



Principales dificultades que afectan el crecimiento y éxito de las empresas familiares de Monclova, Coahuila

Gaona-Tamez, Laura Leticia¹; Hernández-Sandoval, Rosa Hilda² y Aguilera-Mancilla, Gabriel³

¹Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México
lauragaonatamez@uadec.edu.mx Carretera 57 Km 4.5 Monclova, Coahuila, (+52) 866133 19 49

²Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México
rosahildahdz@prodigy.net.mx Carretera 57 Km 4.5 Monclova, Coahuila, (+52) 8661354290

³Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México
gabo76mancilla@hotmail.com Carretera 57 Km 4.5 Monclova, Coahuila, (+52) 8661554353

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: mayo 2020

Fecha de publicación: julio 2020

Resumen

Existen incontables dificultades que afectan el crecimiento y éxito de las empresas familiares desde su formación, como podrían ser: la misión, visión y objetivos, el desarrollarla, el tener suficientes recursos, un plan de sucesión, entre otros. Por lo que la pregunta aquí sería ¿Qué problemas afectan el crecimiento y éxito de las empresas familiares de Monclova, Coahuila? y el objetivo de la investigación es identificar los principales problemas que afectan el crecimiento y éxitos de las empresas familiares de Monclova, Coahuila para lo que se utilizó el método de estudio de caso como método de investigación empleado como instrumento de medida la entrevista semi-estructurada, la cual fue realizada en enero del 2020 a los dueños de las siguientes empresas familiares: Black and White Gym, Miscelánea Brenda, Hotel Las Flores, Vintage Barber Shop y Pintura Automotriz La Tortuga. Obteniendo como resultados los tres principales problemas que afectaron el crecimiento y éxito de sus empresas familiares.

Palabras clave: Empresa familiar, Problemas, Crecimiento y éxito.

Abstract

There are countless difficulties that affect the growth and success of family businesses since their creation, such as: the mission, vision and objectives, their development, having enough resources, a succession plan, among others. So, the question here would be: What problems affect the growth and success of Monclova Coahuila family businesses? And the objective of the research is to identify the main problems that affect the growth and successes of family businesses in Monclova, Coahuila. The research method used was the case study as a measurement instrument for the semi-structured interview, which was carried out in January 2020 to the owners of the following family businesses: Black and White Gym, Miscelanea Brenda, Hotel Las Flores, Vintage Barber Shop and Automotive Painting La Tortuga. The results indicate three main problems that affected the growth and success of their family businesses.

Key words: Family business, problems, growth and success.

1. INTRODUCCIÓN

Un concepto muy común de empresa familiar en la mente de las personas es creer que son aquellas que están constituidas por establecimientos muy pequeños, con poco personal, con finanzas que apenas y alcanzan para mantenerse al día, pero el concepto es erróneo; ya que las empresas familiares en México son cosechadoras de grandes éxitos cuando son bien llevadas con la seriedad y compromiso que se necesita pueden elevar significativamente la economía por muchos años, lo difícil es que sobrevivan al cambio generacional.

De acuerdo con Domenec (2004) las empresas de tipo familiar son aquellas que el poder de decisión está en manos de la familia, la dirección, autoridad y responsabilidad son realizadas por algunos de sus integrantes y cuenta con varios miembros de la segunda generación laborando en el negocio. En caso de que los dueños tomen la decisión de que la empresa siga siendo familiar, significa que el control del negocio continuara dentro de la misma familia heredándolo de una generación a otra.

Según Fainsod (2014) las empresas familiares son las más antiguas del mundo; representan por lo menos entre el 83% y el 90% del mercado mexicano. Por esta razón es importante su estudio y apoyo para que logren su continuidad.

Las empresas familiares surgen a raíz de la necesidad de superación de algún integrante de la familia. En ocasiones se piensan que trabajar con la familia sería la manera más sencilla para tener éxito en la empresa, sin embargo, cuando no se planea bien las medidas requeridas, estas empresas tienden a fracasar rápidamente.

El ciclo de vida para todos los tipos de empresas es semejante al de un humano: nacen, crecen, se desarrollan y después van en decadencia hasta que mueren. De acuerdo con datos estadísticos de años anteriores este ciclo tarda en promedio 27 años, aunque actualmente con tantos cambios y los problemas de adaptación, el ciclo de vida de las empresas se vuelve más corto (Monsó, 2013)

La empresa auditora KPMG (2015)

informa que alrededor del 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida, 94%.

De acuerdo con Cerón (2009) existen muchas razones detrás de la muerte de las empresas familiares, las cuales se redactan a continuación: falta de competitividad, escasa liquidez, disociación del capital, conflictos de interés, problemas entre accionistas, la relación padre-hijo en la empresa.

Pero la más común es simple: la poca o nula planeación en los procesos de cambio generacional.

