

---

# FACTORES EXTRÍNSECO E INTRÍNSECOS QUE LIMITAN A LA EMPRESA FAMILIAR

## EXTRINSIC AND INTRINSIC FACTORS THAT LIMIT FAMILY BUSINESS

---

**José G. Vargas-Hernández**

jvargas2006@gmail.com

josevargas@cucea.udg.mx

### RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito analizar los principales factores intrínsecos y extrínsecos que afectan la longevidad de las empresas familiares en el mundo. Dichos factores se vinculan con la naturaleza histórica de la empresa para comprender su origen y exclusividad. En particular, estos elementos se relacionan con las empresas mexicanas para explicar los bajos indicadores en el país. Este artículo realiza una revisión teórica y bibliográfica de los estudios hechos a nivel nacional e internacional sobre la temática en cuestión. Los resultados muestran que los factores intrínsecos de las empresas tienen mayor impacto en su tiempo de vida que los extrínsecos.

| 105

**Palabras claves:** Empresa familiar – Factores extrínsecos – Factores intrínsecos.

### ABSTRACT

This paper analyzes the main intrinsic and extrinsic factors that affect the longevity of family businesses worldwide. These factors are related to the historical nature of companies to understand their origin and exclusiveness. In particular, these elements are connected with Mexican businesses to understand the low indicators in the country. This study conducts a literature review of the national and international research on the subject. Findings show that intrinsic factors have a greater impact on businesses' life spans than extrinsic ones.

**Key words:** Family business – Extrinsic factors– Intrinsic factors.

**JEL:** D13 D14, D21, D22

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas son parte fundamental de la economía de todos los países, pues sus contribuciones incluyen brindar empleo, prestaciones, y crear productos que satisfacen necesidades, entre otros. Así, generan un intercambio constante que beneficia a la sociedad. Pero pocas son las ocasiones en las que se analiza cómo las firmas adquirieron relevancia en la vida diaria y cómo se originaron las condiciones para su creación. Históricamente, la empresa familiar es la antecesora de todas las organizaciones lu-

crativas que existen. Es a raíz de este tipo de organización social que la actividad comercial se impulsa, al ser conscientes de los beneficios que se pueden obtener mediante el intercambio de excedentes en el mercado. Sin embargo, la evolución de los medios productivos y los cambios sociales derivados de estos avances modifican la estructura de las empresas, que pasan de ser familiares a corporativas.

En consecuencia, empresas con capacidades diferentes y alcances distintos convergen en un mismo mercado y en igualdad de condiciones, lo cuales un reto para todas las empresas objeto de esta investigación. Sin embargo, la empresa familiar –que generalmente es micro o pequeña– crea la mayoría de los empleos en el país, en tanto que tiene los mercados más pequeños y una producción limitada para ser de escala. Es decir, se encuentra en una desventaja competitiva frente al resto de las empresas. Por lo tanto, constantemente debe desarrollar estrategias adecuadas a sus necesidades, pero también a sus recursos y capacidades.

Una de las principales limitaciones de estas empresas es el reto de mantenerse en el mercado, conciliar las relaciones familiares y laborales en un mismo lugar, e identificar las diferencias entre la autoridad dentro de la empresa y la solidaridad en la familia. De igual forma, la empresa familiar debe lograr un equilibrio entre el nepotismo y la idoneidad de las personas en sus puestos, para garantizar la eficiencia.

Por ende, es necesario identificar los factores que limitan la vida de las empresas familiares para que a partir de ellos se puedan generar estrategias de mejora de sus condiciones. Se busca incrementar los beneficios de estas empresas, atendiendo a la relevancia que tienen en la economía del país.

## 2. ANTECEDENTES

106 | Cuando el hombre comenzó a organizarse socialmente en los distintos asentamientos, e inició el intercambio de bienes como una forma de subsistencia colectiva, le fue necesario establecer una moneda que regulara los intercambios comerciales, para hacerlos más justos. De esta forma, en la edad antigua se crearon diversas monedas que, junto con los trueques, dieron lugar a un sistema comercial donde los jefes de la familia tenían la facultad de intercambiar el excedente de algún bien por otro del cual se careciera. Cada familia se comenzó a especializar en la producción de cierto tipo de artículos, integrando a la vez más miembros a esa pequeña organización productiva. En esta etapa, el modelo de producción se basa en los talleres de artesanos y el trabajo en el campo, con una organización sencilla y de alcance local.

