



*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.

## **Principales problemas que provocan el fracaso en las empresas familiares de Monclova, Coahuila**

*Laura Leticia Gaona-Tamez.<sup>1</sup>*

*Gabriel Aguilera-Mancilla<sup>2</sup>*

*Blanca Estela Montano-Pérez\**

### **Resumen**

El objetivo de esta investigación es identificar los principales problemas que provocan el fracaso de las empresas familiares de Monclova, Coahuila. Esto con la finalidad de generar conocimiento a los fundadores o dueños de las empresas familiares existentes para que no cometan los mismos errores que llevaron al fracaso a las empresas analizadas. Para la metodología se utilizó el estudio de caso como método de investigación empleando como instrumento de medida la entrevista semi-estructurada a cinco dueños de empresas familiares de Monclova, Coahuila. Los resultados obtenidos muestran que los principales problemas que tuvieron estas empresas fueron: la falta de un plan de sucesión, mezclar los conflictos familiares con los empresariales, un deficiente control de los recursos financieros, el no contar con un plan estratégico con objetivos y metas definidas, fallas en la comunicación y un mal ambiente de trabajo fue lo que llevo al fracaso a cuatro de las cinco empresas entrevistadas.

**Palabras clave:** Problemas, Fracaso, Empresa familiar.

### **Abstract**

The research goal is to identify the main problems causing failure on family businesses in Monclova, Coahuila. We do this to share information to the founders and owners of family businesses so that they do not make the same mistakes that led to failure of the businesses analyzed in this research. The case study was used as a research method applying a semi-structured interview tool with five family business owners from Monclova, Coahuila. The main issues the family businesses had, based on the information gathered, include: missing a succession plan, mixing family and business conflicts, poor financial management, missing a strategic plan and defined objectives and goals, poor communication and a bad working environment. All these issues led to failure on four of five businesses interviewed.

**Keywords:** Issues, failure, family business.

<sup>1</sup>\*Universidad Autónoma de Coahuila.

<sup>2</sup>Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

## **Introducción**

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,

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 provocan el fracaso 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 problemas 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.

## **Revisión literaria**

### **Empresa Familiar**

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.

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).

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia”. Desde una perspectiva diferente, digamos metafórica, es posible referirse a empresas con alma, dado que el corazón de la familia está en ellas, y la visión del empresario es que no solo permanezca, sino que se desarrolle aunado a la integración familiar. (Perret, 2007).

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 (Belasteguigoita, 2010)

### **Retos de las empresas familiares**

Según un estudio de McKinsey (2010) sólo el 5% de las empresas familiares supera con éxito la incorporación de la tercera generación al negocio. Entre otros desafíos claves para la supervivencia de la compañía, la tercera generación es la encargada de asegurar la competitividad, combinar el nepotismo con el profesionalismo, mantener el control familiar sobre el negocio y perpetuar el éxito familiar a lo largo de las generaciones.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos:

- 1) ¿Cómo separar la relación familiar de la de negocios?
- 2) ¿Cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones?
- 3) ¿Cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria?

### **Problemas de las empresas familiares**

#### **• *La sucesión***

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. Por lo que el líder de la empresa debe considerar que en un futuro será vital para el

crecimiento y madurez de la compañía el ceder el control a las nuevas generaciones (Rizo, 2015). 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, es comenzar a preparar a su relevo (Trevinyo, 2010).

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 planeada y ejecutada de forma apropiada. Cuando llega el momento del cambio de líder en una organización, este necesitara 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.

- ***Los conflictos familiares***

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, 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. 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.

- ***Los recursos financieros***

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.

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.

- ***La planeación estratégica***

Planear consiste en elegir y fijar un objetivo; en elaborar un proyecto y precisar los pasos a seguir para llevarlo a cabo calculando los riesgos que pudieran divisarse; es saber cómo prevenir y evitar la amenazas para minimizarlos; es prepararse de manera continua para la obtención de buenos resultados. Con la planeación debe buscarse asegurar la permanencia de los negocios en razón de que se formalizan planes, programas y procedimientos para que operen de manera congruente frente a las eventualidades que se presentan en el andar cotidiano de las organizaciones. (Reyes, 2014)

La estrategia es un conjunto de acciones concebidas sistemáticamente en el tiempo, las cuales deben llevarse a cabo para lograr un determinado fin. La estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste en seleccionar de entre varias alternativas la que convenga en mayor grado, considerando todos aquellos factores internos y externos que la rodean: y, partiendo de esa elección tomar decisiones buscando siempre una mejor posición futura en relación con la situación actual. (Reyes, 2014)

