



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Estudio comparativo de competitividad de las empresas familiares de Sombrerete, Zacatecas en el contexto regional y nacional

Marco Iván Ceceñas Jacquez¹

*Ana Laura Guzmán Ayala**

*María Guadalupe Ceseñas Cordero**

Resumen

El estudio tiene como finalidad evaluar a las empresas familiares del municipio de Sombrerete, Zacatecas en relación al contexto regional y nacional al describir el rendimiento y sus principales particularidades que permitan conocer en lo posible el grado de competitividad. A través de un análisis comparativo basado en diferentes empresas, se identifica que en México el 38% de las empresas familiares tienen en promedio entre 20 a 49 años de haberse formado, mientras que en Sombrerete el 37% de las empresas han permanecido entre 10 a 19 años. La mayoría de las empresas a nivel nacional y en gran parte las locales, no cuentan con criterios ni planes de sucesión. En ambos contextos los problemas internos son similares, en cambio los problemas externos difieren a nivel nacional son las condiciones de mercado y en Sombrerete la competencia afectando la competitividad de las empresas familiares.

Palabras clave: empresa familiar; sucesión; competitividad.

Abstract

The purpose of the study is to evaluate the family enterprises of the municipality of Sombrerete, Zacatecas in relation to the regional and national context in describing performance and its main features that allow to know as much as possible the degree of Competitiveness. Through a comparative analysis based on different companies, it is identified that in Mexico 38% of family companies have on average between 20 and 49 years of forming, while in Sombrerete 37% of companies have remained between 10 and 19 years. Most companies at the national level, and largely local ones, do not have criteria or succession plans. In both contexts the internal problems are similar, but the external problems differ at the national level are the market conditions and in Sombrerete the competition affecting the competitiveness of family businesses.

Keywords: family businesses; succession, competitiveness.

¹ Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente

Introducción

Dentro del sector económico de los países, se tiene como una base importante la participación de las empresas que generan empleo, derrama económica, así como la satisfacción de varias necesidades del entorno. Existen diferentes empresas que van desde los grandes corporativos hasta las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, existen otras clasificaciones que tienen que ver con la propiedad del capital, la sucesión y gobierno corporativo, buena parte de estas organizaciones son empresas familiares que comparten un componente emocional (familia) y otro de administración empresarial (negocio).

Las empresas familiares han jugado un papel fundamental en las economías desde hace ya varios siglos, en especial en los países del primer mundo, aunque se han desarrollado esfuerzos dentro de Latinoamérica estos aún no son los suficientes como para establecer un parámetro de comparación. En lo referente a la región de Zacatecas se tiene poca información al respecto, es este el estribo del desarrollo de la presente investigación.

La investigación se enfoca en el desarrollo de un análisis de la composición que tienen las empresas familiares sombrerenses al conjuntar sus dos sistemas el familiar y el empresarial, con respecto al contexto nacional, iniciando con el rendimiento empresarial, desafíos, propiedades, sucesión, formas de resolver conflictos y políticas empresariales.

La sucesión en las empresas familiares suele presentarse como un problema ante el cual se enfrentan demasiado tarde, al no ver latente el peligro de continuidad en sus organizaciones, consideran que su legado es permanente y no es hasta encuentran con algún tipo de enfermedad que tratan de abordar el tema de manera precipitada originando conflictos familiares.

La elección del sucesor es considerada como un riesgo sino se elige con las capacidades suficientes para seguir el paso de la empresa, siendo rechazado incluso por los mismos integrantes de la organización.

Marco Teórico

La empresa familiar según (Grabinsky, 2016) es aquella que está constituida por dos o más familiares o familias que fungen como sus propietarios y la opera tomando decisiones de todo tipo: legales, operativas, directivas y estratégicas.

Entre las características particulares de las empresas familiares se encuentran: la dirección de la empresa se encuentra a cargo de un familiar y a medida que su propiedad es transmitida de manera generacional, esta se extiende a otras formas de parentesco.

Para Dodero (2002), el sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre. Los ideales y valores de la empresa son heredados al sucesor.

Ciclo de vida de las empresas familiares

Según Dyer (1986), las empresas dentro de su crecimiento, pasa por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes constantemente pasan a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren, al no anticiparse generan grandes problemas.

Según Dodero (2005), el ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. El modelo del ciclo de vida de la empresa familiar procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser

El desarrollo de una empresa es realizado mediante cuatro fases: la primera corresponde a la creación de la empresa es donde se encuentra con múltiples inconvenientes al ser de nueva creación, requiere capital, financiamiento, personal capacitado, generar un producto viable y contar con canales de distribución, entre otros; en la segunda crecimiento y desarrollo, las condiciones del ambiente obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para generar una ventaja competitiva, requieren delegar la autoridad y compartir poder, se presenta la competencia entre los familiares y empleados de la empresa para obtener liderazgo; en la tercera fase se presenta la sucesión y segunda generación, la empresa ha madurado, el fundador no cuenta con fuerza dominante y la empresa estará integrada por miembros de la familia, empleados no familiares y en ocasiones inversionistas con intereses distintos, siendo el reto más grande el manejo de los problemas y si existen diferencias de intereses conciliarlos y finalmente la propiedad pública y administración profesional en donde será necesario recurrir a fuentes de financiamiento para mantener la empresa y decidir si la empresa será pública.

Plan de sucesión

La mayoría de las empresas familiares no cuentan con un plan de sucesión, el fundador de la empresa considera no estar preparado para abandonar su empresa, retardando la entrega a su sucesor, aunado a los problemas a los que se enfrentarán quienes se disputarán el control de la empresa.

Trevinyo (2010) afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno al transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación

Estudios realizados afirman que la sucesión se debe iniciar al menos con 15 años de antelación de la transmisión e incluso para los expertos este proceso cuando el posible sucesor cumpla 8 o 10 años, considerando la importancia y complejidad.

