



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

---

# FACTORES DETERMINANTES DEL FRACASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE CHETUMAL, QUINTANA ROO

---

TESIS

Para obtener el grado de

**LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES**

PRESENTA

**Br. Sergio Iván Briceño Te**

DIRECTOR DE TESIS

**Dr. José Luis Esparza Aguilar**



Chetumal Quintana Roo, México, junio de 2021





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

## DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

Tesis elaborada bajo la supervisión del Comité de Tesis del programa de licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

### LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

#### COMITÉ DE TESIS

Director: Dr. José Luis Esparza Aguilar

Asesor: Dr. José Luis Zapata Sánchez

Asesor: Dra. María de Jesús Pérez Hervert

Asesor: Mtro. Naiber José Bardales Roura

Asesor: Mtro. Rene Forster Hojer

Junio de 2021



## RESUMEN

**Autor:** Sergio Iván Briceño Te

**Título:** Factores determinantes del fracaso de las empresas familiares en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

**Institución:** Universidad de Quintana Roo.

**Grado:** Licenciatura en Sistemas Comerciales.

**Año:** 2021

El objetivo del presente trabajo de tesis es identificar cuales son los principales factores que determinan el fracaso de las empresas familiares en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los factores organizativos de una empresa influyen de manera importante en el fracaso de las empresas familiares, ya que se observó una gran falta de indicadores en muchos aspectos, también se identificaron diferencias significativas respecto a que las empresas familiares le dan menos importancia a factores como la mercadotecnia, recursos humanos, administración, finanzas, innovación, etc., comparado con las no familiares.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi director de tesis, el Dr. José Luis Esparza Aguilar por su guía en todo momento, además de sus enseñanzas y motivación, y a mis asesores el Dr. José Luis Zapata Sánchez y a las Dra. María de Jesús Pérez Hervert por su tiempo y consejos para desarrollar y presentar esta tesis, ya que sin su apoyo esto no podría haber sido posible.

A todos mis profesores que a lo largo de estos cuatro años de carrera siempre estuvieron presentes en mi formación académica y profesional, brindando sus enseñanzas y motivaciones a través de sus clases, desempeñándose como profesores que nos hicieron personas responsables, preparándome para tener una inserción laboral excelente.

A mis compañeros de clase, con quienes compartí momentos inolvidables y siempre estuvieron a mi lado, dándonos un apoyo mutuo en nuestra formación profesional y con quienes formé una amistad que trascenderá más allá de lo académico.

A mi familia que siempre estuvo presentes para mi y que me apoyaron desde un principio, dándome consejos para nunca rendirme y motivándome para seguir, siempre estuvieron en mi cabeza como un motor que me impulsaba a seguir.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	9
JUSTIFICACIÓN .....	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS PARTICULARES.....	11
CAPÍTULO 1: LA EMPRESA FAMILIAR .....	13
1.1 Antecedente de la empresa familiar .....	13
1.2 Concepto o definición de empresa familiar .....	14
1.3 La empresa familiar en el mundo.....	16
1.4 La empresa familiar en Latinoamérica .....	18
1.5 La empresa familiar en México .....	19
1.6 La Teoría de Agencia .....	19
CAPÍTULO 2: EL FRACASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES .....	21
2.1 Antecedentes del fracaso de las empresas familiares .....	21
2.2 Principales factores del fracaso de las empresas familiares .....	23
2.3 Estudios empíricos en el mundo .....	26
2.4 Estudios empíricos en Latinoamérica.....	26
2.5 Estudios empíricos en México.....	28
2.6 Estudios empíricos en Quintana Roo .....	30
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1 Tipo de investigación.....	32
3.2 Población y muestra.....	33
3.3 Hipótesis.....	34
3.4 Métodos, fuentes y técnicas de recolección de datos .....	34
3.5 Procesamiento de datos.....	35
3.6 Análisis e interpretación de la información .....	36
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	38
4.1 Análisis estadístico descriptivo .....	38
4.2 Análisis ANOVA de un factor .....	126
4.3 Estrategias para evitar el fracaso de las empresas familiares .....	137
RECOMENDACIONES .....	139
CONCLUSIONES .....	140

Bibliografía .....	141
ANEXOS .....	146

<b>Gráfica 1</b> Sector de actividad económica.....	38
<b>Gráfica 2</b> Estructura jurídica de la empresa.....	39
<b>Gráfica 3</b> Tiempo de funcionamiento de las empresas.....	40
<b>Gráfica 4</b> Numero promedio de trabajadores en 2019.....	41
<b>Gráfica 5</b> Numero promedio de trabajadores de enero a marzo de 2020 .....	42
<b>Gráfica 6</b> Número de trabajadores de abril 2020 a la fecha .....	43
<b>Gráfica 7</b> Monto promedio de ventas 2019.....	44
<b>Gráfica 8</b> Tipo de empresa .....	45
<b>Gráfica 9</b> Generación de las empresas.....	46
<b>Gráfica 10</b> Participación de la familia en la dirección, gestión u operaciones las empresas.....	47
<b>Gráfica 11</b> Número de trabajadores familiares.....	48
<b>Gráfica 12</b> Sexo del director .....	49
<b>Gráfica 13</b> Número de años del director en el negocio .....	50
<b>Gráfica 14</b> Nivel de estudio realizado por el director .....	51
<b>Gráfica 15</b> Área de estudio del director.....	52
<b>Gráfica 16</b> Importancia de los problemas en la ejecución del plan .....	53
<b>Gráfica 17</b> Importancia de la planeación deficiente .....	54
<b>Gráfica 18</b> Importancia de la falta de indicadores .....	55
<b>Gráfica 19</b> Importancia de conflictos entre accionistas/socios .....	55
<b>Gráfica 20</b> Importancia de la estructura organizacional inadecuada .....	56
<b>Gráfica 21</b> Importancia del pobre manejo de información .....	57
<b>Gráfica 22</b> Importancia del exceso de delegación y falta de supervisión .....	57
<b>Gráfica 23</b> Importancia de la falta de pasión y motivación .....	58
<b>Gráfica 24</b> Grado de acuerdo de la mala administración del dinero .....	59
<b>Gráfica 25</b> Grado de acuerdo del exceso de gastos operativos.....	60
<b>Gráfica 26</b> Grado de acuerdo de la falta de recursos económicos .....	61
<b>Gráfica 27</b> Grado de acuerdo de la falta de crédito con proveedores.....	62
<b>Gráfica 28</b> Grado de acuerdo del retraso de pagos de sus clientes.....	63
<b>Gráfica 29</b> Grado de acuerdo de los problemas en el acceso al financiamiento .....	63
<b>Gráfica 30</b> Grado de acuerdo de la falta de inversionistas .....	64
<b>Gráfica 31</b> Grado de acuerdo de los fondos privados.....	68
<b>Gráfica 32</b> Grado de acuerdo de los fondos públicos .....	69
<b>Gráfica 33</b> Grado de acuerdo de la reinversión de utilidades .....	70
<b>Gráfica 34</b> Grado de acuerdo de los préstamos de familiares y amigos.....	71
<b>Gráfica 35</b> Grado de acuerdo del mercado de capitales.....	72
<b>Gráfica 36</b> Grado de acuerdo de personal poco calificado y generalmente mal pagado.....	73
<b>Gráfica 37</b> Grado de acuerdo en los pocos recursos para capacitación del personal .....	74
<b>Gráfica 38</b> Grado de acuerdo en la dificultad para atraer recursos humanos calificados.....	75
<b>Gráfica 39</b> Grado de acuerdo en los derechos y obligaciones del personal .....	76
<b>Gráfica 40</b> Grado de acuerdo en la compensación y promociones .....	77

<b>Gráfica 41</b>	Grado de acuerdo en los altos honorarios y gastos de operación .....	78
<b>Gráfica 42</b>	Grado de acuerdo en los problemas con la promoción y publicidad .....	79
<b>Gráfica 43</b>	Grado de acuerdo del punto de venta inadecuado.....	80
<b>Gráfica 44</b>	Grado de acuerdo en el débil estudio de mercado .....	81
<b>Gráfica 45</b>	Grado de acuerdo en la mala selección del mercado meta .....	82
<b>Gráfica 46</b>	Grado de acuerdo en la pérdida de clientes.....	83
<b>Gráfica 47</b>	Grado de acuerdo en la asignación no adecuada del precio.....	84
<b>Gráfica 48</b>	Grado de acuerdo en el mal diseño del producto .....	85
<b>Gráfica 49</b>	Grado de acuerdo en el mal diseño de empaque o envase .....	86
<b>Gráfica 50</b>	Grado de utilización de conexión a internet .....	87
<b>Gráfica 51</b>	Grado de utilización del correo electrónico .....	88
<b>Gráfica 52</b>	Grado de utilización de página WEB.....	89
<b>Gráfica 53</b>	Grado de utilización de mercadotecnia a través de internet .....	90
<b>Gráfica 54</b>	Grado de utilización de relación con el cliente a través de internet.....	91
<b>Gráfica 55</b>	Grado de utilización de compra y venta por internet .....	92
<b>Gráfica 56</b>	Grado de utilización de redes sociales para vender .....	93
<b>Gráfica 57</b>	Grado de importancia de la innovación de los productos o servicios.....	94
<b>Gráfica 58</b>	Grado de importancia de la innovación en la gestión empresarial.....	95
<b>Gráfica 59</b>	Grado de importancia de la innovación en las tecnologías de comunicación .....	96
<b>Gráfica 60</b>	Grado de importancia de la innovación en la gestión de la calidad.....	97
<b>Gráfica 61</b>	Grado de importancia de la innovación en la tecnología de productos o servicios.....	98
<b>Gráfica 62</b>	Grado de importancia de la innovación en la gestión comercial .....	99
<b>Gráfica 63</b>	Desempeño de la calidad del producto o servicio.....	100
<b>Gráfica 64</b>	Desempeño de los procesos operativos internos .....	100
<b>Gráfica 65</b>	Desempeño de la organización de las tareas del personal .....	101
<b>Gráfica 66</b>	Desempeño de la satisfacción de los clientes .....	102
<b>Gráfica 67</b>	Desempeño de la adaptación a las necesidades de los mercados.....	103
<b>Gráfica 68</b>	Desempeño de la imagen de la empresa .....	104
<b>Gráfica 69</b>	Desempeño de la participación de mercado.....	105
<b>Gráfica 70</b>	Desempeño de la rentabilidad .....	106
<b>Gráfica 71</b>	Desempeño de la productividad.....	107
<b>Gráfica 72</b>	Desempeño de la motivación de los trabajadores .....	108
<b>Gráfica 73</b>	Desempeño de la permanencia del personal.....	109
<b>Gráfica 74</b>	Desempeño de la asistencia y puntualidad del personal .....	110
<b>Gráfica 75</b>	Grado de importancia de la baja tasa de crecimiento económico.....	110
<b>Gráfica 76</b>	Grado de importancia de la desaceleración de la demanda interna .....	111
<b>Gráfica 77</b>	Grado de importancia de la desaceleración en sectores de crecimiento .....	112
<b>Gráfica 78</b>	Grado de importancia de la crisis en los principales socios económicos.....	113
<b>Gráfica 79</b>	Grado de importancia de la disminución de la inversión pública .....	114
<b>Gráfica 80</b>	Grado de importancia de los altos precios de los productos básicos .....	115
<b>Gráfica 81</b>	Grado de importancia de la política fiscal inadecuada.....	116
<b>Gráfica 82</b>	Nivel de importancia del liderazgo .....	117
<b>Gráfica 83</b>	Nivel de importancia de la cohesión .....	117
<b>Gráfica 84</b>	Nivel de importancia de la innovación y creatividad.....	118

<b>Gráfica 85</b>	Nivel de importancia de la autonomía .....	119
<b>Gráfica 86</b>	Nivel de importancia del compromiso .....	119
<b>Gráfica 87</b>	Nivel de importancia de la asociatividad .....	120
<b>Gráfica 88</b>	Nivel de importancia de la capacidad instalada .....	121
<b>Gráfica 89</b>	Nivel de importancia de la gestión financiera y comercial.....	121
<b>Gráfica 90</b>	Nivel de importancia de la comunicación.....	122
<b>Gráfica 91</b>	Nivel de importancia de la flexibilidad .....	123
<b>Gráfica 92</b>	Nivel de importancia de la proactividad.....	123
<b>Gráfica 93</b>	Nivel de importancia de la contemporización.....	124
<b>Gráfica 94</b>	Nivel de importancia de la planificación.....	125
<b>Tabla 1</b>	Definiciones de empresa familiar.....	15
<b>Tabla 2</b>	Estudios empíricos de empresa familiar en México.....	29
<b>Tabla 3</b>	Estudios empíricos de empresa familiar en Quintana Roo .....	30
<b>Tabla 4</b>	Frecuencia de uso de las aportaciones de los accionistas .....	65
<b>Tabla 5</b>	Frecuencia de uso de la reinversión de utilidades .....	65
<b>Tabla 6</b>	Frecuencia de uso del financiamiento bancario a corto plazo.....	66
<b>Tabla 7</b>	Frecuencia de uso del financiamiento bancario a largo plazo .....	66
<b>Tabla 8</b>	Frecuencia de uso del arrendamiento financiero .....	67
<b>Tabla 9</b>	Frecuencia de uso del arrendamiento puro .....	67
<b>Tabla 10</b>	Frecuencia de uso de acreedores diversos .....	68
<b>Tabla 11</b>	Factor administración.....	126
<b>Tabla 12</b>	Factor finanzas I .....	127
<b>Tabla 13</b>	Factor finanzas II .....	128
<b>Tabla 14</b>	Factor finanzas III .....	129
<b>Tabla 15</b>	Factor recursos humanos .....	130
<b>Tabla 16</b>	Factor Mercadotecnia .....	131
<b>Tabla 17</b>	Factor tecnología de información y comunicación .....	132
<b>Tabla 18</b>	Factor innovación .....	132
<b>Tabla 19</b>	Factor desempeño de la empresa .....	134
<b>Tabla 20</b>	Factor situación macroeconómica .....	135
<b>Tabla 21</b>	Factor resiliencia empresarial .....	136

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las microempresas se han convertido en un importante factor de ayuda económica para las familias, siendo una de las estructuras empresariales con mayor número de presencia en todo el mundo. Las empresas familiares tienen rasgos característicos que han originado la creación de guías de comportamiento, que hace que se diferencien de las empresas que no son familiares. Entre las características que poseen este tipo de empresas se encuentra el grado de dedicación y compromiso que tiene cada uno de los integrantes hacia la empresa, y el grado de protección que se le da a las tradiciones, costumbres y valores de la empresa por ser de asunto familiar

Como se había mencionado en las empresas familiares se pueden identificar una cultura empresarial diferente, ya que en él se dan dos subsistemas independientes en el cual son la familia y el negocio, estos dos subsistemas tiene la necesidad de acoplarse para que la empresa familiar funcione, lo que lleva a conformar principios y valores de ambos, al no lograr compaginar estos dos subsistemas podría ser fuente de un conflicto, aunque si estos subsistemas lograran subsistir el uno con el otro, se lograría un efecto de cooperación que favorecería en los resultados de la empresa familiar.

En México, la familia es un pilar muy importante en la vida de cada persona, y esto relacionado con la necesidad de mejorar su situación económica ha llevado a la creación de pequeños negocios, la familia se ha convertido en un factor que le ha dado fuerza a la sociedad mexicana, en México la familia no se limita a ser solo padres e hijos que viven en un solo hogar, sino también se incluyen a otras partes de su familia, como primos, tíos, cuñados, etc. Esto da como resultado una mayor participación de todos los integrantes, quienes ofrecen más ideas para el mejoramiento de la empresa (Gómez-Betancourt, Betancourt Ramírez, & Zapata Cuervo, 2012).

En el presente trabajo de investigación cuyo título es “Factores determinantes del fracaso de las empresas familiares en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo”, se

pretende analizar y evaluar los factores que hace que una empresa familiar fracase en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

La primera parte del trabajo está integrado por la introducción de nuestro tema, los antecedentes, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos general y específicos, marco teórico, hipótesis, la metodología a utilizar y el impacto esperado.

El trabajo se divide en 4 capítulos, en el primer capítulo se hace una investigación sobre las empresas familiares, sus antecedentes, su concepto, su situación en el mundo, Latinoamérica y en México y por último se aborda la teoría de agencia.

El segundo capítulo se enfoca en el fracaso de las empresas familiares, sus antecedentes, factores del fracaso y como este tema ha estado presente alrededor del mundo, en Latinoamérica, México y en nuestro estado Quintana Roo.

El tercer capítulo está conformado por la metodología de investigación utilizada, donde se analiza la población y muestra, la hipótesis, los métodos, fuentes y técnicas de recolección de datos, además del procesamiento de datos y el análisis e interpretación de la información.

El cuarto capítulo se hace el análisis de los resultados. Como el análisis estadístico descriptivo, el análisis estadístico multivariante y las estrategias para evitar el fracaso de las empresas familiares.

Por último, están las conclusiones del tema investigado, las recomendaciones, bibliografía y anexos.

## JUSTIFICACIÓN

El enfoque principal de este estudio es conocer cuáles son los factores que hacen que las empresas familiares en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo fracasen, en México este tipo de empresa son muy significativos para nuestra economía y aún más en nuestra ciudad, puesto que muchas de ellas son creadas, motivadas y conservadas por el fundador o padre de familia, la crisis de estas empresas pueden comenzar por diversos factores, como cuando el precursor tiende a dejar el mando y la segunda generación toma el control, pero este es un cambio que pocas empresas han logrado superar debido a la falta de organización y diseño del futuro.

Este es un importante tema que se enfoca en identificar y ayudar a las empresas para que tengan una buena visión para prevenir hasta los más posibles problemas y lograr la supervivencia y desarrollo favorable del negocio, que beneficie tanto a la sociedad como a la familia a la que pertenece.

Este estudio se llevará a cabo en la ciudad de Chetumal, municipio de Othón P. Blanco con el fin de saber y estudiar cuales son los factores que provocan el fracaso de las empresas familiares, analizando que factores intervienen, cuáles son los más comunes y cuáles son los que más provocan problemas dentro de estas empresas. De esta manera este estudio busca a auxiliar a este tipo de empresas que son un pilar para la economía y que en muchos casos ha ayudado a familias a salir adelante.

## OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que determinan el fracaso de las empresas familiares en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

## OBJETIVOS PARTICULARES

- Realizar una revisión de la literatura sobre el tema a investigar.
- Describir las características generales de las MiPyME en Chetumal.
- Analizar la situación de las empresas familiares.
- Determinar cuáles son los principales factores que menciona la literatura.

- Construir un cuestionario sobre factores de fracaso para su aplicación a una muestra de empresas familiares.
- Difundir los principales resultados de la investigación.

## CAPÍTULO 1: LA EMPRESA FAMILIAR

### 1.1 Antecedente de la empresa familiar

Las empresas familiares se originan durante la primera revolución industrial, cuando los comerciantes y artesanos crearon códigos de conducta cuando se tenía una unión social fuerte que fortalecía el comercio, es por ello que se originó la importancia de las relaciones familiares en los negocios como una ayuda para mejorar el sistema económico. La familia se convirtió en una fuente de capital físico y humano en el que existía un desorden total en la mezcla de la familia y el negocio.

Las empresas familiares se han convertido en un factor muy importante para el desarrollo de cualquier país, puesto que son el tipo de empresa con más presencia en el mundo, las empresas familiares son un estudio que se empezó a abordar desde los años 60 en artículos que se centraban en los problemas que podrían entorpecer a las empresas familiares, como la rivalidad entre familiares, integrantes sin experiencia o la sucesión de la empresa de padre a hijos (La Salle, 2014).

Sobre este tema se han realizado varios estudios, entre los que se encuentra uno enfocado a la influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras (Justo, 2008), donde se hace un estudio de la actividad emprendedora femenina, y donde se hace hincapié en la escasa de atención que tienen las mujeres emprendedoras por parte de los estudios económicos o sociólogos, según la autora esto se debe a dos factores fundamentales los cuales son el practicar el androcentrismo y el número reducido de mujeres emprendedoras.

Otro estudio nos habla de la supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo, en el cual se analizaron los factores internos que influyen en la supervivencia de las pequeñas empresas, para el siguiente estudio se aplicaron 221 encuestas a negocios del sur del estado, donde la longevidad fue tomada como la variable dependiente, junto con variables independientes como el tamaño, la profesionalización de la gestión, la estructura de gestión, la estructura de capital y la innovación, este estudio tuvo como resultado que cuanto menor es la longevidad de las empresas, menor oportunidad tendrán de permanecer dentro de

su respectivo mercado (Esparza Aguilar, Monroy Aguilar, & Granados Sánchez, La supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica, 2012).

Según la *Journal of Small Business Management* el sector de las pequeñas empresas suelen ser vistos como una incubadora de empleo, innovación y crecimiento, pero que, a pesar de sus importantes contribuciones a la vitalidad de la economía, la quiebra y el fracaso siguen siendo un tema importante que afecta a las pequeñas empresas.

Carter y Van Auken explica que la quiebra entre empresas es parte de los fenómenos de autodestrucción creativa que contribuye a la dinámica de innovación y renovación económica, pero que, sin embargo, la quiebra es perjudicial y costosa para los propietarios, inversionistas y comunidades (Carter & Van Auken, 2006).

El número de estudios realizados sobre empresas familiares es muy extenso, pudiendo encontrar diferentes problemáticas o información relacionado a este tema y en diferentes idiomas.

## 1.2 Concepto o definición de empresa familiar

La empresa familiar es un concepto que en muchas ocasiones se tiende a confundir con pequeñas y grandes empresas, cuando en realidad el mayor número de empresa que existen en un país son empresas familiares, también confunde el termino con cualquier tipo de negocio individual o artesanal que las personas usan para cubrir sus necesidades económicas de la familia.

Según Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998), quienes son pensadores clásicos, afirman que la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales: (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016)

1. Una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa.
2. Existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa.

3. Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Gallo y Domenec (2004) afirman que no existe una definición precisa de este concepto, pero pueden ser identificadas por características como empresas cuyo poder de decisión está en la familia, las funciones de control y dirección son desempeñadas por los miembros de la familia y algunos miembros de la segunda generación están integrados a la empresa. (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016)

Por lo que, al no existir un concepto unificado de empresa familiar, se puede realizar un conjunto de los aportes más significativos sobre este concepto, para así poder realizar una reflexión académica que contribuya a una apropiada interpretación y conocimiento de este tipo de empresa.

A continuación, se realiza un cuadro con las definiciones que se han construido alrededor de las empresas familiares:

*Tabla 1 Definiciones de empresa familiar*

Autor	Definición
(Hershon & Barnes, 1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
(Rosenblatt, Demik, Anderson, & Jhonson, 1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
(Bork, 1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
(Sveen & Gallo, 1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
(Handler, 1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.

(Ward & Aronoff, 1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.
(Lank & Neubauer, 1999)	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
(Gutierrez, 2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
(Escalona, 2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos

Fuente: Elaboración propia

### 1.3 La empresa familiar en el mundo

Su reconocimiento se remonta al año 1100 A.C. en la cultura “Fenicia”, dado que se identifican a estas familias navegantes del mar mediterráneo como los primeros empresarios comerciantes debidamente registrados, quienes transmitían sus ideas de negocio y la propiedad a la siguiente generación durante más de cinco siglos, hechos que se describen en los registros escritos encontrados en las ciudades de Tiro, Sidón, Trípoli, y Biblos (Rueda Galvis & Rueda Galvis, 2019)

En este mismo sentido, investigaciones realizadas por (O’Hará, 2004) ubican a la primera empresa familiar formalmente constituida y reconocida por un Estado en Japón en el año 578 D.C., misma que corresponde a la compañía constructora Kongo Gumi, la cual es aún la organización familiar más antigua del mundo con 1.500 años y que es administrada por su 40ª generación.

La segunda empresa familiar más antigua es la hotelera japonesa Hoshi Ryokan, creada en 718 D.C. con casi 1300 años de existencia con su generación 46, seguida por la vinícola francesa Chateau de Goulaine (generación 30/año 1000), las italianas, Fondería Pontificia Marinelli (fábrica de campanas, generación 28/año 1000), Barone Ricasoli (aceites de oliva, generación 25/año 1141) y Barovier y Toso (fábrica de vidrio murano, generación 20/año 1295), así como la alemana Hotel

Pilgrim Haus (generación 20/año 1304), la francesa papelera Richard De-Bas (generación 19/año 1326), la joyería italiana Torrini Firenze (generación 18/año 1369), la vinícola italiana Antinori (generación 19/año 1385), los paños ingleses John Brooke Sons (generación 14/año 1541) y la norteamericana de cereales Tuttle (generación 10/año 1638).

En el escenario Latinoamericano, se reconocen como las primeras empresas familiares a la vinícola chilena Los Lingues que fue creada en 1575, seguida por la productora mexicana de Tequila José Cuervo desde el año 1758, mientras que en Colombia, se registran como las más antiguas la molinera Tres Castillos (1861), ingenio azucarero Manuelita (1864), Banco de Bogotá (1870), seguros Colseguros (1874), laboratorio farmacéutico JGB (1875), fábrica de Cerámicas Corona (1881), periódico El Espectador (1887) y cervecería Bavaria desde 1889 (Rueda Galvis & Rueda Galvis, 2019)

Otras empresa familiares multimillonarias reconocidas son Ford, Samsung , LG, Cargill Inc., Hyundai, Tyson, Banco Santander, Zara-Inditex, Toyota, Porche, Bridgestone, Budweiser, Harley & Davidson, Kimberley-Clark, BMW, Daimler-Mercedes, Michelin, Carrefour, Disney, Televisa, TV Azteca, Benetton y General Electrics entre miles más, quienes son un claro ejemplo de cómo la relación entre familia, propiedad y empresa puede ser un agente generador de riqueza y beneficios económicos si se gestiona correctamente (Forbes, 2015).

De igual forma, se establece que en la Unión Europea las empresas familiares son actualmente cerca de 20 millones de negocios con más de 100 millones de empleados, aspecto que es notable en países como España donde son el 75% con 1.2 millones de compañías que aportan el 57% del PIB, 67% de empleos, 60% de las exportaciones y 55% de facturación anual, donde 260 están entre las 1.000 empresas más importantes (Gallo & Amat). En el caso de la empresa familiar Latinoamericana, (Quejada & Ávila) exponen que son organizaciones cuya cantidad oscilan entre el 70% y 90% del total de compañías existente, con una contribución promedio del 65% al PIB de cada país, que en casos como México, Chile y Argentina supera el 75% y un 80% en términos de empleos. En este mismo contexto, Colombia de acuerdo a cifras oficiales alcanza un 69% de empresas familiares, quienes

generan cerca del 70% del PIB y 35% de ellas son compañías que cotizan en Bolsa (Lacouture). En el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada. De ella depende gran parte de la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos nosotros. Por ello es importante conocer su naturaleza y orígenes, sus fortalezas y debilidades para poder trazar estrategias que refuercen su competitividad y proyecten caminos de futuro (Martínez & Barriuso, 2014). Si estas compañías se dotan de herramientas para funcionar como grandes empresas y no como refugios de familia, pueden disfrutar no sólo de longevidad sino cumplir su papel vital de sostén de la economía. Estas no sólo aportan a la riqueza de un país, sino que son generadoras de empleo e innovadoras en sus respectivos campos de acción.

#### 1.4 La empresa familiar en Latinoamérica

“Entre los factores de éxito de una empresa familiar puede verse cómo se destacan la “dedicación y esfuerzo” como la “visión y estrategia” por sobre los demás. Estos factores son reflejo de la pasión y compromiso que ponen los familiares por sacar la empresa adelante, y habitualmente, estando al frente un gran emprendedor con visión de negocio. Vemos, en cambio, que los temas administrativos cobran menor atractivo especialmente por los fundadores.

Los errores que reconocen haber incurrido y que han perjudicado el crecimiento de la EF destacan los “problemas organizativos”, “conflictos familiares por fallas en la comunicación” y “administración deficiente”. (Doderó, [biblioferrersalat.com](http://biblioferrersalat.com), 2002) Estos factores son más pronunciados al crecer la empresa porque la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia, no se adecuan a la nueva dimensión y complejidad del negocio. Es difícil encontrar fundadores que tengan pasión por las tareas administrativas, y esto hace que cuando el negocio prospera sea el área que menos se desarrolla, Es cuando los fundadores preocupados por no perder el control del negocio incorporan familiares o amigos próximos por la confianza, honestidad y lealtad que de ellos puede esperar. Los valores morales suelen prevalecer sobre los de eficiencia, es decir, sobre las competencias profesionales.

### 1.5 La empresa familiar en México

La empresa familiar se ha convertido en parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo y en México no ha sido la excepción de contar con ellas, ya que la empresa familiar tiene un papel importante en la generación de riqueza nacional, aunque con frecuencia se trata de estructuras productivas poco conocidas. (Soto Maciel, Scielo.org, 2013)

México es un país que tiene una gran presencia de este tipo de empresas, según datos San Martin y Duran, en México el 83% de empresas son de tipo familiar y su distribución se extendió por todo el país, en donde los estados como Nayarit, Yucatán y Nuevo León son los que cuentan con la mayor presencia de las empresas familiares, por otro lado, se encuentran los estados de Quintana Roo, Campeche y Tabasco quienes tienen la más baja participación de estas empresas. (San martin Reyna & Duran Encalada, 2017)

Según la investigación de San Martin y Duran el sector que más presencia tiene dentro de las empresas familiares es la construcción con un 88%, después le siguen los sectores de la manufactura y comercio que tiene un 85% y por último el sector de servicio con un 79%.

En México el tamaño de las empresas familiares que tienen más presencia son las pertenecientes a la micro, pequeña y mediana empresa, lo que según datos del (INEGI, 2014) representan prácticamente el 94% de las empresas en el país. (San martin Reyna & Duran Encalada, 2017)

### 1.6 La Teoría de Agencia

Según la revista digital de la UNAM La teoría de agencia es una teoría que ayuda a saber sobre la separación entre la propiedad de los accionistas y el control de los administradores. Se nos explica que los costos de agencia son resultado de cuando los administradores persiguen sus propios intereses en disminución de los intereses de los accionistas.

La teoría principal de la agencia trata de resolver el dilema que existe cuando no coinciden los intereses entre el principal y el agente, y que además cada uno tiene acceso a diferente información en mercados imperfectos, por lo que se trata de asegurar la lealtad al principal por parte del agente de cambio de un sistema de compensación justa. Es por ello que la teoría de la agencia tiene una solución para este problema que es la igualación de oportunidades de acceso a la información mediante el uso de sistemas de evaluación del desempeño, del rendimiento financiero y determinación clara de los objetivos, así como el empleo de contratos en el mercado. (Universitaria, 2005)

La teoría de la agencia y la teoría de la dependencia de recursos son las perspectivas con más aplicaciones en la governance corporativa, y, por lo tanto, su integración es importante. Las grandes corporaciones requieren de estructuras institucionales de governance que acoten la aplicación de la teoría de la principal agencia y limite los problemas derivados, como en el caso del denominado oportunismo ex post. La governance es un producto conformado por redes intra e interorganizacionales que implica los fenómenos de la co-dirección y la co-gestión bajo mecanismos de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas instrumentadas mediante el diseño de estructuras de governance inclusivas y supervisadas por el gobierno. (Universitaria, 2005)

## CAPÍTULO 2: EL FRACASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

### 2.1 Antecedentes del fracaso de las empresas familiares

Como se ha dicho en otras ocasiones el índice de fracaso de las empresas familiares alrededor del mundo es muy grande, por lo que se cuenta con antecedentes de muchas empresas que han fracasado, como primer ejemplo tenemos que en España el índice de fracaso es grande, ya que hasta empresa de gran renombre han sufrido en sus organizaciones las consecuencias de luchas por el control y la sucesión que se convierten, por los lazos familiares, en disputas enconadas que se reproducen en un círculo vicioso. Es el caso de la empresa Eulen, fundada por David Álvarez y propietaria también de Enebro, que controla las bodegas de Vega Sicilia. Cuando cinco de los siete hijos del fundador pidieron a su padre que se retirara progresivamente de la gestión de la empresa, David Álvarez respondió, junto con dos de sus hijos que le apoyaron, haciéndose con el control total de la empresa. Como respuesta, sus hijos le retiraron los derechos políticos sobre la bodega y la pelea ha terminado en los tribunales, mientras se abren frentes por otros lados. (EAE, s.f.)

También en España el conocido dueño de peluquerías Lluís Llongueras mantuvo hasta hace un par de años un conflicto con su familia por el que llegó a ser despedido como presidente de la sociedad Peyma. El número de acciones de Peyma que poseían su ex mujer y sus herederos superaba las suyas y pudo ser despedido con una indemnización. Previamente él había despedido de otra de sus empresas (ISUC) a su ex mujer y su hija. El caso se solucionó hace un par de años cuando se permitió a Llongueras recuperar las acciones de ISUC a cambio de la cesión de su porcentaje en Peyma. (EAE, s.f.)

Por otro lado, en las décadas de 1950 y 1960, Steinberg era una próspera cadena de supermercados en el este de Canadá. Comenzó en 1917 en Montreal como una tienda de la esquina propiedad de la inmigrante húngara Ida Steinberg. El negocio creció exponencialmente cuando Sam, el hijo de Ida, se hizo cargo. A Sam Steinberg se le atribuyó el mérito de ser pionero en el concepto de supermercado. Bajo su liderazgo, Steinberg se convirtió en la cadena de abarrotes más grande de

Quebec y se expandió a Ontario y el Atlántico canadiense. El problema fue no preparar a la próxima generación de líderes familiares. Tras su muerte en 1978, sus hijas Mitzi, Marilyn y Evelyn lucharon por el control de la empresa. En ausencia de un liderazgo fuerte, comenzó a declinar. El aumento de los costos laborales y el aumento de la competencia fueron amenazas graves que llevaron a vender el negocio. (Sekulich, 2019)

También se conoce que la empresa Gucci fundó el Imperio Gucci a principios del siglo XX. Ahora conocida por los bolsos de moda, la empresa italiana se inició en el sector del equipaje. Cuando Guccio murió en 1953, el negocio quedó en manos de su hijo mayor, Aldo, quien lo internacionalizó. Bajo su liderazgo, Gucci se convirtió en una marca líder en moda. Los problemas se hicieron evidentes poco después de que la tercera generación tomara el control. La visión unilateral que había definido a las dos primeras generaciones de liderazgo se disolvió. El hijo de Aldo, Paolo, y su sobrino Maurizio, que aparentemente compartían el control, tenían aspiraciones muy diferentes. Paolo lanzó una línea de moda desastrosa que derramó el dinero, una búsqueda que finalmente lo obligó a exiliarse y dejando una gran deuda a la empresa, lo que ocasionó que el resto de integrantes de la familia fuera expulsada. (Sekulich, 2019)

Se tiene conocimiento de la empresa Seagram que en un momento fue la joya de la corona del imperio de la familia Bronfman, fue el mayor propietario de líneas de bebidas alcohólicas del mundo. Los problemas de esta empresa comenzaron cuando el hijo de Edgar, Edgar Bronfman Jr, asumió el cargo en 1994. Deseoso de entrar en la industria del cine y el entretenimiento, Edgar Bronfman Jr vendió la participación del 24,3% de Seagram en DuPont Industries para liberar capital de inversión. Esa participación, sin embargo, representó el 70 por ciento de los ingresos de Seagram. Bronfman Jr tomó las ganancias y compró una participación mayoritaria en MCA (Universal Pictures) y luego adquirió PolyGram y Deutsche Grammophon. Estos intereses, por mucho que se alinearan con el sueño de Edgar Jr de convertirse en un magnate del entretenimiento, hicieron poco para mejorar el

imperio familiar. En cinco años, la participación mayoritaria de la familia en Seagram se vendió a Vivendi. (Sekulich, 2019)

Estos fueron solo algunos antecedentes de empresas familiares que han fracasado alrededor del mundo y a través de los años, que nos deja en claro que las empresas por más grandes o prestigiosas también pueden caer por problemas internos y organizativos en los que está envuelta la familia.

## 2.2 Principales factores del fracaso de las empresas familiares

Construir un negocio en familia, además de ser un proyecto apasionante, es el inicio de muchas oportunidades y ventajas en el mundo empresarial, pues como lo demuestran las estadísticas, las empresas familiares ocupan el 48% del total de empresas existentes.

Aunque teniendo muchas ideas en mente para emprender un negocio, es necesario analizar con detenimiento los errores más comunes que cometen muchas de las empresas, ya que como se ha explorado con anterioridad las estadísticas indican que el 70% de las empresas familiares fracasan y a continuación se mencionaran los principales factores por lo que este tipo de empresas fallan.

Las empresas familiares tienen ventajas como una gran flexibilidad, dinamismo, cultura bien definida y objetivos comunes que, si son bien aprovechadas, pueden impulsar el crecimiento de una pequeña empresa. Sin embargo, también tienen retos significativos que hacen difícil su supervivencia a mediano y largo plazo. (Dosal, 2018)

Según Alberto Dosal son seis factores principales por los que una empresa familiar fracasa:

El primer factor es la dependencia del fundador: nos explica que en la mayoría de las veces el crecimiento de la empresa se debe a la visión, liderazgo y dedicación de su fundador, quien, al crear la empresa desde cero, conoce por completo todos los aspectos de esta, como las finanzas, los clientes y el mercado. En muchas ocasiones, la empresa depende completamente del dueño, quien aun con el crecimiento del negocio sigue gestionando prácticamente toda su operación,

dejando de lado la preparación y el desarrollo de personal clave en quien pueda confiar en el futuro.

Esta dependencia prácticamente convierte al dueño en el negocio mismo: sin él la organización no es capaz de operar. Por lo anterior, es necesario que este sea capaz de delegar ordenadamente parte de sus funciones, desarrolle y capacite al personal de alto desempeño, y genere planes de carrera para que la empresa sea capaz de soportar crecimientos acelerados.

El segundo factor es la Falta de acceso a fuentes de financiamiento: Esta es una situación que generalmente se encuentra presente en las empresas familiares y dificulta su crecimiento. Para mantenerse competitivo en el entorno disruptivo actual es indispensable seguir innovando e invirtiendo en proyectos que le permitan a la compañía incrementar sus ventas y ser más eficiente.

Sin embargo, dada la poca institucionalización que tienen algunas empresas familiares, el acceso a capital es limitado, o en su defecto muy caro. Para ello es fundamental que las empresas familiares migren a un sistema institucional, estableciendo un gobierno corporativo que involucre a especialistas en finanzas que conozcan los distintos productos bancarios y financieros, así como otras alternativas de financiamiento que sean convenientes para cumplir sus objetivos de crecimiento.

El tercer factor es el exceder las capacidades del negocio: (Dosal, 2018) menciona que las empresas familiares viven ciclos tanto de abundancia como de contracción. Negocios de esta clase fracasan porque son utilizados para proveer un bienestar familiar al que se está acostumbrado, sin importar la situación financiera por la que esté atravesando la empresa, y sin considerar el capital de reinversión necesario para generar proyectos de innovación e inversiones que permitan al negocio crecer y seguir siendo competitivo.

El cuarto factor trata sobre la falta de claridad en las funciones: Cuando se fundan las empresas familiares, generalmente tanto miembros de la familia involucrados en la operación como el resto de los empleados llevan a cabo múltiples funciones que se adaptan constantemente para solventar las operaciones del día a día. Sin

embargo, a medida que estas crecen, también se incrementa la necesidad de establecer responsabilidades claras para cada miembro del equipo. Es importante considerar que, aunque un familiar se involucre en la empresa, se limite su involucramiento a las responsabilidades de su puesto, respetando al resto de los individuos de la organización.

Como quinto factor se tiene el dar prioridad a miembros de la familia: Según (Dosal, 2018) en las empresas familiares, ocasionalmente el fundador pone en manos de familiares los puestos más importantes de la empresa, incluso creando posiciones que, de no ser ocupadas por miembros de la familia, no existirían en la organización. Esto generalmente se hace sin considerar el talento, habilidades, conocimientos y capacidades de la persona, ubicando a los familiares en puestos para los cuales no cubren el perfil, y provocando un impacto negativo en el desempeño del negocio y causando el fracaso del negocio.

Como último factor se menciona el más común que es falta de una sucesión ordenada: que es la razón por la cual desaparecen las empresas familiares, la transición de la compañía a la siguiente generación. Según (Dosal, 2018) el primer cambio generacional es crucial para la sostenibilidad de la empresa, ya que implica que la persona que mejor conoce el negocio y lo ha operado desde su fundación se aparte de ella.

