de los sucesos bajo las condiciones habituales, permitiendo conocer las características habituales de lo que se desea estudiar (Gómez, 2016; Hernández et al., 2014).

La segunda característica del diseño de la investigación es el ser transversal, debido a que solo se recolectó la información en un momento puntual, y no varias veces para identificar su cambio (Gómez, 2016; Hernández et al., 2014).

Por los alcances de la investigación, los cuestionarios fueron aplicados en un solo momento, ya que lo que se busca conocer es la condición actual de profesionalización y

responsabilidad social de las empresas familiares restaurantes, y no se manipula ninguna condición en la que estas empresas familiares realizan sus actividades, lo cual podría cambiar su actuación en condiciones de profesionalización y prácticas de responsabilidad social.

#### 4.5. Variables de estudio

La presente investigación procuró describir y analizar las variables de estudio mencionadas a lo largo de la investigación para las empresas familiares restaurantes de Progreso, Yucatán. Estas variables y subvariables se detallan a continuación en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1.

Variables de estudio

Variables	Autores	Subvariables
Profesionalización	Amat (2004); Belausteguigoitia (2017); Bolio y Aparicio (2024); Carrillo (2016); Castaño y Jurado (2016); Chua et al., (1999); Córdor et al. (2018); Diago y Martínez (2017); Díaz (2017); Drucker (2014); Englisch y Ambrosini (2020); Flores-Ortiz et al. (2016); Gaona-Tamez et al. (2019); García et al. (2018); Gijón et al. (2020); Grabinski (2018); Grabinski (2020); H. Rodríguez et al. (2018); Hernández et al. (2020); J. Rodríguez et al. (2006); Leach (2010); León et al. (2020); Luna et al. (2017); Madero et al. (2015); Molina et al. (2016); Molina et al. (2017); Montoya et al. (2019); Nogales (2007); Ochoa et al. (2020); Ordóñez (2010); Pazmiño et al. (2016); Quintana (2005); Santamaría y Chicaiza (2016); Sukier et al. (2018); Trevinyo-Rodríguez (2010); Tagiuri y Davis (1996); Vélez et al. (2008); Zeithaml et al. (1993)	Perfil del empresario
		Estructura organizacional
		Cultura organizacional
		Tecnologías de la información y comunicación
		Mercadotecnia digital
		Calidad en el servicio
		Pandemia del COVID-19
Responsabilidad social empresarial	Cajiga (2013); Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos (2013); C. Díaz y Fernández (2016); Espinoza (2016); Font et al. (2019); Naciones Unidas (2009); Navarro (2016); Raufflet et al. (2012); Remacha (2017); Santana (2019); Secretaría de Economía (2016)	Prácticas de responsabilidad social empresarial

*Fuente: Elaboración propia*

Las variables fueron seleccionadas acorde a su relevancia en la operatividad y dimensión de las empresas familiares. La profesionalización, que incluye como subvariables generales al

perfil del empresario, estructura organizacional, cultura organizacional y tecnologías de la información y comunicación, y las consideradas adicionalmente importantes para el sector restaurantero en específico como la mercadotecnia digital y la calidad en el servicio; son consideradas como parte del proceso progresivo de evolución que posibilita la estabilización de los subsistemas de las empresas familiares: familia, empresa y propiedad, por medio de su formalización y estandarización, sin olvidar a la pandemia del COVID-19 que fue un agente de cambio; y, la responsabilidad social empresarial, que es interpretada como la amortiguación de los impactos negativos que sus operaciones y actividades tienen sobre su entorno próximo.

### **4.6. Unidad de análisis y sujeto de estudio**

La unidad de análisis para la investigación son las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán. Los sujetos de estudio son los dueños principales de las empresas familiares restaurantes dentro de esta área, considerando dueño principal como a la persona que normalmente toma las decisiones administrativas de la empresa familiar.

### **4.7. Población y muestra**

La población del estudio se encuentra conformada por las empresas del sector restaurantero del malecón de Progreso, Yucatán dentro de las áreas delimitadas anteriormente, siendo estas el Boulevard Turístico Malecón y el Malecón Internacional Progreso, que cumplen con las características de empresa familiar, principalmente con que al menos dos familiares sean los que toman las decisiones estratégicas para la empresa, al encontrarse en la administración (como dueños y otros puestos administrativos, como contador). Posterior al realizar el conteo en campo de las empresas dentro de estas áreas y considerando solo las que fueron identificadas como actualmente activas, se obtuvo que se encuentran en el Boulevard Turístico Malecón un total de 65 y en el Malecón Internacional Progreso 23, siendo un total de 88; el listado de todas las empresas encontradas en la revisión de campo puede ser revisado en la Tabla 3.2.

## CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

La investigación se realizó tomando una muestra representativa, utilizando la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, pues no se disponía con información objetiva si las empresas consideradas son o no son familiares, salvo excepciones como lo son las franquicias. El tamaño de muestra representativa se definió empleando la fórmula estadística para una población finita con base en Bernal (2022), bajo los principios de un margen de confiabilidad del 90% y un error de estimación del 10%, se eligió esta confiabilidad derivada de las características propias de la población del estudio, debido a que las empresas pueden negarse a participar, sea por razones de tiempo, desconfianza o desinterés, así como el no encontrar a los sujetos de estudio, que son los dueños, o variaciones inesperadas en los horarios de operación de la empresa, en las que el negocio no se encuentre abierto a las horas esperadas, fuera de las condiciones específicas de que los negocios tienen distintos horarios, como abrir solo en las mañanas, solo en las noches, mañana y tarde, no abrir todos los días, etc.

Para la elaboración de los cálculos de la muestra, se consideró la población total empresas del sector restaurantero activas y detectadas en la revisión de campo, descontando del total las que mediante investigación en internet se verificó que eran franquicias, resultando en la nueva población de 88, la fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde n representa el tamaño de muestra por estimar; Z, el margen de confiabilidad, es decir, 90%, interpretado como 1.645; P, la variabilidad positiva, con valor de 0.50; Q, la variabilidad negativa, con valor de 0.50; N, el total de la población, con valor de 88; y el valor de E, el error de estimación, el cual es representado por el 10%; por lo tanto:

$$n = \frac{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 * (88)}{(0.1)^2 * (88 - 1) + (1.645)^2 * 0.5 * 0.5} = 38.49 \approx 39$$

La muestra representativa obtenida de la fórmula resulta en 39 empresas del sector restaurantero, que debido al haber empresas de distintos tamaños, siendo estas micro y pequeña, se realizó el muestreo considerando su proporción dentro de la población, en la cual se tiene que el 81% de las empresas son micro y 19% son pequeñas, por lo que se aplicó el cuestionario en 30 restaurantes familiares de tamaño micro y 9 restaurantes familiares de tamaño pequeñas. Finalmente, se pudo obtener la muestra final de 39 empresas familiares restaurantes, aunque hubo resistencia a participar por varios de los restaurantes que se contactaron inicialmente.

#### **4.8. Descripción de las herramientas de recolección de información**

##### **4.8.1 Instrumento de investigación**

Para recolectar los datos pertinentes de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, se realizó una encuesta con preguntas cerradas a las empresas contempladas en la muestra junto con preguntas para segmentar a las empresas por su tamaño. El instrumento utilizado fue un cuestionario, este se muestra en el Anexo 1.

##### **4.8.1.1. Confiabilidad**

Para la evaluación de confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto en el Chicxulub Puerto, municipio vecino de Progreso, a las empresas familiares restaurantes de la zona, de forma que se verificó que existe confiabilidad con el instrumento aplicado considerando a este grupo como una población similar.

### **4.8.1.2. Validez**

Para la verificación de la validez del instrumento para evaluar a la profesionalización y responsabilidad social del sector restaurantero del malecón de Progreso, Yucatán, se revisó por medio del asesor, coasesor y comité evaluador asignados al proyecto que, basados en sus conocimientos y experiencia, confirmaron que las preguntas del instrumento miden las variables definidas durante la investigación.

### **4.8.2. Proceso de recolección de datos**

Para la aplicación de la encuesta se visitó personalmente por el investigador a los dueños de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán. El instrumento fue aplicado apoyado en la herramienta *Google Forms* para agilizar el llenado y posterior vaciado de los datos.

### **4.8.3. Procedimiento de análisis de información**

Para el procesamiento y análisis de la información se aprovechó el uso de herramientas digitales para poder generar gráficas y datos que apoyaron a generar conclusiones (Bernal, 2022). Se empleó la estadística descriptiva como técnica de análisis de la información recolectada a través del cuestionario, mediante el registro y procesamiento con apoyo del programa Excel, mismo que fue usado para la elaboración de tablas de frecuencia, gráficas y diagramas, así como el cálculo para examinar los datos numéricos propios de la estadística descriptiva, cuya labor es caracterizar de forma generalizada a la unidad de análisis.

Tabla 4.2.

Reactivos que constituyen el instrumento de medición final

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Indicador</b>	<b>Reactivos</b>	
<b>Profesionalización (25)</b>		Datos de control (7)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	
	Perfil del empresario (18)	Datos demográficos (5)	8, 9, 10, 11, 12	
		Liderazgo	13, 14	
		Autodisciplina	15, 16	
		Creatividad e innovación	17	
		Gestión de conflictos	18	
	Estructura organizacional (2)	Etapas del negocio	19	
		Elementos que la conforman	20	
	Cultura organizacional (3)	Valores y principios	21	
		Normas y formas de actuar	22	
		Tradiciones y costumbres	23	
	Tecnologías de la información y comunicación (3)	Instrumentos tecnológicos	24	
		Medios tecnológicos	25	
		Función	26	
	Mercadotecnia digital (2)	Medios digitales	25	
		Función	27	
	Calidad en el servicio (2)	Capacidad de respuesta	28	
		Fiabilidad, empatía y elementos tangibles	29	
	Pandemia del COVID-19 (2)	Impacto	35	
		Acciones	36	
	<b>Responsabilidad social empresarial (5)</b>	De reciclaje	De reciclaje	30
		De ahorro de consumo	De ahorro de consumo	31
		De apoyo a trabajadores	De apoyo a trabajadores	32
		De apoyo a la comunidad	De apoyo a la comunidad	33
		De trato digno	De trato digno	34
		Necesidades de capacitación	37	

*Fuente: Elaboración propia*

**CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Esta sección exhibe el análisis y la discusión de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos sobre las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, permitiendo recolectar la información para describir la situación actual de profesionalización y responsabilidad social empresarial de las empresas familiares restaurantes. Se divide el capítulo en cuatro secciones: (1) perfil de los restaurantes familiares; (2) profesionalización de los restaurantes familiares; (3) responsabilidad social empresarial de los restaurantes familiares; y (4) necesidades de capacitación de los restaurantes familiares.

**5.1. Perfil de los restaurantes familiares**

En esta primera sección se presenta la descripción de algunas características iniciales para describir a las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, detallando aspectos de la propia empresa y las familias que las administran, obtenidas a través de los datos de control del instrumento de recolección, y con esto cubriendo el objetivo específico 1 de la investigación. Los elementos explicados en esta sección son el número de personas que trabaja en la empresa, la cantidad de familiares que trabajan en la empresa y su parentesco con el dueño, la antigüedad del negocio y la propiedad del negocio.

Iniciando con el total de personas que trabajan dentro de la empresa familiar restaurante, así como se muestra en la Figura 5.1, el grupo con mayor cantidad de empresas son los que cuentan con entre 2 y 5 personas que trabajan en el negocio (35.9%), seguido por el grupo de los que tienen entre 6 y 10 personas (28.21%), entre estos se tienen a las empresas familiares restaurantes de tamaño micro, sumando un total de 64.1%; en lo que se refiere a las empresas familiares restaurantes de tamaño pequeño, las que tienen entre 11 a 15 con 20.51%, y

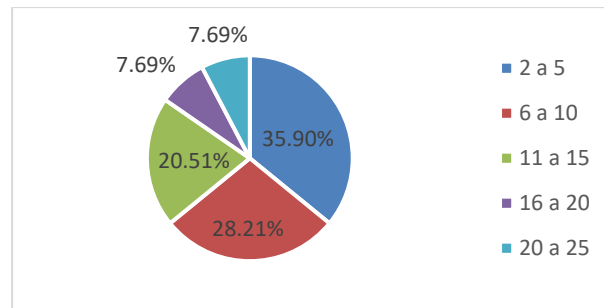


## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

finalmente se encuentran con misma cantidad de respuestas las que tienen entre 16 a 20 y de 21 a 25 (7.69%), sumando un 35.9% para las empresas familiares restaurantes de tamaño pequeño.

Figura 5.1.

Cantidad de personas que trabajan en las empresas familiares restaurantes



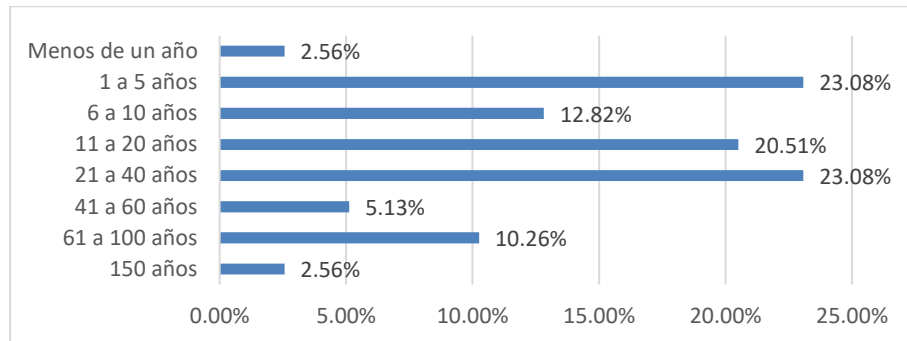
*Fuente: Elaboración propia*

En lo referido a los años operando de las empresas familiares restaurantes, dos grupos empatan con las divisiones consideradas, siendo las empresas que tienen de 1 a 5 años operando y las de 21 a 40 años (23.08%), seguidos por las que tienen entre 11 y 20 años (20.51%) las de 6 a 10 años (12.82%) y 61 a 100 años (10.26%), finalmente, los rangos de edad entre las que se encontraba una menor cantidad de las respuestas se encuentra con las de 41 a 60 años (5.13%), y con la misma cantidad de respuestas están las de menos de un año, o de reciente creación, y la de 150 años (2.56%)

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.2.

Años en funcionamiento de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

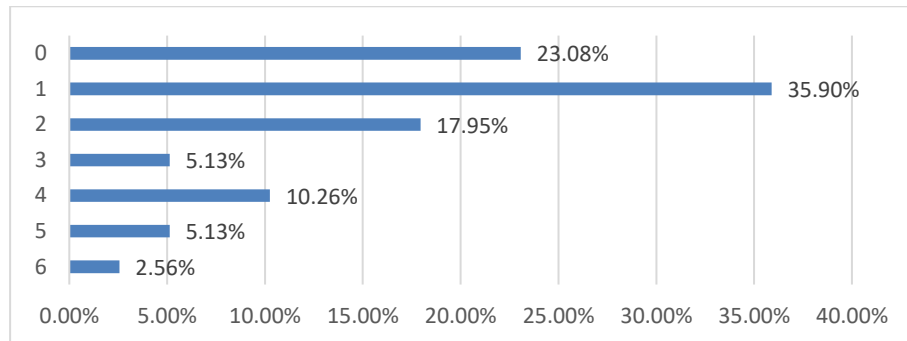
En lo que se refiere a la propiedad de las empresas familiares restaurantes, el grupo más grande y con diferencia era el que no tenían socios, siendo los únicos dueños del negocio con 69.23% de las respuestas, donde los que tenían uno o más socios que también trabajan en el negocio alcanzan el 25.64% de las respuestas, y a los que también tienen socios, pero solo ayudan con dinero o ideas alcanzan el 5.13%.