En la empresa familiar, se considera el proceso de sucesión como su principal problema, ya que muchas de ellas fracasan en cuanto a su crecimiento y a su continuidad (Gallo, 2002). Sin embargo, quienes así lo piensan suelen esconder, bajo el término sucesión, problemas como la maduración del mercado, el envejecimiento de la organización, la reestructuración de los participantes en la propiedad, conflictos familiares, entre otros, los cuales pueden y deben tratarse y resolverse sin involucrar el traspaso del poder de dirigir (Araya, 2011).

El proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad, ya que quien controla la propiedad ejerce el poder y si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general (Belausteguigoitia, 2010).

Se pueden distinguir los tres siguientes posibles impactos derivados del traspaso generacional en la empresa familiar (Araya, 2011; Gallo, 1998):

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.

2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.

3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor.

En el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad, no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional y familiar.

Los números señalan: de cada 100 empresas familiares que se crean, sólo 30 llegan a la segunda generación, y de esas 30 sólo 10 pasan a la tercera o cuarta generación. En el ámbito nacional esto supone un serio problema ya que el país necesita empleos formales y mejor remunerados; y en el campo empresarial supone un problema de comunicación entre el emprendedor que comenzó un negocio y sus sucesores que muchas veces no se han identificado con el proyecto, y por lo mismo lo desatienden con el consecuente declive de la empresa, lo que la hace menos atractiva aún y, en ese círculo vicioso, termina por desaparecer. (Grabinsky, 2016).

De acuerdo a (Gómez, 2016) Se presenta una enorme dificultad para algunas familias empresarias saber combinar una institución natural basada en el amor, como es la familia, con otra institución artificial basada en la competencia y en los intereses económicos, como es la empresa. Las encuestas sobre el índice de mortandad de los negocios de propiedad familiar son concluyentes y parece que confirman, especialmente para las terceras generaciones.

Según (Nogales, 2007) La renovación tecnológica en la empresa familiar es un factor determinante de su continuidad, no tanto por lo que implica como potencial de competitividad sino por evidenciar un punto de acuerdo entre accionistas para abordar, con una política de inversiones e incorporación de nuevas tecnologías, la garantía de futuro. Las decisiones al respecto suponen un área de análisis y opinión para los consejeros independientes en quienes se busca especialmente una capacidad de homologación de la empresa con las más destacadas del mercado.

La respuesta tecnológica en la empresa familiar añade valores singulares al dominio de lo comercial, la atención al cliente y la preocupación por la calidad, pero es el tiempo de la incorporación de muchas tecnologías que potencian el uso de la información y las telecomunicaciones para convertir lo comercial en el centro de una nueva visión del servicio.

La forma de cumplir con los requerimientos legales de la empresa, depende en gran medida de los ingresos que se deriven de la actividad empresarial.

Otro de los grandes retos de la empresa familiar es la profesionalización de la dirección, la adaptación a entornos cambiantes y la implantación de nuevos y modernos métodos de gestión.

Todas las personas que intervienen en la gestión y en la definición de la estrategia deben ser profesionales, con independencia de ser o no familiares.

Metodología

Variables e indicadores

Se establecen una serie de variables e indicadores que permitieron establecer un análisis comparativo de la competitividad entre las empresas familiares sombreretenses y el contexto nacional.

Las primeras variables corresponden a “rendimiento empresarial y desafíos” que permiten medir las generalidades de la entidad, historial y perspectivas futuras con respecto al comportamiento de las ventas en los últimos meses.

Las segundas variables “propiedad, sucesión y remuneración” para identificar aspectos de incentivos, cambios de la administración y herencia o cambio de propietario.

En la tercera variable “resolución de conflictos y protocolo” se analiza las principales situaciones conflictivas al interior de la organización, así como protocolos de actuación para resolución de los mismos y otras políticas de actuación.

Finalmente, la última variable “políticas gubernamentales” que mide la importancia de la relación entre la empresa, el Estado y el sector público en áreas que afectan el desarrollo de las actividades empresariales.

Diseño y adaptación de las herramientas de trabajo

El marco muestral se encuentra conformado por 33 empresas en el nivel local, el 51.1% pertenecen al sector comercial, el 8.5% servicios de transporte, 20% servicios turísticos 5.8% sector de construcción y 5.8% sector de transformación o manufactura. El número de empleados oscila entre 5 a 50 trabajadores, de acuerdo a la información anterior los sujetos de estudio son micro, pequeñas y medianas empresas.

Diseño del cuestionario

En el diseño del cuestionario se formularon 35 ítems de manera estructurada y con respuestas cerradas, dividido en cuatro bloques de información como son: rendimiento y desafíos; propiedad, sucesión y remuneración; políticas gubernamentales. En el cuestionario empleado se utilizó la escala de Likert para evaluar un bloque.

El método de investigación este fue exploratorio y descriptivo de las empresas familiares Sombreretenses.

Recolección y tratamiento de la información

La recolección de información se desarrolló en seis etapas, iniciando con la redacción del listado general de las empresas, continúa con la elaboración de un cronograma de aplicación de encuestas, posteriormente la capacitación de los encuestadores, diseño preliminar de la base de datos, aplicación de encuestas y finalmente el tratamiento de la información se realizó empleando el programa estadístico SPSS y de hojas de cálculo que permitieron hacer el manejo de la base de datos y así generar las gráficas e indicadores

Al finalizar los resultados obtenidos del programa se analizan y se efectúa la comparación de los datos con otras investigaciones del contexto nacional, como la desarrollada por Pricewaterhouse Coppers (PwC) llevada a cabo en 2014 en México que tomó en consideración 122 empresas a nivel nacional.