Una sucesión no es un tema menor en las organizaciones: es complejo, requiere esfuerzo, disciplina y profesionalismo. La sucesión en una empresa familiar debe planearse con antelación. Una situación común que contribuye a una sucesión fallida es obligar a las siguientes generaciones a trabajar en la organización, a pesar de la falta de interés que pueda existir de su parte o habilidades y capacidades para ello. (Dosal, 2018)

Las empresas familiares son el principal motor de la economía en México, que ayudan a generar empleo y bienestar a la sociedad. Pero este tipo de empresa se han enfrentan a diversos obstáculos que provocan la desintegración de muchas de ellas.

### 2.3 Estudios empíricos en el mundo

A principios del siglo XX se produjo un creciente interés en el estudio de las empresas familiares alrededor del mundo y esto desde diversos campos y disciplinas; de esta manera, se ha abordado la problemática de este tipo particular de organización desde múltiples puntos de vista: terapia familiar, psicología clínica, sociología, administración de empresas, historia y economía. (Suárez Cabrera, 1998)

Como primer ejemplo de estudio a nivel mundial se tomó el proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar, este es un estudio empírico realizado por España enfocado en Colombia.

La sucesión de la empresa familiar es un fenómeno complejo por su naturaleza y por los diversos agentes implicados, esta investigación busco indagar cómo y por qué se produce el proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial de los descendientes a la empresa familiar, donde se eligió e estudio de casos, este método ayudo a identificar y comprender en profundidad los factores que caracterizan las mencionadas etapas del proceso y las relaciones entre ellas, así como otros conceptos que permitieron avanzar en el conocimiento del fenómeno, es por ello que para el desarrollo de la investigación se le pregunto a los descendientes de empresas familiares sobre sus viviendas desde la niñez hasta su primer cargo de tiempo completo en la empresa familiar así se podría indagar sobre su socialización en el contexto familia-empresa, su experiencia de vinculación y su experiencia en el primer cargo. Para esto se utilizaron múltiples fuentes de evidencia, lo que permitió triangular la información, tomando las preguntas de investigación como punto de partida. (Lozano, 2013)

### 2.4 Estudios empíricos en Latinoamérica

Así como en el mundo, en Latinoamérica ha habido una gran presencia de este tipo de empresa, por los que muchos investigadores han realizado estudios sobre las empresas familiares, tenemos como ejemplo el estudio de investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica, realizada por el doctor Santiago Dodero, el

realizo una investigación empírica en donde encuestó a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas que asistieron a seminarios intensivos de dirección de empresas familiares dictados por ADEN Business School en cada país durante el periodo 2002-2005.

Los miembros de las empresas familiares que fueron encuestados pertenecían a doce países de Latinoamérica, entre los que se encuentran: Argentina, Bolivia, Colombia (Bogotá y Medellín), Costa Rica, Ecuador (Quito y Guayaquil), El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú. (Dodero, [biblioferrersalat.com](http://biblioferrersalat.com), 2002)

El doctor Santiago Dodero analizó los factores de éxito y fracaso de las empresas familiares, en su investigación pudo detectar que entre los factores de éxito destacan la “dedicación y esfuerzo” como la “visión y estrategia” por sobre los demás. Estos factores son reflejo de la pasión y compromiso que ponen los familiares por sacar la empresa adelante, y habitualmente, estando al frente un gran emprendedor con visión de negocio.

Por otro lado, se conoce que entre los errores que reconocen haber incurrido y que han perjudicado el crecimiento de la Empresa familiar destacan los problemas organizativos, conflictos familiares por fallas en la comunicación” y administración deficiente. (Dodero, [biblioferrersalat.com](http://biblioferrersalat.com), 2002)

El doctor dodero llegó a la conclusión de que los distintos temas que se relevaron a través de su investigación versaron sobre aquellos aspectos que, según su experiencia en la materia, les podían brindar parámetros de diagnóstico sobre la situación que se encuentra la EF latinoamericana.

Él nos ofrece como ejemplo notable lo que podríamos llamar la persistencia de la “cultura corporativa de las EF”. Así, llama la atención que la EF valore predominantemente en sus directivos y empleados no familiares ciertas características de personalidad de índole moral, como la honestidad, la lealtad, la obediencia, el respeto hacia el o los directivos propietarios, la disponibilidad casi incondicional, etcétera, por encima de las capacidades o competencias necesarias

para un excelente desempeño. Se trata de una cultura basada más en las cualidades éticas con ciertas reticencias a profesionalizar la empresa. (Dodero, [biblioferrersalat.com](http://biblioferrersalat.com), 2002)

### 2.5 Estudios empíricos en México

Como ya se ha señalado, México no ha sido ajeno a las tendencias internacionales de la investigación sobre la empresa familiar; este tipo de investigación ha tenido una evolución creciente a través de los años.

Del total de investigaciones que existen en México, el 70% posee formato de artículo y ha sido publicado en revistas académicas; el 30% restante constituye memorias de congresos. De las publicaciones aparecidas en revistas académicas, solamente cinco han sido publicados en México, de los que sólo una ha sido de relevancia internacional. La misma proporción de trabajos ha sido publicada en Estados Unidos y, aunque en menor medida, países como Japón, Colombia, España, Puerto Rico y Venezuela también han publicado la investigación nacional. En todos estos casos los trabajos han tenido relevancia internacional. Ninguna de las revistas es especializada en empresa familiar, sino que tratan de administración en general. (Maciel, 2011)

Uno de los estudios que se han realizado en México nos comparte el comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial (Duran Encalada & San Martin Reyna, 2014), en el cual el propósito del trabajo fue evaluar a la empresa familiar de México en el contexto de las empresas familiares en el mundo con la finalidad de especificar sus particularidades y sugerir iniciativas adecuadas a su problemática. Se analizaron los retos que enfrentan las empresas familiares mexicanas y las estrategias que tienden a seguir, además de examinar la manera en que las empresas familiares planean y maneja los procesos de sucesión, la propiedad y la remuneración. Con todo lo anterior investigado se determinaron los conflictos más importantes que se presentan a los miembros de las empresas familiares y los mecanismos con los que buscan enfrentarlos. (Duran Encalada & San Martin Reyna, 2014)

Otro de los estudios sobre la empresa familiar que se han realizado en México se enfoca en una perspectiva analítica, en este trabajo la autora Marcela Rendon Cobián realizó una reflexión acerca de la investigación actual acerca de la pequeña empresa familiar en México, ella aborda el análisis estadístico de la pequeña y mediana empresa en México, destacando las dificultades en el establecimiento de los criterios adecuados que definen el tamaño de la empresa y la diversidad de políticas públicas puestas en operación para su apoyo, además también se presentan cifras generales del caso mexicano, destacando el tamaño, el personal ocupado, su sector de pertenencia, el personal remunerado y no remunerado, el cual proporciona indirectamente una idea de la importancia de la solidaridad familiar en las pequeñas empresas familiares; otras dos variables importantes que compusieron el trabajo fueron el género y la distribución geográfica al significar referencias ineludibles en el estudio de la pequeña empresa en México. (Rendon Cobian, 2010)

Así como los anteriores estudios empíricos, en México existen muchos otros más por lo que en el siguiente cuadro se agrupan algunos de las otras investigaciones realizadas y sus autores:

**Tabla 2** Estudios empíricos de empresa familiar en México

Autor	Estudio
(de la Garza Ramos, Medina Quintero, & Cheín Schekaibán, 2011)	Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México
(Soto Maciel, 2013)	La empresa familiar en México Situación actual de la investigación The family business in Mexico. Current status of research
(Berumen González, García Soto, & Domenge Muñoz, 2012)	Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México

(Burgoa, Herrera, & Treviño, 2013)	Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan
(Mayo Castro, González Hernández, & Pérez-Sánchez, facpya.uanl.mx, 2016)	Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión

Fuente: Elaboración propia

## 2.6 Estudios empíricos en Quintana Roo

En Quintana Roo, como en el mundo las empresas familiares se han convertido en un foco de estudio, los estudiantes o maestros investigadores de las diferentes universidades del estado han dedicado tiempo y esfuerzo para realizar diferentes estudios con base a este tipo de empresa, es por ello que a continuación se muestran algunos de estos estudios que se han realizado:

*Tabla 3 Estudios empíricos de empresa familiar en Quintana Roo*

Autor	Estudio
(Esparza Aguilar & Garcia Perez de Lema, researchgate.net, 2011)	La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica
(Madero Llanes, Ek Chulim, & López Sauri, 2017)	Sucesión y protocolo familiar en una microempresa en Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo
(Sansores Guerrero & Navarrete Marneou, redalyc.org, 2018)	Crecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: un análisis de los factores determinantes
(Esparza Aguilar, Garcia Pérez de Lema, & Duréndez, redalyc.org, 2010)	Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano.

(Esparza Aguilar, Garcia Perez de Lema, & Gómez Guillamon, redalyc.org, 2009)	Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico Un estudio empírico
(Esparza Aguilar & Reyes Fong, scielo.sa.cr, 2019)	Prácticas de responsabilidad social empresarial desarrolladas por empresas familiares mexicanas y su efecto en el éxito competitivo y la innovación
(Esparza Aguilar, Navarrete Marneou, & Sansorez Guerrero, aeca1.org, 2011)	Diferencias de gestión entre empresas familiares y no familiares del centro y sur del estado de Quintana Roo (México).

Fuente: Elaboración propia

Así como estos estudios, existen más en el estado de Quintana Roo, como se puede ver, la mayoría de los estudios presentados anteriormente han sido realizados por el Dr. José Luis Esparza Aguilar, quien es uno de los grandes investigadores de la universidad de Quintana Roo y quien se ha dedicado a los estudios de las empresas familiares.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Tipo de investigación

El propósito principal en esta tesis es determinar cuáles son los factores del fracaso de las empresas familiares en la ciudad de Chetumal.

Para la realización de esta investigación se consideraron técnicas de investigación, métodos y fuentes, para así poder conseguir la mejor información para realizar, interpretar y justificar de la mejor manera, consiguiendo así cumplir el propósito de la investigación.

Para la presente investigación la metodología a utilizar será de tipo exploratoria, la cual proporciona información y comprensión sobre un problema, este tipo de investigación se utiliza en los casos donde es necesario definir el problema con más precisión, este tipo de investigación es flexible y no estructurada, que se basa en pequeñas muestras. (Malhotra, 2008)

La metodología de esta investigación será cuali-cuantitativa debido a que se recolectará información de fuentes primarias y secundarias, así mismo con los resultados cualitativos obtenidos se realizará una encuesta estructurada, con el fin de obtener información específica. (Hernández Sampieri, 2014)

#### **a) Investigación Documental**

Esta se realizó a través de la consulta y recopilación de documentos, así como también datos de fuentes del INEGI, al igual que de artículos en revistas, y páginas web.

#### **b) investigación descriptiva**

En esta se presenta la investigación con base a los resultados. Se analizan distintas variables como la generación, los integrantes de la familia, estudios, y sobre todo

los factores más comunes del fracaso de la empresa familiar, como la mercadotecnia, recursos humanos, tecnología, innovación, planeación, etc.

### 3.2 Población y muestra

Para determinar cuál será el número de empresas que se pretende encuestar se hará por medio de una muestra para determinar el tamaño de empresas familiares que existen en la ciudad de Chetumal, y así saber a cuántas personas se les aplicará la encuesta.

El tipo de muestreo será aleatorio simple en población infinita debido a que no se conoce el número exacto de empresas familiares en Chetumal, Quintana Roo. La información que se obtenga de los resultados se demostrará en tablas estadísticas y gráficos, para una mejor comprensión y visualización, utilizando el Microsoft Office Excel como principal herramienta para la captura de los datos y, el programa SPSS para el análisis estadístico.

Para conocer la población de empresas familiares en Chetumal se encontró el dato de que en Quintana Roo existen 90,976 empresas (Sansores Guerrero & Navarrete Marneou, Redalyc.org, 2018), y según datos del Dr. Armando Mayo en México el 90% del total de empresas son de carácter familiar. (Mayo Castro, web.facpya.uanl.mx, 2016) por lo que el tamaño de la población que será tomada es de 81,878 empresas.

Para la determinación de la muestra se utilizó la presente fórmula

#### **Determinación del tamaño de la muestra:**

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

#### **Donde:**

n=Tamaño de la población.

P=Probabilidad que ocurra.

q=Probabilidad que no ocurra.

z=grado de confianza.

d = nivel de precisión absoluta

Con base a la formula se determinó que la muestra sería de 382, eso debido a que la muestra es infinita, y el grado de confianza es de 1.96 que equivale al 50% de probabilidad de que ocurra y 50% de que no ocurra, y el nivel de precisión es del 5%.

Para la aplicación de las encuestas hubo una gran limitación, ya que nos encontramos en una situación donde la mayoría de las empresas se encuentran cerradas dados las restricciones que el gobierno ha dado por la pandemia del COVID-19, por lo que solo se aplicaron 50 encuestas, pero con una gran cantidad de preguntas que nos ayudaron a analizar a fondo la situación de estas empresas.

### 3.3 Hipótesis

Con base en la revisión de la literatura, se establece la siguiente hipótesis de estudio:

H1: Existen factores internos y externos que determinan el fracaso de las empresas familiares en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

### 3.4 Métodos, fuentes y técnicas de recolección de datos

Las fuentes de información indican el lugar, objeto o persona de los que se obtendrá la información requerida.

Para la recolección de datos importantes existen diferentes fuentes de información como, por ejemplo: Documentos, personas/opiniones y observaciones.

Las fuentes se relacionan con los indicadores, de forma que para cada indicador exista una fuente de información.

- Documentales: proyectos pasados, estudios realizados, bases de datos, fotografías, videos.

- Personas/opiniones: gerentes, propietarios, trabajadores, clientes, proveedores.
- Observaciones: evaluador

### Técnicas

Conjunto de procedimiento o actividades que se realizan con el objetivo de recoger información sobre el tema evaluado.

- Cuantitativas: encuesta, entrevistas estructuradas, observación estructurada, análisis documental.
- Cualitativa: entrevistas abiertas, grupos de discusión, observación participante.

### Instrumentos

Son los medios u objetos utilizados para obtener información.

Los métodos, fuentes y técnicas que se usaron para la recolección de datos son los siguientes:

Encuesta: para la obtención de datos se aplicó una encuesta a las pequeñas empresas de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. La encuesta está conformada por 101 preguntas de opción múltiple, dicha encuesta fue aplicada en Microsoft forms y posteriormente los resultados se tabularon en Microsoft Excel y analizado en el programa SPSS, de esta forma se puede obtener información para analizar e interpretar.

Revistas: se recolectó información de artículos de revistas, para así poder buscar casos parecidos a mi investigación y de esta manera sustentarla.

Libros: se obtuvo información de libros digitales para la recolección de información sobre escritores que ya han escrito sobre el tema, así como teorías de algunos teólogos que sustentaran la investigación.

### 3.5 Procesamiento de datos

Se recopiló las encuestas de 50 empresas, donde el gerente o propietario respondió las preguntas de la encuesta dependiendo su situación y perspectiva, dando así su

punto de vista sobre los factores de fracaso de las empresas, o sobre lo que piensa sobre esta situación en la que las empresas cierran sus puertas por el fracaso de alguno de sus factores. La encuesta fue realizada de forma digital y se le hizo llegar a las empresas por medio de un link que facilita la forma de contestarla y puede ser respondida en cualquier momento y en cualquier dispositivo.

### 3.6 Análisis e interpretación de la información

Los datos obtenidos en las encuestas se tabularon en el programa SPSS y se analizó cada pregunta de la encuesta para así llegar a un resultado preciso, y saber cuáles son los principales factores del fracaso de las empresas familiares en Chetumal.

De igual forma las fuentes secundarias ayudaron para analizar y a completar la investigación y así identificar si hay algún factor en común que provoque el fracaso de estas empresas y con ello crear estrategias que puedan hacer que disminuya el índice de fracaso de este tipo de empresas.

Por otro lado, se observó que la encuesta tuvo mayor presencia de empresas del sector comercio y es que de acuerdo a los datos recabados se puede afirmar que son este tipo de sector quienes presentan mayor afectación al momento de mantener su empresa.

También se pudo concluir que se comprobó la hipótesis 1 en la cual se afirma que existen factores internos y externos que determinan el fracaso de las empresas familiares, entre los factores internos y externos que se identificaron fueron los siguientes:

#### **Factores medios**

- Problemas en el plan de ejecución
- Exceso de delegación y falta de supervisión
- Falta de crédito con proveedores
- Falta de estudio de mercado
- Pérdida de clientes de forma dramática
- No se dispone de página web

- No hay innovación en la gestión empresarial y tecnología de productos
- No se adaptan rápidamente a las necesidades del mercado
- Una mala Imagen de la empresa y sus productos

### **Factores críticos**

- Problemas en el acceso a financiamiento
- Poco personal calificado y no se tiene los recursos para capacitar al personal
- No se tiene los recursos para buscar personal calificado
- No le dan importancia a la desaceleración en sectores de crecimiento
- No le dan importancia a las crisis de los principales socios económicos

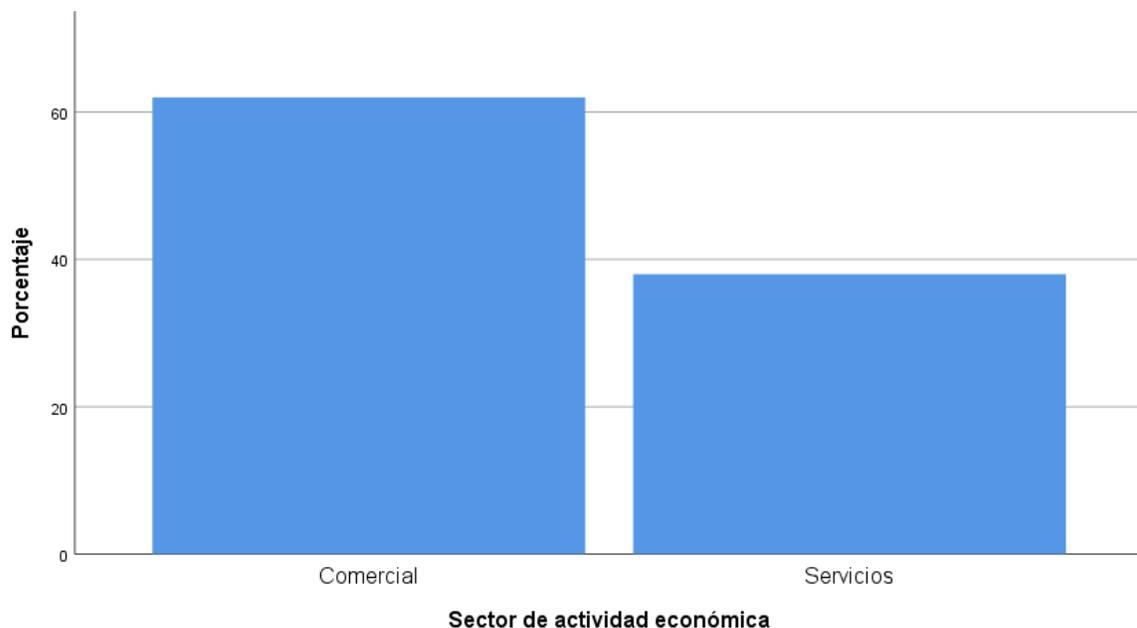
## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Análisis estadístico descriptivo

Se analizaron los resultados de las encuestas y a continuación se presentan los siguientes análisis descriptivos del trabajo desarrollado.

#### Gráficas de barras

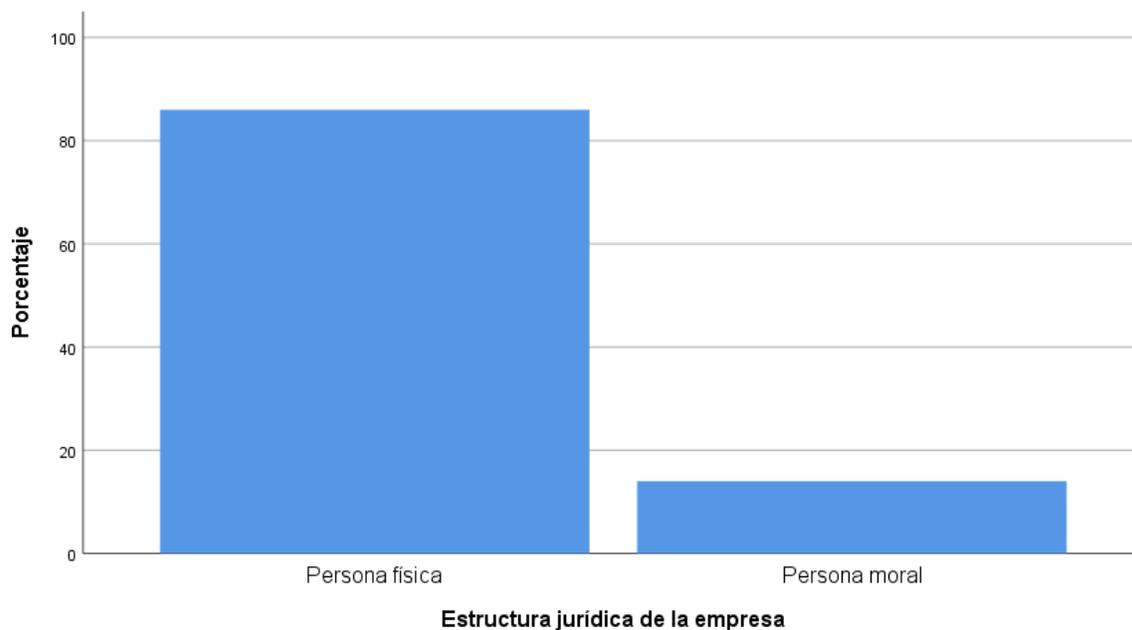
*Gráfica 1 Sector de actividad económica*



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 1 se muestra el sector de actividad económica de la empresa que participaron en las encuestas, donde el sector que más predominó en las encuestas es el comercial con un 62%, ya que el sector comercial es uno de los 3 sectores que más aporta al PIB del país, solo por debajo de la industria manufacturera, por el otro lado se tiene el sector servicio que abarcó el 38%, esto porque el sector servicio es quien ocupa el tercer lugar dentro de los sectores que más aporta al PIB nacional.

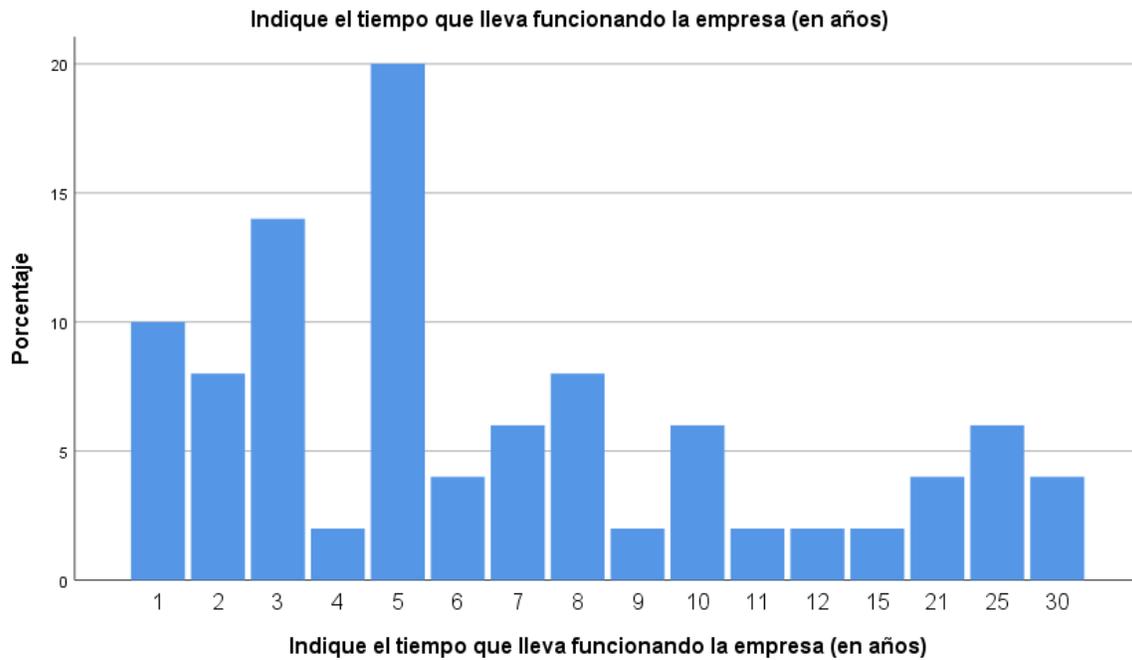
**Gráfica 2 Estructura jurídica de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se muestra la estructura jurídica de las empresas encuestadas, donde la persona física es quien predomina con el 86% y la persona social el 14%, por lo que las empresas que entraron en nuestra muestra son mayormente personas que iniciaron sus empresas por sí solos.

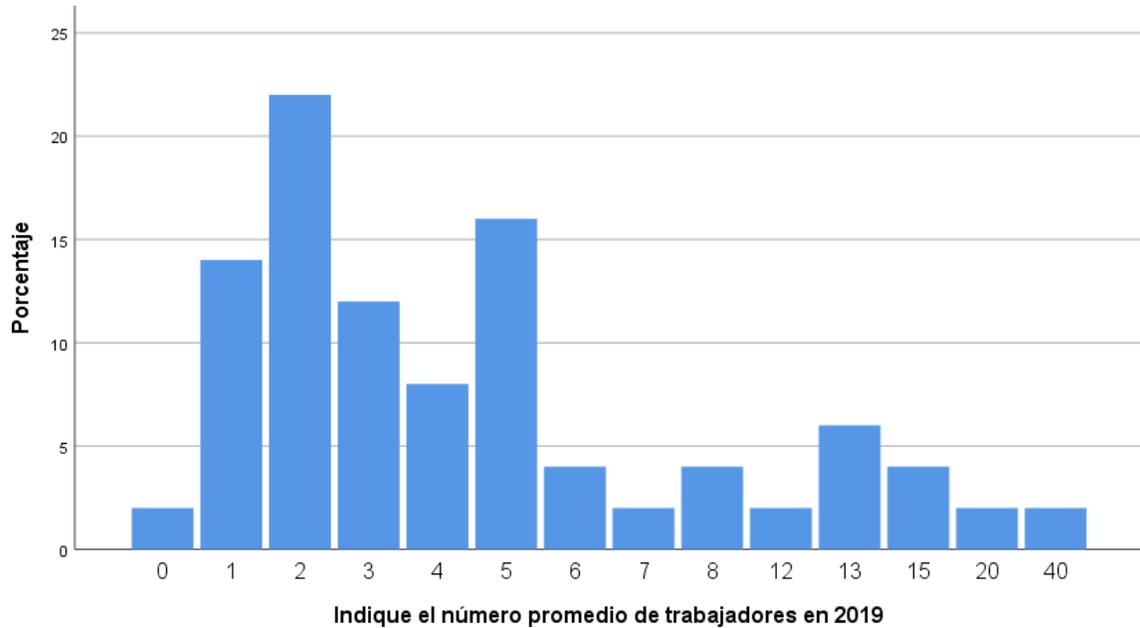
**Gráfica 3** Tiempo de funcionamiento de las empresas



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 3 se pudo analizar el tiempo que llevan funcionando las empresas que fueron encuestadas, donde la cifra que más predominó fue 5 años, que abarcó el 20% entre todas las encuestas, como se puede ver, la mayoría de las empresas se encuentran dentro de los 10 años, tomando en cuenta las empresas que se encuentran dentro de los 10 años da como resultado el 80%.

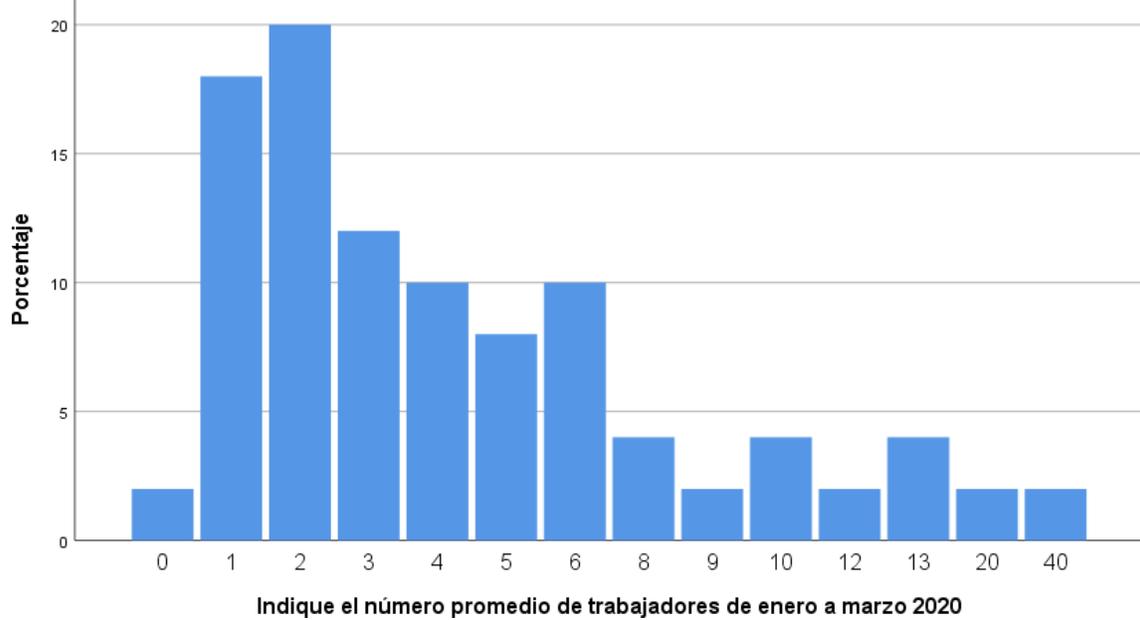
**Gráfica 4** Numero promedio de trabajadores en 2019



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar el número promedio de trabajadores que son parte de las empresas encuestadas en 2019, en donde la mayoría de las empresas solo cuentan con 2 empleados, ocupando el 22%, el 74% de las empresas tienen 5 o menos empleados, por lo que la mayoría son microempresas.

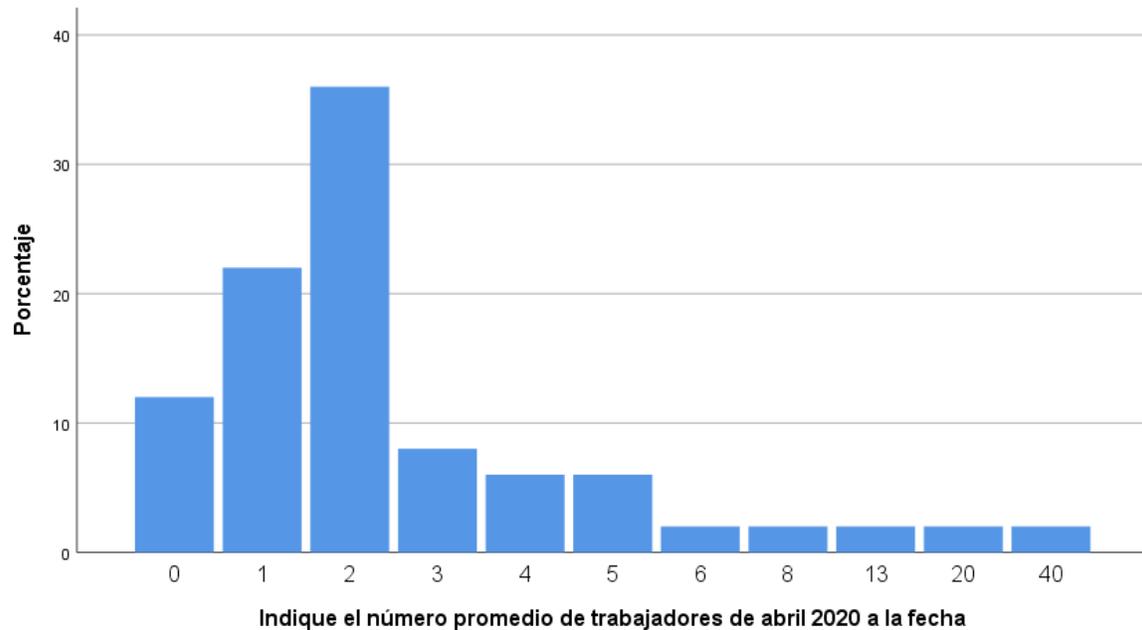
**Gráfica 5** Numero promedio de trabajadores de enero a marzo de 2020



Fuente: Elaboración propia

La grafica 5 se relaciona con la anterior, ya que esta grafica muestra el número promedio de trabajadores de enero a marzo del 2020, en él se puede observar que el porcentaje de microempresas disminuyo en un 4% al año anterior que era de 74%.

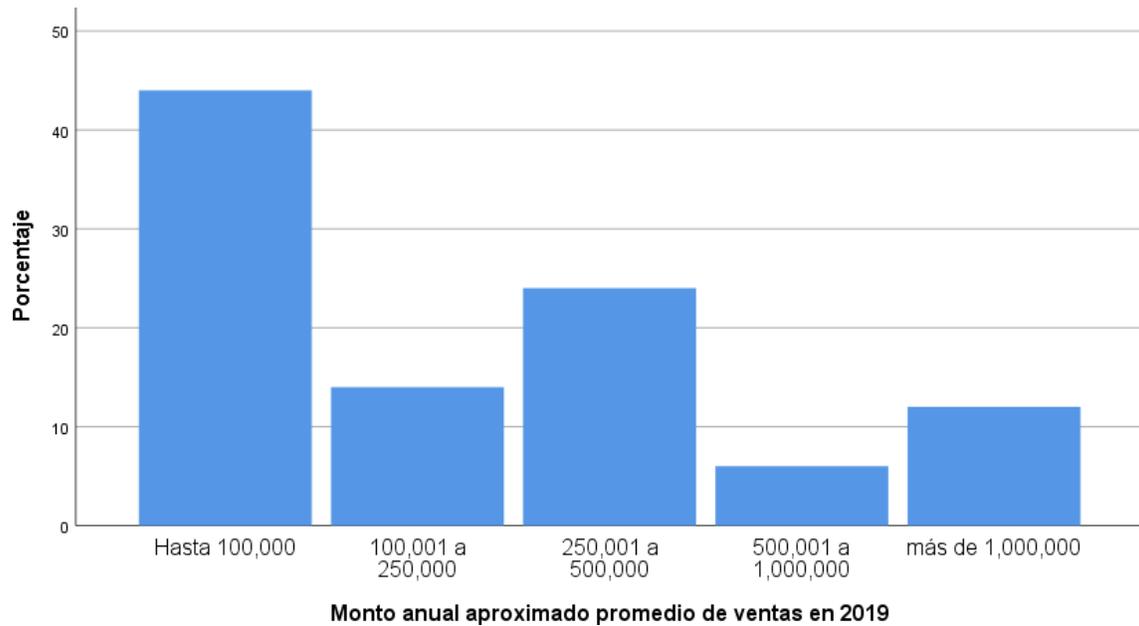
**Gráfica 6** Número de trabajadores de abril 2020 a la fecha



Fuente: Elaboración propia

La anterior grafica se relaciona con las dos anteriores gráficas, ya que esta grafica muestra el número promedio de trabajadores de abril de 2020 a la fecha, en este periodo el porcentaje de microempresas incremento en un 20% de la última gráfica, por lo que las empresas que cuentan con 5 o menos empleados abarcan el 90% de las empresas encuestadas.

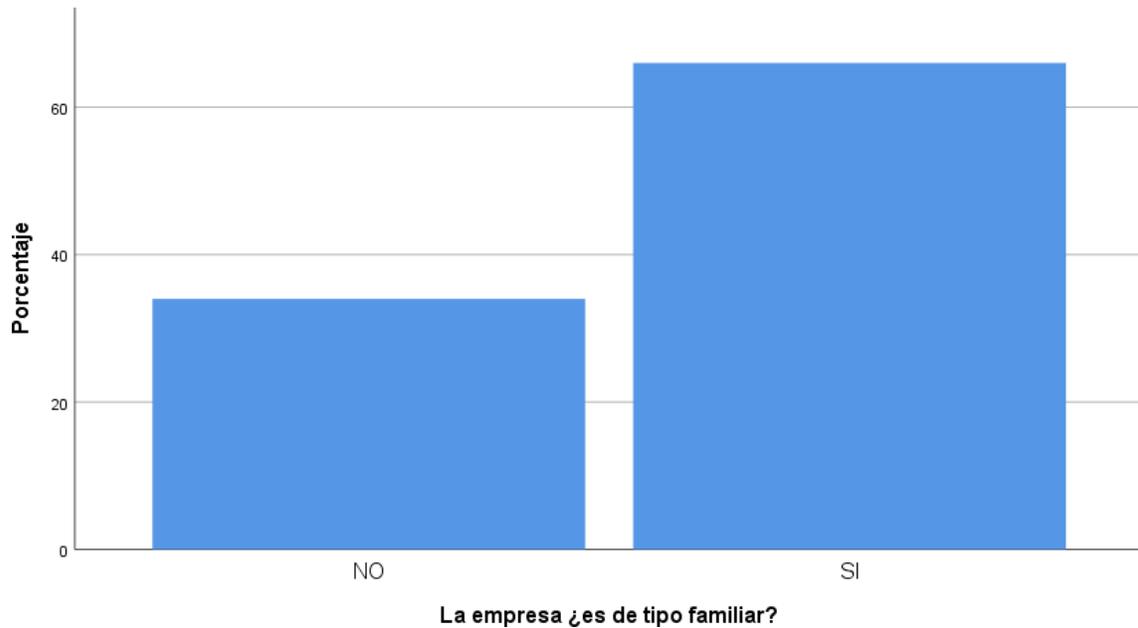
**Gráfica 7** Monto promedio de ventas 2019



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 7 se puede observar el monto anual aproximado promedio de ventas en el año 2019, donde la mayoría de las empresas encuestadas con un 58% se encuentran en un aproximado de 100,000 pesos de ventas en 2019, que es la opción con menor valor y siendo solo el 18% de empresas las que llegan a superar el millón de pesos en ventas anual.

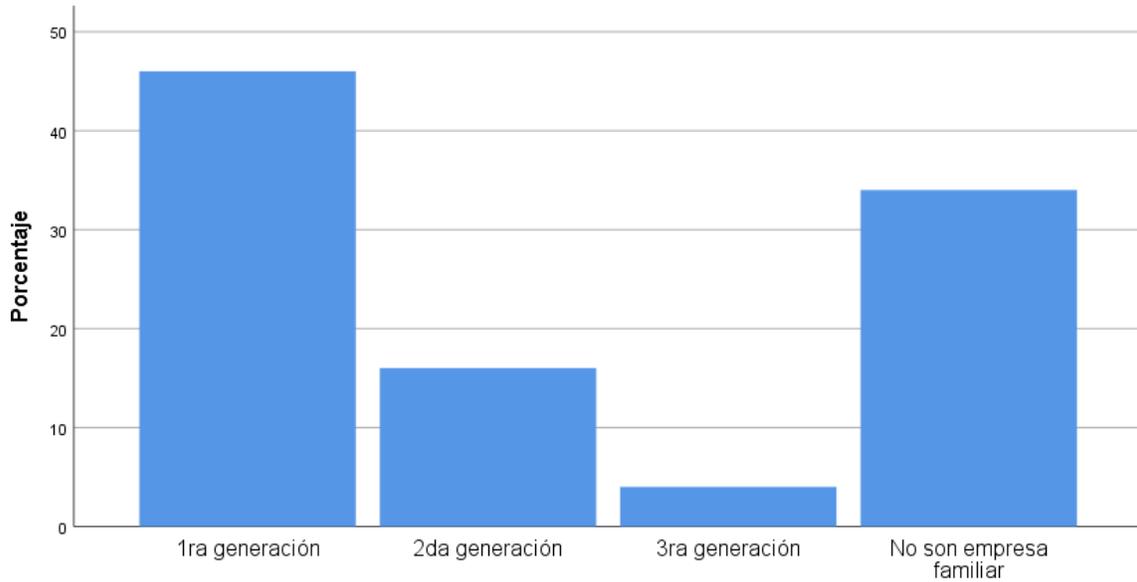
**Gráfica 8** Tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar que el 66% de las empresas encuestadas son de tipo familiar y solo el 34% son de otro tipo de empresa, lo que deja en claro que de la muestra obtenida coincide con la información de que dice que la mayoría de las empresas en México son de tipo familiar.