Con lo expuesto anteriormente se justifica este trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo identificar los principales problemas que afectan el crecimiento y éxito de las empresas familiares de Monclova, Coahuila. La investigación está constituida de la siguiente manera: marco teórico que muestra la bibliografía referente al tema de las principales dificultades de las empresas familiares, en la sección de metodología donde se describe que la presente investigación se llevó a cabo aprovechando el estudio de caso como método de investigación, posteriormente se presentan los apartados de resultados, conclusiones y referencias bibliográficas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definiciones de empresas familiares.

La Comisión de la Unión Europea (2011) define a la empresa de la siguiente manera: "Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular."

Una empresa se considera que es familiar cuando la familia posee el control y es dueña total o mayormente de ella y los dueños desean que permanezca en el tiempo.

La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Numerosas son las definiciones que se encuentran sobre lo que es una empresa

familiar, sin embargo, existe un consenso sobre tres puntos básicos de la empresa de familia: la propiedad, el negocio o empresa y la familia. Para esta investigación se definirá como un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belausteguigoita, 2010)

2.2 Retos y dificultades de las empresas familiares.

La empresa familiar, por su condición, muestra algunos desafíos que le son únicos, ya que no los presentan otro tipo de empresas, entre los que se encuentran:

- Apartar la relación familiar y empresarial.
- Conservar buenas relaciones con las siguientes generaciones.
- Planificar la sucesión y la distribución de su patrimonio.

Se debe contar con un gran nivel de comunicación, para que las consecuencias de la relación familia-empresa no sean dañinas y se pueda dar la continuidad y el progreso.

Las injurias entre parientes en este tipo de compañías; debido a evidentes diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales; son comunes. Sin embargo, toda la familia debe ayudar a resolver estas diferencias para que no generen una discordia familiar. La transmisión del patrimonio familiares se debe planear anticipadamente para que el más idóneo de la familia sea quien asuma el control de la empresa, siempre y cuando cuente con la aceptación de los accionistas.

Para evitar futuras dificultades en la empresa familiar, es necesario tener transparencia en la concentración de los recursos, para que se repartan equitativamente, que se lleven a cabo los requerimientos legales para conservar la personalidad jurídica de la compañía, se precise de manera clara y justa la separación de los inversionistas, se informe oportunamente a todos los miembros las decisiones y los resultados obtenidos y se diseñen estrategias de sucesión para las generaciones futuras, ya que de no tomar en cuenta todo esto se van a presentar muchos problemas para la continuidad y éxito de la empresa familiar.

2.3 Problemas que afectan el crecimiento y éxito de la empresa familiar.

Belausteguigoita (2013) expone varios problemas que obstaculizan el éxito de las empresas familiares, proponiendo su solución:

- El familismo: los negocios son un reflejo de las personas que allí laboran. Bajo esta supuesto es necesario emplear únicamente a personas que estén calificadas para añadir valor a la empresa. Una organización “familista” es la que contrata parientes improductivos, generalmente para dar trabajo a miembros de la familia, sin considerar que al no ser aptos para el puesto van a afectar negativamente a la empresa. Lo correcto es que se ponga a prueba las capacidades, las actitudes y valores de los familiares, que deseen ocupar un cargo en la empresa.
- Exceso de familiares en la empresa – rivalidad: la familia crece más rápido que la empresa. Esta afirmación por lo general es verdadera en la mayoría de los casos y si se pasa por alto puede ser la razón de graves disputas familiares. Una interrogante que se debe contestar es: ¿Cuántos miembros de la familia caben en esta empresa?
- Hay familiares que aportan significativamente al negocio, por lo que resulta atrayente incluirlos en la empresa, sin embargo, puede darse el caso que la empresa no genere ingresos suficientes y se dé una lucha por el poder y los recursos de la empresa. Al inicio estos problemas no son evidentes, con el pase del tiempo, las demandas de los familiares van creciendo y las diferencias pueden aumentar.
- Resentimiento - conflictos emocionales: en las empresas familiares, la familia tiene una gran influencia sobre la empresa, por lo que se dice que son organizaciones emocionales. Se dice que la familia es emocional mientras que la empresa es racional. Es muy común que los conflictos que existen en estas organizaciones provengan de acontecimientos familiares pasados, que no se resolvieron correctamente, lo que puede ocasionar que una empresa

se paralice y enfrentar implacablemente a sus miembros y familiares.

- Organización poco profesional: la profesionalización es necesario para la permanencia de una organización. Las empresas familiares tienen que estar dispuestas para realizar los cambios que les reclama un entorno, cada vez más complejo y competido. Una empresa que intente convertirse en profesional deberá esforzarse al máximo para alcanzarlo. Para iniciar hacia la profesionalización, se debe crear un consejo de administración profesional, que este compuesto por miembros consejeros que aporten valor a la empresa y sesionen con regularidad.
- Se necesita definir una estructura organizacional, que contenga funciones y descripción de puesto de acuerdo con los requerimientos de la organización. Esto dará como resultado que la familia sea la mayor beneficiada al alcanzar el éxito en su negocio y no al exprimirlo como comúnmente acontece en la mayoría de los casos.

2.4 La sucesión como dificultad para el crecimiento de la empresa familiar.

La dificultad más común en las empresas familiares es la sucesión. Algunas de las interrogantes que se hacen los familiares que están relacionados con las empresas es, ¿quién debe ser el heredero?, ¿cuáles serán las pautas para la selección del sucesor?, ¿se aplicarán pruebas a los aspirantes?, mismas interrogantes que deberán ser resueltas por el dueño en conjunto con los integrantes de la familia de modo planeado y consensuado, para evitar conflictos familiares.

La sucesión no solo presenta dificultades de bienes y recursos, en ocasiones también es un problema de habilidad, actitud, aptitud, conocimiento, responsabilidad y experiencia sobre el manejo de una empresa.

Según Gersik (1997), una meta para las empresas familiares es traspaso de una generación a otra de forma sana y en óptimas condiciones. La sucesión al ser un proceso tan

significativo para la empresa debe ser planeado y ejecutado de forma apropiada. Cuando llega el momento del cambio de líder en una organización, este necesitará de un proceso correcto de inducción. A dicho proceso, por medio del que se selecciona al nuevo líder de una organización, se conoce como sucesión.

La sucesión se define como el mutuo ajuste de los roles entre los miembros actuales y los de las generaciones venideras (Handler, 1994). También es considerada como un conjunto de etapas que sucede periódicamente en las empresas familiares, como consecuencia del paso del tiempo y que afecta tanto a la dirección, como al gobierno y a la familia empresaria (Rivolta, 2018).

La sucesión no es solamente el traspaso de un lugar a otra persona, sino que es un proceso que debe ser planificarlo, por lo que se debe considerar un período de preparación para el sucesor y además incluir un tiempo posterior de ajuste y adaptación.

La sucesión en la empresa familiar ya sea repentina o planeada, será un desafío importante para la familia y todos los que allí laboran, ya que de no seleccionar al sucesor es dejar un cheque en blanco de problemas.

2.5 Los conflictos familiares, una de las dificultades del éxito de la empresa familiar.

Bonilla (1998) menciona que el conflicto es una condición social, familiar, de pareja o personal que pone a las personas en contradicciones por diversos motivos e intereses. En este mismo sentido, Jares (2002) define el conflicto como la existencia de incompatibilidad entre grupos o personas y hace referencia tanto a los aspectos personales como a los estructurales, es decir, que se genera el conflicto cuando hay alguna acción incompatible.

Por otra parte, Ander-Egg (1995) sustenta que el conflicto es un asunto social donde dos o más individuos o grupos luchan, para excluir al adversario por tener intereses, objetos y modalidades diferentes a los suyos.

En estas definiciones se mencionan algunas palabras claves para los objetivos del estudio, “grupo social”, ya que la organización se integra de personas todas con diferentes intereses, pensamientos, formas de actuar, visión del futuro. Es precisamente aquí donde se

inician los conflictos por los diferentes esquemas de pensamiento de todas las personas que integran la organización. Esta dificultad empeora aún más cuando las personas involucradas en el conflicto son familiares y es allí donde se presenta frecuentemente el conflicto que desvirtúa la atención a lo que verdaderamente es importante en la empresa e impide el crecimiento y éxito de esta.

Tocando el motivo de esta investigación, las empresas familiares se diferencian por muchas situaciones que no ocurren en las organizaciones no familiares y tienen un funcionamiento muy distinto; las empresas familiares constituyen una gran parte en margen muy alto en las empresas mexicanas al ser más de la mitad, aunque por desgracia estos negocios atraviesan por distintos problemas que pueden ocasionar la muerte del negocio.

Las empresas familiares se inician con la inversión inicial, que en muchas ocasiones son ahorros de la familia, cuentan con un número reducido de trabajadores que pueden ser familiares directos o políticos, con lo esencial se lleva la idea a cabo y se inicia la empresa familiar. El crecimiento del negocio puede aumentar los ingresos, el número de trabajadores e incluso pueden establecerse de una forma más confiable.

Existe una larga lista de micro y pequeñas empresas familiares que por algunos problemas en su vida no pudieron sobrevivir. Al observar algunas de las empresas en Monclova, se puede notar algunos de los problemas que frecuentemente éstas enfrentan.

La rivalidad infantil entre hermanos puede derivar en una lucha interna y convertirse en una fuerza destructiva que haga peligrar la supervivencia de la firma familiar.

Cuando otros miembros de la familia se integran a la firma, las familias pueden llegar a sentirse invadidas por la empresa porque ésta ha llegado a dominar cada aspecto de sus vidas, si las cosas se manejan de esta manera la empresa se convierte en una extensión de la familia.

Actualmente se evidencia conflicto entre las dimensiones de trabajo y familia. Al plantear el conflicto entre las áreas que componen la familia y el trabajo, es importante

considerar los roles que ellas desempeñan. Así, el conflicto entre roles o conflicto trabajo–familia es un tipo de conflicto interfuncional o interrol, en el que la función que demanda detenerse en un dominio (trabajo o familia) es incompatible con la función que demanda detenerse en el otro (familia o trabajo) (Gutiérrez Vargas, Muñoz Rincón, & Vargas González, 2017)

Algunas familias han encontrado varias formas para limitar los problemas dentro y fuera de empresa separando la vida laboral de la personal, y de reducir las posibilidades de que surjan problemas como consecuencias de la contraposición de valores entre una cosa y otra.

Un criterio mucho más eficaz consiste en plantear tácticas que ayuden a identificar y examinar los problemas familiares y empresariales, para hacerles frente de un modo más directo para consolidar el justo equilibrio, esto es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

2.6 Los recursos financieros un problema de las empresas familiares

Comprender el campo de las finanzas en las empresas familiares es una tarea que debe comenzarse desde los gestores o dueños y que les permita pasar a las siguientes generaciones, para iniciar una vida saludable financieramente desde la primera generación, dado que la base del desarrollo económico individual y de la sociedad se fundamenta en el ahorro. Aprender a conocer y entender el lenguaje del dinero incrementará la habilidad para generarlo y multiplicarlo teniendo como base estrategias financieras que conducirán a una acertada toma de decisiones que les permita separar los flujos de caja personales de los empresariales. (Franco, 2016)

Uno de los puntos débiles que enfrentan los pequeños y medianos empresarios es fusionar las finanzas personales con las empresariales, lo que generará problemas financieros familiares y empresariales. Los dueños hallan viable costear sus emprendimientos con su capacidad crediticia, lo que con el paso del tiempo estas ventajas se van transformando en desventajas cada vez más problemáticas (Steinwascher, 2014).

Es innegable que ningún emprendedor

podría comenzar su negocio sin aportar recursos propios, los cuales pueden provenir de la venta de artículos personales o por financiamientos de créditos personales, que le permitan obtener los recursos y el capital de trabajo que necesita para iniciar sus operaciones. Estas deudas personales solo se deben emplear para el arranque del negocio, más no para su operación diaria. Contablemente, estas aportaciones iniciales compondrán el capital aportado por el dueño como accionista del negocio, y acorde la empresa vaya generando ganancias se devolverá al dueño para que pague las deudas personales contraídas para el arranque del negocio.

Lo mencionado en el párrafo anterior es una realidad que afrontan muchos empresarios durante años y no experimentan inconveniente alguno. Las dificultades aparecen cuando por alguna presión el empresario debe aumentar las ventas, comprar mayor cantidad de insumos o materiales, extender su capacidad productiva, abrir nuevas sucursales o cambiar su equipo obsoleto, en donde necesitará invertir grandes cantidades de capital para lo que deberá recurrir a buscar créditos con instituciones financieras, las que para su evaluación solicitarán los antecedentes crediticios de la empresa, la cual no contara con un historial crediticio por haber sido financiada con créditos personales de los dueños. Ante esta situación, el empresario tendrá que volver a solicitar un crédito personal garantizado con una propiedad personal. La desventaja de manejar créditos personales es que el interés y los gastos administrativos no se podrán deducir a los impuestos de la empresa lo que aumentará el costo de la operación, y no quedarán como activos a nombre la empresa familiar, sino de quien solicita el crédito.

Otra práctica que los empresarios utilizan para financiar situaciones especiales es por medio de las tarjetas de crédito. Estas operaciones dan acceso a crédito inmediato a los empresarios para pagar de insumos o gastos. El costo del financiamiento es mucho más alto, pero les ayuda a resolver alguna situación inesperada. Sin embargo, debe tomar sus precauciones ya que al decidir utilizar esta forma de financiarse puede resultar

contraproducente, pues el período de la contingencia puede prolongarse más de lo estimado y el pago de los compromisos pueden asfixiar la capacidad de pago del empresario.

Todas las empresas sean o no familiares, debe ser dueñas de los activos que utilizan para su actividad productiva. Cuando los empresarios compran los activos de forma personal y retienen la propiedad debilitan el capital social de la empresa y su capacidad de endeudamiento. A largo plazo para las empresas familiares, esto es letal para la sucesión porque la empresa y sus activos se distribuirán de manera independiente bajo procesos legales diferentes, ya que se estarían involucrando a personas ajenas a la empresa familiar que un algún momento tengan el poder de privarla de los activos que necesarios para su operación normal, obstaculizando la dirección y el control del sucesor en la empresa familiar.