Para Chiavenato (2011), la planeación estratégica es un proceso en la organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generaran sus ventajas competitivas y sustentabilidad a lo largo del tiempo. La planeación estratégica es elaborar, desarrollar y poner en marcha los distintos planes por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar los objetivos y metas perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

- ***La cultura y clima organizacional***

Los diferentes comportamientos en este tipo de empresas se encuentran relacionados con variables como la cultura de la empresa familiar, en donde los miembros de la familia ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de la empresa (Adler & Perez, 1993). Cabe mencionar que la cultura de la empresa familiar es el producto de sus creencias, valores y metas integradas en su historia y lazos sociales (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001).

De acuerdo con Chiavenato (2007), la Cultura Organizacional se define como “la forma de hacer las cosas dentro de una organización, es la que distingue a una organización de otra, haciendo que tenga su propia identidad, donde se comparten sistemas de significados entre sus miembros”

Cuando se habla operativamente de Cultura Organizacional, se está hablando del ambiente físico, de las relaciones interpersonales que se generan, de las funciones laborales y la forma de ejercerlas y de las regulaciones formales que afectan a una organización; lo anterior, aunado al clima laboral y los procesos resultantes, son los focos centrales dentro de un modelo general de diagnóstico organizacional. El Clima puede construirse como “una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional”. (Zamora, 2005)

Sandoval-Caraveo, (2004) define Clima organizacional como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Goncalves, (1997) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

- ***La comunicación***

La comunicación juega un papel importante en el desarrollo cotidiano para garantizar el éxito en las empresas familiares, ya que el mal desempeño de esta variable puede traer una gran cantidad de conflictos.

Según el artículo presentado por el profesor Jofré (2006) la comunicación, consiste en un acto mediante el cual un individuo establece un contacto con otro u otros, permitiéndole transmitir determinada información. Una persona puede intentar comunicarse por varias razones o finalidades:

- Para transmitir información.
- Para intentar influir en el comportamiento de los demás.
- Para manifestar sentimientos, pensamientos o estados de ánimo.
- Para simplemente ejecutar algún tipo de acción.

Al tratar el tema de la comunicación en las empresas, (Iman, 1978) emite dos enunciados: 1) hay sólo una manera en que usted puede ser más grande: mejor comunicación, 2) las organizaciones son favorecidas o limitadas por la efectividad de la comunicación dentro de ellas.

Con estos dos enunciados deja entrever el concepto de la comunicación en términos de su importancia y de su efecto en las organizaciones. Claro que a nuestro modo de ver, el primer enunciado podría mejorarse si se muestra la comunicación como una de las maneras y no como la única de ser más grande; mientras el segundo estaría más ajustado a la realidad contemporánea si se incluye también la comunicación bidireccional de la empresa con su entorno. La comunicación brinda posibilidades de apertura e intercambio; no en vano se admite que los mayores obstáculos para la comunicación son los intereses ocultos, dejar mucho tiempo sin resolver problemas y el miedo a expresar los propios sentimientos (ACEF, 2000)

### **Fracaso de la empresa familiar**

El término fracaso viene del latín frangere = que significa “romper, estrellarse”. Asimismo el Diccionario de la Real Academia Española (2001) define fracaso como: “1. Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio. 2. Suceso lastimoso, inopinado y funesto. 3. Caída o ruina de algo con estrépito y rompimiento”

Se distinguen diferentes definiciones de fracaso empresarial para identificar este tipo de empresas. Altman (1961), iniciador de este tipo de estudios, consideró el fracaso de una empresa cuando legalmente se catalogue en quiebra, y en (1988) consideró el fracaso cuando la empresa llega a un estado crítico, cuando no puede hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores, debido a la acumulación de pérdidas, o por una deficiente estructura financiera (Enguídanos, 1994). Esta multiplicidad de aproximaciones posibles al concepto de fracaso se podría distinguir en tres categorías que la mayor parte de estos estudios utilizan: 1) Incapacidad de pagar las deudas u



obligaciones a corto plazo; 2) cuando tenga un patrimonio negativo, y 3) la declaración legal de suspensión de pagos o quiebra.

### **Metodología**

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.

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 provocan el fracaso 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 de forma descriptiva los principales problemas que provocan el fracaso de las empresas familiares de 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 & Kotla, 2014). Para esta investigación se seleccionaron cinco casos de empresas familiares.

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 diciembre del 2019 a los dueños de las siguientes empresas familiares: Pintura Automotriz La Tortuga, Miscelánea Brenda, Hotel Las Flores, Vintage Barber Shop y Black and White Gym. Se establecieron como variables a medir: la sucesión, los conflictos familiares, los recursos financieros, la planeación estratégica, la comunicación y la cultura y clima organizacional. En la Tabla No. 1 se presentan las variables, indicadores e ítems que integraron la entrevista.

**Tabla 1: Variables, indicadores e ítems**

VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
<b>Sucesión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un plan de sucesión.</li> <li>- Identificación de un sucesor.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Elaboro un plan de sucesión para el momento de su retiro?</li> <li>2. ¿Tiene identificado a su sucesor?</li> <li>3. ¿Diseño algún plan de preparación para su sucesor?</li> </ol>
<b>Conflictos familiares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe protocolos para seleccionar al personal.</li> <li>- Existe una estructura organizacional con autoridad y responsabilidad en la empresa.</li> <li>- Existe descripción de funciones.</li> <li>- Existe aceptación por parte de los familiares empleados para cumplir con sus funciones.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿Cómo afectan los problemas familiares a la empresa?</li> <li>5. ¿Cuenta con un proceso de selección de personal?</li> <li>6. ¿Cuenta con un organigrama en la empresa, donde se definan autoridad, responsabilidad y funciones?</li> <li>7. ¿Experimentan inconformidad con el sueldo asignado los familiares empleados?</li> </ol>
<b>Recursos financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de control de los recursos de la empresa.</li> <li>- Existencia de control de deuda contraídas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. ¿Ha experimentado su empresa algún problema financiero?</li> <li>9. ¿Cuenta la empresa con algún préstamo?</li> <li>10. ¿Utiliza los servicios de un</li> </ol>

		asesor financiero o contador? 11. ¿Emplea las razones financieras para conocer la situación financiera de su negocio?
<b>Planeación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un plan estratégico en la empresa</li> <li>- Misión, visión y objetivos definidos.</li> <li>- Plan de acción para solucionar problemas</li> </ul>	12. ¿Cuenta con un plan estratégico? 13. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa? 14. ¿Todos los que los empleados conocen la misión, visión y objetivos de la empresa?
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe comunicación efectiva</li> </ul>	15. ¿Cuál es el canal de comunicación que utiliza? 16. ¿Cómo es la comunicación con sus empleados? 17. ¿Los empleados se sienten escuchados al comunicar una idea?
<b>Cultura y Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un buen clima organizacional</li> <li>- Existe distinciones en trato a los empleados por ser familiares</li> </ul>	18. ¿Cómo es el ambiente laboral? 19. ¿Dan algún incentivo por buen desempeño? 20. ¿El trato a los empleados sean o no familiares es igual?

**Fuente:** Elaboración propia.

## Resultados

### Antecedentes de las empresas entrevistadas.

- *Pintura automotriz “La Tortuga”* esta empresa inició sus operaciones en 1996, tuvo presencia alrededor de 22 años, pasando solamente por una generación, con una cantidad pequeña de tres trabajadores, los tres hijos del Sr. Rafael Pineda Fuentes, 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.
- La Sra. Diamantina Torres, fundadora de una empresa de comercio de nombre *Miscelánea “Brenda”*, que inició en 1984. Esta empresa 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.

- El Sr. Raúl Flores heredero de una 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 14 trabajadores de los cuales 5 son familiares 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.
- El Ing. Juan Diego Morales, fundador de empresas, en un inicio familiares 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 Patricio Morales, las empresas iniciaron en el año 1990 hasta 2016, la barbería de nombre **“Vintage Barber Shop”** y los spas de nombre **“Spacio”**, pasaron por dos generaciones, con una cantidad de 16 trabajadores, cuatro familiares entre las dos empresas, las decisiones quedaron en manos de Patricio Morales. Las empresas marchaban a la perfección como le había costado al fundador, Juan Diego, 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 Ing. José Francisco Ortega, 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 2018 pasando solamente por dos generaciones, con la cantidad de cinco trabajadores, cuatro de ellos, familia. Cuando el padre de Francisco 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 de Francisco frenaron la existencia del negocio.

En la Tabla No.2 presentan datos como es el inicio de operaciones, el número de trabajadores, las generaciones y observaciones comentadas por los entrevistados.

**Tabla 2: Datos y observaciones de las empresas entrevistadas**

EMPRESA	PERIODO DE OPERACION	GENERACIONES	TRABAJADORES	OBSERVACIONES
<b>Pinturas automotriz “La Tortuga”</b>	1996-2018	1	4 familiares	El objetivo erróneo del propietario frenó la permanencia del negocio. Jamás se proyectó a futuro como un negocio mejor y más grande.
<b>Miscelánea “Brenda”</b>	1984- Continua operando	3	6 familiares 4 externos	Tienen la frustración de aun no cumplir su sueño de ser un supermercado.
<b>Vintage Barber Shop</b>	1990-2016	2	4 familiares 12 externos	Malas decisiones del hijo sucesor frenaron el éxito del negocio ya que no estaba preparado para ocupar el puesto
<b>Hotel “Las Flores”</b>	1980-2015	2	5 familiares 9 externos	El tener una empresa con dos jefes es muy complicado y más si no llegan a acuerdos.
<b>Black and White Gym</b>	1985-2018	2	4 familiares 1 externo	Malas decisiones del hijo sucesor frenaron el éxito del negocio

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Resultados de las entrevistas.**

La información obtenida en las entrevistas se visualiza en la Tabla No. 3 donde se presentan los resultados que obtenidos de las entrevistas a las empresas familiares por variable.

**Tabla 3: Resultados de las entrevistas**

VARIABLES	RESULTADOS
-----------	------------

<p>Plan de Sucesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De las 5 empresas familiares entrevistadas, todas mencionan que no realizaron un plan de sucesión.</li> <li>• 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 elnegocio.</li> <li>• 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.</li> <li>• Miscelánea Brenda ha sobrevivido a tres cambios generacionales y continua 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 continúo porque a los hijos ya no les intereso el negocio familiar.</li> </ul>
<p>Conflictos familiares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p>Recursos financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Miscelánea Brenda es la única que solicitó apoyo externo de un contador, las otras 4 empresas no consideran necesario la ayuda externa.</li> <li>• 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</li> </ul>

	muchas ganancias para invertir.
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De las 5 empresas entrevistadas solo Vintage Barber Shop contaba con un plan estratégico.</li> <li>• Vintage Barber Shop tenía su misión, visión y objetivos definidos, a diferencia de las otras 4 empresas que no contaban con ellos. Pintura Automotriz La Tortuga comenta que un sobrino, les dijo que era importante tener en su taller una misión y visión, para que se comprometieran con la empresa, pero el fundador y sus hijos nunca tuvieron el interés de escucharlo, no sabiendo lo importante que sería haber tomado en cuenta sus comentarios.</li> <li>• De las 5 empresas entrevistadas solo en Vintage Barber Shop los trabajadores conocían el plan estratégico con objetivos claros, estrategias y planes de acción que les inculcó el fundador. Los empleados tenían agradecimiento hacia el fundador, pues, aunque no estuviera en la empresa, conocían la misión, visión, metas, objetivos y valores, que estaban impresos y colgados en marcos para comprometer a un más al personal. Los planes de desarrollo siempre estuvieron presentes mientras el fundador estaba, acciones que no se hicieron con su hijo al mando.</li> <li>• Al no contar con un plan estratégico la manera de solucionar sus problemas: en el caso de La Tortuga el fundador siempre tenía una solución a cada problema que los clientes le traían a su taller, para la miscelánea Brenda, Hotel Las Flores y Black and White Gym mencionan que atienden los problemas conforme se vayan presentando. En el caso de Vintage Barber Shop al contar con un plan estratégico con objetivos claros, estrategias y planes de acción que les inculcó el fundador a los trabajadores, además cada empleado de mayor antigüedad se dedicaba a transmitir conocimientos al nuevo personal y los resultados eran monitoreados constantemente por el fundador, por lo que era más sencillo la solución de los problemas ya que el fundador se encargaba de revisar los resultados, acciones que se dejaron de hacer por falta de conocimiento e interés el sucesor.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación en Pintura Automotriz La Tortuga era buena porque platicaba con sus hijos y les explicaba como hicieran las cosas con el proceso a seguir y planes de acción, mismos que eran monitoreados constantemente por el fundador. En el caso de la miscelánea Brenda escucha con atención a sus trabajadores les brinda quince minutos para conversar y tienen pláticas de motivación. El Hotel Las Flores los sucesores. la comunicación en general era un completo desastre ya que rara vez los trabajadores aportaban opiniones, las quejas y sugerencias se quedaban con los empleados pues no había manera de pasar la voz, además no había comunicación con los patrones. En Black and White</li> </ul>

	<p>Gym el fundador no escuchaba con atención a sus trabajadores, sobre sus inquietudes, se guiaba solamente por lo que su hijo menor pensaba que era lo correcto, aunque no tuviera experiencia. Vintage Barber Shop su sucesor escuchaba las inquietudes de sus trabajadores, pero no las tomaba en cuenta. Debido a su arrogancia cuando los problemas surgían no acudía a personas externas para pedir apoyo. Cuando los malos comentarios e inconformidades se daban entre los empleados, se dirigía de manera irrespetuosa con los involucrados.</p>
<p>Cultura y Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De las 5 empresas entrevistadas en cuanto a su ambiente laboral solo miscelánea Brenda tiene buen ambiente laboral mencionan que trabajan en equipo y se apoyan entre todos. En el caso de las otras cuatro empresas no tienen buen clima laboral, como Pintura automotriz La Tortuga los hijos discutían mucho y el padre no intervenía lo que hacía muy tenso el ambiente laboral, Vintage Barber Shop el sucesor, su error fue lo cerrado que era ante alguna opinión de sus trabajadores, los dejaba en mal ante los clientes, les alzaba la voz. Las renunciaciones eran constantes, lo cual dificultaba la estabilidad del personal y la experiencia de los mismos, poco a poco el personal de experiencia salió dejando a gente con poca experiencia lo cual significó que bajara la calidad del servicio.</li> <li>• En cuanto a brindar incentivos por buen desempeño de las 5 empresas entrevistadas solo miscelánea Brenda les da incentivo para motivarlos a realizar un buen trabajo en equipo.</li> <li>• En lo relacionado a la distinción en el trato por ser familiares, de las 5 empresas entrevistadas Pintura automotriz La Tortuga y miscelánea Brenda mencionan que el trato es igual para todos los empleados, el Hotel Las Flores, Vintage Barber Shop y En Black and White Gym allí si existe distinción en el trato, pues en el caso del Hotel Las Flores los familiares no cumplen con su trabajo pero como son familia saben que no los van a despedir.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Conclusiones

Existe una larga lista de micro y pequeñas empresas familiares que por algunos problemas en su vida no pudieron sobrevivir. Al entrevistar a cinco empresas familiares de Monclova, Coah. se puede notar los problemas que enfrentaron.



El problema más relevante se considera la falta de un plan de sucesión ya que de todas las empresas familiares que fueron entrevistadas todas carecieron de un plan de sucesión que garantizara un eficiente relevo generacional a los fundadores, esta es precisamente una de las razones por las que 4 de ellas no continúan en el mercado, pues no tuvieron la precaución de seleccionar y preparar a su sucesor, solo decidieron en todos los casos que fueran sus hijos pero sin evaluar si era aptos para dirigir el negocio esto aunado a la falta de preparación trajo como consecuencia el fracaso a estas empresas, la única que ha logrado sobrevivir a la tercera generación fue miscelánea Brenda y aun continua en funcionamiento.

Otro problema importante en el fracaso de estas empresas familiares fue mezclar los problemas familiares con los de la empresa. También el no contar con una estructura organizacional con funciones, autoridad y responsabilidad bien definida, y el seleccionar al personal por ser parientes debiendo ser de acuerdo a sus capacidades y habilidades para desempeñar el puesto, así como también una remuneración justa que vaya de acuerdo a su puesto y no por ser familia.

En lo referente a los recursos financieros es un punto muy relevante ya que no vigilando los ingresos y gastos de la empresa es algo que lleva fácilmente a la quiebra que fue el caso de dos de las empresas familiares entrevistadas, que al no poner atención en el manejo de sus recursos le trajo como consecuencia que se endeudaran hasta llegar a la quiebra por no poder pagar sus deudas. Por esto en la empresa familiar se debe 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.

La planeación estratégica se presenta como un problema para las empresas porque al no tener definido objetivos claros, estrategias, planes de acción, misión y visión no saben cómo hacer frente al momento que se presenta un problema ya que no se cuenta con una meta definida y nadie sabe en realidad hacia donde se dirige la empresa lo que ocasiono que fracasaran.

Otro de los problemas que le ocasionaron el fracaso a estas empresas es que no tenían una comunicación efectiva con sus empleados al no ser escuchados en sus opiniones o sugerencias, lo que ocasiono que se generara un muy mal clima laboral en las empresas que es último de los problemas que generan el fracaso de las empresas ya que se trabaja con mucha desunión y en un ambiente muy tenso.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a cinco empresas familiares de las cuales cuatro ya no sobrevivieron al cambio generacional se concluye que los principales

problemas que hacen fracasar a las empresas familiares de Monclova, Coahuila son: el principal es que carecen de un plan de sucesión, los conflictos familiares, los recursos financiero, la planeación estratégica, la comunicación y la cultura y clima laboral.

## Referencias bibliográficas

ACEF. (2000). Rompiendo las barreras que entorpecen la comunicacion. *Publicacion bimestral No. 1*(1).

Adler, & Perez. (1993). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Investigación y ciencia*, 13-20.

Altman, E. (1961). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 589-609.

Altman, E. (1988). *The prediction of corporate bankruptcy*. New York: Garland Publishing.

Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario de trabajo social*. Buenos Aires: Lumen.

Arzaluz, S. (2005). La utilizacion del estudio de caso en el analisis local. *Region y sociedad*, XVII(32).

Belasteguioita, I. (2010). *Empresas familiares, su dinamica, equilibrio y consolidacion* (2o. ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Bonilla, e. a. (1998). *Conflicto y justicia: Programa de Educacion para la Democracia*. Bogota: instituto para el desarrollo de la democracia Luis Carlos Galan.

Cerón. (Miércoles de Mayo de 2009). *Business development center*. Obtenido de Las empresas familiares y su impacto economico : <http://gobiernodelaempresafamiliar.blogspot.com/2009/05/las-empresas-familiares-y-su-impacto.html>

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de los Recursos Humanos* (8a. ed.). Mexico, Mexico : MacGraw-Hill.

Chiavenato, I. S. (2011). *La Planecion Estrategica. Fundamentos y aplicaciones*. Brasil: Mc Graw-Hill.

De Massis, A., & Kotla, J. (2014). The case study methodin family bussiness reaserch: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Bussiness Strategy*, 5, 15-29.

Domenech, G. (2004). *Redalyc*. Recuperado el 2016, de Pensamiento y gestión: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>

Enguádanos, A. (1994). Los modelos del fracaso empresarial: una aplicación empírica del Logit. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXIV(78), 203-233.

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>

Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Hall, Melin, & Nordqvist. (2001). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Investigación y ciencia*, 13-20.

Hancocok, D. A. (2011). *Doing Case Study Reserch*. New York: Teachers College Press.

Hernandez- Sampieri, R. F.-C.-L. (2010). *Metodologia de la investigacion* (5a. ed.). Mc Grw Hill.

Iman, T. (1978). Communication and the small business manager. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 50-54.

Jares, X. (2002). *Educacion y conflicto*. Madrid: Ed. Popular.

Jofré. (2006). Conflictos de empresas familiares. *Periodico facultad de ciencias económicas*, 39-39.

KPMG. (2015). *KPMG en México*. Obtenido de Empresas familiares en México: El desafio 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>

McKinsey. (2010). *Repository Universidad militar Nueva Granada*. Obtenido de Por que la mayoría de empresas familiares no sobrevive a la tercera generación: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12016/1/Por%20qu%C3%A9%20la%20mayor%C3%ADa%20de%20empresas%20familiares%20no%20sobrevive%20a%20la%20tercera%20generaci%C3%B3n.pdf>

Monsó. (2013). *Ganar opciones*. Obtenido de Empresas familiares: <http://www.ganaropciones.com/familiares.htm>

Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigacion sobre la gestion del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(1).

Peña. (2009). El estudio de caso como recurso metodologico apropiado a la investigacion en ciencias sociales. *Educacion y Desarrollo Social*, 2, 180-195.

Perret, E. (2007). Innovación en las empresas familiares. *Contaduría Pública no. 418*, 24-25.

Reyes, S. C. (2014). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA COMUNIDAD DE CHINA. *Global Conference on Business and Finance*. 9, págs. 1095-1104. San Jose, Costa Rica: The IBFR.

- Rizo, M. (25 de agosto de 2015). *7 tips para formar al sucesor*. Obtenido de MARIO RIZO: <http://www.mariorizo.com/7-tips-para-formar-al-sucesor/>
- Sandoval-Carveo, M. (2004). Conceptos y dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas* .
- Steinwascher. (Febrero de 2014). *e-consulta.com*. Obtenido de <http://www.e-consulta.com/opinion/2014-02-03/finanzas-personales-en-la-empresa-familiar>
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F.: Pearson Educación.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods* (Vol. 5). London: Sage publications London.
- Zamora, N. (2005). *El liderazgo en el clima organizacional y sus repercusiones en la creación de valor. Tesis* . Mexico.