**Gráfica 9** Generación de las empresas

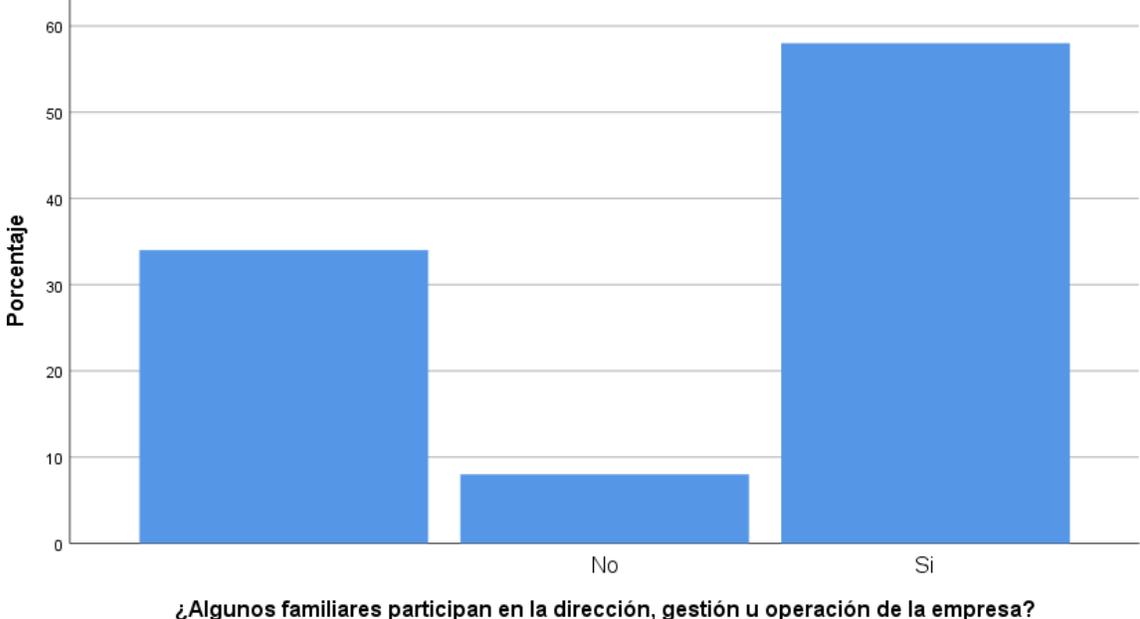


**En caso de que la empresa sea familiar, indique en que generación se encuentra:**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 9 se puede observar la generación que está al mando de la empresa en la actualidad, siendo la primera generación quien más presencia tiene con un 46% y solo el 20% ha logrado pasar a la segunda y tercera generación, el 34% de las empresas restantes son quienes no son empresas familiares.

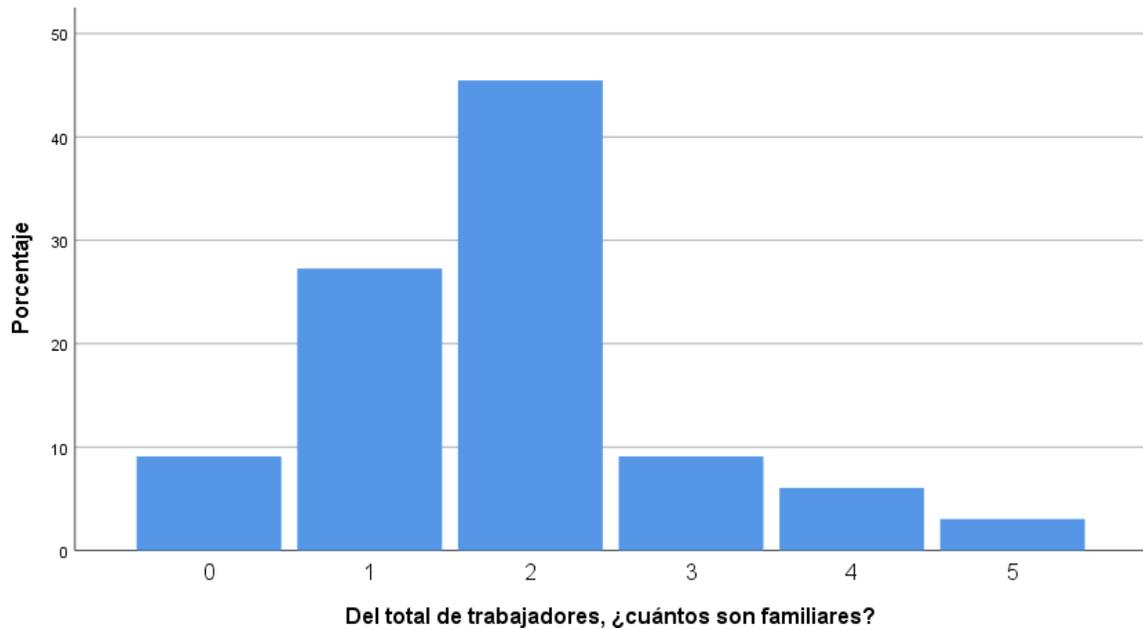
**Gráfica 10** Participación de la familia en la dirección, gestión u operaciones las empresas



Fuente: Elaboración propia

La grafica 10 analiza la participación de los familiares en la dirección, gestión y operaciones de la empresa, donde el 58% de las empresas respondieron que si hay participación de los familiares en dichos procesos y solo el 8% respondieron que no había participación de familiares.

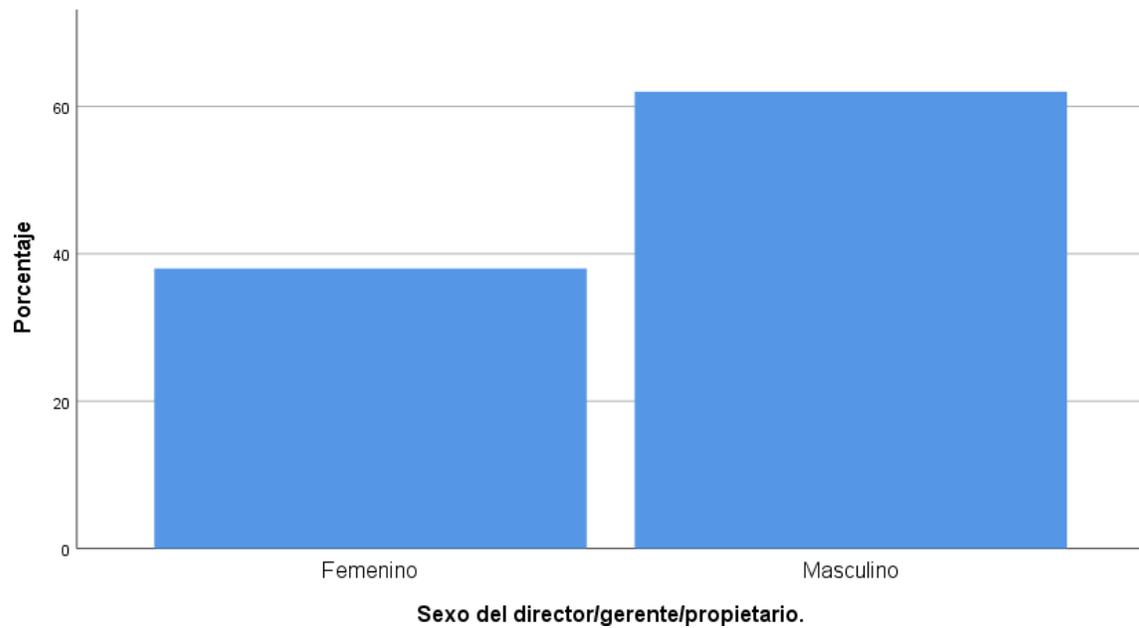
**Gráfica 11** Número de trabajadores familiares



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar el total de trabajadores que son familiares, en donde la mayoría de las empresas encuestadas cuentan con un total de 2 miembros de la familia, con un 30% de presencia en las encuestas, siendo solo el 12% de empresas que tienen de 3 a 5 miembros.

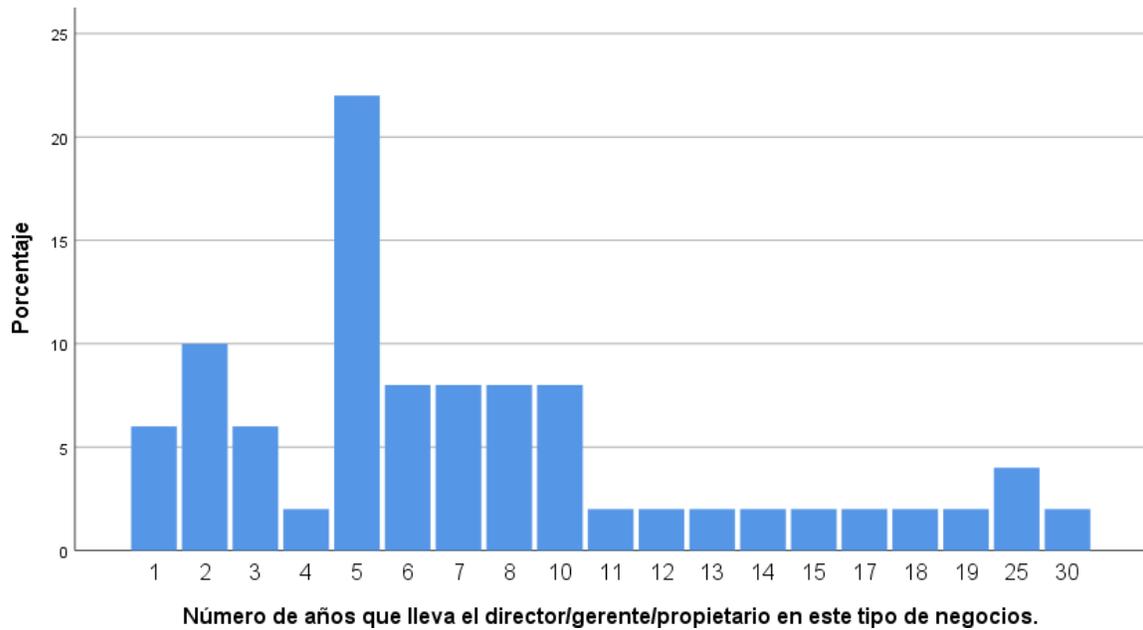
**Gráfica 12** Sexo del director



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica 12, nos muestra el sexo del director/gerente/propietario de las empresas encuestadas, donde se puede observar que el sexo masculino supera por casi el doble al femenino, teniendo el 62% de presencia el sexo masculino y 38% el femenino.

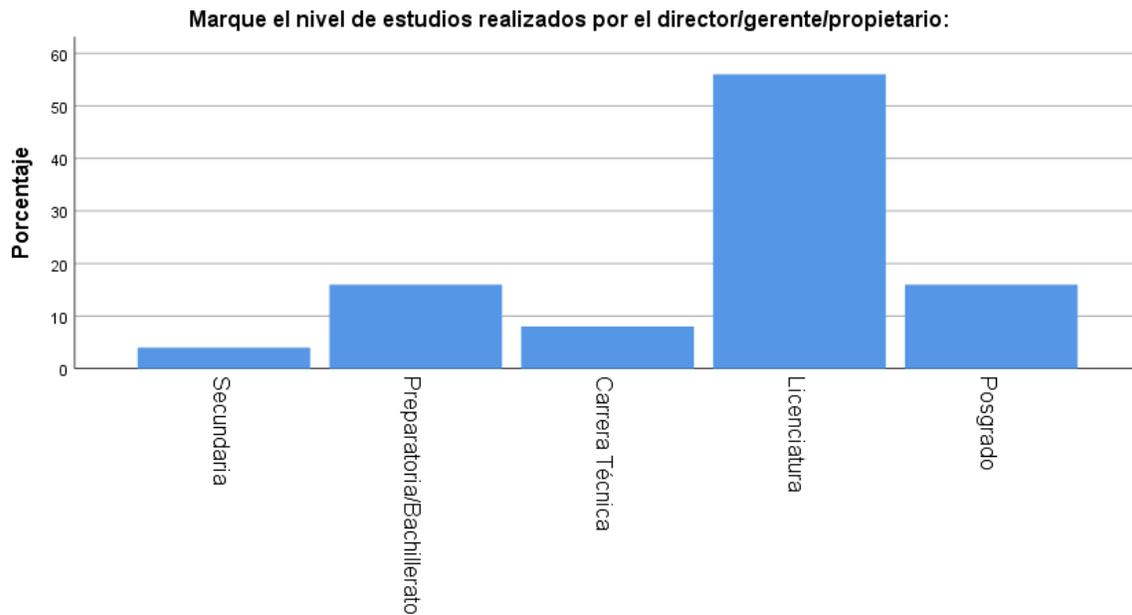
**Gráfica 13** Número de años del director en el negocio



Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se puede observar el número de años que lleva el director/gerente/propietario laborando en este tipo de negocio, la cantidad que más se repitió en las encuestas fueron 5 años, el cual abarco el 22% de los resultados, seguido por el 10% de 2 años, lo cual quiere decir que la mayoría de gerentes de las empresas encuestadas no superan los 5 años de experiencia.

**Gráfica 14** Nivel de estudio realizado por el director

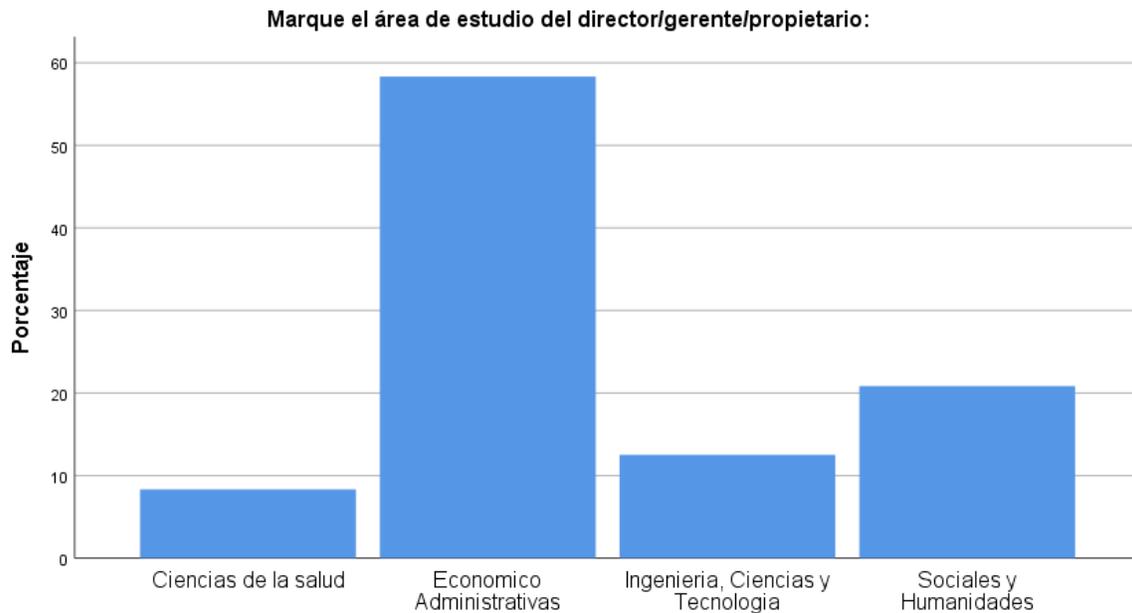


Marque el nivel de estudios realizados por el director/gerente/propietario:

Fuente: Elaboración propia

La anterior grafica nos muestra el nivel de estudio del director/gerente/propietario de las empresas encuestadas, donde el nivel de estudio que más predomina es la licenciatura con un 56% de participación y el 16% estudiaron su posgrado, lo que quiere decir que más de la mitad de los gerentes están preparados al haber estudiado en una universidad.

**Gráfica 15** Área de estudio del director

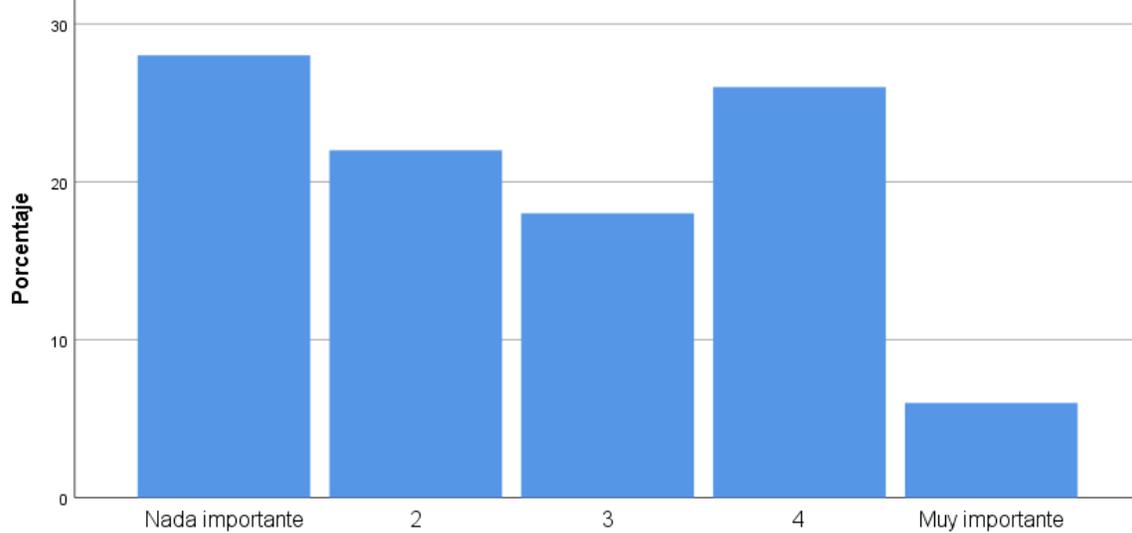


Marque el área de estudio del director/gerente/propietario:

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 15 se pueden observar a más detalle el área de estudio del gerente, siendo el área económico administrativo quien abarca más en las encuestas con un 56%, siendo esta área las más estudiada en la región, a este le siguen el área de sociales y humanidades e ingeniería, ciencia y tecnología con 20 y 12% respectivamente.

**Gráfica 16** *Importancia de los problemas en la ejecución del plan*

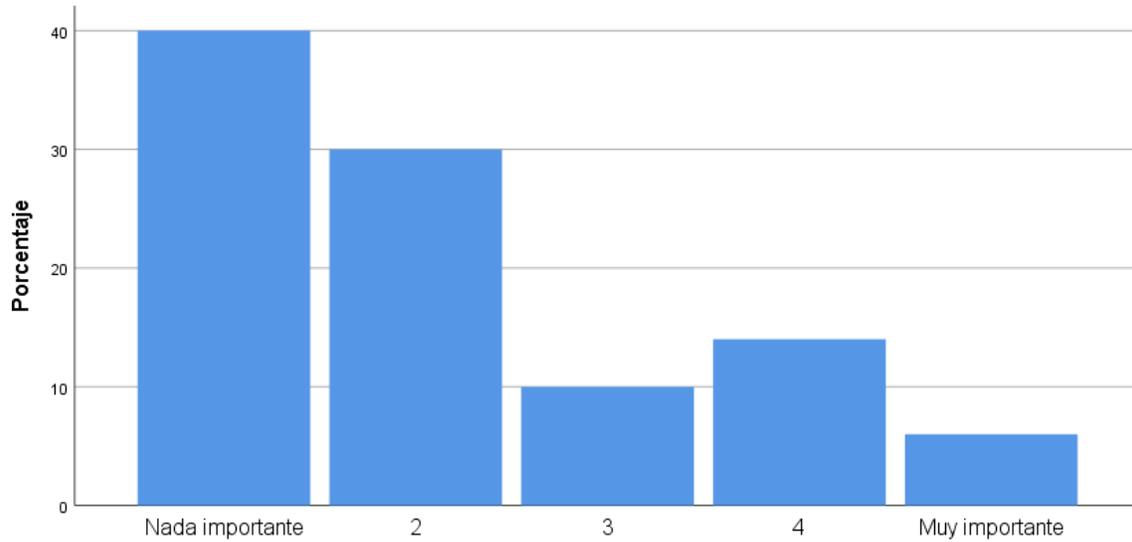


De los siguientes aspectos, indique el grado de importancia que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa durante los dos últimos años: [Problemas en la ejecución del plan]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 16 se analiza cual fue la importancia de los problemas en la ejecución del plan para el desarrollo de su empresa durante los últimos dos años, donde el 32% de las empresas piensan que fue importante, y por el otro lado, el 50% piensan que no fue muy importante.

**Gráfica 17** Importancia de la planeación deficiente

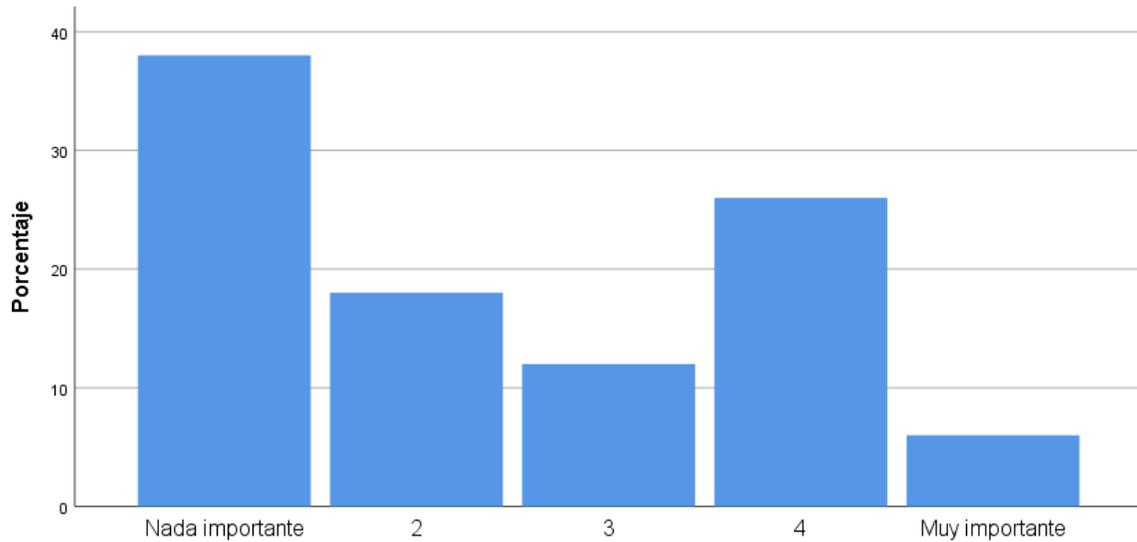


De los siguientes aspectos, indique el grado de importancia que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa durante los dos últimos años: [Planeación deficiente]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 17 se analiza cual fue la importancia de la planeación deficiente para el desarrollo de su empresa durante los últimos dos años, donde la mayoría de las empresas piensan que fue importante ocupando el 20%, y por el otro lado, el 70% piensan que no fue muy importante.

**Gráfica 18** Importancia de la falta de indicadores

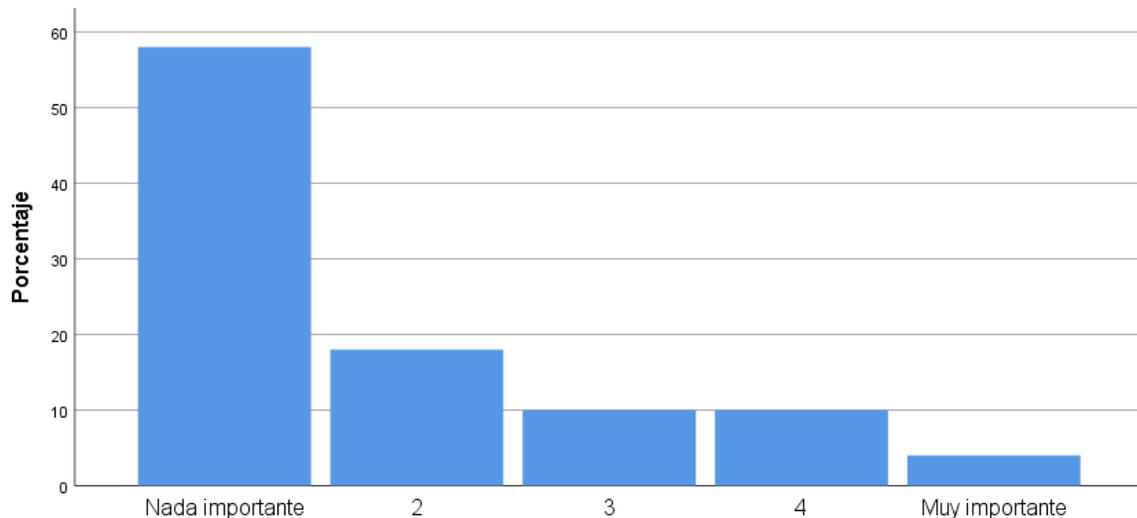


De los siguientes aspectos, indique el grado de importancia que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa durante los dos últimos años: [Falta de indicadores]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 18 se analiza cual fue la importancia de la falta de indicadores para el desarrollo de su empresa durante los últimos dos años, donde el 14% de las empresas piensan que fue importante, y por el otro lado, el 56% piensan que no fue muy importante.

**Gráfica 19** Importancia de conflictos entre accionistas/socios

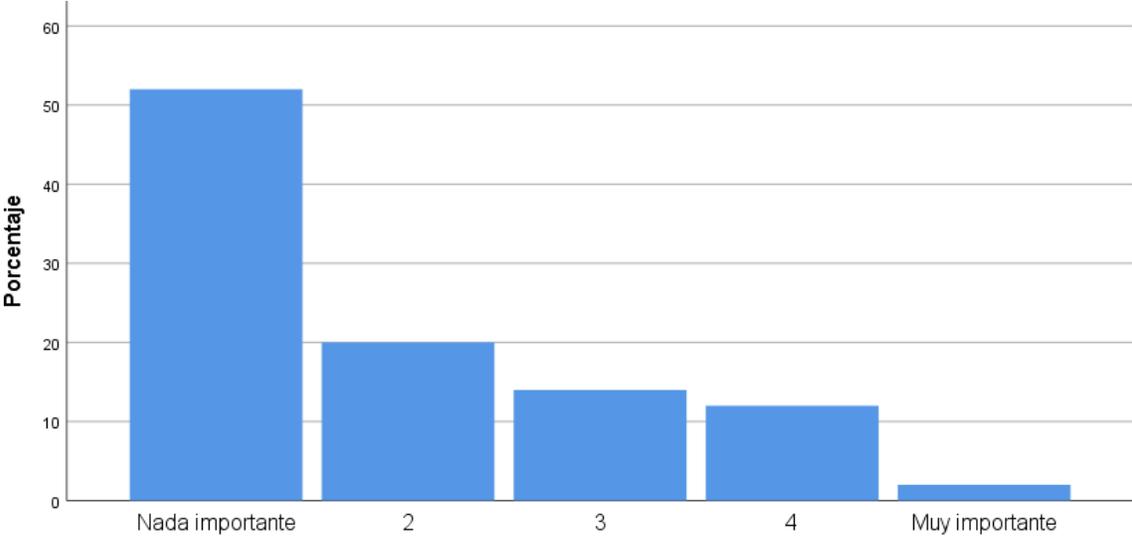


De los siguientes aspectos, indique el grado de importancia que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa durante los dos últimos años: [Conflicto entre accionistas/socios/propietario]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 19 se analiza cual fue la importancia de los conflictos entre los accionistas, socios y propietario para el desarrollo de su empresa durante los últimos dos años, donde el 14% de las empresas piensan que fue importante, y por el otro lado, el 76% piensan que no fue muy importante.

**Gráfica 20** *Importancia de la estructura organizacional inadecuada*

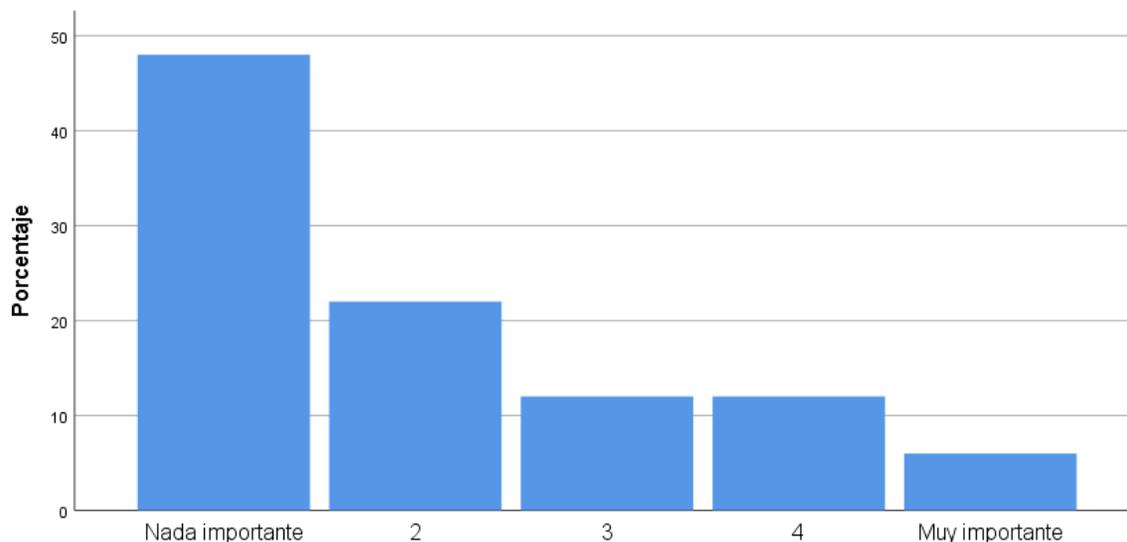


De los siguientes aspectos, indique el grado de importancia que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa durante los dos últimos años: [Estructura organizacional inadecuada]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 20 se analiza cual fue la importancia de la estructura organizacional inadecuada para el desarrollo de su empresa durante los últimos dos años, donde el 14% de las empresas piensan que fue importante, y por el otro lado, el 72% piensan que no fue muy importante.

**Gráfica 21** Importancia del pobre manejo de información

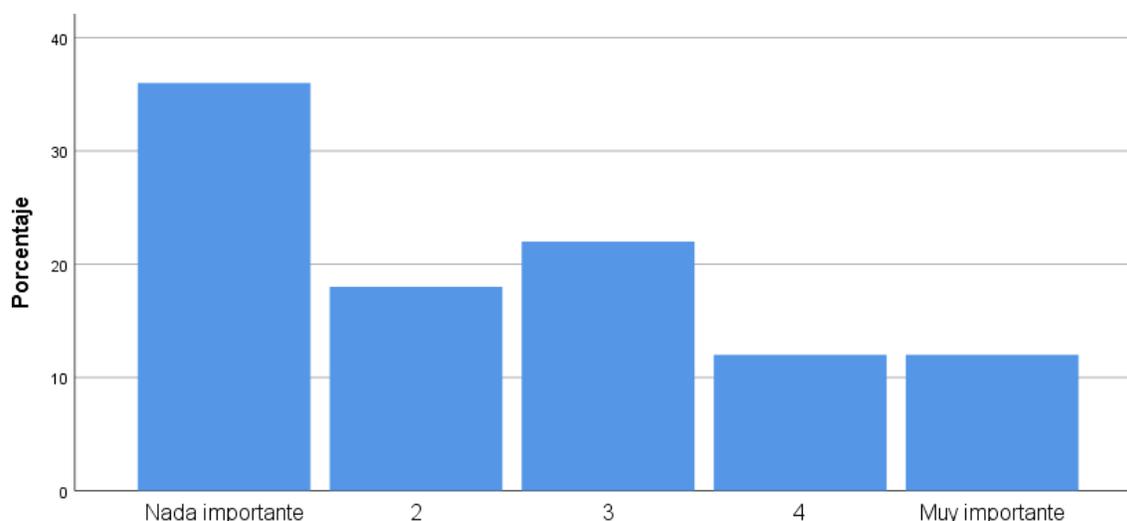


De los siguientes aspectos, indique el grado de importancia que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa durante los dos últimos años: [Pobre manejo de información]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 21 se analiza cual fue la importancia del pobre manejo de información para el desarrollo de su empresa durante los últimos dos años, donde el 18% de las empresas piensan que fue importante, y por el otro lado, el 70% piensan que no fue muy importante.

**Gráfica 22** Importancia del exceso de delegación y falta de supervisión

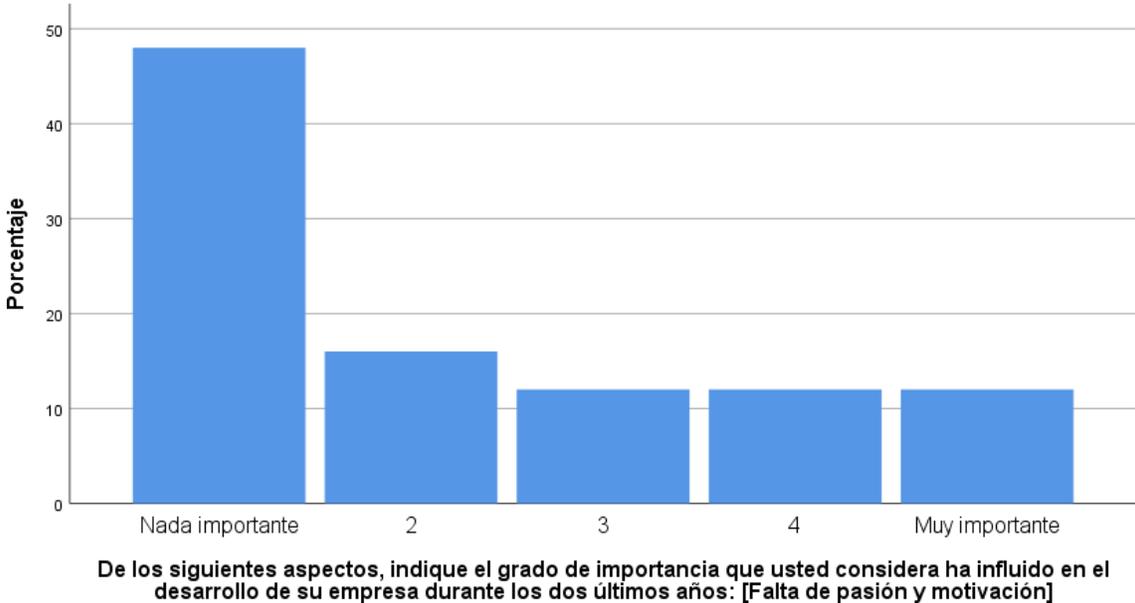


De los siguientes aspectos, indique el grado de importancia que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa durante los dos últimos años: [Exceso de delegación y falta de supervisión]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 22 se analiza cual fue la importancia del exceso de delegación y falta de supervisión para el desarrollo de su empresa durante los últimos dos años, donde el 24% de las empresas piensan que fue importante, y por el otro lado, el 54% piensan que no fue muy importante.

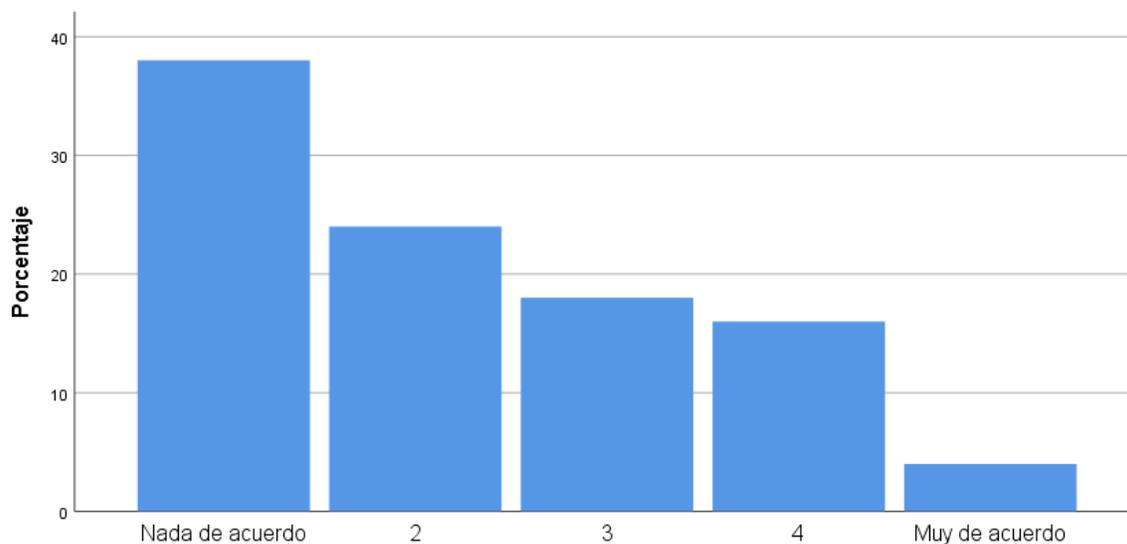
**Gráfica 23** *Importancia de la falta de pasión y motivación*



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 23 se analiza cual fue la importancia de la falta de pasión y motivación para el desarrollo de su empresa durante los últimos dos años, donde el 24% de las empresas piensan que fue importante, y por el otro lado, el 64% piensan que no fue muy importante.

**Gráfica 24** Grado de acuerdo de la mala administración del dinero

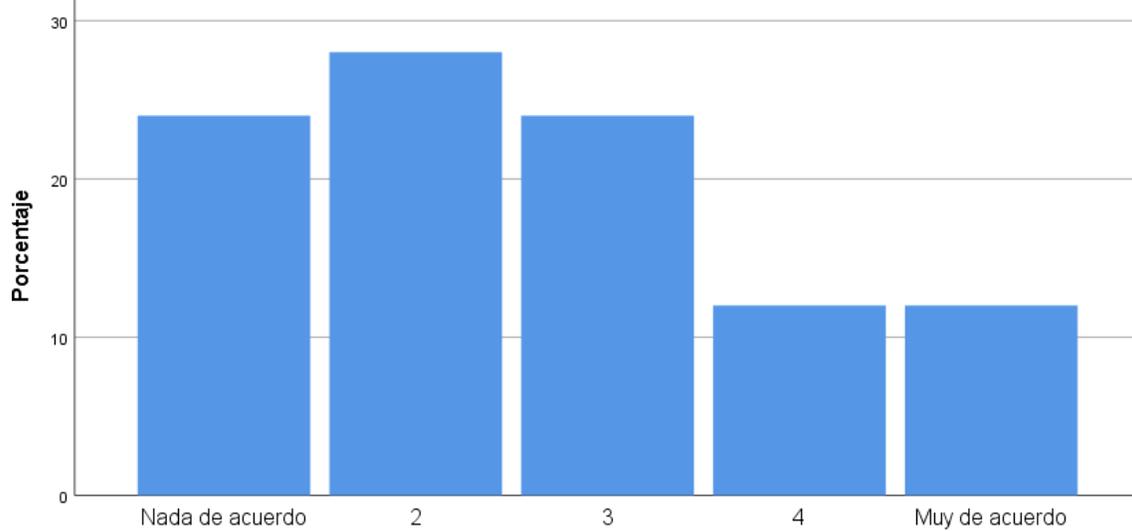


**De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros de su empresa en los dos últimos años: [Mala administración del dinero]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 24 se analiza cual fue el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros en la mala administración del dinero de su empresa durante los últimos dos años, donde el 20% de las empresas piensan que fue un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 62% piensan que no fue un gran grado de acuerdo.