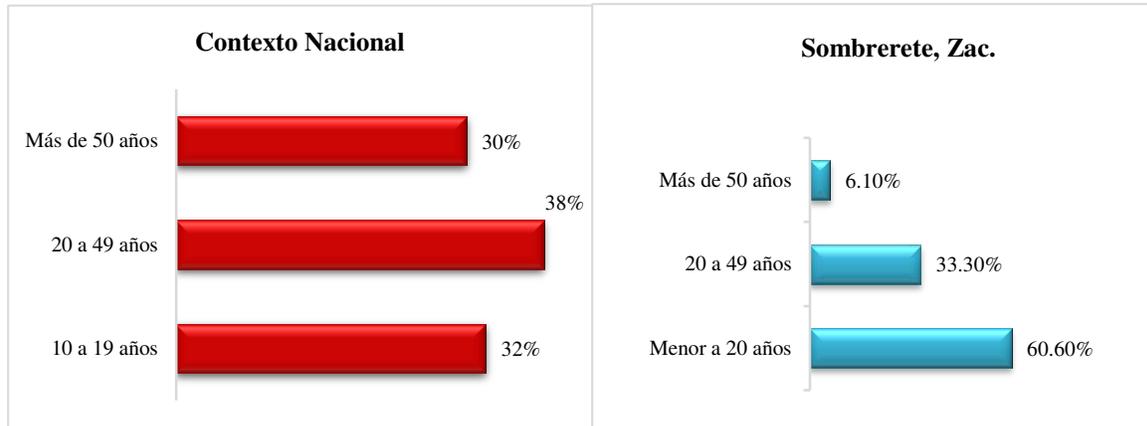
Resultados

Dentro de éste proyecto de investigación, como parte del estudio comparativo de competitividad de las empresas familiares de Sombrete, Zacatecas en el contexto regional y nacional se hicieron algunas interrogantes, para determinar qué factores o condiciones definen la posición competitiva y así analizar aquellos que han favorecido esa posición o grado de competitividad que tienen estas organizaciones.

En esta investigación se analizan cuatro directrices: rendimiento empresarial y desafíos, propiedad, sucesión y remuneración; resolución de conflictos y protocolo políticas gubernamentales. Estas directrices tienen como finalidad crear una visión total de la composición de este tipo de empresas, pero al mismo tiempo conocer su posición competitiva tanto en el ámbito regional y nacional.

Rendimiento empresarial y desafíos

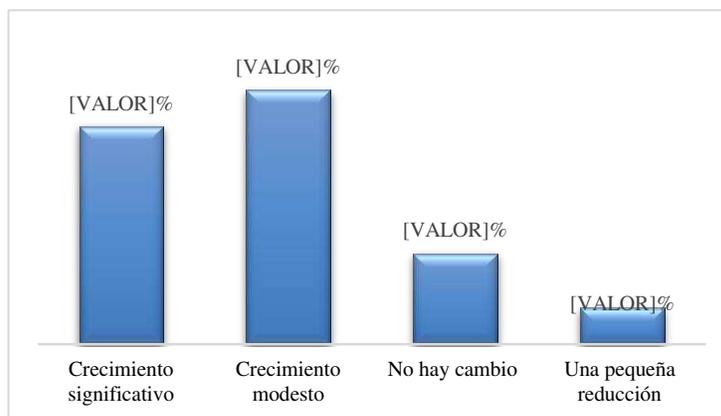
Gráfica 1. Años de la empresa en el mercado



Fuente: Elaboración con datos propios y de

A nivel nacional el 38% de las empresas familiares cuentan con una operación que abarca entre 20 a 49 años, el 32% de 10 a 19 años y sólo el 3% con una experiencia de más de 50 años; mientras que el 60.60% de las empresas de Sombrerete son relativamente jóvenes al tener menos de 20 años y únicamente el 6.10% ya se ha consolidado al tener más de 50 años. Se puede observar que en el contexto nacional la mayoría de las empresas familiares han permanecido en el mercado entre 20 y 49 años mientras que las empresas sombreretenses tiene una permanencia menor a los 20 años por lo que se pueden considerar como empresas jóvenes.

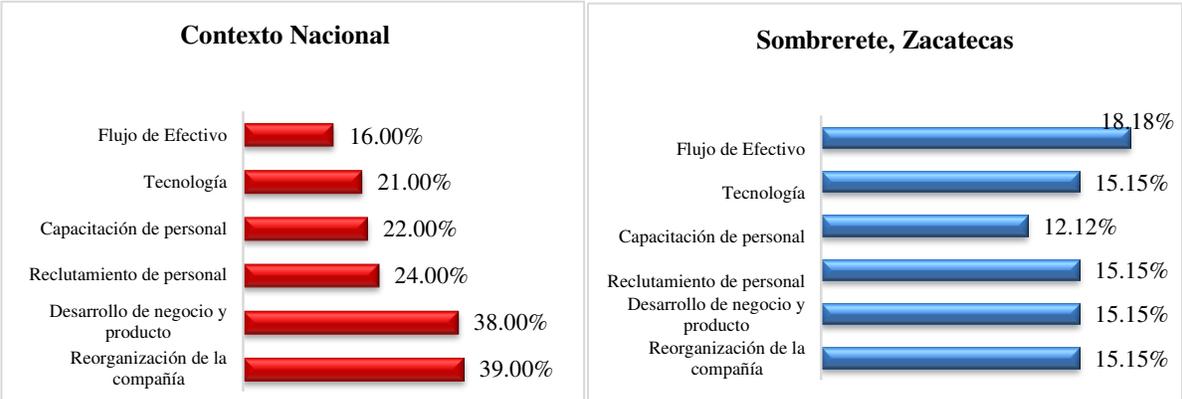
Gráfica 2. En los últimos 12 meses ¿Cómo considera que ha sido el crecimiento de su empresa?



Fuente: Elaboración propia

En lo concerniente al incremento de la empresa en los últimos 12 meses, el 42.40% de las empresas reconocen haber tenido un crecimiento modesto, en una posición más favorable 36.40% mostró tener un crecimiento significativo, en menor medida con el 15.20% señala que no ha tenido cambios respecto al año anterior y únicamente el 6.10% ha tenido una pequeña reducción de su crecimiento en los últimos 12 meses.

Gráfica 3. Problemas internos clave en los próximos 12 meses



Fuente: Elaboración con datos propios y de PwC

En el contexto nacional la reorganización, el desarrollo del negocio y productos son las problemáticas más comunes que aquejan a las organizaciones representados por el 39% y 38% respectivamente, en cambio en el contexto local, el flujo de efectivo es la principal problemática que se relaciona con el manejo de recursos monetarios identificado en un 18.18% y de manera muy cercana coincidentemente con el contexto nacional, se presenta nuevamente la reorganización de la compañía, el desarrollo de negocios y productos, reclutamiento y tecnología todos representados en igual medida por el 15.15%.

Se observa además que con relación a los problemas internos tanto en el contexto nacional como el local la reorganización, el desarrollo del negocio, el reclutamiento de personal y el flujo de efectivo son situaciones que aquejan a las empresas familiares.

Gráfica 4. Problemas externos clave en los próximos 12 meses

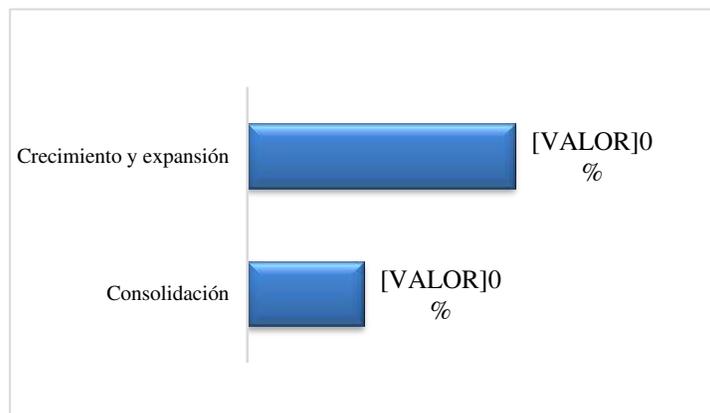


Fuente: Elaboración con datos propios y de PwC

Al establecer el comparativo de los problemas externos a los cuales se enfrentarán en los siguientes 12 meses, se tiene que en el contexto nacional el principal problema son las condiciones de mercado con un 75%, mientras que para las empresas sombreretenses su obstáculo es la competencia en un 24.24% y ambas consideran que el precio de las materias primas como el último obstáculo en un 11% y 15.15% según muestran las gráficas.

En cambio, si se analizan los problemas externos en el contexto nacional las condiciones de mercado preocupan a las organizaciones y la competencia es un factor que afecta la competitividad de las empresas familiares sombreretenses.

Gráfica 5. Estrategias que buscará alcanzar la empresa

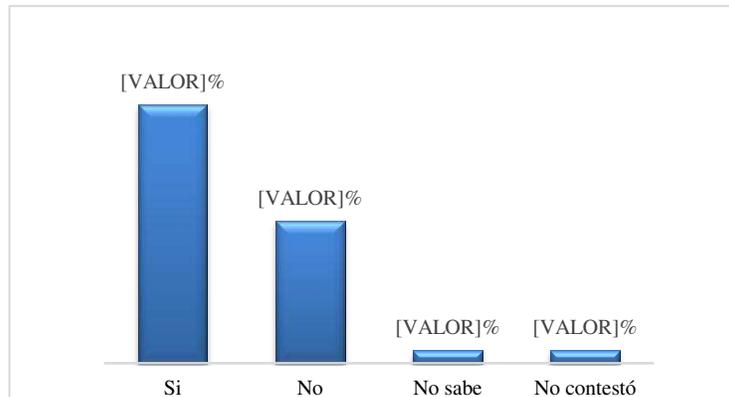


Fuente: Elaboración propia

A pesar de los retos y desafíos las empresas desean incrementar sus ingresos mediante estrategias de crecimiento, expansión y consolidación.

En la gráfica 5 se observa la intención de la empresa familiar sombretenses por mejorar su posición competitiva y de mercado al buscar una estrategia de expansión y crecimiento que se representa por el 69.7%, en tanto el 30.30% solo busca mantener su estatus a través de la consolidación.

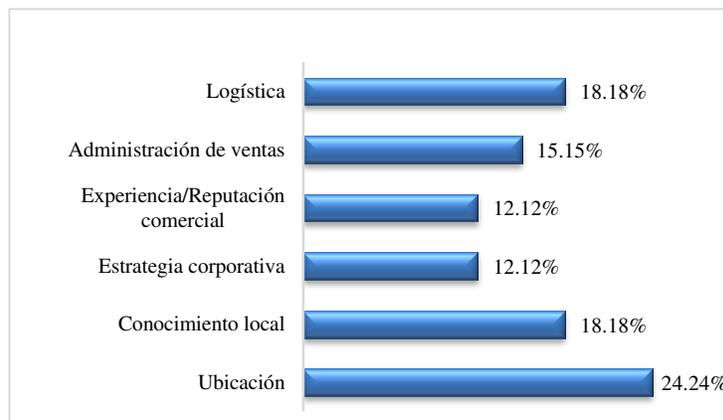
Gráfica 6. ¿Tiene su empresa un plan de negocios estratégico para el futuro?



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad el 60.6% de las empresas cuenta con un plan de negocios estratégico, tienen contemplado las posibles condiciones futuras en las que se habrá de desarrollar la empresa, mientras que una tercera parte aún no lo ha considerado y una pequeña minoría desconoce de su diseño e implementación.

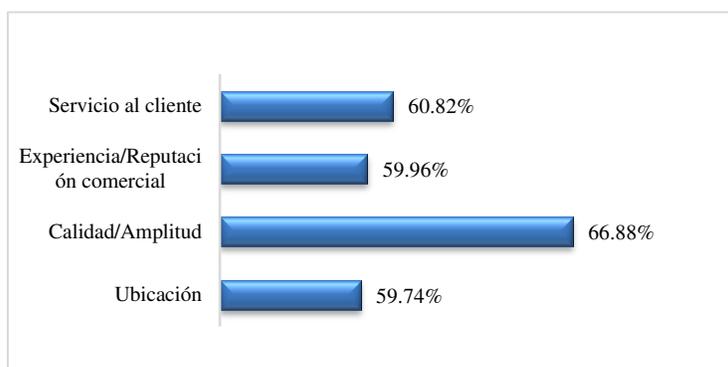
Gráfica 7. Fortalezas que admira de su principal competidor



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico 7 las empresas sombretenses reconocen a la ubicación como el factor de mayor impacto de sus competidores, seguido del conocimiento local y logística, condiciones del entorno que no pueden ser modificadas, pero consideran que otras estrategias pueden ser implementadas basados en sus propias fortalezas con lo observamos en el gráfico 8 al expresar que su calidad/amplitud podrán equilibrar la posición con la de sus competidores o inclusive superarlos.

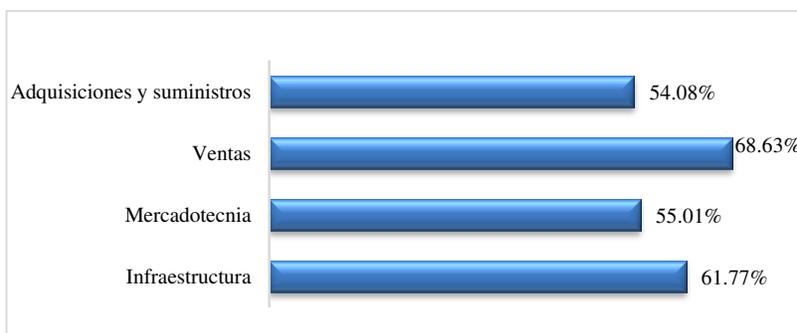
Gráfica 8. Fortaleza que cree usted que tiene sobre sus competidores



Fuente: Elaboración propia

Lograr una posición superior de mercado para las empresas sombretenses ha obedecido a las que consideran sus principales fortalezas ante sus competidores, siendo las más importantes la calidad 66.88%, el servicio al cliente 60.82% y experiencia en el mercado, que le permiten conseguir su crecimiento y desarrollo.

Gráfica 9. Para mejorar o mejorar su posición competitiva ¿En qué áreas planea Invertir su tiempo y/o dinero?



Fuente: Elaboración propia

Se observa que para mejorar la posición competitiva de las empresas familiares sombretenses respecto a sus adversarios, deberá realizar una adecuada planeación que le permita incrementar sus

ventas, además de invertir en la infraestructura y destinar una mayor cantidad de recursos al área de mercadotecnia para lograr atraer más clientes que les permitan hacer crecer sus negocios.

Propiedad, sucesión y remuneración

Gráfico 10. Plan de sucesión para puestos directivos

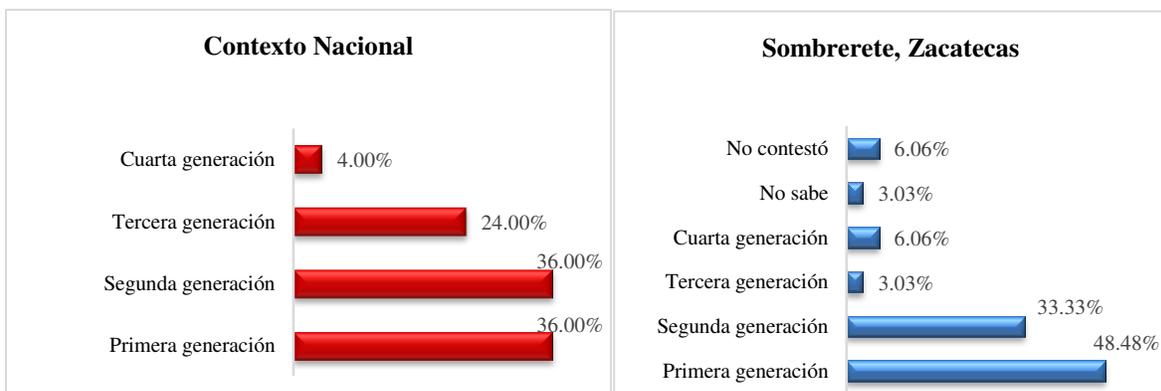


Fuente: Elaboración con datos propios y de PwC

A nivel nacional el 41% de las empresas familiares no han considerado un plan de sucesión para los puestos directivos, en las empresas sombreretenses el 48.48% tampoco han tomado en cuenta el plan de sucesión.

De acuerdo a los resultados en ambos contextos, se puede observar que son pocos los puestos directivos en donde se ha planeado su sucesión.

Gráfico 11. Número de generaciones

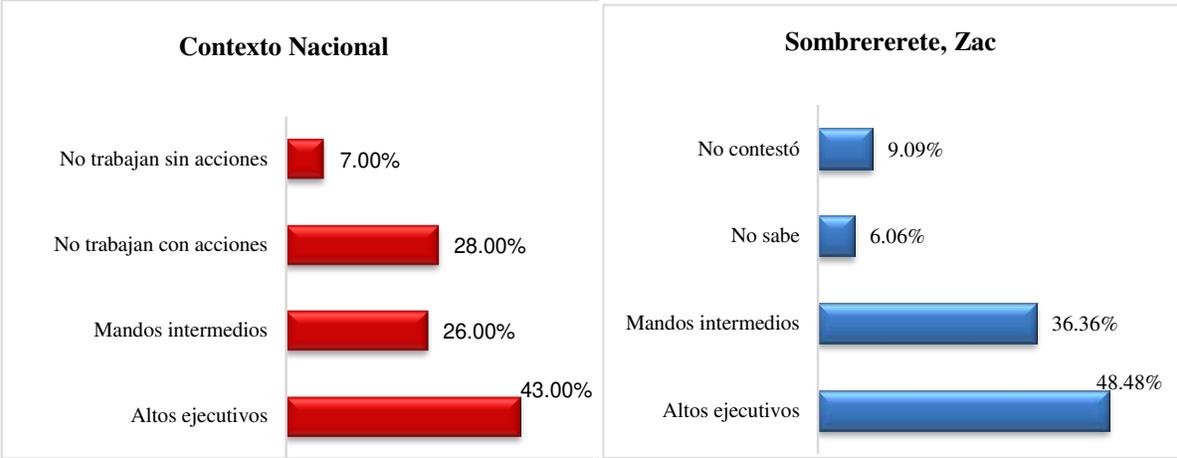


Fuente: Elaboración con datos propios y de PwC

Como se muestra en las gráficas, el porcentaje de generaciones involucradas en las empresas a nivel nacional se concentra en la primera y segunda generación con un 36% comparado con las empresas en Sombrerete en donde prevalece la primera generación con un 48.48% y la segunda generación con un 33.33%.

Cabe mencionar que para Sombrerete en las empresas existe mayor presencia de la primera generación derivado del hecho de que son empresas jóvenes, en las que los directivos y administradores son los fundadores.

Gráfica 12. Participación de la próxima generación trabajando en el negocio



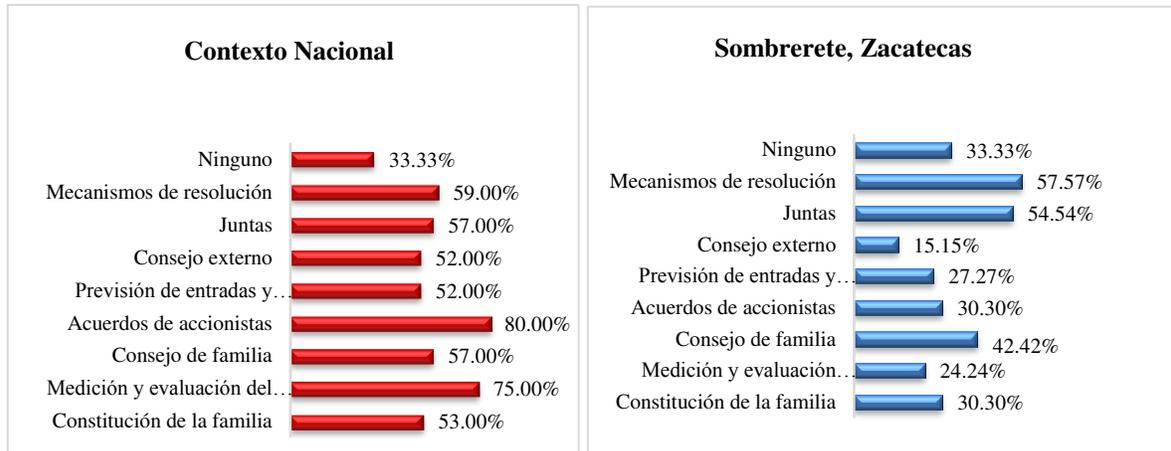
Fuente: Elaboración con datos propios y de PwC

Los resultados reflejan que las empresas familiares nacionales y sombreretenses consideran que la participación de la próxima generación que trabajará en su negocio será en los puestos de alta dirección en un 43% y 48.48% respectivamente, en una menor escala considera una posición de mandos medios en un 26% y 36.36%.

En ambos contextos se observa que los propietarios tienen la intención de colocar a sus familiares en altos puestos jerárquicos.

Resolución de conflictos y protocolo

Gráfico 13. Procedimientos para solución de conflictos

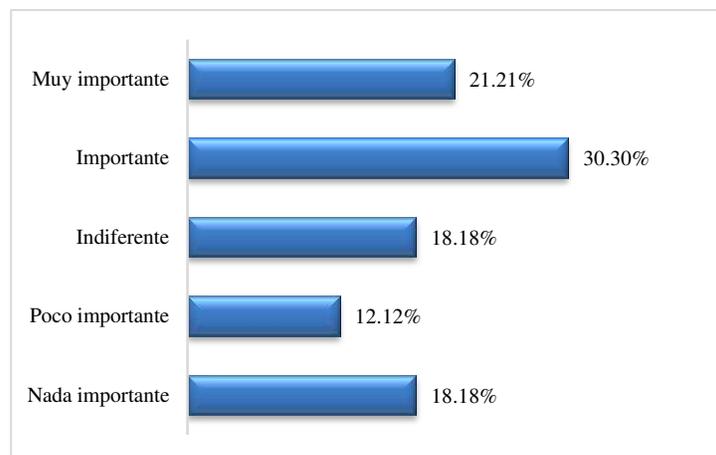


Fuente: Elaboración con datos propios y de PwC

En relación a los procedimientos establecidos que le permitan la solución de conflictos las empresas, en el contexto nacional los acuerdos con los accionistas ya se encuentran estipulados en un 80%, lo que identifica que a nivel nacional está compuesto por varios socios pese a ser familiares, a diferencia que las empresas sombreretenses que cuentan con mecanismos como reglamentos, políticas de operación y regulaciones administrativas en un 57.57%.

Políticas gubernamentales

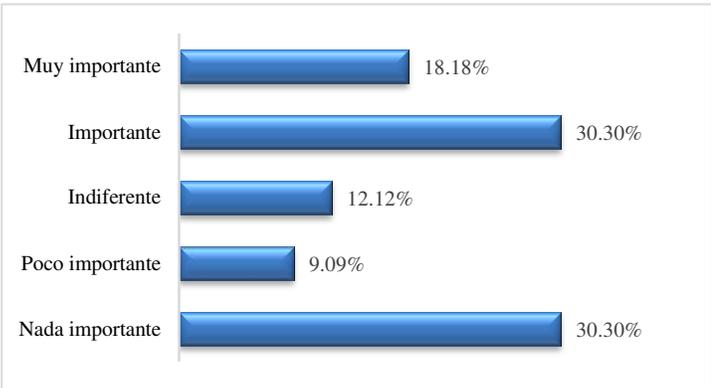
Gráfica 14. ¿Cómo considera la disposición del Estado en asistencia y soporte financiero en exportaciones?



Fuente: Elaboración propia

El impacto que tiene la disposición del Estado para proporcionar asistencia y soporte financiero que les permita efectuar las exportaciones para el 30.30% es considerado importante debido a que realizan estas operaciones, en igual medida el 30.30% de las empresas locales no lo contemplan como importante al no estar inmersos en el proceso de las exportaciones.

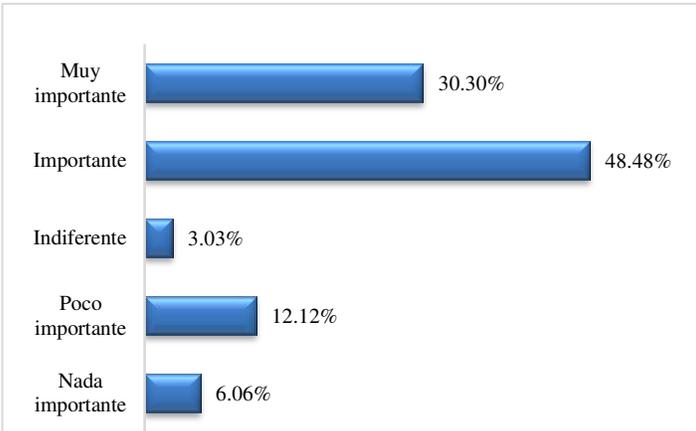
Gráfica 15. ¿Cómo considera la disposición del Estado en asistencia, soporte financiero en capacitación y desarrollo del personal?



Fuente: Elaboración propia

Las empresas sombretenses consideran que el Estado puede contribuir de manera sustancial con asistencia y soporte financiero en capacitación y desarrollo del personal, se muestra que para el 30.30% de los negocios tiene una intervención importante y el 21.2% es señalado como muy importante al considerar que el gobierno tiene mejores mecanismos e instrumentos en estos rubros.

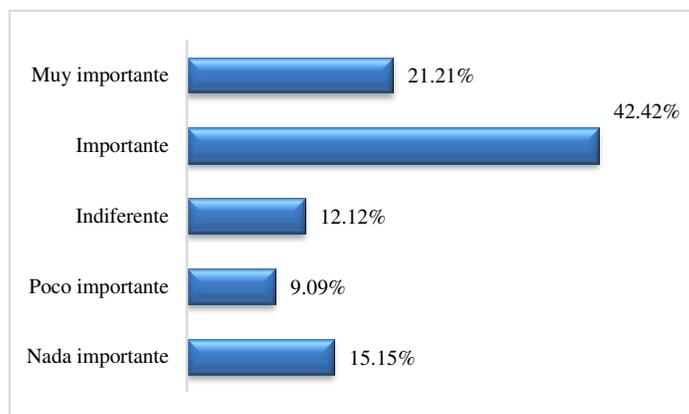
Gráfica 16. ¿Cómo considera los fondos adicionales para expansión?



Fuente: Elaboración propia

La estrategia que predomina en las empresas sombreretenses es la de crecimiento-expansión por lo que considerar de vital importancia la accesibilidad a fondos para este fin, incrementar su participación de mercado y con ello lograr una mejor posición competitiva frente a sus contendientes.

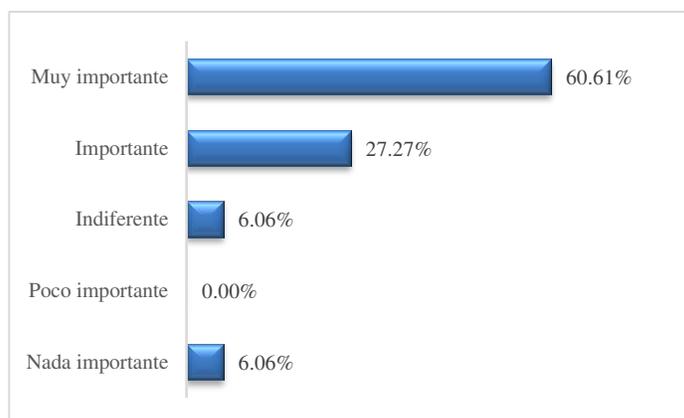
Gráfica 17. ¿Cómo considera los vínculos industria-universidad para el desarrollo de productos?



Fuente: Elaboración propia

El interés por desarrollar vínculos entre las universidades y el sector productivo para las empresas sombreretenses es importante, esto responde a la necesidad de profesionalización que tienen las empresas pues ven como una oportunidad de desarrollo el apoyo de las universidades en el logro de sus objetivos, con ello buscan potenciar sus posibilidades de lograr una mejor posición basadas en el equilibrio de conocimientos técnicos y prácticos.

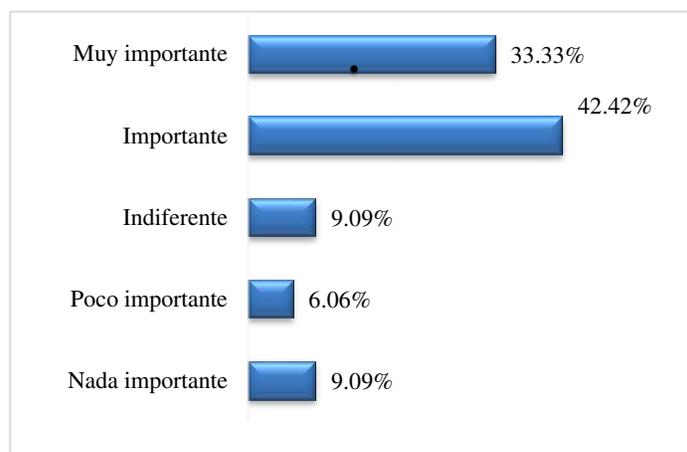
Gráfica 18. ¿Cómo considera la simplificación de la carga fiscal?



