

Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa

Marisol Romero Lozoya

Universidad Autónoma de Sinaloa

mromero@uas.edu.mx

Resumen

Introducción. Es un tema de actualidad el comprender los factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares, porque tiene implicaciones para clientes, proveedores, entidades financieras, empleados, propietarios, la empresa familiar y la sociedad en general. **Objetivo.** Con el objetivo de comunicar los factores que favorecen el éxito de las innovaciones y los que provocan su fracaso, en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa. **Materiales y métodos.** La investigación es cualitativa de corte transversal; las empresas alimenticias objeto de estudio fueron: Hornos la cuesta, Productos bebida, Productos Aguilar, Mariscos El tanque y Banquetes Bertha. **Resultados.** Se encontró que la existencia de políticas estatales de apoyo a la innovación, la relación amistosa entre padre e hijos favorece el desempeño de empresas familiares y al contrario el problema clave es el mismo creador de la empresa que tiene que luchar contra sí mismo, para separarse preparando bien y a tiempo a su sucesor, así como el reparto de bienes anticipadamente **Conclusión.** Es bajo el desempeño innovador, porque no le favorecen ni los factores exógenos, ni los endógenos, llegando a ser necesaria la intervención y apoyos.

Palabras clave Empresa familiar, innovación, éxito y fracaso empresarial.

Key words Family business, innovation, success and business failure

Introducción

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y Varela, en México el 90% de las empresas son familiares, es decir, nueve de cada diez empresas son familiares y generan siete de cada diez empleos, que padecen problemas como falta de institucionalización, conflicto de intereses u organigramas poco claros, aseguró Mario Rizo, socio de la firma Salles, Sáinz-Grant Thornton.

La falta de institucionalización obedece en gran medida a la ausencia de protocolos familiares que garanticen la continuidad de las empresas; sólo el 10% de las empresas tiene alguno de estos acuerdos o está en proceso de redactarlo. Quienes están al frente de estas empresas no tienen una idea clara de cómo se encuentra valuada y a cuánto asciende su patrimonio.

El 60% de las empresas familiares no sobrevive a la primera generación, y menos del 20% llega a la tercera; su principales causas de fracaso son las finanzas poco claras, “sangrar” al negocio cuando todavía no es tiempo, ego del fundador, desconocimiento de ¿a quién le toca qué?, paternalismo, dependencia excesiva, cero institucionalización y no elegir un sucesor en forma anticipada (Vargas, 2013).

La situación del financiamiento es otra de las limitantes de las empresas familiares, tal y como lo expresa Juan Carlos Simón, socio de la práctica de consultoría de PwC: la obtención de créditos se convierte en un doble reto: por un lado, requieren recursos para

concretar proyectos y, por el otro, esos recursos están condicionados a la generación de estructuras formales dentro del negocio. Cuando estas estructuras no son lo suficientemente sólidas para inspirar confianza, el financiamiento se otorga a tasas demasiado elevadas.

Además del financiamiento, otro de los obstáculos tiene que ver con los planes de sucesión, ya que la falta de planificación de los procesos de sucesión generacional, en las empresas familiares mexicanas propicia la desaparición de 70% de ellas, advirtió Mario Rizo, socio de la firma de consultoría Salles Sáinz Grant Thornton.

Otro de los especialistas aclara que los conflictos familiares se visualizan en uno de cada dos casos como el motivo para tener problemas al interior de la empresa. Es importante que se construyan las bases para que los negocios perduren en el tiempo (Expansión, 2013).

La encuesta bianual a Empresas Familiares 2012 de PwC arroja que una de cada cuatro empresas familiares prevé tener un crecimiento rápido y agresivo, mientras que sólo una de cada cinco empresas planea tener una consolidación de sus ventas en el corto plazo.

Hasta el 90% de las empresas familiares ha llegado a quebrar por una gestión ineficiente, por lo tanto, institucionalizarse para permanecer en el tiempo es uno de los principales retos de estos negocios (González, 2011).

Lo anterior justifica el análisis de las empresas familiares en el contexto de la región del Évora específicamente en el municipio de Salvador Alvarado, Sinaloa, entendiendo por empresas familiares a las organizaciones económicas donde su propiedad, control y dirección descansa en un determinado núcleo familiar, con vocación de ser transmitidos a otras generaciones (Serna y Suárez, 2005), otra definición es aquella en la cual, parte de la

propiedad es poseída por un familiar, alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en ella y tienen incorporadas al menos dos generaciones (Gallo, 2005).

Otra variable no menos importante son las innovaciones empresariales, que se entienden como, las actividades innovadoras en toda clase de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que conducen real o potencialmente a la puesta en marcha de innovaciones. A partir de esta definición se pueden distinguir dos tipos de innovaciones: innovaciones tecnológicas e innovaciones no tecnológicas (INE, 2009).

La necesidad de innovar fue identificado como uno de los principales desafíos que enfrentarán las empresas familiares en los próximos años, así como el acceso a nuevas tecnologías.

Uno de los mecanismos facilitadores de las empresas familiares es el conocimiento para la implementación y los mecanismos para enfrentar los problemas y discusiones familiares en torno a los negocios (PWC, 2013).

Según Chauca los factores que favorecen el desarrollo de las empresas familiares son ocho: Compromiso, conocimiento, flexibilidad, planeación a largo plazo, estructura estable, rapidez en la toma de decisiones, confiabilidad y orgullo, afán de logro y formación empresarial otro autor destaca la agilidad y velocidad para la toma de decisiones, los valores familiares en los que basan su administración, la continuidad de sus operaciones y la visión de largo plazo y, expresa que son ocho los factores que dificultan el avance de las empresas familiares; conflictos de intereses, existencia de “feudos”, autocracia y paternalismo, resistencia al cambio, sucesión, liderazgo y legitimidad, entre otras limitantes como el acceso al capital y financiamiento, el establecimiento de reglas

claras para los familiares involucrados en la empresa, la atracción y retención de talento, y falta el potencial de nuevas ideas.

Metodología

Las empresas familiares, como objeto de estudio, han sido tratadas por múltiples y diversos autores desde distintas perspectivas. Para este caso, se considera del conjunto de entidades económicas del directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE) como padrón más completo disponible en el área geográfica del estudio, ubicada en el municipio de Salvador Alvarado perteneciente a la región del Évora, Sinaloa, México. La investigación se considera cualitativa de corte transversal, el tiempo de estudio fue el año 2013 y se seleccionó una muestra no probabilística de las empresas familiares para realizarse el estudio global, las cinco empresas familiares, objeto de estudio fueron Hornos la cuesta, Productos bebida, Productos Aguilar, Mariscos El tanque y Banquetes Bertha.

Las técnicas empleadas para la recolección de datos empíricos fueron la revisión documental, observación no participante y entrevistas, las cuales explico a continuación: La revisión documental se obtuvo mediante la gestión de información actualizada y relevante de la temática tratada, tal es el caso de las innovaciones en las empresas familiares, sus factores de éxito o fracaso para su desarrollo empresarial. Observación no participante. Para la identificación y selección de empresas se visitaron durante un mes con la ayuda de alumnos prestantes de servicio social y las entrevistas fueron para los dueños o familiares de la empresa, en esta parte de la investigación y en la medida de lo posible se usó la grabadora y se utilizó la guía temática. Las entrevistas se realizaron una diaria con la menor intervención posible de parte del entrevistador.

Posteriormente se interpretó la información, purificándose los enunciados, elaborando los resultados y las conclusiones pertinentes.

Desarrollo

La literatura analizada es muy explícita sobre las empresas familiares, destacándose numerosos estudios acerca de los principales factores que limitan o benefician su desarrollo y permanencia en el mercado, que van desde la simple organización hasta la complejidad de la sucesión planeada, los argumentos revisados se presentan a continuación.

Las empresas como elemento fundamental para el desarrollo económico de un país, constituyen una fuente de empleo amplia, además de que actúan como agentes del desarrollo económico de una comunidad. Las empresas familiares (EF) son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están ligadas a nuestra vida económica y social, tienen en su identidad como empresa, las mismas características que cualquier otra empresa; la principal diferencia es su conexión con una familia o grupo familiar que posee una influencia directa en la dirección y control de la misma.

Se presentan los resultados de un diagnóstico de las EF de Guadalupe Victoria pertenecientes al Valle de Mexicali, México, y determinar los órganos de gobierno que las rigen, con la finalidad de ayudar a la familia empresaria a cristalizar su visión en acciones concretas. Los órganos de gobierno involucran a los tres subsistemas de la empresa familiar (propiedad, familia y empresa) y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes (Montoya, 2011), incluso se presenta un análisis de diversos modelos para establecer un gobierno corporativo eficiente basados en estructuras familiares (Monteferrante M, 2012), asimismo se propone una guía práctica de

organización y sucesión para la micro, pequeña y mediana empresa familiar (Angeles Monterde Valenzuela, 2012).

El trabajo que presenta Vázquez presenta la evolución de la empresa familiar mexicana Grupo Internacional CAOR de su fundación en 1969 a 2008, de la cual se pueden retomar buenas experiencias (Vázquez, 2011).

El autor discute de los factores que contribuyen para ser un buen líder y las competencias de la inteligencia emocional relacionadas, incluyendo el estilo coercitivo, el estilo democrático y el acompañamiento, lo anterior en las empresas familiares (Tàpies, 2012b).

El artículo se enfoca en la pauta de la empresa familiar como la espina dorsal de la economía. El autor discute de los mitos acerca de las empresas y ofrece los consejos que deben considerar los gerentes para fomentar su perdurabilidad. La empresa familiar consiste en tres sistemas que interaccionan que consisten en la propiedad, la empresa y la familia. Se presentan las tablas que se tratan del porcentaje de las empresas familiares en distintos países y las grandes empresas familiares en el mundo (Tàpies, 2012a).

El artículo se enfoca en la importancia de las cualidades de la continuidad y el compromiso en las empresas familiares. El autor enfatiza que las empresas deben elaborar su proceso de protocolo familiar para proteger la supervivencia y proyectar el futuro. Se discute de las estructuras que componen el ecosistema de la empresa familiar, incluyendo los dueños, el directorio y la gerencia (Folle, 2012).

Una nueva estrategia de análisis es enfocarse a identificar los factores que influyen en la visión patrimonial de las empresas familiares colombianas, es decir, el propósito que tiene el patrimonio en las familias. El modelo de investigación inicial estableció teóricamente que existían diferentes mezclas de estos factores que influyen en la visión patrimonial. Se

aplicó una encuesta estructurada a 32 empresas de diferentes tamaños, generaciones y sectores. Se realizó un análisis factorial y de regresión lineal múltiple que indicó una influencia de: 1) el porcentaje de directivos familiares (factor familiar), 2) el número total de miembros de la familia (factor familiar), y 3) la rentabilidad sobre el patrimonio (factor riqueza) (Ramírez, Gómez-Betancourt, & Vergara, 2011). Apoyándose con los argumentos de otros estudios de caso realizados en Colombia como otra alternativa de vinculación de descendientes en empresas familiares (Posso, 2011).

La investigación permitió evidenciar los beneficios que obtiene una empresa familiar cuando cuenta con directivos familiares debidamente preparados para desempeñar este rol. Conocen bien el negocio, de hecho, continuamente se habla del mismo en los diferentes escenarios familiares y empresariales donde está presente el sucesor, indicando que no siempre el familiar escogido reúne las condiciones necesarias para desempeñar estos cargos. En ocasiones, el cargo se crea en función a la persona que se desea vincular y no mediante un proceso formal, donde previamente se defina el perfil del sucesor considerando los retos que garantizarán la perdurabilidad de la empresa en manos de la familia (Hoyos D & Martínez Díaz, 2013).

La empresa familiar se ostenta como el principal sostén de la economía mundial. Sin embargo, su peculiar estructura, -conformada por los sistemas familiar y empresarial-, torna compleja su gestión. A diferencia de las empresas no familiares que basan su éxito solo en la rentabilidad, las organizaciones familiares lo sostienen en su armonía familiar a la par de su rentabilidad. La armonía y la comunicación son de los pilares más fuertes de la empresa familiar y están estrechamente ligadas, siendo la segunda la que coadyuva a preservar la primera. De esta manera, la comunicación se convierte en más que una simple herramienta de gestión, para transformarse en un proceso vital para las empresas familiares.

La investigación que argumenta lo anterior explica que se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán y que los resultados encontrados muestran que el sistema de comunicación en las empresas familiares de Tehuacán es bueno pero poco formal, aunque este último rasgo no afecta de manera significativa en su armonía. Se observó que la comunicación y la armonía van mejorando conforme aumenta el tamaño de la empresa, siendo el protocolo familiar, el instrumento que más contribuye a esta mejora en las empresas estudiadas (Guzmán & García, 2013a). Además, resulta trascendental para las organizaciones familiares establecer reglas que les permitan conjugar los diferentes objetivos e intereses de ambos sistemas para el funcionamiento exitoso y armonioso de la empresa familiar. (Guzmán & García, 2013b).

La investigación denominada: "El Sucesor, Figura Clave en el Éxito de la Empresa Familiar", identifica los elementos estratégicos que integran la figura de: familia, fundador, y sucesor quienes tienen la facultad de tomar decisiones, así mismo, se aborda el plan de sucesión. Con el fin de lograr la continuidad se requiere identificar al sucesor ideal que reúna los requisitos del fundador y las necesidades de la empresa familiar. Algunos fundadores trabajan hasta el día de su muerte y nunca planean su retiro dejando problemas familiares sin desearlo. Es uno de los temas más importantes, delicados y costosos, lamentablemente se le brinda poca atención, porque no se dedica el tiempo adecuado ni el momento para preparar al sucesor que va a ocupar el lugar del fundador (Gaona Tamez, De la Garza Cienfuegos, & Hernández Sandoval, 2013).

Rodolfo Anzola, presidente de Panelas Valencia C.A., intentaba emprender una nueva expansión de la empresa, pero implicaba poner de acuerdo a personas que tenían poder de decisión y diferentes puntos de vista: las dos ramas de la familia de su esposa que participaba en la propiedad de la compañía (Monteferrante & Piñango, 2011).

El artículo se enfoca en las cualidades más importantes para el éxito de las empresas familiares en América Latina. Según el autor, uno de los desafíos más grandes para las empresas familiares es mantener el espíritu emprendedor y la innovación. Se enfatiza que los tres errores más graves para las empresas familiares son la evitación de los conflictos, la falta de un propio, único protocolo familiar y la falta de dos estrategias, una empresarial y otra familiar (Ogliastri, 2013).

Un estudio realizado en la ciudad de Tijuana, en Baja California, México analiza los factores de contingencias que inciden en la profesionalización de las empresas familiares y determina el perfil del propietario/gerente y la estructura organizativa de las empresas en mención (Flores Ortiz, Vega López, & Solís Quinteros, 2013).

Sobre la base de la opinión de expertos del ámbito académico, asesores consultores de empresas familiares y empresarios que han vivido este tipo de procesos, se logró determinar que las variables que más explican el éxito en las empresas familiares son la capacidad de adaptarse a los cambios y el control de los procesos de profesionalización. Por otra parte, las variables que menos explican este fenómeno son la capacidad de compartir tareas por parte del propietario y la incorporación de ejecutivos no familiares por medio de procesos competitivos (Llanos, Pasten, Valenzuela, & Huepe, 2011).

La empresa familiar es un motor generador de riqueza económica y bienestar social a nivel mundial. Sin embargo, presenta una tasa de mortalidad muy alta, debido principalmente al reto que representa el conjuntar los diferentes fines e intereses de los sistemas que la componen. Un problema grave al que se enfrenta la empresa familiar en México es la falta de formalidad, la ausencia de reglas para diferenciar sus sistemas y poder conservar por un lado la armonía en la familia y por el otro, la competitividad y rentabilidad en la empresa. La presente es una investigación documental y de campo en la que se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de la

ciudad de Tehuacán, Puebla, cuyo objetivo fue analizar la relación de la profesionalización con respecto al desempeño, la armonía, la comunicación y los obstáculos. Además de un modelo estadístico se obtuvieron indicadores cualitativos y cuantitativos del comportamiento de las empresas familiares de dicha ciudad ("CHALLENGES FOR FAMILY BUSINESS CONTINUITY TEHUACAN CASE STUDY. (English)," 2013)

En el proceso de crecimiento y expansión de las empresas la diversificación se constituye como una decisión estratégica fundamental, estando influida por la estructura de propiedad. El presente trabajo analiza el efecto de la concentración de propiedad y el carácter familiar de la empresa en la decisión diversificar, analizando tanto el nivel como el tipo de diversificación, con noventa y nueve empresas españolas, durante los años 2000-2005, resultando que la organización que está controlada por un grupo familiar, presentan un mayor grado de diversificación que las compañías no familiares (Gómez, Rodríguez, & Avendaño, 2012).

Mathieu Carengo, director ejecutivo del Centro Empresa Familiar, explica los siete errores en la gestión de una empresa, entre los que se incluyen la falta de colaboración con otros, el exceso de confianza en la intuición y, la resistencia al cambio ("Los 7 pecados capitales del emprendedor. (Spanish)," 2011).

Robert Brockhaus, discute en detalle los diversos mecanismos que se requieren para un gobierno efectivo de la empresa familiar, comparte en su artículo toda una serie de herramientas de gestión que pueden y deben ser aplicadas en la empresa familiar para su correcta dirección y operación (Smallbone et al., 2011).

Este artículo contribuye al conocimiento de la empresa familiar mexicana, descubriendo los valores de la empresa que provienen del fundador y que se han transmitido hasta la actualidad, se reconoce la importancia de los valores legados a la empresa por el

fundador, que el sentido de orgullo y pertenencia a la empresa coinciden en los tres casos, lo que sugiere su influencia en el comportamiento del personal (de la Garza Ramos et al., 2011).

Otro artículo que se enfoca a los valores y en la importancia de tener el sentido de deber y el servicio dentro del ámbito de la empresa familiar para fomentar su supervivencia. La autora enfatiza que los principales variables que afectan la supervivencia de las empresas familiares incluyen el uso y el abuso del poder. La autora discute de los aspectos positivos de la cualidad de servir en la empresa, incluyendo la promoción del bienestar familiar, la profesionalización y los valores (Trevinyo-Rodríguez, 2012).

Este documento concluye en que las familias empresarias que entienden la relación entre valores, estrategia, visión de liderazgo- propietario, y la prioridad de las necesidades de la familia tienen más posibilidades de mantener la rentabilidad del negocio y la unidad de la familia (Ward, 2011).

La empresa familiar, además de un Buen Gobierno Corporativo en la empresa, necesita que la familia propietaria disponga de un Buen Gobierno Familiar. De esta manera puede asegurar sus ventajas competitivas fundamentales: la estabilidad accionarial, mediante la unidad de los accionistas familiares y su compromiso con la empresa, y la visión a largo plazo para lograr traspasar el legado de la empresa familiar a las siguientes generaciones. (Chiner, 2011).

Este autor habla sobre las crisis sucesivas de crecimiento y propone basándose en la observación de numerosos casos de la vida real, prácticas específicas de Gobierno Corporativo que unidas a las modernas técnicas de medición y creación de valor, faciliten el tránsito de esta dura etapa de las empresas familiares e impulsen su crecimiento (Barugel, 2010). Otro autores discuten el funcionamiento del gobierno de la empresa

familiar en América Latina, a través de los órganos directivos y del consejo familiar (Delucchi & Folle, 2012).

En Hermosillo, Sonora, México, se desarrolló un análisis de la situación actual de las empresas familiares y posteriormente se enfocó al análisis de la gestión directiva, con el propósito de identificar los problemas que prevalecen en este tipo de organizaciones, planteó un panorama empresarial, en el cual la dirección estratégica es factor clave del éxito del negocio, y la armonía familiar, centrándose en el diseño de la empresa familiar, sus órganos de gobierno, y el desarrollo de personas que dirigen estratégicamente la empresa hasta el proceso de sucesión directiva (Valenzuela, 2013).

Este artículo describe el aporte fundamental que realizan las Finanzas Corporativas a los aspectos centrales de las empresas familiares. Con el uso de las herramientas que aporta el gerenciamiento basado en la creación de valor con el objetivo de facilitar la supervivencia de la Empresa Familiar (Barugel, 2011)

Consultores, instituciones y académicos han impulsado un proceso de cambio en las empresas familiares que también ha afectado a otro tipo de compañías, las family offices, organizaciones creadas para gestionar las inversiones de la familia y el patrimonio de las generaciones presentes y futuras. Claramente, las family offices no son un concepto nuevo, pero las innovaciones operadas en la disciplina de empresa familiar han permitido su transformación en organizaciones profesionales (Fernández-Moya & Castro-Balaguer, 2011).

Es importante conocer el papel del emprendedor en el marco de la empresa familiar mexicana, por ser este tipo de organización de las que más abundan en nuestro país, y en donde más se presentan los actos del emprendedor; no obstante habrá que diferenciar al empresario del emprendedor, ya que el primero lo es por el hecho de poseer una

empresa, mientras que el segundo lo es como una forma de ser que lo impulsa a desarrollar proyectos permanentemente (Carrillo & Niebla Zatarain, 2011), para sostener la empresa a largo plazo y para impulsar su crecimiento es necesario que la empresa afronte un proceso sostenido de renovación. En las empresas familiares, el elemento clave para promover esa capacidad de renovación es el buen diseño de las estructuras de gobierno. Un buen gobierno permitirá que el espíritu emprendedor se mantenga a través de generaciones (Nueno, 2011).

Son pocos los artículos encontrados acerca del desarrollo sostenible de la empresa familiar como este artículo que describe la historia y la identidad de la compañía Cementos Molins. Se destaca la fundación de la compañía por la familia Molins, así como procesos de desarrollo que la compañía realizaba, especialmente durante los años cuarenta y ochenta. Se describe también la importancia del desarrollo sostenible para la empresa (Molins, 2011).

Muy interesante el enfoque moderno del estudio que se realizó en 343 empresas familiares de la ciudad de Celaya, Guanajuato, orientado a explorar la posible existencia de una disposición altruista por parte de los empresarios para brindar ayuda a la sociedad, el análisis se centra en la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), encontrándose ciertas disposiciones hacia el compromiso con la comunidad a través de las relaciones con organizaciones comunitarias y de la gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad (Contreras Soto, López Salazar, & López Mateo, 2012).

Esta investigación elabora un modelo de capacitación en aspectos económicos, administrativos, tecnológicos y valores familiares para lograr una sucesión exitosa y poder tomar la decisión de elegir al sucesor en una empresa familiar. En México un 90% de las empresas son de tipo familiar, la problemática que se presenta en este tipo de empresas es la sucesión cuando ya está el fundador terminando su ciclo laboral y se debe preparar

para elegir adecuadamente el posible candidato de la sucesión en Monclova, Coahuila, se identifica una cantidad significativa de empresas familiares que buscan no solo la permanencia sino el desarrollo y continuidad, por lo que se entrevistaron a ocho fundadores en el año 2011 y se identificó una deficiencia muy marcada en las empresas familiares, comparada con una empresa ideal (Gaona Tamez, de la Garza Cienfuegos, & Hernández Sandoval, 2014)

Otro trabajo ha sido enfocado al tema de la sucesión en las pequeñas empresas familiares del sector servicios en su primera generación. Todo parte de una variable dependiente, la sucesión y de tres variables independientes, compromiso, legalidad y miedo a la muerte. De esta forma se analiza de qué manera afectan al proceso de la sucesión administrativa y la forma en que los tres modelos teóricos (teoría de los sistemas, teoría de la agencia y la teoría de recursos y capacidades de las empresas familiares) ayudan a guiar el camino más confiable, certero y preciso para el fundador de la organización en su respectiva toma de decisiones para la planeación de la sucesión administrativa. El resultado obtenido muestra la influencia positiva de las variables independientes legalidad y miedo a la muerte. Sin embargo, se ha obtenido una relación no significativa con la variable independiente compromiso (Hernández Ruíz, Ayuntamiento de Tecomán, Padilla Martínez, & Espíritu Olmos, 2013).

Resultados

Los propietarios de cinco empresas familiares dedicados a productos alimenticios: La elaboración de pan tradicional, denominado “Hornos La cuesta”, elaboración de dulces de leche “Productos Bebida”, elaboración de productos cárnicos “Productos Aguilar”, preparación de productos del mar “Mariscos el Tanque” y preparación de platillos para cualquier evento social “Banquetes Bertha”.

Los propietarios tienen experiencia que va desde 15 años hasta los 50 años.

Distribuyen los productos en cualquier parte de Guamúchil perteneciente al municipio de Salvador Alvarado, en el municipio de Angostura, municipio de Mocorito, municipio de Guasave, municipio de Culiacán e incluso en el estado de Sonora en Guaymas y San Carlos.

Los factores de éxito de las empresas familiares por orden de importancia son los que se mencionan a continuación: La satisfacción del cliente, que quede satisfecho, que los vuelva a contratar y los recomiende, la buena relación que llevan ha sido el éxito de su negocio, la calidad en los productos, la colaboración en todos los aspectos, la limpieza, la constancia y el surtido frecuente a negocios.

Las implicaciones de las innovaciones para los clientes, proveedores, bancos, empleados, propietarios

Los clientes: Si es una comida o un tipo de marisco nuevo el cliente me lo acepta o no, dependiendo que es, lo que vaya a vender, y también a quien se los ofreceré, los platillos calientes se le ofrecen a la gente mayor de edad, si es picante, agrios o ácidos es a la juventud a quien se le ofrece.

Proveedores: Si queremos innovar tendremos que ampliar nuestra cartera de proveedores aquí en Guamúchil para no depender de uno o dos solamente.

Bancos: Si yo fuera a innovar ocuparía créditos para ampliar el negocio, ofrecer nuevos productos, comprar maquinaria y equipo.

Empleados: Se trabaja con los empleados se le invita a presentar propuestas de innovación, se les propone un trabajo y se les invita a que hagan las cosas bien, pero hasta ahí llegan las cosas.

Se presenta la situación cultural con el hecho de la innovación, aquí en la región la innovación es un factor no muy aceptado por los clientes, ya que al ser alimentos lo que se venden, la región tienen un tipo de alimentación muy específico muy cerrado. “Yo soy chef me recibí hace dos años en una universidad en la ciudad de Culiacán” (E5) se dio cuenta que la sociedad de aquí, de esta región siempre pide por lo regular los mismos tipos de platillos, cada que puede se actualiza, toma cursos de repostería, de cocina, lo más actualizado y novedoso que va saliendo “Los cursos no me sirven de mucho en nuestro negocio ya que es muy común que los clientes pidan solo comidas típicas de aquí de la región” (E5). Desde su punto de vista, es un factor de retraso en la innovación de este giro de negocios.

Los factores de fracaso o limitaciones de las empresas familiares

Uno de los factores muy frecuentes en este tipo de empresas son los sobregastos, es decir la mala administración, que se gaste lo que el negocio no está ganando. “Otras veces se acaba la materia prima (calabaza), no me surte el proveedor de sigma y pues eso afecta en la productividad” (E1). La pereza, en algunos casos el “vivir al día” sin planes ni visión de largo plazo, uno de los factores más graves porque puede desaparecer el negocio es la falta de comunicación. Y **nunca debe darse el reparto de bienes anticipadamente**, porque después cuando necesitas que los hijos te ayuden con las ganancias del negocio ya no lo consigues, al contrario te genera problemas legales, financieros y de comunicación.

Las limitaciones las pone uno mismo ya sea, como propietario al no actualizarse o como cliente al no permitirlo a los negocios ofertarles nuevos productos y querer siempre lo mismo. Como en el caso del negocio de banquetes que el mismo cliente no nos pide la novedad, con lo que nosotros queremos innovar. Mi mamá y yo, día con día tomamos cursos y capacitaciones de comidas de todo tipo, pero los clientes no nos los están aceptando, son renuentes y nos piden lo mismo casi siempre.

Las principales innovaciones en este tipo de negocios familiares

La introducción de nuevos productos como son el pan con queso filadelfia y pan con cajeta; en jamoncillos se incrementaron el número de presentaciones a 10 ;el enlatado y las recetas del chilorio, carnitas y asientos les ha funcionado muy bien; se trabaja en cubrir los menús para todo el público, si llega un niño les sirven platillos empanizados con toque dulce, que es lo que les gusta a los niños y la satisfacción del cliente con una variedad extensa de platillos para reuniones y fiestas.

El 100% de los propietarios de negocios familiares entrevistados mencionó que, la **buena relación entre padres e hijos favorece el desempeño de la empresa familiar**, por que colaborando todos se obtiene una mejor productividad, mejores resultados, porque si los hijos se te unen y saben trabajar lo que es tu comercio te ayudarían al 100%, porque bien dice el dicho "si cocinas enojado, la comida queda mala", regularmente se ingresa a colaborar desde muy chicos, desde los 10 a 12 años.

La sucesión de la empresa se dará o se dio (20%) en los mejores términos porque hasta la fecha no se han perdido los clientes, no hay dificultades para la continuidad del negocio pero sólo el 40% de ellos están preparados, le están echando ganas para prepararse en todo, no estar arraigados en una sola cosa, no haciéndose bolas y aprender de los consejos y la sabiduría de los padres, así como ellos siguieron la tradición de los abuelos para seguir hacia adelante.

El otro 40% cree que trabajando un año con el familiar que lo vaya a sustituir será suficiente, mencionan que su hijo, ya sabe mas o menos como funciona el negocio. Pero si ya fuera a quedarse definitivamente con él negocio, le enseñaría los números y todo eso que no le ha enseñado, pero definitivamente no cree que exista dificultad cuando dejen el negocio a su hijo que previamente han preparado,

Al contrario, son los hijos los que prevén tener dificultades, aunque cuentan con la preparación adecuada para el momento en que sus padres decidan retirarse, hacerse cargo por completo del negocio, la dificultad pudiera ser, perder algunos clientes, hay personas que siempre especifican que sean los padres quienes preparen los banquetes y no aceptan a nadie mas, esa podría ser una limitación a un futuro.

Los factores externos o exógenos a la empresa que dificultan o favorecen el desempeño innovador del negocio:

Dificultan

Primeramente la competencia como el horno que está cerca del CBTYS, otra es la forma de distribución del pan, se reparte en motos van surtiendo a domicilio.

El mismo gobierno que no se mantiene limpio, y hace que la gente se vaya, deje de vender sus productos.

El mercado de aquí no es grande.

El aspecto cultural, que los clientes no aceptan lo nuevo, siempre eligen los mismos platillos, aunque les ofrezcas otros nuevos.

Favorecen

La buena producción de productos agrícolas, cárnicos y lácteos.

Un factor que favorece nuestras ganas de innovar es que en municipios cercanos como Culiacán existen universidades en las cuales llega lo mas moderno para la capacitación.

Según la visión de los empresarios, los factores internos o endógenos que dificultan el desempeño innovador en el negocio son la falta de colaboración familiar, la falta de apoyos al proyecto, cuando faltan los empleados, la falta de planeación de la sucesión y visión del negocio, la falta de actualización del propietario, el conformismo y la falta de interés o miedo al crecimiento del negocio familiar, y lo único que **favorece** el desempeño

innovador es la relación amistosa entre padres e hijos así como, la conducta extremadamente amable con los clientes y proveedores lo que hace la diferencia.

Que intervención o apoyos necesita para desarrollarse, competir o crecer o mejorar como negocio

Se necesita capacitación y el conocimiento para hacer mestizas, se requieren recursos económicos del gobierno para el crecimiento tanto de la ubicación, como en maquinaria y equipo de la empresa familiar, la mejora de los agricultores es también mejora para los empresarios, aumento de empleados, se necesitan políticas de apoyo a la innovación de parte del gobierno federales y estatales para los comercios de la región, pero si se requiere un cambio cultural para aceptar novedades alimentarias.

Conclusiones

Considero que es bajo el desempeño innovador en las empresas familiares del municipio de Salvador Alvarado, porque no les favorecen ni los factores exógenos, ni los endógenos, llegando a ser necesaria la intervención e integración tanto los apoyos del gobierno como de las universidades y el sector empresarial familiar.

Los tres factores de éxito de las empresas familiares del municipio de Salvador Alvarado son: Lograr la satisfacción y fidelización del cliente, la buena relación y colaboración de los integrantes del negocio familiar, así como, la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

Prolongar la supervivencia de la empresa familiar, es posible si se conocen los principales factores de fracaso que se pueden cometer como son: la mala administración, el descuido de los proveedores, la falta de comunicación y la falta de visión para la sucesión a largo

plazo. Sin descuidar los aspectos culturales, de capacitación, financiamiento como exógenos pero de impacto al negocio.

Los dueños de empresas familiares preparan para la sucesión a un solo miembro de la familia, generalmente a un hijo(a) no a todos los hijos(as) que tienen, pudiendo ser por el interés que muestran o la orientación que ellos mismos le otorguen a cada miembro de la familia.

La persona elegida para la sucesión regularmente es del mismo sexo que el dueño del negocio, es decir, la dueña preparará a la hija y a la inversa, el dueño inducirá al negocio a un hijo.

La capacitación interna es muy generalista, dejan para el último momento la capacitación específica, sobre las finanzas, los estados financieros y los secretos de las recetas y formulas de preparación exactas que le dan ese toque de sabor y diferenciación respecto a la competencia.

En el área agroalimentaria, sí hay interés por heredar los negocios de los padres, a diferencia de los productores agrícolas que sus hijos no quieren saber de los trabajos que hacen los padres o hicieron los abuelos para progresar y sacar la familia adelante.

En este año 2013, son más los jóvenes a cargo de las empresas familiares, entre los 18 y 30 años de edad.

Los padres no realizan una adecuada promoción de las habilidades de sus hijos para generar la confianza en sus clientes.

No hay un interés real, por parte de ningún nivel de gobierno en apoyar a este tipo de negocios, no es algo que sea prioridad para ellos, ven a las empresas familiares alimentarias como algo que no requiere innovación.

Bibliografía

Angeles Monterde Valenzuela, M. d. I. (2012). EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: GARANTÍA DE CONTINUIDAD, LEGADO Y COMPETITIVIDAD. (Spanish). [Article]. *THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY FIRMS: A GUARANTEE OF CONTINUITY HERITAGE AND COMPETITIVENESS. (English)*, 7(1), 1000-1009.

Barugel, E. A. (2010). GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR: Arquitecturas diseñadas para superar la Crisis de la Delegación. (Spanish). [Article]. *Documentos de Trabajo*(433), 1-24.

Barugel, E. A. (2011). Una Arquitectura de Organización orientada a la supervivencia de la Empresa Familiar. (Spanish). [Article]. *Documentos de Trabajo*(473-482), 1-20.

Carrillo, O. L., & Niebla Zatarain, J. C. (2011). EL EMPRENDEDOR DE LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA, UNA VISIÓN CRÍTICA. (Spanish). [Article]. *The entrepreneur of the mexican family business, a critical vision. (English)*(40), 65-72.

Chauca Malásquez, Pablo M. y María Bertha Quintana León (2009): "MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA". Editorial Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, ed.1ra, México. P. 301.

Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. (Spanish). [Article]. *The need of correct family governance in family business. (English)*(32), 102-110.

Contreras Soto, R., López Salazar, A., & López Mateo, C. (2012). El altruismo de la empresa familiar y la posible cultura de la Responsabilidad Social de las Empresas. (Spanish).

[Article]. *The altruism of family businesses and the possible culture of business social responsibility. (English)*, 15(29), 101-119.

de la Garza Ramos, M. I., Quintero, J. M. M., Schekaibán, N. F. C., Almaguer, K. P. J., González, J. A., & Figueroa, J. G. D. (2011). LOS VALORES FAMILIARES Y LA EMPRESA FAMILIAR EN EL NORDESTE DE MÉXICO. (Spanish). [Article]. *Family values and the family business in northeast Mexico. (English)*, 23(42), 315-333.

Delucchi, A., & Folle, C. (2012). Gobierno y sucesión en la empresa familiar latinoamericana. (Spanish). [Article]. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 15(4), 68-78.

Fernández-Moya, M., & Castro-Balaguer, R. (2011). Looking for the perfect structure: The evolution of family office from a long-term perspective. [Article]. *En busca de la estructura perfecta: La evolución de las family office en perspectiva a largo plazo.*(32), 82-93.

Flores Ortiz, M. V., Vega López, A., & Solís Quinteros, M. M. (2013). FACTORES DE CONTINGENCIA QUE INCIDEN EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIOS DE TIJUANA, B.C., MÉXICO. (Spanish). [Article]. *CONTINGENCY FACTORS THAT INFLUENCE THE PROFESSIONALISM OF FAMILY BUSINESS IN THE SERVICES SECTOR OF TIJUANA, B.C., MÉXICO. (English)*, 6(5), 29-44.

Folle, C. (2012). Compromiso y continuidad en las empresas familiares. (English). [Article]. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 15(4), 54-59.

Gaona Tamez, L. L., De la Garza Cienfuegos, S. P., & Hernández Sandoval, R. H. (2013). EL SUCESOR, FIGURA CLAVE EN EL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR. (Spanish). [Article]. *THE SUCCESSOR, KEY FIGURE IN THE SUCCESS OF THE COMPAMY HOUSEHOLD. (English)*, 8(1), 1141-1149.

Gaona Tamez, L. L., de la Garza Cienfuegos, S. P., & Hernández Sandoval, R. H. (2014). EL SUCESOR, FIGURA CLAVE EN EL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR. (Spanish). [Article]. *THE SUCCESSOR, KEY FIGURE IN THE SUCCESS OF THE COMPANY HOUSEHOLD. (English)*, 7(3), 57-67.

Gómez, S. M. M., Rodríguez, R. N. T., & Avendaño, J. A. (2012). COMPENSACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA: SUS COMPONENTES, HERRAMIENTAS DE APOYO Y

CRITERIOS DE EFECTIVIDAD. (Spanish). [Article]. *COMPENSATION IN THE MEXICAN FAMILY BUSINESS: COMPONENTS, TECHNICAL TOOLS AND EFFECTIVENESS. (English)*, 5(5), 41-56.

Guzmán, H. D., & García, E. C. F. (2013a). LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR, PRINCIPAL ELEMENTO EN LA PRESERVACIÓN DE LA ARMONÍA FAMILIAR. (Spanish). [Article]. *COMMUNICATION IN THE FAMILY-OWNED BUSINESSES: MAJOR ELEMENT IN THE PRESERVATION OF FAMILY HARMONY. (English)*, 6(3), 95-114.

Guzmán, H. D., & García, E. C. F. (2013b). LAS REGLAS DE CONVIVENCIA Y SU INCIDENCIA EN LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE TEHUACÁN. (Spanish). [Article]. *IMPACT OF RULES ON THE CONTINUITY OF BUSINESS FAMILY OF TEHUACAN. (English)*, 8(2), 1381-1390.

Hernández Ruíz, L., Ayuntamiento de Tecomán, S. C. C. H., Padilla Martínez, A., & Espíritu Olmos, R. (2013). EMPRENDEDORES FAMILIARES Y LA SUCESIÓN ADMINISTRATIVA: UN ANÁLISIS EN PEQUEÑAS EMPRESAS. (Spanish). [Article]. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8(1), 565-573.

Instituto Nacional de Estadística. Ministerio de España. www.ine.es

Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F.-R., & Huepe, P. (2011). DETERMINANTES DEL ÉXITO EN PROCESOS DE PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES. (Spanish). [Article]. *DETERMINANTS OF SUCCESS IN FAMILY BUSINESS PROFESSIONALIZATION PROCESS. (English)*, 10(2), 9-23.

Los 7 pecados capitales del emprendedor. (Spanish). (2011). [Article]. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 14(4), 39-40.

LOS RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ANTE SU CONTINUIDAD: CASO TEHUACÁN. (Spanish), 6, bth 1-22, *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)* (Institute for Business & Finance Research 2013).

Molins, C. (2011). Cementos Molins: Una empresa familiar y casi centenaria. (Spanish). [Article]. *Cementos Molins: An almost hundred-year-old family business. (English)*(32), 132-138.

- Monteferrante M, P. (2012). ENTRE LA FAMILIA Y EL NEGOCIO EL DESAFÍO DE GOBERNAR UNA EMPRESA FAMILIAR. (Spanish). [Article]. *Family vs. business: the challenge of running a family business. (English)*, 17(3), 57-62.
- Monteferrante, P., & Piñango, R. (2011). PANELVA LOS CONFLICTOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR. (Spanish). [Article]. *Debates IESA*, 16(3), 78-83.
- Montoya, M. M. V. (2011). LAS EMPRESAS FAMILIARES Y SUS ORGANOS DE GOBIERNO: CASO EMPRESAS DE GUADALUPE VICTORIA. (Spanish). [Article]. *FAMILY-OWNED BUSINESSES AND THEIR GOVERNING STRUCTURE: THE CASE OF BUSINESS IN GUADALUPE VICTORIA. (English)*, 4(2), 53-66.
- Nueno, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones. (Spanish). [Article]. *Entrepreneurship and family business: Maintaining the entrepreneurial drive over generations. (English)*(32), 96-101.
- Ogliastri, E. (2013). ¿EMPRESA FAMILIAR EMPRENDEDORA? (Spanish). [Article]. *Debates IESA*, 18(1), 13-17.
- Posso, M. L. (2011). EL MODELO IEI, UN NUEVO CONCEPTO EN LA VINCULACIÓN DE POTENCIALES SUCEORES A LA EMPRESA FAMILIAR. (Spanish). [Article]. *The IEI model, a new concept in the engagement of potential successors to a family business. (English)*, 23(42), 275-293.
- Ramírez, J. B. B., Gómez-Betancourt, G., & Vergara, M. P. L. (2011). APROXIMACIÓN A LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA VISIÓN DEL PATRIMONIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES COLOMBIANAS. (Spanish). [Article]. *An approach to the factors that influence the ownership vision in Colombian family-owned businesses. (English)*, 27(120), 165-183.
- Smallbone, D. J., Martin, F., Kantis, H., María Veciana, J., Storey, D., Brockhaus, R., . . . Lozano, M. (2011). Políticas para Pyme y Gestión de empresa familiar. (Spanish). [Book Review]. *Pensamiento & Gestión*(30), 206-208.
- Tàpies, J. (2012a). Empresas familiares: La espina dorsal de la economía. (Spanish). [Article]. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 15(4), 37-41.

Tàpies, J. (2012b). Liderar la empresa familiar. (Spanish). [Article]. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 15(4), 62-66.

Trevinyo-Rodríguez, R. (2012). Empresa familiar: ¿Para servir o para servirse? (Spanish). [Article]. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 15(4), 48-53.

Valenzuela, M. D. L. A. M. (2013). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS FAMILIARES, GARANTÍA DE CONTINUIDAD Y COMPETITIVIDAD. (Spanish). [Article]. *STRATEGIC MANAGEMENT OF FAMILY BUSINESSES, ENSURING CONTINUITY AND COMPETITIVENESS. (English)*, 8(2), 1138-1147.

Varela, V. Rodrigo (2008): "INNOVACIÓN EMPRESARIAL" editorial Pearson Prentice Hall, Tercera Ed, México. P. 646

Vázquez, G. (2011). La nueva empresa familiar. (Spanish). [Article]. *Entrepreneur Mexico*, 19(3), 24-28.

Ward, J. L. (2011). How Family Values and Vision Drive Business Strategy and Continuity. [Article]. *Cómo los valores y la visión de las familias dirigen la estrategia y la continuidad de la empresa.*(32), 26-38.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

www.CNNExpansióncom/ México /Publicada en sección emprendedores el día 29/01/2013 <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2011/09/19/retos-y-riesgos-de-empresas-familiares>, consultada el día 13 de septiembre de 2013.

www.CNNExpansióncom/ Jesús González/ México /Publicada en opinión columna invitada el día 21/09/2011 <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/01/29/financiamiento-reta-a-pymes-familiares>, consultada el día 13 de septiembre de 2013.

www.CNNExpansióncom/ Ivonne Vargas/ México /Publicada en sección emprendedores el día 13/09/2013 <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares>, consultada el día 13 de septiembre de 2013.