**Gráfica 25** Grado de acuerdo del exceso de gastos operativos

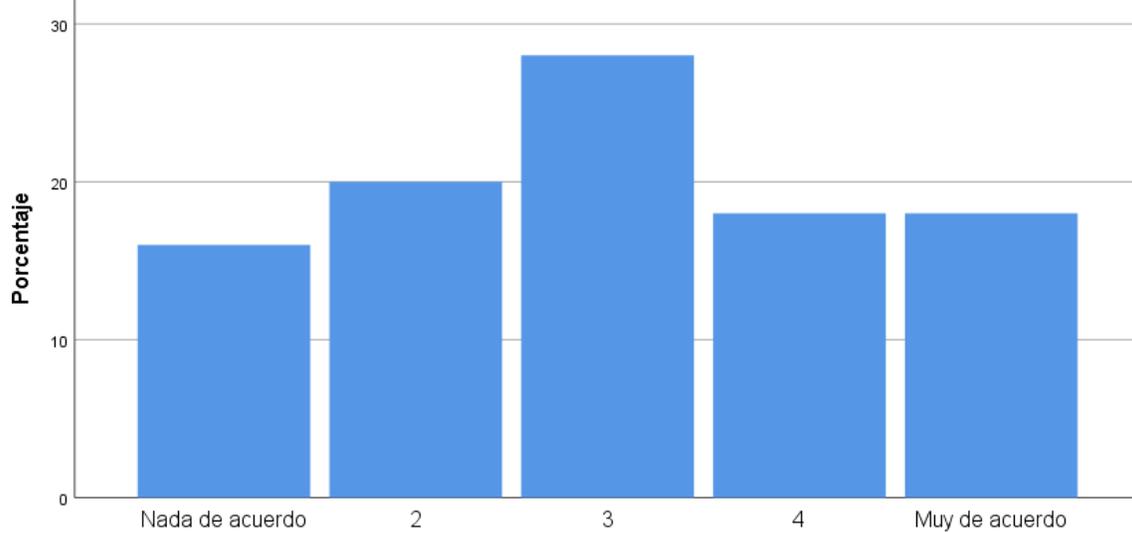


De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros de su empresa en los dos últimos años: [Exceso de gastos operativos]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 25 se analiza cual fue el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros en el exceso de gastos operativos de su empresa durante los últimos dos años, donde el 24% de las empresas piensan que fue un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 52% piensan que no fue un gran grado de acuerdo.

**Gráfica 26** Grado de acuerdo de la falta de recursos económicos

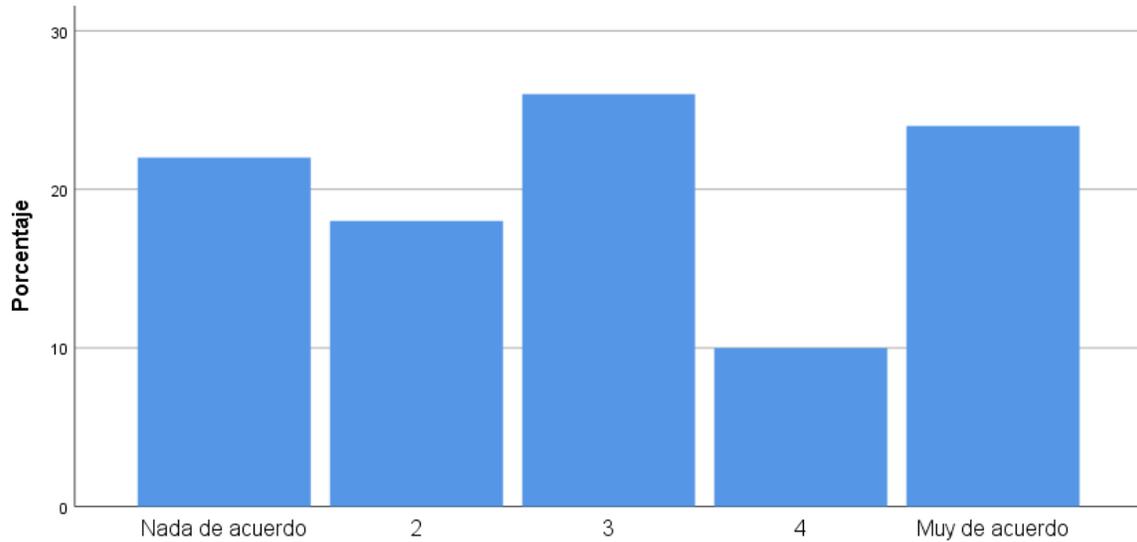


De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros de su empresa en los dos últimos años: [Falta de recursos económicos]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 26 se analiza cual fue el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros en la falta de recursos económicos de su empresa durante los últimos dos años, donde el 36% de las empresas piensan que fue un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 36% piensan que no fue un gran grado de acuerdo.

**Gráfica 27** Grado de acuerdo de la falta de crédito con proveedores

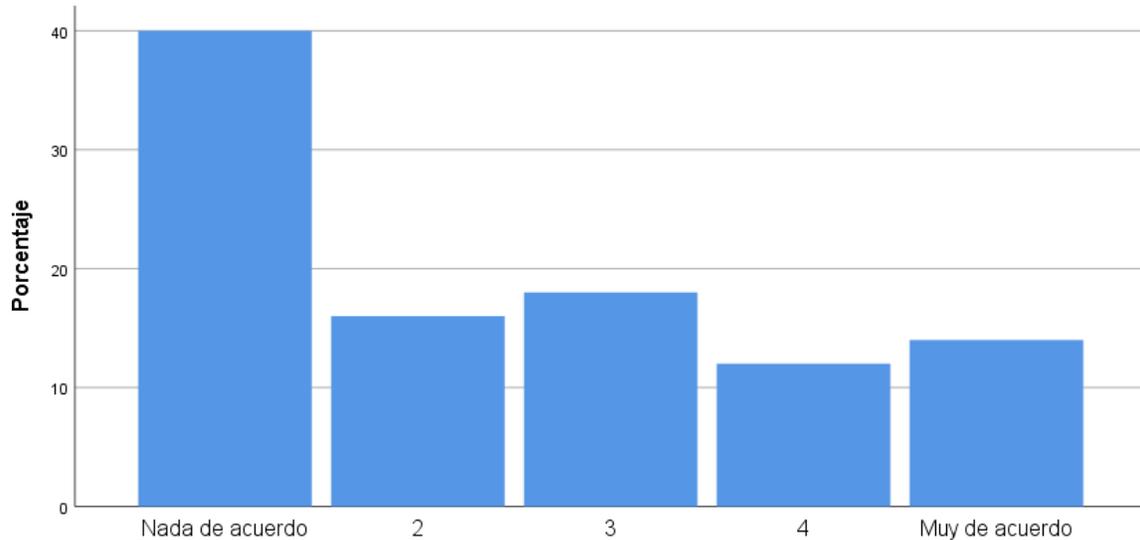


De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros de su empresa en los dos últimos años: [Falta de crédito con proveedores]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 27 se analiza cual fue el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros en la falta de crédito con proveedores de su empresa durante los últimos dos años, donde el 34% de las empresas piensan que fue un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 40% piensan que no fue un gran grado de acuerdo.

**Gráfica 28** Grado de acuerdo del retraso de pagos de sus clientes

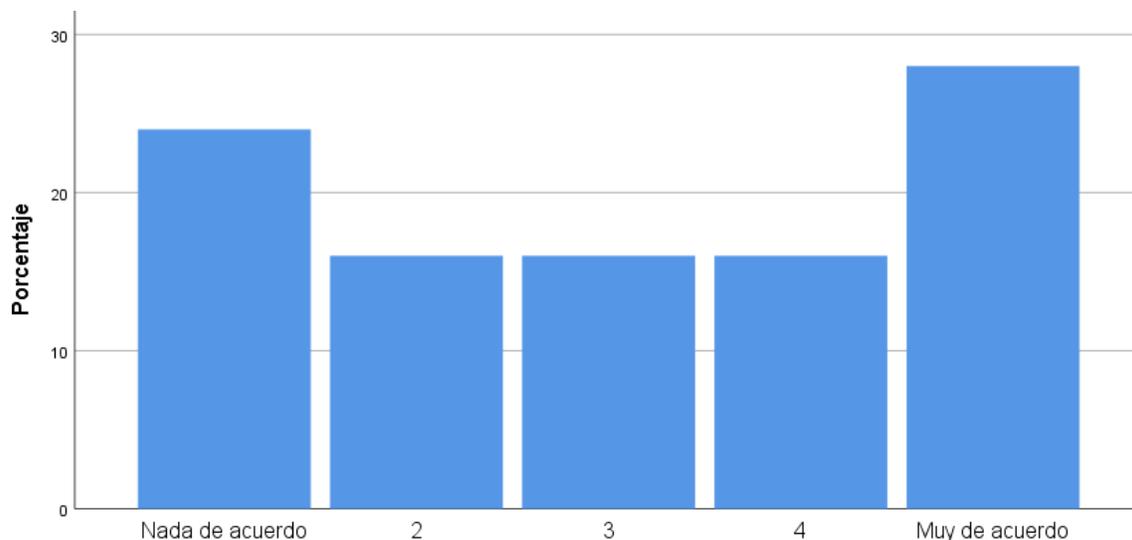


De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros de su empresa en los dos últimos años: [Retraso de pagos de sus clientes]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 28 se analiza cual fue el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros del retraso de pago de sus clientes de su empresa durante los últimos dos años, donde el 26% de las empresas piensan que fue un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 56% piensan que no fue un gran grado de acuerdo.

**Gráfica 29** Grado de acuerdo de los problemas en el acceso al financiamiento

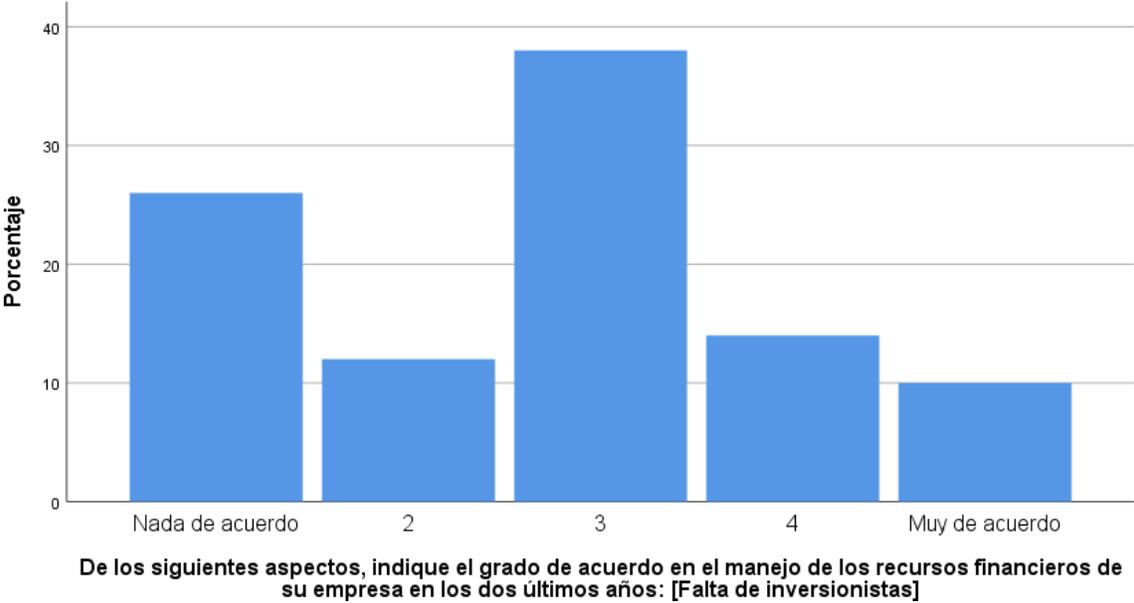


De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros de su empresa en los dos últimos años: [Problemas en el acceso al financiamiento]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 29 se analiza cual fue el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros de los problemas en el acceso al financiamiento de su empresa durante los últimos dos años, donde el 44% de las empresas piensan que fue un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 40% piensan que no fue un gran grado de acuerdo.

**Gráfica 30** Grado de acuerdo de la falta de inversionistas



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 30 se analiza cual fue el grado de acuerdo en el manejo de los recursos financieros en la falta de inversión de su empresa durante los últimos dos años, donde el 24% de las empresas piensan que fue un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 38% piensan que no fue un gran grado de acuerdo.

**Tabla 4** Frecuencia de uso de las aportaciones de los accionistas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	30.0	30.0	30.0
	2	8	16.0	16.0	46.0
	3	8	16.0	16.0	62.0
	4	8	16.0	16.0	78.0
	Siempre	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se analiza cual fue la frecuencia con la que las empresas encuestadas utilizaron como fuente de financiamiento la aportación de los accionistas en los dos últimos años, siendo el 38% de las empresas que lo usaron con frecuencia y el 46% quienes no lo utilizaron.

**Tabla 5** Frecuencia de uso de la reinversión de utilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	26.0	26.0	26.0
	2	6	12.0	12.0	38.0
	3	11	22.0	22.0	60.0
	4	10	20.0	20.0	80.0
	Siempre	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se analiza cual fue la frecuencia con la que las empresas encuestadas utilizaron como fuente de financiamiento la reinversión de utilidades en los dos últimos años, siendo el 40% de las empresas que lo usaron con frecuencia y predominando el 38% quienes no lo utilizaron.

**Tabla 6** Frecuencia de uso del financiamiento bancario a corto plazo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	27	54.0	54.0	54.0
	2	11	22.0	22.0	76.0
	3	5	10.0	10.0	86.0
	4	6	12.0	12.0	98.0
	Siempre	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se analiza cual fue la frecuencia con la que las empresas encuestadas utilizaron como fuente de financiamiento, el financiamiento bancario a corto plazo en los dos últimos años, siendo el 14% de las empresas que lo usaron con frecuencia y el 76% quienes no lo utilizaron.

**Tabla 7** Frecuencia de uso del financiamiento bancario a largo plazo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	34	68.0	68.0	68.0
	2	6	12.0	12.0	80.0
	3	4	8.0	8.0	88.0
	4	5	10.0	10.0	98.0
	Siempre	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se analiza cual fue la frecuencia con la que las empresas encuestadas utilizaron como fuente de financiamiento, financiamiento bancario a largo plazo en los dos últimos años, siendo el 12% de las empresas que lo usaron con frecuencia y el 80% quienes no lo utilizaron.

**Tabla 8** Frecuencia de uso del arrendamiento financiero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	39	78.0	78.0	78.0
	2	5	10.0	10.0	88.0
	3	3	6.0	6.0	94.0
	4	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se analiza cual fue la frecuencia con la que las empresas encuestadas utilizaron como fuente de financiamiento el arrendamiento financiero en los dos últimos años, siendo el 12% de las empresas que lo usaron con frecuencia y el 88% quienes no lo utilizaron.

**Tabla 9** Frecuencia de uso del arrendamiento puro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	36	72.0	72.0	72.0
	2	4	8.0	8.0	80.0
	3	2	4.0	4.0	84.0
	4	6	12.0	12.0	96.0
	Siempre	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se analiza cual fue la frecuencia con la que las empresas encuestadas utilizaron como fuente de financiamiento el arrendamiento puro en los dos últimos años, siendo el 16% de las empresas que lo usaron con frecuencia y el 80% quienes no lo utilizaron.

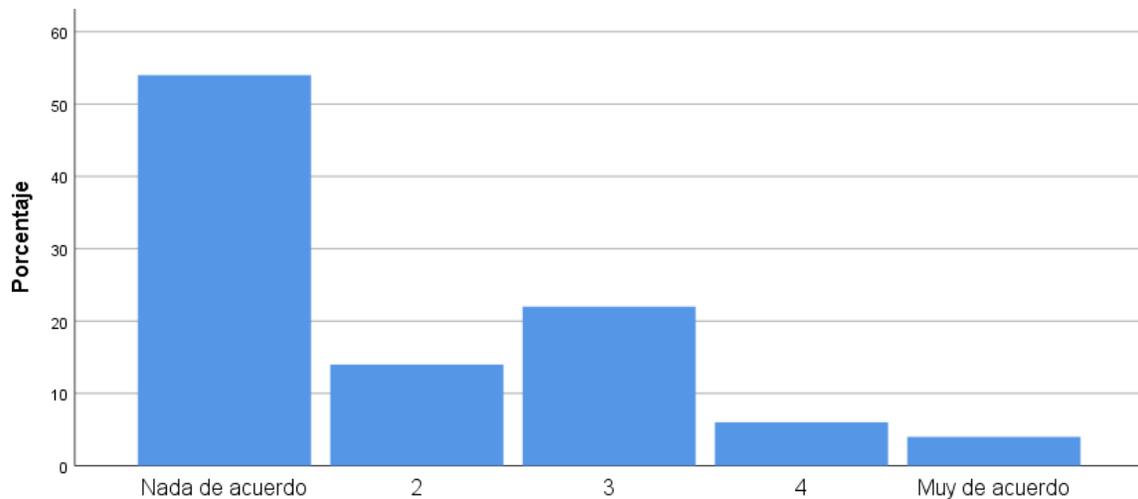
**Tabla 10** Frecuencia de uso de acreedores diversos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Po acumulado
Válido	Nunca	29	58.0	58.0	58.0
	2	5	10.0	10.0	68.0
	3	7	14.0	14.0	82.0
	4	7	14.0	14.0	96.0
	Siempre	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se analiza cual fue la frecuencia con la que las empresas encuestadas utilizaron como fuente de financiamiento acreedores diversos en los dos últimos años, siendo el 18% de las empresas que lo usaron con frecuencia y el 68% quienes no lo utilizaron.

**Gráfica 31** Grado de acuerdo de los fondos privados



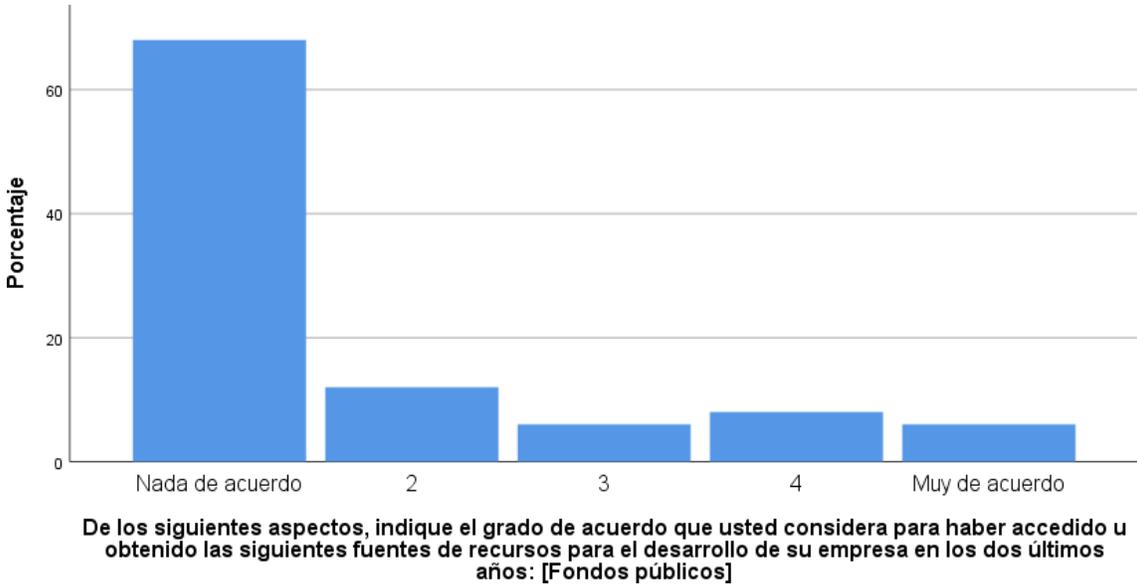
De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo que usted considera para haber accedido u obtenido las siguientes fuentes de recursos para el desarrollo de su empresa en los dos últimos años: [Fondos privados (bancarios o microfinancieras)]

Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se analiza el grado de acuerdo que se consideró para haber accedido u obtenido los fondos privados (bancarios o microfinancieras) como fuente de recursos para el desarrollo de su empresa en los últimos dos años, los resultados

de las encuestas nos mostraron que el 10% de las empresas piensan que hubo un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 68% piensan que no hubo un alto grado de acuerdo.

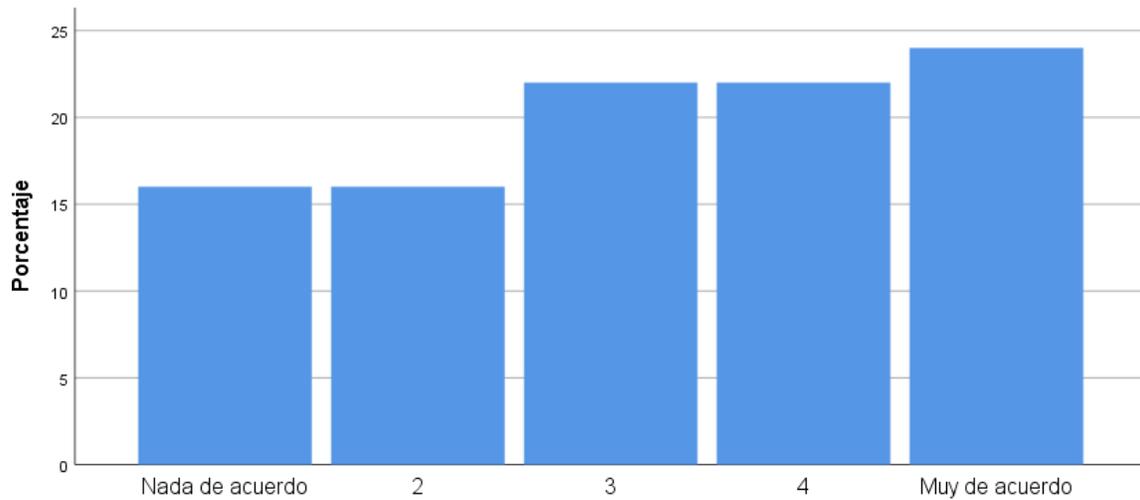
**Gráfica 32** Grado de acuerdo de los fondos públicos



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 32 se analiza el grado de acuerdo que se consideró para haber accedido u obtenido el fondo público como fuente de recursos para el desarrollo de su empresa en los últimos dos años, los resultados de las encuestas nos mostraron que el 14% de las empresas piensan que hubo un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 80% piensan que no hubo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 33** Grado de acuerdo de la reinversión de utilidades

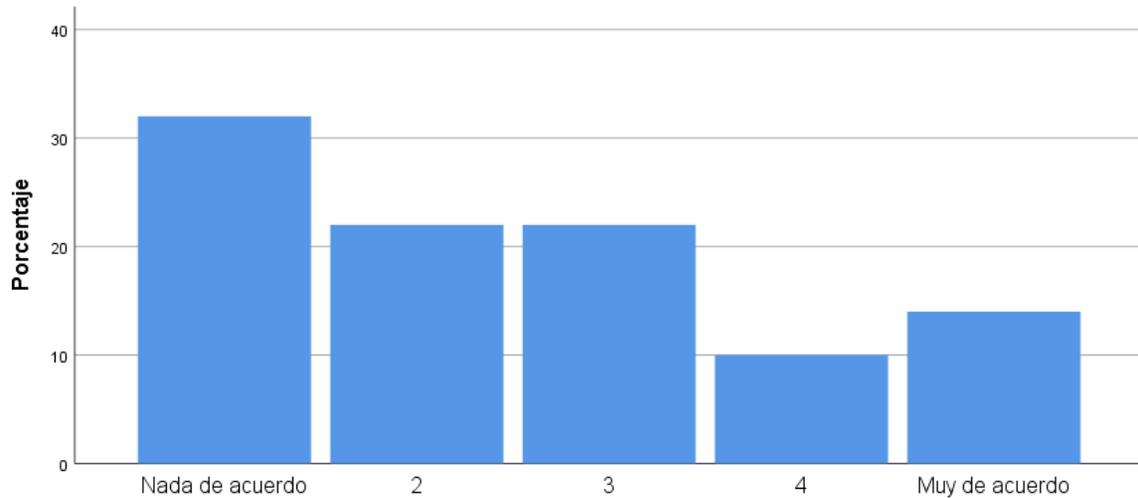


**De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo que usted considera para haber accedido u obtenido las siguientes fuentes de recursos para el desarrollo de su empresa en los dos últimos años: [Fondos propios (Reinversión de utilidades)]**

Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se analiza el grado de acuerdo que se consideró para haber accedido u obtenido a los fondos propios (Reinversión de utilidades) como fuente de recursos para el desarrollo de su empresa en los últimos dos años, los resultados de las encuestas nos mostraron que el 46% de las empresas piensan que hubo un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 32% piensan que no hubo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 34** Grado de acuerdo de los préstamos de familiares y amigos

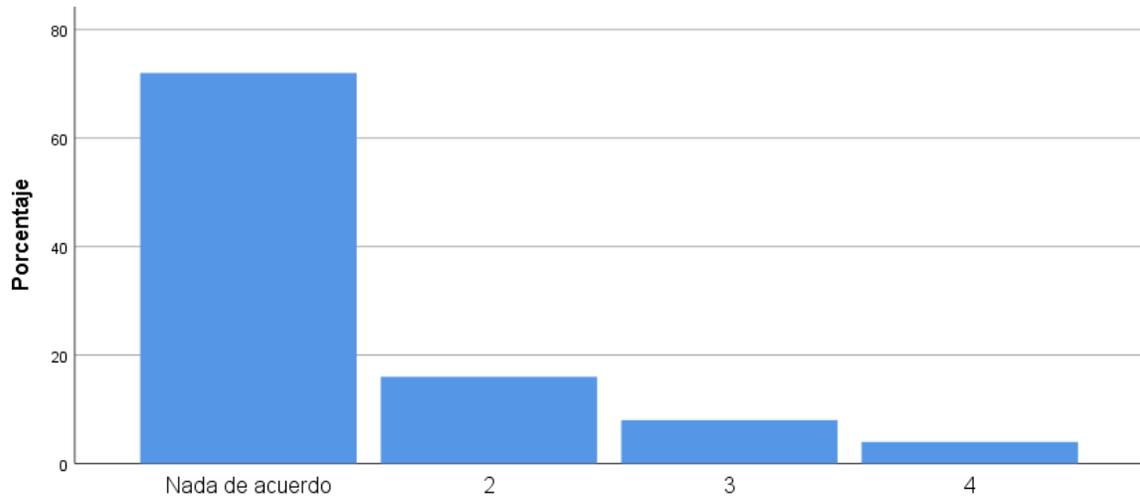


De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo que usted considera para haber accedido u obtenido las siguientes fuentes de recursos para el desarrollo de su empresa en los dos últimos años: [Préstamos de familiares y amigos]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 34 se analiza el grado de acuerdo que se consideró para haber accedido u obtenido préstamos de familiares y amigos como fuente de recursos para el desarrollo de su empresa en los últimos dos años, los resultados de las encuestas nos mostraron que el 24% de las empresas piensan que hubo un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 54% piensan que no hubo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 35** Grado de acuerdo del mercado de capitales

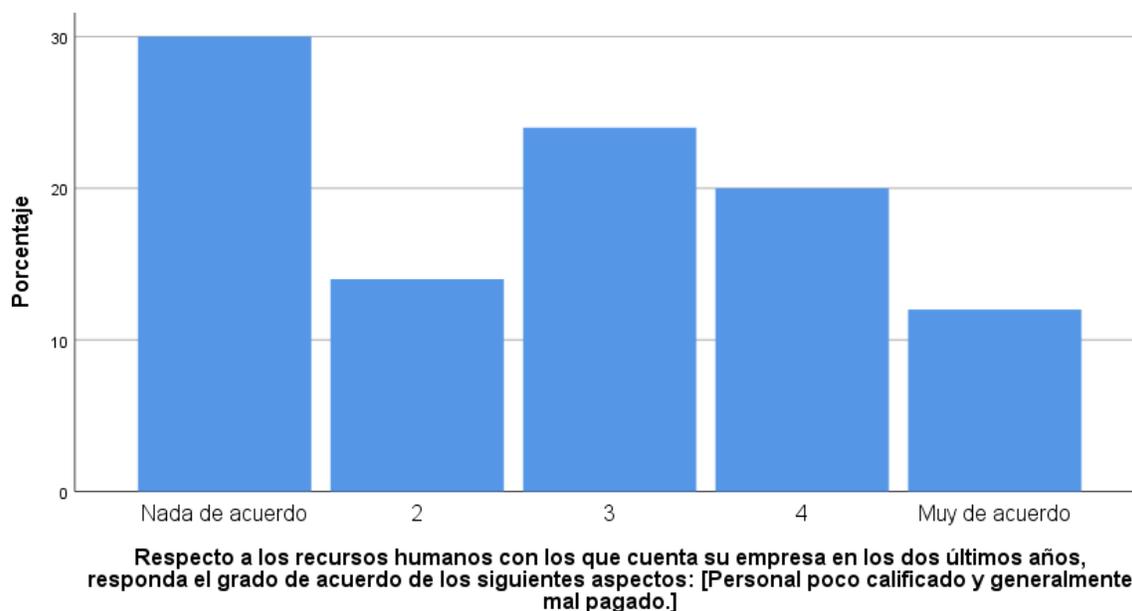


De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo que usted considera para haber accedido u obtenido las siguientes fuentes de recursos para el desarrollo de su empresa en los dos últimos años: [Mercado de capitales]

Fuente: Elaboración propia

En la anterior grafica se analiza el grado de acuerdo que se consideró para haber accedido u obtenido el mercado de capitales como fuente de recursos para el desarrollo de su empresa en los últimos dos años, los resultados de las encuestas nos mostraron que el 12% de las empresas piensan que hubo un alto grado de acuerdo, y por el otro lado, el 88% piensan que no hubo un alto grado de acuerdo.

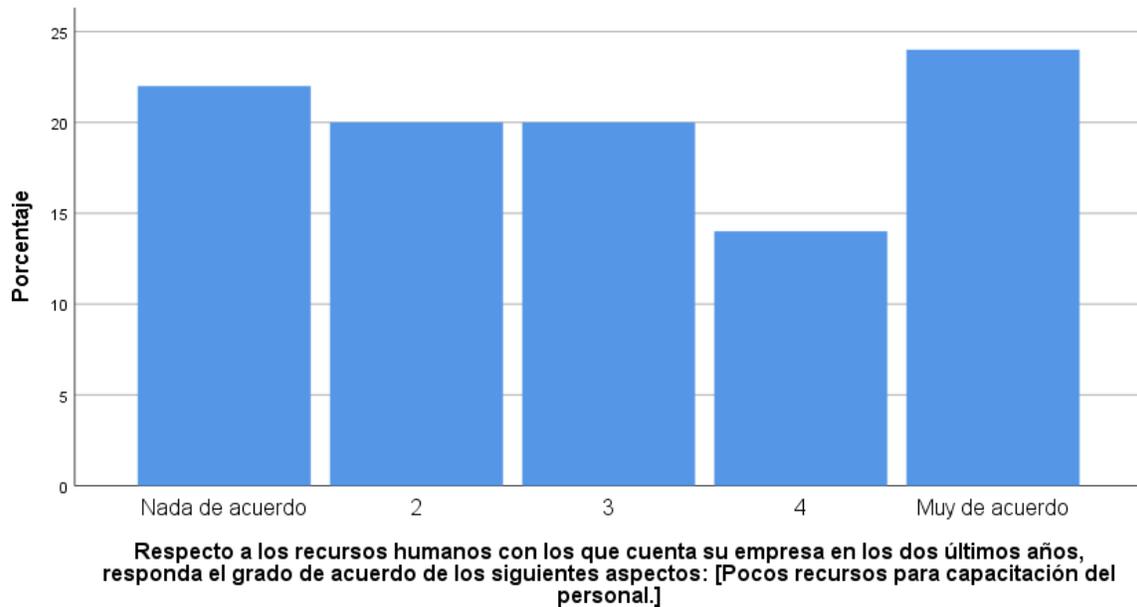
**Gráfica 36** Grado de acuerdo de personal poco calificado y generalmente mal pagado



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 36 se analiza el grado de acuerdo respecto a los recursos humanos de la empresa con los que conto en los dos últimos años, más específicamente en el personal poco calificado y generalmente mal pagado, el 32% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 44% no tuvo un alto grado de acuerdo.

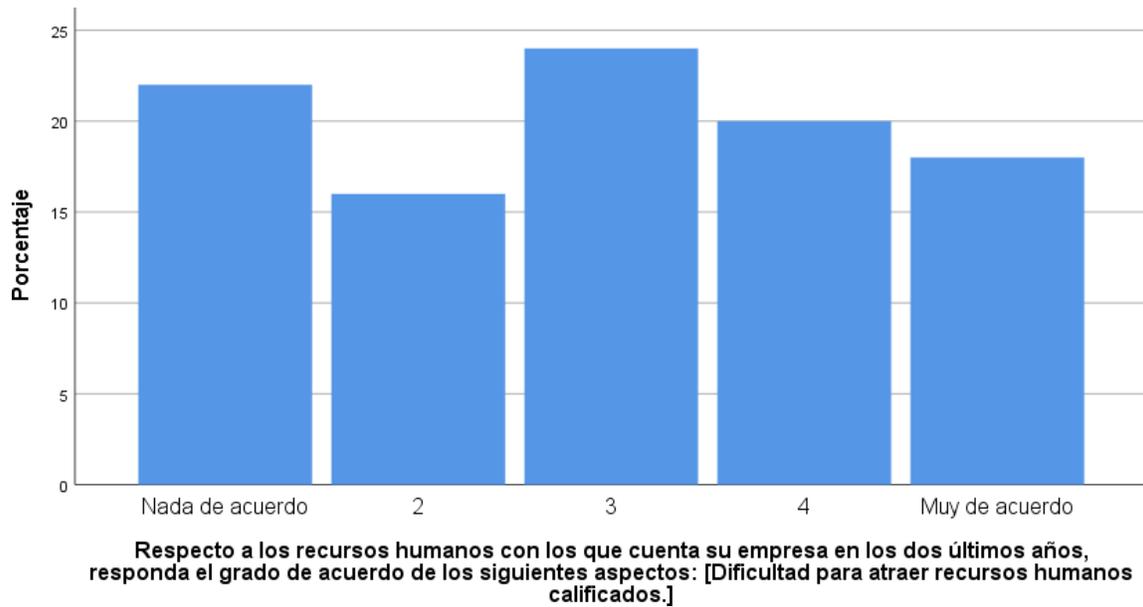
**Gráfica 37** Grado de acuerdo en los pocos recursos para capacitación del personal



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 37 se analiza el grado de acuerdo respecto a los recursos humanos de la empresa con los que conto en los dos últimos años, más específicamente en los pocos recursos para capacitación del personal, el 38% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 42% no tuvo un alto grado de acuerdo.

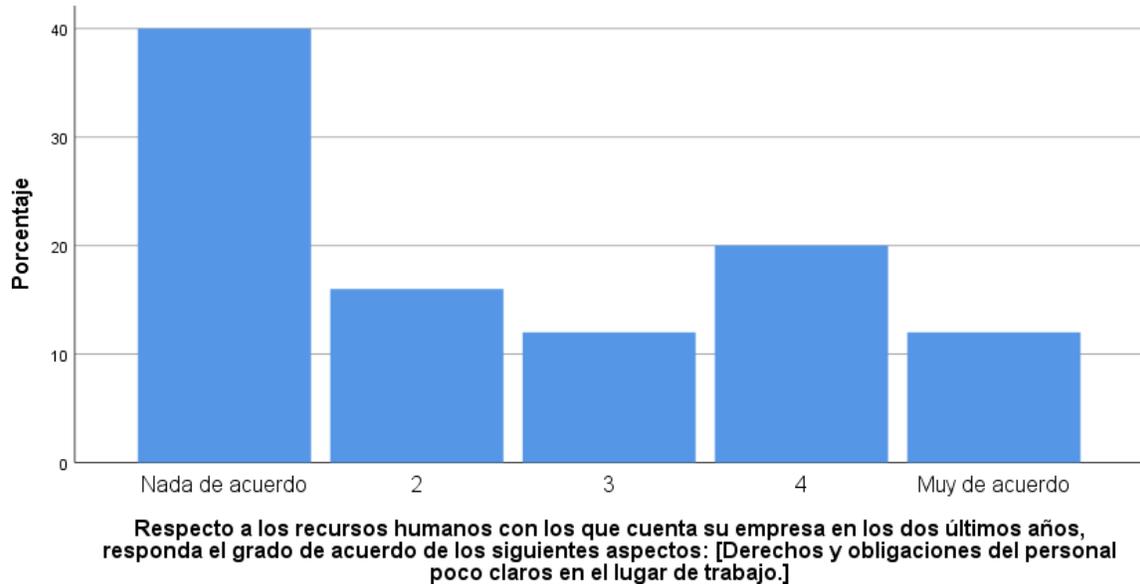
**Gráfica 38** Grado de acuerdo en la dificultad para atraer recursos humanos calificados



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 38 se analiza el grado de acuerdo respecto a los recursos humanos de la empresa con los que conto en los dos últimos años, más específicamente en la dificultad para atraer recursos humanos calificados, el 38% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 38% no tuvo un alto grado de acuerdo.

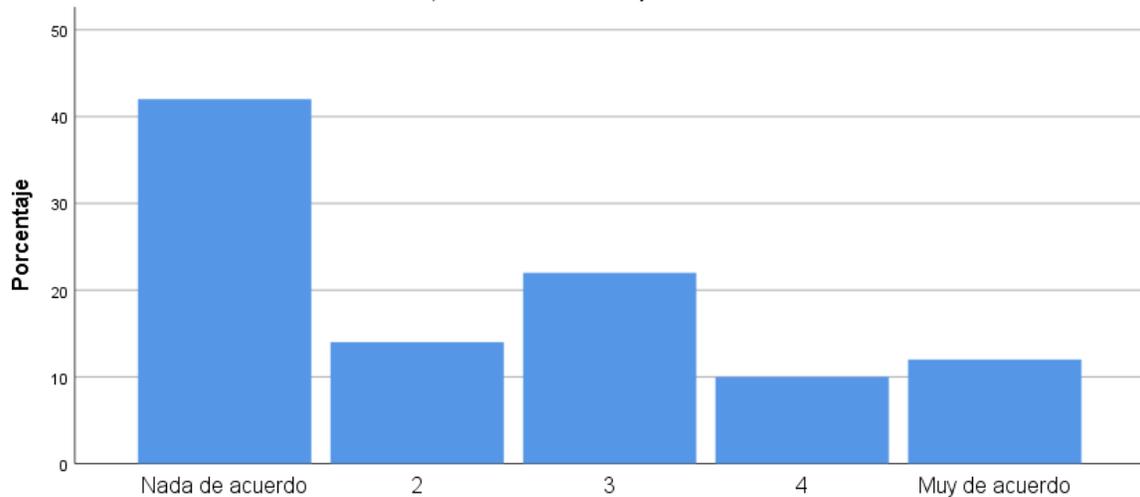
**Gráfica 39** Grado de acuerdo en los derechos y obligaciones del personal



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 39 se analiza el grado de acuerdo respecto a los recursos humanos de la empresa con los que conto en los dos últimos años, más específicamente en los derechos y obligaciones del personal poco claros en el lugar de trabajo, el 32% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 56% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 40** Grado de acuerdo en la compensación y promociones

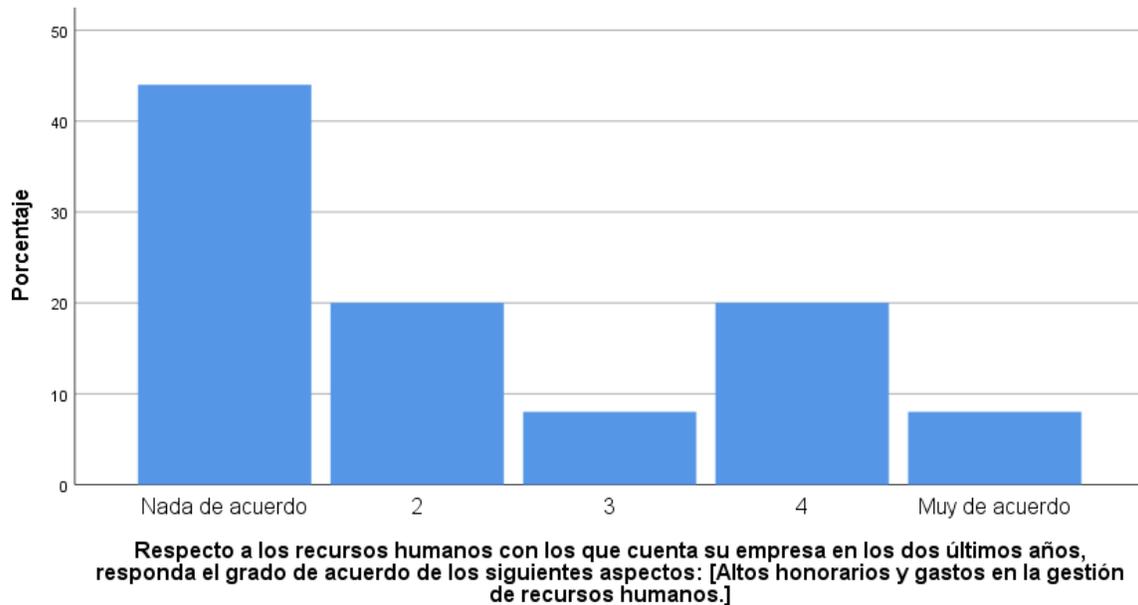


**Respecto a los recursos humanos con los que cuenta su empresa en los dos últimos años, responda el grado de acuerdo de los siguientes aspectos: [Compensación y promociones no basadas en habilidades y calificaciones, sino influenciadas por consideraciones]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 40 se analiza el grado de acuerdo respecto a los recursos humanos de la empresa con los que conto en los dos últimos años, más específicamente en la compensación y promociones no basadas en habilidades y calificaciones, sino influenciadas por consideraciones, el 22% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 56% no tuvo un alto grado de acuerdo.