La Real Academia Española define *empresa* como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (González, 1822: 555). Por otra parte, Garza (2008) define a la *empresa familiar* como aquella “donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar” (139). Esta práctica comercial corresponde a las primeras empresas que surgieron en la edad antigua, desde el seno familiar.

Posteriormente, el comercio comenzó a fortalecerse, lo cual implicó que más personas se dedicaran a esta actividad, y que la sociedad comenzara a crear la estructura adecuada para fomentar su práctica. Barbosa (1984) menciona que, según las evidencias históricas, la actividad comercial se comenzó a desarrollar en el Mediterráneo, sobre el valle del Nilo, del Jordán y del Éufrates, además de las costas del mar Rojo, el mar Muerto y el Golfo Pérsico. En ese momento se destaca Egipto con sus caravanas hacia Asia, Fenicia y Siria, en las que comercializaba principalmente maderas, marfil, oro, vino, granos y artículos manufacturados.

En la edad media surgen las principales rutas terrestres y marítimas, dentro de las cuales destacan la Ruta del Estaño, entre Inglaterra y Grecia; y la Ruta de la Seda y de las Especias, desde el sur y este de Europa a través de Egipto, Somalia, la Península Ibérica, Irán, Asia Central, Pakistán, Java, Indonesia, Vietnam y China, entre otras. Así se propiciaron las condiciones para el surgimiento de una nueva clase

social: la burguesía, compuesta por comerciantes y artesanos que comenzaron a duplicar sus fortunas y mejorar la situación económica de sus familias.

De acuerdo con Montero (2011), con el auge que cobran las actividades mercantiles, y para incrementar la capacidad productiva y satisfacer la creciente demanda, en la edad moderna se mecanizan los talleres, surge la máquina de hilar (1767), el telar hidráulico (1769) y el mecánico (1785), además de la desmotadora de algodón (1792), que favorece a la agricultura. Posteriormente, con los avances y las invenciones producto de la existencia de la máquina de vapor, los talleres mecanizados se van transformando gradualmente en pequeñas fábricas donde la fuerza muscular humana deja de ser primordial.

También evolucionan los transportes y los medios de comunicación, de modo que la navegación tradicional se torna en navegación impulsada por vapor. También surge la locomotora y las primeras vías férreas de gran extensión. Las comunicaciones experimentan un gran avance después de la invención del telégrafo eléctrico.

Las empresas mantienen un ritmo de crecimiento constante que vuelve necesaria la existencia de medios para financiar el crecimiento de algunas y garantizar la protección del capital de otras, dando lugar, así, al desarrollo del sistema bancario y financiero. Junto con la expansión del comercio mundial y la industrialización se desencadena una crisis en la estructura organizativa clásica y surge la organización descentralizada, que impacta en la estructura empresarial, donde se introduce el concepto de *alianza comercial*: del taller familiar se pasa a la organización industrial.

En la edad contemporánea, la investigación y los avances tecnológicos se aplican con más rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos más sofisticados. La automatización y la computación permiten la especialización de algunas empresas, dando lugar a la creación de las multinacionales y las nacionales de gran tamaño, sin dejar a un lado la existencia de empresas medianas y pequeñas (PYMES), dentro de las cuales aún existen algunas empresas familiares.

Sin embargo, el contexto económico, político y social actual representa un reto para las empresas contemporáneas, dada la existencia de inflación, tasas de interés altas, incertidumbre e imprevisibilidad, en un complejo y variable flujo de información. En consecuencia, el futuro de las empresas es incierto, y por ello deben flexibilizar sus estrategias para sobrevivir. No obstante, no todas las empresas pueden hacerlo, pues no cuentan con los recursos suficientes para ello. En este sentido, las medianas y pequeñas empresas son las más susceptibles al fracaso.

| 107

### 3. DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Con la llegada del sistema capitalista, el ser o no una empresa familiar dejó de ser relevante: lo importante son los números que estas puedan generar y mantener. Por ende, la literatura comenzó a analizar las estrategias para lograr dichos cometidos. El Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2014) ha desarrollado un proceso de investigación a partir de indicadores históricos, con los cuales proyectó el tiempo de vida promedio de las Pymes: en los sectores de manufactura, comercio y servicios privados no financieros, la esperanza de vida es de 7.7 años en promedio. Esta expectativa se va reduciendo a medida que la empresa es más pequeña.

Según la información existente, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores extrínsecos e intrínsecos que limitan a una empresa familiar?

En promedio, las Pymes generan un 72% de los empleos formales de la economía mexicana y son una buena base para el surgimiento de innovación en todas las ramas. Sin embargo, estas empresas tienen el índice más alto de fracasos comparado con países como Bolivia, Chile y El Salvador, entre otros (Flores, 2013).

En consecuencia, los empleos que las Pymes crean no son estables ni duraderos. Si se considera que las Pymes crean la mayoría de los empleos formales en México, se puede concluir que la capacidad adquisitiva de una gran parte de su población es inestable. Además, estas empresas cubren pequeñas cuotas

de mercado, lo cual implica una reducción de la oferta disponible. Esto tiene un impacto negativo en la estabilidad de la economía nacional.

En 2013, el Instituto Nacional de Emprendedores inició un mapeo para la creación de una política nacional de apoyo a los emprendedores y a las pequeñas y medianas empresas, a partir del cual se instauró el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2016), con el fin de promover la creación, productividad, competitividad y el desarrollo de las Pymes. El actual Presidente de la República se ha unido a esta iniciativa al determinar que en la lista de proveedores del gobierno deben figurar micro, pequeñas y medianas empresas.

Para lograr lo anterior se establecieron cinco medidas que las dependencias de compras y obras de la Administración Pública Federal deben considerar, incluyendo el capacitar a estas empresas para que puedan ser proveedores de bienes y servicios para el gobierno; revisar el marco normativo a fin de reducir los trámites necesarios para la contratación pública; y el fomentar la innovación en el sector empresarial a través de compras de gobierno.

La mayoría de las acciones desarrolladas por el gobierno para contrarrestar los elevados índices de fracaso de las Pymes en México se enfoca en aspectos de liquidez, solvencia y procesos de iniciación, sin tener en cuenta aspectos intrínsecos de la empresa, tales como el inadecuado manejo de costos y la falta de estrategias de administración apropiadas, entre otros. Según datos de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financiero (2016), dichos aspectos representan las causas más frecuentes de fracaso en las Pymes.

Por otra parte, existe la idea de que en México no es necesario que existan más Pymes, sino más empresas medianas o grandes, porque estas poseen mayor estabilidad y productividad que aquellas (Flores, 2013). Esta creencia no busca eliminar las iniciativas de las pequeñas y medianas empresas, sino que sugiere conocer sus carencias para crear las condiciones de crecimiento necesarias.

108 | Por lo tanto, es importante conocer los factores que llevan a las empresas familiares (en su mayoría Pymes) al fracaso, con el afán de tener conocimientos adecuados para superar las dificultades y poder orientar la acción de estas empresas.

## 4. SUPUESTO TEÓRICO

Los factores limitantes intrínsecos son los que tienen mayor impacto en el tiempo de vida de las empresas familiares.

### 4.1. Marco teórico conceptual

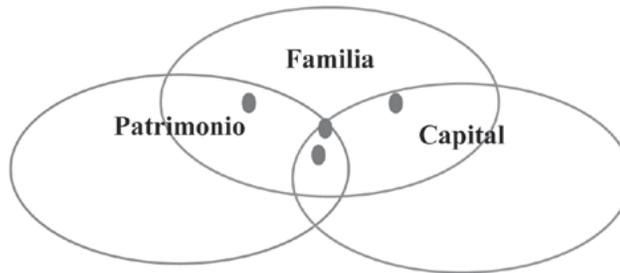
#### 4.1.1. Empresa familiar

Nelson (2014) afirma: “para que una Empresa de Familia exista es necesario que no solo los componentes enunciados permanezcan en el tiempo, sino también el grupo familiar encargado de gestionar aquello que luego se convertirá en el patrimonio familiar” (72). Donnellery (1964) añade que la empresa de familia es “una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia” (149).

Si se analizan ambas definiciones, se puede observar la existencia de dos elementos determinantes: la familia y la empresa. Es decir, en las empresas familiares convergen dos tipos de entes sociales: el primero basado en relaciones de parentesco y cordialidad, y el segundo donde predominan las relaciones formales y eficientes. Esto plantea una complicación organizacional en la empresa, que es fruto de su propia naturaleza.

Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) analizan esta interacción y adhieren un elemento más: la propiedad, es decir, la posesión de acciones de la empresa. Esta interacción admite una serie de posibilidades: ser miembro de la familia, trabajar en la empresa, pero no poseer acciones; y trabajar en la empresa, tener acciones y no ser miembro de la familia, entre otras. La figura siguiente muestra la variedad de relaciones posibles.

**Figura 1. El modelo de los tres círculos**



Fuente: creación propia a partir de datos de López-Cozar (2009).

Además, estos entes económicos se pueden clasificar según su cantidad de trabajadores, que varía dependiendo del sector en el que se desempeñen, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Estratificación de la empresa en México**

| 109

Sector	Industria	Comercio	Servicios
Tamaño			
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: elaborado por Urzúa (2012).

Esta última clasificación deja de lado el hecho de que la empresa pueda o no ser de índole familiar, ya que no existe una limitante para que las empresas familiares crezcan o no. Para trabajar con clasificaciones más objetivas, se ha establecido la anterior.

Cabe destacar que el hecho de ser empresas familiares no indica que tengan que ser necesariamente pequeñas o de una longevidad corta, pues existen empresas familiares entre las más grandes y las más antiguas del mundo. Tal es el caso de la tequilera José Cuervo, que fue fundada en 1758 y hoy es la empresa familiar más antigua de México. Otro caso es el de América Móvil, de Carlos Slim, que está en el ranking de las empresas más grandes del mundo de acuerdo con la revista Forbes 2015. No obstante, a los efectos de este trabajo, se asume que la mayoría de las empresas familiares son de tamaño micro y pequeño.

Algunos factores que llevan a estas empresas al fracaso están presentes en el contexto donde esta se desarrolla, mientras que otros nacen en la naturaleza de la propia empresa.

En este trabajo se mencionan ambos puntos de vista, tomando como referencia los factores señalados por Nelson (2014), López, Contreras y Molina (2013), y García y Dávila (2012). Los aspectos internos analizados incluyen falta de planeación, sucesión, nepotismo y manipulación, y organización. Los aspectos económicos incluyen liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia.

#### **4.1.2. Problemas intrínsecos de la empresa familiar**

##### I) Falta de planeación – Teoría conductual de la firma

Un gran número de empresas familiares nace por una iniciativa circunstancial. En un primer momento, el determinar qué hacer y cómo hacerlo acapara la atención de los creadores, quienes obtienen respuestas con el paso del tiempo. De esta manera, se deja de lado uno de los cuatro pilares administrativos de toda firma: la planeación. Según la teoría conductual de la firma, la falta de un plan de crecimiento y una trayectoria a seguir es una desorganización que los ejecutivos deben disipar.

Otro problema ocasionado por la falta de organización es el fracaso en la cooperación, que puede llevar a la firma a su propia destrucción. La solución es transmitir un propósito en común a todos los miembros de la empresa, conciliar sus intereses y canalizar el trabajo hacia la búsqueda del beneficio mutuo. Las empresas que no logran establecer sus proyecciones de crecimiento en términos reales, ni establecer sus planes de acción según sus capacidades, no permanecerán en el mercado, tal como lo señalan Nelson y Winter (1928-2002) en su teoría de la evolución.

##### II) La sucesión – Teoría de la agencia

110 | Una de las cuestiones más delicadas y controversiales dentro de la vida de las empresas familiares es el paso de autoridad de un fundador a su sucesor, o de sucesor a sucesor. Las dificultades que envuelven esta transición son variadas. Primero, no todas las empresas cuentan con una política de sucesión bien establecida. Esto genera muchas discrepancias a la hora de seleccionar a un candidato, pues no existen parámetros que justifiquen el actuar del responsable de turno. Como menciona Press (2011), algunas de las cuestiones que analizan los fundadores en el momento de la transición están relacionadas con desconfianza de la nueva generación, temor a conflictos entre herederos, a la vida sin su ocupación principal y a depender económicamente de alguien. Por ello, se recomienda establecer los mecanismos a seguir para ceder la empresa al candidato idóneo.

Para Nelson (2014), el objetivo de la sucesión es que la empresa pueda crecer. Por lo tanto, es necesario identificar a una persona que tenga la visión y las capacidades para lograr dicho desarrollo y crecimiento, como un liderazgo nato y una habilidad para inspirar confianza, acabar con la desesperación, combatir el miedo y definir objetivos. Posteriormente se prosigue con su preparación.

Una estrategia para garantizar que la elección sea adecuada consiste en que el responsable de la empresa entrene a una o dos personas en la correcta dirección de la firma, a través de una formación y familiarización con las actividades y decisiones que son trascendentales para el negocio de la familia.

Estas personas deberán cumplir con una serie de requisitos, incluyendo el aceptar la responsabilidad por voluntad propia. Contrario a lo que se cree popularmente, no es necesario que el sucesor sea el hijo primogénito, sino que existen empresas que buscan a un tercero. Es aquí donde la teoría del agente toma relevancia, porque señala que ante la incapacidad de la familia para proyectar una adecuada planeación o gestión, se deberá contratar a una persona externa que posea los conocimientos necesarios para ejecutar las acciones pertinentes que generen un aumento en las utilidades de la firma. Esta persona recibe el nombre de agente.

Por una parte, esta opción parece prometer tranquilidad a los dueños de la empresa y los propietarios del capital, además de ser una garantía para la entrada de mayores utilidades. Pero la avaricia o el

anhelo insaciable por tener más puede generar desconfianza de tipo moral en el agente. Un método para reducir esta desconfianza es establecer mecanismos de vigilancia, que a su vez representan un gasto para la empresa y pueden ser interpretados por el agente como una agresión a su integridad, impactando de forma negativa en su desempeño. Además, otra cuestión que se puede suscitar es la dificultad para determinar los tramos de control o definir la autoridad, lo cual se supera solo cuando una de las partes se superpone a la otra. También puede ocurrir que, a raíz de esta desconfianza, la información que fluya del principal hacia el agente, o viceversa, no sea verídica u oportuna, generando asimetrías de información y acciones no coordinadas o no aprobadas. Sin embargo, la firma debe depositar su confianza en el agente, pues este tiene un prestigio y una remuneración que perder en caso de caer en estos errores.

### III) Nepotismo

Una de las problemáticas comunes en la empresa familiar es el nepotismo, definido por la Real Academia Española como “desmedida preferencias que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos”(González, 1822: 1052). La práctica del nepotismo es común dada la naturaleza de estas firmas. Sin embargo, se puede caer en el nepotismo extremo.

Un error común es admitir a familiares que no tienen ninguna preparación vinculada con la empresa, otorgándoles puestos clave en la toma de decisiones. Estas contrataciones reflejan una autoridad poco firme y muy susceptible a chantajes o sentimentalismos familiares. Una de las consecuencias de esta práctica es el despilfarro de recursos escasos y la ineficiencia en el desempeño. Una medida para solucionar estas prácticas es exigir al familiar que desee formar parte de la firma que adquiera conocimientos y a la vez experiencia en empresas del ramo antes de integrarlo al equipo.

En medida de lo posible, el nepotismo se debe practicar con responsabilidad, asegurando la idoneidad de los familiares para cubrir los puestos y realizar las actividades de forma eficiente, lo cual impacta en el tiempo de vida de la empresa.

| 111

### IV) Organización – Teoría conductual de la firma

En economía, tener una buena organización dentro de la empresa es lograr reunir de forma óptima los esfuerzos individuales para alcanzar las metas grupales. La forma más sencilla de representar esto es a través de un engranaje, donde cada pieza tiene un campo de acción y dentro de él actividades bien delimitadas. Cada pieza conoce los alcances que tiene su trabajo dentro de la organización, lo cual genera en la persona un sentido de compromiso y pertenencia.

Nacional Financiera recomienda hacer análisis periódicos en la empresa para evaluar si todos los empleados conocen sus funciones, responsabilidades, quiénes son sus subordinados y jefes inmediatos, así como también las actividades que no deben realizar. El propósito es detectar algún vacío de información y poder cubrirlo a la brevedad, puesto que si estas actividades no están bien definidas, se da lugar a la desorganización empresarial.

En las empresas familiares es común que se creen puestos sin delimitar sus campos de acción, lo cual deriva, a su vez, de una falta de planeación estratégica. Si a esto se le suma un perfil inapropiado para el puesto, es natural que la persona se sienta incapaz de tomar decisiones. Es inevitable la aparición de problemas como la centralización de las decisiones (López, Contreras y Molina, 2013).

No poder evaluar las implicaciones y consecuencias de cada acción provoca que se busque asesoría o aprobación en otras personas, usualmente los gerentes de la empresa, contradiciendo así la naturaleza misma de la organización, es decir, la delegación de autoridad. Un efecto de esta problemática es la pérdida de oportunidades por una demora en la toma de decisiones y la prolongación de fallas por no darles solución oportuna.

De igual forma, la desorganización se puede interpretar como una falta de control en todos los niveles de la organización, que puede generar las condiciones para que surjan problemas de abuso de confianza o el parasitismo laboral. Si estos problemas no se tratan, pueden llevar a la firma a la quiebra.

La teoría conductual de la firma menciona esta problemática al señalar los tres elementos básicos que se deben considerar en el momento de diseñar una organización eficiente: unidad de mando, especialización por funciones y descentralización. Al tener estos elementos bien definidos, se logra una objetividad en las actividades y se reducen los tiempos y recursos por asimetría de información.

#### 4.1.3. Problemas extrínsecos de la empresa familiares

##### I) Liquidez y solvencia

De acuerdo con un estudio hecho por Dávila (2014), en el que se sondearon 409 Pymes, un gran número de empresarios temen a las finanzas de sus empresas, y prefieren delegaren un contador la realización de los ajustes pertinentes. Dicho estudio también concluyó que gran parte de los emprendedores no cuenta con un fondo destinado a cubrir los gastos a corto plazo, puesto que tienen la expectativa de que el naciente negocio será redituable desde el primer momento. Esto es un error que ha fomentado el fracaso de muchas de estas empresas en los dos primeros años de vida.

En su momento se consideró que una de las posibles causas de esta mala planeación económica estaría ligada a la falta de estudios de las personas. Sin embargo, el estudio de Dávila (2014) concluyó que el 66% de los negocios fracasados pertenecían a personas con un título universitario. Por lo tanto, se puede inferir que este déficit está más vinculado a los prejuicios de los emprendedores que a su nivel de preparación.

##### II) Rentabilidad – Estrategia global

112 |

Para Fernández (2011), la rentabilidad es aquel punto a partir del cual la venta de una unidad más de producto genera beneficios para la sociedad. Por su parte, la microeconomía mide la rentabilidad de una empresa en función del aprovechamiento de los recursos productivos y el nivel de producción generado. Por ende, una rentabilidad creciente es igual a un porcentaje de producción superior al porcentaje de inversión en factores productivos.

Las empresas familiares que además son Pymes tienen, por lo general, un mercado local que satisfacer. De acuerdo con Peng (2012a), esta es una estrategia reciente que están implementando aquellas empresas de alcance global. Es decir, anteriormente las empresas alcanzaban el éxito cuando reducían sus costos de producción y lograban un rendimiento creciente. Sin embargo, esto era posible a raíz de la especialización de proceso productivos y la estandarización a nivel global de sus productos. Inicialmente, esta estrategia no manifestaba fallas, pero con la entrada de más productores y el desarrollo de tecnologías más accesibles, imitar los bienes se convirtió en una actividad sumamente sencilla, lo cual provocó una saturación de bienes homogéneos en el mercado y una caída en los precios debido a esta sobre oferta.

En la brusquedad de lograr mantener la supremacía entre empresas de un mismo sector, se optó por la estrategia de diferenciación del producto al adaptarlo a las distintas necesidades de cada mercado local, garantizando de esta forma una mayor satisfacción entre los consumidores.

Las empresas familiares tienen este aspecto a su favor, porque se enfocan en las necesidades locales, pero deben diseñar estrategias para mantener esta diferenciación. Según Peng (2012b), esta estrategia contempla tres elementos claves que se deben mantener a través del tiempo y las regiones:

*a. Industria:* vinculada con la posición que ocupa la empresa dentro de la variedad de compañías del giro.

*b. Recursos:* la capacidad de la empresa para mantener sus recursos como únicos, valiosos y difíciles de imitar.

c. *Instituciones*: desarrollo de capacidades y habilidades como fruto del análisis de las reglas formales e informales de los mercados extranjeros, que sirven como referente para los locales.

Con esta estrategia, la empresa familiar tiene la oportunidad de posicionarse a nivel local y proyectar un crecimiento a otros mercados si adapta su producto al nuevo mercado. De esta forma, la empresa familiar puede generar un mejor rendimiento, pero debe apegarse a un plan de crecimiento progresivo. De lo contrario podrá caer en el efecto Penrose (1959).

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La realidad de las Pymes es delicada. Ellas mismas originan factores que forman parte del reto a superar para lograr prolongar su existencia en el mercado. El hecho de que estas limitantes nazcan a partir de la misma empresa las convierte en debilidades que si se tratan de forma oportuna y adecuada pueden convertirse en fortalezas.

La literatura distingue entre los factores que dependen de la empresa (intrínsecos) y aquellos a los que están sujetas por el mercado donde se desarrollan (extrínsecos). Esta clasificación puede variar de un país a otro, sobre todo los factores extrínsecos.

En conclusión, los factores intrínsecos y extrínsecos incluyen los siguientes:

a. Intrínsecos:

1. Falta de planeación
2. Sucesión
3. Nepotismo
4. Organización

b. Extrínsecos:

1. Solvencia
2. Rendimientos

| 113

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las micro y pequeñas empresas son trascendentales para el desarrollo económico del país, ya que son una fuente de empleo para la mayoría de los mexicanos. Sin embargo, la latente amenaza de una vida corta es preocupante para todos los involucrados, tanto directa e indirectamente, puesto que las consecuencias de los fracasos de estas empresas tienen un impacto negativo en la economía del país y, por ende, en el bienestar de todas las personas.

Atacar un problema de forma eficaz requiere que, en primera instancia, se conozca a fondo, es decir, cuáles son las variables de mayor y menor impacto, los alcances de sus consecuencias y las posibilidades de controlarlas o, en su defecto, solventarlas.

Este artículo propone como principal factor de impulso preparar a los empresarios ya existentes y a los que deseen serlo, con el fin de prolongar el tiempo de vida de las firmas. Las soluciones proporcionadas por el gobierno no implican un costo, por lo que el consumidor no las valora adecuadamente. Asimismo, estas soluciones admiten una posible falta de seriedad y compromiso.

Por ende, la iniciativa privada deberá proporcionar este servicio, siendo los mejores candidatos aquellos que han logrado superar las barreras de las cuales se ha hecho mención. Para estimular su participación, se propone un mecanismo de convenios que acuerden la retribución como proveedor de servicios, participación en acciones y cuota de pago fija, entre otros, una vez que se logre superar el tiempo

promedio de vida de las empresas, con base en una administración adecuada que además prometa la supervivencia por un tiempo indefinido.

De esta forma se asegura que ambas partes estén interesadas en contribuir para prolongar la longevidad de las empresas familiares y la seguridad laboral de una proporción mayoritaria de la población mexicana.

En su defecto, se recomienda a los emprendedores adquirir una cultura de planeación y evaluación de riesgo y oportunidades para la toma de decisiones importantes y oportunas que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## ÍNDICE DE FUENTES

### SECUNDARIAS

#### Bibliografía

BARBOSA, A. J. (1984). "Grandes rutas comerciales del mundo". En: *Revista el correo de la UNESCO*. Volumen 135. pp. 7-24.

CONDUSEF (2016). *Empresario PYME: como usurario de servicios financieros* [en línea] [fecha de consulta: 2 de enero de 2016] Disponible en: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros>

DÁVILA, M. (2014). "Las principales causas del fracaso de los negocios en México". En: *El economista*. Vol. 41. pp. 23-25 [en línea] [en línea] [fecha de consulta: 14 de mayo de 2015] Disponible en: <http://eleconomista.com.mx>

DE LA GARZA, M. (2008). "La empresa familiar en el contexto de la ventaja competitiva, la franquicia como alternativa de crecimiento". En: *VI Congreso internacional de análisis organizacional*, No. 23, México.

DONNELLEY, R. G. (1964). "The family business". En: *Harvard Business Review*, Volumen 45, pp. 93-105.

FERNÁNDEZ, P. (2011). WACC: definición, interpretaciones equivocadas y errores. IESE, [en línea]. [en línea] [fecha de consulta: 10 de abril de 2015] Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0914.pdf>.

FLORES, J. (2013). "México necesita menos Pymes". En: *Forbes México*. Vol. 23 [en línea] [en línea] [fecha de consulta: 8 de junio de 2015] Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/>

FONDO DE APOYO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (FONDO PYME) (2016). Secretaría de Economía [en línea] [en línea] [fecha de consulta: 2 de enero 2016] Disponible en: <http://www.fondopyme.gob.mx/>

GARCÍA, J. F. I. & DÁVILA, S. O. (2012). "Modelo probabilístico de quiebra de la pequeña y mediana empresa española. Evidencia empírica. Un modelo econométrico". En: *Contribuciones a la Economía*. Vol. 67.

GERSICK, K.E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M., & LANSBERG, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación. El modelo de los tres círculos*. México: McGraw-Hill.

GONZÁLEZ, V. (1822). *Diccionario de la Real Academia Española. Empresa*. Madrid: Ed. Abreviada.

GONZÁLEZ, V. (1822). *Diccionario de la Real Academia Española. Nepotismo*. Madrid: Ed. Abreviada.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y GEOGRAFÍA (INEGI) (2014). [en línea] [en línea] [fecha de consulta: 19 de marzo de 2015] Disponible en: <http://www.inegi.org.mx>

LÓPEZ, A., CONTRERAS, R. & MOLINA, R. (2013). *La empresa familiar como objeto de estudio. La toma de decisiones en la empresa familiar*. México: Pearson Educación.

LÓPEZ-COZAR NAVARRO, C., & PRIEDE BERGAMINI, T. (2009). "Empresa familiar: claves para la supervivencia en un mundo cambiante". En: *El triángulo de la empresa familiar*. Madrid: Ed. Gesbiblo, pp.60-69.

MONTERO, E. (2011). *Breve historia de las empresas*. Blogspot [en línea] [en línea] [fecha de consulta: 3 de febrero de 2015] Disponible en: <http://edgarmonteros.blogspot.mx/>

- NELSON, R. (2014). *La familia, una empresa hoy, mañana; gestión, transición y sucesión*. s/c: Editorial Brujas.
- NELSON, R. R., & WINTER, S. G. (2002). "Evolutionary theorizing in economics". En: *The journal of economic perspectives*, 16(2), pp. 23-46.
- PENG, M. W. (2012a). "Strategizing around the globe". En: Peng M. W. *Global Strategy*. Cincinnati: Thompson South - Western, pp. 54-67.
- PENG, M. W. (2012b). "The global strategy of emerging multinationals from China". En: *Global Strategy Journal*, 2(2), Dallas: Jindal School of Management, pp.97-107.
- PENROSE, E. (1959). *A Theory of the Growth of the Firm*. New York: Willey.
- PRESS, E. (2011). *Empresa de familia: del conflicto a la eficiencia: ¿Cómo se construyen y como se sostienen? Características habituales de las transacciones desde el lugar del fundador*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- URZÚA, J. J. (2012). *Empresas familiares: lo primero es el negocio. Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado*. [en línea] [fecha de consulta: 10 de septiembre de 2015] Disponible en: [http://www.conpapa.orgmx/files/congress/2012/conferences/empresas\\_familiares\\_primero\\_negocio.pdf](http://www.conpapa.orgmx/files/congress/2012/conferences/empresas_familiares_primero_negocio.pdf).

**Recibido el 28 de septiembre de 2015**

**Aceptado el 4 de enero de 2016**