



*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.

## **El impacto familiar en la sustentabilidad y tercera generación de MIPYMES en el municipio de Monclova Coahuila, México, 2012**

LIC. JESÚS EMILIO GONZÁLEZ GUAJARDO, MA<sup>1</sup>  
C.P. JUAN HERMILO ZÚÑIGA CORTEZ, M.A.E Y M.A.F.<sup>2</sup>  
C.P. LEONOR GUTIÉRREZ GONZÁLEZ, MA<sup>3</sup>

### **Resumen**

Se pretende identificar algunas situaciones problemáticas que impiden la sustentabilidad y continuidad generacional de las MiPyMes familiares en Monclova, Coahuila, México. De 8759 entidades económicas, 8161 micros, 507 pequeñas y 91 medianas; se inicia con la pregunta *¿Es familiar la empresa donde trabaja o de la que es dueño?* y descartar de inmediato las respuestas negativas; se determina muestra estratificada de 368 en sus diferentes giros 295 comerciales, 40 de servicios y 33 industriales; sobresale el régimen fiscal de personas físicas con actividades empresariales; de igual forma, 248 cuentan solamente con hasta un año de antigüedad lo que rompe el impacto generacional, sin embargo en éstas prevalecen características de la problemática familiar, puestos familiares, conflictos, intereses, decisiones, gobernabilidad, sin planes de sucesión protocolaria y sobre todo sin planes a largo plazo. Se proponen alternativas de apoyo.

### **Palabras claves:**

Empresa familiar, gobernabilidad, antigüedad, sucesión, plan a largo plazo.

### **Abstract**

It aims to identify some problematic situation that prevent sustainability and generational continue family MSMes in the municipality of Monclova, Coahuila, Mexico. The universe of 8759 economic entities, micros 8161, 507 small and 91 medium, begins with the question: *¿Is your workplace family or own?* in order to immediately discard the negative responses, is determined stratified sample of 368 in its various twists 295 commercial, 40 industrial and 33 service; projecting the tax treatment of individuals with business activities, and likewise, 248 have only up to one year old what breaks the generational impact, however in these characteristics prevail family problems, family positions, conflicts, interests, decisions, governance, succession planning without protocol and especially without long-term plans. Support alternatives are proposed.

**Keywords:** Family business, governance, antique, estate, long-term plan.

---

<sup>1</sup> Candidato a Doctor en Administración y Alta Dirección en la Universidad Autónoma de Coahuila y Profesor –investigador de, Facultad de Contaduría y Administración- Unidad Norte E-mail-feb30@hotmail.com

<sup>2</sup> Candidato a Doctor en Administración y Alta Dirección en la Universidad Autónoma de Coahuila y Profesor–investigador de, Facultad de Contaduría y Administración-Unidad Norte E-mail- jh030255@hotmail.com

<sup>3</sup> Candidato a Doctor en Administración y Alta Dirección en la Universidad Autónoma de Coahuila y Profesor –investigador de, Facultad de Contaduría y Administración-Unidad Norte E-mail- leonortz\_7@yahoo.com.mx

## **1. Introducción**

### **1.1 Antecedentes**

El impacto por la influencia que las culturas sociales existentes en sus muy diferentes áreas territoriales en nuestro País, resulta fundamental para que las empresas consideradas como familiares, afecten de una manera determinante en el proceso de gestión que se desarrolla en la creación, sustentabilidad y cierre de éstas; además, la creación, desarrollo y administración del conocimiento quedan en situación crítica, dado que se reduce la oportunidad de transmitirlos de generación a generación y coadyuven en el aprovechamiento de las oportunidades generadoras de riqueza y, por consecuencia una mayor participación en el contexto económico al que correspondan su ubicación y actividades.

Sin duda alguna, México se encuentra entre los países del mundo en donde la administración de sus economías no solo le ha permitido sostenerse a crisis mundiales, sino que además éstas situaciones las ha tomado como áreas de oportunidad para crecer y consolidarse como uno de los mejores del grupo de los veinte más firmes y ricos estados con opciones de continuar por ese camino en el futuro. Nuestra última experiencia como país es haber hecho frente a la reciente crisis económica mundial y no solo ello, sino que además ésta se toma como área de oportunidad para demostrar la habilidad en la aplicación de estrategias y conocimientos situación que ha sido reconocida por los diferentes organismos internacionales.

Sin embargo, un problema que no ha sido posible rebasar exitosamente y que no es privativo de nuestro país ya que es un fenómeno que se presenta y se mantiene activo a nivel internacional, es el de encontrar las herramientas necesarias para ser aplicadas en materia de apertura, sostenimiento y desarrollo de empresas familiares; esto es encontrar claramente lo que afecta a nuestras empresas y sean considerados sus resultados para incrementar la participación en el desarrollo de las comunidades y estados donde se encuentran instaladas. Hablar de sus características sociales y culturales que tienen éstas empresas, sin importar su tamaño o estrato y que afecta su productividad y competitividad, es el inobjetable efecto de la *influencia familiar*.