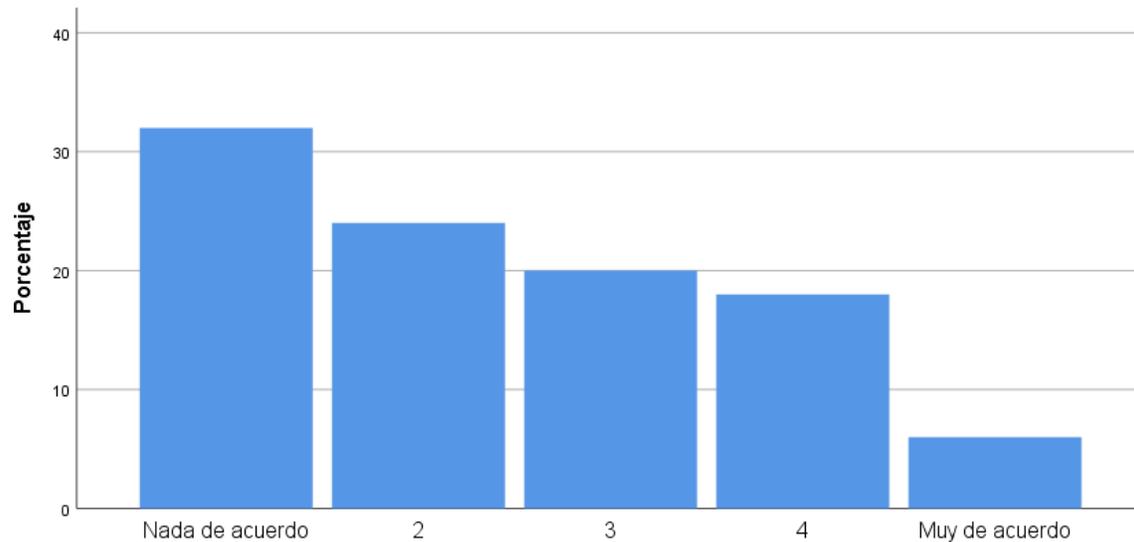
**Gráfica 41** Grado de acuerdo en los altos honorarios y gastos de operación



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 41 se analiza el grado de acuerdo respecto a los recursos humanos de la empresa con los que conto en los dos últimos años, más específicamente en los altos honorarios y gastos en la gestión de recursos humanos, el 28% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 64% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 42** Grado de acuerdo en los problemas con la promoción y publicidad

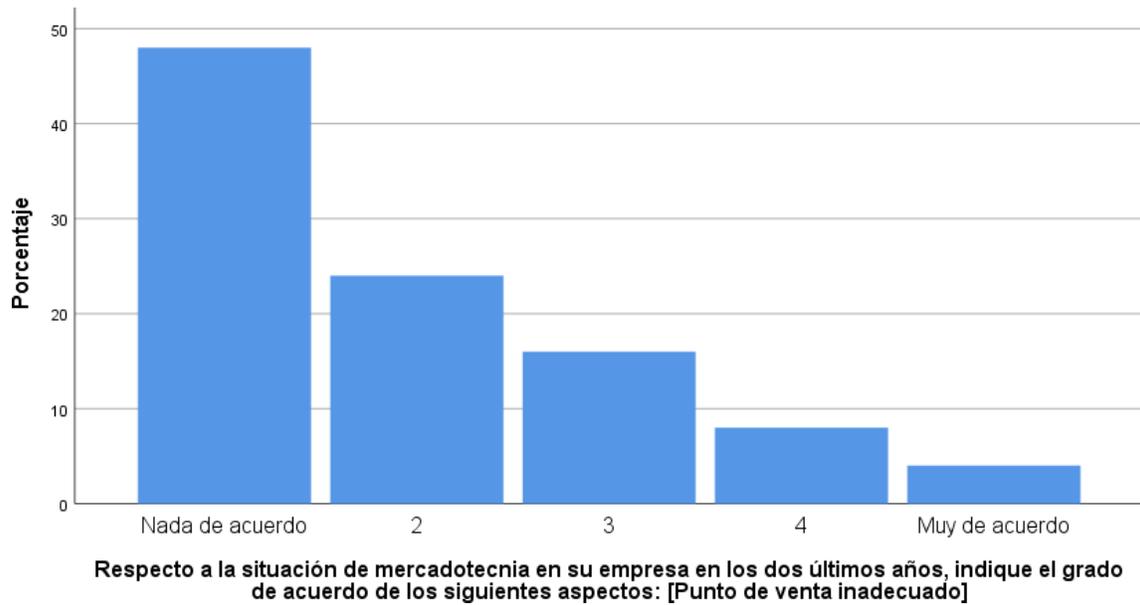


**Respecto a la situación de mercadotecnia en su empresa en los dos últimos años, indique el grado de acuerdo de los siguientes aspectos: [Problemas con la promoción y publicidad]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 42 se analiza el grado de acuerdo respecto a la situación de mercadotecnia de la empresa que conto en los dos últimos años, más específicamente en problemas con la promoción y publicidad, con resultados de la encuesta, el 24% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 56% no tuvo un alto grado de acuerdo.

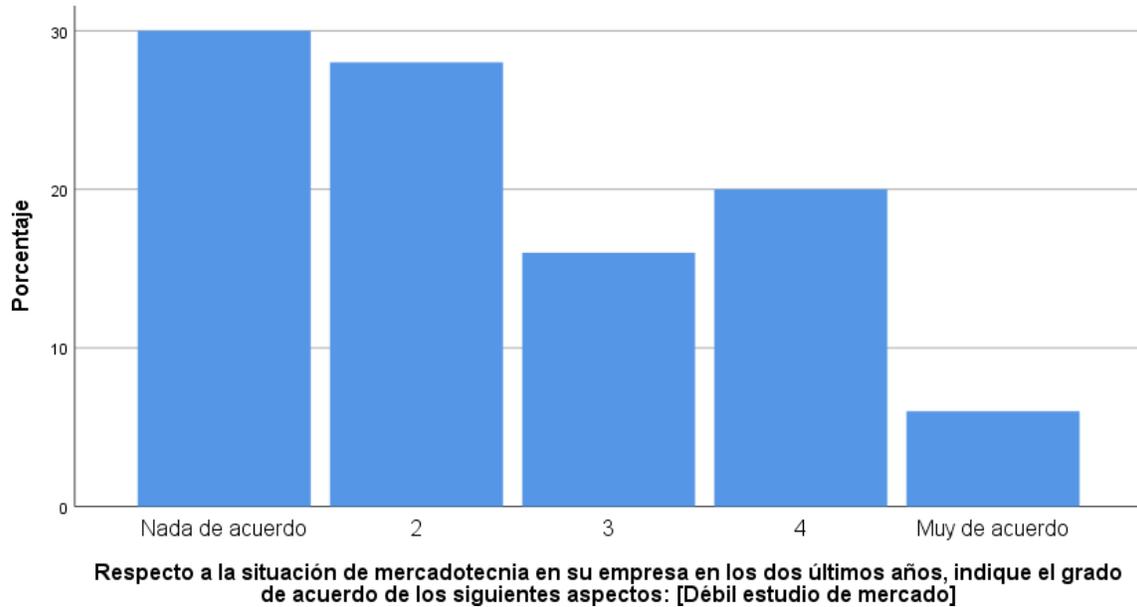
**Gráfica 43** Grado de acuerdo del punto de venta inadecuado



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 43 se analiza el grado de acuerdo respecto a la situación de mercadotecnia de la empresa que conto en los dos últimos años, más específicamente en el punto de venta inadecuado, con resultados de la encuesta, el 12% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 72% no tuvo un alto grado de acuerdo.

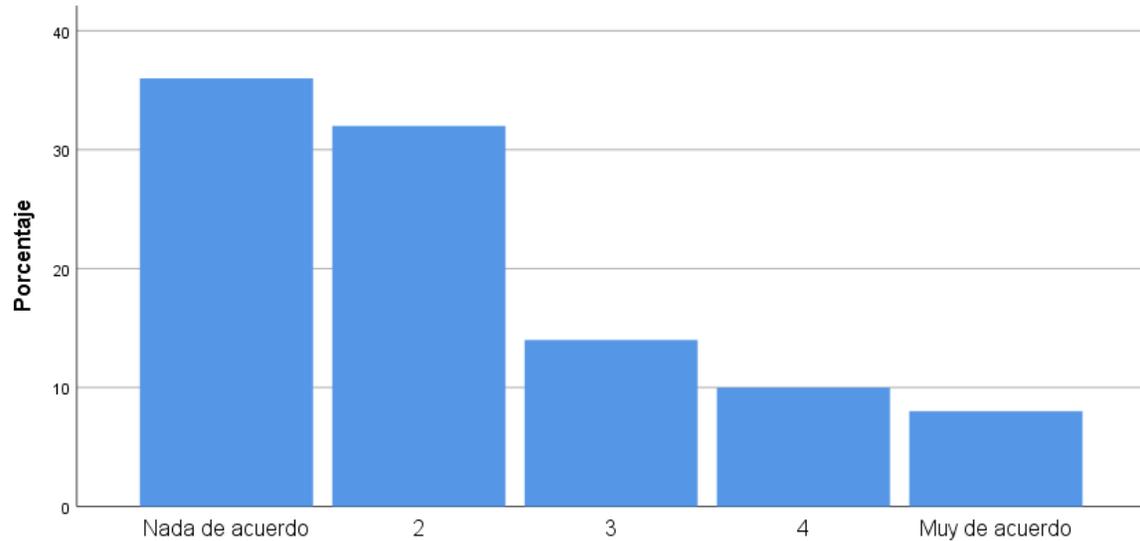
**Gráfica 44** Grado de acuerdo en el débil estudio de mercado



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 44 se analiza el grado de acuerdo respecto a la situación de mercadotecnia de la empresa que conto en los dos últimos años, más específicamente en el débil estudio de mercado, con resultados de la encuesta, el 26% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 58% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 45** Grado de acuerdo en la mala selección del mercado meta

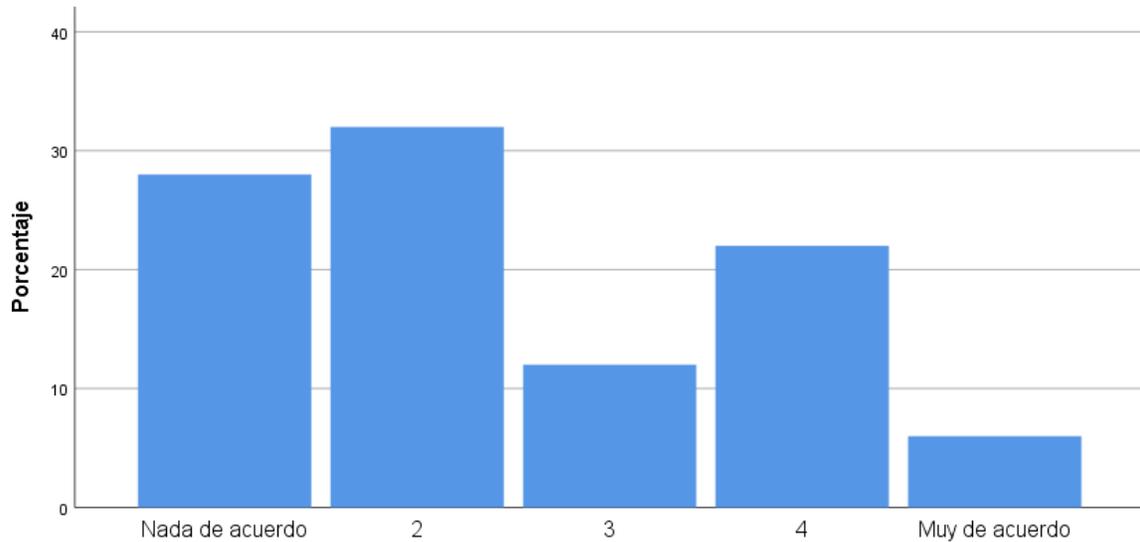


**Respecto a la situación de mercadotecnia en su empresa en los dos últimos años, indique el grado de acuerdo de los siguientes aspectos: [Mala selección del mercado meta]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 45 se analiza el grado de acuerdo respecto a la situación de mercadotecnia de la empresa que conto en los dos últimos años, más específicamente en la mala elección del mercado meta, con resultados de la encuesta, el 18% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 68% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 46** Grado de acuerdo en la pérdida de clientes

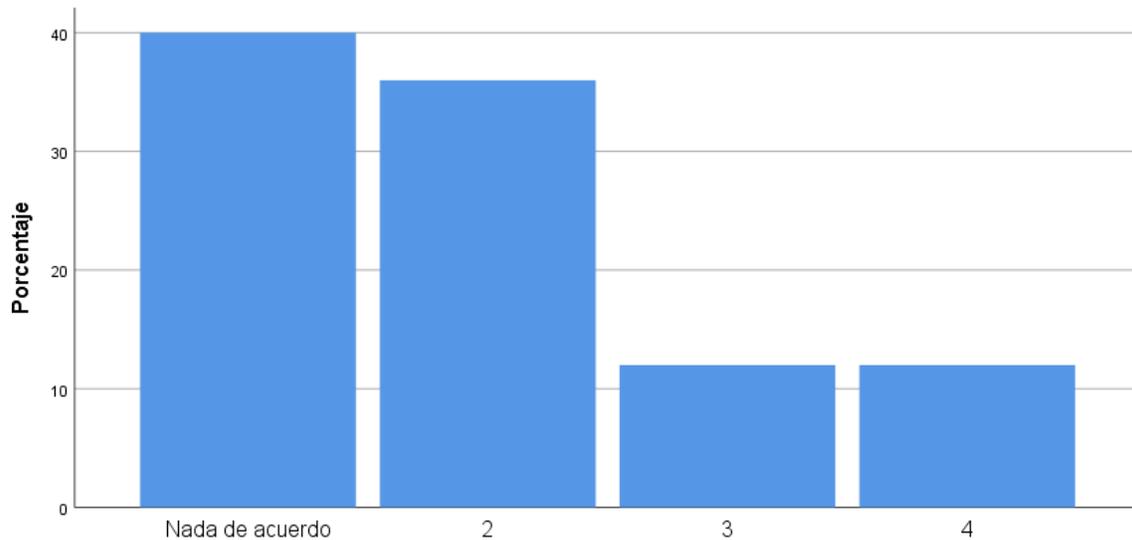


**Respecto a la situación de mercadotecnia en su empresa en los dos últimos años, indique el grado de acuerdo de los siguientes aspectos: [Pérdida de clientes de forma dramática]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 46 se analiza el grado de acuerdo respecto a la situación de mercadotecnia de la empresa que conto en los dos últimos años, más específicamente en la pérdida de clientes de forma dramática, con resultados de la encuesta, el 28% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 60% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 47** Grado de acuerdo en la asignación no adecuada del precio

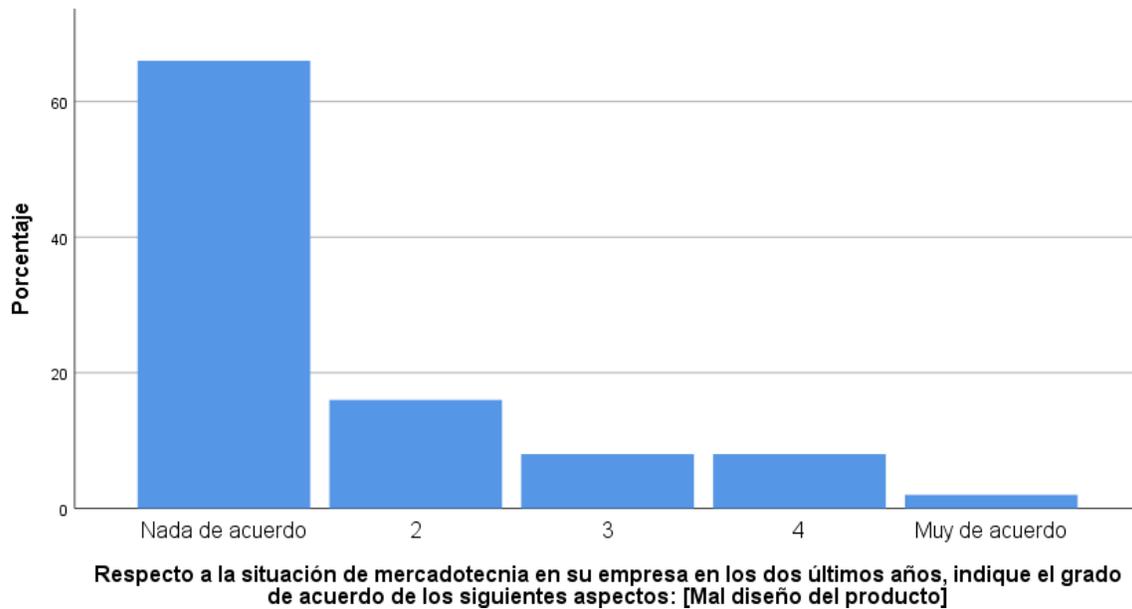


Respecto a la situación de mercadotecnia en su empresa en los dos últimos años, indique el grado de acuerdo de los siguientes aspectos: [Asignación no adecuada del precio]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 47 se analiza el grado de acuerdo respecto a la situación de mercadotecnia de la empresa que conto en los dos últimos años, más específicamente en la asignación no adecuada de precio, con resultados de la encuesta, el 24% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 76% no tuvo un alto grado de acuerdo.

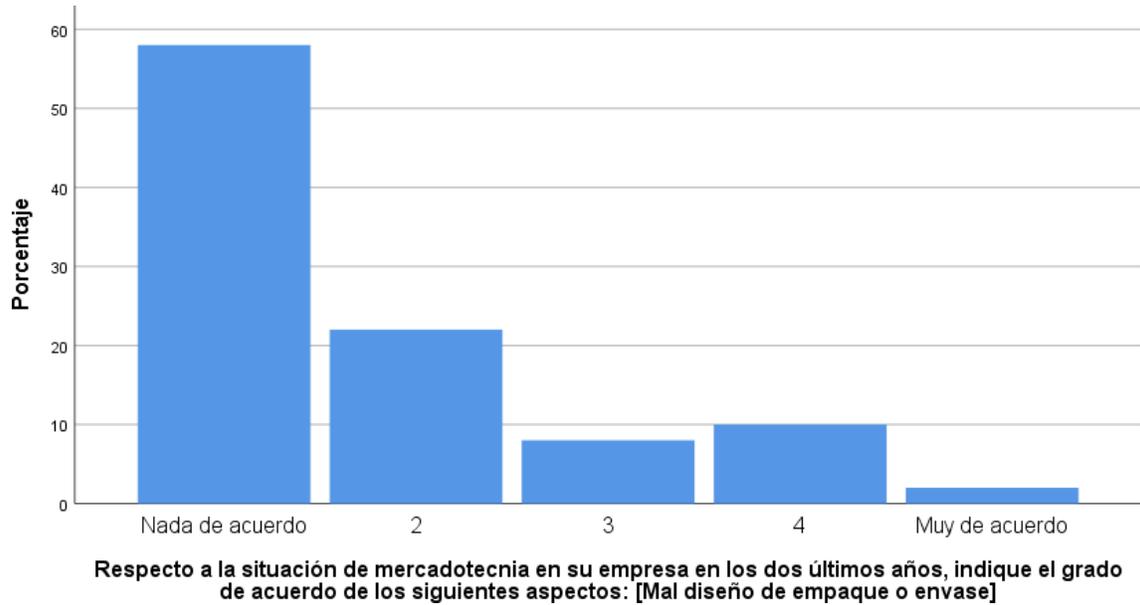
**Gráfica 48** Grado de acuerdo en el mal diseño del producto



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 48 se analiza el grado de acuerdo respecto a la situación de mercadotecnia de la empresa que conto en los dos últimos años, más específicamente en el mal diseño de producto, con resultados de la encuesta, el 10% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 82% no tuvo un alto grado de acuerdo.

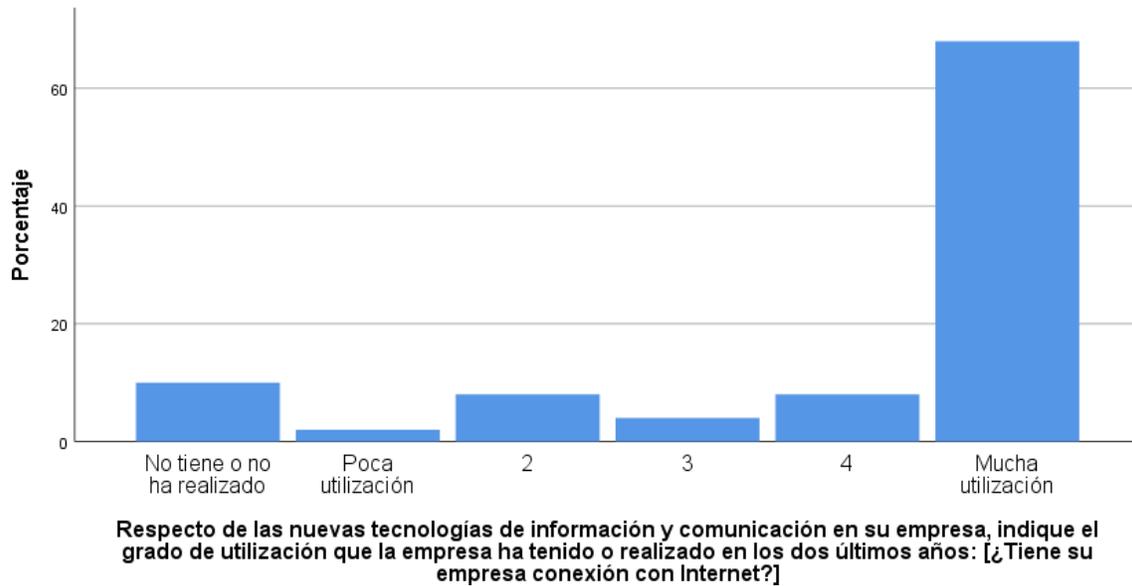
**Gráfica 49** Grado de acuerdo en el mal diseño de empaque o envase



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 49 se analiza el grado de acuerdo respecto a la situación de mercadotecnia de la empresa que conto en los dos últimos años, más específicamente en el mal diseño de empaque o envases, con resultados de la encuesta, el 12% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, pero por el otro lado el 80% no tuvo un alto grado de acuerdo.

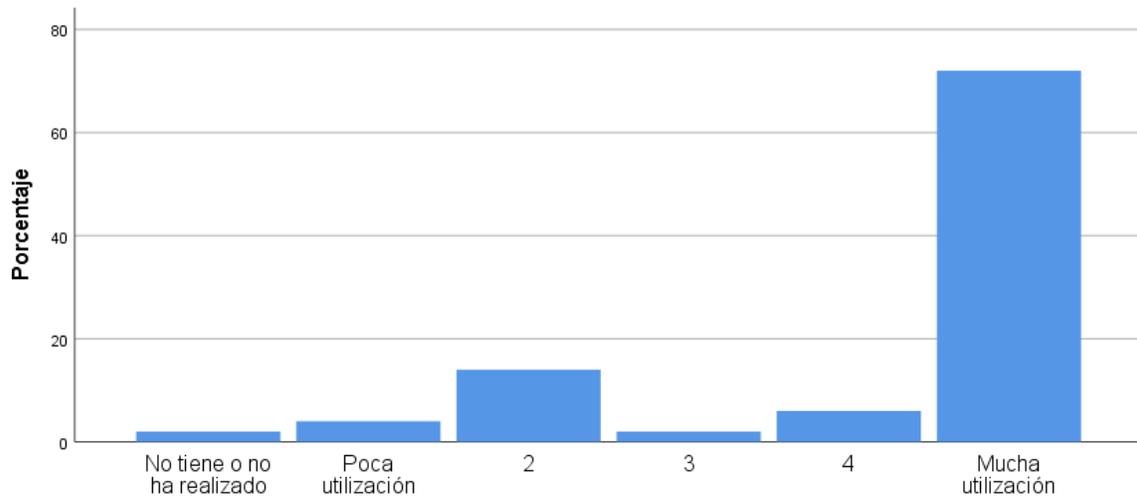
**Gráfica 50** Grado de utilización de conexión a internet



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 50 se analiza el grado de acuerdo respecto a las nuevas tecnologías de información y comunicación de las empresas con la que contaron en los dos últimos años, específicamente si contaban con conexión a internet, los resultados de la encuesta nos indicaron que el 80% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, y por el otro lado el 20% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 51** Grado de utilización del correo electrónico

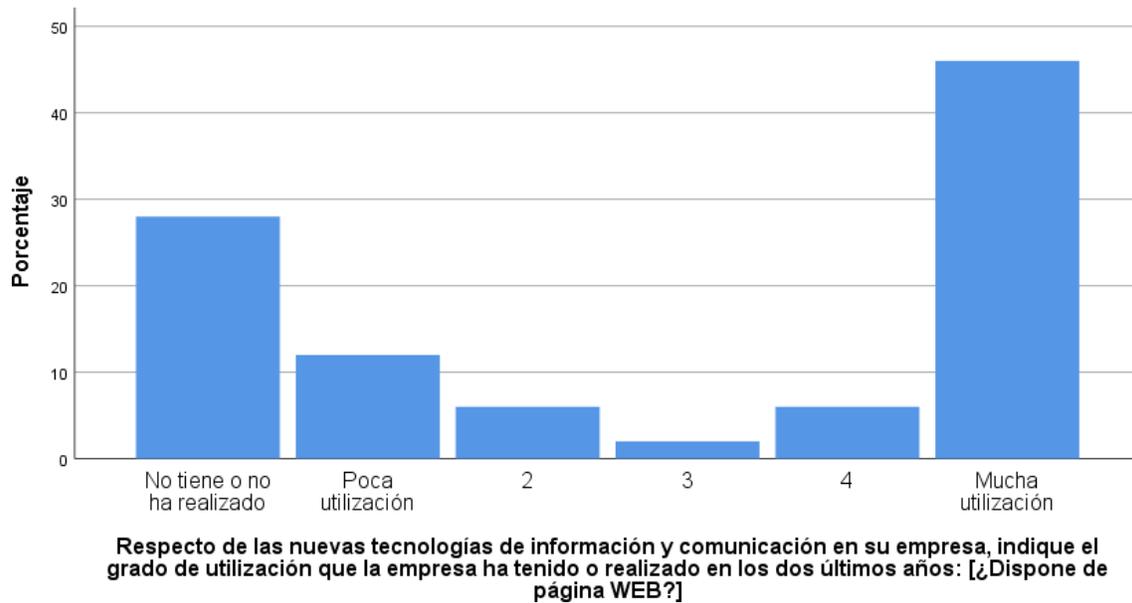


Respecto de las nuevas tecnologías de información y comunicación en su empresa, indique el grado de utilización que la empresa ha tenido o realizado en los dos últimos años: [¿Dispone de correo electrónico (email)?]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 51 se analiza el grado de acuerdo respecto a las nuevas tecnologías de información y comunicación de las empresas con la que contaron en los dos últimos años, específicamente si disponen de correo electrónico, los resultados de la encuesta nos indicaron que el 80% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, y por el otro lado el 20% no tuvo un alto grado de acuerdo.

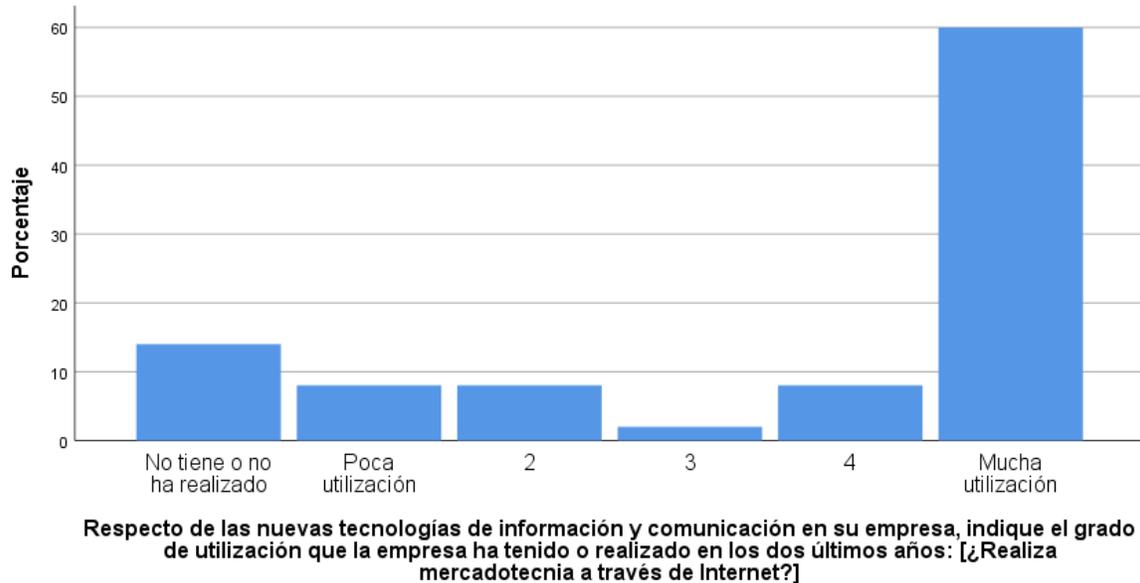
**Gráfica 52** Grado de utilización de página WEB



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 52 se analiza el grado de acuerdo respecto a las nuevas tecnologías de información y comunicación de las empresas con la que contaron en los dos últimos años, específicamente si se dispone de una página, los resultados de la encuesta nos indicaron que el 54% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, y por el otro lado el 46% no tuvo un alto grado de acuerdo.

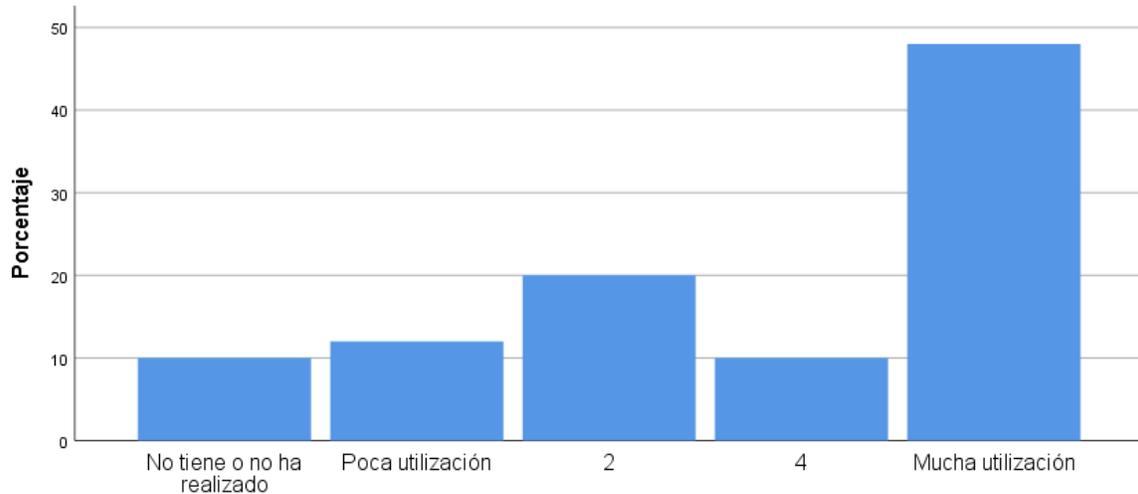
**Gráfica 53** Grado de utilización de mercadotecnia a través de internet



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 53 se analiza el grado de acuerdo respecto a las nuevas tecnologías de información y comunicación de las empresas con la que contaron en los dos últimos años, específicamente si se realizó mercadotecnia a través de internet, los resultados de la encuesta nos indicaron que el 70% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, y por el otro lado el 30% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 54** Grado de utilización de relación con el cliente a través de internet

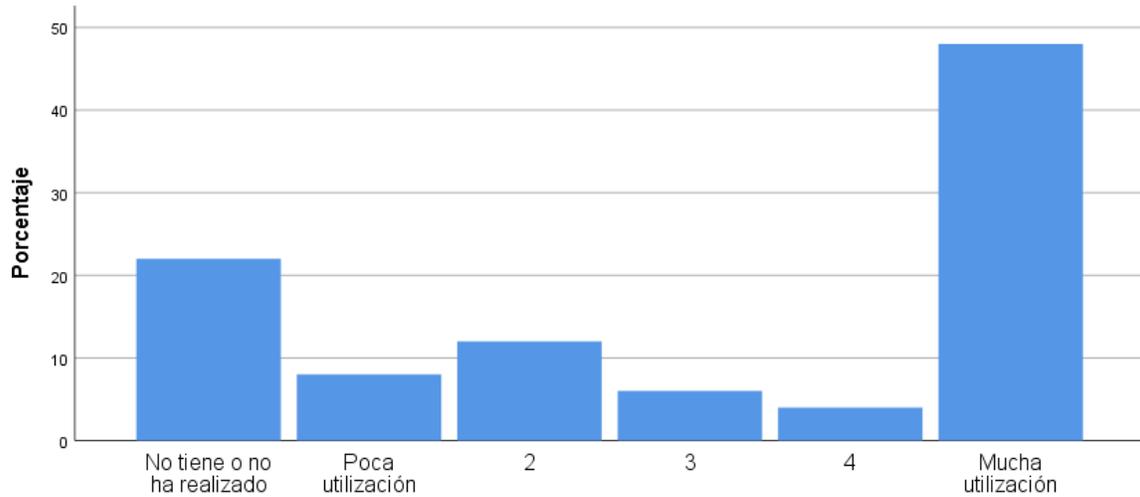


**Respecto de las nuevas tecnologías de información y comunicación en su empresa, indique el grado de utilización que la empresa ha tenido o realizado en los dos últimos años: [¿Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet?]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 54 se analiza el grado de acuerdo respecto a las nuevas tecnologías de información y comunicación de las empresas con la que contaron en los dos últimos años, específicamente si se mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de internet, los resultados de la encuesta nos indicaron que el 58% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, y por el otro lado el 42% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 55** Grado de utilización de compra y venta por internet

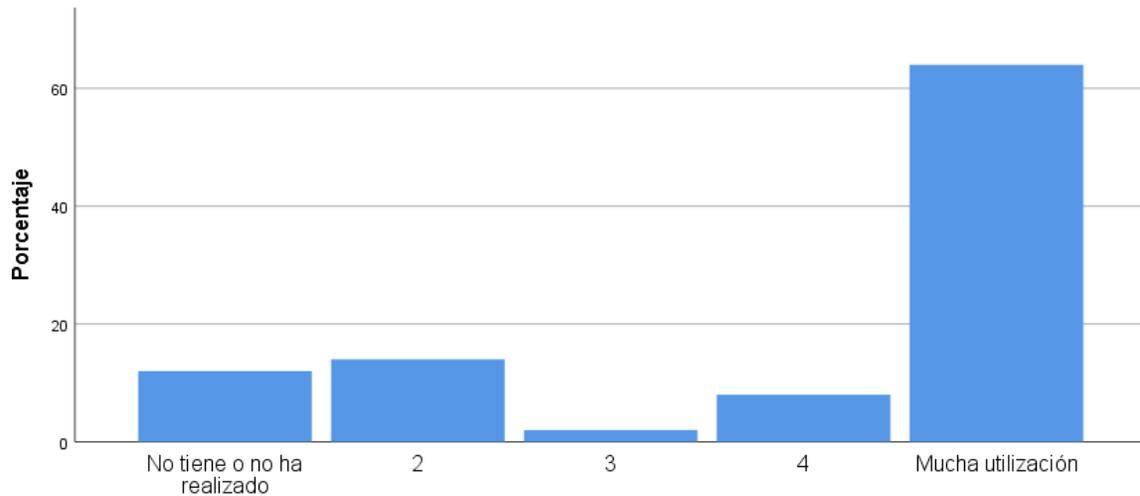


**Respecto de las nuevas tecnologías de información y comunicación en su empresa, indique el grado de utilización que la empresa ha tenido o realizado en los dos últimos años: [¿Realiza compras y ventas por Internet?]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 55 se analiza el grado de acuerdo respecto a las nuevas tecnologías de información y comunicación de las empresas con la que contaron en los dos últimos años, específicamente si se realizan compras y ventas por internet, los resultados de la encuesta nos indicaron que el 58% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, y por el otro lado el 42% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 56** Grado de utilización de redes sociales para vender

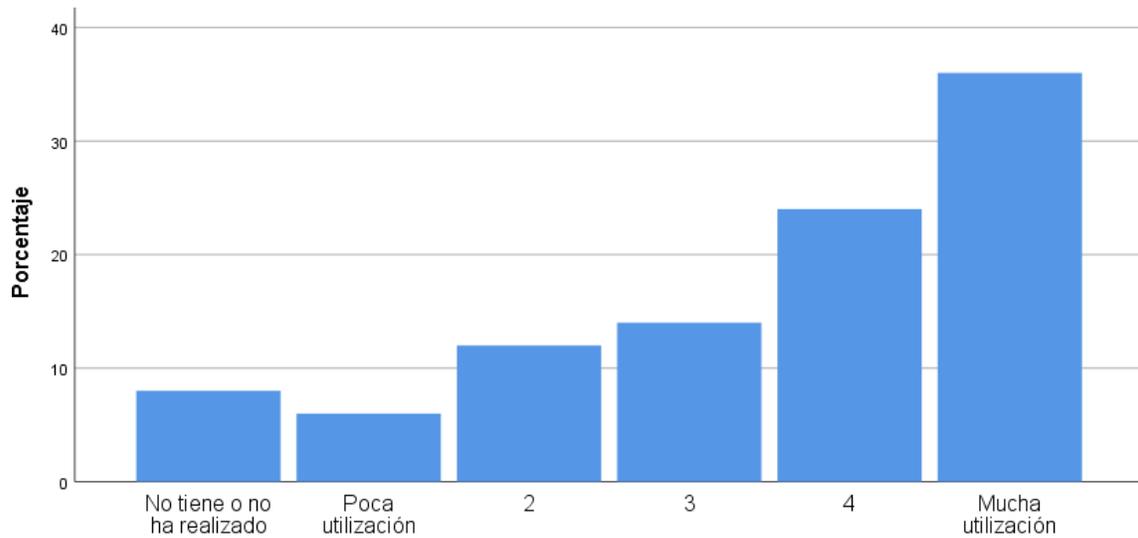


Respecto de las nuevas tecnologías de información y comunicación en su empresa, indique el grado de utilización que la empresa ha tenido o realizado en los dos últimos años: ¿Utiliza las redes sociales para dar a conocer o vender su producto/servicio? (F)

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 56 se analiza el grado de acuerdo respecto a las nuevas tecnologías de información y comunicación de las empresas con la que contaron en los dos últimos años, específicamente si se utilizaban las redes sociales para dar a conocer o vender su producto o servicio, los resultados de la encuesta nos indicaron que el 72% de las empresas encuestadas contestaron que se tuvo un alto acuerdo, y por el otro lado el 28% no tuvo un alto grado de acuerdo.