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico 18 un obstáculo que frena a las empresas sombreretenses en el mejoramiento de su posición competitiva es la alta carga fiscal, involucrando desde los complejos trámites hasta el manejo de la contabilidad fiscal pues requiere de conocimientos especializados. Por lo anterior estas empresas considera muy importante (60.61%) la simplificación de la carga fiscal que les permita enfocar más recursos y esfuerzo en otras áreas importantes de la empresa que implican mayor crecimiento o desarrollo.

Gráfica 19. ¿Cómo considera el fortalecimiento del marco jurídico del gobierno corporativo?, Sombrerete Zac.



Fuente: Elaboración propia

Analizar la relación entre el gobierno corporativo y la organización es uno de los aspectos importantes y que preocupan a las empresas familiares es el fortalecimiento del marco jurídico que permitirá establecer pautas para que la administración de las organizaciones garantice la transparencia, eficiencia, equidad y responsabilidad en la toma de decisiones.

Conclusiones

El constante cambio y crecimiento del entorno empresarial al ingresar cada día nuevos competidores, clientes con mayores exigencias, mejora de los sistemas productivos, nuevas y más estrictas regulaciones entre otros factores han obligado a que las empresas tanto en el contexto nacional como regional busquen mejorar su grado de competitividad. A través de este estudio se logró de manera inicial conocer la estructura de las empresas familiares de Sombrerete, Zacatecas y la posición que estas guardan a nivel local y nacional en materia de competitividad.

Se pudo observar que en gran medida a nivel nacional las empresas familiares tienen operando en el mercado entre 20 y 49 años, mientras que las empresas sombreretenses son menores a 20 años que indica un mercado relativamente joven que trata de aprender lo más rápido posible.

Al analizar los principales retos que enfrentan este tipo de empresas tanto a nivel nacional como local hace evidente aquellos elementos internos que son débiles o requieren atención, la reorganización de la compañía, el desarrollo del negocio y reclutamiento de personal a nivel nacional afectan, a nivel local estos factores también tienen alto impacto, pero los flujos de efectivo tienen el mayor impacto pues al ser empresas jóvenes requieren de más recursos monetarios para operación y crecimiento. Otro aspecto a resaltar es que las empresas nacionales tienden a tener mayor temor hacia las futuras condiciones de mercado mientras que para las sombreretenses su temor reside en el incremento de la competencia. La sucesión es un tema poco tratado en estas organizaciones, pues pese a estar compuestas por miembros de la familia pocas tienen presente cual será el plan de acción para el cambio de directivos o propietarios.

De forma regional se puede resaltar la estrategia de crecimiento-expansión que tienen las empresas familiares sombreretenses, es poco clara la forma en la que intentan abordar dicha estrategia pues no tienen planes de negocio bien definidos, existe desconocimiento de esta herramienta o una gestión no adecuada de ella. Esto brinda una pauta para atender estas áreas de oportunidad que mejorarían sustancialmente su competitividad.

Al realizar el análisis de la competencia ven factores de peso como la ubicación, logística y conocimiento local que tienden a ganar mayor posición de mercado, pero como forma de equilibrar y generar la lucha las empresas jóvenes usan como arma la alta calidad de sus productos o servicios y el buen servicio al cliente.

Con relación al gobierno corporativo y al marco institucional uno de los aspectos que más preocupan a las empresas familiares ubicadas en Sombrerete, es la carga fiscal, ya que actualmente los procedimientos son complejos, por lo que se requiere una simplificación en este aspecto. Existe además un alto interés por parte de las empresas en la vinculación industria-universidad, para el desarrollo de productos y servicios más adecuados a las condiciones de mercado confiando en los conocimientos y la profesionalización derivada de este vínculo.

Las empresas familiares de Sombrerete, Zacatecas son empresas con una posición competitiva fuerte a pesar de ser relativamente jóvenes; además se encuentran dentro de las tendencias nacionales buscando equipararse a sus contrapartes de todo el país. Es cierto que existen deficiencias y aspecto en los cuales trabajar; sin embargo, son empresas dinámicas que están dispuestas a aprender y mejorar para convertirse en empresas de alto grado competitivo

Referencias

- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España.
- Bastar S. (2008), Estilo de dirección, subjetividad y vida de una empresa familiar. *VI Congreso internacional de análisis organizacional*, 28, México.
- Belausteguigoitia I. (2003), *Empresas familiares, dinámica, equilibrio y consolidación*. México, McGraw Hill. 3ra Ed.
- Cabrera K, y García J. M. (2000), Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de la sucesión, *Cuadernos de Economía y Dirección de empresas*, No. 6.
- Dodero, Santiago (2005). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Argentina: Ed. El Ateneo – 1ra. Ed.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Understanding and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass
- Gallo, M. (2002). Evolución hacia una empresa familiar y multinacional. *Seminario impartido en la Universidad de Alicante*, Departamento de Organización de Empresas.
- Gallo, M. (1998). La Empresa Familiar 5. *Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar*, Estudios y Ediciones IESE.
- Gómez I. E. (2016), *De la empresa familiar a familia empresarial*. Guadalajara México, Impre-Jal.
- Gabrinsky (2016), Empresas familiares en aspectos sucesorios. *Cuadernos de contabilidad y fiscalización*, UNAM Facultad de Contaduría y Administración. 1 Ed.
- Maldonado, A. y Ocejo, X. (2004). *La sucesión de poder en la empresa familiar: Análisis de dos casos (tesis)*. Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F. Pearson Educación.