La empresa mexicana, al igual que cualquier otra, crece, se desarrolla o fracasa como resultado de la calidad de su gestión y decisiones estratégicas. La máxima responsabilidad de una empresa es ser rentable, desgraciadamente, este no siempre es el caso en empresas con alta influencia familiar (VALDA, 2012). En el estado de Coahuila, México, el

municipio de Monclova, establecido en la parte centro, han existido y existen empresas con el toque familiar que nos ajenas a la problemática que conlleva su administración en sus diferentes niveles de calidad, entre otros, problemas para deslindar la familia de los negocios, nepotismo, disputas familiares, centralidad del fundador, renuencia a aceptar la existencia de problemas, modelos organizacionales de estilo patriarcal y serios problemas en la calidad de sus decisiones estratégicas.

Las organizaciones que han logrado sobrevivir y ser exitosas durante las primeras dos generaciones, logran hacerla crecer de manera exponencial gracias a que su oferta de valor está bien alineada con las necesidades de su clientela. Generalmente, el fundador ve una oportunidad de negocio y la segunda generación comparte la pasión e ideales de la primera y hace crecer la empresa de manera importante. El problema radica en que la tercera generación no comparte la misma pasión por el negocio y siente complejos por la relación con sus predecesores, debido a que no vivió la creación del negocio, quiere ganar poder entre sus rivales por el puesto y dejar su propia huella, generando un riesgo importante de dejar de ofrecer las características que hicieron de ese negocio un éxito en un principio (VALDA, 2012).

## **2. 1.2 planteamiento del problema**

Actualmente, las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tienen gran importancia dentro de las economías de los países por su participación. En México, a fines del decenio de los noventa del siglo pasado, constituían el 99.7% de las unidades empresariales, generaban el 42.0% del PIB y el 64% del empleo del país (Sánchez, 2007). Las MIPYMES tienen una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo de los países y de las regiones; paradójicamente, pese a ello, es poco lo que se conoce en detalle sobre éstas; la información no se actualiza con frecuencia aún cuando, se puede observar que continuamente muchas empresas nacen y mueren.

Las cifras de fracaso de las MIPYMES son abrumadoras en cualquier país que se analice, y se mantienen en altos niveles negativos muy similares. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Así, por ejemplo, en España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz, el 80% de las empresas cierran en los primeros cinco años; según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida. De acuerdo con la Comisión Económica Para

América Latina (CEPAL), en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% de las MIPYMES dejan de existir durante los primeros tres años(CEPAL, 2001).

Sin embargo, para ser más específicos, los impactos de participación en las economías de los países no deja de ser de impacto, así, *sólo 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación. En México*, las empresas familiares generan 65% de los empleos, esto las vuelve de vital importancia para la economía del país; sin embargo, solamente 30% de las empresas que se crean bajo esta estructura llega a la segunda generación y 17% a la tercera, esto se debe a que en un porcentaje considerable de este tipo de organizaciones aún no implementa una estructura de gobierno familiar, ni se asume como un negocio con intereses separados a los de la familia.

Asegura Alberto Tiburcio Celorio, presidente y director ejecutivo de Ernst & Young México y Centroamérica, durante su participación en el Foro FORTALECE TU EMPRESA FAMILIAR, que una muestra de ello es que en 82% de las empresas familiares que hay en el país las decisiones son tomadas por el socio fundador y jefe de familia(CELORIO, 2012).

Otro problema que enfrentan es la falta de planeación a largo plazo, pues sólo 20% de ellas cuenta con un plan de sucesión y un protocolo familiar que establezca cómo se debe actuar cuando se implique a la familia política, haya algún fallecimiento o simplemente se decida pasar la estafeta directiva a una nueva generación.

El especialista dijo que a pesar de tales cifras es falso que las empresas familiares estén condenadas a ser pequeñas o a vivir poco tiempo. "Si realmente se quiere sobrevivir, la clave es planearlo con anticipación, tener códigos y protocolos de operación, establecer los requisitos de convivencia entre familiares y, sobre todo, tener claro que una relación no debe afectar a la otra", comentó.

Y aunque, sin duda, en todas las organizaciones es necesario actuar con anticipación, es destacable que los problemas que se presentan en las empresas familiares las hacen más difíciles de operar, pues los lazos de sangre complican el proceso para resolver preocupaciones como el cambio generacional, el mantenimiento y la administración de los recursos personales, transacciones de propiedades y disputas familiares.

### **1.2.1 Pregunta De Investigación**

¿Las micros, pequeñas y medianas empresas familiares del Municipio de Monclova, Coahuila, México, observan situaciones problemáticas familiares que impiden la sustentabilidad y continuidad generacional?

¿Existe relación entre la problemática de las MiPyMes del municipio de Monclova, Coahuila, México por la gobernabilidad familiar de las MiPyMes y la potencialidad de la continuidad generacional?

### **1.3 Objetivo**

#### **1.3.1 General:**

Identificar algunas situaciones problemáticas que impiden la sustentabilidad y continuidad generacional de las empresas MyPyMes familiares del municipio de Monclova, Coahuila, México y, proponer medidas de solución que coadyuven en la supervivencia de las mismas, de tal forma que potencialmente continúen participando en el mercad competitivo local, regional, nacional y su incursión en lo internacional.

### **1.4 Justificación**

La referencia existente en cuanto al tiempo de vida que tienen las MyPyMes y su importante participación en las diferentes economías, se pretende obtener información que coadyuve a la preparación del mecanismo más apropiado para proponerlo a las organizaciones familiares referidas anteriormente, con la idea de apoyarles en su sostenibilidad y desarrollo y oportunidad de seguir participando en el mercado competitivo al que pertenecen de acuerdo a sus muy diferentes giros. Es de suma importancia observar la parte “sensible” de los propietarios, es decir, analizar la problemática familiar en sus muy diferentes manifestaciones no en la forma tradicional de la administración, sino la importancia que representa la identificación de las figuras responsables y el control en la toma de decisiones fuera de la relación sanguínea.

Cabe resaltar que las empresas familiares son entidades importantes para la economía nacional e internacional, razón por la cual es importante conocer los inicios de la empresa familiar, que en muchos casos nace de una idea o de un sueño, en el cual se involucran en la mayoría de los casos hijos, hermanos y esposos. Aunque se dice que este tipo de empresas desaparece en la tercera generación, hay que decir que existen empresas que han perdurado por años y porque no decirlo, por muchos de ellos. Es importante indicar que la base de toda empresa es su estructura organizacional y administrativa, la empresa familiar no debería de buscar diferente administración que las demás, lamentablemente en la mayoría de los casos, se involucran sentimientos familiares que no permiten que la administración sea objetiva.

Debido a lo anterior creemos que si las empresas familiares cuentan con lineamientos claros y “fríos”, además con las herramientas administrativas para la continuidad, podrían ser un factor muy importante de crecimiento económico y social para nuestro país.

## **1.5 Alcances Y Limitaciones**

### **1.5.1 Alcances:**

Son sujetos del estudio, las Micro, pequeñas y medianas empresas familiares en sus diferentes giros ubicadas en el municipio de Monclova, del estado de Coahuila, México.

### **1.5.2 Limitaciones:**

Para el estudio, se clasifica el estrato de la empresa, considerando solamente el número de trabajadores y la actividad de la organización, ante la potencial dificultad de que algunas empresas proporcionen el monto de sus ventas anuales, así mismo ante la problemática de obtener información de directivos o dueños por el tipo de gobernabilidad asumida en la administración.

## **11. Marco Téorico**

### **2.1 Marco Referencial**

En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia (DODERO, 2002)

*Hasta el momento no existen estadísticas, en ningún país, que puedan decirnos con exactitud qué proporción de empresas son familiares, ya que los censos no clasifican a las empresas como familiares y no-familiares, pero si podemos citar el dato a nivel mundial, de empresas que son manejadas o que pertenecen a una familia que indica que es del 65 a 80 por ciento por referencia del D.R. Dreux; Financing Family business:(Alternatives to selling out or going public. Family Business Review III. 1990), este dato nos da una idea de lo importante que es tratar de este tema(ORELLANA LOPEZ, 2008).*

En Guatemala, como en el resto del mundo, tampoco se tienen datos confiables sobre el número de empresas familiares, pero tomando en cuenta el dato descrito con anterioridad podemos pensar en un rango similar.

Dentro del conjunto de las empresas, las familiares constituyen el elemento básico del tejido empresarial en la mayoría de los países de nuestro entorno económico. En Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas

familiares. En España, el 71% de las empresas que facturan más de 200 millones de pesetas al año son empresas familiares(GALLO, 1998).

En México, la definición de una empresa sin importar su tamaño, es semejante a otras en cualquier parte del mundo, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa. “Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización de los factores capital y trabajo persigue obtener beneficios produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”(Andersen, 1999); su clasificación varía según el país; en México, su estratificación se fundamenta según lo establece el Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio del 2009 (SE/SHCP, 2009) conforme a la tabla siguiente:

Fuente: Diario oficial del 30 de junio de 2009.