**Gráfica 57** Grado de importancia de la innovación de los productos o servicios

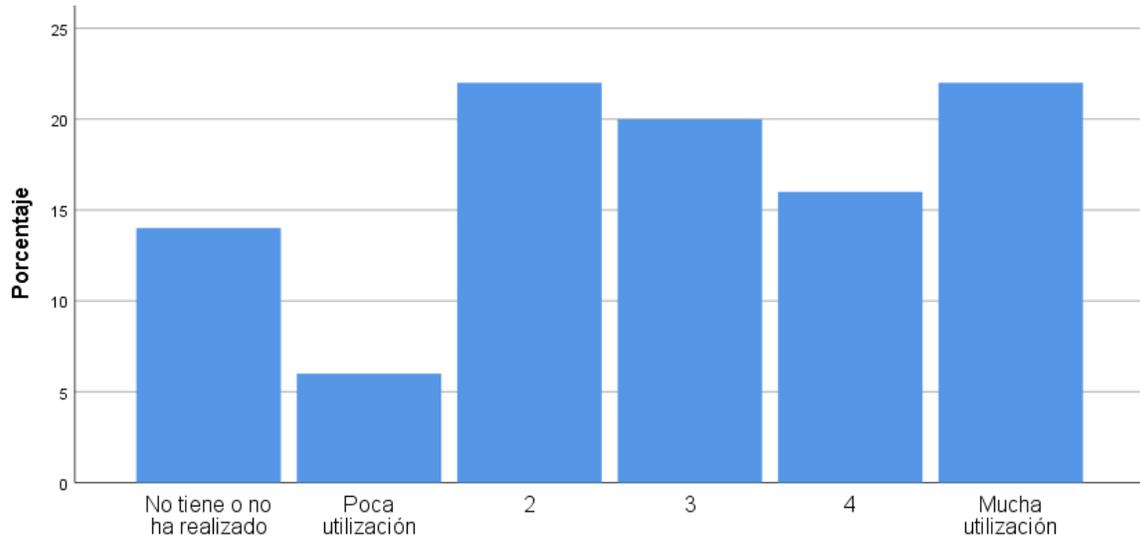


**Indique las áreas de su empresa donde se han realizado innovaciones en los dos últimos años, así como el grado de importancia que le da a las mismas: [Innovación en los productos/servicios]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 57 se analiza la importancia que se le dio a la innovación en los productos en los últimos dos años, el resultado obtenido es que el 74% de las empresas si le dan importancia a la innovación, mientras que el 26% no le dan tanta importancia a la innovación.

**Gráfica 58** Grado de importancia de la innovación en la gestión empresarial

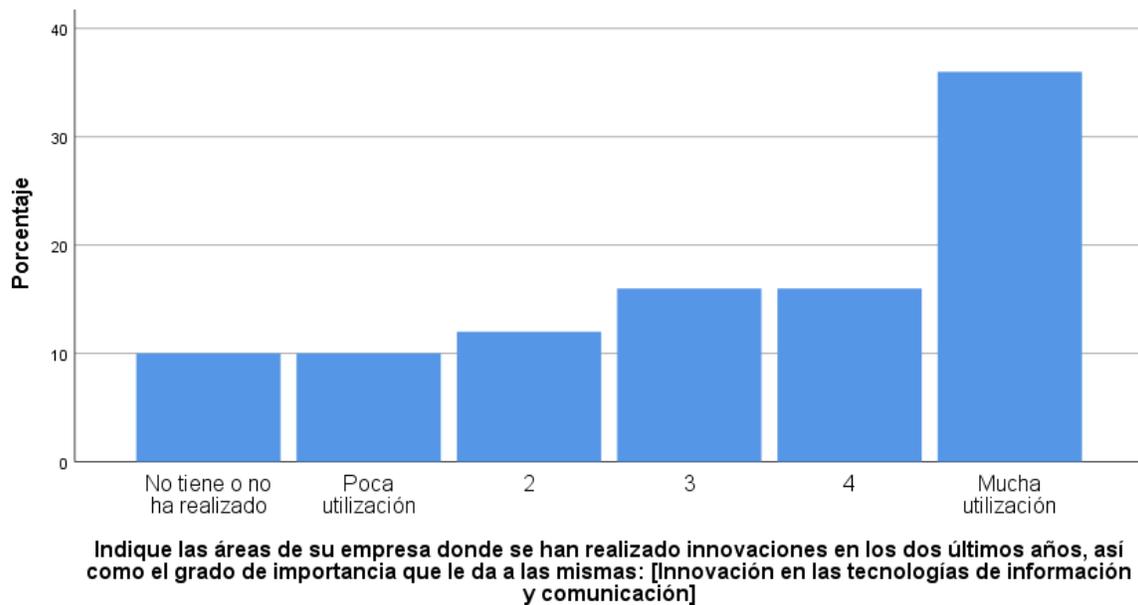


Indique las áreas de su empresa donde se han realizado innovaciones en los dos últimos años, así como el grado de importancia que le da a las mismas: [Innovación en la gestión empresarial]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 58 se analiza la importancia que se le dio a la innovación en la gestión empresarial en los últimos dos años, el resultado obtenido es que el 58% de las empresas si le dan importancia a la innovación, mientras que el 42% no le dan tanta importancia a la innovación.

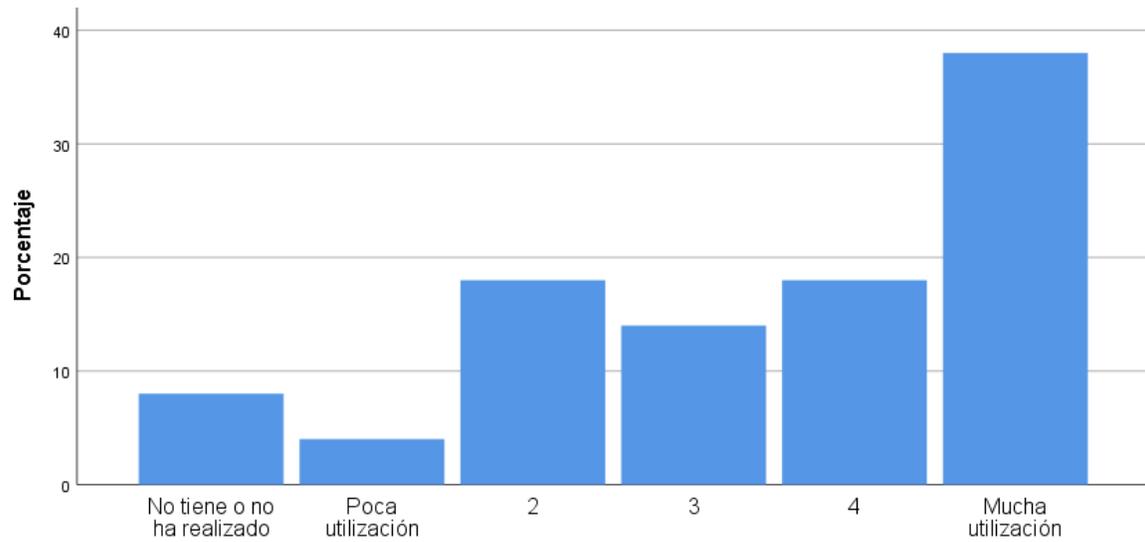
**Gráfica 59** Grado de importancia de la innovación en las tecnologías de comunicación



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 59 se analiza la importancia que se le dio a la innovación en las tecnologías de información y comunicación en los últimos dos años, el resultado obtenido es que el 68% de las empresas si le dan importancia a la innovación, mientras que el 32% no le dan tanta importancia a la innovación.

**Gráfica 60** Grado de importancia de la innovación en la gestión de la calidad

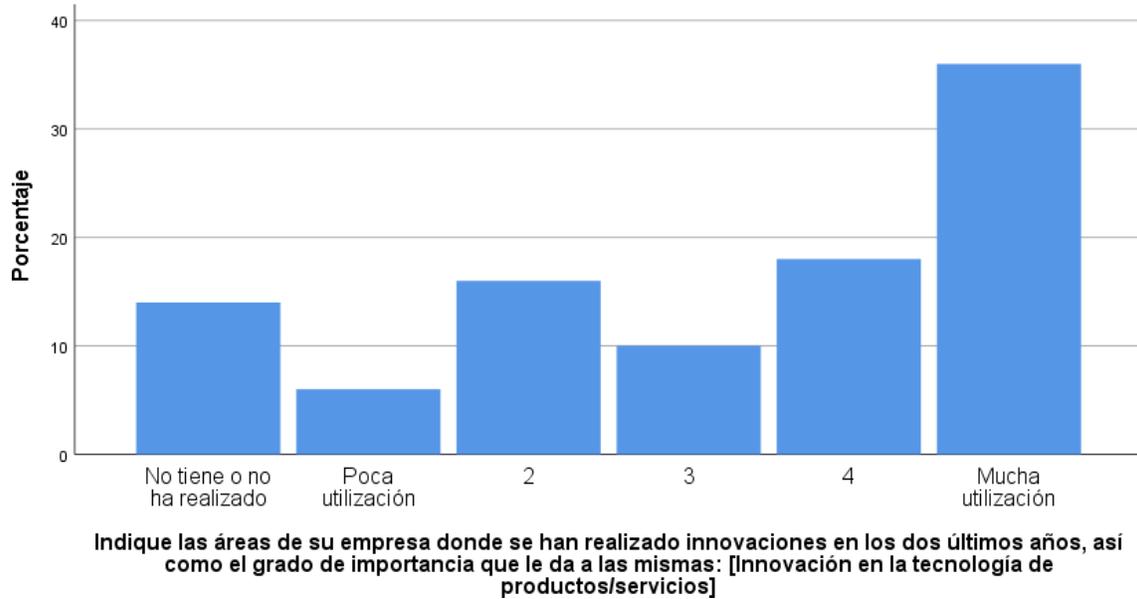


**Indique las áreas de su empresa donde se han realizado innovaciones en los dos últimos años, así como el grado de importancia que le da a las mismas: [Innovación en la gestión de la calidad]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 60 se analiza la importancia que se le dio a la innovación en la gestión de la calidad en los últimos dos años, el resultado obtenido es que el 70% de las empresas si le dan importancia a la innovación, mientras que el 30% no le dan tanta importancia a la innovación.

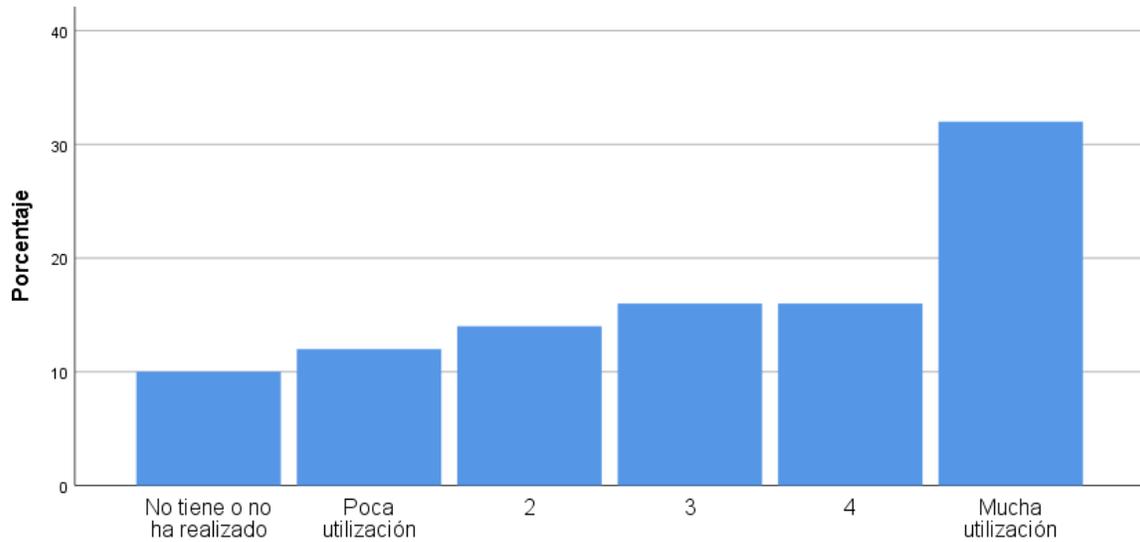
**Gráfica 61** Grado de importancia de la innovación en la tecnología de productos o servicios



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 61 se analiza la importancia que se le dio a la innovación en la tecnología de productos o servicios en los últimos dos años, el resultado obtenido es que el 64% de las empresas si le dan importancia a la innovación, mientras que el 36% no le dan tanta importancia a la innovación.

**Gráfica 62** Grado de importancia de la innovación en la gestión comercial

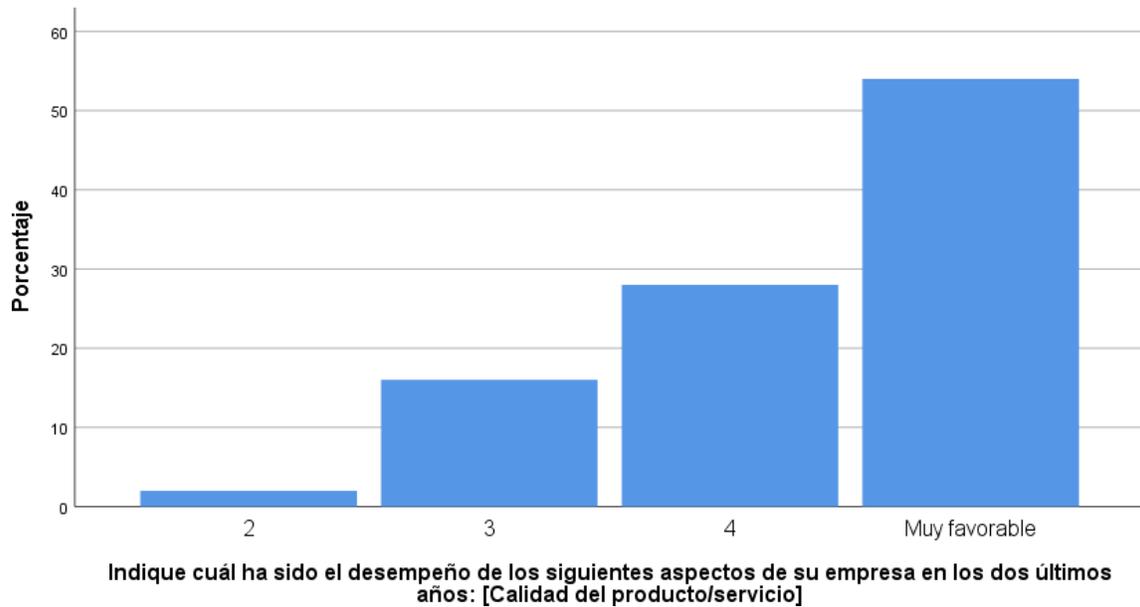


Indique las áreas de su empresa donde se han realizado innovaciones en los dos últimos años, así como el grado de importancia que le da a las mismas: [Innovación en la gestión comercial]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 62 se analiza la importancia que se le dio a la innovación en la gestión comercial en los últimos dos años, el resultado obtenido es que el 64% de las empresas si le dan importancia a la innovación, mientras que el 36% no le dan tanta importancia a la innovación.

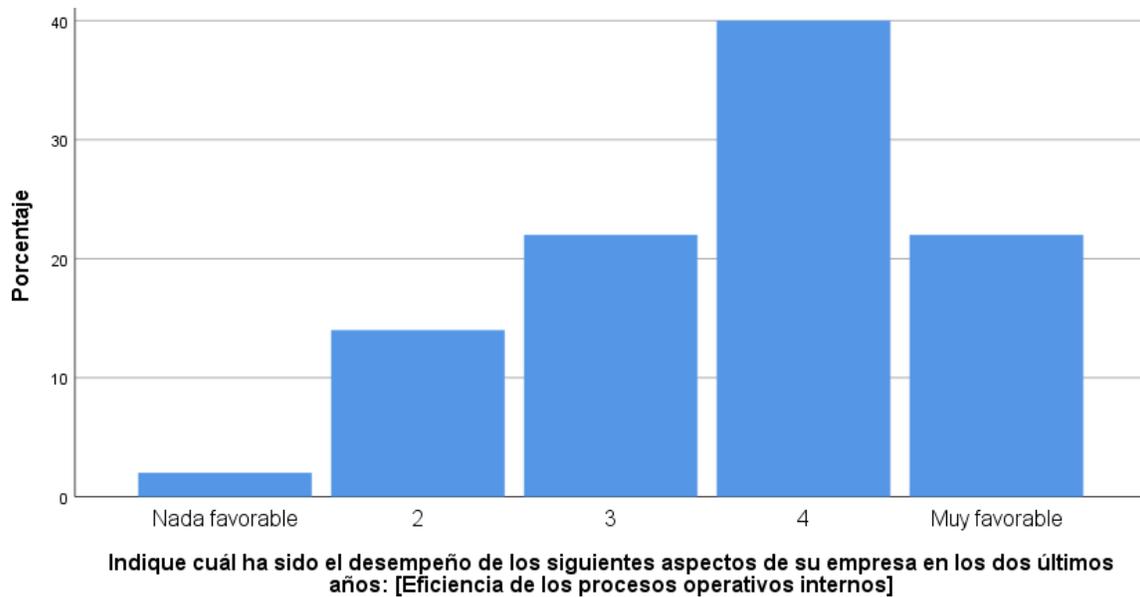
**Gráfica 63** Desempeño de la calidad del producto o servicio



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 63 se analizó cual ha sido el desempeño de la calidad del producto o servicio de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 82% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 18% no tuvieron un buen desempeño.

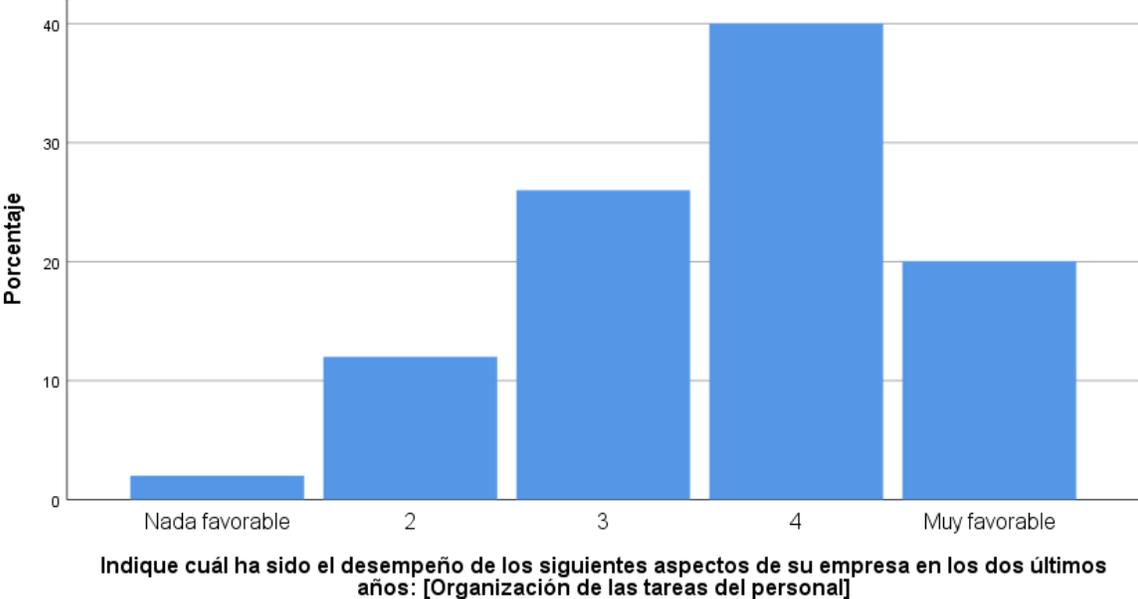
**Gráfica 64** Desempeño de los procesos operativos internos



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 64 se analizó cual ha sido el desempeño de la eficiencia de los procesos operativos internos de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 62% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 16% no tuvieron un buen desempeño.

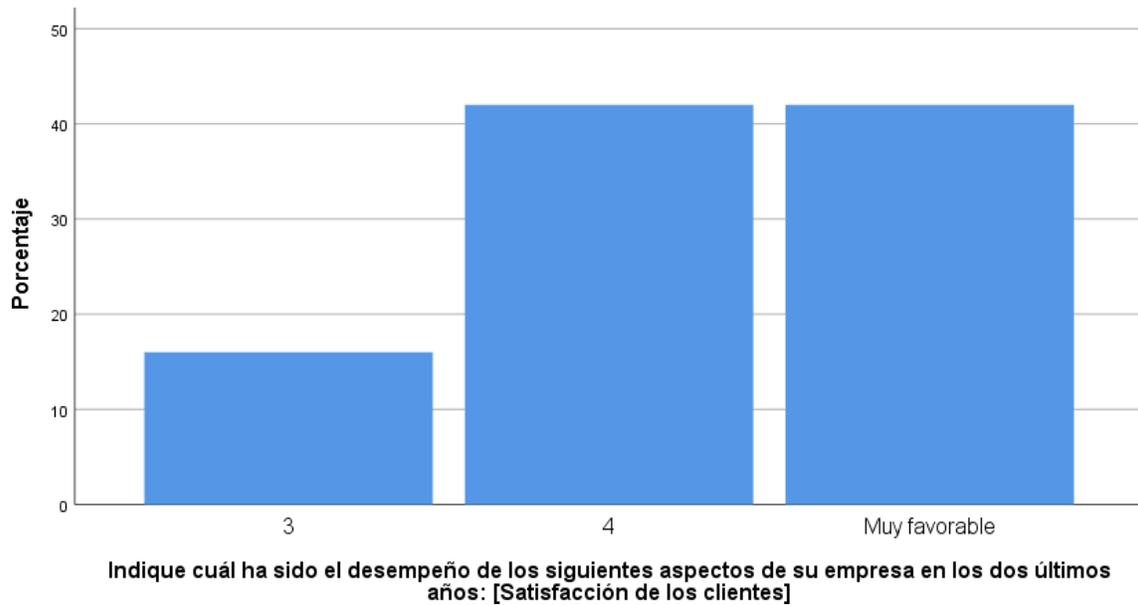
**Gráfica 65** Desempeño de la organización de las tareas del personal



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 65 se analizó cual ha sido el desempeño de la organización de las tareas del personal de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 60% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 14% no tuvieron un buen desempeño.

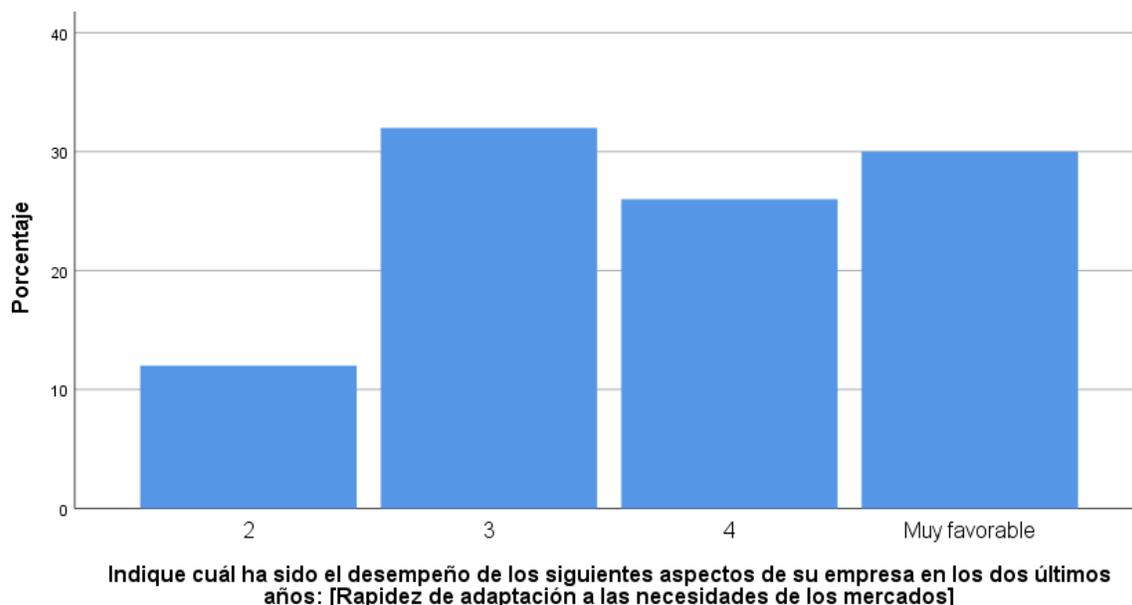
**Gráfica 66** Desempeño de la satisfacción de los clientes



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 66 se analizó cual ha sido el desempeño de la satisfacción de los clientes en los últimos dos años, según los resultados el 42% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 16% no tuvieron un buen desempeño.

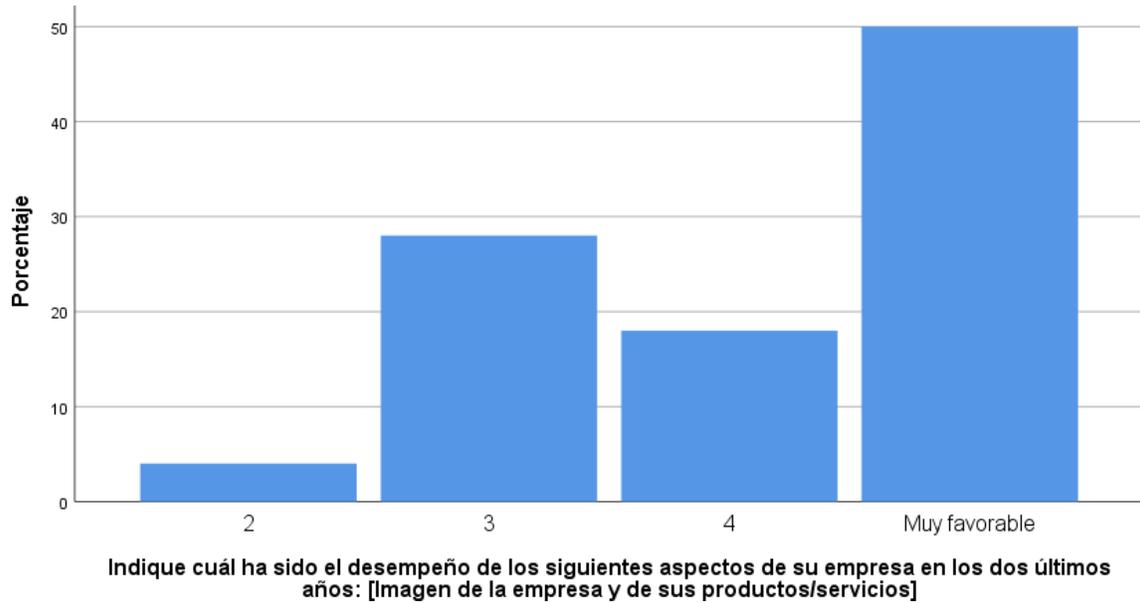
**Gráfica 67** Desempeño de la adaptación a las necesidades de los mercados



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 67 se analizó cual ha sido el desempeño de la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 56% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 44% no tuvieron un buen desempeño.

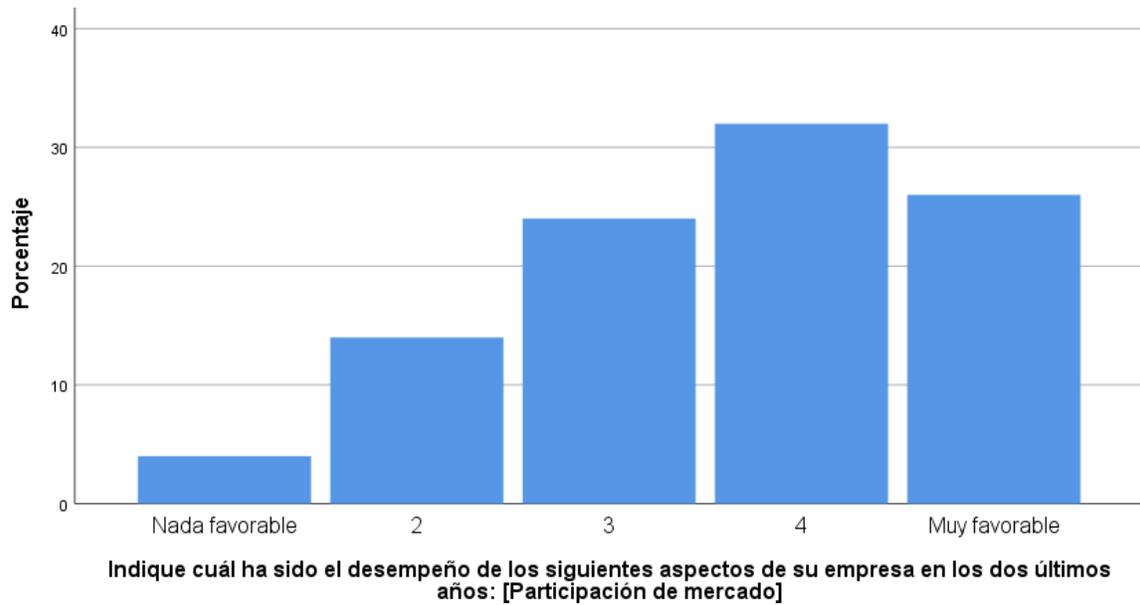
**Gráfica 68** Desempeño de la imagen de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 68 se analizó cual ha sido el desempeño de la imagen de la empresa y de sus productos o servicios de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 68% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 32% no tuvieron un buen desempeño.

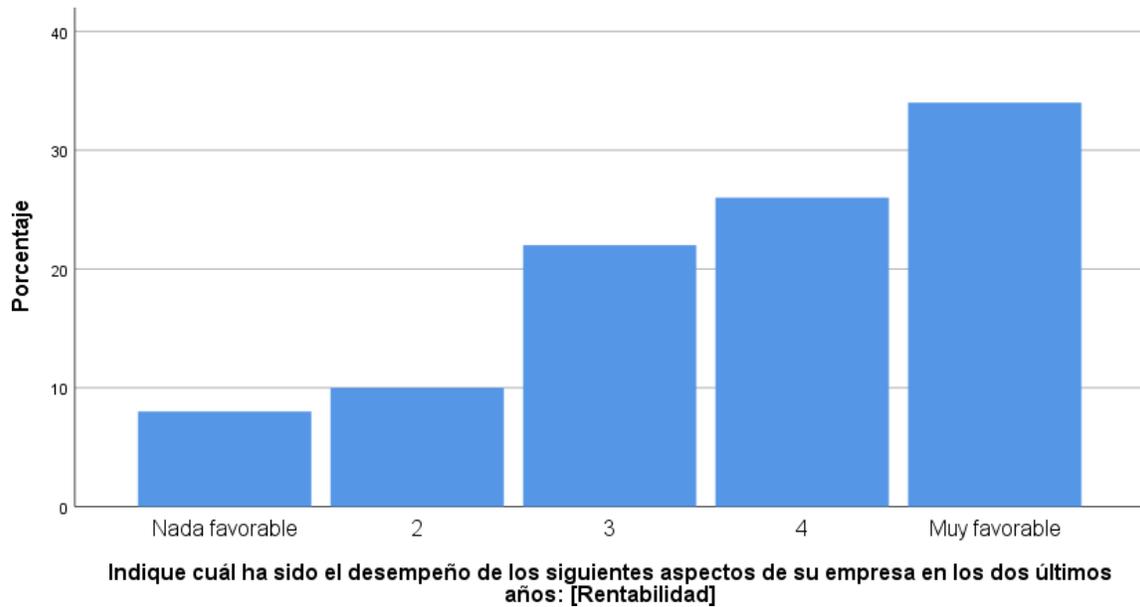
**Gráfica 69** Desempeño de la participación de mercado



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 69 se analizó cual ha sido el desempeño de la participación de mercado de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 58% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 22% no tuvieron un buen desempeño.

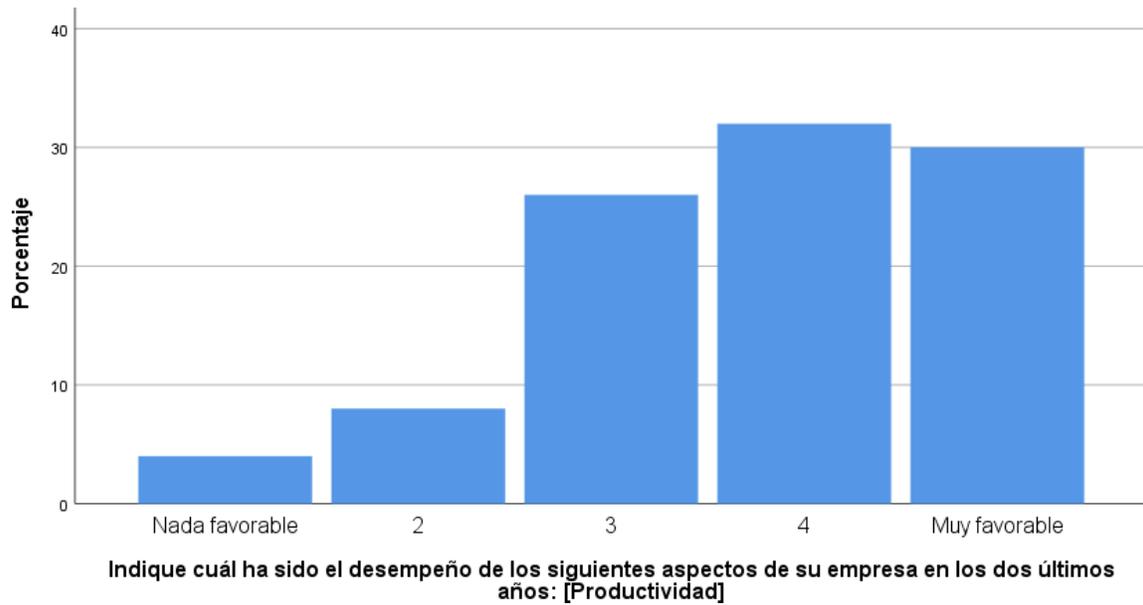
**Gráfica 70** Desempeño de la rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 70 se analizó cual ha sido el desempeño de la rentabilidad de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 60% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 18% no tuvieron un buen desempeño.

**Gráfica 71** Desempeño de la productividad



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 71 se analizó cual ha sido el desempeño de la productividad de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 62% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 12% no tuvieron un buen desempeño.

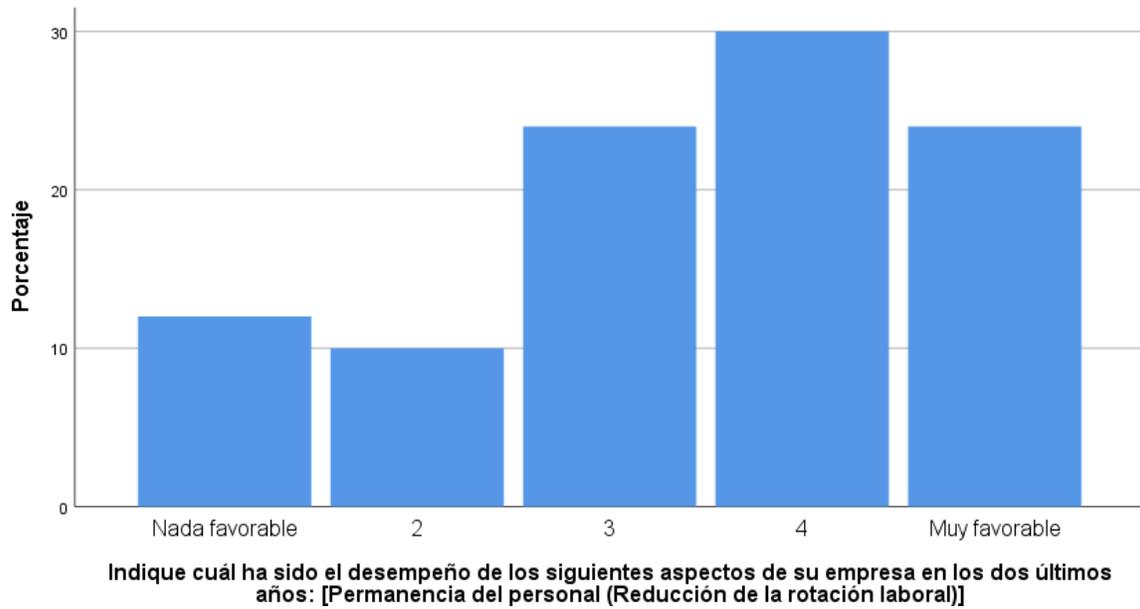
**Gráfica 72** Desempeño de la motivación de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 72 se analizó cual ha sido el desempeño de la motivación o satisfacción de los trabajadores de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 58% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 14% no tuvieron un buen desempeño.

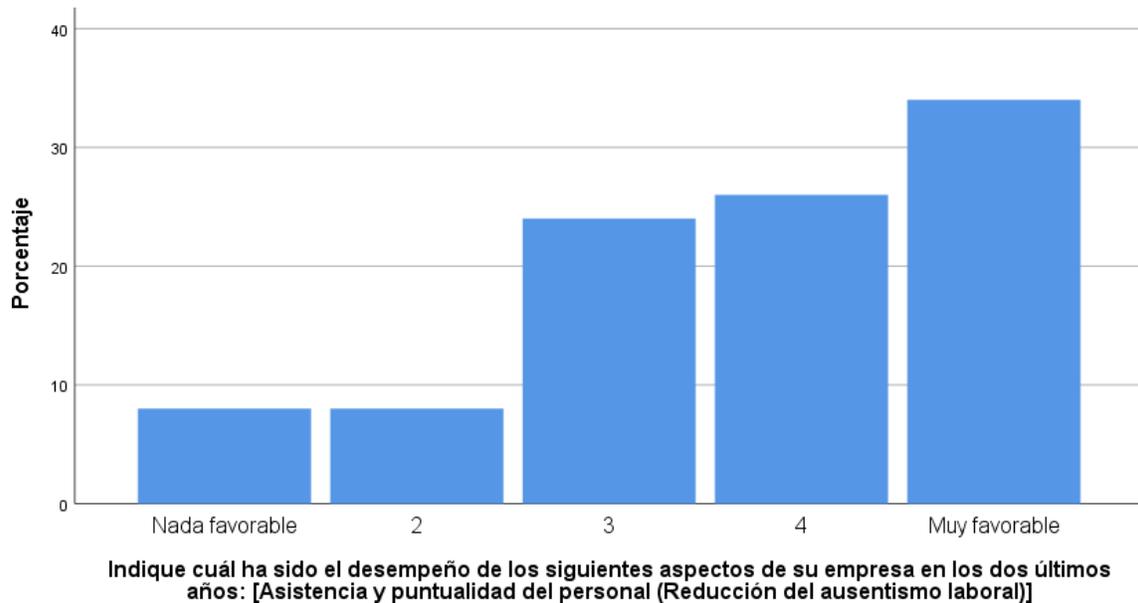
**Gráfica 73** Desempeño de la permanencia del personal



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 73 se analizó cual ha sido el desempeño de la permanencia del personal de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 54% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 22% no tuvieron un buen desempeño.

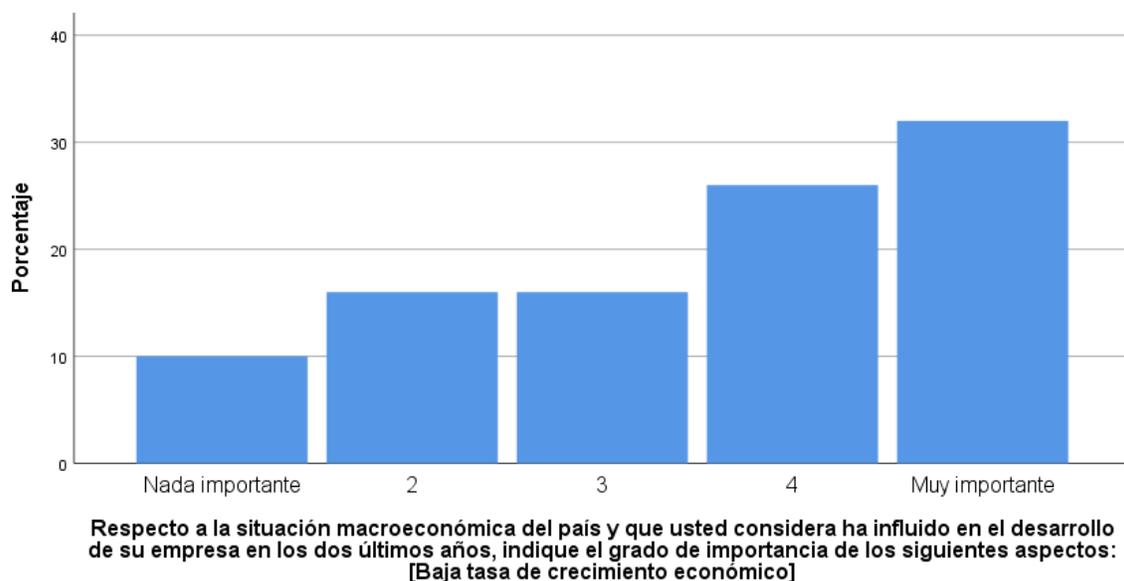
**Gráfica 74** Desempeño de la asistencia y puntualidad del personal



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 74 se analizó cual ha sido el desempeño de la asistencia y puntualidad del personal de las empresas en los últimos dos años, según los resultados el 60% de las empresas tuvieron un buen desempeño en ese aspecto, mientras que el 16% no tuvieron un buen desempeño.

