



Imagen de Canva educativo

Intención de uso de estrategias fiscales en empresas familiares en el sur de Tamaulipas, México

Tax strategies' intention of use in family-owned business in southern Tamaulipas, Mexico

Daniel Eduardo Paz-Pérez

RESUMEN

Las empresas familiares tienen gran importancia social y económica en el mundo, ya que representan casi el 90 % de los negocios en diversas regiones, generan más de la mitad del empleo y producen más de dos terceras partes del Producto Interno Bruto en muchos países. Suelen basarse en su experiencia comercial y en el conocimiento de su clientela, pero deben contar con un plan de estrategias fiscales para asegurar su supervivencia, ya que se desarrollan en ambientes cada vez más competitivos e impredecibles. El objetivo de esta investigación fue mostrar la intención de uso de estrategias fiscales por las empresas de corte familiar en el municipio de El Mante, ubicado al sur de Tamaulipas, México, y su relación con el conocimiento empresarial, legal y directivo de sus propietarios. Se recogieron las respuestas obtenidas en entrevista directa con los propietarios o directores de negocios, utilizando un cuestionario con escalas de Likert validado y se aplicaron las pruebas estadísticas recomendadas. Se encontró suficiente dominio de los empresarios en los temas de administración del negocio familiar, normas y actores relacionados con el comercio, así como suficiente grado de acuerdo en la intención del uso de estrategias fiscales y planes de negocios, competencias que pueden acrecentarse laborando para la empresa familiar. El principal hallazgo es la evidencia de una débil correlación entre el conocimiento legal y directivo de los propietarios de empresas familiares con el uso de las estrategias fiscales, así como una muy débil correlación con el conocimiento empresarial. La intención de uso de estrategias fiscales requiere de tales conocimientos por parte de los empresarios, quienes toman decisiones considerando los intereses de la familia, estiman necesaria la planeación financiera y aprovechan la bondad de las estrategias fiscales.

PALABRAS CLAVE: empresas, familia, estrategias, fiscal, Tamaulipas.

ABSTRACT

Family-owned businesses have paramount social and economic importance worldwide since they represent almost 90 % of businesses in various regions, generate more than half of the employment and produce more than two-thirds of the Gross Domestic Product in many countries. Decisions are based on their commercial experience and knowledge of their customer base. However, they must also employ a fiscal strategy to ensure their subsistence, since they face each more competitive and unpredictable environment. The objective of this research was to show the intention to use tax strategies by family businesses in the municipality of El Mante, located in Southern Tamaulipas, Mexico, and its relationship with the entrepreneurial, legal, and managerial knowledge of their owners. Responses were collected through a direct interview with the business owners or the CEO. Additionally, a questionnaire with validated Likert scales was used, and the recommended statistical tests were administered. Findings indicate that there is sufficient mastery of entrepreneurs in areas such as the management of the family business, regulations and actors related to trade, as well as a sufficient degree of agreement regarding the intention to use fiscal strategies and business plans, competencies that can be increased by working for the family business. The main finding is the evidence of a weak correlation between the legal and managerial knowledge of family business owners with the use of tax strategies, as well as a very weak correlation with entrepreneurial knowledge. The intention to use tax strategies requires such knowledge by business owners, who make decisions based on family's interests, consider financial planning as necessary and take advantage of the benevolence of tax strategies.

KEYWORDS: business, family, strategy, taxation, Tamaulipas.

*Correspondencia: depaz@itsmante.edu.mx/Fecha de recepción: 29 de enero de 2022/Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2022/Fecha de publicación: 31 de enero de 2023.

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de El Mante, carretera Nacional Mante-Ciudad Valles km. 6.7, Congregación Quintero, El Mante, Tamaulipas, México, C. P. 89930.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son organizaciones, generalmente lucrativas, que se desarrollan en forma similar a las empresas tradicionales, con algunas particularidades que les hacen diferentes; se suelen confundir con las pequeñas y medianas empresas (pymes) por su tamaño, incluso pueden ser grandes, y además cotizar en las bolsas de valores (Niebler, 2015; Patiño-Martínez, 2019), aunque están caracterizadas por la existencia de una familia que controla una parte significativa de su capital o que ostenta sus puestos directivos clave (Rodríguez-Crespo, 2020).

Existen varias creencias en torno a las empresas familiares. Ojeda-Hidalgo y col. (2015) señalaron que el emprendimiento es el paso antecedente en la formación de este tipo de negocios, aseveración que coincide con Guerrero y Santamaría-Velasco (2020). También se sabe que las empresas familiares pueden ser exitosas y transformarse en grandes generadoras de empleo si enfrentan con éxito el traspaso generacional; como muestra, más del 90 % de las compañías que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores pertenecen a esta categoría (KPMG, 2013; Durán-Encalada y San-Martín, 2014; KPMG, 2015; 2019).

La empresa familiar es uno de los principales agentes de crecimiento en la sociedad, pues contribuye notablemente a su desarrollo económico y social; nacen como organizaciones poco complejas, caracterizadas generalmente por la dirección y liderazgo individual masculino. Aunado a ello, en México ven reducida la participación y remuneración de la mujer (Cabello-Chavez y col., 2004; Gómez-Betancourt y col., 2012; Guzmán-Acuña, 2013; Hernández-Flores y col., 2017; Palacios, 2018; Rizo-Rivas, 2021). Para abordar su estudio es preciso reconocer la falta de un acuerdo sobre lo que es una empresa familiar, ya que a la fecha no existe una definición en el marco legal de la mayoría de los países, sino que se utilizan tres criterios generales ampliamente difundidos para identificarlas: el control de la propiedad, una implicación familiar y el deseo de continuidad (IEF, 2015; Rodríguez-Crespo, 2020).

En la literatura se recoge la infinidad de desafíos y problemas particulares que las empresas familiares enfrentan. Muchos negocios de este tipo, descuidan los aspectos contables y fiscales, y no utilizan modelos de planeación estratégica que pudieran serles útil para permanecer en el mercado, acrecentar el patrimonio para las nuevas generaciones y lograr la rentabilidad deseada (Araya-Leandro, 2017; Caamal-Yam y col., 2019). Por señalar un ejemplo, en 2015, entre las principales 50 empresas familiares de todo el mundo, se ubicaban 2 empresas mexicanas, por el monto de su valor de capitalización: Femsa e Inbursa (Credit Suisse Research Institute, 2015); y para 2018, ya solo se encontraba América Móvil (Credit Suisse Research Institute, 2018). En ambos reportes, este instituto resalta la importancia de las organizaciones familiares, que representan 4 de cada 5 negocios en el mundo, producen más de 2 tercios del producto interno bruto (PIB) de varias regiones y generan la mayor parte del empleo a nivel mundial.

Las empresas familiares suelen basarse en términos de intuición y experiencia comercial, así como en el conocimiento de su clientela (Sánchez-Losoya y col., 2015), pues sus directivos carecen muy comúnmente de la preparación profesional que les permita diseñar e implementar estrategias efectivas. Se le llama estrategia al conjunto de reglas, maniobras o métodos que sirven de guía para asegurar decisiones óptimas que ayuden a lograr los objetivos y metas previstos a largo plazo (Gasca-Pliego y col., 2010; Agüeros-Sánchez y Gaona-Partida, 2017). Las estrategias nacen por la necesidad empresarial, pero su uso puede devenir en el desarrollo de la inteligencia de negocios que incrementa la competitividad de las empresas (Cervantes-Mejía y col., 2015; Ahumada-Tello y Perusquia-Velasco, 2016; Slusarczyk-Antosz y Morales-Merchán, 2016).

De acuerdo con Palop-Marro (2013); Flores-Ortiz y col. (2015), toda empresa utiliza al menos una estrategia, la tenga en forma explícita o no; por ello la empresa familiar debe contar con un plan estratégico que permita resul-

tados satisfactorios para garantizar su supervivencia, pues esta se desarrolla en ambientes cada vez más competitivos, cambiantes e impredecibles (Slusarczyk-Antosz y Morales-Merchán, 2016; Araya-Leandro, 2017). La planeación puede incluir estrategias de tipo financiero, operativo, mercadológico, fiscal, entre otros; una estrategia fiscal puede ser considerada como la posibilidad que tiene el contribuyente o empresario de elegir una alternativa que sea lícita para llevar a cabo sus operaciones y que ésta le genere algún beneficio (Hernández-Sandoval y col., 2019). Para Sánchez-Vega (2021), una estrategia fiscal es “la aplicación de una técnica, táctica, maniobra, habilidad, destreza, experiencia, conocimiento, pericia o capacidad, con el fin de optimizar la carga tributaria dentro del marco legal y prevenir los resultados esperados”.

La planeación fiscal es un derecho para los contribuyentes y, en palabras de Antúnez-Álvarez (2010), es “un mero y simple producto de la interpretación jurídica”, pero el uso de estrategias fiscales pone a las empresas bajo la lupa constante de la autoridad, ya que su uso agresivo puede erosionar la base tributaria y ocasionar una disminución excesiva en la recaudación, por lo que su práctica es combatida por las autoridades tributarias en muchos países (Contreras-Gómez, 2016; Rodríguez-Rodríguez, 2016; Bárcenas-Puente y Andrade-Oseguera, 2019). Una adecuada planeación fiscal le permitirá al empresario visualizar las consecuencias de sus decisiones en el tema tributario y actuar del modo que más le convenga, subsanando las afectaciones a su organización dentro del marco legal (Castro-Alfaro, 2016; Villasmil-Molero, 2017; Caamal-Yam y col., 2019).

Este trabajo se apoya en lo expuesto por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF, 2015) en España, que señala que en la literatura académica se pueden encontrar muchos estudios empíricos sobre las grandes empresas que cotizan en bolsa, pero no abundan sobre las pequeñas y medianas empresas. Al respecto, Soto-Maciél (2013) señala que las líneas de inves-

tigación sobre la empresa familiar en México se encuentran completamente inexploradas, y este es uno de los pocos trabajos que estudian la estrategia fiscal en la empresa familiar.

El objetivo de la presente investigación fue mostrar la intención de uso de estrategias fiscales por las empresas de corte familiar en el municipio de El Mante, ubicado al sur de Tamaulipas, México, y su relación con el conocimiento empresarial, legal y directivo de sus propietarios.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo es un estudio descriptivo de tipo transversal, con enfoque cuantitativo. El tamaño de muestra de propietarios de empresas familiares se obtuvo utilizando el informe de Censos Económicos 2019, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020a). En dicho documento se identificaron un total de 112 589 entidades económicas en Tamaulipas, de las cuales 4 401 se ubicaron en el municipio de El Mante. De acuerdo con la consultora KPMG (2019), el 95 % de las empresas en México son de corte familiar, por lo que el universo muestral considerado fue de 4 181. Finalmente, con un nivel de confianza del 95 %, se calculó la muestra de 370 empresas y se encuestaron a 384.

En la Tabla 1 se observan los porcentajes de distribución estatal de empresas, de acuerdo a la metodología del INEGI (2020c), clasificadas según el número de empleados como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Considerando que la vocación agroindustrial de El Mante es diferente a las regiones turísticas e industriales de Tamaulipas, se utilizó a manera de contraste, una distribución alternativa de las empresas en el estado y en el municipio, mostrada en las columnas 4 y 5, tomando la información de la Radiografía de empresas familiares en México de San-Martín-Reyna y Durán-Encalada (2015), que considera para Tamaulipas valores diferentes a los del INEGI. Con estos datos se calculó la muestra esperada de empresas familiares en El Mante y al final se agrega el total de empresas encontradas, por tamaño.

■ **Tabla 1. Empresas familiares en Tamaulipas, por estrato.**
 Table 1. Family-owned businesses in Tamaulipas, by stratum.

Nombre del estrato	Empleados	% de distribución estatal según INEGI*	% de distribución estatal según Radiografía**	Empresas familiares en El Mante**	**Distribución muestral esperada	Distribución muestral encontrada
Micro	de 0 a 10	105 554 (93.8 %)	56 857 (50.5 %)	2 111 (50.5 %)	187	261 (68 %)
Pequeña	de 11 a 50	5 521 (4.9 %)	43 910 (39.0 %)	1 631 (39.0 %)	144	121 (31.5 %)
Mediana	de 51 a 250	1 131 (1.0 %)	11 259 (10.0 %)	418 (10.0 %)	37	2 (0.5 %)
Grande	251 y más	383 (0.3 %)	563 (0.5 %)	21 (0.5 %)	2	0 (0 %)
Total		112 589 (100 %)	112 589 (100 %)	4 181	370	384 (100 %)

*Calculado usando la distribución estatal de empresas según INEGI (2020c).

**Calculadas usando la distribución estatal estimada por Radiografía de empresas familiares en México de San-Martín-Reyna y Durán-Encalada (2015).

Se usó la entrevista semi estructurada como técnica de recolección directa de datos, a propietarios y directores de las empresas. Para identificar los conocimientos y prácticas o estrategias con los que dirige a su organización y su percepción sobre el uso de las estrategias fiscales y financieras, se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert de 5 puntos, donde el valor 1 significó conocimiento nulo y el valor 5 significó conocimiento completo. Para describir el nivel de dominio de los empresarios se utilizó el escalamiento aditivo propuesto por Likert (Hernández-Sampieri y col., 2014: 242-243), el cual considera el número de ítems o afirmaciones para calificar la escala; ya que el cuestionario aplicado presenta 5 opciones de respuesta para cada una de las 3 dimensiones de la variable conocimientos, la puntuación mínima posible (1+1+1+1+1) es 6, mientras que la puntuación máxima posible (5+5+5+5+5) es 30. En el caso de las estrategias se utilizó la escala de aceptación diseñada en el instrumento de recolección, que contempla un rango de 1 a 5, donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es muy de acuerdo; para

conocer el % de aceptación de los empresarios con las estrategias fiscales propuestas se utilizó la media aritmética de las respuestas 4 y 5 de la escala de Likert, que son de acuerdo y muy de acuerdo. También se incluyó en el mismo, una sección para conocer el perfil del empresario. Los datos fueron obtenidos en papel y vaciados a una hoja de cálculo electrónica, posteriormente fueron analizados para buscar la relación entre las variables independientes o predictoras y la variable dependiente o condicionada, mediante varias herramientas de estadística descriptiva como frecuencia absoluta, frecuencia relativa, parámetros de tendencia central (media, mediana, moda) y parámetros de dispersión, utilizando el programa estadístico para las ciencias sociales (SPSS, por sus siglas en inglés: Statistical Package for the Social Sciences) versión 28 (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019).

El cuestionario inicial incluía 10 preguntas relacionadas con el perfil del empresario y 35 preguntas (ítems) sobre las dos variables de es-

tudio (conocimientos y estrategias). Para la variable independiente “conocimientos” se incluyeron 18 preguntas en el cuestionario, divididas en 3 dimensiones relacionadas con la forma en cómo dirigen su organización: conocimiento de la empresa, conocimientos legales y conocimientos directivos, cada una con 6 preguntas. Para la variable dependiente “estrategias” se utilizaron 17 preguntas en una única dimensión sobre el uso o aplicación de estrategias fiscales y financieras, así como, la implicación familiar del negocio.

El instrumento original fue validado mediante una prueba piloto con 10 empresarios voluntarios, dentro de la categoría que se buscaba, quienes sugirieron eliminar la pregunta “tamaño de la empresa”, quedando 9 ítems en la sección del perfil, pues desconocían la categorización de su negocio, la cual se calcula a partir del número de personas con y sin sueldo que laboran en ellas (INEGI, 2020b). En esta prueba se encontraron valores de confiabilidad alfa de Cronbach insuficientes, relacionados con las preguntas de la variable dependiente estrategias. Algunas afirmaciones estaban redactadas en sentido negativo (“Es caro e innecesario tener un asesor legal que apoye al Director de la empresa familiar”), otras causaron confusión (“La familia es el mayor obstáculo para que la empresa familiar crezca”) o no estaban relacionadas con la estrategia fiscal (“Los sucesores no ponen el mismo interés a la empresa que los fundadores”) por lo que se eliminaron 8 ítems de la variable estrategias, para quedar finalmente 9 ítems.

El cuestionario final incluyó una sección de 9 preguntas de identificación de la empresa familiar (perfil del empresario) y las 27 preguntas sobre las variables de interés (Tabla 2); 18 ítems de la variable conocimientos y 9 ítems de la variable estrategias, cuyo análisis estadístico de confiabilidad mediante la prueba alfa de Cronbach arrojó un resultado altamente aceptable (0.907, 0.931 y 0.925) para las tres dimensiones de la primera variable y aceptable (0.749) para la segunda (Rodríguez-Rodríguez y Reguant-Álvarez, 2020).

Una vez validado el instrumento, se hizo un recorrido por las áreas comerciales de 7 de las 10 localidades más pobladas del municipio: Ciudad Mante, Congregación Quintero, Nueva Apolonia, Ejido Celaya, los poblados El Abra, Los Aztecas y El Limón (INEGI, 2020d), para realizar entrevistas personales, donde se aplicó el cuestionario a los propietarios o directores de empresas; también se hicieron entrevistas en 5 despachos contables a empresarios de varios poblados del municipio. Se recogió la información de 384 empresas (Tabla 1).

Se realizó un análisis exploratorio de datos. Inicialmente se revisó la normalidad y homogeneidad de varianzas (prueba de Bartlett) para comprobar que existía una distribución normal de los datos y que no presentaban asimetría ni curtosis importante. Enseguida, se hizo un análisis factorial, aplicando pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad con resultados satisfactorios de adecuación del muestreo (Tabla 3), encontrando un índice KMO con valor altamente aceptable (0.904) y significancia de 0.000 0 que se considera válida (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019).

El análisis de componentes principales (Tabla 4a) permitió identificar las variables que explicaban la varianza acumulada, utilizando rotación de los factores varimax. Se encontraron 6 componentes principales con valor acumulado de 70.475 % (Tabla 4b), por lo que el resultado se consideró aceptable de acuerdo a Mavrou (2015). También se comprobó que las variables se distribuyeran normalmente mediante la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La mayor parte de las empresas eran de tamaño micro (68 %) y pequeño (31.5 %) (Tabla 1). Estos resultados muestran que la microempresa predomina en la región, ya que San-Martín-Reyna y Durán-Encalada (2015) registraron una prevalencia del 50.5 % para dicho tamaño de empresa, y de 89.5 % para micro y pequeñas empresas, contrastando con el INEGI (2020c) que reportó 93.8 % como micro em-

■ Tabla 2. Estudio de confiabilidad alfa de Cronbach.
Table 2. Cronbach's alpha reliability study.

Variable Conocimientos						
Dimensión CONEMP/Conocimiento empresarial (alfa de Cronbach 0.907)						
Código	Ítems	Media	DE*	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Conocimiento del empresario** %
N1	Conoce todas las actividades a las que se dedica su empresa	4.79	0.495	0.698	0.925	95.8
N2	Conoce a todas las personas que laboran en su empresa	4.78	0.584	0.752	0.918	95.5
N3	Conoce la historia y origen de su empresa	4.7	0.777	0.83	0.911	94.0
N4	Conoce a todos los fundadores de su empresa	4.74	0.713	0.815	0.911	94.7
N5	Conoce los productos que fabrica o vende su empresa	4.82	0.534	0.865	0.906	96.4
N6	Conoce los departamentos que integran su empresa	4.79	0.582	0.839	0.907	95.8
Dimensión CONLEG /Conocimiento legal (alfa de Cronbach 0.931)						
L1	Conoce las normas legales que rigen a su empresa	3.94	1.087	0.814	0.916	78.9
L2	Conoce las normas comerciales que rigen a su empresa	3.95	1.089	0.838	0.913	78.9
L3	Conoce las normas fiscales que rigen a su empresa	3.74	1.211	0.813	0.916	74.8
L4	Conoce las dependencias vinculadas con su empresa	3.9	1.119	0.829	0.914	78.1
L5	Conoce abogados que pueden asesorar a su empresa	3.68	1.313	0.746	0.926	73.5
L6	Conoce contadores que pueden asesorar a su empresa	4.05	1.179	0.765	0.922	81.0
Dimensión CONDIR /Conocimiento directivo (alfa de Cronbach 0.925)						
D1	Sabe lo que es una estrategia	4.07	0.927	0.774	0.914	81.4
D2	Sabe lo que es un plan estratégico	3.93	1.002	0.836	0.905	78.6
D3	Sabe cómo poner en marcha una estrategia	3.8	1.146	0.86	0.901	76.0
D4	Sabe cómo crear un plan de negocios	3.8	1.147	0.829	0.905	76.0
D5	Sabe cómo aprovechar beneficios fiscales	3.5	1.266	0.719	0.924	70.0

continúa...

D6	Sabe cómo lograr el éxito dirigiendo una empresa	4.05	0.995	0.726	0.919	81.0
Variable Estrategias						
Dimensión ESTRAT/Estrategias fiscales y financieras (alfa de Cronbach 0.749)						
Código	Ítems	Media	DE*	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Aceptación del empresario*** %
E1	Utilizar estrategias fiscales es bueno para mejorar la situación económica de la empresa	3.8	0.933	0.386	0.732	68.8
E2	Con un plan adecuado puede disminuirse el impacto de los impuestos en las empresas	3.63	1.047	0.485	0.717	63.5
E3	Los beneficios legales o fiscales están allí para ser aprovechados, no deben pasarse por alto	3.93	0.977	0.51	0.714	77.1
E4	Es necesario hacer un plan financiero para que la empresa no fracase o quiebre	4.02	0.967	0.421	0.727	82.0
E5	Los fundadores deben dar a conocer a sus herederos sus planes antes de retirarse o morir	3.79	1.105	0.423	0.727	71.1
E6	Las empresas familiares también deben planear sus operaciones comerciales o productivas	4.16	0.822	0.512	0.717	87.8
E7	No existe una forma legal y correcta de disminuir el pago de impuestos en las empresas	3.22	1.146	0.271	0.753	42.2
E8	Las empresas familiares deben tener Consejo Familiar para resolver sus problemas internos	3.47	1.255	0.426	0.728	60.4
E9	Un gerente con más conocimientos financieros ayudaría a que la empresa no tenga más deudas	3.53	1.16	0.463	0.720	59.9

*Desviación estándar.

**Representa el conocimiento promedio de los empresarios en cada ítem.

***Representa el porcentaje de empresarios que seleccionaron las opciones de acuerdo o muy de acuerdo.

■ **Tabla 3. Prueba de KMO y Bartlett.**

Table 3. KMO-Bartlett test.

Prueba		Valor
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.904
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	7 285.17
	gl	351
	Sig.	0.000 0

■ **Tabla 4a. Análisis de componentes principales: estadísticas de elementos de resumen.**
 Table 4a. Analysis of main components: statistics of summary items.

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4.021	3.224	4.818	1.594	1.494	0.209	27
Varianzas de elemento	1.022	0.245	1.723	1.478	7.027	0.180	27
Covarianzas entre elementos	0.269	-0.045	1.22	1.265	-26.821	0.074	27
Correlaciones entre elementos	0.266	-0.051	0.895	0.946	-17.581	0.051	27

■ **Tabla 4b. Análisis de componentes principales: varianza total explicada.**
 Table 4b. Analysis of main components: explained total variance.

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.096	33.689	33.689	9.096	33.689	33.689
2	3.772	13.970	47.659	3.772	13.970	47.659
3	2.721	10.076	57.735	2.721	10.076	57.735
4	1.270	4.705	62.440	1.270	4.705	62.440
5	1.139	4.220	66.660	1.139	4.220	66.660
6	1.030	3.815	70.475	1.030	3.815	70.475

presas y 98.7 % como micro y pequeñas empresas. Este último documento señala que las empresas con hasta 100 trabajadores tienen como dueña a una mujer en un 36.6 %, similar a El Mante, donde las mujeres propietarias de empresas en el mismo rango de trabajadores (menos de 100) eran el 38.5 % del total. El perfil de las empresas de corte familiar en El Mante arrojó una prevalencia de empresas dedicadas al comercio (Tabla 5), con un rango de existencia de entre 11 y 30 años, pocas empresas longevas (> 30 años), de las cuales el 91.6 % funcionaban como empresas societales y 8.4 % como empresas individuales, y más del 45 % de ellas eran dirigidas aún por sus fundadores.

El porcentaje de conocimiento o aceptación de cada ítem se presenta en la Tabla 2. En la Ta-

bla 6 se muestra los niveles de dominio o conocimiento y los de acuerdo o aceptación del empresario que mide cada dimensión de las variables. La mayoría de los entrevistados (88 %: Tabla 6) manifestaron un conocimiento empresarial (CONEMP) bastante completo, lo que significa que conocen en más del 80 % sus negocios. Los porcentajes de este conocimiento, en general, se representan por ítem a continuación (Tabla 2): conoce todas las actividades del negocio (95.8 %), el personal (95.5 %), la historia empresarial (94.0 %) y sus fundadores (94.7 %), los productos que ofrece (96.4 %) y las áreas de la empresa (95.8 %), probablemente por ser los dueños o directores de las empresas. Dicho dominio no está relacionado con la edad, el giro del negocio o el grado de educación, sino que pudo haber sido acrecentado laborando para la empresa familiar.

■ **Tabla 5. Perfil de la comunidad empresarial de El Mante.**
 Table 5. Business community profile.

	Perfil				
Propietario	Hombres	Mujeres	Pareja		
	56.5 %	38.5 %	5.0 %		
Tipo de empresa	Individual		Colectiva (sociedad)		
	91.9 %		8.1 %		
Antigüedad	< 10 años	11 a 30 años	31 a 50 años	> 50 años	
	46.3 %	38.3 %	10.2 %	5.2 %	
Tamaño	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	
	68.0 %	31.5 %	0.5 %	0 %	
Empleados	0	1 a 10	11 a 30	31 a 50	> 50
	26.5 %	67.7 %	3.9 %	1.6 %	0.3 %
Giro	Agrícola	Comercio	Servicios	Otros	
	6.0 %	48.2 %	22.6 %	23.2 %	
Director actual	Fundador	Sucesor	No familiar		
	78.4 %	17.4 %	4.2 %		
Experiencia	Ninguna	Poca	Suficiente		
	34.6 %	39.1 %	26.3 %		
Nivel educativo	Básica	Media	Superior	Posgrado	
	24.5 %	39.0 %	34.4 %	2.1 %	

■ **Tabla 6. Nivel de dominio y de aceptación en función a la puntuación de las respuestas por cada dimensión.**

Table 6. Level of mastery and acceptance level based on the score of answers for each dimension.

Dominio	Puntuación				
Rango de puntuación obtenido en la escala de Likert	6	de 7 a 12	de 13 a 18	de 19 a 24	de 25 a 30
Porcentaje de la puntuación total de la escala de Likert	20 %	21 % a 40 %	41 % a 60 %	61 % a 80 %	81 % a 100 %
Nivel de conocimiento	Nulo	Bajo	Regular	Suficiente	Completo
Empresarial	0 %	0 %	3 %	9 %	88 %
Legal	0 %	0 %	3 %	52 %	45 %
Directivo	0 %	0 %	3 %	57 %	40 %
Aceptación	Puntuación				
Rango de puntuación obtenido en la escala de Likert	9	de 10 a 18	de 19 a 27	de 28 a 36	de 37 a 45
Porcentaje de la puntuación total de la escala de Likert	20 %	21 % a 40 %	41 % a 60 %	61 % a 80 %	81 % a 100 %
Nivel de aceptación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Estrategias	0 %	0 %	3 %	74 %	23 %

Respecto a la dimensión conocimientos legales del negocio (CONLEG), se nota un suficiente conocimiento por más de la mitad de los entrevistados (52 %: Tabla 6), es decir, que manifestaron conocer entre 61 % y 80 % los aspectos legales. Los porcentajes de este conocimiento, en general, se representan por ítem a continuación (Tabla 2): conoce sobre normas legales (78.9 %), comerciales (78.9 %) y fiscales (74.8 %), dependencias relacionadas con el giro del negocio (78.1 %) abogados (73.5 %) y contadores (81.0 %) que asesoren a la empresa. Sobre este punto, la implicación es la independencia con el grado educativo del entrevistado, encontrando que 63.5 % tienen educación media básica terminada y solo 36.5 % tienen estudios de licenciatura y posgrado (Tabla 5); los conocimientos legales pueden ser producto de la formación empresarial de quienes integran la empresa familiar, que comúnmente dirigen los fundadores y sus sucesores directos.

En relación al conocimiento directivo (CONDIR), más de la mitad (57 %: Tabla 6) de los empresarios de El Mante manifestaron tener un suficiente conocimiento sobre como dirigir su negocio. Los porcentajes de este conocimiento, en general, se representan por ítem a continuación (Tabla 2): sabe lo que es una estrategia (81.4 %), planes estratégicos (78.6 %), cómo poner en marcha una estrategia (76.0 %), cómo crear un plan de negocios (76.0 %), cómo aprovechar los beneficios fiscales (70.0 %) y cómo lograr el éxito empresarial (81.0 %); sin embargo, respecto al uso de los beneficios fiscales (Tabla 2: ítem D5) llama la atención que la proporción de quienes tienen un conocimiento del tema desde nulo a regular (49.2 %) es mayor que quienes manifiestan conocerlo en forma suficiente (21.6 %) o completa (29.2 %).

La aplicación de la planeación estratégica en las empresas familiares implica una toma de decisiones gerenciales sobre el negocio familiar, las finanzas corporativas y el conocimiento de estrategias fiscales y financieras; respecto a la dimensión aplicación de estrategias

fiscales y financieras (ESTRAT), se encontró un nivel de acuerdo del 74 % en la intención de uso de las estrategias propuestas a los empresarios (Tabla 6); en cuanto a los resultados por ítems se reportó que un 71.1 % de los propietarios toman decisiones gerenciales considerando los intereses de la familia (Tabla 2: ítem E5 y E8), un 82.0 % de los directivos considera necesaria la planeación financiera y 87.8 % cree que también se debe hacer una planeación comercial o productiva, un 77.1 % reconoce la bondad de aprovechar a su favor las estrategias fiscales, pero 42.2 % considera incorrecto o ilegal disminuir los impuestos mediante la planeación fiscal (Tabla 2).

En la comprobación de la bondad de ajuste de la muestra realizada a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov (Tabla 7), se observa que la significancia para todas las dimensiones en estudio a un nivel de confianza del 95 % es menor a 0.05, ya que el P valor es igual a 0.000 0 en todos los casos, encontrando que la aplicación de estrategias fiscales y financieras sí requiere de conocimientos empresariales, legales o directivos por parte de los dueños de empresas familiares en El Mante, Tamaulipas.

Adicional a lo anterior, mediante la prueba de Correlación de Spearman se estableció la relación entre las variables independientes o predictoras y la variable dependiente o condicionada en estudio, habiendo encontrado una correlación positiva entre ellas (Tabla 8). Se observó una correlación con efecto débil, de acuerdo a Pérez-Tejada (2008), entre las empresas familiares estudiadas y la aplicación de estrategias fiscales y financieras (ESTRAT) y los conocimientos legales (CONLEG: $P = 0.260$) y directivos (CONDIR: $P = 0.285$) que tiene su propietario actual, y con un efecto nulo si se refiere a los conocimientos sobre la empresa (CONEMP: 0.044), su manejo interno y sus productos, que indica ausencia de correlación.

Las empresas familiares juegan un papel importante en el empresariado mexicano, pues

■ **Tabla 7. Resumen de prueba de bondad de ajuste.**

Table 7. Goodness of fit test summary.

Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
La distribución de ESTRAT es normal con la media 33.54 y la desviación estándar 5.467	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.000 0 ¹	Rechazar la hipótesis nula
La distribución de CONEMP es normal con la media 28.61 y la desviación estándar 3.193	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.000 0 ¹	Rechazar la hipótesis nula
La distribución de CONLEG es normal con la media 23.26 y la desviación estándar 6.045	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.000 0 ¹	Rechazar la hipótesis nula
La distribución de CONDIR es normal con la media 23.16 y la desviación estándar 5.562	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	0.000 0 ¹	Rechazar la hipótesis nula

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de 0.05.

¹Prueba de Lilliefors corregida.

■ **Tabla 8. Análisis de correlación entre la dimensión estrategias y las de conocimientos (n = 284).**

Table 8. Analysis of correlation between the strategies dimension and that of knowledge (n = 284).

Correlaciones			
DIMENSIÓN	CONEMP	CONLEG	CONDIR
ESTRAT	0.044	0.260**	0.285**

**La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

representan más del 95 % del total de las empresas (KPMG, 2019); en ellas, el conocimiento del sector donde se desenvuelve la empresa es considerado un aspecto clave de éxito con mayor importancia en la empresa familiar que en la tradicional (González y Olivie, 2018), lo que se confirma con los resultados obtenidos de las empresas de esta categoría en El Mante, Tamaulipas. Los propietarios o directores de empresas presentan en promedio un dominio completo sobre los aspectos del conocimiento interno de la empresa, sus áreas y productos, así como un nivel de dominio suficiente en los temas legales que atañen a todo negocio formal, esto es principalmente los aspectos contables y jurídicos; igual dominio suficiente presentan en el conocimiento directivo (Tabla 6). Lo anterior, sostiene lo

estudiado por Guerrero y Santamaría-Velasco (2020: 16), quienes encontraron que los conocimientos y las habilidades básicas, como las referidas al comercio y la administración de negocios, apuntalan la intención decidida de los emprendedores en la región del Bajío.

Respecto a la dimensión de conocimientos empresariales analizada (CONEMP), se requiere un análisis interno de las capacidades materiales y humanas de la organización para que los gerentes sean capaces de realizar la planeación estratégica que incluya una planificación tributaria adecuada (Villasmil-Molero, 2017). Para implementar dicha estrategia, Hernández-Sandoval y col. (2013) coincidieron que, el empresario debe conocer su empresa e identificar su patrimonio -el cual involucra ries-

gos de tipo legal, fiscal y laboral- antes de poder utilizar los esquemas legales que mejor le convengan, pero acusan que es una tarea difícil. Abundando en el tema, Almaraz-Alvarado (2018) propuso que la estructura familiar es la que permite el aprendizaje y traspaso de este conocimiento, concordando con Araya-Leandro (2017: 25). Y Palacios (2018) añadió el término “formación empresarial” como una interrelación entre la actividad individual, familiar y corporativa de los integrantes de la empresa familiar, y señaló que dicha formación puede ser muy útil en la administración empírica del negocio que puede producir resultados tanto adecuados como adversos, razón por la cual puede haberse encontrado una correlación de muy baja intensidad entre estos conocimientos y la intención de uso de estrategias fiscales en las empresas del Mante, Tamaulipas ($P = 0.044$) (Tabla 8).

En cuanto a la dimensión de conocimientos legales (CONLEG), éstos pueden ser producto de la formación empresarial de los integrantes de la empresa familiar; en el presente trabajo se encontró una correlación positiva baja entre dicha dimensión y la aplicación de estrategias fiscales y financieras ($P = 0.255$), lo cual puede entenderse al reconocer que las habilidades administrativas y los conocimientos técnicos representan insumos al servicio de la organización, pero cuando se requieren conocimientos especializados en la empresa existen las opciones de profesionalizar al personal o buscar el talento externo, a fin de dar solución a los problemas detectados (Gaona-Tamez y col., 2019); esto confirma la postura de Ibarra-Cisneros y col. (2017); Hernández-Reyes y Moreno-Luce (2018), quienes reportaron que los empresarios descuidan la parte del dominio administrativo de sus negocios y dejan algunas decisiones importantes en sus contadores, de quienes esperan sean profesionistas preparados académicamente y responsables, lo que afecta la competitividad de las pymes por falta de estrategias adecuadas, incluyendo las de tipo fiscal; si, por el contrario, los directivos cuentan con dicho conocimiento, ello puede devenir en la aplicación de es-

trategias efectivas, un ejemplo es la conformación de *holdings* o sociedades que ayudan a optimizar los recursos financieros (Hernández-Sandoval y col., 2013).

Sobre la dimensión de los conocimientos directivos que poseen los propietarios (CONDIR), se detectó que su uso en la implementación de estrategias familiares puede ayudar a estas empresas a sortear crisis o enfrentar cambios inesperados, y pueden definir el éxito futuro de la organización (Palacios, 2018). Por su parte, Araya-Leandro (2017) propuso que dichos conocimientos incluyen los principios, valores y creencias que determinan las decisiones empresariales, y para darles continuidad y lograr el traspaso generacional también deberán tomarse en cuenta los intereses de los propietarios, si se quiere lograr una ventaja y dirigir correctamente una empresa familiar, como también señalan Cabello-Chávez y col. (2004) y Rizo-Rivas (2021). Por ello, resulta interesante encontrar una baja correlación positiva entre dichos conocimientos directivos y la aplicación de estrategias fiscales y financieras ($P = 0.269$). En la Radiografía de la Empresa Familiar, San-Martín-Reyna y Durán-Encalada (2015: 38) reportaron que el 71 % de las empresas mexicanas no utilizan la planeación estratégica; en forma similar, mientras el 41 % de los entrevistados en un estudio colombiano manifestó conocer determinados beneficios tributarios aplicables a empresas socialmente responsables, solamente el 14 % los aprovechó (Cruz-Botache y col., 2020). Esta es una explicación plausible a los resultados obtenidos en el presente trabajo, donde la connotación de lo anterior se apoya en que más del 50 % de las microempresas y hasta 59.8 % de las pequeñas y medianas empresas tienen una escasa capacidad administrativa y prefieren tercerizar las tareas relacionadas con los impuestos y las finanzas a un profesional (INEGI, 2019), bien sea por su mayor entendimiento sobre normas jurídicas y toma de decisiones (Villasmil-Molero, 2017; Caamal-Yam y col., 2019) o por temor a las sanciones de la autoridad tributaria ante el uso de la planeación fiscal agresiva, señalada antes por

Contreras-Gómez (2016); Rodríguez-Rodríguez (2016) y Bárcenas-Puente y Andrade-Oseguera (2019).

Para Soto-Figueroa (2021), la planeación fiscal ofrece tres beneficios: reduce el costo fiscal para la empresa, elimina el riesgo de multas al otorgar certidumbre en la aplicación de los beneficios legales y mejora el flujo de efectivo al diferir los impuestos; y aunque la mayoría de los propietarios de empresas familiares de El Mante, Tamaulipas cuentan con conocimientos esenciales para dirigir su negocio, menos de la mitad no utilizan a su favor una planeación estratégica y dejan de obtener beneficios fiscales o financieros, por un desconocimiento específico del tema o por aversión al riesgo que implican; sustenta lo anterior la afirmación de Rodríguez-Crespo (2020: 172), quien señaló que muchas empresas familiares también fracasan por el escaso conocimiento del mercado, de las estrategias legales y financieras. Al respecto, es interesante notar en el presente estudio, que mientras un 77.1 % de los empresarios consideran que los beneficios y estrategias fiscales se deben aprovechar, un 42.2 % considera que no existe una forma legal y correcta de disminuir el pago de impuestos, por ello solo 3 de cada 5 empresarios aceptarían utilizar la planeación fiscal (Tabla 2).

Contreras y col. (2015); Castro-Alfaro (2016) recomiendan que el empresario tenga conocimiento de los beneficios fiscales existentes para su propio beneficio, el cual se puede trasladar a su comunidad empresarial.

Por otro lado, una de las limitaciones para hacer un estudio más amplio en la región fue la imposibilidad de colaboración con otros investigadores, dado el aislamiento social en vigor por la pandemia del COVID-19, que también restringió la aplicación de entrevistas al formato personal para recoger la información directamente de los propietarios y con las restricciones impuestas, por lo que llevó más tiempo del planeado, sin embargo los resultados permiten proponer que la Secretaría de Desarrollo Económico capacite a los empresarios de El

Mante, al igual que a los de Tamaulipas, sobre los beneficios fiscales que existen para sostener unas finanzas sanas y prósperas en el negocio familiar, con la finalidad de que sea un negocio rentable y atractivo para los propietarios, quienes no solo obtienen ingresos familiares, sino también generan empleos a otras familias.

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio permitieron identificar los perfiles de la comunidad empresarial del municipio de El Mante, quienes en general, presentan un completo dominio interno de sus empresas, así como suficientes conocimientos legales –invaluables– para la toma de decisiones estratégicas, y conocimientos directivos de cómo administrar estratégicamente un negocio familiar, con los cuales pueden contribuir al éxito y continuidad de la empresa familiar. También, al identificar las prácticas de uso de las estrategias fiscales entre dicho empresariado, se encontró que el conocimiento interno de la empresa no tiene una importancia significativa en ello, siendo los dominios legales y directivos los que determinan con mayor peso los cambios en la utilización de dichas estrategias; esto implica que los directivos o propietarios de negocios familiares pueden estar al mando recientemente y desconocer gran parte de sus empresas y aún así utilizar a su favor las estrategias fiscales, apoyándose en su percepción del mundo legal o financiero y en su habilidad como estrategas. Por último, también se reportó que el propietario de empresas familiares no siempre utiliza las estrategias a su favor, dado que los beneficios y estrategias fiscales o financieras en los negocios es un tema que los propietarios soslayan, prefieren un asesor contable o fiscal que resuelva asuntos que consideran sensibles. Además, es interesante notar que solo 3 de cada 5 empresarios aceptarían utilizar la planeación fiscal, para aprovechar los beneficios y estrategias fiscales, mientras el resto considera que no existe una forma legal y correcta de disminuir el pago de impuestos. A partir de los resultados obtenidos se reconoce la necesidad de un análisis de mayor profundidad en este campo del co-

nocimiento, utilizando etnografía o estudio de casos, y se propone continuar la investigación sobre el uso de estrategias fiscales por el empresariado tamaulipeco, ahora con una vi-

sión regional, por lo que se considera un tema no agotado y pertinente para futuras líneas de trabajo.

REFERENCIAS

- Agüeros-Sánchez, F. y Gaona-Partida, L. A. (2017). El uso de la planeación estratégica para mejorar la productividad y la competitividad. En D. Herrera-González, G. Ramírez-Martínez y J. A. Rosas-Castro (Eds.), *Mipymes y empresa familiar. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina* (pp. 449-488). Ciudad de México: Grupo Editorial Hess, SA de CV.
- Ahumada-Tello, E. y Perusquia-Velasco, J. M. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*. 61:127-158.
- Almaraz-Alvarado, A. (2018). La empresa familiar y las familias empresariales en México: una propuesta teórica. En A. Almaraz y L. A. Ramírez (Eds.), *Familias empresariales en México, Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX* (pp. 57-94). Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte.
- Antúnez-Álvarez, R. (2010). *El Derecho Fiscal y su interpretación*. Zapopan, Jalisco: Editorial Seo de Urgel, SA de CV. 618 Pp.
- Araya-Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*. 11(1): 23-34.
- Bárceñas-Puente, J. L. y Andrade-Oseguera, M. A. (2019). El proyecto BEPS y la planeación fiscal. *Revista de Aplicaciones del Derecho*. 3(9): 37-50.
- Caamal-Yam, E., Cortes-Pérez, I. D. y Solis-Vargas, K. G. (2019). La planeación fiscal como estrategia para la toma de decisiones. *Tlatemoani*. 187-206.
- Cabello-Chávez, A., Reyes-Avellaneda, R. y Solís-Pérez, P. C. (2004). El Perfil Organizacional de las PyMEs (Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral. *Administración y Organizaciones*. 69-89.
- Castro-Alfaro, A. (2016). Estrategias para la disminución de la carga impositiva en las organizaciones empresariales. *Enfoque Disciplinario*. 1(1): 21-34.
- Cervantes-Mejía, M. D., Mares-Bañuelos, O., Macías-Calleros, R. y Aparicio-Rosas, V. (2015). Características funcionales, de empresas familiares lideradas por estudiantes de LAE en la DES FCAT, en *Compendio Investigativo de Academia Journals Córdoba 2015*. [En línea]. Disponible en: <https://www.academiajournals.com/pubcordoba2015>. Fecha de consulta: 12 de enero de 2018.
- Contreras-Gómez, C. (2016). *Planificación fiscal. Principios, metodología y aplicaciones*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces. 357 Pp.
- Contreras, M. E., Paillacho, L. C. y Hulett, N. L. (2015). Aspectos legales y fiscales de las donaciones y liberalidades establecidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta. *Actualidad Contable Faces*. 18(30): 33-48.
- Credit Suisse Research Institute (2015). The Family Business Model. Zurich: Credit Suisse AG. [En línea]. Disponible en: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/csri-family-business-model-2015.pdf>. Fecha de consulta: 26 de junio de 2016.
- Credit Suisse Research Institute (2018). The CS Family 1000 in 2018. Zurich: Credit Suisse AG. [En línea]. Disponible en: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/the-cs-family-1000-in-2018.pdf>. Fecha de consulta: 30 de mayo de 2019.
- Cruz-Botache, L. P., Vélez-Romero, C. A. y Romero-Restrepo, M. (2020). Beneficios tributarios por la adopción de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). *Dictamen Libre*. 13(26):17-36.
- Durán-Encalada, J. A. y San-Martín-Reyna, J. M. (2014). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. 21-54.
- Flores-Ortiz, M. V., Vega-López, A. y Chávez-Moreno, E. A. (2015). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana BC México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. 15-29.
- Gaona-Tamez, L. L., Hernández-Sandoval, R. H. y Aguilera-Mancilla, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su

continuidad. *VinculaTégica*. 811-819.

Gasca-Pliego, E., Piña-Libien, H. R., Olvera-García, J. y Hurtado-Salgado, J. (2010). *Diccionario de términos jurídicos universitarios* (Primera edición). Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México. 110 Pp.

Gómez-Betancourt, G., Betancourt-Ramírez, J. L. y Zapata-Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado Unilibre Cali*. 38-49.

González, E. y Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. Madrid: EAE Business School. 81 Pp.

Guerrero, M. y Santamaría-Velasco, C. A. (2020). Ecosistema y actividad emprendedora en México: un análisis exploratorio. *Perfiles Latinoamericanos*. 28(55): 227-251.

Guzmán-Acuña, J. (2013). Mujeres profesionistas y mercados laborales: México y Tamaulipas. En O. M. Hernández-Hernández y R. Vera-Vázquez (Eds.), *Tra-bajo y género en Tamaulipas* (pp. 103-118). Ciudad Victoria: El Colegio de Tamaulipas.

Hernández-Flores, E., Jiménez-Almaguer, K. P., Trujillo-Reyes, J. C., Paredes-Cuahquentzi, M. y Nava-Mozo, V. (2017). Problemática de la participación de la mujer en la empresa familiar, factores órganos de gobierno, resultados preliminares. En D. Herrera-González, G. Ramírez-Martínez y J. A. Rosas-Castro (Eds.), *Mipymes y empresa familiar. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina* (pp. 87-121). Ciudad de México: Grupo Editorial Hess, SA de CV.

Hernández-Reyes, L. A. y Moreno-Luce, R. G. (2018). La importancia de la contabilidad y la responsabilidad del contador hacia el contribuyente. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*. 5(9): 69-78.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición). México: McGraw-Hill. 600 Pp.

Hernández-Sandoval, R. H., De-la-Garza-Cienfuegos, S. P. y Gaona-Tamez, L. L. (2013). La Holding, estrategia fiscal para las empresas familiares. *Revista Global de Negocios*. 1(1): 1-11.

Hernández-Sandoval, R. H., Gaona-Tamez, L. L., Aguilera-Mancilla, G. y Torres-Hernández, E. A. (2019). Copropiedad como estrategia fiscal para atenuar la carga tributaria en México. *Revista de Aplicaciones del Derecho*. 3(9): 12-22.

Ibarra-Cisneros, M. A., González-Torres, L. A. y Demuner-Flores, M. D. R. (2017). Competitividad

empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos* 18(35): 107-130.

IEF, Instituto de la Empresa Familiar (2015). *La empresa familiar en España 2015*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar. 108 Pp.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. Ciudad de México. [En línea]. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>. Fecha de consulta: 10 de octubre de 2022.

INEGI, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (2020a). Censos Económicos 2019. Resultados definitivos Conferencia de Prensa. Obtenido de Censos Económicos 2019. [En línea]. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd_ce19.pdf. Fecha de consulta: 26 de abril de 2021.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía - México (2020b). Censos económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía - México. [En línea]. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf. Fecha de consulta: 31 de agosto de 2021.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020c). INEGI. Censos Económicos 2019. [En línea]. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/tabulados/capance19_02.xlsx. Fecha de consulta: 21 de febrero de 2021.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020d). Censo de Población y Vivienda 2020. Obtenido de Principales resultados por localidad (ITER). [En línea]. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html#Microdatos>. Fecha de consulta: 15 de octubre de 2022.

KPMG, International Cooperative (2013). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. México DF: KPMG Cárdenas Dosal, S.C. 36 Pp.

KPMG, International Cooperative (2015). *Una visión de la empresa familiar excelente*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar. [En línea]. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>.

Fecha de consulta: 27 de julio de 2021.

KPMG, International Cooperative (2019). *Empresas Familiares en México. Tiempo de sucesión en un escenario disruptivo*. Ciudad de México: KPMG Cárdenas Dosal SC. [En línea]. Disponible en: <https://www.delineandoestrategias.com.mx/empresas-familiares-en-mexico-tiempo-de-sucesion-en-un-escenario-disruptivo>. Fecha de consulta: 10 de febrero de 2021.

López-Aguado, M. y Gutiérrez-Provecho, L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*. 12(2): 1-14.

Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: Cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*. (19): 71-80.

Niebler, A. (2015). *Informe sobre las empresas familiares en Europa*. Brussels: Comisión de Industria, Investigación y Energía del Parlamento de Europa. [En línea]. Disponible en: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_ES.html. Fecha de consulta: 20 de abril de 2021.

Ojeda-Hidalgo, J. F., Linares-Rodríguez, A. K. y García-Gasca, D. M. (2015). Causas de emprendimiento en empresas familiares: Caso Ferreterías. En Z. M. Cruz-Sánchez, G. Ramírez-Martínez, O. Lozano-Carrillo, L. D. Velasco-Estrada, A. Zebadúa-Sánchez, J. A. Rosas-Castro, ... y A. L. León-Ayala (Eds.), *Emprendimiento e innovación en la Mipyme familiar: casos* (pp. 24-35). México, D.F.: Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V.

Palacios, L. (2018). Grupo Salinas: formación empresarial de cuatro generaciones. En A. Almaraz y L. A. Ramírez (Eds.), *Familias empresariales en México, sucesión generacional y continuidad en el siglo XX* (pp. 255-296). Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte.

Palop-Marro, F. (2013). La inteligencia para competir: nuevo paradigma en la dirección estratégica de las organizaciones en un mundo globalizado. *Cuadernos de Estrategia*. (162): 135-175.

Patiño-Martínez, A. V. (2019). Las Empresas Familiares. *Revista RELAYN*. 56-60.

Pérez-Tejada, H. E. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud* (Tercera edición). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 815 Pp.

Rizo-Rivas, J. M. (2021). *Planear, jugar y ganar. Estrategia para lograr los objetivos de una empresa y*

su rentabilidad. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 146 Pp.

Rodríguez-Crespo, H. E. (2020). *La gestión del cambio de las empresas familiares: sus riesgos y retos en Bogotá – Colombia: Principia Iuris*. 17(37): 157-173.

Rodríguez-Rodríguez, A. M. (2016). La contabilidad sobre las estrategias fiscales de las operaciones del grupo. ¿Un marco de información para la fiscalidad? *Instituto de Estudios Fiscales*. 15: 123-130.

Rodríguez-Rodríguez, J. y Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*. 13(2): 1-13.

San-Martín-Reyna, J. M. y Durán-Encalada, J. A. (2015). *Radiografía de la empresa familiar en México*. San Andrés Cholula, Puebla: Fundación Universidad de las Américas, Puebla. 104 Pp.

Sánchez-Losoya, M., Rios-Silva, L. O., Canela-Cruz, D., Guerrero-Contreras, M. E. y Polanco-López, L. A. (2015). Modelo de Ventas de Mayoreo para Sucesores de Donaciano Terrones S.A. de C.V.: Diagnóstico, en *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals en Tecnologías Estratégicas Colima 2015*. [En línea]. Disponible en: <https://www.academiajournals.com/pubcolima2015>. Fecha de consulta: 26 de abril de 2020.

Sánchez-Vega, J. A. (2021). *La estrategia fiscal y el fideicomiso. Esquemas reportables al SAT*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 163 Pp.

Slusarczyk-Antosz, M. y Morales-Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3c Empresa*. 5(1) 29-46.

Soto-Figueroa, M. (2021). *Transmisión patrimonial estratégica. Herencias, donaciones usufructo y fideicomisos*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 289 Pp.

Soto-Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*. 58(2): 135-171.

Villasmil-Molero, M. C. (2017). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Dictamen Libre*. 20: 121-128.