<b>Estratificación de empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación 30 Junio de 2009</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de Número de Trabajadores</b>	<b>Rango de Ventas anuales. (mdp)</b>	<b>Tope Máximo o combinado *</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta 4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 Hasta 30	Desde 4.01 Hasta 100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 Hasta 50	Desde 4.01 Hasta 100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 Hasta 100	Desde 100.01 Hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 Hasta 100		
	Industria	Desde 51 Hasta 250	Desde 100.01 Hasta 250	250
* <i>Tope Máximo combinado = ( trabajadores)X 10% + ( Ventas anuales) X 90 %</i>				

El comportamiento del total de empresas y personal laborando lo que manifiesta su participación en las diferentes economías de acuerdo con el Censo Económico(INEGI, 2009), se observa en el cuadro siguiente:

**UNIDADES ECONÓMICAS ZONA CENTRO DEL ESTADO DE COAHUILA.**

Tamaño	Sector	Monclova	Frontera	Castaños	San Buena-ventura	Nadadores	Total
Micro por sector	Industria/Manufactura	847	274	71	46	14	1,252
	Servicios	3,384	848	265	270	59	4,826
	Comercio	3,930	1,364	404	407	137	6,242
Pequeña	Comercio	109	28	4	3	0	144
	Industria/ manufactura y	398	85	19	22	6	203
	Servicios						327
Mediana	Comercio	31	7	1	2	0	41
			0				
	Servicios	44	10	5	2	0	61
Industria/Manufactura	16	4	2	0	0	22	
<b>Total</b>		<b>8,759</b>	<b>2,620</b>	<b>771</b>	<b>752</b>	<b>216</b>	<b>13,118</b>
* <b>Tope Máximo combinado = ( trabajadores)X 10% + ( Ventas anuales) X 90 %</b>							
DENUÉ (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI ), consultado el 11 de julio de 2011							

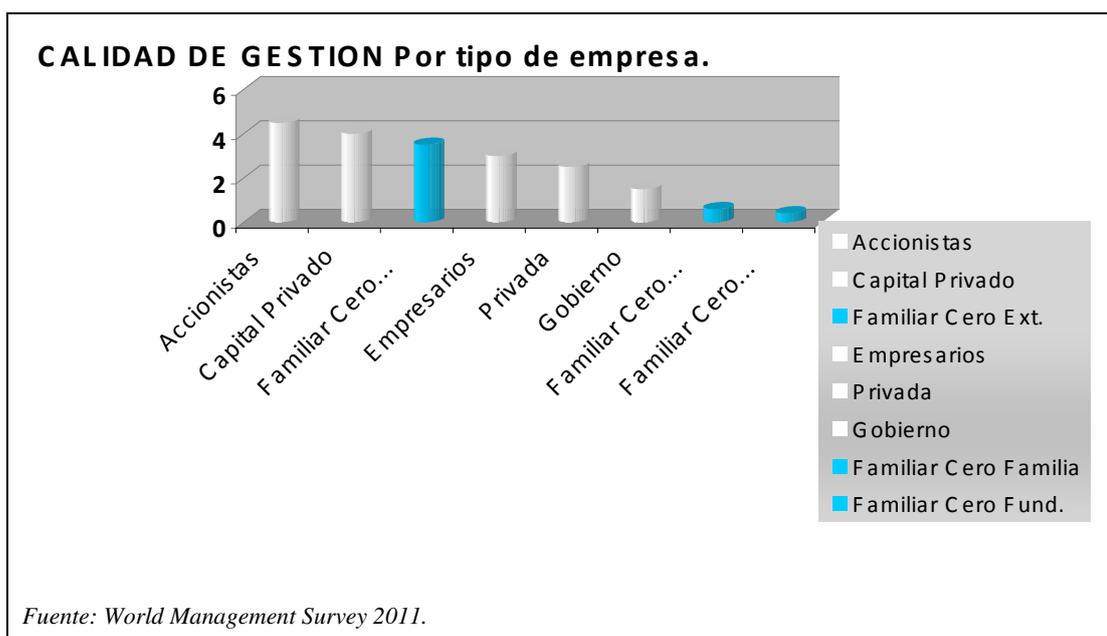
**Realidad: Influencia familiar en la empresa mexicana**

El influjo que tienen las características sociales y culturales además del claro efecto que la influencia familiar ejerce sobre la calidad de la gestión de sus empresas y en cómo reducen la transferencia de conocimiento motiva a que se trate de encontrar qué causas determinan que se queden detrás de las extranjeras aún cuando México tiene gran potencial de convertirse en una economía líder mundial. Se ha determinado que la influencia familiar en tiene gran trascendencia en la productividad y competitividad de las empresas de dos formas (VALDA, 2012):

1. *Calidad de Gestión*: En un reciente estudio sobre la calidad de gestión en países desarrollados y en vías de desarrollo, las conclusiones son claras y contundentes: a) las empresas con altos índices de influencia familiar en su dirección obtienen una calidad exponencialmente menor en su gestión, tal como se observa en la siguiente gráfica. Sin embargo, al tener un director que no sea miembro de la familia, o ayuda de un consultor externo, la calidad de su gestión incrementa casi a niveles de empresas de capital privado y/o accionistas, y b) la calidad de gestión de México, aunque aún con mejor nota que los

países BRIC (*acrónimo, formado por las iniciales de Brasil, Rusia, la India y China*), está muy por debajo de la media y lejos de países desarrollados.

Esto se explica por el alto nivel de colectivismo y de distancia de poder que presenta la cultura mexicana, que genera, entre otros, problemas para deslindar la familia de los negocios, nepotismo, disputas familiares, centralidad del fundador, renuencia a aceptar la existencia de problemas, modelos organizacionales de estilo patriarcal y serios problemas en la calidad de sus decisiones estratégicas.

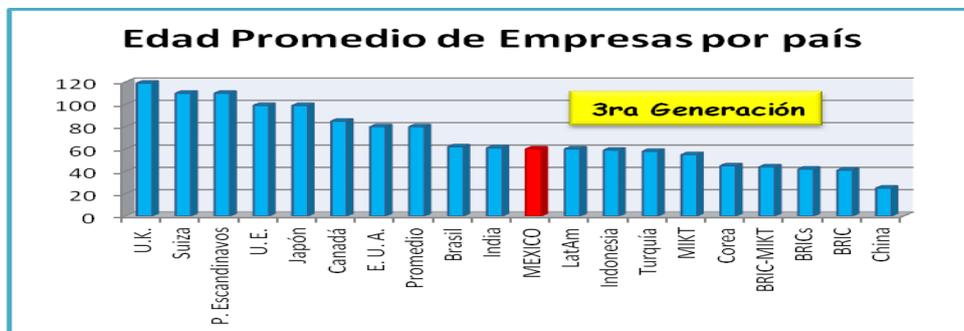


**2. Impacto de la 3ra generación:** En promedio, las grandes empresas mexicanas tienen 65 años de edad. La misma edad en que, de manera general, las empresas experimentan la entrada de la tercera generación en sus operaciones (*Gráfica 2*). Así, las organizaciones que han logrado sobrevivir y ser exitosas durante las primeras dos generaciones, logran hacerla crecer de manera exponencial gracias a que su oferta de valor está bien alineada con las necesidades de su clientela. Generalmente, el fundador ve una oportunidad de negocio, y la segunda generación comparte la pasión e ideales de la primera y hace crecer la empresa de manera importante.

El problema radica en que la tercera generación no comparte la misma pasión por el negocio y siente complejos por la relación con sus predecesores, debido a que no vivió la creación del negocio, quiere ganar poder entre sus rivales por el puesto y dejar su propia huella, generando un riesgo importante de dejar de ofrecer las características que hicieron de ese negocio un éxito en un principio.

La empresa mexicana, al igual que cualquier otra, crece, se desarrolla o fracasa como resultado de la calidad de su gestión y decisiones estratégicas. La máxima responsabilidad de una empresa es ser rentable, desgraciadamente, este no siempre es el caso en empresas con alta influencia familiar.

### ***¿QUIÉN SOBREVIVE A LA TERCERA GENERACIÓN?***



Fuente: Forbes Global 2000 Leading Companies. World Management Survey 2011.

## **2.2 Marco Contextual**

El estado de Coahuila de Zaragoza se encuentra localizado en la parte central del norte de México, se conforma por 38 municipios divididos en seis regiones socioeconómicas: Sureste, Laguna, Centro, Carbonífera, Norte y Desierto: La región Centro, concretamente donde se ubica el municipio de Monclova sujeto del estudio.

### *Empresa familiar:*

- Es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella” (Donnelly, 1964), citado por (GALLO, 1998)
- Según Ginebra (1997), citado por (GALLO, 1998) el fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo.
- La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible” (Ginebra, 1997), citado por (GALLO, 1998).

*Sucesión familiar:* La sucesión de padre a hijo en el liderazgo de una empresa controlada por la familia, involucra un proceso cronológico a largo plazo de socialización en el cual

los sucesores de la familia se preparan gradualmente para el liderazgo a través del aprendizaje de experiencias en el transcurso de su vida” (Longenecker, Schoen, 1978, p.87), citado por (GALLO, 1998)

*Órganos de gobernabilidad familiar:* Las empresas familiares además de velar por la profesionalización de los familiares que trabajan en la empresa familiar, es necesario profesionalizar los sistemas de dirección, o sea, los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos. Los sistemas de dirección constituyen buena parte de la “línea fronteriza” de relaciones entre la familia y la empresa y, cuando se profesionalizan, se crea una importante garantía de que la empresa no caerá en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos de los mercados. Los órganos de gobierno más relevantes de una empresa familiar son:

- *Asamblea o junta de accionistas.* Tiene como misión analizar y resolver todos los temas propios de las actividades realizadas por la empresa a partir de la información económica y financiera que debe brindar la dirección.
- *Consejo de administración.* Órgano permanente en una empresa familiar; Tiene por misión dirigir y controlar el progreso de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. “Además de supervisar la gestión, la dirección cumple con otra función igualmente importante para los propietarios, que es asegurar que el CEO y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener” (Lansberg, cfr, Dodero 2002), citado por (GALLO, 1998). El objetivo del comité es conseguir un equipo eficaz que agregue valor económico y social a los accionistas y a la organización.
- *Asamblea Familiar.* Tiene como objetivo principal construir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar” (Dodero, 2002, p.212), referido por (GALLO, 1998).
- *Consejo Familiar.* Desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa familiar. Además, el consejo familiar ha de

educar a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa” (Dodero, 2002, p.221)citado por (GALLO, 1998).

- *Protocolo familiar.* Desde el punto de vista de la familia, un protocolo debe ayudar a promover la unidad y la armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando ésta los valores que hacen fuerte a la empresa(Grabinsky, 1994).

## **111. Metodología**

### **3.1 Tipo de investigación.**

El estudio es del tipo exploratorio en cuanto a que trata de indagar el comportamiento de los sujetos del estudio; así mismo es descriptivo en relación a cuantificar las personas y empresas que se ven involucradas en el mismo proyecto.

Identificadas las variables de impacto, se determinan los ítems sobre las variables involucradas en cada una de éstas y se diseña el cuestionario estructurado; se considera básica la pregunta *¿Es familiar la empresa donde trabaja o de la que es dueño?* con la finalidad de descartar de inmediato a las empresas no familiares y continuar con las que reúnen esta característica.

Del universo de 8759 entidades, se determina muestra de 368 casos; se elabora cuestionario, se pasa a filtro de expertos y se realizan aplicaciones piloto; posteriormente se efectúan las adaptaciones correspondientes. Se obtiene la información efectuando entrevistas cara a cara con los responsables (empresarios y directivos en algunos casos y administradores de personal en otros) de las empresas identificadas.

### **3.2 Hipotesis**

H<sub>01</sub> Las micros, pequeñas y medianas empresas familiares del Municipio de Monclova, Coahuila, México, si observan situaciones problemáticas que le impiden la sustentabilidad y continuidad generacional

H<sub>02</sub> Si existe relación entre la problemática de las MiPyMes del municipio de Monclova, Coahuila, México por la gobernabilidad familiar de las MiPyMes y la potencialidad de la continuidad generacional.

### **3.3 Muestra**

Considerando universo conocido(finito) de 8759 empresas:

$$n = \frac{NZ^2(a/2PnQn)}{(N-1)E^2 + Z^2(a/2PnQn)}$$

P= Prop. Desc.

<b>n=</b>	<b>378</b>	<b>n=</b>	<b>8413</b>
N=	8 759		22.86
Z=	0.95		
a/2PnQn=	0.25		
E=	0.05		

### Muestra Probabilística ESTRATIFICADA.

La estratificación aumenta la precisión de la muestra al hacerlo por tamaños de muestra por estrato y así se logra disminuir la varianza de cada unidad de la media muestral (Kish, 1995). El proceso es simple; una vez obtenida el tamaño de la muestra de una población dada con variables diferentes y, dado el nivel de confianza, se procede a determinar la proporción existente, así:

El factor de muestra constante (ksh) para cada estrato es el siguiente:

nh = Tamaño muestra poblacional :(368)

Nh = Población de los estratos :( 8759)

$$ksh = \frac{n}{N} = \frac{284}{1074} = 0.042013$$

ksh = 0.042013 (eliminando fracciones ) al que le identificamos como:

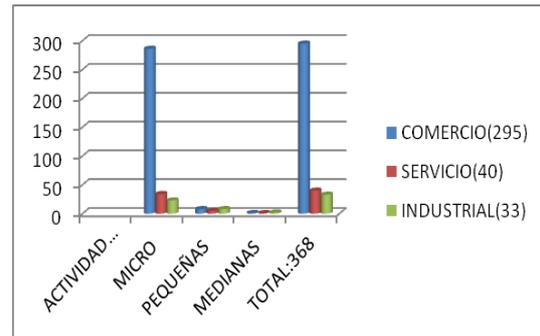
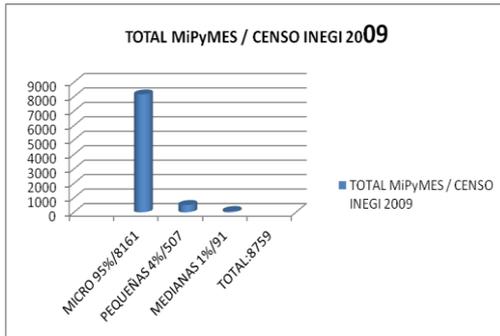
fh = factor de la muestra poblacional

$$fh = 0.042013$$

<i>ESTRATO</i>	<i>No. EMPRESAS</i>	<i>%</i>	<i>FACTOR</i>	<i>MUESTRA</i>
MICRO	8 161	93.17 %	0.042013	<b>343</b>
PEQUEÑA	507	5.78 %	0.042013	<b>21</b>
MEDIA	91	1.05 %	0.042013	<b>4</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>8759</b>	<b>100.0 %</b>		<b>368</b>

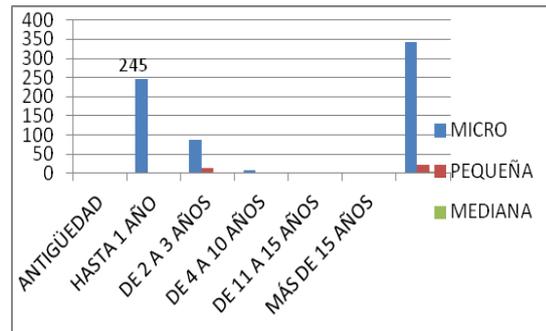
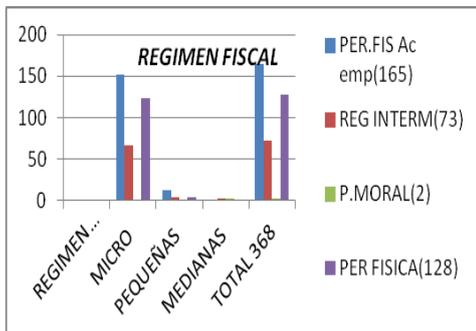
Diseño: propio.

## 1V. Resultados



### 1. Estrato total empresas(8759)

### 2. Actividad empresa en muestra 368 casos



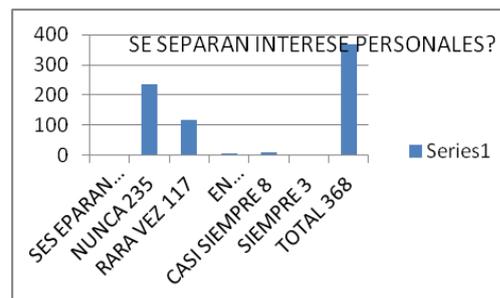
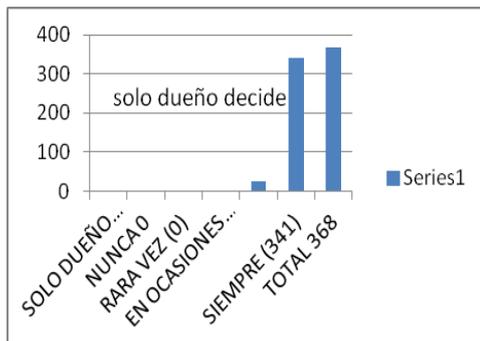
### 3. Régimen Fiscal

### 4. Antigüedad



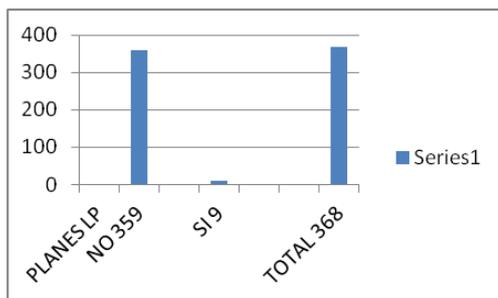
### 5. Cobertura puestos principales con Familiares.

### 6. Existen conflictos familiares por la Toma de decisiones clave.

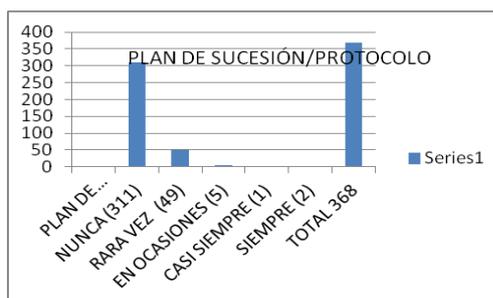


### 7. Sólo el dueño decide?

### 8. Son separados intereses familiares?



**9. Tienen planes a largo plazo?**



**10. Existe plan de sucesión (protocolo)**

## V. Conclusiones

Los resultados nos señalan que de las 8759 entidades económicas en todos sus estratos en el municipio de Monclova, Coahuila, México, el 95% (8161) son micros, 4% (507) son pequeñas y el 1% (91) son medianas. Determinada la muestra estratificada para ser más objetivos, 295(80.16%) corresponden al giro comercial, 40(10.87%) al de servicios y 33(8.97%) al industrial. El régimen fiscal observa que 165 casos están por el de personas físicas con actividades empresariales (44.84%), con Régimen Intermedio 73 (19.84%), Personas Morales 2 (0.54%) y 128(34.78%) de ellos propiamente como Personas Físicas.

En lo que respecta a la antigüedad, 248 empresas (67.39% ), tienen hasta un año de antigüedad, de éstas, 245 son micros y 3 pequeñas; de 2 a 3 años, 101(27.45% ) casos, de los cuales 88 son micros y 13 pequeñas; de 4 a 10 años, 13(3.53% ), de las cuales 9 son micro, 3 pequeñas y 1 mediana; de 11 a 15 años, 4(1.09% ), 1 micro, 1 pequeña y 2 medianas; más de 15 años solo se ubican 2 (0.54% ), 1 pequeña y 1 mediana; por lo tanto se concluye que en nuestro municipio en esta variable, no es de impacto generacional ya que casi el 75 % de las entidades económicas, solo cuentan hasta con tres años de antigüedad solamente.

### COMPORTAMIENTOS VARIOS SOBRE VARIABLES

Frecuencia/ %	Cubren los puestos Con familiares?		Existen conflictos Familiares?		Separan Intereses Familiares/negocio?		Sólo dueño Decide?		Se hace Plan de sucesión (protocolo)?	
1	303	82.34 %	48	13.04 %	3	0.82 %	341	92.66%	3	0.82 %
2	44	11.96 %	312	84.78 %	8	2.17 %	27	7.34 %	8	2.17 %
3	18	4.89 %	6	1.64 %	5	1.36 %	0	0.00	6	1.63 %
4	3	0.81 %	2	0.54 %	117	31.79 %	0	0.00	49	13.32%
5	0	0.00 %	0	0.00 %	235	63.86 %	0	0.00	311	84.51%
Total: 100%	368		368		368		368		368	

*Simbología: 1 (siempre) 2 (casi siempre) 3 (ocasionalmente) 4 (rara vez) 5 (nunca)*

*Diseño: propio*

En lo que respecta a los planes a largo plazo, 359 empresas (97.55%) no cuenta con éstos, solamente 9 ( 2.45%) manifiesta lo contrario.

Finalmente podemos concluir que de acuerdo con los resultados obtenidos, que las micros, pequeñas y medianas empresas familiares del Municipio de Monclova, Coahuila, México, si observan situaciones problemáticas que le impiden la sustentabilidad y continuidad generacional; además, se ratifica la relación entre la problemática por la gobernabilidad familiar de las MiPyMes y la potencialidad de la continuidad generacional, por lo que se confirman las hipótesis establecidas en el estudio.

## **VI. Recomendaciones.**

Identificar y proporcionar a las MyPMeS los fundamentos más elementales e importantes en su administración y control, así:

### *1. Proveer de instrumentos y normas parar la continuidad de una empresa familiar.*

Algunas económicas con varias generaciones de antigüedad tienen como regla inflexible la restricción para incorporar familiares en la gestión de la empresa, y en muchas de ellas se ha prohibido totalmente, dejando que los familiares participen únicamente en el consejo de administración, lo cual sería una buena medida para evitar los conflictos y su permanencia en el mercado competitivo generación tras generación.

### *2. Orientar sobre la gobernabilidad familiar y la futura sucesión.*

No existe un proyecto específico de formación y de determinación del sucesor, por lo que es indispensable ir adecuando los órganos de gobierno de la empresa para que sean éstos los que determinen tanto el sucesor como los posibles procedimientos para su elección y formación, en su caso.

### *1. Dar herramientas administrativas, financieras y de control a los empresarios, directores y toda persona al frente de empresas familiares.*

Se considera que si las empresas familiares cuentan con las herramientas administrativas para la continuidad, podrían ser un factor muy importante de crecimiento económico y social para nuestro país

## REFERENCIAS

- Andersen, A. (1999). CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS EN MEXICO.
- CELORIO, A. T. (2012). Reglas claras, pymes sobresalientes. from ELEMPRESARIO.MX  
<http://elempresario.mx/actualidad/reglas-claras-pymes-sobresalientes>
- CEPAL. (2001). VIDA DE EMPRESAS FAMILIARES.
- DODERO, S. (2002). EL SECRETO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS.  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/abiti\\_m...](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m...)
- GALLO, M. A. (Ed.). (1998). La sucesión en la empresa familiar (Vol. 12). ESPAÑA: ESTUDIOS E INFORMES.
- Grabinsky, S. (Ed.). (1994). La empresa familiar (Vol. 4a. edición): México: del verbo emprender.
- INEGI. (2009). DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI ). MEXICO: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y GEOGRAGIA.
- Kish. (1995). METODOLOGIA, 25.
- ORELLANA LOPEZ, V. G. (2008). IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES. Sánchez, A. E. (2007). ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) MEXICANAS. Retrieved from <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/aes.htm> website:  
<http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/aes.htm>
- ESTRATIFICACION DE EMPRESAS (2009).
- VALDA, J. C. (Producer). (2012). Realidad: Influencia familiar en la empresa mexicana febrero 23, 2012 por Juan Carlos Valda