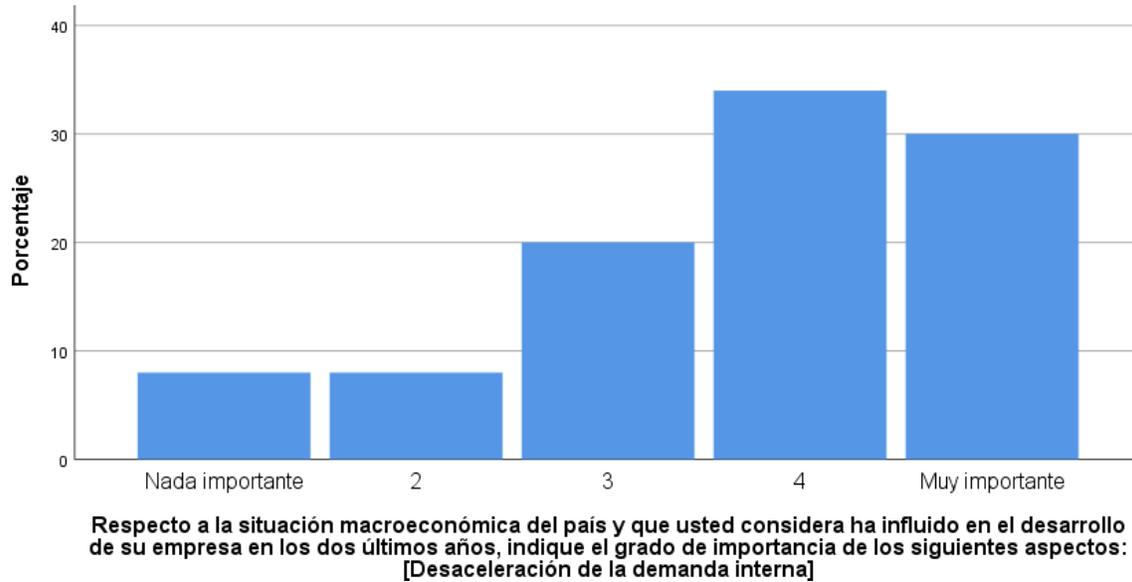
**Gráfica 75** Grado de importancia de la baja tasa de crecimiento económico



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 75 se analizó el grado de importancia que se le dio a la baja tasa de crecimiento económico y como influyo para el desarrollo de las empresas en los últimos dos años, las encuestas dieron como resultado que el 58% de las empresas lo consideraron de gran importancia y por el otro lado el 26% no consideraron importante este aspecto.

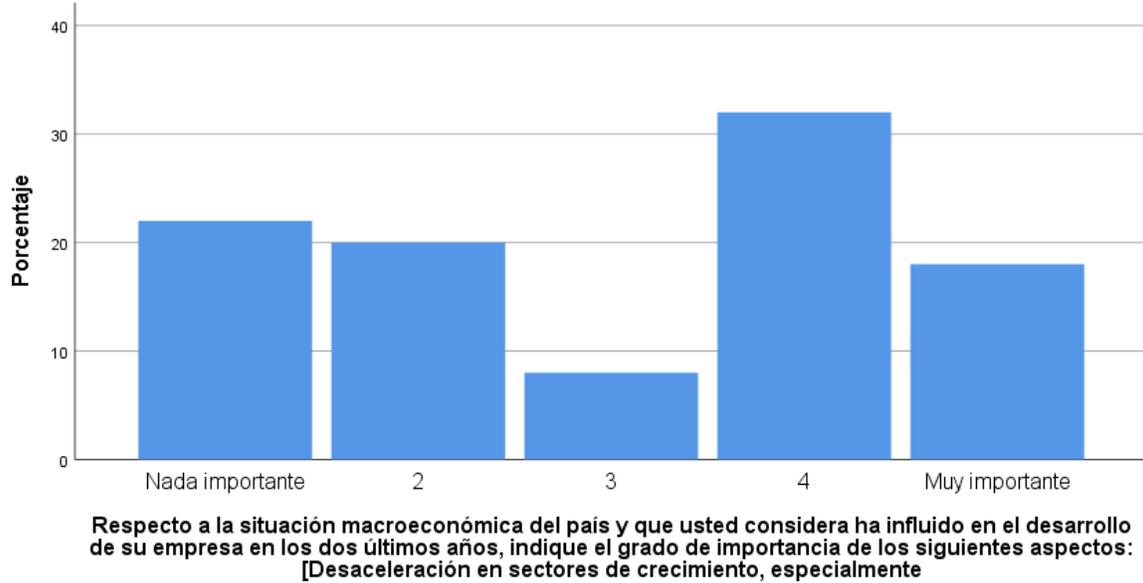
**Gráfica 76** Grado de importancia de la desaceleración de la demanda interna



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 76 se analizó el grado de importancia que se le dio a la desaceleración de la demanda interna y como influyo para el desarrollo de las empresas en los últimos dos años, las encuestas dieron como resultado que el 64% de las empresas lo consideraron de gran importancia y por el otro lado el 16% no consideraron importante este aspecto.

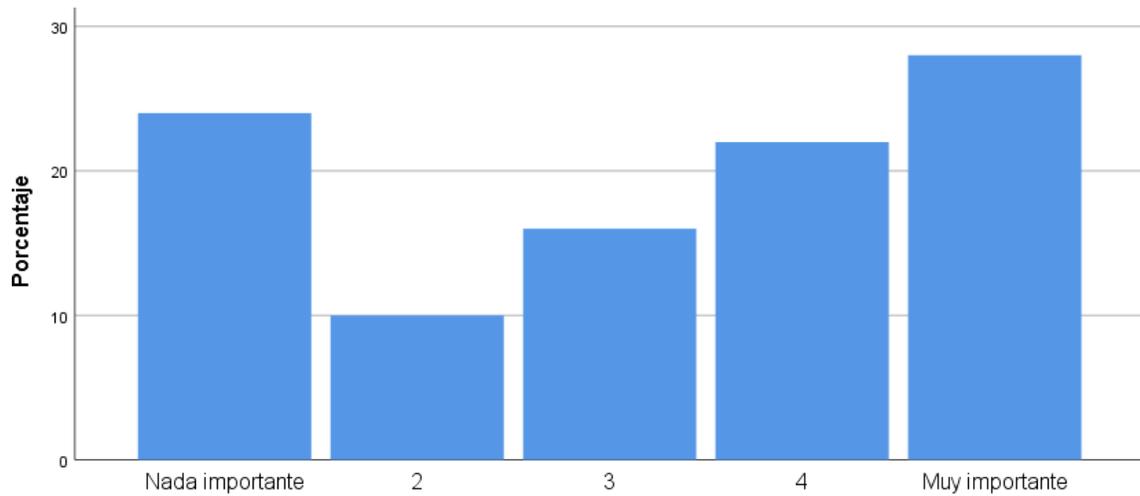
**Gráfica 77** Grado de importancia de la desaceleración en sectores de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 77 se analizó el grado de importancia que se le dio a la desaceleración en sectores de crecimiento y como influyo para el desarrollo de las empresas en los últimos dos años, las encuestas dieron como resultado que el 50% de las empresas lo consideraron de gran importancia y por el otro lado el 42% no consideraron importante este aspecto.

**Gráfica 78** Grado de importancia de la crisis en los principales socios económicos

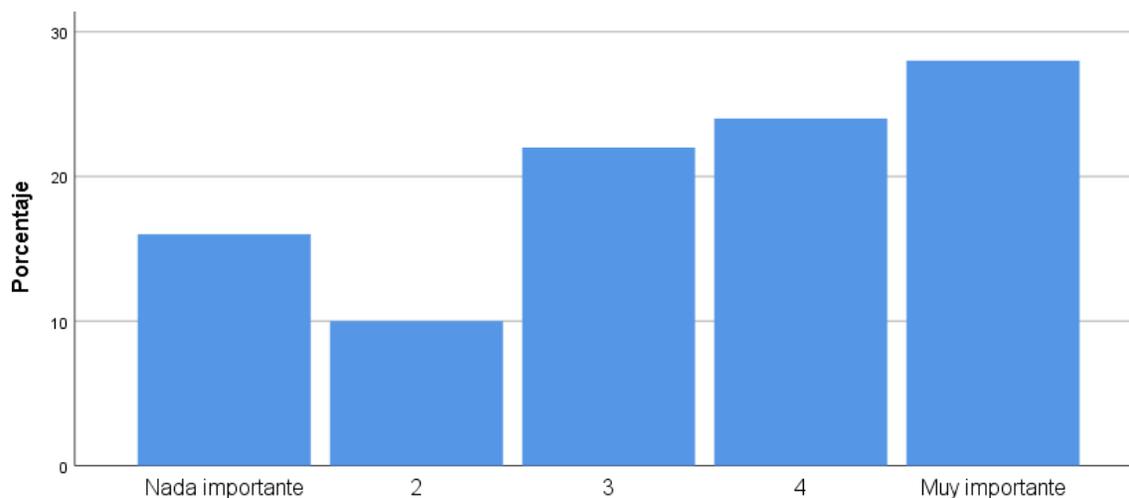


**Respecto a la situación macroeconómica del país y que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa en los dos últimos años, indique el grado de importancia de los siguientes aspectos:  
[Crisis en los principales socios económicos]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 78 se analizó el grado de importancia que se le dio a las crisis en los principales socios económico y como influyo para el desarrollo de las empresas en los últimos dos años, las encuestas dieron como resultado que el 50% de las empresas lo consideraron de gran importancia y por el otro lado el 34% no consideraron importante este aspecto.

**Gráfica 79** Grado de importancia de la disminución de la inversión pública

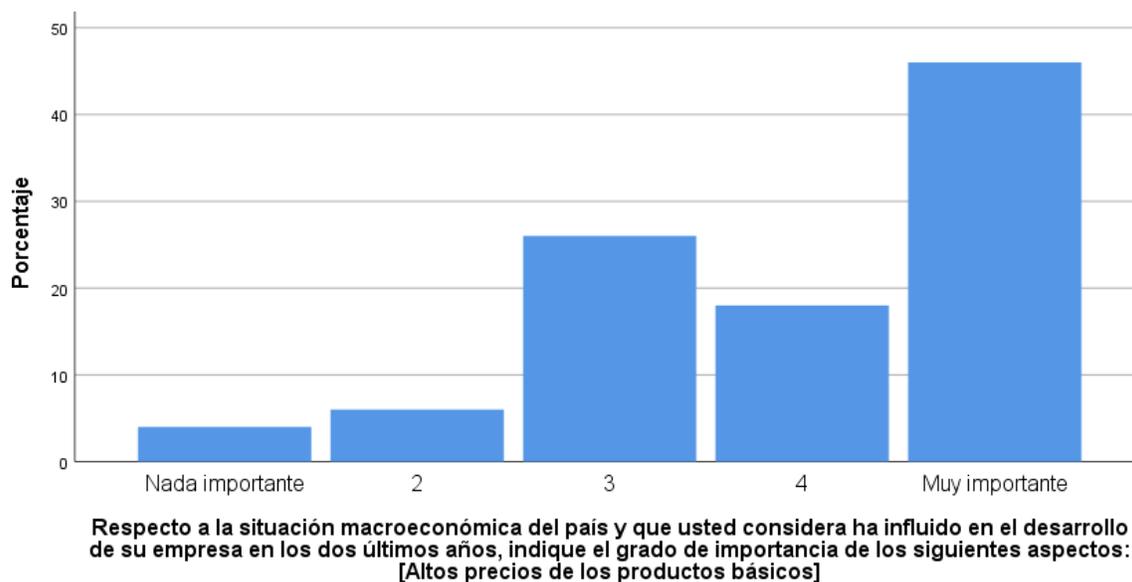


**Respecto a la situación macroeconómica del país y que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa en los dos últimos años, indique el grado de importancia de los siguientes aspectos:  
[Disminución de la inversión pública]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 79 se analizó el grado de importancia que se le dio a la disminución de la inversión pública y como influyo para el desarrollo de las empresas en los últimos dos años, las encuestas dieron como resultado que el 52% de las empresas lo consideraron de gran importancia y por el otro lado el 26% no consideraron importante este aspecto.

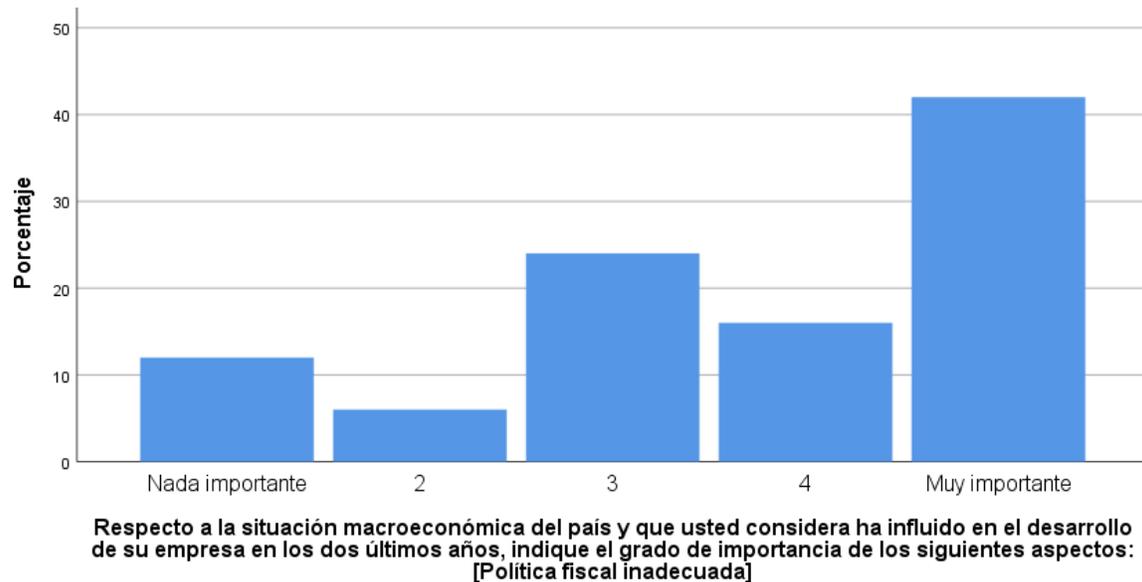
**Gráfica 80** Grado de importancia de los altos precios de los productos básicos



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 80 se analizó el grado de importancia que se le dio a los altos precios de los productos básicos y como influyo para el desarrollo de las empresas en los últimos dos años, las encuestas dieron como resultado que el 64% de las empresas lo consideraron de gran importancia y por el otro lado el 10% no consideraron importante este aspecto.

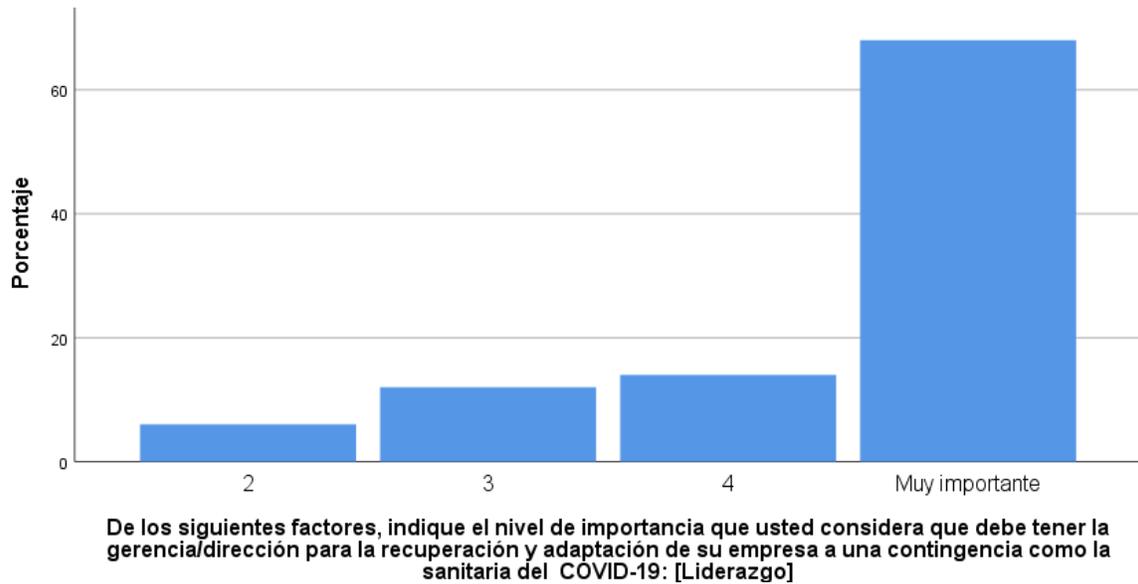
**Gráfica 81** Grado de importancia de la política fiscal inadecuada



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 81 se analizó el grado de importancia que se le dio a la política fiscal inadecuada y como influyó para el desarrollo de las empresas en los últimos dos años, las encuestas dieron como resultado que el 58% de las empresas lo consideraron de gran importancia y por el otro lado el 18% no consideraron importante este aspecto.

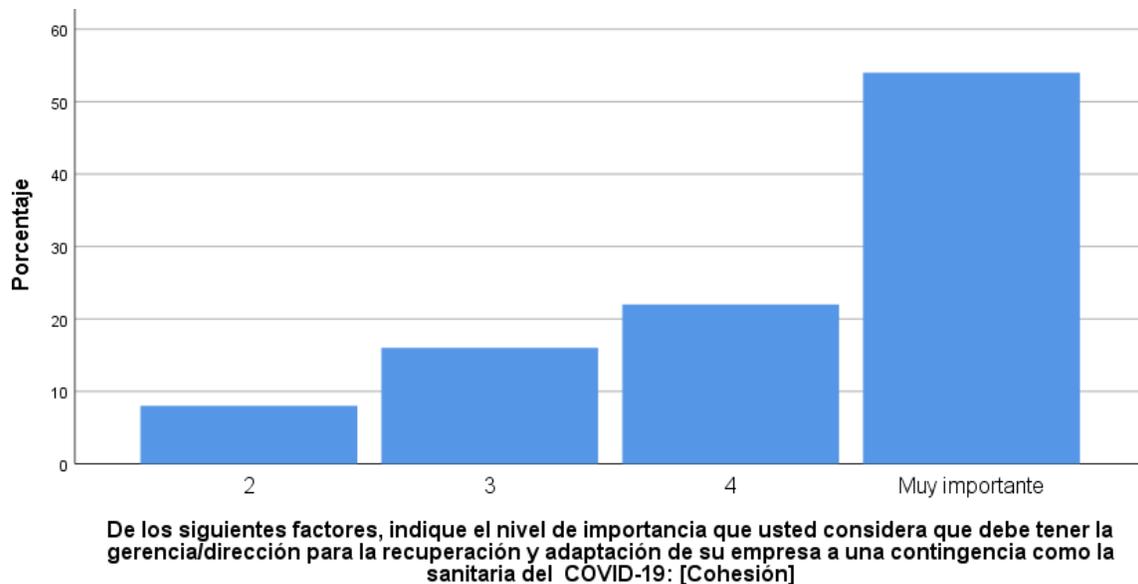
**Gráfica 82 Nivel de importancia del liderazgo**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 82 se analizó el nivel de importancia del liderazgo en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitario como el COVID-19, según los resultados el 82% de las empresas lo consideran importante y el 18% no lo consideran importante.

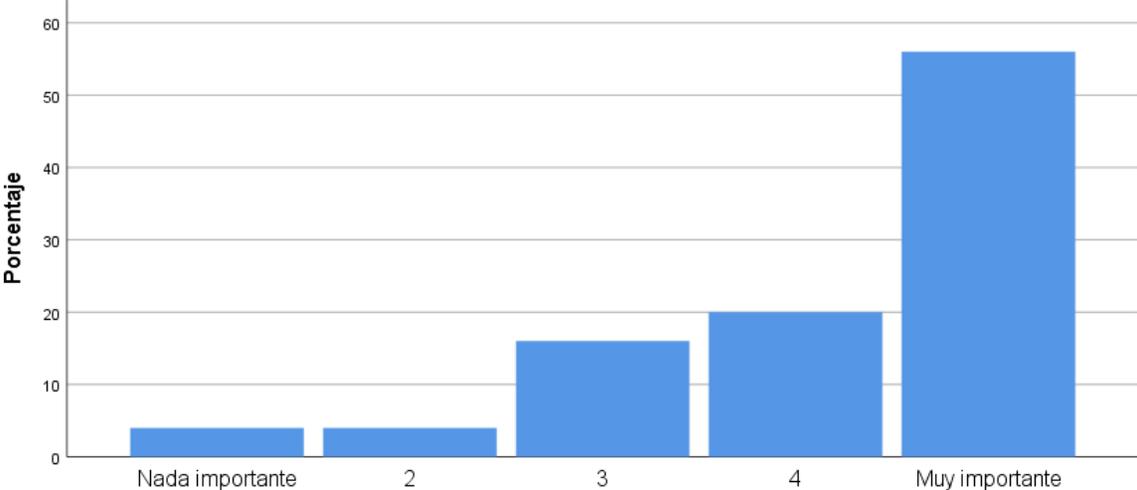
**Gráfica 83 Nivel de importancia de la cohesión**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 83 se analizó el nivel de importancia de la cohesión en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitaria como el COVID-19, según los resultados el 36% de las empresas lo consideran importante y el 24% no lo consideran importante.

**Gráfica 84** Nivel de importancia de la innovación y creatividad

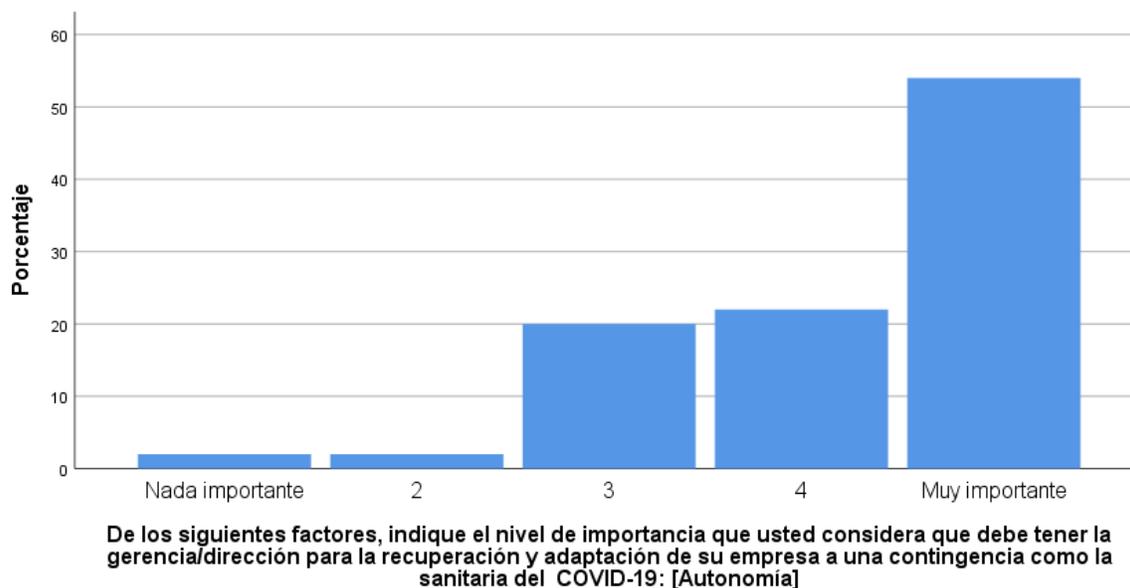


**De los siguientes factores, indique el nivel de importancia que usted considera que debe tener la gerencia/dirección para la recuperación y adaptación de su empresa a una contingencia como la sanitaria del COVID-19: [Innovación y creatividad]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 84 se analizó el nivel de importancia de la innovación y creatividad en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitaria como el COVID-19, según los resultados el 76% de las empresas lo consideran importante y el 8% no lo consideran importante.

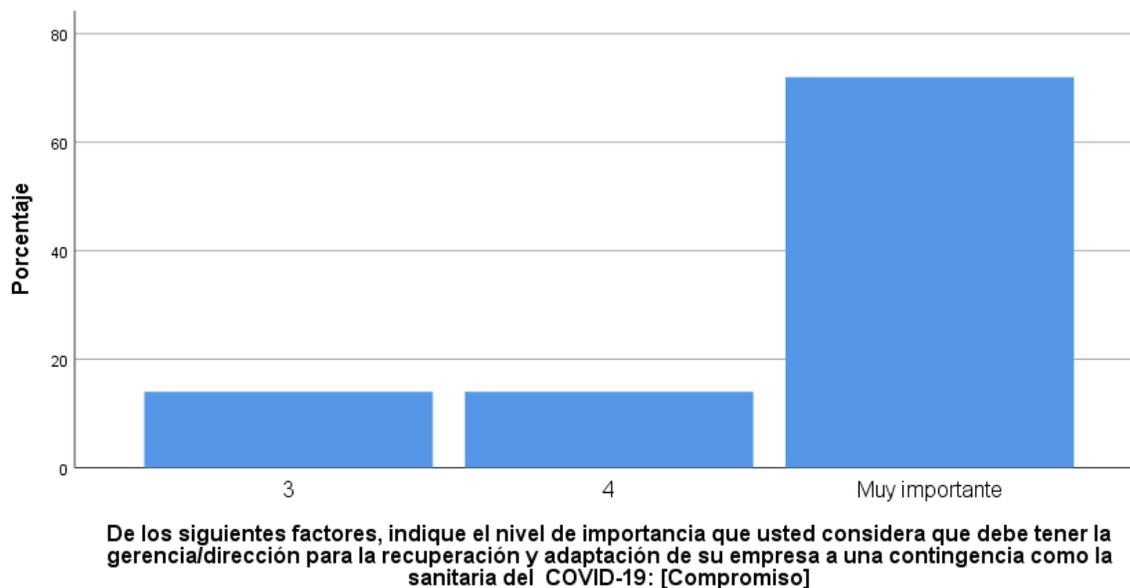
**Gráfica 85 Nivel de importancia de la autonomía**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 85 se analizó el nivel de importancia de la autonomía en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitario como el COVID-19, según los resultados el 76% de las empresas lo consideran importante y el 4% no lo consideran importante.

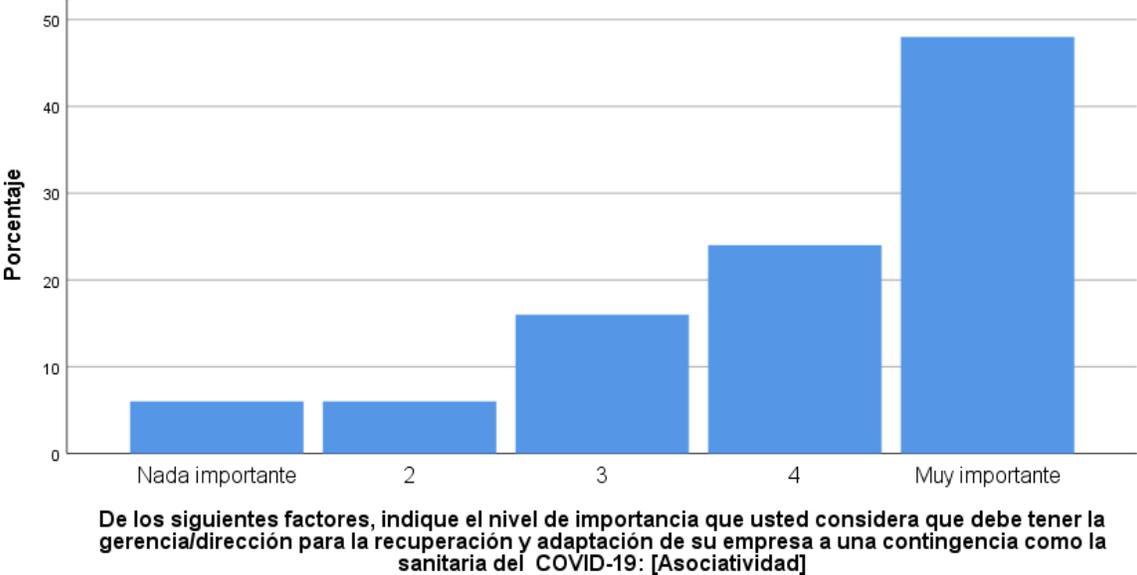
**Gráfica 86 Nivel de importancia del compromiso**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 86 se analizó el nivel de importancia del compromiso en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitaria como el COVID-19, según los resultados el 72% de las empresas lo consideran importante y el 14% no lo consideran importante.

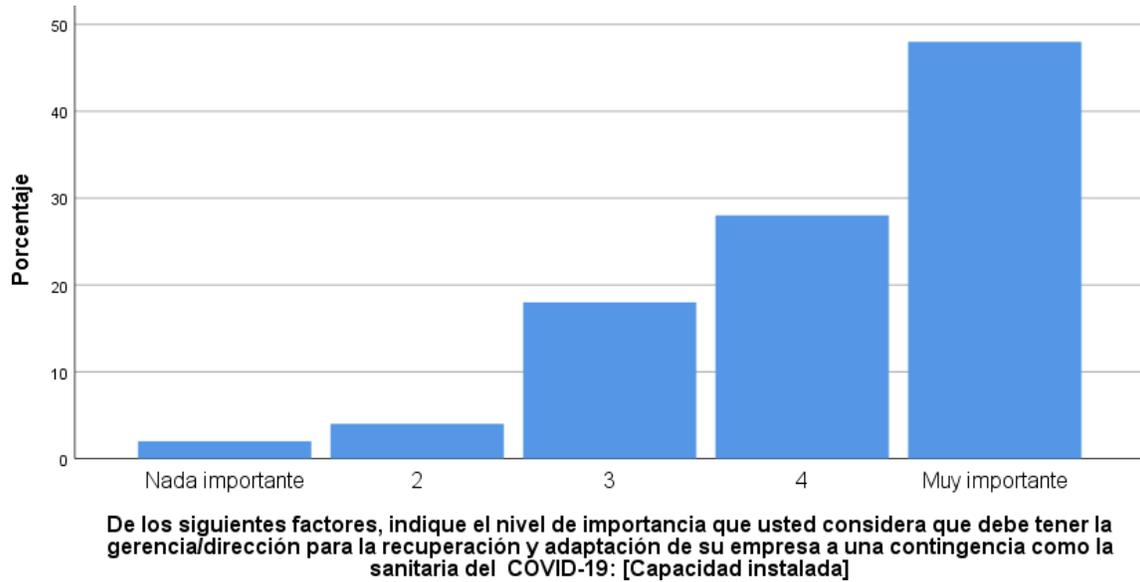
**Gráfica 87 Nivel de importancia de la asociatividad**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 87 se analizó el nivel de importancia de la asociatividad en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitaria como el COVID-19, según los resultados el 72% de las empresas lo consideran importante y el 12% no lo consideran importante.

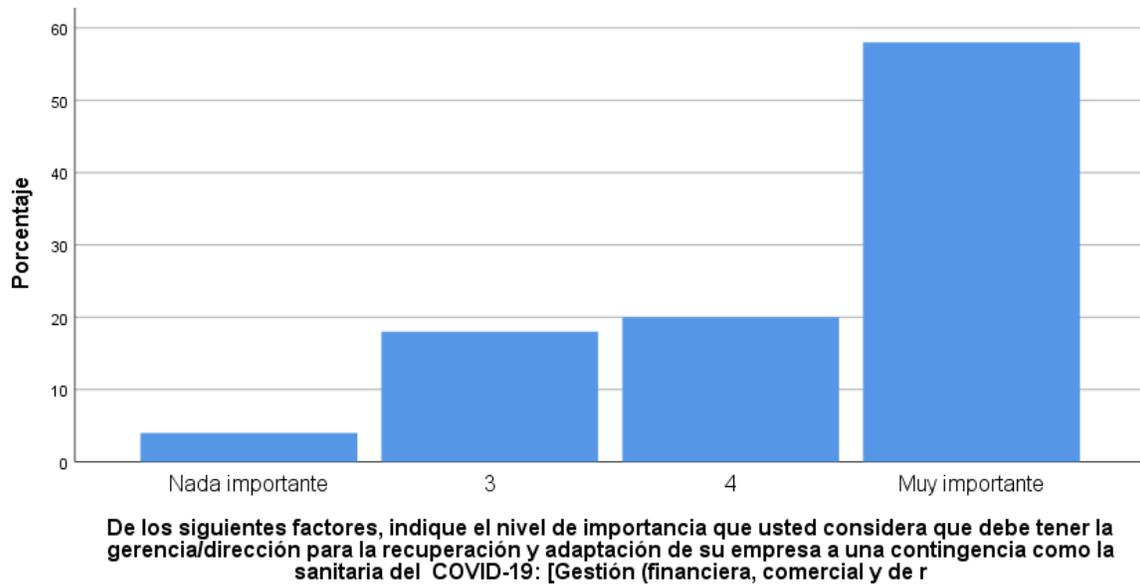
**Gráfica 88** Nivel de importancia de la capacidad instalada



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 88 se analizó el nivel de importancia de la capacidad instalada en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitario como el COVID-19, según los resultados el 76% de las empresas lo consideran importante y el 6% no lo consideran importante.

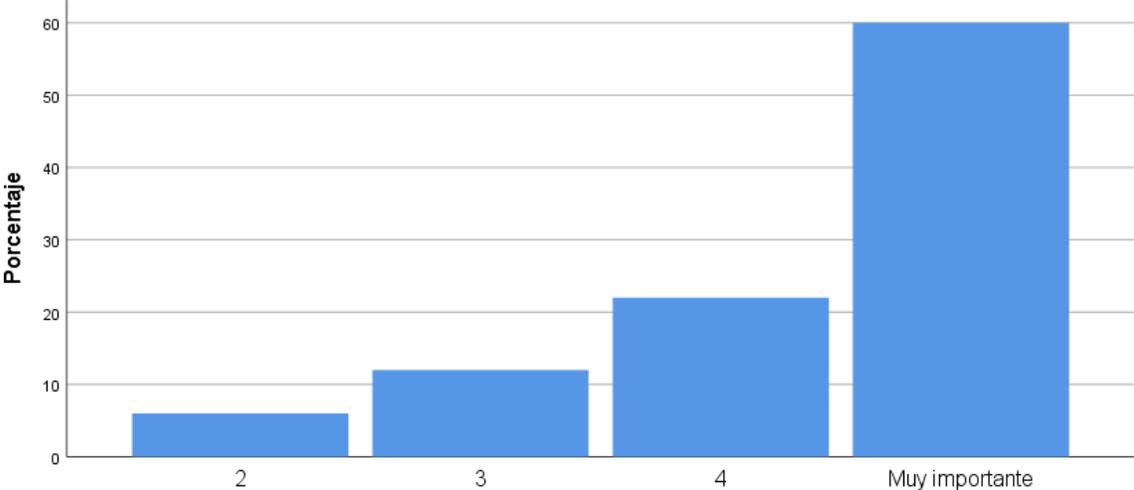
**Gráfica 89** Nivel de importancia de la gestión financiera y comercial



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 89 se analizó el nivel de importancia de la gestión financiera, comercial, etc. en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitario como el COVID-19, según los resultados el 78% de las empresas lo consideran importante y el 22% no lo consideran importante.

**Gráfica 90** Nivel de importancia de la comunicación

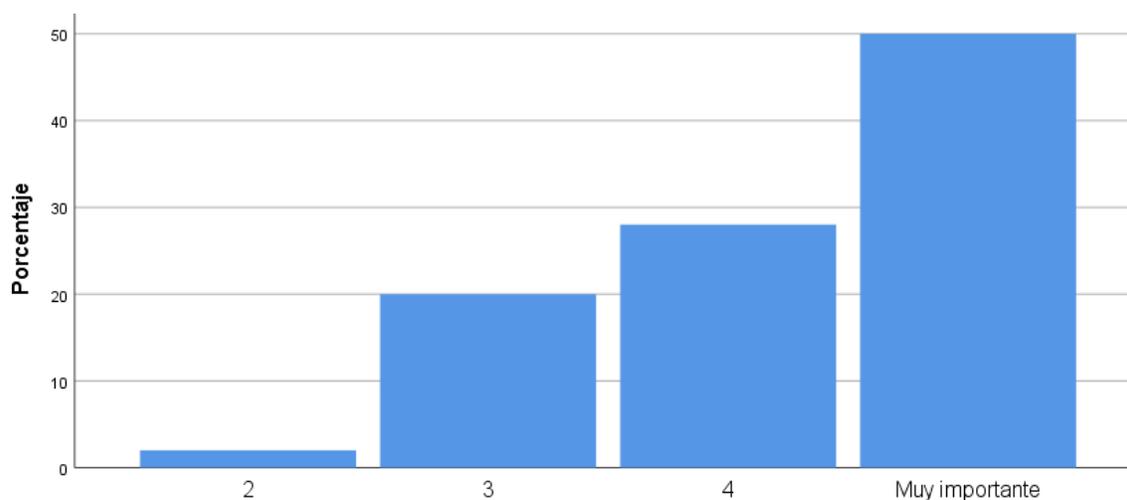


**De los siguientes factores, indique el nivel de importancia que usted considera que debe tener la gerencia/dirección para la recuperación y adaptación de su empresa a una contingencia como la sanitaria del COVID-19: [Comunicación]**

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 90 se analizó el nivel de importancia de la comunicación en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitario como el COVID-19, según los resultados el 82% de las empresas lo consideran importante y el 18% no lo consideran importante.

**Gráfica 91** Nivel de importancia de la flexibilidad

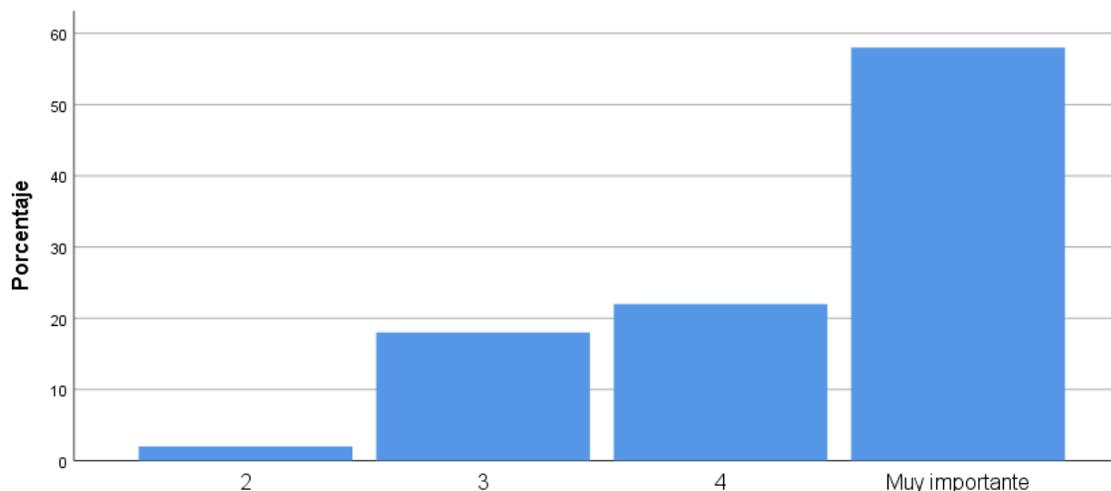


De los siguientes factores, indique el nivel de importancia que usted considera que debe tener la gerencia/dirección para la recuperación y adaptación de su empresa a una contingencia como la sanitaria del COVID-19: [Flexibilidad]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 91 se analizó el nivel de importancia de la flexibilidad en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitario como el COVID-19, según los resultados el 78% de las empresas lo consideran importante y el 22% no lo consideran importante.