El desafío principal de la empresa es la supervivencia de esta, y puede ser amenazado cuando no se tiene una buena administración de los recursos financieros del negocio, ni siquiera una empresa que está posicionada en el mercado puede cumplir con las exigencias de la familia, que crece en cuanto a tamaño y estilo de vida.

El aspecto financiero es un punto de suma relevancia en las empresas familiares, ya que los objetivos de la empresa deben estar alineados con los deseos de competitividad y permanencia de la familia respecto a la empresa. Las principales diferencias en el comportamiento financiero de las empresas familiares y no familiares se deben a la utilización de las oportunidades de crecimiento y los recursos internos ya que las empresas familiares cuentan con estos y los aprovechan más.

3. MÉTODO

Cómo método de investigación, el estudio de caso consiste en la investigación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real para contribuir a la gestión del conocimiento científico (Hancocok, 2011); (Hernandez- Sampieri, 2010) y (Yin, 2003). Feagin, Orum y Sjoberg (1991) definen este método como una investigación a fondo de un fenómeno social empleando el enfoque cualitativo. El fenómeno analizado puede ser

una organización, un rol, un proceso, un evento, etc.

La presente investigación se utilizó el estudio de caso como método de investigación, se vio el beneficio de este método de investigación, ya que el problema objeto del estudio conjunta los tres requerimientos señalados por (Yin, 2003): las preguntas de investigación deben girar en torno al cómo y/o porqué del fenómeno objeto de estudio; no se tiene control sobre los eventos que se están investigando, es decir, no es posible experimentar, y el fenómeno objeto de estudio es contemporáneo, en lugar de un evento histórico.

3.1 Tipo del diseño de estudio de caso.

Esta investigación está diseñada como un plan estratégico para conseguir la información necesaria. El diseño para un estudio de caso se agrupa en tres categorías: Por su finalidad o contribución teórica; por el número de casos y la unidad de análisis, y también por el alcance que se desea obtener respecto a la obtención de conocimientos (Stake, 2007).

Por su aportación teórica, el diseño es instrumental. Ya que da la posibilidad de comprender a mayor profundidad las explicaciones teóricas de los problemas que afectan el crecimiento de las empresas familiares, a través del estudio de uno o varios casos (Hancocok, 2011). El diseño es descriptivo ya que tiene como finalidad presentar la de forma descriptiva los principales problemas que enfrentan las empresas familiares y que afectan su crecimiento y éxito en Monclova, Coahuila.

Determinación del número de casos a investigar (único o múltiple): Una decisión fundamental a considerar para emplear el estudio de casos como método de investigación es determinar si se elige un caso, o varios. Un factor clave que influye en la decisión de elegir entre un caso único o varios depende del propósito de la investigación (De Massis,

2014). Para esta investigación se seleccionaron cinco casos de empresas familiares denominadas: Black and White Gym, Miscelánea Brenda, Hotel Las Flores, Vintage Barber Shop y Pintura Automotriz La Tortuga.

3.2 Confiabilidad del estudio de caso.

En cuanto a la confiabilidad, (Arzaluz, 2005) agrega, “los estudios de caso no siempre son iguales porque se analizan fenómenos con escenarios sociales que están cambiando constantemente”. Peña-Collazos (2009) afirma que “Un estudio de caso apunta a describir un caso y no busca conocimientos universalmente válidos”.

Así lo corrobora (Arzaluz, 2005) cuando afirma que “los estudios de caso no pueden definir leyes generales y no pueden ser usados para obtener patrones generales, sin embargo, los resultados y la interpretación pueden ser suficientes para generar ideas y opciones para diferentes escenarios”.

En esta investigación se utilizó como instrumento de medida la entrevista semi-estructurada, la cual fue realizada en enero del 2020 a los dueños de las siguientes empresas familiares: Black and White Gym, Miscelánea Brenda, Hotel Las Flores, Vintage Barber Shop y Pintura Automotriz La Tortuga. Se establecieron tres variables a medir: la sucesión, los conflictos familiares y los recursos financieros. En la Tabla No. 1 se presentan las variables, indicadores e ítems que integraron la entrevista.

3.3 Hipótesis.

Las hipótesis de la investigación son las siguientes:

H_1 = la sucesión, los conflictos familiares y los recursos financieros son dificultades para el crecimiento y éxito de las empresas familiares.

H_0 = la sucesión, los conflictos familiares y los recursos financieros no son dificultades que impidan el crecimiento y éxito de las empresas familiares.

Tabla 1: Variables, indicadores e ítems

Variables	Resultados
Plan de Sucesión	<p>De las 5 empresas familiares entrevistadas, todas mencionan que no realizaron un plan de sucesión.</p> <p>De las 5 empresas familiares entrevistadas, 4 dicen que sus sucesores son sus hijos, solo el negocio de Pintura Automotriz la Tortuga no tuvo un sucesor ya que a ninguno de sus hijos le intereso continuar con el negocio.</p> <p>De las 5 empresas familiares entrevistadas, solo 3 sobrevivieron el traspaso a la segunda generación, una a la tercera y la otra ya no sobrevivió.</p> <p>Miscelánea Brenda ha sobrevivido a tres cambios generacionales y continuó operando, mientras que el Hotel Las Flores, Black and White Gym y Vintage Barber Shop ya no sobrevivieron a la segunda generación y Pinturas Automotriz La Tortuga ya no continuo porque a los hijos ya no les intereso el negocio familiar.</p>
Conflictos familiares	<p>De acuerdo con las entrevistas realizadas a las empresas familiares, Pinturas Automotriz La Tortuga, Hotel Las Flores y Vintage Barber Shop estas mezclaban sus problemas familiares con los empresariales, lo que genero conflictos en el clima organizacional.</p> <p>Miscelánea Brenda es la única que tiene definido las funciones de su personal y saben lo que se espera de ellos, el resto de las empresas entrevistadas no lo tenían definido.</p> <p>De las 5 empresas familiares entrevistadas, 4 no realizaban selección del personal, los contrataban porque son familiares, aunque no fueran aptos para el puesto. Solamente Miscelánea Brenda es la que realiza selección de su personal.</p> <p>De las 5 empresas familiares entrevistadas, 3 estaban conformes con sus sueldos, las que no son el Hotel Las Flores porque el sucesor les retiro las compensaciones que recibían. En el caso de Black and White Gym los familiares percibían más sueldo y laboran menos horas por lo que el resto de los empleados estaban inconformes, aparte que no tenían seguro ni prestaciones.</p>
Recursos financieros	<p>De las 5 empresas familiares entrevistadas, solo Vintage Barber Shop solicitó créditos y abuso de ellos para después no poder pagarlos. El resto no pidieron ningún préstamo.</p> <p>Miscelánea Brenda es la única que solicitó apoyo externo de un contador, las otras 4 empresas no consideran necesario la ayuda externa.</p> <p>De las 5 empresas familiares entrevistadas, solo 3 durante sus operaciones presentaron problemas financieros. Miscelánea Brenda un tiempo gasto más de lo que podía pagar, pero se empeñó mucho en trabajar duro para salir adelante, Vintage Barber Shop tomo malas decisiones y no presto atención a sus finanzas, Black and White Gym tenía clientes que no pagaban su mensualidad, por lo que no generaba muchas ganancias para invertir.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

4.1 Antecedentes de las empresas entrevistadas.

Pintura automotriz “La Tortuga” esta empresa inició sus operaciones en 1996, tuvo presencia alrededor de 12 años, pasando solamente por una generación, con una cantidad pequeña de tres trabajadores, los tres hijos del dueño y creador de la empresa de servicios. Todo marchaba como el fundador soñaba que sería, sin embargo, sucedieron una serie de problemas que frenaron la permanencia del negocio, objetivo erróneo que tenía el propietario pues jamás se proyectó en años

como un negocio más grande y mejor. **Miscelánea “Brenda”**, que inició en 1984 sus operaciones y tiene presencia hasta la fecha, al pasar por 3 generaciones, con una cantidad de 10 trabajadores en la actualidad, 6 de los 10, son familia. Hasta el momento todo marcha bien, con altibajos, como toda empresa, pero con la mortificación que como familia tienen, por no contar con un supermercado al tamaño que habían soñado.

La empresa hotelera y buffet de nombre “**Hotel Las Flores**” que inició en 1980. La empresa tuvo presencia alrededor de 35 años, al pasar por dos generaciones, con una cantidad pequeña de 5 trabajadores y el mando de la

empresa compartido con su hermano mayor. Todo marchaba como el padre de los hermanos Flores había soñado, sin embargo, sucedieron una serie de problemas que frenaron la permanencia del negocio, tener una empresa con dos personas completamente diferentes es muy complicado y más si no llegan a acuerdos.

Las empresas familiares en un inicio dedicadas a brindar servicio de cabello exclusivo a caballeros y spas para ambos sexos, heredó una sucursal de barbería y spa en Monclova, Coahuila a su único hijo, las empresas iniciaron en el año 1990 hasta 2016, la barbería de nombre **“Vintage Barber Shop”** y los spas de nombre **“Spacio”**, pasaron por tres generaciones, con una cantidad de 16 trabajadores, cuatro familiares entre las dos empresas, las decisiones quedaron en manos de su hijo. Las empresas marchaban a la perfección como le había costado al fundador, sin embargo, una serie de problemas por malas decisiones del sucesor frenaron la permanencia del negocio, tener a una persona al frente de una empresa no apta para ocupar el puesto, marco el fin de las sucursales.

El sucesor de una empresa club llamada **“Black and White Gym”**, donde mediante una mensualidad prestaba las instalaciones a los socios para hacer ejercicio a personas de ambos sexos, empresa heredada por su padre del mismo nombre, la empresa inicio en el año 1995 hasta 2016 pasando solamente por dos generaciones, con la cantidad de cinco trabajadores, cuatro de ellos, familia. Cuando el padre fundó la empresa era una de las mejores en Monclova, Coahuila ya que aparte de prestar sus instalaciones para ejercitarse, ofrecía productos deportivos. El éxito duraría relativamente poco ya que una serie de problemas por malas decisiones del sucesor frenaron la existencia del negocio.

4.2 Resultados de las entrevistas.

La información obtenida en las entrevistas se visualiza en la Tabla No. 2 de resultados de las entrevistas por variable.

4.3 Discusión de resultados.

Al analizar los resultados de las entrevistas aplicadas para obtener información sobre el tema de investigación, como primer problema se observa el plan de sucesión, la empresa de supermercado es la única a la cual no afectó

esta herramienta para garantizar el éxito ya que, aunque no planeó formalmente la sucesión, esta misma se fue dando conforme el paso del tiempo debido a los grandes resultados que obtuvieron en el pasado y presente, nunca faltó alguien que levantara la mano para tomar la empresa.

En comparación a los demás casos, los propietarios pensaron en su momento que la sucesión era importante, pero no se le dio la formalidad que se merece, ya que es asunto delicado decidir qué persona está apta para tomar decisiones en la empresa familiar o en cualquier empresa. Se considera que la intención del fundador de la empresa familiar de barbería y spa fue buena; sin embargo, no fue correcto soltar las riendas de la empresa a la suerte de su inexperto hijo, la recomendación para todos los casos hubiera sido manejar ambos la compañía e ir instruyendo al sustituto conforme pasara el tiempo e ir delegándole actividades y más responsabilidades y decidir si era apto o no para ocupar el puesto.

Entre las similitudes que se encuentra, es que los fundadores sabían quienes ocuparían los puestos, pero como se mencionó anteriormente en este análisis, no fue el mejor de los procesos para garantizar el éxito. Algo más que llama la atención, es que ninguna empresa le dedicó tiempo necesario para realizar un plan formal para elegir al sucesor, es por ello que se decide que el no contar con un plan de sucesión o tenerlo y no llevarlo a cabo correctamente es uno de los principales problemas que dificultan éxito en empresas familiares.

Analizando el problema de los conflictos familiares y de interés, en general, todas las empresas tuvieron en su momento áreas de oportunidad que mejorar que, si las hubieran atendido, el negocio pudo haber existido durante más tiempo.

Comparando este problema entre las empresas elegidas para el estudio, la aun empresa familiar de supermercado es la que mejor separa los conflictos familiares con los de la empresa ya que contaban con una metodología aprobada y probada para resolver el conflicto familiar, además que en comparación de las demás empresas respetaban las decisiones del fundador, entendían los roles

que conformaban los miembros de la familia y los requisitos para ocupar el puesto, además, en la empresa de supermercado mantenían contentos a los trabajadores con los incentivos, aspecto que mantenía motivado al personal lo que mejoraba la productividad y el clima organizacional.

Para analizar el problema de los recursos financieros, se tomará como ejemplo nuevamente a la empresa de supermercados. Simplemente con lo que sobra de los costos y gastos que tiene invertirá el restante en inversiones que dejen rendimientos, no habría riesgo en sus razones financieras y sería un ejemplo para las demás empresas familiares de cómo hacer uso de los recursos financieros.

Haciendo comparativa con las demás empresas, la mayoría tienen temor a comprar a crédito, ya que tienen la idea que es algo arriesgado, tiene algo de razón, y sucede cuando las empresas no conocen sus razones financieras y principalmente sus estados financieros básicos y tienden a endeudarse más de lo que pueden pagar.

Siguiendo con la comparación, el dinero pierde valor a través del tiempo; sin embargo, por no contar con especialistas externos a la empresa que los orientaban los recursos financieros (ganancias) quedaban estáticos sin sacarles mayor provecho.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a 5 empresas familiares se encontró que los principales problemas que impiden el éxito en las empresas familiares de Monclova, Coahuila son tres: el primero es que carecen de un plan de sucesión, el segundo son los conflictos familiares y el tercero son los recursos financieros.

El problema más significativo se considera la falta de un plan de sucesión ya que todas las empresas familiares que fueron entrevistas carecieron o carecen de un plan de sucesión que garantizara un eficiente relevo generacional a los fundadores de estas

economías y así mismo, se hubiera dado cumplimiento a la visión y objetivos de la empresa especialmente de largo plazo.

La importancia primordial de toda empresa familiar es crear un plan con relevo generacional ordenado y estratégico que resulte clave para fomentar nuevas ideas, estilos y visión, para garantizar la continuidad en las acciones y estrategias importantes, sin desviar la razón de ser de la empresa. Si las empresas de esta investigación hubieran realizado este plan hubiera garantizarían la estabilidad y continuidad.

Definir y concretar algo que puede ser un problema para el futuro es uno de los retos, no planear la sucesión es dejar un cheque en blanco de problemas. Es necesario preparar con tiempo la transición.

Además, después de planear, organizar, coordinar y negociar la sucesión, deben estar preparados para lidiar con situaciones inesperadas que pueden amenazar estos planes en cualquier punto del proceso.

La mejor forma de liderar una empresa familiar es separando los intereses familiares con los de la empresa. Teniendo bien definida la estructura organizacional con funciones, autoridad y responsabilidad, así como seleccionando al personal de acuerdo a sus capacidades y habilidades para desempeñar el puesto y no por ser parientes, así como también una remuneración justa que vaya de acuerdo a su puesto y no por ser familia.

En lo relacionada a la salud financiera de una empresa familiar consiste en respetar las reglas básicas de las finanzas familiares: la caja de la empresa no debe ser usada como caja de la familia y los flujos de dinero deben seguir las reglas comunes para todos los negocios. Se debe establecer sueldos para los miembros de la familia que trabajen en la empresa, y si así lo desea la familia, usar los dividendos que se repartirán de acuerdo a las utilidades recibidas, éstas son las formas de usar el dinero de la empresa familiar como corresponde, sin afectar la operación del negocio y no tener necesidad de endeudarse.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario de trabajo social*. Buenos Aires: Lumen.
- Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Region y sociedad*, XVII(32).
- Belasteguigoita, I. (2010). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación* (2o. ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoita. (2013). *Docplayer, conflictos en empresas familiares*. Obtenido de Universidad nacional de Cuyo: <https://docplayer.es/47970915-Conflictos-en-empresas-familiares.html>
- Bonilla, G. e. (1998). *Conflicto y justicia: Programa de Educación para la Democracia*. Bogota: instituto para el desarrollo de la democracia Luis Carlos Galán.
- Carlock, & Ward. (2000). *Docplayer, conflictos en empresas familiares*. Obtenido de Universidad nacional de Cuyo: <https://docplayer.es/47970915-Conflictos-en-empresas-familiares.html>
- Cerón. (Miércoles de Mayo de 2009). *Business development center*. Obtenido de Las empresas familiares y su impacto económico : <http://gobiernodelaempresafamiliar.blogspot.com/2009/05/las-empresas-familiares-y-su-impacto.html>
- Comisión de la Unión Europea. (noviembre de 2011). *Descuadrando*. Obtenido de Agentes económicos: http://descuadrando.com/Agentes_econ%C3%B3micos
- De Massis, A. y. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15-29.
- Domenech, G. y. (2004). *Redalyc*. Recuperado el 2016, de Pensamiento y gestión: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Fainsod. (2014). *Consultores OC*. Obtenido de <http://www.consultoresoc.com.mx/consultoria-empresa-familiar>
- Feagin, J., & Orum, A. y. (1991). *A case for case Study*. University North Carolina Press: Chapel Hill.
- Franco, M. A. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Revista de Investigación de las Escuelas de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*, 8, 99-118.
- Gersik. (1997). *Docplayer, conflictos en empresas familiares*. Obtenido de Universidad nacional de Cuyo: <https://docplayer.es/47970915-Conflictos-en-empresas-familiares.html>
- Gutiérrez Vargas, L. M., Muñoz Rincón, M., & Vargas González, P. (2017). Responsabilidad familiar corporativa, la percepción del conflicto y la conciliación entre la. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 25(38), 299-317. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939003>
- Hancocok, D. y. (2011). *Doing Case Study Research*. New York: Teachers College Press.
- Handler, W. (1994). Succession in family business. A review of the research. *Family Business*, 2(2), 133-157. doi:doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x
- Hernandez- Sampieri, R. F.-C.-L. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). Mc Grw Hill.
- Jares, X. (2002). *Educación y conflicto*. Madrid: Ed. Popular.
- KPMG. (2015). *KPMG en México*. Obtenido de Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Monsó. (2013). *Ganar opciones*. Obtenido de Empresas familiares: <http://www.ganaropciones.com/familiares.htm>
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(1).
- NAVARRO, K. (s.f.). *ESTUDIO ACTUAL DE LA INVESTIGACION SOBRE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES*.

- Peña. (2009). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Educación y Desarrollo Social*, 2, 180-195.
- Rivolta, M. (2018). Worth the wait? Delay in CEO succession after unplanned CEO departures. *Journal of Corporate Finance*, 49, 225-251. doi:doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.021
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de caso*. (Cuarta edición ed.). Madrid: Morata.
- Steinwascher. (Febrero de 2014). *e-consulta.com*. Obtenido de <http://www.e-consulta.com/opinion/2014-02-03/finanzas-personales-en-la-empresa-familiar>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods* (Vol. 5). London: Sage publications London.