En lo que se refiere al número de familiares involucrados en el negocio, sin incluir al dueño, el grupo con mayor cantidad de respuestas es el de un familiar (35.9%), seguido por los que no contaban con ningún familiar trabajando en el negocio (23.08%), en este grupo en particular destacaban personas que a lo largo de la encuesta, relacionado con las preguntas o con aspectos que comentaron entre preguntas incluyen la importancia que tienen estos negocios para su economía familiar, que son negocios heredados, entre otros; las siguientes cantidades que tuvieron mayor frecuencia dentro de las empresas familiares restaurantes son la de dos familiares (17.95%), cuatro familiares (10.26%), tres y cinco familiares (5.13%) y seis familiares (2.56%)

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.3.

Número de familiares que trabajan en las empresas familiares restaurantes

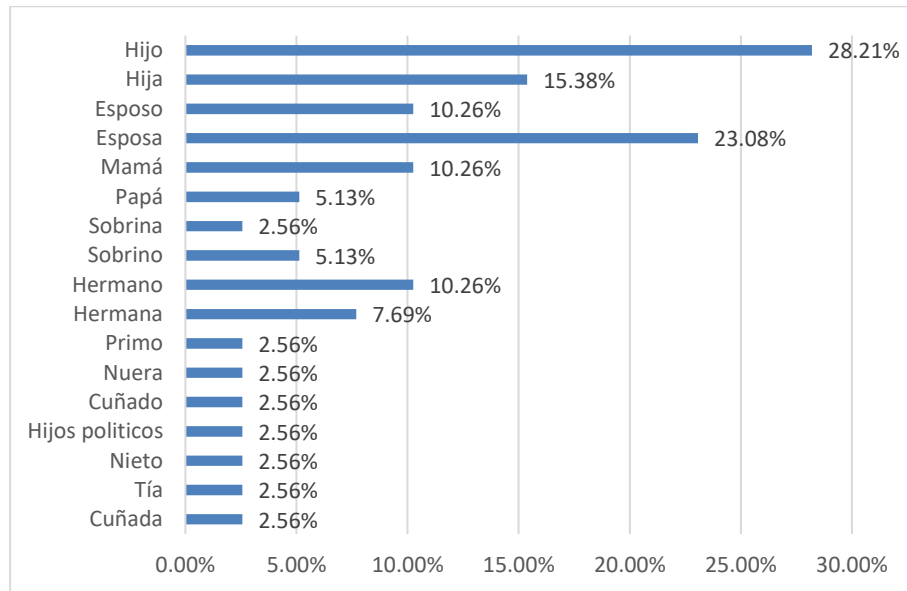


*Fuente: Elaboración propia*

En lo que concierne a los parentescos familiares, con respecto al dueño, en las empresas familiares restaurantes, es posible ver variedad de la familia de sangre y política dentro del negocio, así como se muestra en la Figura 5.4 el familiar que con mayor frecuencia participaba en el negocio eran los hijos (28.21%), seguido de las esposas (23.08%) y las hijas (15.38%), otros familiares que tienen relevancia son los esposos, las madres y los hermanos, estos 3 con 10.26%, y también las hermanas (7.69%); con menor proporción, también participan los padres y sobrinos (5.13%) y con la menor cantidad de respuestas a las sobrinas, primos, nueras, cuñados y cuñadas, nietos, tías e hijos políticos (2.56%).

Figura 5.4.

Parentescos familiares dentro de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

## 5.2. Profesionalización de la unidad de análisis

En esta sección se detallan los datos de la variable de profesionalización para las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, cubriendo las subvariables del perfil del propietario, estructura organizacional, cultura organizacional, tecnologías de la información y comunicación, mercadotecnia digital, calidad en el servicio y los efectos y acciones provocados por la pandemia de la Covid-19 cubriendo los objetivos específicos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9 de la investigación. Estos datos fueron recolectados en la sección 2 y 4 del instrumento aplicado.

### 5.2.1. Perfil del empresario

El perfil del empresario, siendo el corazón de las empresas familiares especialmente en las primeras etapas del negocio, por lo que sus características específicas influenciarán la

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

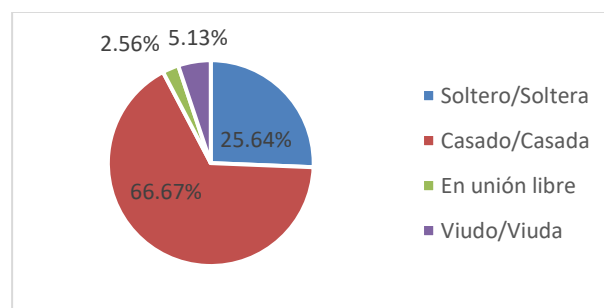
operación de las empresas familiares restaurantes, entre los aspectos que los definen, que en varios casos no hay mejores o peores características, son las que influyen en el negocio; entre estas características se considera el sexo, el estado civil, la edad, los grados de estudio, la generación familiar del negocio, las actividades en las que participan, la forma en la que toman decisiones, la administración del dinero, el tiempo dedicado al negocio, las acciones realizadas en beneficio del negocio y el manejo de conflictos, y con esta descripción se cubre el objetivo específico 2 de la investigación.

En lo referente al sexo de los dueños, una tercera parte se identificó como femenino (33.33%), mientras que dos terceras partes se identificaron como masculinos (66.67%).

En lo que corresponde al estado civil de los dueños de las empresas familiares restaurantes, así como se expresa en la Figura 5.5, dos terceras partes de los encuestados comentaron ser casados (66.67%), mientras que el 25.64% comentó ser solteros; solo el 5.13% comentó estar en viudez y el 2.56% en unión libre.

Figura 5.5.

Estado civil de los dueños de las empresas familiares restaurantes



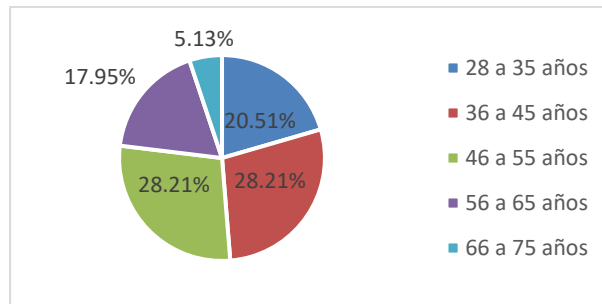
*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En lo referente a la edad, así como se muestra en la Figura 5.6, se recibieron respuestas donde la persona más joven que contestó tenía 28 años, mientras que la mayor tenía 75 años, dos rangos empatan entre los más frecuentes entre las empresas familiares restaurantes, los de 36 a 45 años y los de 46 a 55 años (28.21%), los siguientes grupos con mayor frecuencia son los de 28 a 35 años (20.51%), los de 56 a 65 años (17.95%) y los de 66 a 75 años (5.13%).

Figura 5.6.

Edad de los dueños de las empresas familiares restaurantes



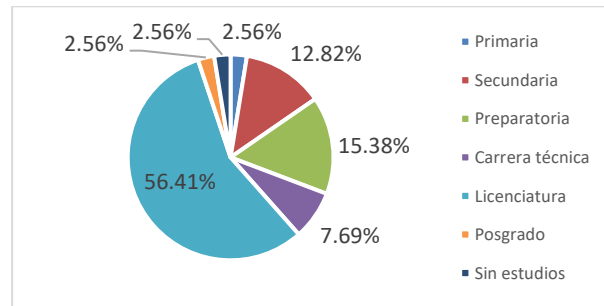
*Fuente: Elaboración propia*

En los grados de estudio de los dueños, como igual se muestra en la Figura 5.7, la mayor parte de los encuestados comentaron tener el grado de licenciatura (56.41%), mientras que un 15.38% comentó tener el grado de preparatoria, 12.82% el de secundaria, 7.69% carrera técnica, y 2.56% para la primaria, posgrado y sin estudios.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.7.

Grado de estudios de los dueños de las empresas familiares restaurantes

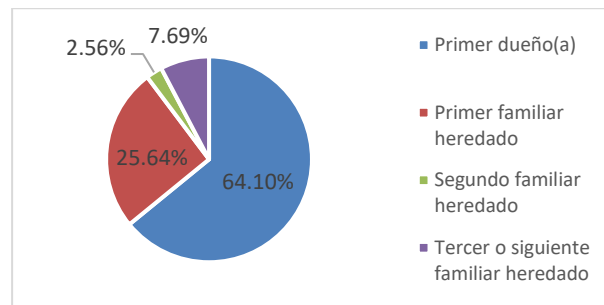


*Fuente: Elaboración propia*

Para la generación familiar en la que se encuentran las empresas familiares restaurantes, como se expresa en la Figura 5.8, un 64.1% comentó ser el primer dueño del negocio, un 25.64% comentó ser el primer familiar que hereda el negocio, un 7.69% ser el tercer o siguiente familiar heredado, y un 2.56% el segundo familiar heredado.

Figura 5.8.

Generación familiar de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

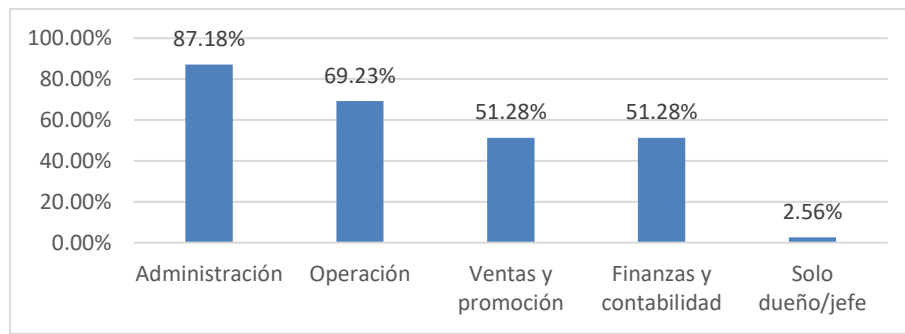
Para las actividades que los dueños desempeñan para la empresa familiar restaurante, un 87.18% comentó desempeñarse en actividades de administración, incluyendo aspectos como la

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

toma de decisiones y la supervisión, un 69.23% en actividades de operación, incluidos desde la compra de insumos, hasta en la preparación de los propios alimentos, y un 51.28% comentó que participa en actividades de venta y promoción, y/o en llevar las finanzas y contabilidad del negocio, solo el 2.56% comentó no desempeñarse en ninguna de las actividades, y solo es el propietario del negocio.

Figura 5.9.

Actividades que realizan los dueños de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

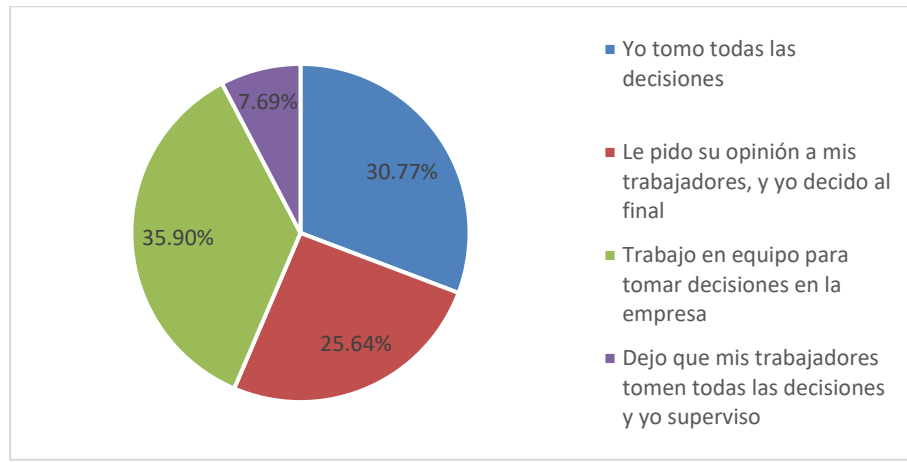
En el proceso de toma de decisiones por parte de los dueños de las empresas familiares restaurantes, como es expresado en la Figura 5.10, un 35.9% comentó tomar las decisiones en equipo con sus trabajadores familiares y/o no familiares, llegando a un consenso de lo mejor para todos y el negocio, un 30.77% comentó tomar las decisiones personalmente, según sus criterios y conocimientos personales, mientras que un 25.64% comentó que pide opiniones entre sus trabajadores, pero al final ellos deciden personalmente, solo un 7.69% comentó que normalmente solo supervisa las decisiones de sus subordinados.



## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.10.

Proceso para tomar decisiones de los dueños de las empresas familiares restaurantes



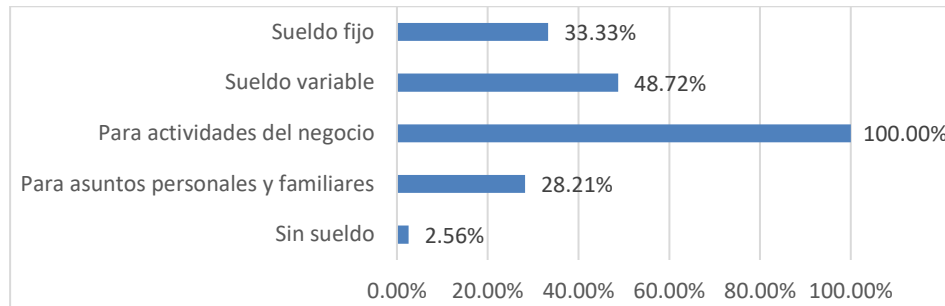
*Fuente: Elaboración propia*

Para la administración del dinero y las ganancias obtenidas a través del negocio, así como se expresa en la Figura 5.11, la totalidad de los encuestados comentaron usar el dinero para actividades del negocio, como pueden ser los sueldos, infraestructura e ingredientes, un 48.72% de los encuestados comentaron que cuentan con un sueldo variable, especialmente dependiente de los ingresos del negocio y la temporada de ventas, mientras que el 33.33% comentó que cuenta con un sueldo fijo, y un 28.21% comentó que, cuando les es necesario, o porque sus finanzas personales están íntimamente relacionadas con las del negocio, aprovechan los ingresos del negocio para financiarse; solo el 2.56% comentó que no cuenta con un sueldo, debido a su negocio es de reciente creación, por lo que no han tenido ganancias que hayan externado al negocio, y se mantiene con base a ahorros personales.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.11.

### Administración del dinero de las empresas familiares restaurantes



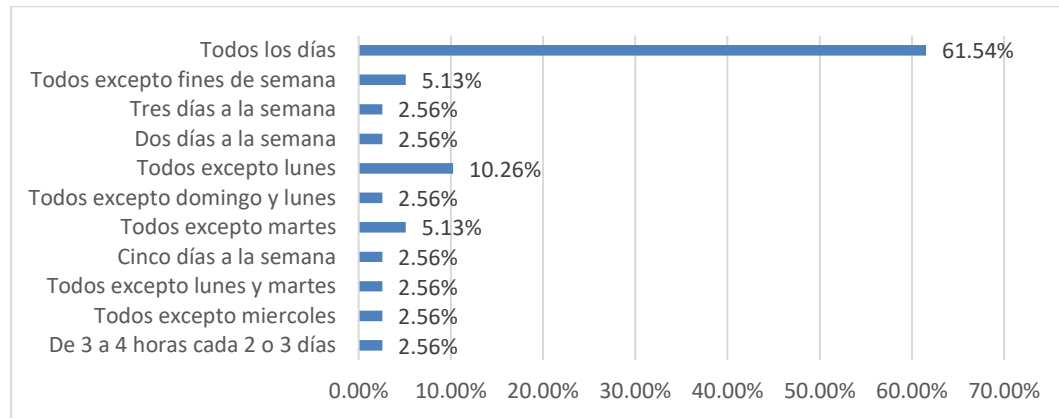
*Fuente: Elaboración propia*

En lo referente al tiempo que dedican los dueños a actividades del negocio es destacable que la mayoría (61.54%) realiza actividades del negocio todos los días de la semana, de los demás encuestados, los días libres dependían directamente de los días en los que el negocio no opera, resultando que están los que descansan los días lunes (10.26%), los que descansan fines de semana (5.13%), los que descansan martes (5.13%), y el resto con misma cantidad de respuestas cada uno (2.56%) que laboran cinco, tres o dos días a la semana, los que descansan domingo y lunes, los que descansan lunes y martes, los que solo descansan miércoles, y los que trabajan de 3 a 4 horas cada 2 o 3 días, no fijos cada semana.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.12.

Tiempo dedicado por los dueños a las empresas familiares restaurantes



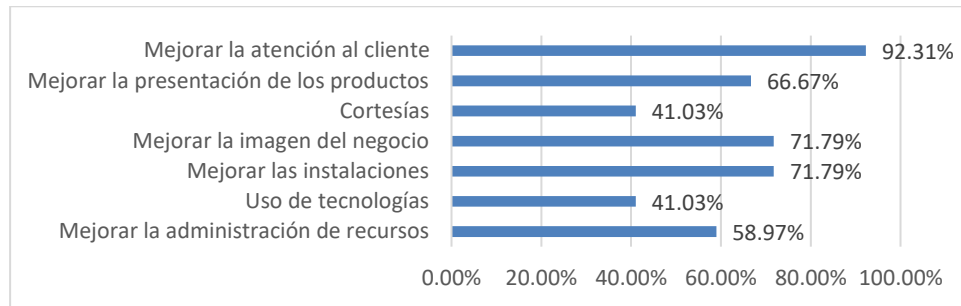
*Fuente: Elaboración propia*

En las acciones que realizan las empresas familiares restaurantes para beneficiar al negocio, como se enlista en la Figura 5.13, el 92.31% contestó que busca mejorar la atención al cliente, con un 71.79%, de los encuestados se encuentran que buscan mejorar la imagen del negocio, y también, junto con los que buscan mejorar las instalaciones funcionales con un 71.79%, un 66.67% respondió que busca mejorar la presentación de los productos y 58.97 la administración de recursos materiales y monetarios, finalmente, un 41.03% comentó que ofrece cortesías a los clientes y un 41.03 respondió que usa las tecnologías para mejorar los procesos del negocio.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.13.

Acciones realizadas en beneficio de las empresas familiares restaurantes

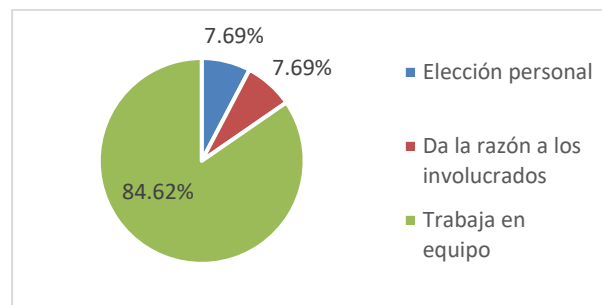


*Fuente: Elaboración propia*

Para el manejo de conflictos, como se muestra en la Figura 5.14, la mayoría de los dueños (84.62%) explicó que trabaja en equipo para solucionarlos, mientras que el 7.69% comentó que les da la razón a las partes involucradas y otro 7.69% que decide personalmente según su criterio; ninguno de los encuestados respondió que ignora el conflicto o que se ve forzado a solucionar el conflicto considerando las opiniones de los demás.

Figura 5.14.

Manejo de los conflictos en las empresas familiares restaurantes



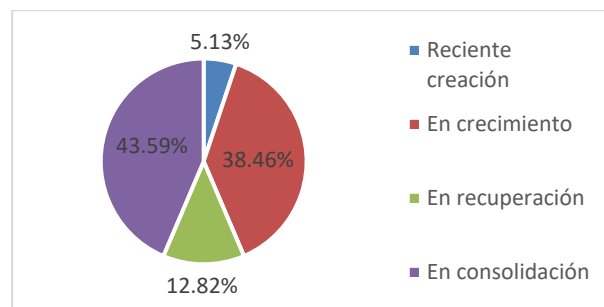
*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.2. Estructura organizacional

Para el estudio de la estructura organizacional, se tomó en cuenta la etapa en la que se encuentran las empresas familiares restaurantes, así como las actividades que propician la formalidad en los esquemas organizacionales, como lo son el contar con puestos con actividades y procesos definidos y esquemas formalizados por escritos, como el organigrama, cubriendo el objetivo específico 3 de la investigación. En lo que se refiere a la etapa del proceso de vida de los negocios, un 43.59% comentó que se encuentran en etapa de consolidación, 38.46% en crecimiento, 12.82% recuperación y 5.13% es de reciente creación; ninguno comentó tener una caída o estancamiento de las ventas.

Figura 5.15.

Etapa de vida de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

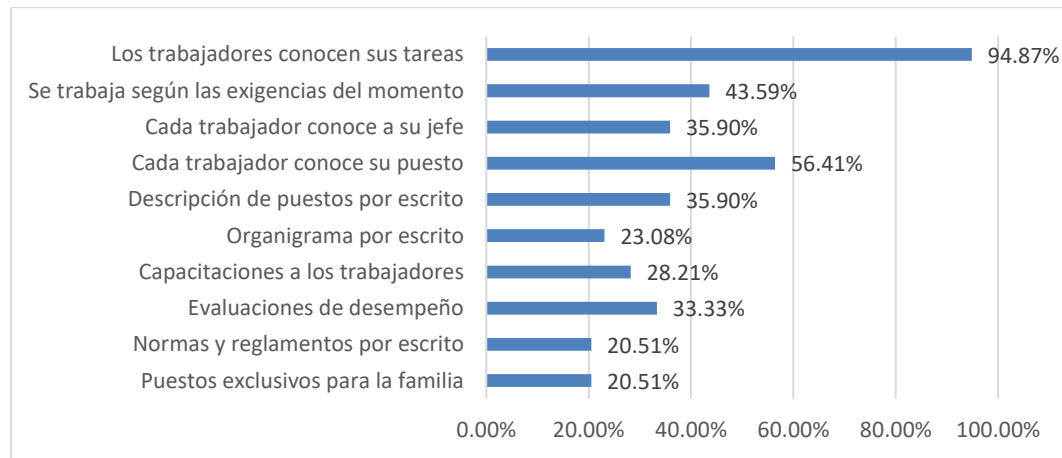
En las actividades de la organización de las empresas familiares restaurantes, como se resume en la Figura 5.16, el elemento que más fue afirmado por los dueños fue que los trabajadores conocen sus tareas (94.87%), seguido con que cada trabajador conoce su puesto (56.41%), y que se trabaja según las exigencias del momento (43.59%), continuando con que cada trabajador conoce a su jefe (35.9%), que cuentan con las descripciones de puestos por escrito (35.9%), hacen evaluaciones de desempeño (33.33%), se capacita a los trabajadores

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

(28.21%), cuentan con su organigrama por escrito (23.08%), cuentan con normas y reglamentos con escritos (20.51%) y que cuentan con puestos exclusivos para la familia (20.51%).

Figura 5.16.

### Actividades de la organización de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.3. Cultura organizacional

Para describir la cultura organizacional y entender en cierto grado su ambiente y operatividad adicionalmente a la estructura organizacional, para esto, se preguntó sobre los valores y principios de las empresas familiares restaurantes, las normas y formas de actuar y sus tradiciones y costumbres, cubriendo el objetivo específico 4 de la investigación.

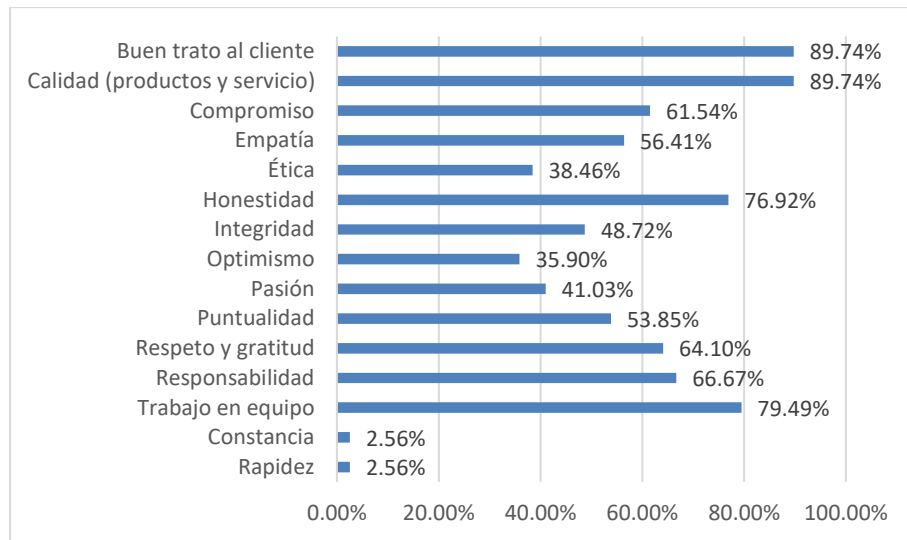
Entre los valores y principios de las empresas familiares restaurantes, como se enlista en la Figura 5.17, los dos aspectos con mayor priorización dentro de estos negocios son el buen trato al cliente y la calidad, específicamente en sus productos y servicios, ambos con 89.74%, apoyados en el trabajo en equipo (79.49%), la honestidad (76.92%), la responsabilidad (66.67%) respeto y gratitud (64.10%), compromiso (61.54%), empatía (56.41%), puntualidad (53.85%),

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

integridad (48.72%), pasión (41.03%), ética (38.46%), optimismo (35.9%), constancia (2.56%) y rapidez (2.56%).

Figura 5.17.

### Valores y principios de las empresas familiares restaurantes



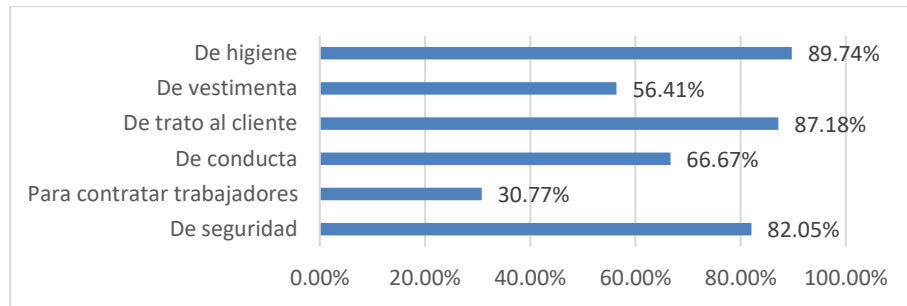
*Fuente: Elaboración propia*

En lo referente a las formas de actuar de las empresas familiares restaurantes, como es mostrado en la Figura 5.18, las que con mayor frecuencia mencionaron tener conforman las normas de higiene (89.74%), las del trato al cliente (87.18%), de seguridad (82.05%), de conducta (66.67%), de vestimenta (56.41%) y para contratar trabajadores (30.77%).

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.18.

Normas y formas de actuar que guían a las empresas familiares restaurantes

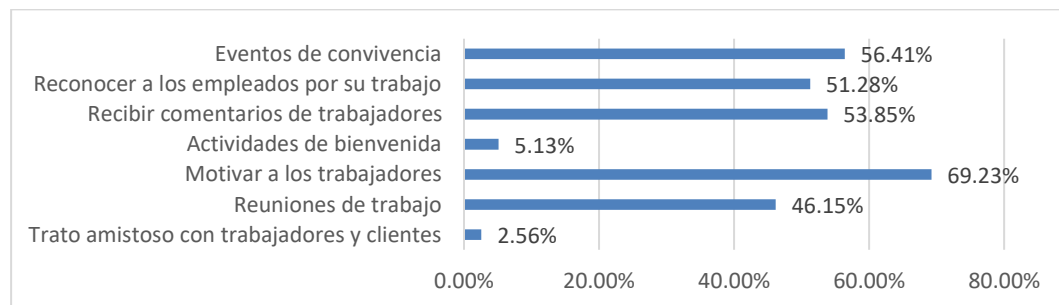


*Fuente: Elaboración propia*

Para las tradiciones y costumbres que realizan las empresas familiares restaurantes, como se expresa en la Figura 5.19, son incluidas en un 69.23% el motivar a los trabajadores, el 56.41% en los eventos de convivencia, el 53.85% recibiendo comentarios de los trabajadores, el 51.28% reconociendo a los empleados por su trabajo y el 46.15% con reuniones de trabajo; solo el 5.13% realiza actividades de bienvenida con sus trabajadores y el 2.56% agregó el trato amistoso con trabajadores y clientes.

Figura 5.19.

Tradiciones y costumbres de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*



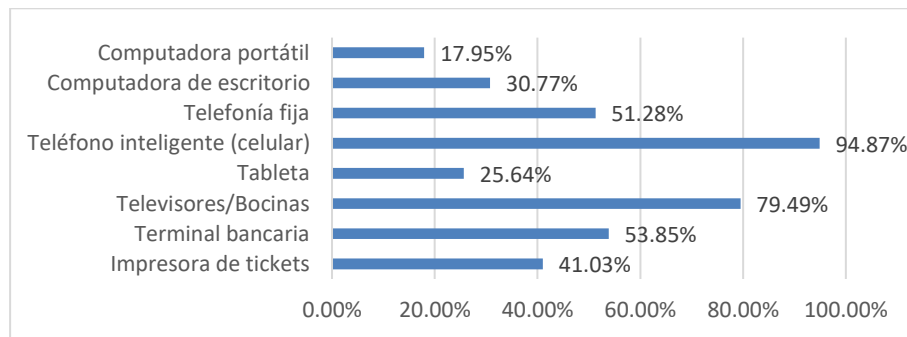
**5.2.4. Tecnologías de la información y comunicación**

Para la descripción de las tecnologías de la información y comunicación de las empresas familiares restaurantes, se describe cuáles son las herramientas y medios tecnológicos con los que cuentan en el negocio y los usos que les dan a estos mismos recursos, cubriendo el objetivo específico 5 de la investigación.

Para las herramientas tecnológicas con las que cuentan las empresas familiares restaurantes, como se enlista en la Figura 5.20, la mayoría con un 94.87% cuenta con teléfonos inteligente en el comercio, algunos que también son de uso personal y otros dedicados para el negocio, un 79.49% cuenta con televisores y/o bocinas en el establecimiento, siendo para comodidad de los comensales y de los trabajadores, un 53.85% cuenta con una terminal bancaria para ventas con tarjeta, un 51.28% cuenta con telefonía fija, un 41.03% cuenta con impresora de tickets, 30.77% cuenta con una computadora de escritorio, 25.64% con una tableta electrónica y un 17.95% con una computadora portátil.

Figura 5.20.

Herramientas tecnológicas de las empresas familiares restaurantes



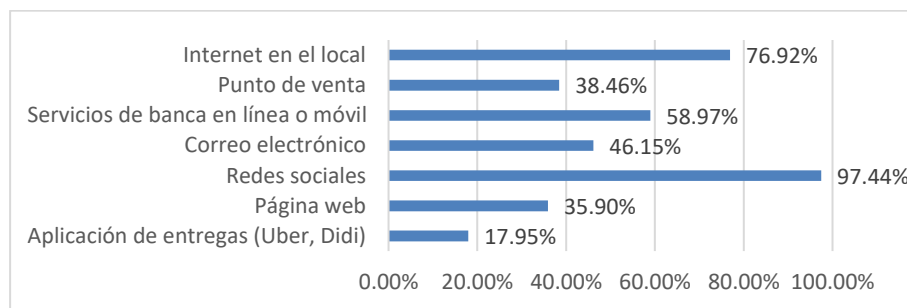
*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Entre los medios tecnológicos con los que cuentan las empresas familiares restaurantes, como se muestra en la Figura 5.21, el 97.44% comentó que cuenta con algún tipo de redes sociales del o para el negocio, un 76.92% cuenta con servicio de internet dentro del establecimiento, el 58.97% cuenta con servicios de banca en línea o móvil, el 46.15% cuenta con correo electrónico, el 38.46% cuenta con sistema punto de venta, el 35.9% cuenta con una página web del negocio y un 17.95% se encuentra afiliado con aplicaciones de entregas como Uber Eats o Didi Food, que son los servicios que se encuentran activos dentro de Progreso, Yucatán.

Figura 5.21.

### Medios tecnológicos utilizados por las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

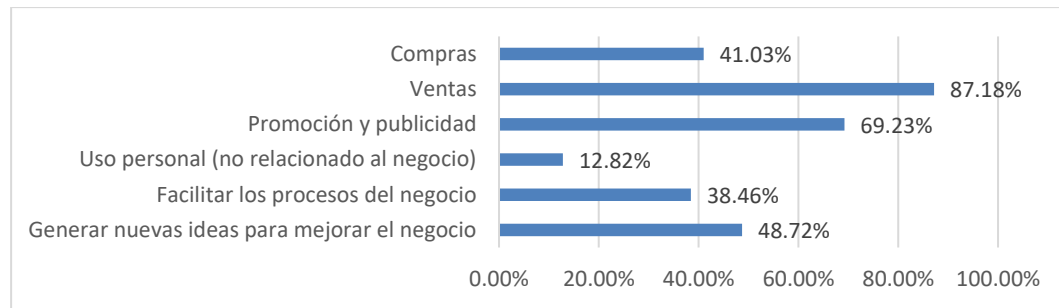
En lo referente a los usos que les otorgan a las TICs las empresas familiares restaurantes, como se resume en la Figura 5.22, el 87.18% comentó que las utiliza para realizar procesos de venta, principalmente para coordinar pedidos a domicilio y para poder cobrar con tarjeta, el 69.23% para realizar promoción y publicidad, permitiendo compartir promociones, menús, platillos del día, entre otros, el 48.72% para generar nuevas ideas para mejorar al negocio, el 41.03% para realizar compras, comunicándose con proveedores, el 38.46% para facilitar

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

procesos del negocio, como el manejo de las ventas por medio del sistema punto de venta y el 12.82% para uso personal, no relacionado con el negocio.

Figura 5.22.

### Usos de las TICs de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.5. Mercadotecnia digital

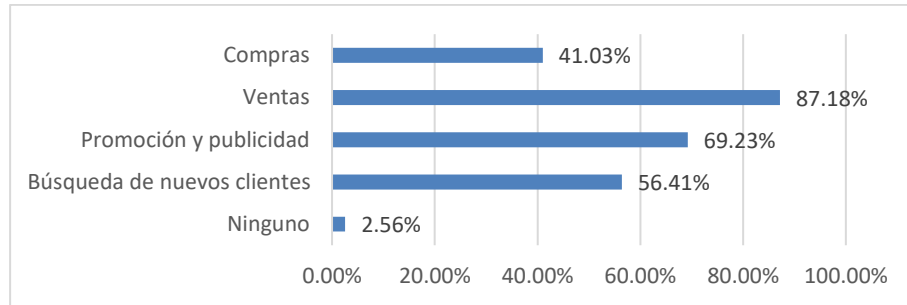
Para la mercadotecnia digital, una tendencia reciente para que los comercios puedan posicionarse, no siendo la excepción las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, se describen el uso de los medios tecnológicos para la mercadotecnia digital, los medios que utilizan para realizar promoción digital, y la frecuencia con la que realizan actividades de mercadotecnia digital, cubriendo objetivo específico 6 de la investigación.

En lo que conforma a los usos que les dan a los medios tecnológicos para la mercadotecnia digital en las empresas familiares restaurantes, como se enlista en la Figura 5.23, el uso que más dueños contestaron con un 87.18% es el de ventas, mientras que el 69.23% es de procesos de promoción y publicidad, como compartir promociones, platillos disponibles, entre otros, el 56.41% para buscar a nuevos clientes, y el 41.03% para compras; el 2.56% mencionó que no le da ninguno de los usos listados, solo los utiliza para uso personal.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.23.

Usos de los medios tecnológicos para la mercadotecnia digital de las empresas familiares restaurantes



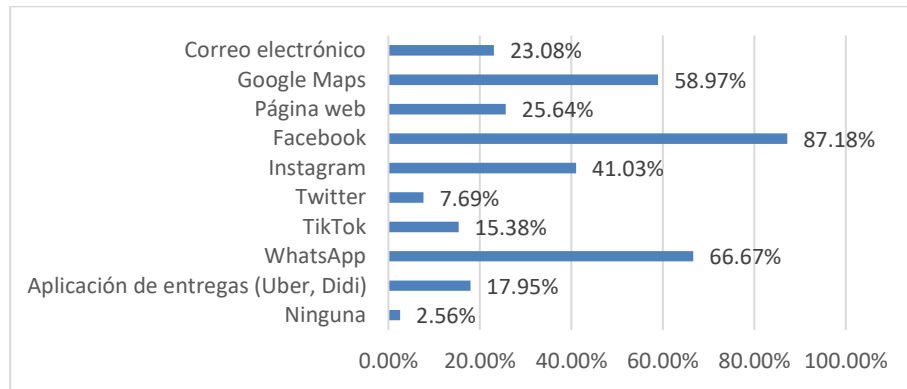
*Fuente: Elaboración propia*

Entre los medios de promoción digital que utilizan las empresas familiares restaurantes, como se resume en la Figura 5.24, el 87.18% utiliza Facebook, utilizando una página para publicar sobre el restaurante como las instalaciones o menús o recibir pedidos, o su usuario personal y recibir pedidos; el 66.67% utiliza WhatsApp, compartiendo menús, recibiendo pedidos y dando informes; el 58.97% utiliza Google Maps, mostrando la ubicación de sus negocios y permitiendo tener reseñas para que los posibles clientes puedan ver las opiniones de gente que ya los ha visitado; el 41.03% comentó que utiliza Instagram, el 25.64% utiliza una página web propia, el 17.95% utiliza aplicaciones de entregas, el 23.08% utiliza un correo electrónico, el 15.38% utiliza TikTok, y el 7.69% utiliza Twitter; el 2.56% no utiliza ningún medio digital para promocionarse.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.24.

Medios de promoción digital de las empresas familiares restaurantes

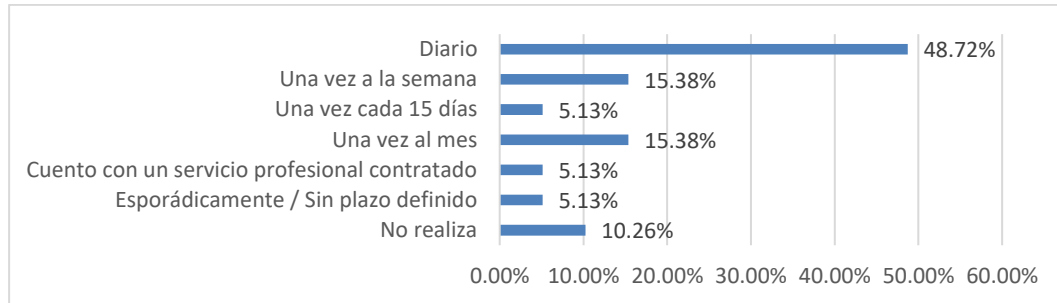


*Fuente: Elaboración propia*

En lo que conforma a la frecuencia con la que realizan mercadotecnia digital las empresas familiares restaurantes, como se expone en la Figura 5.25, el 48.72% respondió que realiza alguna actividad de mercadotecnia digital a diario, el 15.38% al menos una vez a la semana, otro 15.38% al menos una vez al mes, un 10.26% respondió que no realiza acciones de mercadotecnia digital, un 5.13% respondió que las realiza al menos una vez cada 15 días y otro 5.13% las realiza de manera esporádica, sin periodos definidos, o de manera irregular; adicionalmente, un 5.13% comentó que cuenta con un servicio profesional de mercadotecnia digital contratado.

Figura 5.25.

Frecuencia con la que realizan mercadotecnia digital de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

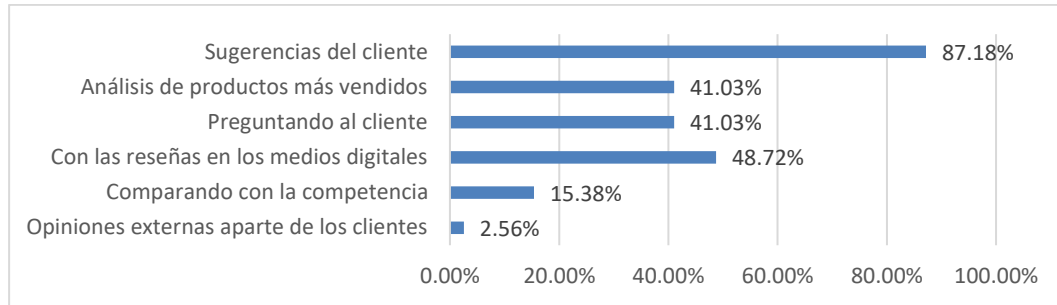
### 5.2.6. Calidad en el servicio

La calidad en el servicio, siendo uno de los puntos decisivos entre que un restaurante sea distinguido de manera positiva o negativa, también es un aspecto que debe preocupar a las empresas familiares restaurantes, describiendo a la calidad en el servicio se cubrirá al objetivo específico 7 de la investigación. La forma en la que las empresas familiares restaurantes conocen cuales son las necesidades de los clientes para ellos poder mejorar sus productos y servicios, como se ilustra en la Figura 5.26, el 87.18% respondió que considera las sugerencias de los clientes, el 48.72% considera las reseñas que recibe en sus medios digitales, el 41.03% analiza cuales son los productos más vendidos, el 41.03% respondió que les preguntan directamente a los clientes, el 15.38% se compara con la competencia, y el 2.56% respondió que considera opiniones externas aparte de las que recibe de los clientes.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.26.

Forma en la que conocen las necesidades de los clientes de las empresas familiares restaurantes

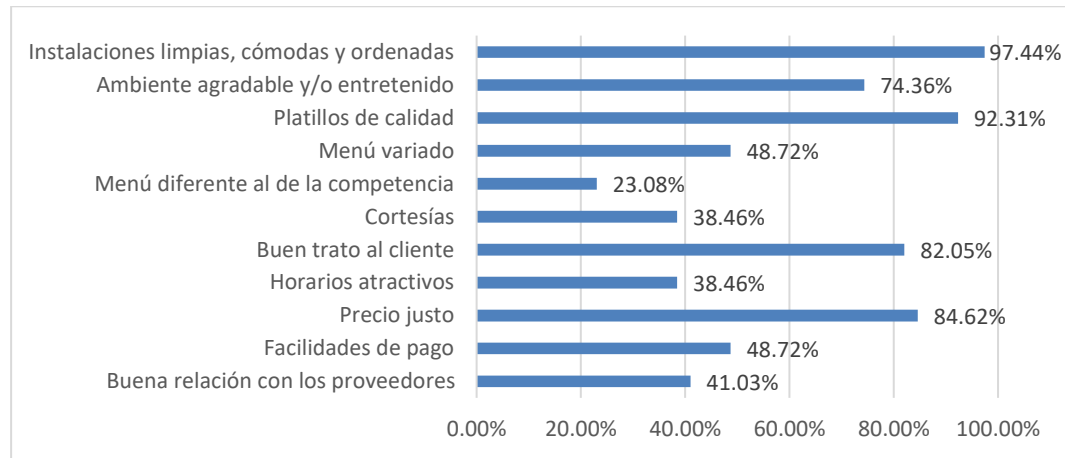


*Fuente: Elaboración propia*

En lo que conforma a las condiciones agradables y competitivas de las empresas familiares restaurantes, como se enlista en la Figura 5.27, a consideración de los encuestados, el 97.44% comentó que cuenta con instalaciones limpias, cómodas y ordenadas, el 92.31% que cuenta con platillos de calidad, el 84.62% cuenta con precios justos, el 82.05% ofrece buen trato al cliente, el 74.36% cuenta con ambiente agradable y/o entretenido, el 48.72% cuenta con un menú variado, el 48.72% ofrece facilidades de pago, siendo estas pago con tarjeta y/o transferencias, el 41.03% cuenta con buena relación con los proveedores, el 38.46% ofrece cortesías de entrada y/o situacionales como para una celebración o por una buena cantidad de platillos solicitados, el 38.46% cuenta con horarios atractivos y un 23.08% cuenta con un menú diferente al de la competencia.

Figura 5.27.

Condiciones competitivas de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

**5.2.7. Efectos y acciones provocados por la pandemia de la Covid-19**

La pandemia del COVID-19 ocasionó turbulencias para la mayoría de sectores económicos, siendo el sector turístico uno de los más afectados debido a que en su mayoría requieren de que la gente se movilice para acceder a los servicios que estos ofrecen, esto afectó claramente a los restaurantes, no siendo la excepción las empresas familiares restaurantes, afectando especialmente a las ventas “en comedor”, o dentro del establecimiento, solo siendo disponibles las ventas para llevar o para entrega a domicilio, la cual no era ofrecida en la totalidad de los negocios, dificultando la condición para estos comercios. Describiendo los efectos que tuvo la pandemia del COVID-19 y como respondieron las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán se cubrirán los objetivos específicos 8 y 9 de la investigación.

Como se enlista en la Figura 5.28 el impacto con mayor frecuencia entre las empresas familiares restaurantes fue la reducción de las ventas (74.36%), respondiendo también que el

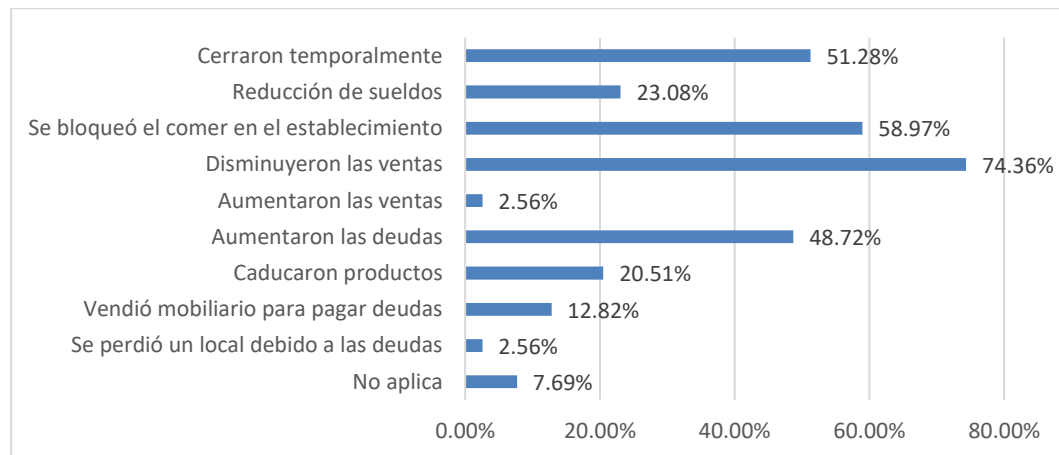


## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

58.97% que cerraron el poder comer en el establecimiento y el 51.28% que cerraron temporalmente, entre otros impactos, el 48.72% respondió que aumentaron sus deudas, el 23.08% que tuvieron que reducir sueldos, el 20.51% que caducaron sus productos y el 12.82% que vendió mobiliario personal y/o del negocio para pagar deudas; un 7.69% no consideró haber tenido un impacto por la pandemia, debido a que, al ser de reciente creación, no tienen un punto de comparación con el pasado para decir que si tuvieron un impacto, adicionalmente solo un 2.56% comentó que aumentaron sus ventas y el 2.56% comentó que habían perdido el establecimiento anterior del comercio debido a las deudas y ninguno respondió que tuvo reducción de sus deudas, o en su defecto las deudas se mantuvieron estables.

Figura 5.28.

### Impacto de la pandemia del COVID-19 a las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

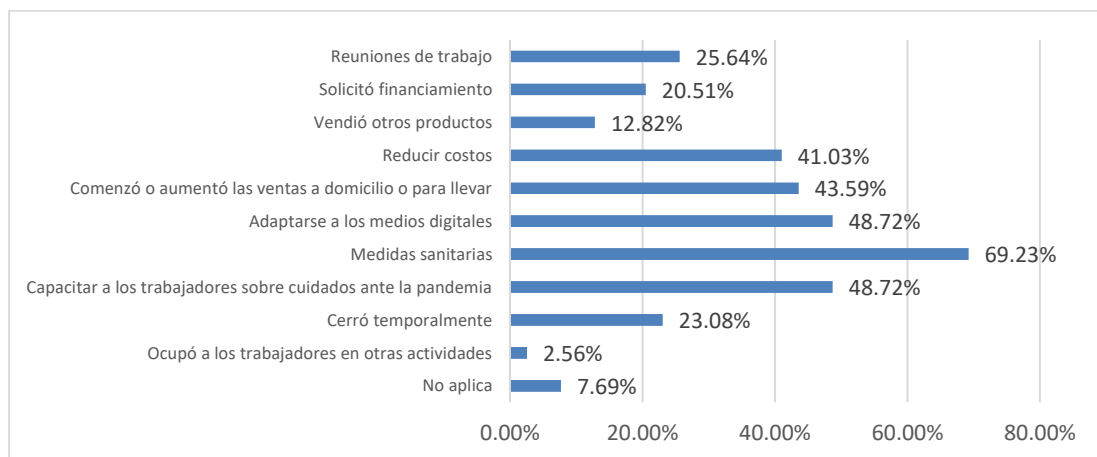
En respuesta a las condiciones que les trajo la pandemia del COVID-19 a las empresas familiares restaurantes, estas tomaron las acciones mencionadas en la Figura 5.29, donde la acción más frecuente fue la implementación de medidas sanitarias dentro del negocio (69.23%), junto con el adaptar al negocio a los medios digitales (48.72%) y capacitar a sus trabajadores

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

sobre cuidados ante la pandemia (48.72%) seguido por la implementación o aumento de las ventas a domicilio o para llevar (43.59%) y la reducción de sus costos (41.03%), otras acciones aplicadas con relativamente menor frecuencia fueron la realización de reuniones de trabajo (25.64%), el cerrar temporalmente (23.08%), solicitar financiamiento para el negocio (20.51%) y vender otros productos (12.82%); el 7.69% no aplicó acciones debido a que el negocio comenzó años después del inicio de la pandemia, y el 2.65% comentó que ocupó a los trabajadores en otras actividades, opción que no se encontraba entre las opciones iniciales.

Figura 5.29.

Acciones para resistir la pandemia del COVID-19 de las empresas familiares restaurantes



Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Responsabilidad social empresarial de la unidad de análisis

En esta sección se presenta la información obtenida sobre las prácticas de la responsabilidad social empresarial empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán a través del instrumento de recolección en la sección 3, cubriendo específicamente al

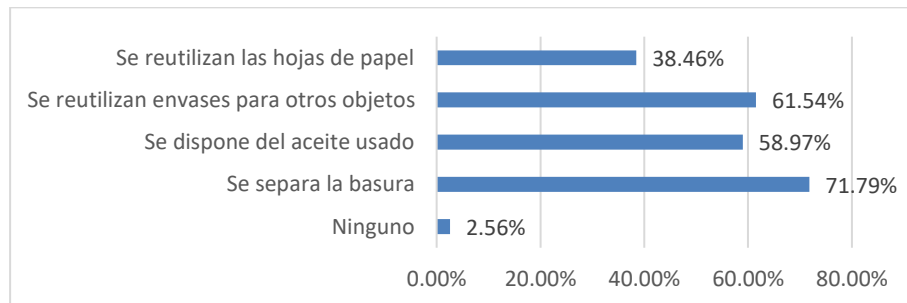
## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

objetivo específico 10 de la investigación. Se cubren las acciones de reciclaje de materiales, de ahorro de consumo, de apoyo a trabajadores, de apoyo a la comunidad y de trato digno.

Para el manejo de los desechos que generan las empresas familiares restaurantes, como se muestra en la Figura 5.30, el 71.79% que separa la basura que genera, sea separando orgánicos e inorgánicos, o separando los plásticos, entre otras formas de separar la basura; el 61.54% respondió que reutilizan los envases para almacenar otros objetos, el 58.97% dispone del aceite usado para venderlo con recolectores o para reciclarlo en un uso personal, el 38.46% reutiliza las hojas de papel y el 2.56% no realiza ninguna de estas actividades.

Figura 5.30.

### Manejo de los desechos por las empresas familiares restaurantes



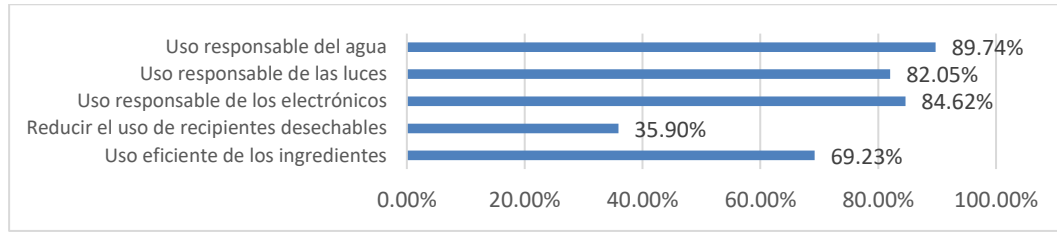
*Fuente: Elaboración propia*

En lo que es las prácticas para reducir el consumo de recursos dentro de las empresas familiares restaurantes, como se muestra en la Figura 5.31, el 89.74% tiene un uso responsable sobre el agua, el 84.62% tiene un uso responsable de los electrónicos, el 82.05% tiene un uso responsable de las luces, el 69.23% realiza un uso eficiente de los ingredientes, y el 35.9% reduce el uso de recipientes desechables en el negocio.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Figura 5.31.

### Reducción del consumo de recursos de las empresas familiares restaurantes

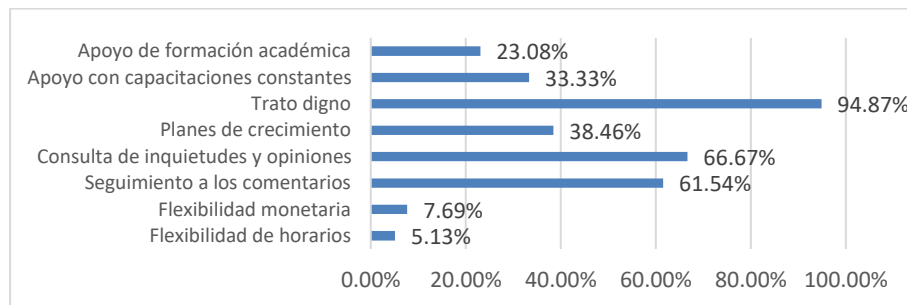


*Fuente: Elaboración propia*

En lo que engloba a las prácticas de apoyo a los trabajadores en las empresas familiares restaurantes, como se resume en la Figura 5.32, el 94.87% les otorga un trato digno, esto a través de sueldos justos y jornada laboral según la normatividad mexicana; el 66.67% consulta sus inquietudes y opiniones, el 61.54% le da seguimiento a sus comentarios, el 38.46% cuenta con planes de crecimiento por medio de subir de puestos o aumentos de sueldo, el 33.33% apoya con capacitaciones constantes, el 23.08% apoya a su formación académica, el 7.69% ofrece flexibilidad monetaria, prestándoles dinero, les pagan en periodos más cortos, entre otros apoyos; y el 5.13% comentó que ofrece flexibilidad de horarios.

Figura 5.32.

### Prácticas de apoyo a los trabajadores de las empresas familiares restaurantes



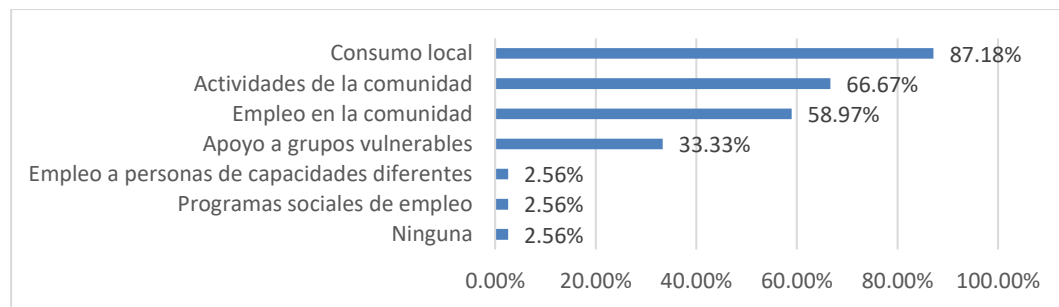
*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En lo que son las prácticas de apoyo a la comunidad de las empresas familiares restaurantes, como es expresado en la Figura 5.33, el 87.18% comentó que consume insumos locales o de vendedores locales, el 66.67% apoya en actividades de la comunidad, como eventos organizados por escuelas o por el gobierno; el 58.97% genera empleo en la comunidad, el 33.33% apoya a grupos vulnerables; adicionalmente fuera de las opciones originales, el 2.56% comentó que emplea a personas de capacidades diferentes, el 2.56% participa en programas sociales de empleo, y el 2.56% no realiza actividades de apoyo a la comunidad.

Figura 5.33.

### Prácticas de apoyo a la comunidad de las empresas familiares restaurantes

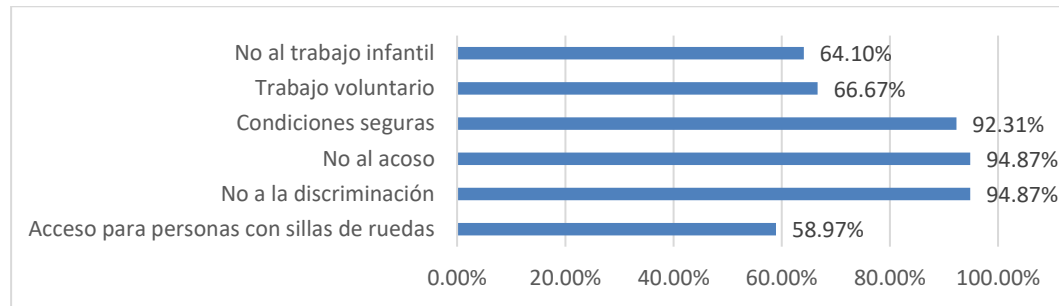


*Fuente: Elaboración propia*

En lo que son las prácticas de trato digno a las personas dentro de las empresas familiares restaurantes, como se muestra en la Figura 5.34, el 94.87% respondió que no permite la discriminación, el 94.87% que no permite el acoso, el 92.31% ofrece condiciones seguras para trabajadores y clientes, el 66.67% solo tiene trabajo voluntario, el 64.1% no permite el trabajo infantil, y el 58.97% cuenta con acceso para personas con sillas de ruedas, sea por medio de entradas bajas o de altura de calle de forma que puedan entrar con facilidad, o en su defecto cuenten con rampas dedicadas para este grupo de personas.

Figura 5.34.

Prácticas de trato digno de las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

#### 5.4. Necesidades de capacitación de la unidad de análisis

Para complementar el estudio y tener una mejor idea de las necesidades de capacitación de las empresas familiares restaurantes, se consideró preguntar cuáles son las necesidades y áreas de interés que ya tienen presentes los dueños de los negocios de forma que puedan mejorar su operatividad o sus productos y servicios, con la finalidad de cubrir el objetivo específico 11 de la investigación.

Cómo se resume en la Figura 5.35 debido a la cantidad de detalles mencionados dentro de la encuesta, pudiendo agrupar las respuestas que fueron suficientemente similares o tienen un tema en común. El 25.64% respondió que se siente bien como está actualmente, por lo que no tiene un área en particular en la que le interese capacitarse, o en si defecto, no considera necesario o no quiere capacitarse en algo adicional; el 20.51% respondió que quiere generar mejoras operativas en general y/o de estandarización de procesos dentro del negocio, especialmente en los procesos de la cocina; el 17.95% quiere mejorar la administración y gestión del negocio en general y un 10.26% mejorar en aspectos de contabilidad, costos y administración de recursos, principalmente en el manejo de los ingredientes, enfocado en la reducción de costos

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

y aumentar las ganancias; el 7.69% comentó que quiere aprender sobre administración de personal por cuestiones relacionadas a problemas que han tenido con anterioridad con los trabajadores o para profesionalizar los procesos relacionadas con los recursos humanos; el 7.69% respondió que quiere mejorar sus procesos de promoción y publicidad, permitiéndoles atraer nuevos clientes y aumentar la frecuencia de las visitas o compras de los clientes ya alcanzados; el 7.69% mencionó que quiere aprender sobre el uso de herramientas digitales, que van desde los sistemas punto de venta, manejo de redes sociales y cobro con tarjetas; el 5.13% mencionó de manera explícita que quiere aprender sobre procesos de marketing digital, en lugar de promoción y publicidad en general, reconociendo que tienen que aprender a usar las redes sociales y otros medios digitales para llegar con nuevos clientes, y probablemente el uso de publicidad pagada; finalmente el 2.56% comentó que quiere aprender sobre procesos de calidad en el servicio, como el mejorar la atención al cliente.

Figura 5.35.

### Áreas de mejora comentadas por las empresas familiares restaurantes



*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo de la investigación se presentan las conclusiones del análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento y su procesamiento para poder ser interpretados en función de los objetivos de la investigación, cubriéndolos con dicho análisis. Posteriormente, se ofrecen recomendaciones hacia las empresas familiares del malecón de Progreso, Yucatán y a otros públicos de interés, como personas busquen aplicar una investigación similar, personas que deseen aplicar sus propios negocios o el gobierno municipal, debido a que este es uno de los sectores que más debería preocupar a la administración gubernamental local debido a los múltiples esfuerzos recientes hacia el turismo

#### 6.1. Conclusiones

Como objetivo general de la investigación siendo la descripción de la profesionalización y responsabilidad social de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, para analizarlos y gracias a las 39 empresas que participaron en la encuesta, se empieza con la profesionalización, derivado con que esta afecta con la supervivencia en todas las etapas de vida de las empresas familiares, abarcando al perfil del empresario, estructura organizacional, cultura organizacional, tecnologías de la información y comunicación, mercadotecnia digital, calidad en el servicio y efectos y acciones provocados por la pandemia.

En el orden de los objetivos específicos, se inicia con describir el perfil de las de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, donde existe una proporción de los encuestados de 64.1% entre empresas de tamaño micro y 35.9% de tamaño pequeño, donde los rangos de edades más frecuentes fueron de 1 a 5 años y de 21 a 40 años, ambas con 23.08% cada una, y las de 11 a 20 años con 20.51%, que aunque existen bastantes empresas familiares restaurantes jóvenes con 10 años o menos (39.46%), no se puede ignorar



## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

que existe una cantidad importante de empresas maduras con entre 11 a 40 años (43.59%); la mayoría de empresas tienen un único dueño con 69.23% de las respuestas y la cantidad de familiares involucrados en el negocio con mayor frecuencia encontradas son las de 1 (35.9%), ninguno (23.08%) y 2 familiares (17.95%), siendo estos con mayor frecuencia la familia cercana, con los hijos con 28.21% de los negocios, las esposas en un 23.08% y las hijas con 15.38%.

Como factor complementario al perfil de las empresas familiares, se analiza también el perfil del empresario de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, donde generalmente los dueños son masculinos (66.67%), casados (66.67%) o solteros (25.64%), siendo principalmente de una edad madura, teniendo entre 36 a 45 años (28.21%), 46 a 55 años (28.21%) o de 28 a 35 años (20.51%); habiendo alcanzado el nivel educativo de licenciatura (56.41%), o tener secundaria (12.82%) o preparatoria (15.38%); siendo ellos los primeros dueños principalmente con 64.1% o primer familiar heredado del con 25.64% de las respuestas. En lo referente a las actividades que realizan los dueños dentro de sus negocios, en actividades participan de los encuestados un 87.18% en actividades de administración, 69.23% de operación, 51.28% de ventas y promoción y 51.28% de finanzas y contabilidad; por lo general tienden a considerar las opiniones de sus trabajadores con un 71.79% de las respuestas, pero de estos un 35.9% trabaja en equipo para tomar las decisiones y el 25.64% terminan decidiendo ellos, y el 30.77% solo decide con su propio criterio con la información que dispone; con la administración del dinero del negocio, el 100% respondió que lo usa para actividades del negocio, adicionalmente un 33.33% cuenta con un sueldo fijo y un 48.72% con uno variable según las ventas, y un 28.21% comentó que los usa para asuntos personales y familiares, por lo que sus finanzas personales se encuentran más relacionadas con las finanzas del negocio de lo

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

recomendable; un 61.54% trabaja todos los días en actividades del negocio, y un 30.77% dedica al menos 5 días a la semana; entre las acciones que realizan en beneficio del negocio, las principales involucran el mejorar la atención al cliente (92.31%), mejorar la imagen del negocio (71.79%), mejorar las instalaciones funcionales (71.79%) mejorar la presentación de los productos (66.67%) y mejorar la administración de recursos (58.97%); para el manejo de conflictos la mayoría (84.62%) trabaja en equipo para llegar a una solución.

Siguiendo con la estructura organizacional de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, los dueños son en general optimistas con la situación de sus negocios, comentando el 43.59% que se encuentra en la etapa de consolidación y el 38.46% en crecimiento de sus ventas, y ninguno comentando que se encuentra en caída o estancamiento de sus ventas; en la organización, los trabajadores tienen claras sus tareas asignadas (94.87%) y los trabajadores conocen su puesto (43.59%) y a su jefe (35.9%).

Continuando con la cultura organizacional de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, los valores con mayor importancia dentro de los negocios son el trato al cliente (89.74%), la calidad en productos y atención al cliente (89.74%), el trabajo en equipo (79.49%), la honestidad (76.92%), la responsabilidad (66.67%); en lo referente las normas de higiene (89.74%), las del trato al cliente (87.18%), de seguridad (82.05%); para las tradiciones y costumbres, las más habituales son el motivar a los trabajadores (69.23%), eventos de convivencia (56.41%), recibir comentarios de los trabajadores (53.85%), y reconocer a los trabajadores por un buen trabajo a los empleados por su trabajo (51.28%).

Prosiguiendo con las tecnologías de la información y comunicación utilizadas por las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, la herramienta tecnológica

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

más frecuente con la que cuentan es con teléfonos inteligentes (94.87%), utilizándolo principalmente para los procesos de venta, recibiendo pedidos y dando informes de los productos y servicios, y procesos de promoción y publicidad, a través de las redes sociales; otra herramienta tecnológica son los televisores y bocinas (79.49%) usadas para mejorar el ambiente del comercio, y el 53.85% cuentan con terminal bancaria para pagos con tarjeta. Con los medios tecnológicos, casi todas (97.44%) cuenta con alguna red social, y el 76.92% cuenta con internet en el local y un 58.97% cuenta con servicios de banca en línea o móvil; en los usos de las TICS dentro de los negocios, los principales son las ventas (87.18%), la promoción y publicidad (69.23%) y el generar nuevas ideas para el negocio (48.72%).

Incurriendo en el uso de la mercadotecnia digital de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, los usos que les dan a los medios tecnológicos en la mercadotecnia digital incluyen principalmente a las ventas (87.18%), promoción y publicidad (69.23%), y para buscar a nuevos clientes (56.41%); entre los medios de promoción digital, los principales son el uso de *Facebook* (87.18%), *WhatsApp* (66.67%) y *Google Maps* (58.97%); y con la frecuencia con la que realizan actividades de mercadotecnia digital, solo el 48.72% realiza estas diariamente, y un 10.26% no realiza.

En lo concerniente a la calidad en el servicio de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, la forma en la que los dueños averiguan las necesidades de los clientes, la principal es con base a las sugerencias de los clientes (87.18%), el 48.72% considera las reseñas que recibe en sus medios digitales, este monto principalmente se debe a los medios digitales utilizados por la mayoría de los negocios no priorizando este proceso de retroalimentación; el 41.03% analiza cuales son los productos más vendidos y el 41.03% les preguntan directamente a los clientes. En lo conformado por las condiciones agradables y

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

competitivas, las principales mencionadas por los negocios que cuenta con instalaciones limpias, cómodas y ordenadas (97.44%). el tener platillos de calidad (92.31%), precios justos (84.62%), buen trato al cliente (82.05%), y tener un ambiente agradable y/o entretenido (74.36%).

Para describir el impacto de la pandemia del COVID-19 en las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, uno de los sectores más afectados por esta condición, enfrentaron la reducción de las ventas (74.36%), el 58.97% que cerraron el poder comer en el establecimiento debido a las disposiciones oficiales y el 51.28% cerraron temporalmente, derivado del tiempo necesario para reorganizar el negocio, por la reducción de las ventas o por las disposiciones oficiales y no contar con alternativas para sus clientes; entre otros impactos, el 48.72% comentó que aumentaron sus deudas derivados de los efectos anteriores.

Entre las acciones que realizaron para reducir el impacto de la pandemia del COVID-19 las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, la respuesta más frecuente contra los problemas de la pandemia fue la implementación de medidas sanitarias dentro del negocio (69.23%), junto con el adaptar al negocio a los medios digitales (48.72%) y capacitar a sus trabajadores sobre cuidados ante la pandemia (48.72%) seguido por la implementación o aumento de las ventas a domicilio o para llevar (43.59%) y la reducción de costos (41.03%).

En lo conformado por las prácticas de responsabilidad social empresarial aplicadas de las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, empezando con las acciones para reducir el consumo de recursos, el 89.74% tiene un uso responsable sobre el agua,

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

utilizándola solo cuando es necesario, evitando que se quede abierta y no desperdiciándola; el 84.62% un uso responsable de los electrónicos, desconectándolos cuando no lo requieren; el 82.05% tiene un uso responsable de las luces, aunque algunos comentaron que su local no les permite mantenerlas apagadas; y el 69.23% realiza un uso eficiente de los ingredientes. En lo referente al trato digno de los trabajadores, el 94.87% les otorga un trato digno, el 66.67% consulta sus inquietudes y opiniones y el 61.54% les da seguimiento a sus comentarios. En las prácticas de apoyo a la comunidad, las más aplicadas por los negocios son con el 87.18% el consumir insumos locales o de vendedores locales, el 66.67% apoya en actividades de la comunidad y el 58.97% genera empleo en la comunidad. Para el trato digno de las personas trabajadoras y no trabajadoras del negocio, el 94.87% no permite la discriminación, el 94.87% no permite el acoso, el 92.31% ofrece condiciones seguras, el 66.67% solo tiene trabajo voluntario, el 64.1% no permite el trabajo infantil, y el 58.97% cuenta con acceso para personas con sillas de ruedas.

Finalizando con las necesidades de capacitación, entre las áreas más reconocidas en las que pueden capacitarse y mejorar, las principales incluyen a la estandarización y mejoras operativas en general (20.51%), la administración y gestión (17.95%), la contabilidad, costos y administración de recursos (10.26%), la promoción y publicidad (7.69%) y el uso de herramientas digitales (7.69%). Varias de estas respuestas corresponden con las áreas de oportunidad identificadas entre todas las otras respuestas obtenidas, en orden de prioridad para que los comercios consideren en sus planes de capacitación a futuro son:

(1) Falta formalizar la estructura del negocio, donde solo el 35.9% tiene los puestos por escrito, el 23.08% el organigrama por escrito y el 20.51% las normas y reglamentos por escrito; adicionalmente solo el 30.77% de las empresas cuenta con normas para contratar trabajadores.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

(2) Existe una carencia en la incorporación del uso de tecnologías dentro del negocio, solo el 41.03% comentó que usa tecnologías para agilizar las actividades del negocio; en otro punto, el 53.85% cuentan con terminal para pagos con tarjeta; adicionalmente el uso de *Google Maps* es del 58.97% de los negocios y el uso de las aplicaciones de entregas son usadas por el 17.95% de los negocios.

(3) La frecuencia con la que realizan actividades de mercadotecnia digital es baja en su mayoría.

(4) Un 30.77% de los negocios no considera la opinión de los demás para tomar decisiones, y un 28.21% tiene mezcladas las finanzas personales y las del negocio.

(5) Las evaluaciones de desempeño son solo aplicadas por el 33.33% y solo un 28.21% realiza capacitaciones a sus trabajadores, lo cual afecta en la incorporación de nuevos procesos y tecnologías.

(6) Entre las prácticas de responsabilidad social empresarial, aunque las respuestas fueron relativamente alentadoras, se encontró con que solo el 35.9% reduce el uso de recipientes desechables en el negocio, actividad que puede extenderse en más negocios en lo posible, y aunque no estaba en las opciones consideradas en el cuestionario, se encontró como áreas de oportunidad el empleo a personas con capacidades diferentes y el participar en programas sociales de empleo.

### **6.2. Recomendaciones**

Por las aportaciones económicas que generan las empresas familiares a la economía en general y a las propias familias que las administran, es imperante la necesidad que estas empresas se profesionalicen, sin ser la excepción las empresas familiares restaurantes del

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

malecón de Progreso, Yucatán, sin olvidar que sus acciones tienen un impacto, por lo que no deben olvidar las prácticas de responsabilidad social empresarial.

Aunque puede decirse que “todo tiene un margen de mejora”, algo aplicable en todos los negocios encuestados, y correspondiendo con el objetivo específico 11 de proporcionar una propuesta de mejora para las empresas familiares restaurantes, fueron encontradas áreas de oportunidad relativamente generalizadas para todos los negocios, que ordenadas en orden de prioridad, son: (1) Formalizar la estructura del negocio (descripciones de puestos, organigrama, normas y reglamentos por escrito) y definir normas para contratar trabajadores, debido a que esta carencia permite la aparición de problemas durante y después de la contratación. (2) Incorporar de tecnologías para agilizar al negocio, adquirir una terminal para pagos con tarjeta, esta facilidad de pago debe ampliarse, debido a que los turistas pueden elegir a un local que tenga terminal en vez de uno que no la tenga, independientemente de la calidad de los platillos; estar correctamente registrados y actualizados en *Google Maps*, una herramienta que debería encontrarse relativamente generalizada y registrarse como restaurantes en las aplicaciones de entregas. (3) Aumentar la frecuencia en la que se realizan actividades de mercadotecnia digital, y/o posiblemente contratar un servicio profesional de mercadotecnia digital. (4) Considerar la opinión de los trabajadores para tomar decisiones y separar en lo posible las finanzas personales y las del negocio, que, aunque ciertos activos pueden ser administrados de manera mixta por el valor monetario que involucraría el contar con estos separados, como lo son las propiedades y los vehículos, en general, es necesario separar las finanzas de ambas partes. (5) Realizar evaluaciones de desempeño y capacitaciones a los trabajadores para poder aplicar nuevos procesos, incorporar nuevas tecnologías y perfeccionar los procesos existentes. (6) Reducir en

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

lo posible el uso de recipientes desechables en el negocio, emplear a personas con capacidades diferentes y participar en programas sociales de empleo.

En lo referente a las características de la propia investigación, recomendaciones para las personas que deseen aplicar una investigación similar, puede aplicarse un estudio aplicado para todo Progreso, Yucatán, para otro tipo de comercios dentro del municipio como los de ventas al por menor o para otros municipios que puedan aprovechar al sector restaurantero como motor de crecimiento de las ciudades y de bienestar para las familias locales; cubriendo al instrumento aplicado, se recomienda, al menos para el sector cubierto, cubrir otros elementos para ampliar la cantidad de opciones disponibles y cubrir condiciones no previstas originalmente, como la velocidad en el servicio, y considerar las respuestas adicionales obtenidas por medio de las preguntas abiertas, debido a que algunas respuestas, por lo mismo que no estaban enlistadas, fueron subrepresentadas en los resultados de la encuesta; adicionalmente, pueden complementarse este tipo de estudios realizando investigación de los obstáculos o razones de la resistencia o simple desconocimiento de algunos comercios para alcanzar la profesionalización o para la implementación de herramientas tecnológicas (para los procesos o para promocionarse). Para aplicar la información obtenida en este y otros posibles estudios, se recomienda el realizar capacitaciones a las empresas familiares restaurantes del malecón de Progreso, Yucatán, enfocando esfuerzos en las áreas de oportunidad mencionadas en las conclusiones.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Grupo Planeta (GBS).
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación* (Primera edición). Ediciones Shalom.
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta edición). Mc Graw Hill Educación.
- Bernal, C. (2022). *Metodología de la investigación* (Primera edición). Pearson Educación.
- Bolio, A., & Aparicio, R. (2024). *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía - Reporte 2023*. Centro de Investigación para Familias del Empresarios.
- [https://www.cifem.ipade.mx/img/CIFEM/Reporte\\_Nivel\\_Progreso\\_Empresas\\_Familiares\\_CIFEM-BBVA\\_2023.pdf](https://www.cifem.ipade.mx/img/CIFEM/Reporte_Nivel_Progreso_Empresas_Familiares_CIFEM-BBVA_2023.pdf)
- Business Research & Economic Advisors. (2018). *Contribución económica del turismo de cruceros a las economías de destino - Reporte de destino Progreso*.  
[http://sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/estudios\\_y\\_proyectos/35435cdb2dbe91cb67c26e589f80c0f1.pdf?v=1682353743](http://sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/estudios_y_proyectos/35435cdb2dbe91cb67c26e589f80c0f1.pdf?v=1682353743)
- Cajiga, J. (2013). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4(8), 61–73. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Castaño, J., & Jurado, S. (2016). *Comercio electrónico*. Editorial Editex.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, J. (2022). *Hacia la profesionalización y responsabilidad social empresarial en las microempresas familiares del giro comercial en la comisaría de Caucel, de Mérida, Yucatán*. [Tesis de maestría]. Instituto Tecnológico de Mérida.
- Castillo-Addiego, G., Pereyra-Chan, A., García-Gutiérrez, C., & Canto-Esquivel, A. (2023). Problemática y profesionalización de las empresas familiares. *Revista del centro de graduados e investigación*, 38(98), 120–124.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cóndor, E., Bustamante, M., Del Lapo, M., & Campos, R. (2018). Factores intrínsecos de motivación y liderazgo en una empresa familiar ecuatoriana de telecomunicaciones. *Informacion Tecnologica*, 29(4), 205–217. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000400205>
- Cupul, J. (2021). *Profesionalización y sucesión de una microempresa de servicios en comercialización de equipo biomédico: Estudio de caso* [Tesis de maestría]. Instituto Tecnológico de Mérida.
- Diago, A., & Martínez, M. (2017). Elementos para la estrategia de marketing digital en empresas agroindustriales en el departamento del Cauca. *Revisa A&D*, 47(2), 184–193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403425>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Díaz, C., & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Revista Empresa y Humanismo*, 9(2), 69–118. <https://doi.org/10.15581/015.XIX.2.69-118>
- Díaz, H. (2017). Tecnologías de la información y comunicación y crecimiento económico. *Economía Informa*, 405, 30–45. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2017.07.002>
- Drucker, P. (2014). *El ejecutivo eficaz* (Segunda edición). Penguin Random House Grupo Editorial.
- Englisch, P., & Ambrosini, F. (2020). *Family Businesses and COVID-19: Our support and recommendations*. PricewaterhouseCoopers.
- Flores, K. (2020). *Profesionalización de una panadería de la zona sur de Mérida, Yucatán* [Tesis de maestría]. Instituto Tecnológico de Mérida.
- Flores-Ortiz, M., Vega-López, A., & Chávez-Moreno, E. (2016). Análisis comparativo de los principales factores que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector industrial, comercial y de servicios de Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 9(5), 39–62. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2808159>
- Flores-Pérez, K., Pereyra-Chan, A., Ulibarri-Benítez, H., & Santos-Valencia, R. (2019). Profesionalización de las empresas familiares: Un estudio de caso. *Revista del centro de graduados e investigación*, 34(77), 93–98. <http://www.revistadelcentrodegraduados.com/2020/04/profesionalizacion-de-las-empresas.html>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Font, I., Gudiño, P., Medina, C., Sánchez, A., & Cardoso, M. (2019). Responsabilidad social empresarial en américa latina: Un panorama general. *Administración y Organizaciones*, 12(24), 57–73.
- Fundación del Empresario Yucateco. (2024). *Fundación del Empresario Yucateco A.C.* <https://www.feyac.org.mx/>
- Gaona-Tamez, L., Hernández-Sandoval, R., & Aguilera-Mancilla, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Vinculategica*, 2, 863–871.
- García, C. (2017). *Profesionalización y protocolo familiar en una microempresa familiar de servicios de capacitación en Yucatán. estudio de caso* [Tesis de maestría]. Instituto Tecnológico de Mérida.
- García, C., Pereyra, A., & Canto, A. (2018). La profesionalización en la microempresa familiar: Primeros pasos para alcanzarla. *Revista del centro de graduados e investigación*, 33(70), 67–73. <http://www.revistadelcentrodegraduados.com/2018/08/la-profesionalizacion-en-la.html>
- Getz, Donald., Carlsen, Jack., & Morrison, A. J. . (2004). *The family business in tourism and hospitality*. CABI Pub.
- Gijón-Santaella, L., Santos-Martínez, E., Espinosa-Trujillo, M., & Álvarez-Velásquez, I. (2020). Mercadotecnia y Redes Sociales como Oportunidad de Crecimiento de las Microempresas: Un Estudio de Caso. *Salud y administración*, 7(19), 47–58.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gómez, M. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Segunda edición). Editorial Brujas.
- Grabinsky, S. (2018). *Las empresas familiares en épocas críticas - Guía práctica* (Primera edición). Espacio Empresarial S.A.
- Grabinsky, S. (2020). *La crisis del Coronavirus y sus repercusiones en las empresas familiares en México y el mundo*. Universidad Nacional Autónoma De México, Facultad de Contaduría y Administración.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Solís, A., & Cortez, J. (2020). La aceptación tecnológica en los artesanos textiles de la Costa Chica de Guerrero, México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2(2), 1675–1686. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.187](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.187)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIDIE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIDIE_DEMOGNEG.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la Industria Restaurantera*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463903369.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022a). *Demografía de los Negocios*.  
<https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022b). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022c). *Entidad federativa de Yucatán*. Data México. <https://datamexico.org/es/profile/geo/yucatan-yu?redirect=true>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022d). *Municipio de Progreso*. Data México. <https://datamexico.org/es/profile/geo/progreso-31059>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022e). *Servicios Relacionados con el Transporte por Agua*. Data México. <https://datamexico.org/es/profile/industry/support-activities-for-water-transportation>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2023*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463909675>
- Leach, P. (2010). *La empresa familiar* (Segunda edición). Ediciones Granica S.A.
- León, B., Gamboa, J., & Macías, E. (2020). Estrategias de marketing ante pandemias. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 2(6), 32–39.  
<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/44/84>
- Luna, X., Castillo, V., & Romero, E. (2017). La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México. *Ciencia Administrativa*, 1, 62–73.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Madero, J., Pereyra, A., & Huicab, A. (2015). El perfil del empresario en las empresas familiares dedicadas a la elaboración y comercialización de galletas en el estado de Yucatán. *Ciencia Administrativa*, 2, 39–49.
- Martín, S. (2022). *Hacia la profesionalización y responsabilidad social empresarial en las microempresas familiares del giro comercial en la comisaría de Caucel, de Mérida, Yucatán*. [Tesis de maestría]. Instituto Tecnológico de Mérida.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116–149. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>
- Monroy, M., & Urcádiz, F. (2019). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. *Investigación Administrativa*, 48(123). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456057665005>
- Montoya, J., Chica, M., & Caballero, M. (2021). Ser empresario y emprendedor: factores humanos claves que inciden en el éxito o fracaso de pequeñas empresas de Palmira, 2019. *Criterio Libre Jurídico*, 16(2), 5753. <https://doi.org/10.18041/1794-7200/clj.2019.v16n2.5753>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Naciones Unidas. (2009). *Pacto Mundial de las Naciones Unidas: Civismo empresarial en la economía mundial*. Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas. [https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC\\_Brochure\\_Spanish\\_0.PDF](https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC_Brochure_Spanish_0.PDF)
- Navarro, L. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial: Teorías que Fundamentan su Aplicabilidad en Venezuela. *Sapienza Organizacional*, 3(6), 167–186.
- Nogales, F. (2007). La educación en las familias empresarias. En *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión* (Vol. 1, pp. 275–298). Fundación EOI.
- Ocegeda, C. (2004). *Metodología de la investigación. Métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos* (Segunda edición). Albox editores.
- Ochoa, S., Medina, C., Santamaría, L., Ramírez, D., Paramo, E., & Ochoa, N. (2020). Reto de las mipymes para incursionar en el marketing digital en tiempos de COVID-19. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 8(2), 132–145. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n2a09>
- Ordóñez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación: Desafíos y respuestas*. Ediciones Granica S.A.
- Organización Mundial de la Salud. (2023). *Coronavirus*. [https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *Encuesta de Empresas Familiares 2021: Capítulo México*. [https://explore.pwc.com/empresasfamiliares\\_ed\\_na/WP\\_10\\_Empresas\\_Familiares\\_EdMx\\_210421](https://explore.pwc.com/empresasfamiliares_ed_na/WP_10_Empresas_Familiares_EdMx_210421)
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM.Economía*, 7, 103–130.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Raufflet, E., Lozano, J.-F., Barrera, E., & García, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial* (Primera edición). Pearson Educación.
- Remacha, M. (2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, 34. <https://www.iese.edu/media/upload/ST0438.pdf>
- Ríos-Manríquez, M., Sánchez-Fernández, M., & González Martínez, C. (2017). *Responsabilidad social corporativa: Restaurantes*.
- Rodríguez, H., Martínez, A., Cantillana, D., & Araya, J. (2018). Identificación del estilo de liderazgo predominante en Cargo Victory, pequeña empresa familiar, dedicada al transporte de carga, Miami-EEUU. *Perspectiva*, 19(3), 362–376.
- Rodríguez, J., Rodríguez, M., & Rodríguez, M. (2006). Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar. *Cuaderno de reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar*, 2.
- San Martín, J., & Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Fundación Universidad de las Américas, Puebla.
- Santamaría, E., & Chicaiza, V. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. *Teuken Bidikay*, 7(9), 119–138.
- Santana, G. (2019). *2do estudio. Panorama de la responsabilidad social en México 2019*. ProActive Strategies, S.C. [https://www.responsable.net/estudios/mexico/Resumen\\_Ejecutivo\\_Estudio\\_Responsabilidad\\_Social\\_Mexico\\_2019.pdf](https://www.responsable.net/estudios/mexico/Resumen_Ejecutivo_Estudio_Responsabilidad_Social_Mexico_2019.pdf)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Secretaría de Economía. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.*

Secretaría de Economía. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial.*  
<https://www.gob.mx/se/articulos/responsabilidad-social-empresarial-32705>

Secretaría de Fomento Turístico. (2020). *Turismo Gastronómico.*  
<http://sefotur.yucatan.gob.mx/secciones/ver/gastronomia>

Secretaría de Fomento Turístico. (2022). *Información de cruceros.*  
<http://sefotur.yucatan.gob.mx/secciones/ver/cruceros>

Secretaría de Fomento Turístico. (2023a). *Estimación de la Derrama Económica de los Visitantes con Pernocta al Estado de Yucatán - Cuarto trimestre 2022.*  
[http://sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/derrama\\_economica/3f3a7ea9358d6fc314ee310e274385f5.pdf?v=1682353753](http://sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/derrama_economica/3f3a7ea9358d6fc314ee310e274385f5.pdf?v=1682353753)

Secretaría de Fomento Turístico. (2023b). *Informe mensual sobre resultados de la actividad turística en el Estado de Yucatan - Diciembre 2022.* [http://sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/informe\\_mensual\\_actividad\\_turistica/87b3ac031e2939557462cd0796de6f18.pdf?v=1682354435](http://sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/informe_mensual_actividad_turistica/87b3ac031e2939557462cd0796de6f18.pdf?v=1682354435)

Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., García, M., & García-Guilianny, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacios*, 39(44), 9–18.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME: Estudio exploratorio en Colombia*. Fundes.
- Zeithalm, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores* (Primera edición). Ediciones Díaz de Santos, S.A.

**ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Encuesta de empresas familiares restaurantes de Progreso, Yucatán**

Buenos días, soy estudiante la maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida, estoy realizando una encuesta con fines académicos con el objetivo de conocer el contexto actual de los restaurantes familiares del Malecón de Progreso, con respecto a su profesionalización y responsabilidad social empresarial. La información proporcionada es confidencial, por lo que no se publicarán sus respuestas individuales.

**SECCIÓN 1. DATOS GENERALES (1-7: Datos de control)**

**1. Nombre del restaurante familiar:** \_\_\_\_\_

**2. Número de personas que trabajan en la empresa:** \_\_\_\_\_

**3. Años en funcionamiento del restaurante:** \_\_\_\_\_

**4. Seleccione la opción que mejor describa la propiedad de su restaurante:**

- a) Tengo uno (o más) socio(s) que trabaja(n) en el restaurante
- b) Tengo un (o más) socio(s) que no trabaja(n) en el restaurante, solo ayuda(n) con el dinero y las ideas
- c) No tengo socio, soy el único dueño(a)

**5. Sin contar al o los dueños, ¿cuántos familiares de usted trabajan en el restaurante familiar?**

---

**6. ¿Qué parentescos tienen estos familiares con usted?**

Elija todas las que apliquen.

- a) Hijo
- b) Hija
- c) Esposo
- d) Esposa
- e) Mamá
- f) Papá
- g) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- h) Ninguno. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**SECCIÓN 2. LA PROFESIONALIZACIÓN**

**Instrucciones:** Elija la respuesta o respuestas que crea conveniente para cada uno de los indicadores.

**7. Sexo (Perfil del empresario/Datos demográficos)**

- a) Femenino
- b) Masculino

**8. Estado civil (Perfil del empresario/Datos demográficos)**

- a) Soltero/Soltera
- b) Casado/Casada
- c) En unión libre
- d) Viudo/Viuda

**9. Edad (Perfil del empresario/Datos demográficos)** \_\_\_\_\_

**10. Último grado de estudios (Perfil del empresario/Datos demográficos)**

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Preparatoria
- d) Carrera técnica
- e) Licenciatura
- f) Posgrado
- g) Sin estudios

**11. ¿A qué generación familiar pertenece su restaurante? (Perfil del empresario/Datos demográficos)**

- a) Soy el primer dueño(a) del restaurante familiar
- b) Soy el primer familiar al que heredan el restaurante familiar
- c) Soy el segundo familiar al que heredan el restaurante familiar
- d) Soy el tercer o siguiente familiar al que heredan el restaurante familiar
- e) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 12. Como dueño(a) del restaurante, ¿cuáles son las actividades en las que usted participa? (Perfil del empresario/Liderazgo)

Elija todas las que apliquen.

- a) Administración
- b) Operación
- c) Ventas y promoción
- d) Finanzas y contabilidad
- e) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- f) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 13. Como dueño(a) del restaurante, ¿cómo usted toma decisiones? (Perfil del empresario/Liderazgo)

- a) Yo tomo todas las decisiones, los trabajadores ya conocen sus responsabilidades
- b) Le pido su opinión a mis trabajadores, y con sus opiniones yo tomo la decisión final
- c) Trabajo en equipo para tomar decisiones en la empresa
- d) Dejo que mis trabajadores tomen todas las decisiones y yo superviso
- e) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### 14. ¿Cómo administra las ganancias o dinero del restaurante? (Perfil del empresario/Autodisciplina)

Elija todas las que apliquen.

- a) Tengo establecido un sueldo fijo
- b) Tengo un sueldo variable según las ventas y/o la temporada
- c) Utilizo el dinero para actividades del negocio
- d) Utilizo el dinero para asuntos personales y familiares
- e) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### 15. Como dueño(a) del restaurante, ¿cuántos días u horas semanales les dedica usted a las actividades del negocio? (Perfil del empresario/Autodisciplina)

- a) Asisto todos los días de la semana
- b) Asisto todos los días, excepto domingo
- c) Asisto todos los días, excepto sábado
- d) Asisto todos los días, excepto fines de semana
- e) Asisto cuatro días a la semana
- f) Asisto tres días a la semana
- g) Asisto dos días a la semana
- h) Asisto un día a la semana
- i) Asisto por horas. ¿Cuántas? \_\_\_\_\_
- j) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 16. ¿Qué acciones realiza usted para beneficiar al negocio? (Perfil del empresario/Creatividad e innovación)

Elija todas las que apliquen.

- a) Se mejoran las formas de atender al cliente
- b) Se mejora la presentación de los productos
- c) Cortesías según la situación (de entrada y situacionales)
- d) Se mejora la imagen del negocio cada cierto tiempo (nombre, logo, colores, etcétera)
- e) Se mejoran las instalaciones funcionales del restaurante (equipos, limpieza, mantenimiento, etcétera)
- f) Se utilizan las nuevas tecnologías para agilizar las actividades del restaurante
- g) Se mejora la forma de administrar los materiales, insumos y dinero del restaurante
- h) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- i) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 17. ¿Cómo soluciona los conflictos que se presentan en el negocio? (Perfil del empresario/Gestión de conflictos)

- a) Yo defino la solución sin considerar la opinión de los demás
- b) Para evitar el conflicto, le doy a la razón a las partes involucradas
- c) Ignoro por completo el conflicto
- d) Me veo forzado a solucionar el conflicto considerando la opinión de los demás
- e) Trabajo en equipo para buscar la solución al conflicto
- f) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 18. ¿Cómo describiría la situación actual en la que se encuentra su restaurante familiar? (Estructura organizacional/Etapa del negocio)

- a) El negocio es de reciente creación
- b) El negocio está en proceso de crecimiento
- c) El negocio se encuentra en recuperación
- d) El negocio se encuentra en proceso de consolidación, aumentando sus ventas
- e) El negocio enfrenta una caída o estancamiento en las ventas
- f) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### 19. ¿Qué actividades forman parte de la organización de su restaurante familiar? (Estructura organizacional/Elementos que la conforman)

Elija todas las que apliquen.

- a) Cada trabajador conoce las actividades que debe realizar
- b) Los trabajadores trabajan según las exigencias del momento
- c) Cada trabajador sabe quién es su jefe
- d) Cada trabajador conoce su puesto dentro del negocio
- e) Se dan capacitaciones a los trabajadores
- f) Se califica el desempeño de los trabajadores
- g) Se tienen puestos asignados exclusivamente para los miembros familiares
- h) Se cuenta con un organigrama por escrito
- i) Se cuenta con la descripción y actividades de cada puesto por escrito
- j) Se cuenta con normas y reglamentos de los trabajadores por escrito
- k) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- l) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 20. ¿Qué valores y principios guían el actuar de su restaurante familiar? (Cultura organizacional/Valores y principios)

Elija todas las que apliquen.

- |                                   |                       |                             |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| a) Buen trato al cliente          | f) Honestidad         | l) Responsabilidad          |
| b) Calidad (productos y servicio) | g) Integridad         | m) Trabajo en equipo        |
| c) Compromiso                     | h) Optimismo          | n) Otra. ¿Cuál? _____       |
| d) Empatía                        | i) Pasión             | o) Ninguna. ¿Por qué? _____ |
| e) Ética                          | j) Puntualidad        |                             |
|                                   | k) Respeto y gratitud |                             |

### 21. ¿Qué normas y formas de actuar guían a su restaurante familiar? (Cultura organizacional/Normas y formas de actuar)

Elija todas las que apliquen.

- |                                       |                             |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| a) Normas de seguridad                | e) Normas de vestimenta     |
| b) Normas para contratar trabajadores | f) Normas de higiene        |
| c) Normas de conducta                 | g) Otra. ¿Cuál? _____       |
| d) Normas para tratar al cliente      | h) Ninguna. ¿Por qué? _____ |

### 22. ¿Qué tradiciones y costumbres tienen en su restaurante familiar? (Cultura organizacional/Tradiciones y costumbres)

Elija todas las que apliquen.

- a) Realizar eventos de convivencia (cenas, comidas, festejos, concursos, etcétera)
- b) Reconocer a los empleados por su trabajo
- c) Recibir comentarios de trabajadores para mejorar (buzón de queja o comentarios)
- d) Realizar actividades de bienvenida a nuevos trabajadores
- e) Motivar a los trabajadores
- f) Realizar reuniones de trabajo (revisión de resultados, informes o toma de decisiones)

## ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- g) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
h) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 23. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza su restaurante familiar? (TICs/Instrumentos tecnológicos)

Elija todas las que apliquen.

- |                                   |                         |                             |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| a) Computadora portátil           | e) Tableta              | i) Otra. ¿Cuál? _____       |
| b) Computadora de escritorio      | f) Televisores/Bocinas  | j) Ninguna. ¿Por qué? _____ |
| c) Telefonía fija                 | g) Terminal bancaria    |                             |
| d) Teléfono inteligente (celular) | h) Impresora de tickets |                             |

### 24. ¿Qué medios tecnológicos utiliza su restaurante familiar? (TICs/Medios tecnológicos)

Elija todas las que apliquen.

- |  |                       |  |
|--|-----------------------|--|
| a) Internet en el local                | d) Correo electrónico | g) Aplicación de entregas (Uber, Didi) |
| b) Punto de venta                      | e) Redes sociales     | h) Otra. ¿Cuál? _____                  |
| c) Servicios de banca en línea o móvil | f) Página web         | i) Ninguna. ¿Por qué? _____            |

### 25. Actualmente, ¿qué usos les da a los medios tecnológicos mencionados anteriormente? (TICs/Función de las TICs) (Mercadotecnia digital/Función mercadotecnia digital)

Elija todas las que apliquen.

- a) Compras (MD y TICs)
- b) Ventas (MD y TICs)
- c) Promoción y publicidad (MD y TICs)
- d) Uso personal (no relacionado al negocio) (TICs)
- e) Búsqueda de nuevos clientes (MD)
- f) Facilitar los procesos del negocio (TICs)
- g) Generar nuevas ideas para mejorar el negocio (TICs)
- h) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- i) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### 26. ¿Qué medios digitales utiliza su restaurante familiar para atraer nuevos clientes, vender y promocionar? (Mercadotecnia digital/Medios tecnológicos)

Elija todas las que apliquen.

- |                       |              |  |
|-----------------------|--------------|--|
| a) Correo electrónico | e) Instagram | i) Aplicación de entregas (Uber, Didi) |
| b) Google Maps        | f) Twitter   | j) Otra. ¿Cuál? _____                  |
| c) Página web         | g) TikTok    | k) Ninguna. ¿Por qué? _____            |
| d) Facebook           | h) WhatsApp  |  |

### 27. ¿Con qué frecuencia se realizan las actividades de promoción y publicidad en su negocio familiar? (Mercadotecnia digital/Función mercadotecnia digital)

- |                         |  |                             |
|-------------------------|--|-----------------------------|
| a) Diario               | d) Una vez al mes                                | f) Otra. ¿Cuál? _____       |
| b) Una vez a la semana  | e) Cuento con un servicio profesional contratado | g) Ninguna. ¿Por qué? _____ |
| c) Una vez cada 15 días |  |                             |

### 28. Actualmente, ¿de qué manera se entera de lo que el cliente quiere y/o necesita? (Calidad en el servicio/Capacidad de respuesta)

Elija todas las que apliquen.

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| a) Escuchando las sugerencias del cliente             | e) Comparando con la competencia |
| b) Análisis de productos más vendidos                 | f) Otra. ¿Cuál? _____            |
| c) Preguntándole directamente al cliente              | g) Ninguna. ¿Por qué? _____      |
| d) Con las reseñas que recibo en mis medios digitales |                                  |

## ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 29. ¿Qué condiciones agradables y competitivas considera tener en su restaurante familiar? (Calidad en el servicio/Fiabilidad, empatía y elementos tangibles)

Elija todas las que apliquen.

- |  |  |
|--|--|
| a) Instalaciones limpias, cómodas y ordenadas                | g) Buen trato al cliente                 |
| b) Ambiente agradable y/o entretenido                        | h) Horarios atractivos para los clientes |
| c) Platos de calidad (buen sabor, producto fresco, etc.)     | i) Precio justo de los productos         |
| d) Menú variado  | j) Facilidades de pago (pagos digitales) |
| e) Menú diferente al de la competencia                       | k) Buena relación con los proveedores    |
| f) Cortesías según la situación (de entrada y situacionales) | l) Otra. ¿Cuál? _____                    |

### SECCIÓN 3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

**Instrucciones:** Elija la respuesta o respuestas que crea conveniente para cada uno de los cuestionamientos.

### 30. ¿Qué reciclan o separan en su restaurante familiar? (Responsabilidad Social Empresarial/Reciclaje)

Elija todas las que apliquen.

- |   |  |
|---|--|
| a) Se usan las hojas por las dos caras                              | d) Se separa la basura (orgánica, inorgánica, PET, etc.) |
| b) Se reutilizan envases para guardar otros objetos                 | e) Otra. ¿Cuál? _____                                    |
| c) Se dispone del aceite usado con recolectores o para uso personal | f) Ninguna. ¿Por qué? _____                              |

### 31. Actualmente, ¿Cómo reducen su consumo de recursos en su restaurante familiar? (Responsabilidad Social Empresarial/Ahorro de consumo)

Elija todas las que apliquen.

- |   |  |
|---|--|
| a) Se evita mantener la llave del agua abierta por periodos prolongados o cuando no se encuentra en uso | d) Se reduce el consumo de plásticos y uniceles  |
| b) Se mantiene encendida la luz solo cuando es necesario  | e) Se aprovechan lo más posible los ingredientes |
| c) Se utilizan los electrónicos solo cuando son necesarios  | f) Otra. ¿Cuál? _____                            |
|   | g) Ninguna. ¿Por qué? _____                      |

### 32. Actualmente, ¿qué acciones realiza para apoyar a los trabajadores de su restaurante familiar? (Responsabilidad Social Empresarial/Apoyo a trabajadores)

Elija todas las que apliquen.

- |   |
|---|
| a) Se apoya a los trabajadores en su formación académica                      |
| b) Se apoya a los trabajadores con capacitaciones constantes                  |
| c) Se dan a los trabajadores sueldos justos y jornada laboral según normativa |
| d) Se cuenta con planes de crecimiento (subir de puesto, aumento de sueldo)   |
| e) Se pregunta a los trabajadores sobre sus inquietudes y opiniones           |
| f) Se da seguimiento a los comentarios de los trabajadores                    |
| g) Otra. ¿Cuál? _____   |
| h) Ninguna. ¿Por qué? _____   |



**33. Actualmente, ¿qué acciones realizan en su restaurante familiar para apoyar a la comunidad progresseña? (Responsabilidad Social Empresarial/Apoyo a la comunidad)**

Elija todas las que apliquen.

- a) Se adquieren productos de proveedores locales
- b) Se genera empleo en la comunidad
- c) Se participa en actividades en la comunidad (deportivas, ambientales, culturales, sociales)
- d) Se apoya a grupos vulnerables (madres solteras, personas con discapacidad o mayores, etc.)
- e) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- f) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**34. ¿Qué consideraciones tienen para asegurar el trato digno en su restaurante familiar? (Responsabilidad Social Empresarial/Trato digno)**

Elija todas las que apliquen.

- a) No se permite el trabajo infantil
- b) El trabajo es voluntario
- c) Se tienen condiciones que procuran la salud y seguridad de los trabajadores y clientes
- d) No se permite el acoso
- e) No se permite la discriminación
- f) Se cuenta con acceso para personas con sillas de ruedas
- g) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- h) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**SECCIÓN 4. IMPACTO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19**

**Instrucciones:** Elija la respuesta o respuestas que crea conveniente para cada uno de los cuestionamientos

**35. ¿Qué impacto tuvo la pandemia del COVID-19 en su restaurante familiar? (Pandemia del COVID-19/Impacto COVID-19)**

Elija todas las que apliquen.

- a) Mi negocio cerró temporalmente
- b) Tuve que reducir el salario de mis trabajadores
- c) Cerré la posibilidad de comer en el establecimiento
- d) Disminuyeron mis ventas
- e) Aumentaron mis ventas
- f) Disminuyeron mis deudas
- g) Aumentaron mis deudas
- h) Mis productos caducaron
- i) Tuve que vender mobiliario personal o del negocio para pagar mis deudas
- j) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- k) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**36. ¿Qué acciones implementó en su restaurante familiar para resistir y solventar el impacto de la pandemia del COVID-19? (Pandemia del COVID-19/Acciones COVID-19)**

Elija todas las que apliquen.

- a) Realicé reuniones de trabajo para establecer nuevas estrategias y objetivos
- b) Solicité financiamiento (gobierno, bancos, casas de préstamo, conocidos)
- c) Tuve que vender productos nuevos para subsistir
- d) Tuve que reducir mis costos para subsistir
- e) Comencé o aumenté mis ventas a domicilio o para llevar
- f) Adapté mi negocio a los medios digitales (redes sociales, página web)
- g) Adopté medidas de cuidado y prevención ante la pandemia en mi restaurante
- h) Tuve que cerrar temporalmente mi negocio
- i) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- j) Ninguna. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**37. Como comentario final, ¿en qué área de su negocio considera que necesita capacitarse?**