**Gráfica 92** Nivel de importancia de la proactividad

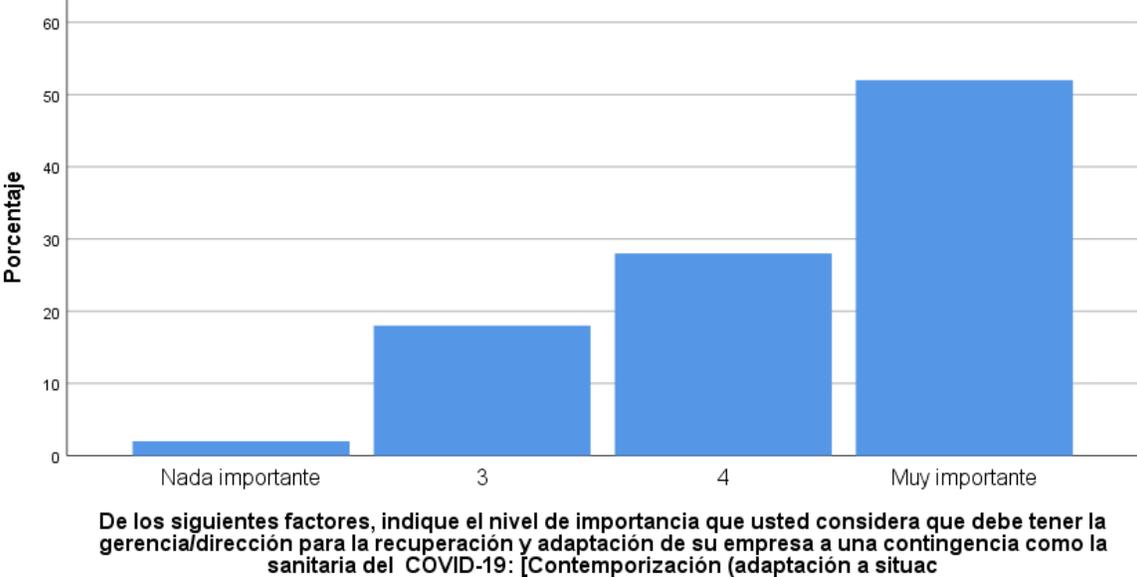


De los siguientes factores, indique el nivel de importancia que usted considera que debe tener la gerencia/dirección para la recuperación y adaptación de su empresa a una contingencia como la sanitaria del COVID-19: [Proactividad]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 92 se analizó el nivel de importancia de la proactividad en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitario como el COVID-19, según los resultados el 80% de las empresas lo consideran importante y el 20% no lo consideran importante.

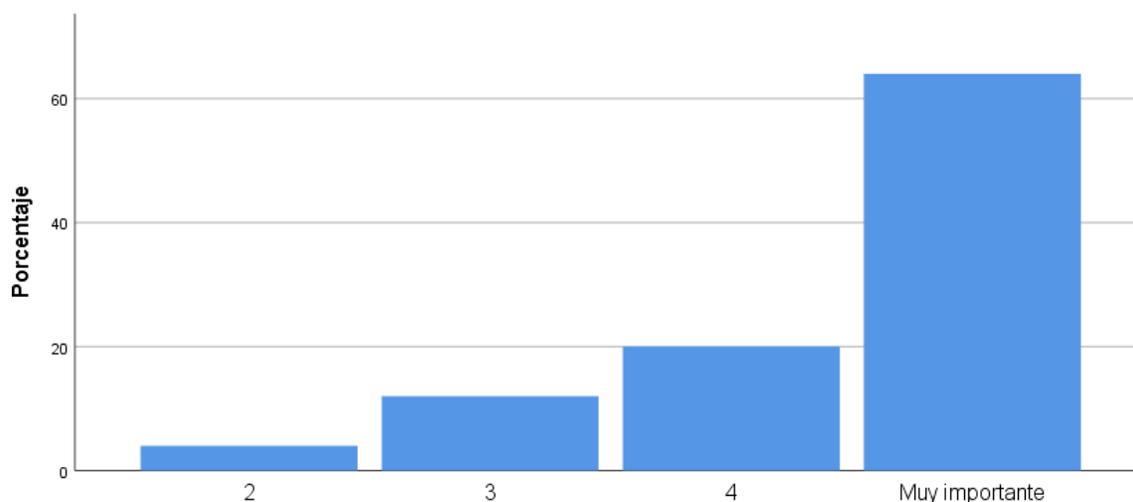
**Gráfica 93 Nivel de importancia de la contemporización**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 93 se analizó el nivel de importancia de la contemporización en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitario como el COVID-19, según los resultados el 80% de las empresas lo consideran importante y el 20% no lo consideran importante.

**Gráfica 94** Nivel de importancia de la planificación



De los siguientes factores, indique el nivel de importancia que usted considera que debe tener la gerencia/dirección para la recuperación y adaptación de su empresa a una contingencia como la sanitaria del COVID-19: [Planificación]

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 94 se analizó el nivel de importancia de la planificación en la gerencia o dirección para la recuperación y adaptación de las empresas ante una contingencia sanitario como el COVID-19, según los resultados el 84% de las empresas lo consideran importante y el 16% no lo consideran importante.

## 4.2 Análisis ANOVA de un factor

**Tabla 11** Factor administración

Factor Administración	Media	Empresa Familiar	Empresa No Familiar	Sig.
Problemas en la ejecución del plan	2.60	2.48	2.82	NS .392
Planeación deficiente	2.16	2.09	2.29	NS .596
Falta de indicadores	2.44	2.12	3.06	** .022
Conflicto entre accionistas/socios/propietario	1.84	1.82	1.88	NS .860
Estructura organizacional inadecuada	1.92	1.88	2.00	NS .730
Pobre manejo de información	2.06	1.88	2.41	NS .167
Exceso de delegación y falta de supervisión	2.46	2.27	2.82	NS .191
Falta de pasión y motivación	2.24	2.33	2.06	NS .536
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 nada importante a 5 muy importante); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En general se puede observar en la tabla 11 que los aspectos de administración influyen de manera importante en el fracaso de las empresas familiares, tal como se aprecia en la falta de indicadores que hay diferencias significativas respecto a que las empresas familiares le dan menos importancia comparado con las no familiares.

**Tabla 12** Factor finanzas I

<b>Factor Finanzas I</b>	<b>Media</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa No Familiar</b>	<b>Sig.</b>
Mala administración del dinero	2.24	2.18	2.35	NS .648
Exceso de gastos operativos	2.60	2.48	2.82	NS .392
Falta de recursos económicos	3.02	2.94	3.18	NS .557
Falta de crédito con proveedores	2.96	2.76	3.35	NS .178
Retraso de pagos de sus clientes	2.44	2.18	2.94	* .084
Problemas en el acceso al financiamiento	3.08	2.85	3.53	NS .146
Falta de inversionistas	2.70	2.64	2.82	NS .630
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 nada de acuerdo a 5 muy de acuerdo); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se puede observar que los aspectos financieros también influyen de manera importante en el fracaso de las empresas familiares, ya que se observan diferencias significativas respecto a la falta de indicadores en las empresas familiares, por lo que le dan menos importancia comparado con las no familiares.

**Tabla 13** Factor finanzas II

<b>Factor Finanzas II</b>	<b>Media</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa No Familiar</b>	<b>Sig.</b>
Aportaciones de los accionistas o propietario(s)	2.84	2.64	3.24	NS .201
Reinversión de utilidades	2.96	2.73	3.41	NS .124
Financiamiento bancario a corto plazo	1.86	1.85	1.88	NS .922
Financiamiento bancario a largo plazo	1.66	1.67	1.65	NS .954
Arrendamiento financiero	1.40	1.39	1.41	NS .945
Arrendamiento puro	1.68	1.55	1.94	NS .288
Otras fuentes (acreedores diversos no bancarios)	1.96	1.85	2.18	NS .401
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 nunca a 5 siempre); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se puede observar que el financiamiento de las inversiones en activos fijos influye de manera importante en el fracaso de las empresas familiares, ya que se observan diferencias significativas respecto a la falta de indicadores en las empresas familiares, por lo que le dan menos importancia comparado con las no familiares.

**Tabla 14** Factor finanzas III

<b>Factor Finanzas III</b>	<b>Media</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa No Familiar</b>	<b>Sig.</b>
Fondos privados (bancarios o microfinancieras)	1.92	1.88	2.00	NS .734
Fondos públicos	1.72	1.61	1.94	NS .373
Fondos propios (Reinversión de utilidades)	3.22	3.15	3.35	NS .636
Préstamos de familiares y amigos	2.52	2.70	2.18	NS .218
Mercado de capitales	1.44	1.45	1.41	NS .862
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 nada de acuerdo a 5 muy de acuerdo); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se puede observar que la falta de fuentes de recurso para el desarrollo influye de manera importante en el fracaso de las empresas familiares, ya que se observan diferencias significativas respecto a la falta de indicadores en las empresas familiares, por lo que le dan menor grado de importancia en comparación con las no familiares.

*Tabla 15 Factor recursos humanos*

<b>Factor Recursos Humanos</b>	<b>Media</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa No Familiar</b>	<b>Sig.</b>
Personal poco calificado y generalmente mal pagado.	2.70	2.27	3.53	*** .002
Pocos recursos para capacitación del personal.	2.98	2.58	3.76	*** .006
Dificultad para atraer recursos humanos calificados.	2.96	2.67	3.53	** .040
Derechos y obligaciones del personal poco claros en el lugar de trabajo.	2.48	2.09	3.24	*** .009
Compensación y promociones no basadas en habilidades y calificaciones, sino influenciadas por consideraciones familiares, de amistad y personales	2.36	2.12	2.82	* .099
Altos honorarios y gastos en la gestión de recursos humanos.	2.28	1.97	2.88	** .029
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 nada de acuerdo a 5 muy de acuerdo); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En general se puede observar en la tabla 15 que los aspectos de recursos humanos influyen de manera importante en el fracaso de las empresas familiares, tal como se aprecia en la falta de indicadores que hay diferencias significativas respecto a que las empresas familiares le dan menos importancia comparado con las no familiares.

**Tabla 16** Factor Mercadotecnia

<b>Factor Mercadotecnia</b>	<b>Media</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa No Familiar</b>	<b>Sig.</b>
Problemas con la promoción y publicidad	2.42	2.45	2.35	NS .793
Punto de venta inadecuado	1.96	1.85	2.18	NS .349
Débil estudio de mercado	2.44	2.30	2.71	NS .297
Mala selección del mercado meta	2.22	2.09	2.47	NS .320
Pérdida de clientes de forma dramática	2.46	2.55	2.29	NS .517
Asignación no adecuada del precio	1.96	1.94	2.00	NS .843
Mal diseño del producto	1.64	1.55	1.82	NS .387
Mal diseño de empaque o envase	1.76	1.70	1.88	NS .577
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 nada de acuerdo a 5 muy de acuerdo); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En general se puede observar en la tabla 16 que los aspectos de mercadotecnia influyen de manera importante en el fracaso de las empresas familiares, tal como se aprecia en la falta de indicadores que hay diferencias significativas respecto a que las empresas familiares le dan menos importancia comparado con las no familiares.

**Tabla 17** Factor tecnología de información y comunicación

Factor Tecnología de información y comunicación	Media	Empresa Familiar	Empresa No Familiar	Sig.
¿Tiene su empresa conexión con Internet?	4.02	3.76	4.53	NS .129
¿Dispone de correo electrónico (email)?	4.22	3.94	4.76	** .048
¿Dispone de página WEB?	2.84	2.36	3.76	** .035
¿Realiza mercadotecnia a través de Internet?	3.62	3.21	4.41	** .039
¿Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet?	3.32	3.03	3.88	NS .132
¿Realiza compras y ventas por Internet?	3.06	2.67	3.82	* .066
¿Utiliza las redes sociales para dar a conocer o vender su producto/servicio?	3.86	3.45	4.65	** .024
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 poca utilización a 5 mucha utilización); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior respecto de las nuevas tecnologías de información y comunicación se puede observar que las empresas familiares tienen una gran falta de indicadores en comparación con las no familiares, por lo que también se pueden considerar como factores que determinan el fracaso de las empresas familiares.

**Tabla 18** Factor innovación

Factor Innovación	Media	Empresa Familiar	Empresa No Familiar	Sig.
Innovación en los productos/servicios	3.48	3.24	3.94	NS .147
Innovación en la gestión empresarial	2.84	2.58	3.35	NS .120
Innovación en las tecnologías de información y comunicación	3.26	3.00	3.76	NS .142

Innovación en la gestión de la calidad	3.44	3.24	3.82	NS .233
Innovación en la tecnología de productos/servicios	3.20	2.79	4.00	** .024
Innovación en la gestión comercial	3.12	2.76	3.82	** .038
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 poca utilización a 5 mucha utilización); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 se puede observar de forma general que las empresas familiares no realizan innovaciones en muchos aspectos de su empresa, en comparación con las empresas no familiares, por lo que se puede considerar como uno de los factores determinantes del fracaso de las empresas familiares.

*Tabla 19 Factor desempeño de la empresa*

<b>Factor Desempeño de la Empresa</b>	<b>Media</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa No Familiar</b>	<b>Sig.</b>
Calidad del producto/servicio	4.34	4.30	4.41	NS .663
Eficiencia de los procesos operativos internos	3.66	3.52	3.94	NS .173
Organización de las tareas del personal	3.64	3.61	3.71	NS .743
Satisfacción de los clientes	4.26	4.18	4.41	NS .291
Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	3.74	3.64	3.94	NS .325
Imagen de la empresa y de sus productos/servicios	4.14	4.03	4.35	NS .269
Participación de mercado	3.62	3.55	3.76	NS .525
Rentabilidad	3.68	3.45	4.12	* .080
Productividad	3.76	3.61	4.06	NS .170
Motivación/satisfacción de los trabajadores	3.70	3.70	3.71	NS .979
Permanencia del personal (Reducción de la rotación laboral)	3.44	3.42	3.47	NS .906
Asistencia y puntualidad del personal (Reducción del ausentismo laboral)	3.70	3.61	3.88	NS .465
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 nada favorable a 5 muy favorable); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 se puede observar que el desempeño de las empresas familiares es mas bajo que el de las empresas no familiares, por lo que este es un factor que influye de manera importante en el fracaso de las empresas familiares.

**Tabla 20** Factor situación macroeconómica

<b>Factor Situación Macroeconómica</b>	<b>Media</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa No Familiar</b>	<b>Sig.</b>
Baja tasa de crecimiento económico	3.54	3.52	3.59	NS .859
Desaceleración de la demanda interna	3.70	3.76	3.59	NS .646
Desaceleración en sectores de crecimiento, especialmente inmobiliario	3.04	2.94	3.24	NS .506
Crisis en los principales socios económicos	3.20	3.18	3.24	NS .910
[Disminución de la inversión pública	3.38	3.48	3.18	NS .470
Altos precios de los productos básicos	3.96	3.94	4.00	NS .863
Política fiscal inadecuada	3.70	3.76	3.59	NS .687
Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 nada importante a 5 muy importante); (*): $p < 0.1$ ; (**): $p < 0.05$ ; (***): $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 se analiza como la situación económica del país influye en el desarrollo de las empresas familiares, en general se puede observar que tanto a las empresas familiares como no familiares la situación económica del país afecta de igual forma a ambas, por lo que esto influye en el fracaso de las empresas en general.

*Tabla 21 Factor resiliencia empresarial*

<b>Factor Resiliencia Empresarial</b>	<b>Media</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa No Familiar</b>	<b>Sig.</b>
Liderazgo	4.44	4.30	4.71	NS .148
Cohesión	4.22	4.15	4.35	NS .504
Innovación y creatividad	4.20	4.12	4.35	NS .489
[Autonomía	4.24	4.12	4.47	NS .237
Compromiso	4.58	4.55	4.65	NS .646
Asociatividad	4.02	3.94	4.18	NS .515
Capacidad instalada	4.16	4.03	4.41	NS .203
Gestión (financiera, comercial y de recursos humanos)	4.28	4.09	4.65	* .070
Comunicación	4.36	4.21	4.65	NS .114
Flexibilidad	4.26	4.33	4.12	NS .402
Proactividad	4.36	4.42	4.24	NS .463
Contemporización (adaptación a situaciones)	4.28	4.27	4.29	NS .938
Planificación	4.44	4.39	4.53	NS .603

Nota: test ANOVA (escala Likert de 5 puntos, de 1 nada importante a 5 muy importante); (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 21 se analiza la importancia de la gerencia/dirección para la recuperación y adaptación de su empresa a una contingencia como la sanitaria del COVID-19, en general se puede observar que las empresas familiares le dan menos importancia

en comparación a las no familiares a la dirección para prevenir problemas por contingencias sanitarias, por lo que esto puede influir en el fracaso de las empresas familiares.

#### 4.3 Estrategias para evitar el fracaso de las empresas familiares

Las empresas familiares constituyen dos tercios de los negocios en todo el mundo y representan entre el 70% y el 90% del PIB global cada año. Sin embargo, pese a su importancia económica, su tasa de fracaso es alta. En México, sólo el 30% de los negocios familiares sobrevive la transición de la primera a la segunda generación, mientras que sólo una pequeña proporción del 10% llega a la tercera generación. (Rizo, 2017)

A continuación, se presentan estrategias para evitar el fracaso de las empresas familiares.

- Tener estructura y políticas claras

La falta de procedimientos y estructuras formales es una debilidad común entre las empresas familiares, a menudo las líneas entre la familia, la propiedad de la empresa y la administración del negocio son borrosas.

La adopción de una constitución familiar escrita, que establezca claramente los valores y la visión de la familia y regule la relación entre los miembros de la familia y el negocio, puede contrarrestar posibles conflictos y ayudar al planeamiento de la sucesión.

- Establecer un gobierno corporativo fuerte

Un buen gobierno es clave para la sustentabilidad a largo plazo de cualquier negocio. La creación de un directorio y una junta familiar es crucial para asegurar su longevidad.

Las organizaciones también deberían considerar la adopción de un acuerdo de accionistas para regular el modo en que éstos pueden ejercer sus derechos, sostiene.

- La comunicación efectiva es clave

La comunicación pobre puede a menudo convertir desacuerdos menores en grandes conflictos. Las políticas de comunicación sólidas pueden ayudar a hacer menos traumáticas las conversaciones cargadas de emotividad, lo ideal sería que hubiera evaluaciones de desempeño francas y honestidad al hablar con terceros asesores y otros accionistas.

- Un planeamiento financiero robusto

Otro inconveniente común es la falta de disciplina al utilizar fondos del negocio para gastos personales. Además, las políticas de remuneraciones que tienden a recompensar los lazos familiares por sobre las habilidades o el desempeño pueden tener un efecto adverso en la motivación de los empleados y la retención del personal.

Los controles financieros robustos también requieren un énfasis en el planeamiento y seguimiento presupuestario, el control del riesgo y la gestión de costos. Muchas empresas familiares están muy enfocadas en las ventas y no les prestan suficiente atención a los costos asociados con la gestión del negocio.

- La necesidad de planeamiento y una visión estratégica

La falta de planeamiento estratégico puede limitar la vida de cualquier negocio. A menudo, el consejo para las empresas es planear lo antes posible, para evitar ser sorprendido por eventos inesperados como fue el caso de la pandemia. Las empresas familiares también pueden estar más preocupadas por cuán bien está funcionando el negocio hoy y son reacias a salir de su zona de confort.

- No ignorar la gestión de talentos

Elegir a la persona correcta para liderar la compañía hacia el futuro es quizás la decisión más importante que toman los negocios familiares durante su ciclo de vida. Debería identificarse el talento empresarial dentro de la familia y nutrirlo desde edad temprana. Del mismo modo, es importante evitar forzar a los hijos a unirse a la firma si no desean hacerlo.

## RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado surgen una serie de sugerencias para mejorar los factores que afectan a las empresas familiares y prevenir problemas que puedan resultar en el fracaso de sus empresas.

En cuanto a los problemas en el acceso a financiamiento el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene el objetivo de apoyar a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas. Impulsa la innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social.

Todas las empresas para contar con un personal calificado, primero debe contar con un excelente departamento de recursos humanos, cuya principal función es captar y mantener el personal calificado para cada uno de los puestos de trabajo, si el departamento presta especial atención en el reclutamiento y captación de talentos, no se tendría una rotación de personal cada cierto tiempo.

Para que su empresa sea innovadora se necesita consultar con todos sus colaboradores, considerando todas las ideas, no imponga su criterio. Piense que la realidad de una empresa es mucho más que la interpretación sesgada de una sola persona. Cree un equipo de trabajo interdisciplinar formado por personas apasionadas por el tema. Donde su objetivo final es diseñar un sistema de gestión de la creatividad, innovación y ponerlo en marcha para estar siempre pendientes de las tendencias de gestión empresarial y tecnológicas.

Para resolver los problemas en el plan de acción, se recomienda involucrar a todos los departamentos en el plan de acción desde los cargos más alto a los más bajos, determinar los objetivos claros y comunicarlos a todo el personal, asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades, establecer indicadores adecuados para luego hacer una revisión continua y dar retroalimentación.

Para no tener una pérdida de clientes se recomienda tener presente los anteriores puntos, como la innovación de los factores de la empresa, la selección de un personal adecuado para dar una excelente atención al cliente y con ello el cliente se sentirá cuidado y respetado, dando a entender que a la empresa le importa sus clientes.

## CONCLUSIONES

Las empresas familiares tienen un valor muy importante en la económica y social del mundo, por su capacidad de generación de empleo, la aportación al PIB y la transferencia de valores familiares a la empresa. La investigación en empresas familiares constituye un campo independiente, debido a las particularidades de este tipo de empresas y la influencia de los miembros de la familia en la gestión y la toma de decisiones.

En los últimos años, la investigación en este tema ha cobrado mayor relevancia y ha sido abordada bajo diferentes aspectos que permiten definir sus ventajas, factores de fracaso y características propias.

La investigación en empresas familiares en México es un concepto que comienza a tomar relevancia, ofreciendo líneas de investigación interesantes.

En cuanto al tema investigado construir una empresa familiar visionaria es construir un complejo sistema basado fuertemente en un sentimiento de trascendencia del negocio y de la familia, con normas diferenciales para cada subsistema.

Esto implica llevar adelante acciones que contribuyan al desarrollo ordenado y a la prevención de situaciones que puedan resultar problemáticas, ejemplo la actual pandemia del coronavirus.

El modelo de gobierno es también un modelo de gestión. El momento de tomar decisiones trascendentales es un momento que debe acompañarse por un modelo de consenso. Cuanto más converse la familia empresaria sobre este tipo de decisiones, tanto más fuertemente se consolidarán como familia y como empresa.

## Bibliografía

- O'Hará. (2004). *portal. amelica.org*. Obtenido de Importancia de la empresa familiar en el mundo: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>
- Berumen González, J. G., García Soto, P., & Domenge Muñoz, R. (septiembre de 2012). *scielo.org*. Obtenido de Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422012000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422012000300004&script=sci_arttext)
- Bork. (1986). *Redalyc.org*. Obtenido de Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (agosto de 2013). *spentamexico.org*. Obtenido de Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan: [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf)
- Carter, R., & Van Auken, H. (2006). Small Firm Bankruptcy. *Journal of Small Business Management*, 493-512.
- de la Garza Ramos, M. I., Medina Quintero, J. M., & Cheín Schekaibán, N. F. (26 de noviembre de 2011). *doi.org*. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao24-42.vfef>
- Dodero, S. (2002). *biblioferrersalat.com*. Obtenido de [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Dodero, S. (2002). *biblioferrersalat.com*. Obtenido de Investigación sobre la Empresa Familiar: [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Dosal, A. (Noviembre de 2018). *delineandoestrategias.com*. Obtenido de Seis motivos por los cuales fracasan las empresas familiares: <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/seis-motivos-por-los-cuales-fracasan-las-empresas-familiares>
- Duran Encalada, J. A., & San Martín Reyna, J. M. (12 de Marzo de 2014). *udlap.mx*. Obtenido de Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial : <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/articulosempresas/EstudioComparativoDeLaEmpresaFamiliarMx.pdf>
- EAE, B. S. (s.f.). *EAE Business School*. Obtenido de Ejemplos españoles de empresas familiares en problemas: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/ejemplos-espanoles-de-empresas-familiares-en-problemas>
- Escalona. (2008). *Redalyc.org*. Obtenido de Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Esparza Aguilar, J. L., & García Pérez de Lema, D. (enero de 2011). *researchgate.net*. Obtenido de La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica:

[https://www.researchgate.net/publication/261175649\\_La\\_cultura\\_de\\_las\\_empresas\\_familiares\\_turisticas\\_mexicanas\\_y\\_su\\_influencia\\_en\\_la\\_gestion\\_estrategica](https://www.researchgate.net/publication/261175649_La_cultura_de_las_empresas_familiares_turisticas_mexicanas_y_su_influencia_en_la_gestion_estrategica)

- Esparza Aguilar, J. L., & Reyes Fong, T. (5 de agosto de 2019). *scielo.sa.cr*. Obtenido de Prácticas de responsabilidad social empresarial desarrolladas por las empresas familiares mexicanas y su impacto en el éxito competitivo y la innovación:  
<http://dx.doi.org/10.18845/te.v13i2.4494>
- Esparza Aguilar, J. L., Garcia Pérez de Lema, D., & Duréndez, G. (15 de enero de 2010). *redalyc.org*. Obtenido de Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25715828004.pdf>
- Esparza Aguilar, J. L., Garcia Perez de Lema, D., & Gómez Guillamon, A. D. (14 de Julio de 2009). *redalyc.org*. Obtenido de Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico:  
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20620269002.pdf>
- Esparza Aguilar, J. L., Monroy Aguilar, S., & Granados Sánchez, J. L. (2012). La supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica. *Revista de economía*, 111-141.
- Esparza Aguilar, J. L., Navarrete Marneou, J. E., & Sansorez Guerrero, E. A. (2011). *aeca1.org*. Obtenido de DIFERENCIAS DE GESTIÓN ENTRE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES DEL CENTRO Y SUR DEL ESTADO DE QUINTANA ROO (MÉXICO). :  
[http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_aal2011/cd/39d.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/39d.pdf)
- Forbes, R. (12 de febrero de 2015). *portal.amelica.org*. Obtenido de Definición, importancia y análisis de la empresa familiar:  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>
- Gallo, & Amat. (2003). *portal.amelica.org*. Obtenido de Definición, importancia y análisis de la empresa familiar:  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., & Zapata Cuervo, N. (2012). *Empresas familiares multigeneracionales*. Cali, Colombia: Entramado .
- Gutierrez. (2002). *Redalyc.org*. Obtenido de Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Handler. (1994). *Redalyc.org*. Obtenido de Empresas de familia: conceptos y modelos para su analisis : <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hershon, & Barnes. (1976). *Redalyc.org*. Obtenido de Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Justo, R. (2008). *LA INFLUENCIA DEL GÉNERO Y ENTORNO*. Madrid, España.

- La Salle, B. d. (Junio de 2014). *ccpm.org*. Obtenido de Historia de la empresa familiar en México: [http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia\\_de\\_la\\_Empresa\\_Familiar\\_en\\_Mexico.pdf](http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf)
- Lacouture, D. (2006). *portal.amelica.org*. Obtenido de Definición, importancia y análisis de la empresa familiar: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>
- Lank, & Neubauer. (1999). *Redalyc.org*. Obtenido de Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Lozano, M. (Octubre de 2013). *tdx.cat*. Obtenido de El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empirico en colombia : <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/133288/ml1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maciel, A. S. (6 de 12 de 2011). *Redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>
- Maciel, A. S. (6 de 12 de 2011). *Redalyc.org*. Obtenido de La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación: <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>
- Madero Llanes, J. E., Ek Chulim, M. F., & Lopéz Sauri, D. A. (3 de noviembre de 2017). *rinacional.tecnm.mx*. Obtenido de SUCESIÓN Y PROTOCOLO FAMILIAR EN UNA MICROEMPRESA EN FELIPE CARRILLO PUERTO, QUINTANA ROO: ESTUDIO DE CASO: <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/524/1/TESIS%20FERNANDA%20EK%20CHULIM.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados*. México : Pearson Educación. Obtenido de [http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/517/Investigacion\\_de\\_Mercados.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/517/Investigacion_de_Mercados.pdf)
- Martínez, B., & B. I. (2014). *portal.amelica.org*. Obtenido de Definición, importancia y análisis de la empresa familiar: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>
- Mayo Castro, A. (16 de mayo de 2016). *web.facpya.uanl.mx*. Obtenido de EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO: GOBIERNO CORPORATIVO Y LA SUCESIÓN: <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2643-2666%20Empresas%20familiares%20en%20M%20E%20%20%20Axico,%20Gobierno%20Corporativo%20y%20la%20Sucesion.pdf>
- Mayo Castro, A., González Hernández, A., & Pérez-Sánchez, B. (16 de mayo de 2016). *facpya.uanl.mx*. Obtenido de EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO: GOBIERNO CORPORATIVO Y LA SUCESIÓN: <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2489-2512%20%20Empresas%20Familiares%20En%20Mexico%20Gobierno%20Corporativo%20Y%20La%20Sucesion.pdf>

- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Pensamiento y gestion. Quejada, & Ávila. (2016). *portal.amelica.org*. Obtenido de Definición, importancia y análisis de la empresa familiar: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>
- Rendon Cobian, M. (2010). *academia.org*. Obtenido de El estudio de la pequeña empresa familiar en México. Una perspectiva analítica: <https://www.aacademica.org/000-027/340>
- Rizo, M. (2 de Mayo de 2017). *Grantthornton.mx*. Obtenido de Evitar el fracaso en las empresas familiares: <https://www.grantthornton.mx/novedades/growthiq/empresasfamiliares7/>
- Rosenblatt, Demik, Anderson, & Jhonson. (1985). *Redalyc.org*. Obtenido de Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Rueda Galvis, J. F., & Rueda Galvis, M. A. (10 de Mayo de 2019). *portal.amelica.org*. Obtenido de Definición, importancia y análisis de la empresa familiar: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>
- San martin Reyna, J. M., & Duran Encalada, J. A. (Septiembre de 2017). *udlap.mx*. Obtenido de Radiografía de la empresa familiar en México: <https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>
- Sansores Guerrero, E. A., & Navarrete Marneou, J. E. (22 de Enero de 2018). *redalyc.org*. Obtenido de Crecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: un análisis de los factores determinantes: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055767010/29055767010.pdf>
- Sansores Guerrero, E. A., & Navarrete Marneou, J. E. (22 de enero de 2018). *Redalyc.org*. Obtenido de Crecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: un análisis de los factores determinantes : [https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055767010/html/index.html#redalyc\\_29055767010\\_ref25](https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055767010/html/index.html#redalyc_29055767010_ref25)
- Sekulich, T. (17 de junio de 2019). *tharawat-magazine.com*. Obtenido de ejemplos de quiebras de empresas familiares de tercera generación: <https://www.tharawat-magazine.com/facts/third-generation-failure-family-business/>
- Soto Maciel, A. (junio de 2013). *doi.org*. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71213-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0)
- Soto Maciel, A. (junio de 2013). *Scielo.org*. Obtenido de La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000200007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200007)
- Suárez Cabrera, K. (1998). *FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO Y FRACASO*. Las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de MK Cabrera Suárez - 1998 - [accedacris.ulpgc.es](http://accedacris.ulpgc.es)
- Sveen, & Gallo. (1991). *Redalyc.org*. Obtenido de Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>

Universitaria, R. D. (10 de agosto de 2005). *revista.unam.mx*. Obtenido de Teoría de la agencia :  
<http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/art84-3.htm>

Ward, & Aronoff. (1996). *Redalyc.org*. Obtenido de Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>



## Cuestionario sobre fracaso y cierre de las MiPyME

Número	
Fecha	

Le agradecemos su participación al responder este cuestionario que forma parte de la investigación llevada a cabo por la **Universidad de Quintana Roo**, relacionada con el fracaso de las MiPyME del centro histórico de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. La información será tratada con estricta confidencialidad y exclusivamente para fines académicos y de investigación.

### I. Identificación de la Empresa

#### I. Información general

A continuación, marque con una X (equis), seleccione, indique o responda las preguntas, según corresponda:

1. Sector de actividad económica de la empresa:	(1)___Comercial (2)___Servicios (3)___Manufactureras (4)___Constructoras
2. Estructura jurídica de la empresa:	(1)___Persona física (2)___Persona moral
3. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa?	_____(número años)
4. Indique el número promedio de trabajadores en 2019:	(1)____
5. Indique el número promedio de trabajadores de enero/2020 a la fecha:	(1)____
6. Monto anual aproximado promedio de ventas en 2019:	(1)___hasta 100,000 (2)___100,001 a 250,000 (3)___250,001 a 500,000 (4)___500,001 a 1,000,000 (5)___más de 1,000,000
7. Monto aproximado promedio de ventas de enero/2020 a la fecha:	(1)___hasta 100,000 (2)___100,001 a 250,000 (3)___250,001 a 500,000 (4)___500,001 a 1,000,000 (5)___más de 1,000,000
8. La empresa ¿es de tipo familiar? (una familia o grupo familiar tiene invertido más del 50% del capital de la empresa, hay familiares trabajando en el negocio y existe continuidad generacional)	(1) No (2)___Si
9. En caso de que el negocio sea familiar, indique en que generación se encuentra:	(1)___1a generación (2)___2a generación (3)___3a generación o más
10. ¿Algunos familiares participan en la gestión del negocio?	(1)___No (2)___Si
11. Del total de familiares, ¿cuántos participan en el negocio?	No. Familiares _____
12. Edad del director/gerente/propietario.	_____(años cumplidos)
13. Sexo del director/gerente/propietario.	(1)___Mujer (2)___Hombre
14. Número de años que lleva el director/gerente/propietario en este tipo de negocios:	_____(años cumplidos)
15. Marque el nivel de estudios realizados por el director/gerente/propietario.:	(1)___Sin estudios (2)___Primaria (3)___Secundaria (4)___Preparatoria (5)___Carrera técnica (6)___Licenciatura (7)___Posgrado
16. Marque el área de estudio del director/gerente/propietario (únicamente si tiene licenciatura o posgrado):	(1)___Económico Administrativa (2)___Ingeniería, ciencia y tecnología (3)___Sociales y humanidades

**II. Administración**

17. De los siguientes aspectos, indique el grado de importancia que usted considera ha sido determinante para el desarrollo de su empresa en los dos últimos años:	1 = Nada importante				
	5 = Muy importante				
Problemas en la ejecución	1	2	3	4	5
Planeación deficiente	1	2	3	4	5
Falta de indicadores/métodos de gestión	1	2	3	4	5
Conflicto entre accionistas/socios/propietario	1	2	3	4	5
Estructura organizacional inadecuada	1	2	3	4	5
Pobre manejo de información	1	2	3	4	5
Exceso de delegación y falta de supervisión	1	2	3	4	5
Falta de pasión y motivación	1	2	3	4	5

**III. Finanzas**

18. De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo en el manejo de los recursos de su empresa en los dos últimos años:	1 = Nada de acuerdo				
	5 = Muy de acuerdo				
Mala administración del dinero	1	2	3	4	5
Exceso de gastos operativos	1	2	3	4	5
Falta de recursos económicos	1	2	3	4	5
Falta de crédito con proveedores	1	2	3	4	5
Retraso de pagos de sus clientes	1	2	3	4	5
Acceso a recursos	1	2	3	4	5
Falta de inversionistas	1	2	3	4	5

19. Para financiar las inversiones en activos fijos (edificios, mobiliario, maquinaria, vehículos, etc.), indique la frecuencia con las que ha utilizado las siguientes fuentes de financiamiento en los dos últimos años:	1 = Nunca				
	5 = Siempre				
Aportaciones de los accionistas o propietario(s).	1	2	3	4	5
Reinversión de utilidades	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a corto plazo (plazo inferior a un año)	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a largo plazo (plazo superior a un año)	1	2	3	4	5
Arrendamiento financiero	1	2	3	4	5
Arrendamiento puro	1	2	3	4	5
Otras fuentes (acreedores diversos no bancarios)	1	2	3	4	5

20. De los siguientes aspectos, indique el grado de acuerdo que usted considera para acceder u obtener las siguientes fuentes de recursos tanto internas como externas para el desarrollo de su empresa:	1 = Nada de acuerdo				
	5 = Muy de acuerdo				
Fondos privados (bancarios o microfinancieras)	1	2	3	4	5
Fondos públicos	1	2	3	4	5

Fondos propios (Reinversión de utilidades)	1	2	3	4	5
Préstamos de familiares y amigos	1	2	3	4	5
Mercado de capitales	1	2	3	4	5

#### IV. Recursos humanos

21. Respecto a los recursos humanos con los que cuenta su empresa en los dos últimos años, responda el grado de acuerdo de los siguientes aspectos:	1 = Nada de acuerdo  5 = Muy de acuerdo				
Personal poco calificado y generalmente mal pagado.	1	2	3	4	5
Pocos recursos para capacitación del personal.	1	2	3	4	5
Dificultad para atraer recursos humanos calificados.	1	2	3	4	5
Derechos y obligaciones del personal poco claros en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
Compensación y promociones no basadas en habilidades y calificaciones, sino influenciadas por consideraciones familiares, de amistad y personales.	1	2	3	4	5
Altos honorarios y gastos en la gestión de recursos humanos.	1	2	3	4	5

#### V. Mercadotecnia

22. Respecto a la situación de mercadotecnia en su empresa en los dos últimos años, indique el grado de acuerdo de los siguientes aspectos:	1 = Nada de acuerdo  5 = Muy de acuerdo				
Problemas con la promoción y publicidad	1	2	3	4	5
Punto de venta inadecuado	1	2	3	4	5
Débil estudio de mercado	1	2	3	4	5
Mala selección del mercado meta	1	2	3	4	5
Pérdida de clientes de forma dramática	1	2	3	4	5
Asignación no adecuada del precio	1	2	3	4	5
Mal diseño del producto	1	2	3	4	5
Mal diseño de empaque o envase	1	2	3	4	5

#### VIII. Tecnologías de información y comunicación

23. Respecto de las nuevas tecnologías de información y comunicación en su empresa, indique el grado de utilización que la empresa ha tenido o realizado en los dos últimos años:	0 = No tiene o no ha realizado  1 = Poca utilización  5 = Mucha utilización					
Tiene su empresa conexión con Internet	0	1	2	3	4	5
Dispone de correo electrónico (email)	0	1	2	3	4	5
Dispone de página WEB	0	1	2	3	4	5
Realiza mercadotecnia a través de Internet	0	1	2	3	4	5
Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet	0	1	2	3	4	5
Realiza compras y ventas por Internet	0	1	2	3	4	5

#### IX. Innovación

24. Indique las áreas de su empresa donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años, así como el grado de importancia que le da a las mismas:	0 = No tiene o no ha realizado 1 = Poca utilización 5 = Mucha utilización					
Innovación en los productos/servicios	0	1	2	3	4	5
Innovación en la gestión empresarial	0	1	2	3	4	5
Innovación en las tecnologías de información y comunicación	0	1	2	3	4	5
Innovación en la gestión de la calidad	0	1	2	3	4	5
Innovación en la tecnología de productos/servicios	0	1	2	3	4	5
Innovación en la gestión comercial	0	1	2	3	4	5

**VI. Desempeño de la empresa**

25. Indique cuál ha sido el desempeño de los siguientes aspectos de su empresa en los dos últimos años:	1= Nada favorable 5 = Muy favorable				
1. Calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5
2. Eficiencia de los procesos operativos internos	1	2	3	4	5
3. Organización de las tareas del personal	1	2	3	4	5
4. Satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
5. Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	1	2	3	4	5
6. Imagen de la empresa y de sus productos/servicios	1	2	3	4	5
7. Participación de mercado	1	2	3	4	5
8. Rentabilidad	1	2	3	4	5
9. Productividad	1	2	3	4	5
10. Motivación/satisfacción de los trabajadores	1	2	3	4	5
11. Permanencia del personal (Reducción de la rotación laboral)	1	2	3	4	5
12. Asistencia y puntualidad del personal (Reducción del ausentismo laboral)	1	2	3	4	5

**VII. Situación macroeconómica**

26. Respecto a la situación macroeconómica del país y que usted considera ha influido en el desarrollo de su empresa en los dos últimos años, indique el grado de importancia de los siguientes aspectos:	1 = Nada importante 5 = Muy importante				
Baja tasa de crecimiento económico	1	2	3	4	5
Desaceleración de la demanda interna	1	2	3	4	5
Desaceleración en sectores de crecimiento, especialmente inmobiliario	1	2	3	4	5
Crisis en los principales socios económicos	1	2	3	4	5
Disminución de la inversión pública	1	2	3	4	5
Altos precios de los productos básicos	1	2	3	4	5
Política fiscal inadecuada	1	2	3	4	5

**VIII. Resiliencia empresarial**

27. De los siguientes factores, indique el nivel de importancia que usted considera para la capacidad de recuperación y adaptación de su empresa posterior a una contingencia como la sanitaria del COVID-19:	1 = Nada importante				
	5 = Muy importante				
Liderazgo	1	2	3	4	5
Cohesión	1	2	3	4	5
Innovación y creatividad	1	2	3	4	5
Autonomía	1	2	3	4	5
Compromiso	1	2	3	4	5
Asociatividad	1	2	3	4	5
Capacidad instalada	1	2	3	4	5
Gestión (financiera, comercial y de recursos humanos)	1	2	3	4	5
Comunicación	1	2	3	4	5
Flexibilidad	1	2	3	4	5
Proactividad	1	2	3	4	5
Contemporización (adaptación a situaciones)	1	2	3	4	5
Planificación	1	2	3	4	5

¿Desea que se le envíe un resumen de los resultados del estudio?  SI  NO correo-E: \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !**