



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA
MICROEMPRESA FAMILIAR, QUE PERMITA SU CRECIMIENTO,
CASO PRODUCCIONES ARCÁNGEL”**

**DIRECTOR:
DR. JOSÉ PABLO ALCÁZAR ZAMACONA**

TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración.

**PRESENTA:
Liliana Arellano Nava**

Puebla, Pue. Enero 2015



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA
MICROEMPRESA FAMILIAR, QUE PERMITA SU CRECIMIENTO,
CASO PRODUCCIONES ARCÁNGEL”**

**DIRECTOR:
DR. JOSÉ PABLO ALCÁZAR ZAMACONA**

TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración.

**PRESENTA:
Liliana Arellano Nava**

Puebla, Pue. Enero 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruíz Rendón
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Director de la Tesis denominada: "DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA FAMILIAR, QUE PERMITA SU CRECIMIENTO, CASO "PRODUCCIONES ARCÁNGEL", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

LILIANA ARELLANO NAVA

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 09 de Diciembre de 2014

Atentamente



Dr. José Pablo Alcázar Zamacona



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesora de la Tesis denominada: "DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA FAMILIAR, QUE PERMITA SU CRECIMIENTO, CASO "PRODUCCIONES ARCÁNGEL", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

LILIANA ARELLANO NAVA

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 09 de Diciembre de 2014

Atentamente



Dra. Karla Liliana Haro Zea



M.A. Martha Elva Reséndiz Ortega
Directora de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesora de la Tesis denominada: "DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA FAMILIAR, QUE PERMITA SU CRECIMIENTO, CASO PRODUCCIONES ARCÁNGEL", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

LILIANA ARELLANO NAVA

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 09 de Diciembre de 2014

Atentamente


M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro
Ruiz Rendón





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/002/15
Asunto: Digitalización de Tesis

Liliana Arellano Nava

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“Diseño de una planeación estratégica para una microempresa familiar, que permita su crecimiento, caso Producciones Arcángel”** para sustentar el examen profesional para obtener el grado de Maestro en Administración.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 07 de enero 2014.


M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP
err/ERR*

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme cumplir la meta.

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional que siempre me han brindado y por su colaboración para la realización de esta investigación.

A mi futuro esposo por su amor y paciencia, por su espera y apoyo.

A mi Director de tesis, Dr. José Pablo Alcázar Zamacona, por su disposición, por su valioso apoyo y sus aportaciones.

A mi asesora, Dra. Karla Liliana Haro Zea por su tiempo, dedicación y motivación para la culminación de esta investigación.

A mi asesora, Mtra. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruíz Rendón por su motivación para el logro de este objetivo.

ÍNDICE

RESUMEN	v
ABSTRACT	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	viii
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	ix
III. JUSTIFICACIÓN	xii
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	xiii
1. Objetivo General.	xiii
2. Objetivos Específicos	xiii
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	xiv
VI. HIPÓTESIS.....	xiv
VII. VARIABLES	xv
1. Variables independientes:	xv
2. Variables dependientes:.....	xv
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	xv
Diseño de la Investigación	xv
Fuentes, métodos y técnicas de investigación	xvii
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES	xviii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO	1
1.1 Antecedentes históricos de la empresa.....	1
1.2 Clasificación de las empresas en México.....	9
1.3 Las empresas familiares en México.	17
CAPÍTULO 2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA LA COMPRENSIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y EL DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.1 La empresa Familiar	19
2.1.1 Características de las empresas familiares	21
2.1.2 Clasificación de las empresas familiares	30

2.1.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares.....	32
2.1.4 Causas de mortalidad de las empresas familiares.....	34
2.2 Planeación Estratégica.....	36
2.2.1 La Estrategia	40
2.2.2 Lo que no es planeación estratégica	43
2.2.3 Modelos de planeación estratégica	44
CAPÍTULO 3. EL IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	49
3.1 Influencia de la Planeación Estratégica en las MIPYMES.....	50
3.1.1 Ventajas de la Planeación estratégica	50
3.2 Problemática común a la que se enfrentan las MIPYMES familiares.....	53
CAPÍTULO 4. PROBLEMÁTICA PARTICULAR DEL CASO DE ESTUDIO: PRODUCCIONES ARCÁNGEL.....	57
4.1 Diagnóstico de la situación de la empresa en estudio “Producciones Arcángel”.....	57
4.2 Análisis e interpretación de resultados.....	61
4.2.1 Análisis Cuantitativo	66
4.2.2 Análisis Cualitativo.....	89
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “PRODUCCIONES ARCÁNGEL”.....	93
5.1 Propuesta del plan estratégico.....	94
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES.....	125
REFERENCIAS.....	127
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	131
ANEXOS.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fuentes, métodos y técnicas de investigación	xvii
Tabla 1.2 Clasificación de la industria publicada en el D.O.F. en 1985	9
Tabla 1.3 Estratificación de empresas publicada en el D.O.F. 1990, 1991, 1993... 10	
Tabla 1.4 Estratificación de empresas publicada en el D.O.F. el 30 de marzo de 1999	11
Tabla 1.5 Estratificación de empresas publicada en el D.O.F. el 30 de diciembre de 2002	12
Tabla 1.6 Estratificación de empresas publicadas en el D.O.F. el 30 de junio de 2009	13
Tabla 2.1 Definiciones de empresa familiar	20
Tabla 2.2 Tipos de empresas familiares	30
Tabla 2.3 Niveles de planeación empresarial	40
Tabla 3.1 Comparación entre la empresa familiar profesional y no profesional.....	52
Tabla 5.1 Objetivo estratégico 1 del "eje empresa"	97
Tabla 5.2. Matriz FODA	101
Tabla 5.3. Objetivo estratégico 2 del "eje empresa"	102
Tabla 5.4 Objetivo estratégico 3 del "eje empresa"	105
Tabla 5.5 Objetivo estratégico 4 del "eje empresa"	108
Tabla 5.6 Objetivo estratégico 5 "eje familia"	110
Tabla 5.7 Objetivo estratégico 6 "eje familia"	113
Tabla 5.8 Objetivo estratégico 7 "eje familia"	115
Tabla 5.9 Objetivo estratégico 8 "eje propiedad"	116
Tabla 5.10 Objetivo estratégico 9 "eje propiedad"	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Las seis etapas de la historia de las empresas.....	8
Figura 2.1 Empresa y Familia	22
Figura 2.2 Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis.....	23
Figura 2.3 Modelo de equilibrio entre empresa y familia.....	25
Figura 2.4 Modelo de equilibrio entre empresa y familia: inclinando (proa)	26
Figura 2.5 Modelo de equilibrio entre empresa y familia: inclinando (popa)	26
Figura 2.6 Modelo evolutivo tridimensional	29
Figura 2.7 Modelo de organización no familiar	29
Figura 2.8 Clasificación de las empresas familiares de acuerdo a su etapa de evolución.....	31
Figura 2.9 Causas de desaparición de las empresas familiares según Maza y Paez (1997).....	35
Figura 2.10 Fases del proceso administrativo.....	37
Figura 2.11 Modelo de planeación estratégica aplicada.	45
Figura 2.12 Modelo de planeación estratégica para empresas familiares.	47
Figura 3.1 Tipos de conflictos	54
Figura 3.2 Modelo de dos círculos de la empresa familiar.	55
Figura 5.1 Etapas de la planeación estratégica de la empresa familiar	122

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.1 Unidades económicas del Sector Servicios en 2009.....	15
-------------------------------------------------------------------	----

RESUMEN

Existen empresas de tipo micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, cuya clasificación en México está basada en función de las ventas anuales y el personal empleado. El caso de estudio en el que se basa la presente investigación es una microempresa familiar.

Se estima que nueve de cada diez empresas en América Latina y México son familiares. Estas empresas tienen características peculiares que han sido plasmadas en modelos diseñados por algunos autores en los que se muestra gráficamente la sinergia entre empresa, familia y propiedad.

Si las empresas familiares desean obtener mejores resultados, se recomienda que hagan uso de los beneficios de la planeación estratégica para evitar o disminuir la problemática que surge en este tipo de empresas, es por eso que se planteó el objetivo principal de la investigación que es diseñar la planeación estratégica de la empresa “Producciones Arcángel” ubicada en la Ciudad de Puebla, para lograr el crecimiento a través del análisis de su situación actual, la cual se conoce mediante el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico aplicado a la muestra, representada por los cinco integrantes de la microempresa familiar “Producciones Arcángel”.

A partir de los resultados obtenidos se formuló la propuesta de un plan estratégico en la que se plantean objetivos y acciones estratégicas que servirán para que la empresa pueda alcanzar un mejor desempeño que conduzca hacia su crecimiento y de esta manera se pueda cumplir con el objetivo.

Cabe mencionar que en la investigación se plantea la propuesta, sin embargo, los resultados no se han podido medir debido a que la implementación requiere un tiempo mayor para poder aplicarse de manera eficiente, por lo que este es un sustento teórico con un alcance deductivo ya que va de lo general a lo particular.

ABSTRACT

There are family businesses of various sizes, i.e. micro, small, medium and large companies whose classification is based in Mexico in terms of annual sales and personnel employed. The case study in which this research is based is a small family.

It is estimated that nine out of ten companies in Latin America and Mexico are familiar. These companies have unique characteristics that have been captured in models designed by some authors how graphically shows the synergy between business, family and property.

If family businesses want to get better results and achieve professional, it is recommended to make use of the benefits that strategic planning to avoid or reduce the problem that arises in these businesses is why the main goal of contributing research is to design the strategic planning of the company "Archangel Productions" located in the city of Puebla, to achieve growth through analysis of their current situation, which is known by analyzing and interpreting the results of the application of diagnostic instruments applied to the sample, represented by five members of the family micro "Archangel Productions".

From the results the proposed strategic plan in which objectives and strategic actions that will assist the company to achieve better performance conducive to their growth and thus can meet the goal was formulated arise.

Note that in the research proposal arises, however, the results could not be measured because the deployment requires more to be applied efficiently time, so this is a theoretical basis with a deductive scope and going from the general to the particular.

I. INTRODUCCIÓN

El estudio de las empresas familiares ha cobrado importancia por la presencia que tienen en la economía Global, en especial en México. Es por eso que en esta investigación se aborda la temática de las empresas familiares, su problemática, la importancia del diseño y aplicación de una planeación estratégica, para lo cual la información se plasma como a continuación se muestra.

En el capítulo 1 se abordan los antecedentes de las empresas, es decir, su evolución histórica a través de diversas épocas que marcaron la pauta para el desarrollo actual de las empresas. Asimismo, se menciona la clasificación de las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes de acuerdo a los criterios económicos que han sufrido a través de los años hasta llegar a la última clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación.

En el capítulo 2 se exponen los conceptos más relevantes cuyo conocimiento es fundamental para poder comprender la problemática que generalmente surge en el tipo de empresas objeto de estudio de la presente investigación, tales como el concepto de empresa familiar, sus características y algunos modelos de diversos autores en los que se muestra de manera gráfica la interacción existente entre los sistemas que intervienen en las empresas familiares: familia-empresa-propiedad. También se exponen los tipos, etapas de evolución, ventajas y desventajas y causas de mortalidad de este tipo de empresas. Además se aborda la conceptualización referente a la planeación estratégica.

En el capítulo 3 se comenta la influencia que tiene la planeación estratégica en las empresas familiares mediante las ventajas que de ella se obtienen. También se muestran dos modelos de planeación estratégica planteados por distintos autores.

En el capítulo 4 se plasman las observaciones realizadas mediante el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de

diagnóstico aplicado a los integrantes de la empresa familiar “Producciones Arcángel”, caso de estudio de la presente investigación. Los resultados se presentan mediante gráficas y la explicación de las mismas.

En el capítulo 5 se plantea una propuesta para la planeación estratégica con base en la problemática determinada mediante los instrumentos de diagnóstico: encuesta y entrevista dirigida, aplicados a los integrantes de la empresa.

A lo largo de la presente investigación las palabras “empresa” y “familiar” serán recurrentes en todos los capítulos, debido que el objeto de investigación es precisamente una “empresa familiar”. Dichas palabras no conforman únicamente un concepto, sino una forma de organización social de la realidad del tejido empresarial de cualquier territorio.

El adjetivo “familiar” toma una relevancia significativa, ya que en el impacta el comportamiento de las personas que interactúan en el negocio-miembros de familia.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La decisión de emprender por parte de una familia es de gran importancia sobre todo en la sociedad actual, debido a que un gran sector de la economía de México se basa en micro, pequeñas y medianas empresas fundadas por las familias, con el deseo de crecer y obtener las suficientes ganancias que le permitan a los integrantes que las conforman vivir cómodamente sin la preocupación de depender de un empleo, sobre todo por la actual dificultad de encontrar un trabajo que sea fijo, con un ingreso suficiente y con las prestaciones ideales. Pero al crear y mantener funcionando una empresa familiar, surgen ciertos problemas que pueden hacer que se dificulte el funcionamiento de la misma, que se quede estancada y no crezca, o en el peor de los casos, que se desintegre.

Uno de los principales factores que entorpecen el buen funcionamiento de la operación de las empresas familiares, que no permiten su correcto desempeño y por lo tanto detienen su crecimiento, es precisamente la confianza que como familia existe. Esto hace que cada miembro de la familia y por ende del negocio a veces no asuma con diligencia todas las actividades que le corresponden, sin temor a que se le reprenda, puesto que los demás miembros de la empresa también son familiares y no personas ajenas que puedan despedirlos, dado que no se trata de un empleo en cualquier otro lugar.

Otro de los factores que puede afectar es la diferencia de edades entre los miembros de la familia que integran la empresa. Muchas veces los integrantes mayores asumen que precisamente por ser los de mayor edad, sean padres, hermanos mayores, o cualquier otro sea el parentesco, sus decisiones deben ser respetadas sin importar si son acertadas o no, en otras palabras, quieren que las jerarquías familiares se respeten también en el negocio. Sin embargo muchas veces el resto de los miembros tienen propuestas que son las más benéficas para la empresa y es ahí donde comienzan a generarse los problemas.

Estos son algunos de los tantos problemas que en una empresa familiar se pueden generar. Los problemas y sus soluciones en las empresas familiares son muy diversos, en función del tamaño, la edad, el nivel generacional, en el que se encuentran, entre otros múltiples factores.

Pero uno de los principales problemas es la carencia de una planeación estratégica que permita conducir la empresa en la dirección correcta, es un problema en el que fácilmente caen las empresas de cualquier tipo, y es lo que hace que sigan siendo precisamente pequeñas en lugar de crecer. Llegan a caer en una zona de confort, de conformismo que hace que la empresa sobreviva con los clientes que ya tiene y los que van llegando, pero se cae en el error de no aprovechar al 100% los recursos con que se cuenta.

La investigación servirá como una herramienta para los miembros que integran la empresa familiar denominada “Producciones Arcángel” ubicada en la Ciudad de Puebla, puesto que actualmente está estancada, no ha podido crecer debido a limitaciones sobre todo de organización.

La investigación permitirá a otras microempresas familiares que se encuentran en alguna situación similar a la de Producciones Arcángel”, identificar su problemática y encontrar una posible solución.

III. JUSTIFICACIÓN

La sociedad, el conocimiento, el comportamiento social, todo está en constante cambio, nada permanece estático, todo evoluciona día a día, es por ello que siempre deben generarse más y nuevos conocimientos acordes a la actualidad y que sean de utilidad para las generaciones actuales y las que están por venir.

Es por eso que en los últimos años se ha intentado dar explicaciones a la naturaleza de la empresa desde diferentes enfoques, pero hay un escaso tratamiento de las empresas familiares, mismas que por su naturaleza presentan peculiaridades que las hacen muy distintas de las empresas no familiares.

Generalmente estas empresas presentan diversas situaciones que las hacen complicadas por la presencia de la familia en el ámbito empresarial, y viceversa, lo que las lleva a cometer errores, pero como bien dice Porter en una entrevista realizada por Magretta (2013), el peor error -y el más frecuente- es no tener una estrategia adecuada.

Igualmente hay varios autores que han propuesto modelos de planeación estratégica, pero carecen del análisis de la dimensión familiar (Belausteguigoitia 2012). Pocos han desarrollado modelos de planeación estratégica para este tipo de empresas. Es por ello que se realizó la investigación en relación a las empresas familiares en busca de un crecimiento productivo basado en el diseño de una planeación estratégica.

La estructura y desarrollo de esta investigación se realiza en primer lugar como un proyecto de titulación el cual es requisito curricular para obtener el grado de Maestría en Administración, de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Los temas que aquí se abordan son de relevancia práctica, por lo que esta investigación, además de contribuir a obtener el Grado de Maestra en Administración, aportarán herramientas para el crecimiento profesional, ya que los conocimientos adquiridos servirán como impulsores para continuar con la investigación y análisis del comportamiento de las empresas familiares.

Esta investigación servirá como aportación a los conocimientos de los profesionales de las ciencias económico administrativas, debido a que al ser las microempresas familiares un sector importante en la economía del país, permitirá incursionar en el ámbito administrativo y de asesoría en relación a las empresas familiares, que generalmente parecen improvisadas, y esto no permite que se desarrollen de manera correcta.

Derivado de lo anterior, se pretende que todos los temas abordados representen un impacto significativo en el desempeño, desarrollo y crecimiento de la empresa en la cual están enfocados.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General.

Diseñar la planeación estratégica de la empresa “Producciones Arcángel” ubicada en la Ciudad de Puebla, para lograr el crecimiento a través del análisis de su situación actual.

2. Objetivos Específicos

- a) Analizar la literatura referente a las empresas familiares en México para conocer su evolución, a través de la revisión detallada de la información.
- b) Identificar los principales conceptos para la comprensión de la problemática planteada.
- c) Explicar la importancia e impacto de la planeación estratégica en las empresas familiares y comprobar la hipótesis.
- d) Analizar los problemas a los que se enfrenta la empresa familiar “Producciones Arcángel”.
- e) Explicar cómo influye la planeación estratégica en la empresa “Producciones Arcángel”.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- a) ¿Cuáles son los antecedentes de las micro y pequeñas empresas familiares en México?
- b) ¿Cuáles son los conceptos básicos fundamentales para comprender la problemática planteada y la comprobación de la hipótesis?
- c) ¿Cuál es el impacto que tiene la Planeación Estratégica en las microempresas familiares?
- d) ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta una empresa familiar que dificultan o impiden su crecimiento?
- e) ¿Qué relación tiene la Planeación Estratégica con el desempeño de las empresas?

VI. HIPÓTESIS

El diseño de una planeación estratégica para la empresa Producciones Arcángel permitirá la mejora de los procesos administrativo.

VII. VARIABLES

1. Variables independientes:

- Diseño de una planeación de estrategias para la micro empresa familiar “Producciones Arcángel”.

2. Variables dependientes:

- Mejora en los procesos administrativos que permitan la prosperidad de la empresa.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

La presente investigación se basa en un estudio de caso aplicado a la microempresa familiar denominada “Producciones Arcángel” ubicada al Oriente de la Ciudad de Puebla, misma que se dedica a los servicios relacionados a eventos sociales, principalmente a la producción audiovisual.

Derivado de lo anterior, el tipo de investigación es **aplicada**, porque tiene como objetivo resolver una problemática real existente en la micro empresa familiar en comento.

El método empleado en la presente investigación es de índole **deductivo** porque parte de lo general a lo particular, en este caso se partirá desde los antecedentes de las empresas familiares en México, hasta aterrizar en la micro empresa, objeto del presente estudio.

La forma de investigación es de carácter **mixto**, ya que los medios para la obtención de información es en primer lugar, de carácter **documental** porque se basa en libros, tesis relacionadas con el tema de investigación, revistas especializadas, artículos científicos; pero también es investigación de **campo** puesto que se aplicará una herramienta de diagnóstico , así como entrevistas dirigidas a los integrantes de la micro empresa familiar la cual es objeto de nuestro estudio, para obtener un diagnóstico de la situación actual, en consecuencia, identificar la problemática en la que se encuentra inmersa, así como en la observación de fenómenos y su comportamiento, que son causa de dicha problemática.

El enfoque de la presente investigación será **mixto** debido a que se consideran aspectos **cualitativos** obtenidos de la compilación de datos, de la observación y de la investigación de campo realizada mediante entrevistas dirigidas; y también **cuantitativos** porque a partir de la aplicación de la encuesta a los integrantes de la empresa, se analiza en términos porcentuales los resultados basados en las opiniones de los integrantes de la empresa.

Fuentes, métodos y técnicas de investigación

Tabla 1.1 Fuentes, métodos y técnicas de investigación

Fuentes	Métodos	Técnicas
Biblioteca	Análisis de libros, revistas, artículos científicos.	Análisis de contenido
Campo	Encuesta y entrevistas dirigidas.	Elaboración de Matriz de resultados e interpretación.
Laboratorio	Estudio de conductas en el ámbito empresarial.	Uso de mecanismos de grabación de audio.

Fuente: Elaboración propia.

La presente investigación es de tipo **exploratoria** puesto que se realizarán inferencias de tipo cualitativo en resultados de trabajos de investigación, libros, revistas y artículos científicos relacionados al tema de investigación, mediante la exploración de la literatura.

También es de carácter **descriptivo**, puesto que en este tipo de estudios, se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así, describir lo que se investiga, (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 1997), y en este caso se van a explicar o describir las observaciones realizadas y los resultados de la aplicación de la encuesta a la empresa, y de las entrevistas dirigidas a los integrantes de la misma.

El diseño es **no experimental** ya que no hay manipulación de la información, sino es mediante la observación de los fenómenos que existen en la empresa que es objeto del presente estudio.

Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado en la presente investigación es **no probabilístico**, dado que las entrevistas son dirigidas a los integrantes de la empresa familiar, y no dependen de la probabilidad, la muestra seleccionada es plenamente identificable.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente investigación es un sustento teórico porque a la fecha de la tesis no se podrían medir al 100% los resultados de la aplicación del diseño de la planeación estratégica para la empresa familiar “Producciones Arcángel”. En la propuesta de la misma, se plantea “lo que se debe hacer y no como se debe hacer”, ya que el “qué” corresponde a la planeación estratégica y el cómo, a la planeación táctica y operativa mismas que no son objeto de investigación para la presente tesis.

Es importante precisar que no se realizó un comparativo de información con otras empresas de la misma índole a la que nos ocupa, y que hablar del total de las empresas familiares en México resultaría un tema abundante, que se saldría de los alcances y limitaciones de la presente investigación, es por eso que se mencionan los datos relevantes relacionados a las empresas familiares.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO

La empresa familiar en México ha tenido una relevante importancia histórica y un gran valor en la participación en la economía del México. En los últimos años las empresas familiares han cobrado mayor importancia, es por eso que en la actualidad existen Instituciones que se dedican al tratamiento de este tipo de empresas, como por ejemplo el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), el Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey (UDEM) el Centro para el Desarrollo de la Empresa Familiar y los Emprendedores, del Tecnológico de Monterrey Campus Puebla, el Centro de Investigación de Empresas Familiares UDLAP (CIEF), entre otros. Asimismo, existen despachos que prestan servicios de consultoría para este tipo de empresas tales como KPMG y PricewaterhouseCoopers (PwC).

Debido a dicha importancia, en el presente capítulo podremos conocer la evolución de las empresas familiares en México a lo largo de la historia, así como algunos datos estadísticos que han presentado este tipo de empresas.

1.1 Antecedentes históricos de la empresa

La empresa y familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades (Basco, 2006), es por ello que para su comprensión, es necesario remontarnos a periodos históricos que han influido en el surgimiento de las empresas familiares, que van desde el origen del hombre hasta la época actual.

Desde su existencia, el hombre ha necesitado producir bienes que satisfagan sus necesidades; para ello emplea fuerzas productivas que están a su alcance. Ha tenido que organizarse en cierta forma y resolver los problemas inherentes a dos procesos básicos: la producción y el mercadeo (López y Osuna 1979).

La frase de Carlos Marx: “La naturaleza es la madre del hombre en tanto que el trabajo es el padre”, podría relacionarse con la formación de las empresas familiares, ya que la familia existe por naturaleza y el trabajo conjunto de sus integrantes y/o la aportación de capital por parte de ellos es lo que hace que surja la empresa familiar, esto en un contexto generalizado. En el capítulo 2 se enunciarán algunos conceptos de “empresa familiar” de acuerdo a diversos autores.

Münch (2009) sostiene que para comprender el significado de la administración- se podría agregar que también el significado de la empresa y lo que esta conlleva-es necesario conocer la historia de las relaciones de trabajo y que es en esta en donde se manifiestan representativamente los fenómenos administrativos.

El trabajo no es solamente un medio para producir bienes o riqueza, es el motor que impulsa la sociedad. El trabajo fomenta la colectividad, es lo que funda y desarrolla a las sociedades y civilizaciones, sin trabajo y sin productos, los grupos sociales no pueden crecer, se estancan y desaparecen (Torralba, Ruíz, Pérez, Arcega y Torralba, 1997).

Torralba, et. al. (1997) hace una analogía entre el trabajo de los animales, en este caso las abejas, y el trabajo del hombre, asumiendo que las abejas tienen una compleja organización social con jerarquías entre sí, división de trabajo entre obreras y soldados, que trabajan almacenando bienes en el panal para lograr la reproducción de su especie. Tienen también un sistema de comunicación para avisar del peligro y pueden distinguir entre colmenas de su panal respecto a otras.

En relación al ejemplo anterior se puede decir que algunos animales trabajan de manera organizada, estos realizan sus actividades por instinto o por programación genética. Lo que distingue al trabajo del hombre es su capacidad de diseñar y pensar sus actividades antes de ejecutarlas, en otras palabras, el hombre es capaz de pensar que es lo que quiere lograr, planea su objetivo y la mejor manera de

ejecutar un trabajo para conseguirlo, y en qué cantidad desea obtenerlo. Lo anterior es algo que todos sabemos, pero la intención de considerar esta analogía es para enfatizar la presencia de la planeación en las actividades del hombre desde las más básicas hasta las más complejas.

Torralba (1997) señala que se puede ejemplificar la influencia del trabajo en las civilizaciones de cualquier parte del mundo desde sus orígenes. Pero hablar de todas las civilizaciones, sus inicios y evolución requeriría de un estudio profundo, es por ello que solo se hace mención de algunos de los aspectos relevantes de determinadas épocas de la civilización.

El trabajo es lo que ha hecho que el hombre, desde la era primitiva, viviera de manera colectiva, ya que al vivir en grupos se incrementaban las posibilidades de supervivencia al enfrentar las adversidades de la naturaleza. El trabajo en grupo les permitía obtener bienes para la supervivencia mediante la caza, la pesca, la fabricación de herramientas, y todas aquellas actividades encaminadas a cubrir sus necesidades. Para realizar las actividades como por ejemplo cazar un mamut, se requería de un trabajo coordinado y organizado. Asimismo al vivir colectivamente se procuraba el bienestar del grupo.

Desde la época primitiva, el hombre supo que vivir de manera aislada no garantizaba su supervivencia, y le era necesario permanecer dentro del grupo social generalmente constituido por parentesco: la familia.

Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad Münch (2009).

En la era primitiva el concepto de familia no era igual al que conocemos en la actualidad, conformada por padres e hijos, también se consideraba familia a otras personas que pertenecían al mismo grupo y que decidían permanecer en el,

realizando actividades naturales de supervivencia. Tampoco se distinguía entre los lazos consanguíneos para procrear.

Cuando aparece la agricultura surge la vida sedentaria. La agricultura como medio de subsistencia se convirtió en la principal actividad, dejando en segundo lugar a la caza, la pesca y recolección. Prevalece la división del trabajo por sexo y edad y la organización social es patriarcal.

En la antigüedad grecolatina aparece el esclavismo, caracterizado por una estricta y constante supervisión del trabajo y la aplicación de castigos corporales como medida disciplinaria, que ocasionaron la disminución de la productividad. Esta situación provocó el descontento de la sociedad por el trato inhumano que sufrían los esclavos y por la carencia de derechos que estos poseían. En gran parte este fenómeno social fue una de las causas de la caída del Imperio Romano.

Posteriormente, aparece el feudalismo, nace el régimen de servidumbre. Las principales actividades económicas eran la agricultura, el comercio y los oficios artesanales. Las decisiones del feudo las tomaba el señor feudal, quien tenía también el control sobre los siervos.

No obstante que siempre ha existido el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las empresas es un capítulo iniciado hace poco tiempo relativamente. Es a partir de la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su aplicación en la producción, que surgió una nueva concepción del trabajo, lo que modificó por completo la estructura social y comercial y en casi un siglo se propiciaron cambios políticos, sociales y económicos mucho mayores que todos los cambios ocurridos en el milenio anterior (Chiavenato, 2000).

Tales cambios se presentan en la historia moderna de las empresas, misma que puede dividirse en seis etapas:

- 1) Artesanal: Al finalizar la época del feudalismo-aunque quedan vestigios de aquella época- quedaron libres los siervos, estos se vuelven trabajadores independientes lo que origina que formen talleres artesanales y surjan los oficios, siendo este el nuevo régimen productivo. Se utilizaban herramientas rudimentarias y el sistema comercial se basaba en el intercambio local. Cambiaron las relaciones laborales, los artesanos-patronos trabajaban en armonía con los oficiales-aprendices, estos últimos llegaban a tener cierto grado de autoridad sobre las actividades por la delegación que ejercía el patrón sobre ellos. En esta época nacen los gremios que protegían las relaciones de trabajo de los cuales se derivan los actuales sindicatos. Este periodo va desde la antigüedad hasta cerca de 1780, cuando se inicia la Revolución Industrial (Chiavenato, 2000 y Münch, 2009).

- 2) Transición del artesanado a la industrialización: Corresponde a la Primera Revolución Industrial, de 1780 a 1860. Es la etapa de la industrialización naciente, de la mecanización de los talleres y de la agricultura. Muchos talleres artesanales y de oficios desaparecieron y nace el sistema de fabricación. Los elementos representativos son el carbón como nueva fuente básica de energía y el hierro como material básico. Surgen diversos inventos y descubrimientos, que propiciaron el desarrollo industrial. Nace una creciente mecanización de los talleres con el surgimiento de la máquina de hilar en 1767, el telar hidráulico en 1769 y el telar mecánico en 1785, y de la agricultura con la desmontadora de algodón en 1792. Nace el sistema fabril, los talleres se convierten lentamente en fábricas dotadas de máquinas que sustituyen la actividad humana. Los transportes evolucionan con la navegación de vapor en 1807 y la locomoción de vapor y las vías férreas a partir de 1823. El avance en las comunicaciones se da por la invención del telégrafo eléctrico en 1835 y el sello postal en 1840 Las fábricas requerían de la fuerza de trabajo. Surge la especialización y la producción en serie. Nace la explotación debido a que en las fábricas requerían producir más ocupando la mano de obra de los trabajadores, excediendo sus horarios

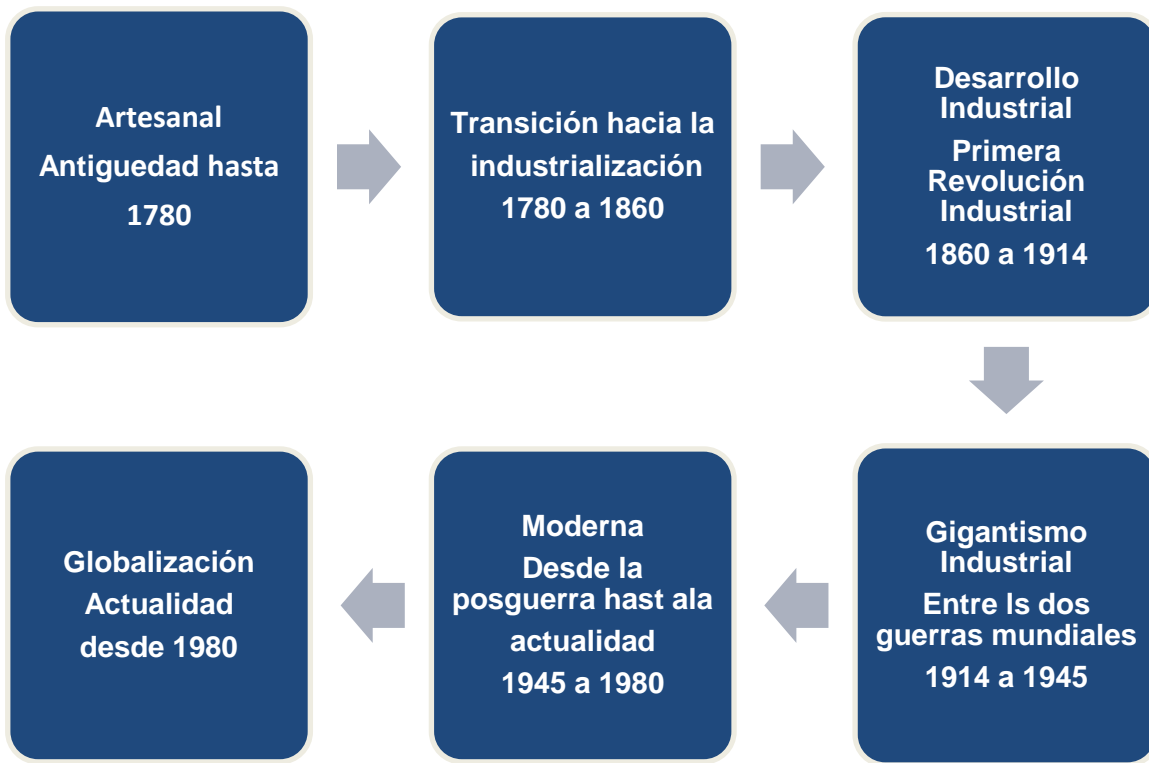
laborales, en condiciones insalubres y labores peligrosas (Chiavenato, 2000 y Münch, 2009).

- 3) Desarrollo Industrial: Corresponde a la segunda Revolución Industrial entre 1860 y 1914. Se reemplaza al hierro por el acero como material industrial, este material se desarrolla a partir de 1856. Se reemplaza el vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuentes principales de energía. Se desarrolla la maquinaria con la aparición del motor de explosión y el motor eléctrico en 1873. La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un dominio creciente en la naciente industria. Transformaciones radicales en los medios de transporte con el surgimiento del automóvil en 1880 y el avión en 1906. En las comunicaciones con la invención de telégrafo inalámbrico, el teléfono en 1876 y el cinematógrafo. El capitalismo industrial se va desplazando por el capitalismo financiero. Aparecen los grandes bancos y las instituciones financieras, junto a la ampliación extraordinaria de los mercados. Las empresas exitosas crecen desmesuradamente y experimentan un proceso de burocratización debido a su tamaño y adoptan un enfoque mecanicista de sus funciones (Chiavenato, 2000).
- 4) Gigantismo Industrial: Etapa situada entre las dos guerras mundiales, entre 1914 y 1945. Se produce la gran depresión económica de 1929 y la crisis mundial que originó. Las empresas alcanzan tamaños enormes y realizan operaciones internacionales y multinacionales. Predominan las aplicaciones técnico-científicas y se enfatizan en materias petroquímicas. Se intensifican los transportes con la navegación de gran calado, vías férreas y carreteras, perfeccionamiento del automóvil y el avión. Las comunicaciones se amplían y ganan rapidez con la radio y la televisión (Chiavenato, 2000)
- 5) Moderna: Abarca desde la posguerra 1945 hasta 1980, marca una clara separación entre los países desarrollados o industrializados, los países subdesarrollados o no industrializados y los países en desarrollo. El avance tecnológico es sorprendente y se aplica con gran rapidez a fines comerciales

a través de productos y procesos más sofisticados. Se fabrican nuevos materiales sintéticos básicos como plásticos, aluminio, fibras textiles sintéticas, hormigón, y se utilizan nuevas fuentes de energía: nuclear y solar; no obstante el petróleo y la electricidad mantienen su predominio. Aparecen nuevas tecnologías: el circuito cerrado, el transistor, el silicio, que permiten desarrollar las nuevas tecnologías de épocas más actuales, como la televisión a color, el sonido de alta fidelidad, la computadora, la calculadora electrónica, la comunicación telefónica, televisión satelital, la masificación del automóvil. Es la época en la que junto a las empresas multinacionales surgen empresas nacionales de gran tamaño y una amplia variedad de empresas micro pequeñas y medianas. El ambiente se complica debido a la retracción, la escasez de recursos, la inflación, las altas tasas de interés y los costos crecientes. El mundo se vuelve más complejo y variable, lo que provoca una novedad: la incertidumbre y la imprevisibilidad (Chiavento, 2000).

- 6) Globalización: Etapa posterior a 1980, llena de retos, dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones y toda clase de adversidades para las empresas. El ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad que las empresas no logran descifrar e interpretar de manera adecuada, por lo que enfrentan la incertidumbre. Las empresas afrontan una aguda competencia, dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores. Esta etapa está signada por la Tercera Revolución Industrial: la revolución de la computadora, en la que se sustituye el cerebro humano por la máquina electrónica (Chiavenato, 2000).

Figura 1.1 Las seis etapas de la historia de las empresas.



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2000.

Como se puede apreciar, en diferentes etapas de la historia está presente el trabajo del hombre y de las sociedades, mismo que origina que las actividades se realicen en conjunto y coordinadamente se vayan optimizando, aunado a que el crecimiento demográfico de las civilizaciones las ha llevado paulatinamente a mejorar sus sistemas de organización, la división del trabajo y la especialización.

Conocer la evolución histórica de las empresas es sustancial, pero no menos importante resulta conocer los antecedentes estadísticos que las empresas han presentado en México, lo anterior para comprender el comportamiento de las principales variables que en ellas intervienen

1.2 Clasificación de las empresas en México.

Los criterios cuantitativos aplicados para clasificar a las empresas varían entre los diferentes países, considerándose los siguientes: número de empleados, volumen de ventas y de ingresos, y en el caso de México, el sector económico al cual pertenece la empresa de acuerdo a su giro.

En 1985, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial –SECOFI-, actualmente Secretaría de Economía, estableció oficialmente los criterios para la clasificación de las industrias de acuerdo a su tamaño (INEGI 2011).

El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación –DOF- el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

Tabla 1.2 Clasificación de la industria publicada en el D.O.F. en 1985

Clasificación	Personas ocupadas	Ventas Netas Anuales
Microindustria	15 personas	Hasta 30 millones de pesos
Industria Pequeña	100 personas	Hasta 400 millones de pesos
Industria Mediana	250 personas	Hasta 100 millones de pesos

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2011). Censos económicos 2009, Estratificación de la Micro, Pequeña, Mediana y gran empresa.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, no se hacía distinción del sector de las empresas, -industria, comercio o servicios-. Todo se consideraba únicamente como industria, y para su clasificación se tomó en cuenta el personal ocupado y el monto de las ventas netas anuales.

El marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de la micro, pequeña y mediana empresa lo ha establecido desde entonces la Secretaría de Economía -antes SECOFI-.

A partir de 1990 existen seis pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, realizados los primeros cuatro de ellos por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y los últimos dos, por la actual Secretaría de Economía, en las siguientes fechas (INEGI 2011):

- 18 de mayo de 1990
- 11 de abril de 1991
- 03 de diciembre de 1993
- 30 de marzo de 1999
- 30 de diciembre de 2002
- 30 de junio de 2009

A continuación se muestra mediante algunas tablas, la evolución de los criterios en la clasificación de las empresas que fueron emitidas en las fechas mencionadas.

Tabla 1.3 Estratificación de empresas publicada en el D.O.F. 1990, 1991, 1993

Tamaño						
Fecha del DOF	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Ventas	Personal	Ventas	Personal	Ventas
18 de mayo de 1990	hasta 15	hasta 110 sm	hasta 100	hasta 1,115 sm	hasta 250	hasta 2,010 sm
11 de abril de 1991	hasta 15	-	16 a 100	-	101 a 250	-
3 de diciembre de 1993	hasta 15	hasta 900,000 pesos	hasta 100	hasta 9 mdp	hasta 250	hasta 20 mdp

Fuente: INEGI (2011). Censos económicos 2009, Estratificación de la Micro, Pequeña, Mediana y gran empresa.

Como se muestra en la tabla anterior, es a partir de 1990 cuando ya no se habla de la clasificación de la industria sino de la empresa. Al igual que en 1985, para determinar su tamaño se consideró también el número de personas ocupadas y el monto de las ventas anuales.

En marzo de 1999 cuando aparece la estratificación de empresas diferenciada por actividad económica –sector- y únicamente sustentada en el personal ocupado total como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1.4 Estratificación de empresas publicada en el D.O.F. el 30 de marzo de 1999

	Sector		
Clasificación según el número de empleados			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501-en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: INEGI (2011). Censos económicos 2009, Estratificación de la Micro, Pequeña, Mediana y gran empresa.

El 30 de Diciembre de 2002 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la “Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa”, la cual tiene los siguientes objetivos generales (García, Fernández, Muñoz, Silva y Reyes, 2008):

- I. Promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micros, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad.

- II. Incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.
- III. Fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes de la micro, pequeñas y mediana empresa.

En la fracción III del artículo 3 determina la categoría de la micro, pequeña y mediana empresa conforme a la siguiente tabla.

Tabla 1.5 Estratificación de empresas publicada en el DOF el 30 de diciembre de 2002

Clasificación según el número de empleados			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, publicada en el DOF el 30 de diciembre de 2002

La estratificación contemplada en la mencionada Ley, fue determinada y consensuada entre la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Posteriormente, en 1999 se publica una nueva estratificación tal y como se muestra en la tabla que sigue.

Tabla 1.6 Estratificación de empresas publicadas en el D.O.F. el 30 de junio de 2009

Estratificación									
Sector	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Ventas anuales mdp	Tope máximo combinado*	Personal	Ventas anuales mdp	Tope máximo combinado*	Personal	Ventas anuales mdp	Tope máximo combinado*
Industria	0 a 10	hasta 4	4.6	11 a 50	4.01 a 100	95	51 a 250	100.1 a 250	250
Comercio	0 a 10	hasta 4	4.6	11 a 30	4.01 a 100	93	31 a 100	100.1 a 250	235
Servicios	0 a 10	hasta 4	4.6	11 a 50	4.01 a 100	95	51 a 100	100.1 a 250	235

Fuente: INEGI (2011). Censos económicos 2009, Estratificación de la Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa.

En la tabla se muestra que se vuelve a considerar al personal ocupado y las ventas anuales, pero además el tope máximo combinado que es lo que resulte de hacer la siguiente operación:

$$\text{TMC} = (\text{Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas Anuales}) \times 90\%$$

El INEGI (2011) cuantifica como grandes empresas a todas aquellas que no están consideradas en la tabla de estratificación publicada en el DOF en 2009 y para fines estadísticos considera el criterio de clasificación de empresas en función del personal ocupado.

Para el INEGI (2011) los servicios “son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes” INEGI (2011).

Derivado del análisis anterior se determina que la empresa objeto de estudio para la presente investigación es micro, considerando que el personal ocupado es menor a 10 y las ventas son abismalmente menores que los 4 mdp.

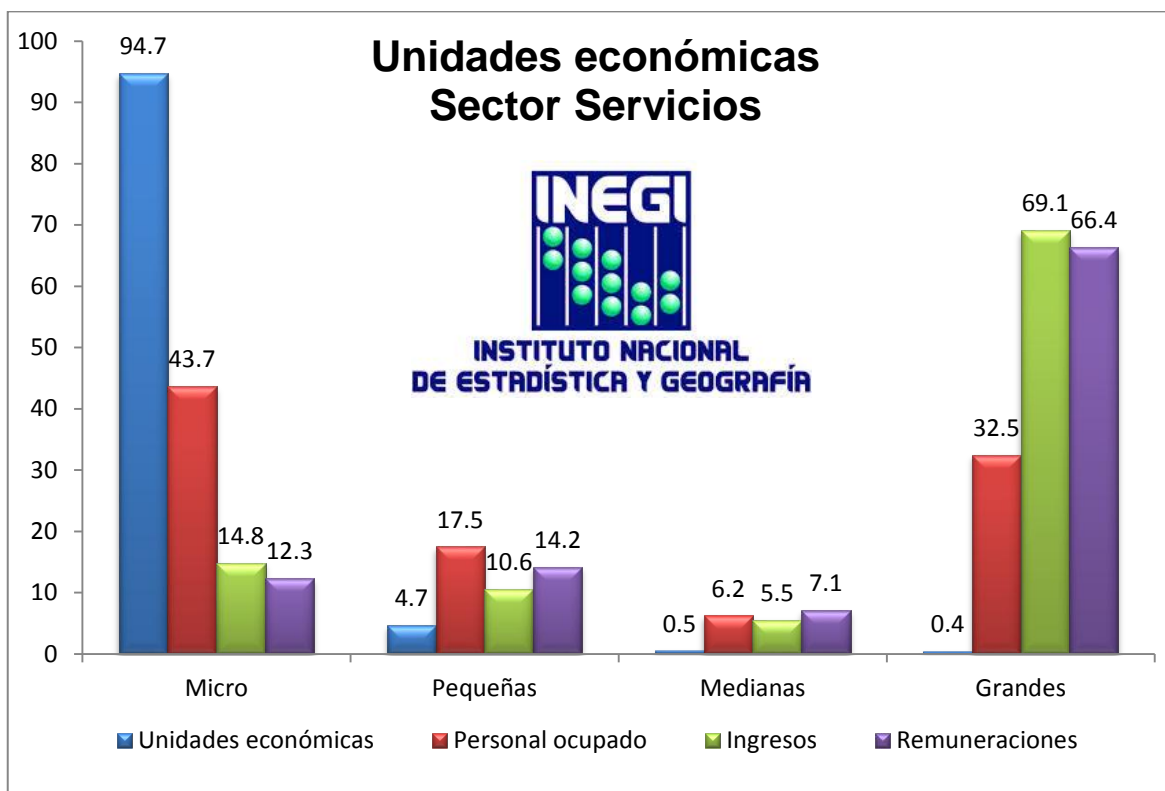
También se determina que la empresa en mención se encuadra dentro del sector servicios, puesto que el producto que se ofrece no es precisamente tangible, se trata de lograr la satisfacción del cliente en el momento de la realización de su evento social. Es por eso que en adelante se hará énfasis en las microempresas del sector servicios.

Con base en los datos arrojados por el Censo económico 2009 del INEGI, el total de unidades económicas del sector servicios fue de 1, 367, 287, cantidad que representa el 36.7% del total nacional, lo que los ubica en el segundo lugar nacional después del comercio INEGI (2011).

A continuación se muestra una gráfica de los datos de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas del sector servicios, obtenidos en el Censo 2009 del INEGI; en la que se destacan en porcentaje las cifras de las unidades económicas, personal ocupado, ingresos de las empresas y remuneraciones a los colaboradores.

Cabe mencionar que los Censos del INEGI se realizan cada cinco años, siendo el de 2009 el último Censo efectuado, por eso es que en la presente investigación se toman los datos correspondientes a ese año.

Gráfica 1.1 Unidades económicas del Sector Servicios en 2009.



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2011). Censos económicos 2009, Estratificación de la Micro, Pequeña, Mediana y gran empresa.

Del total mencionado en el párrafo anterior, el 94.7% son microempresas.

En personal ocupado, las microempresas representaron el 43.7% del total. En el nivel total de ingresos representaron el 14.8% y por el monto de las remuneraciones estuvieron en el 12.3%.

Como se puede observar en el gráfico, las microempresas conformaron un mayor segmento del sector servicios, y son fuentes representativas de empleo, mientras que las grandes empresas son las que obtienen mayores ingresos y otorgan mejores remuneraciones al personal ocupado.

Pero no solo en el sector servicios se puede observar que las unidades económicas que ocupan la mayor proporción del total son microempresas, también en el sector de las manufacturas las microempresas ocupan el mayor porcentaje siendo este del 92.5%, y en el caso del sector comercio las microempresas ocupan el 97.1%. Se puede decir que en promedio, aproximadamente 9 de cada 10 empresas en México son micro.

Lo anterior se puede explicar debido que las devaluaciones del peso mexicano frente al dólar estadounidense y los problemas económicos originados por ellas, han propiciado el cierre de muchas empresas a lo largo y ancho del país y consecuentemente un alto desempleo entre la población, sin embargo, constituyó la oportunidad para que muchas personas hicieran uso de sus conocimientos y habilidades realizando negocios informales, en las que se ofrecían al público consumidor toda clase de bienes y servicios, surgiendo así las microempresas (García, Fernández, Muñoz, Silva y Reyes, 2008). La característica principal de este tipo de empresas es que generalmente nacen sin planeación, provienen de la improvisación y abarcan una amplia variedad de giros. Pero nacen con el deseo de los fundadores por construir un patrimonio para su familia.

Otra de las causas del nacimiento de las microempresas es por aquellos egresados de las Ciencias Económico-Administrativas que por su formación deciden formar su propia empresa, -o de cualquier otra ciencia-, ser su propio patrón, generar fuentes empleos y aplicar sus conocimientos (García, Fernández, Muñoz, Silva y Reyes, 2008). En las microempresas que surgen por esta última causa, es más probable que exista una planeación.

Por lo tanto se puede decir que el capital con el que nacen las micro empresas puede provenir en primer lugar, del importe de la liquidación que las empresas pagan a sus trabajadores al terminar la relación laboral. En segundo lugar puede provenir de los ahorros con los que el o los fundadores cuentan. tos (García, Fernández, Muñoz, Silva y Reyes, 2008). Una posible tercera fuente de

financiamiento es el endeudamiento, lo cual puede generar de inicio una problemática porque todo negocio implica un riesgo y si por la falta de planeación la micro empresa no logra sobrevivir el tiempo suficiente para pagar la deuda se corre peligro de no poder cumplir con el compromiso de pago en tiempo y forma.

1.3 Las empresas familiares en México.

La investigación de la empresa familiar comienza a cobrar importancia en la década de los años 80, cuando la problemática práctica en las empresas familiares se convierte en un tema recurrente en las publicaciones (Basco, 2006).

La gran mayoría de organizaciones en todo el mundo son empresas familiares, tan solo se estima que nueve de cada diez empresas en América Latina son de este tipo. En México y el resto de América Latina se estima que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor que en Estados Unidos, dada la naturaleza de las familias latinoamericanas. Gran cantidad de talleres y negocios caseros son operados por los miembros de alguna familia (Belausteguigoitia, 2012).

Este tipo de empresas son el motor de la economía, son un gran generador de riqueza, empleo e innovación, sin embargo, para prosperar enfrentan grandes retos y una alta mortalidad (KPMG, 2014).

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos y pueden ser de todos los tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. Este tipo de empresas tienen algo en común: La gran influencia de la familia sobre la empresa (Belausteguigoitia, 2012).

Como datos estadísticos se puede mencionar que cada año se incorporan a la economía alrededor de 400,000 unidades económicas. Además de que el 99% de las empresas en México son de índole familiar, cifra similar a la de Estados Unidos

con el 95%. Estas empresas generan el 75% de los puestos de trabajo en el país (KPMG, 2013).

Varios son los motivos que llevan a los empresarios familiares a abandonar la idea de continuar con el negocio, falta de planeación, falta de capital o de conocimientos, entre otros. Por eso es que en México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llega al tercer año de vida. La esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años (KPMG, 2013).

Como podemos apreciar en el capítulo 1, es necesario conocer los antecedentes de la empresa, mismos que se observan a lo largo de la evolución de las civilizaciones ya que desde el inicio de la existencia del hombre ha tenido que vivir en grupos organizados, con la división del trabajo y planeando la mejor manera de ejecutar sus actividades para el logro de sus objetivos.

A su vez es importante conocer la proporción de la micro, pequeña, mediana y grande empresa en México, y el porcentaje de las empresas de carácter familiar, ya que es el tema que nos ocupa en la presente investigación. Pero no menos importante resulta visualizar los conceptos que facilitarán la comprensión de la presente investigación, mismo que se abordaran en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES PARA LA COMPRENSIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y EL DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para comenzar a abordar la problemática, así como el diseño de la planeación estratégica de nuestro caso de estudio, es necesario tener claros los conceptos fundamentales para la comprensión de los mismos, es por eso que en este capítulo se aborda la conceptualización referente a las empresas familiares.

2.1 La empresa Familiar

De acuerdo a López (2008), empresa es el nombre que se le da a la unidad que realiza actividades económicas de comercio o de producción, extracción o reproducción de bienes y servicios, coordinando recursos materiales y humanos.

Existen diversas clasificaciones de empresas de acuerdo a diferentes criterios, así por ejemplo se clasifican en micro pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo al personal ocupado y el monto anual de las ventas, como se muestra en el Capítulo 1. Otra clasificación son las empresas públicas y privadas. Pero la clasificación que se estudia en el presente capítulo es la referente las empresas familiares y no familiares.

La empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial (Casillas, J.; Díaz, C.; Rus, S.; Vázquez, A., 2014), pero a pesar de ello, el estudio de este tipo de empresas es una disciplina joven cuya fuente primaria de información constituida por la amplia experiencia y la vasta literatura sobre empresas no familiares, lo que propicia que existan muchas definiciones sobre la empresa familiar (Belausteguigoitia, 2012).

Diversos autores coinciden en el planteamiento de que no existe una definición unánime o consensuada de la empresa familiar, varía el concepto desde las diversas perspectivas de cada caso.

A continuación se mencionan algunas definiciones de empresa familiar de acuerdo a diversos autores.

Tabla 2.1 Definiciones de empresa familiar

Autor	Definición
Belausteguigoitia (2012)	Organización controlada y operada por los miembros de una familia.
Pithod y Dodero (1997)	Empresa en la que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una o más familias.
Longenecker, Moore y Petty (2003)	Es aquella en la cual participan varios miembros de la familia en su propiedad u operación.
Casillas, Díaz, Rus, Vázquez (2014)	Es aquella que pertenece, está dirigida o gobernada o ambas cosas a la vez, por una familia.

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura analizada.

Como se puede apreciar en las definiciones anteriores el concepto gira en torno a tres aspectos fundamentales: control por parte de la familia, propiedad de la familia, participación de la familia.

La mayoría de los expertos asocian a la empresa familiar con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia. Unos la definen en función del grado de involucramiento de la familia, mientras que otros la ven como una organización destinada a ser transferida a la siguiente generación

para su control y administración (Belausteguigoitia, 2012), pero lo que es un hecho indudable es que este tipo de empresas se caracteriza por la participación de la familia, lo que las hace distintas de las empresas no familiares.

Cabe señalar que no es lo mismo una empresa familiar que una empresa familista. El familismo tiene una influencia negativa en la empresa, se define como “la extensión de la familia en la actividad empresarial”, se rige por valores y estructuras familiares en la empresa, característicos de las empresas no profesionales. La empresa se ve obligada a satisfacer una serie de demandas de la familia, algunas claramente contrarias al beneficio de la organización, por ejemplo, los flujos de dinero se manejan de forma desordenada, priorizando las necesidades de la familia y dejando atrás las obligaciones de la empresa Belausteguigoitia (2012).

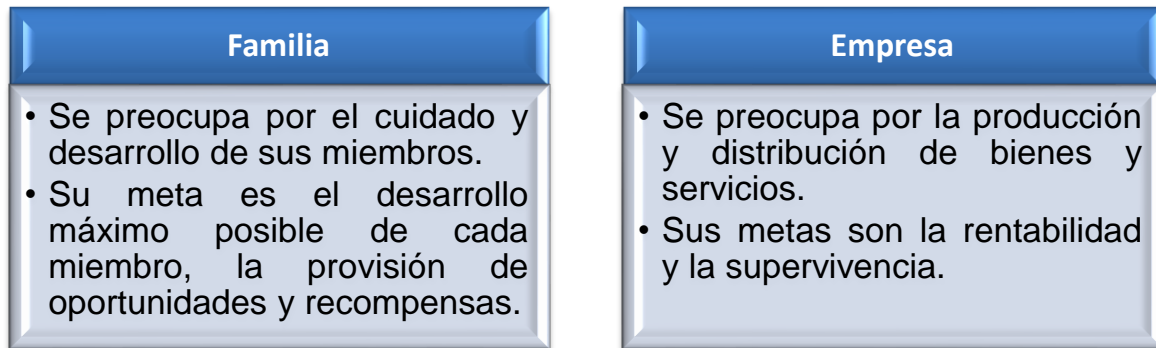
2.1.1 Características de las empresas familiares

La principal característica que tienen las empresas familiares es la interacción de dos complejos sistemas sociales: la familia, una institución que tiene como objeto educar y nutrir a sus integrantes y la empresa, una institución que está destinada a generar riqueza y empleo, por lo que en este sentido, se constituyen en un sistema dual (Belausteguigoitia, 2012 y Casillas, 2014).

La familia es la primera forma de agrupación social de los hombres, es una organización primaria o primigenia, que tiene dos fines propios básicos: procurar los medios para la crianza de sus miembros, y proporcionar posibilidades de desarrollo de estos en todos los sentidos (Casillas, 2014), el valor que se le da en México es una característica cultural relevante, e incluso una de las más importantes, es por eso que su influencia sobre la empresa es notable, su misma naturaleza explica este fenómeno (Belausteguigoitia, 2012). La familia como organización humana primaria es la que soporta a la empresa como organización humana secundaria.

En la siguiente figura se muestran las metas de cada uno de los sistemas.

Figura 2.1 Empresa y Familia



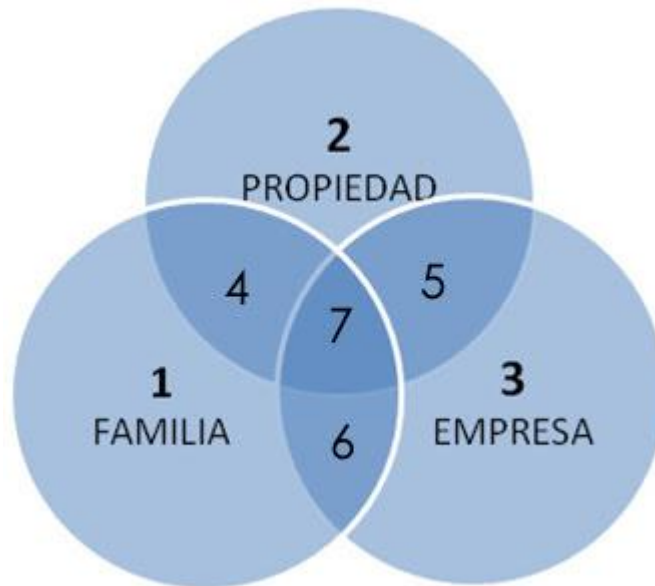
Fuente: Elaboración propia con base en Belausteguigoitia, 2012.

Para comprender mejor la relación entre ambos sistemas, a continuación se explican los modelos diseñados por algunos autores, en los que se intenta resaltar e ilustrar las características de las empresas familiares y la importancia de mantener un equilibrio entre la empresa y familia en las organizaciones.

Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982)

Este modelo es uno de los más difundidos. Fue ideado por los norteamericanos Renate Tagiuri y John Davis. Estos autores concluyeron que los subsistemas de empresa y familia no eran suficientes para explicar la dinámica de las empresas familiares y que era necesario incluir el de propiedad. Argumentan que a pesar de que los miembros pueden ser de una misma familia, sus intereses y su poder están claramente determinados por el subsistema de propiedad

Figura 2.2 Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis



Fuente: Casillas, 2014

Este modelo muestra los tres subsistemas interconectados: empresa-familia-propiedad, entre ellos existen cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea y sus interrelaciones de carácter afectivo y material así como las dificultades de conjugar las mismas para evitar que afecten a la empresa.

Como se puede apreciar en la figura, las relaciones de estos tres subsistemas representados con círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la empresa familiar no se verá afectada negativamente por este entramado de relaciones. Si por el contrario y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa y deteriorarán las relaciones familiares (Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005).

Dichos grupos de personas son los siete siguientes:

1. Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
2. Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.
3. Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios.
4. Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa.
5. Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.
6. Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa.
7. Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

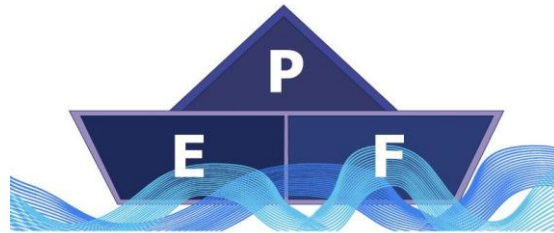
Modelo de equilibrio entre empresa y familia de Belausteguigoitia (2012)

Para comprender la relación empresa-familia, el autor hace una sencilla analogía de la empresa familiar con un barco conformado por tres partes: la proa, que representa a la familia (F); la popa, que simboliza la empresa (E); y la cabina de mando, la propiedad (P), en la que se encuentra el capitán cuyo rol asume quien o quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización, los propietarios, el capitán puede dirigir el barco hacia el rumbo que desee, siempre que cuente con la asistencia y apoyo de su tripulación.

El barco flotará en la medida que el agua no penetre para lo cual debe moverse en armonía con las olas del mar para que se mantenga lo más estable posible. Si el

barco se inclina más de lo debido hacia la popa o hacia la proa se corre el riesgo de que el agua penetre y se hunda.

Figura 2.3 Modelo de equilibrio entre empresa y familia



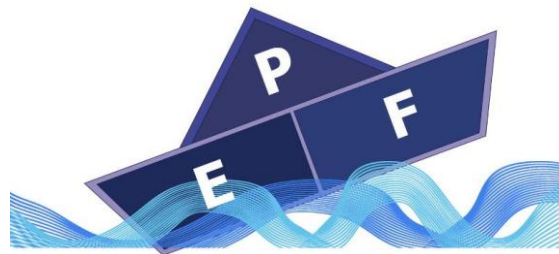
Fuente: Belausteguigoitia 2012

No basta la autoridad del capitán para que todas sus órdenes se cumplan. Para llegar a determinado puerto es importante que tanto la tripulación como el capitán se pongan de acuerdo sobre cómo elegir el destino y la forma de arribar, pues son muchos los puertos que la nave podría alcanzar y es necesario decidir. Una vez elegido el destino, la tripulación debe tener claro que el puerto al que pretende llegar es bueno para ella, pues así pondrá todo su empeño en llegar a él.

En ocasiones pueden existir diferencias entre los integrantes del barco, las cuales pueden ser constructivas y ayudar a la buena marcha de la nave, o destructivas y perjudican a todos los que viajan en ella. Si los tripulantes consideran que el destino no es el más conveniente podrían no desempeñar bien sus actividades; si la tripulación se siente amenazada, podría amotinarse. La tripulación debe tener en cuenta que el viaje es largo y complicado y que cada uno de ellos depende de sus compañeros. El capitán y tripulación han decidido iniciar juntos el camino pero una u otra parte podrían abandonar el barco para quedarse en algún destino o incluso preferir abordar otra nave, o podría ser que el capitán decidiera que alguno o algunos miembros de la tripulación no continuara a bordo por no desempeñarse en forma adecuada.

Cuando las condiciones de navegación son peligrosas y la tripulación siente que las olas podrían entrar al barco, tanto la tripulación de la proa como de la popa podrían pedirle a capitán que modifique la inclinación del barco a su favor, alejándoles del nivel del agua.

Figura 2.4 Modelo de equilibrio entre empresa y familia: inclinando el arco (proa)



Fuente: Belausteguigoitia 2012

Si el capitán decide inclinar el barco de manera que la tripulación de la proa (familia) se mantenga alejada de las olas, estas se aproximarán a la cubierta en la popa. En esta situación los reclamos no se harán esperar. El capitán podría decidir inclinar el barco en el sentido opuesto, siendo la tripulación de la proa quien tenga proximidad con las olas.

Figura 2.5 Modelo de equilibrio entre empresa y familia: inclinando el barco (popa)



Fuente: Belausteguigoitia 2012

Hay situaciones en que la tripulación o algunos miembros de ella, pierde de vista que todos van en el mismo barco. Por ejemplo, hay veces en que la tripulación de la proa se siente a salvo por mantenerse por arriba de la línea de flotación, pero eso podría ocurrir porque las olas ya alcanzaron la cubierta de la popa. Si esto ocurre, en cualquier momento todo el barco podría terminar en el fondo del mar.

Canalizar los recursos hacia la familia y descuidar las necesidades de la empresa equivale a inclinar el barco de tal manera que la popa (familia) tenga el agua cerca del borde. Se estará dejando a la empresa sin recursos suficientes para operar correctamente, lo que hará que pronto deje de generar beneficios, así el barco se hundirá, por lo tanto la empresa desaparecerá.

Cabe señalar también que si todos los recursos generados por la empresa se destinan a ella sin que la familia vea beneficio alguno, sus integrantes podrían sentirse sin atención, así que se corre el riesgo de que comiencen a distanciarse de la empresa por no convenir a sus intereses.

Cuando sucede la situación mencionada en el párrafo anterior, esta puede ser generada por el pensamiento del líder de la empresa, quien suele adoptar políticas de austeridad y aplicar el siguiente pensamiento: “el dinero invertido en la empresa puede dar para la familia, pero el dinero invertido en la familia no da para la empresa”. De esto se deriva el cuestionamiento de cuando es el momento preciso en que la familia deba o pueda gozar de los beneficios. Es aquí en donde se pueden comenzar a generar los problemas entre empresa y familia, sin embargo no solo se trata de dinero, sino también de atención, tiempo y energía que se le dedica a uno u otro sistema. Por ejemplo, una situación común es que debido al demandante tiempo que la empresa requiere que se invierta en ella se suele descuidar a la familia, pero si este periodo se alarga indefinidamente entonces esta se verá afectada.

Por todo lo anteriormente expuesto, se podría pensar que lo más correcto o lo más justo es mantener un equilibrio del barco a modo que se mantenga siempre de

manera horizontal, sin embargo hay situaciones o determinados periodos en los que de cada lado del barco que requieren más atención o sacrificio por parte del otro lado, en ese caso se tiene que maniobrar a modo que el barco no se incline demasiado y evitar que se inunde. De ahí que es difícil mantener el pleno equilibrio por lo que el capitán siempre debe estar alerta.

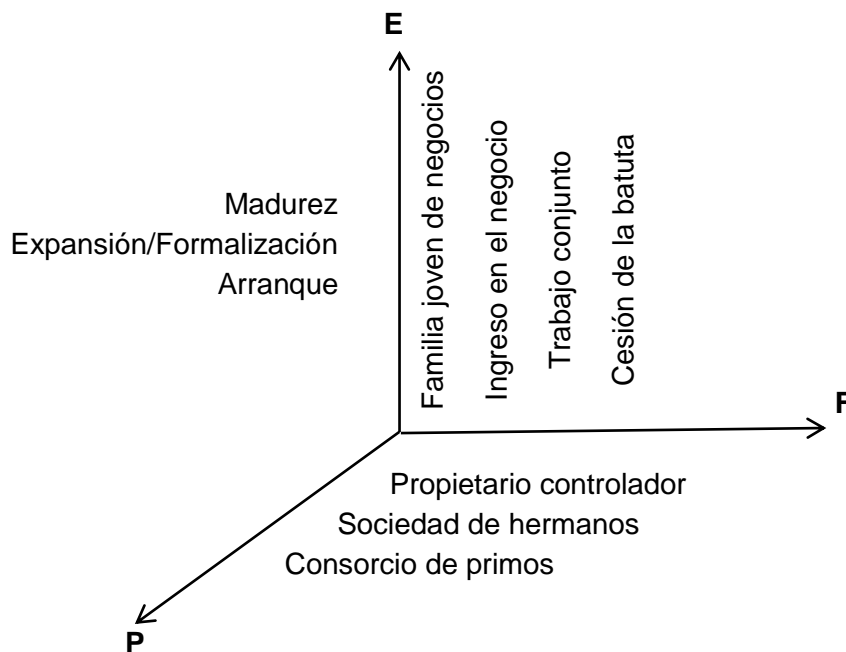
La realidad de la empresa familiar es mucho más compleja de lo que se puede ilustrar con el modelo del barco, es una analogía sencilla,, pero deja ver de manera clara la situación que enfrentan las empresas en relación al equilibrio empresa-familia y explica la necesidad de mantener un equilibrio dinámico entre ambos sistemas.

Los líderes de las empresas familiares constantemente se encuentran ante la disyuntiva de destinar los recursos generados por la empresa hacia la familia.

Modelo evolutivo tridimensional de Gersick et al. (1997)

Un conjunto de autores liderados por Kevin Gersick, entre los que se encontraba John Davis, tomaron como base el modelo de los tres círculos para proponer las etapas evolutivas temporales por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad. El modelo realiza una gran aportación, pues permite entender que hay diferencias entre las diversas empresas familiares, de forma que una empresa familiar será distinta en función de la fase en que se encuentre respecto a cada una de los tres subsistemas (Gimeno, Baulenas y Coma-Cros, 2009).

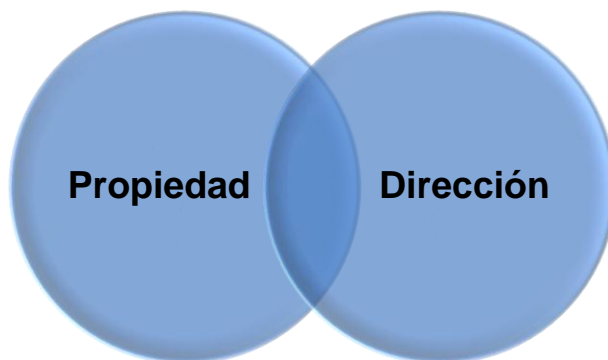
Figura 2.6 Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gimeno et al. 2009

Los modelos anteriores contrastan con el de las organizaciones no familiares de Swinth y Vinton (1993). En este modelo está ausente el sistema familia

Figura 2.7 Modelo de organización no familiar



Fuente: Belausteguigoitia, 2012

2.1.2 Clasificación de las empresas familiares

Todas las empresas familiares tienen en común la injerencia de la familia en ellas, sin embargo, se puede hacer una clasificación en función del número de familias y de generaciones que intervienen, para su comprensión a continuación se muestra una tabla de la clasificación:

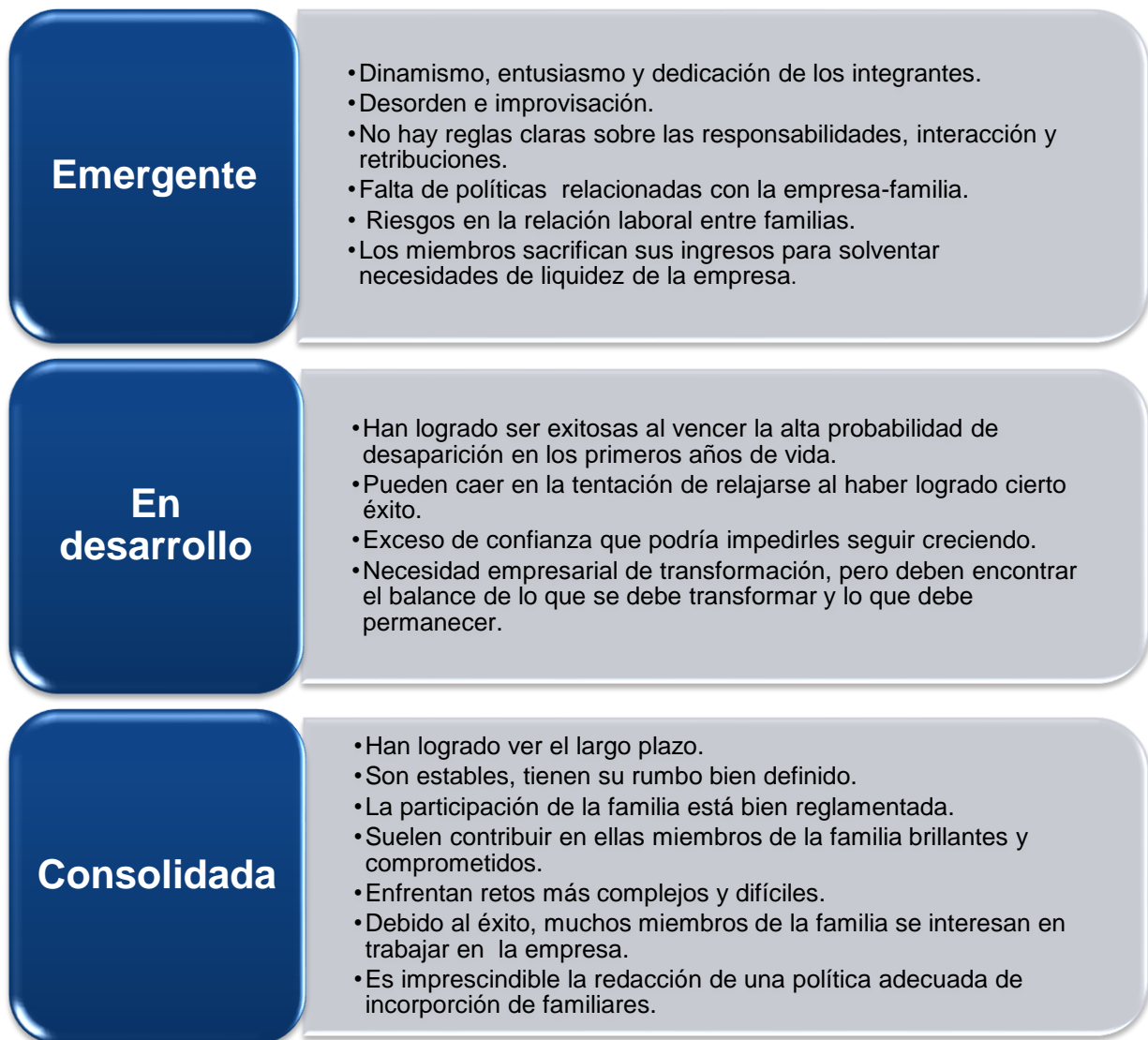
Tabla 2.2 Tipos de empresas familiares

Tipos de empresas familiares			
No. De familias		No. De generaciones	
Unifamiliar	Aquellas en las que interviene una sola familia.	Unigeneracional	Aquellas en las que interviene una sola generación.
Multifamiliar	Aquellas en las que intervienen dos o más familias. Más de una familia es propietaria.	Intergeneracional	Aquellas en las que confluyen dos o más generaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en la clasificación de Belausteguigoitia (2012).

Otra clasificación de las empresas familiares es de acuerdo con su etapa de evolución. Para identificar en cuál de ellas se encuentra la empresa se muestran en la siguiente figura las características que se presentan en cada una de las etapas.

Figura 2.8 Clasificación de las empresas familiares de acuerdo a su etapa de evolución.



Fuente: Elaboración propia con base en Belausteguigoitia (2012)

La microempresa objeto de la presente investigación, se encuentra en la etapa emergente, ya que presenta las características marcadas en esta etapa de evolución.

2.1.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

A pesar de que las empresas familiares pueden ser de tipo micro, pequeñas, medianas y grandes, cada empresa tiene sus particularidades, sin embargo tienen características en común, existen ciertas ventajas y desventajas o fortalezas y debilidades respectivamente en comparación con las empresas que no son de tipo familiar. A continuación se muestran algunas de las más comunes.

Ventajas (fortalezas) de las empresas familiares

Las ventajas que tienen las empresas familiares también pueden ser consideradas como fortalezas, de acuerdo a Martínez (2010), algunas de las más comunes son las que se enlistan a continuación, aunque pueden existir más dependiendo de las peculiaridades de cada empresa.

- a) Visión a más largo plazo.
- b) Mayor unidad de objetivos.
- c) Velocidad de decisión.
- d) Cultura empresarial más fuerte.
- e) Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de los integrantes.
- f) Continuidad en la empresa, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- g) Menores costos destinados al pago a personas ajenas a la familia.
- h) Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los clientes, son más conscientes de la necesidad de entregar la máxima calidad porque está en juego el prestigio.
- i) Mayor responsabilidad social
- j) Buena relación entre los integrantes de la familia en la empresa debido a que tienen intereses muy similares.

Belausteguigoitia (2012) refiere que las empresas familiares son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.

Lo anterior no dista de la realidad, la familia siempre le va a impregnar sus propios valores y características específicas a su negocio, como la dedicación y una atención especial a los clientes. En las MIPYMES familiares es más común la empatía, lo que permite comprender mejor las necesidades del cliente y procurar que estas queden satisfechas desde el instante en que este se acerca a la empresa y hasta el momento de entregarle el producto final o el servicio.

Desventajas (debilidades) de las empresas familiares

- a) Dificultad para separar los roles empresariales y familiares.
- b) Potencial de conflicto entre la familia.
- c) Las generaciones menores pueden mostrar menos compromiso que el fundador.
- d) Gobierno corporativo débil.
- e) Dificultad para separar las finanzas familiares de las de la empresa.
- f) Renuencia a contratar personas externas a la familia puede impedir nuevas formas de pensar.
- g) Las relaciones entre los miembros de una familia en el negocio son más delicadas que las relaciones de empleados que no comparten esta liga familiar. Por ejemplo, la disciplina de un empleado que constantemente llega tarde es mucho más problemática si se trata de un miembro de la familia.
- h) La superposición de las preocupaciones familiares y de los intereses del negocio en la empresa familiar complica el proceso administrativo.
- i) La existencia de una relación familiar agrega complicaciones emocionales que dificultan la revisión, por ejemplo, la sesión de revisión de desempeño entre un jefe padre y un subordinado hijo, puede parecer un campo minado.
- j) Marcada resistencia al cambio y a la profesionalización de la empresa.

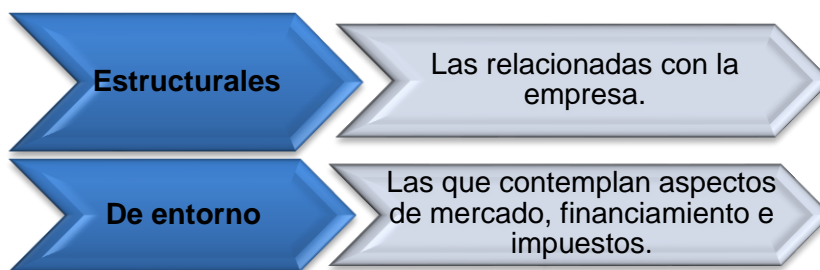
La armonía del grupo familiar se pone en riesgo cuando se mezcla con la empresa (Belausteguigoitia, 2012), esta es una de las causas de temor al iniciar y/o mantener un negocio familiar. Se podría decir que lo difícil no es iniciar un negocio familiar, sino mantenerlo, ya que este tipo de empresas son complicadas, pueden ser diversos los factores tanto internos como externos los que pueden complicar su continuidad.

2.1.4 Causas de mortalidad de las empresas familiares

Cuando las empresas familiares nacen de manera poco planeada, la mortalidad es altísima. Pueden ser diversas las causas, muchas veces les falta capital o conocimientos y después de los primeros tropiezos los dueños se sienten abrumados, por lo que abandonan la idea. En ocasiones, las frenan cuestiones relativas a la administración tales como una organización poco clara para tomar decisiones sobre las compras, los empleados, el dinero, políticas y lineamientos sobre los que dueños y familiares pueden hacer o deben evitar, entre muchos otros posibles factores (KPMG, 2013).

En un estudio sobre micro y pequeñas empresas mexicanas, realizado por Maza y Páez (1997), citado por Belausteguigoitia (2012), señalan que las causas de la desaparición de las empresas familiares pueden dividirse en dos grandes grupos tal como se señala en la siguiente figura:

Figura 2.93 Causas de desaparición de las empresas familiares según Maza y Paez (1997)



Fuente: Elaboración propia con base en el estudio de Maza Y Paez (1997) citados por Belausteguigoitia (2012)

Dicho estudio arrojó que la principal causa de la desaparición de las empresas familiares, son los factores administrativos, tales como los siguientes:

- Carencia de un sistema administrativo: Dirección de forma improvisada.
- Operar con un sistema inadecuado: Administración como si no fueran familiares.
- Manejo ineficiente de los recursos: Favorecer a la familia y dejar sin recursos a la empresa.
- Carencia de control: No ejercer la delegación de manera eficaz.

Las causas anteriores son de tipo estructural, ya que están relacionadas directamente con la situación interna de la empresa, es decir, con su estructura.

Con base en Belausteguigoitia (2012) se puede decir que el entorno de la empresa influye en su éxito o fracaso, sin embargo lo que lo determina son las decisiones y

las acciones de las personas que la manejan, que están directamente relacionadas con su comprensión y planeación.

De ahí deriva la importancia de planear estratégicamente todas aquellas acciones que deben realizarse para que –retomando el modelo de Belausteguigoitia- el barco llegue a buen puerto. Es por eso que a continuación se aborda el tema referente a la planeación estratégica.

2.2 Planeación Estratégica

El origen de la planeación es militar, se adaptó al sistema de la planeación en las organizaciones para que, mediante líneas de acción llamadas estrategias se cubra el diferencial entre el ser y el deber ser en las empresas (Valdés, 2005).

El autor referido dice que para la formulación de la estrategia es necesario definir la razón de existir de la organización, así como las relaciones entre lo interno y lo externo, estableciendo objetivos a largo plazo e identificando las líneas generales de acción, con el fin de optimizar los recursos.

La estrategia empresarial es una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar sus limitaciones y fortalezas, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales. La estrategia debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer (Chiavenato, 2000).

Figura 2.40 Fases del proceso administrativo.



Fuente: Elaboración propia con base en la literatura revisada.

Chiavenato (2000) explica que la estrategia en sí misma, se preocupa por “qué hacer” y no por “cómo hacer”. Exige que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica, pero como estos medios incluyen toda la empresa, es necesario atribuir responsabilidades a todos los niveles de la misma.

Aterrizando esto a las microempresas familiares, en las que no contamos con muchos niveles ni áreas, se hace aplicable en cada uno de los integrantes que conforman la empresa, cada uno de ellos debe contribuir para que se pueda aplicar la estrategia.

Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente.

Previamente a la implementación de la estrategia se requiere contar con un plan de acción, ambos conceptos –estrategia y plan- en conjunto conforman lo que se denomina como planeación estratégica.

De acuerdo a Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), la Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Estos autores definen la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Asimismo formulan que la planeación estratégica es más que un plan a futuro; ayuda a la empresa a crearlo.

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos:

- a) La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- b) La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- c) La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla.

- d) La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- e) La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a su función.
- f) Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

La planeación estratégica debe apoyarse en una multiplicidad de planes situados en la parte inferior de la estructura de la organización. Para llevar adelante la planeación estratégica la empresa requiere subdivisiones graduales de los planes hasta llegar al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas. De este modo la planeación estratégica requiere planes tácticos y cada uno de estos requiere planes operacionales que combinen actividades para obtener efectos sinérgicos (Chiavenato, 2000).

Para la presente investigación y estudio de caso que nos ocupa se hará un enfoque hacia la planeación estratégica, sin embargo, a manera de comprensión de los diversos tipos de planeación, se muestra la tabla 2.3.

La planeación táctica y la planeación operativa u operacional se refieren a cómo hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con qué se debe hacer (Goodstein et al, 1998).

La planeación estratégica es un proceso continuo que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente (Chiavenato, 2000).

Tabla 2.3 Niveles de planeación empresarial

Niveles de la empresa	Tipos de Planeación			
Institucional	Estratégica			
Táctico	Mercadológica	Financiera	Producción	Recursos humanos
Operacional	Plan de: De ventas. De promoción. De publicidad. De investigación de mercado. De relaciones públicas.	Plan de: De utilidades De inversión De flujo de caja Presupuestal de gastos De ingresos	Plan de: Producción Mantenimiento De equipos nuevos De suministros De racionalización	Plan de: De carreras De salarios y remuneraciones De entrenamiento De reclutamiento y selección De beneficios y servicios sociales.

Fuente: Chiavenato, 2000.

2.2.1 La Estrategia

Michael E. Porter (1996), afirma que las empresas deben ser dinámicas y flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia, ya no pueden esperar a lograr el posicionamiento, puesto que este es demasiado estático para los cambios tan radicales del mercado, en el que los rivales pueden copiar rápidamente las buenas prácticas de la competencia, por lo que la ventaja competitiva es temporal. Las empresas deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas.

Pese a lo anterior, las empresas no se deben comparar excesivamente, de lo contrario se puede caer en el error de que mientras más recurren a la evaluación comparativa con otras, más parecidas acaban siendo, no se trata de ser igual, sino de ser mejor.

Porter (1996) también explica que las empresas al compararse con la competencia se enfrentan al riesgo de que surja una confusión entre la eficiencia operativa y la estrategia -conceptos que se explican más adelante-. Ambas son esenciales para lograr resultados pero funcionan de manera diferente.

Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener, la cual surge tanto de la elección de actividades como de la forma de realizarlas.

La **eficacia operativa** que consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales, se refiere a las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor los recursos, por ejemplo reduciendo defectos en los productos. La mejora constante de eficacia operativa es necesaria para conseguir una mayor rentabilidad, pero no es suficiente. Los competidores pueden imitar rápidamente formas superiores de satisfacer las necesidades de los clientes. Para lograr las mejoras en la eficacia operativa se necesita una forma nueva de llevar la empresa. En contraste, el **posicionamiento estratégico** entraña la realización de actividades diferentes de las de los rivales o la realización de actividades similares de forma diferente. Mientras que la **estrategia competitiva** consiste en ser diferente, significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. La esencia de la estrategia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales (Porter, 1996).

En consecuencia, si en las empresas se adopta una estrategia competitiva se logra también la eficacia operativa, y por ende se obtiene un posicionamiento estratégico.

La **competencia estratégica** es el proceso de descubrimiento de nuevas posiciones que atraen a clientes de empresas establecidas o que captan para el mercado a clientes nuevos. Las empresas nuevas –y relativamente nuevas- pueden prosperar ocupando una posición que un competidor ocupó en el pasado y que ha acabado abandonando después de años de imitación y de dispersión de actividades. (Porter, 1996).

Mientras que la **eficacia operativa** se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de combinarlas, es decir, de configurar la forma en que las diversas actividades se van a relacionar entre sí.

Parte de la estrategia es cuestionar a la empresa con una pregunta que aparentemente es sencilla pero que de fondo puede ser compleja: ¿En qué es especialmente competente la empresa? Si se realiza un cuestionamiento respecto a cuales son los factores de éxito de la empresa, la respuesta es que todo cuenta, todo el sistema de actividades. La **ventaja competitiva** proviene de la forma en que sus actividades encajan entre sí. Mientras más fuerte sea la cadena mayor será la dificultad que impida la entrada de imitadores. Si las actividades están integradas de una manera eficiente esto permite minimizar costos, ya que habrá menos desperdicio de recursos, se crea un verdadero valor.

En las empresas que tienen una buena estrategia, las actividades se complementan entre sí de una forma que crea verdadero valor económico. Esta es la forma de que el encaje estratégico genere ventaja competitiva y una mayor rentabilidad.

La coordinación y el intercambio de información entre las actividades para eliminar las redundancias y para minimizar el derroche de esfuerzos son factores clave para la optimización, por lo que las mejoras en una actividad repercutirán positivamente en las demás.

Derivado de lo anterior ahora se puede definir a la estrategia: Consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia de que se hagan bien muchas cosas, no sólo unas cuantas y de que estas cosas estén integradas entre sí. Si no hay un encaje entre las actividades, no habrá estrategia distintiva y la sostenibilidad será escasa, las funciones serán independientes y la eficacia operativa será el determinante del rendimiento de la empresa.

2.2.2 Lo que no es planeación estratégica

Hasta ahora se ha mencionado lo que es la planeación estratégica y en que consiste, sin embargo se pueden presentar confusiones en cuanto a lo que abarca, por eso es que a continuación se plantea lo que “no es planeación estratégica” de acuerdo a Goodstein (1998).

- **No consiste en pronosticar:** El pronóstico implica extrapolación de tendencias del negocio presente hacia el futuro, pero como rara vez son correctas o exactas es necesaria la planeación estratégica. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo con que el ritmo de cambios se incrementa en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado el pronóstico se verá muy reducido en el futuro.
- **No es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios.** Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque los análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituyen su esencia.
- **No sólo tiene que ver con decisiones futuras,** por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro.

- **No elimina el riesgo**, sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben sumir, pues logran una mejor comprensión de parámetros utilizados en sus decisiones.

2.2.3 Modelos de planeación estratégica

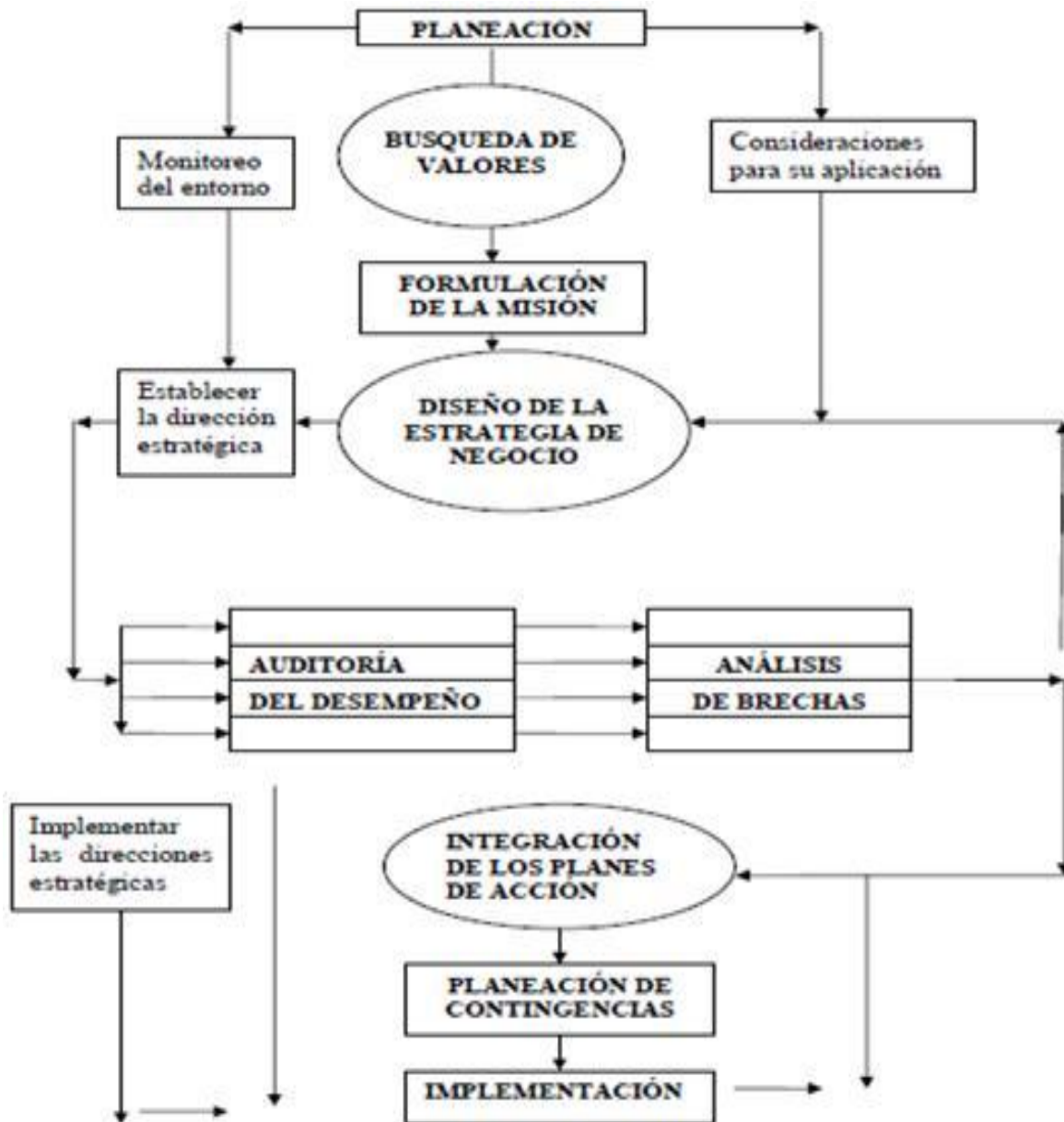
Un modelo de planeación estratégica se puede definir como la representación gráfica de las fases secuenciales que sirven de guía para el diseño e implantación de la planeación estratégica en las empresas.

Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein et al, 1998

Este modelo es aplicable a diversas organizaciones, entidades gubernamentales, organizaciones con y sin ánimo de lucro y organizaciones industriales. Se optó por mencionar este modelo en la presente investigación porque difiere de otros por su énfasis en las áreas de aplicación e implementación en cada paso del proceso, el cual implica nueve fases secuenciales:

- I. Planeación
- II. Monitoreo del entorno – Consideraciones para su aplicación
- III. Búsqueda de valores
- IV. Formulación de la visión
- V. Diseño de la estrategia de negocio
- VI. Auditoría del desempeño - Análisis de brechas
- VII. Integración de los planes de acción
- VIII. Planeación de contingencias
- IX. Implementación

Figura 2.15 Modelo de planeación estratégica aplicada.



Fuente: Goodstein et al, 1998.

Modelo de Planeación Estratégica de la Empresa familiar de Belausteguigoitia, 2012.

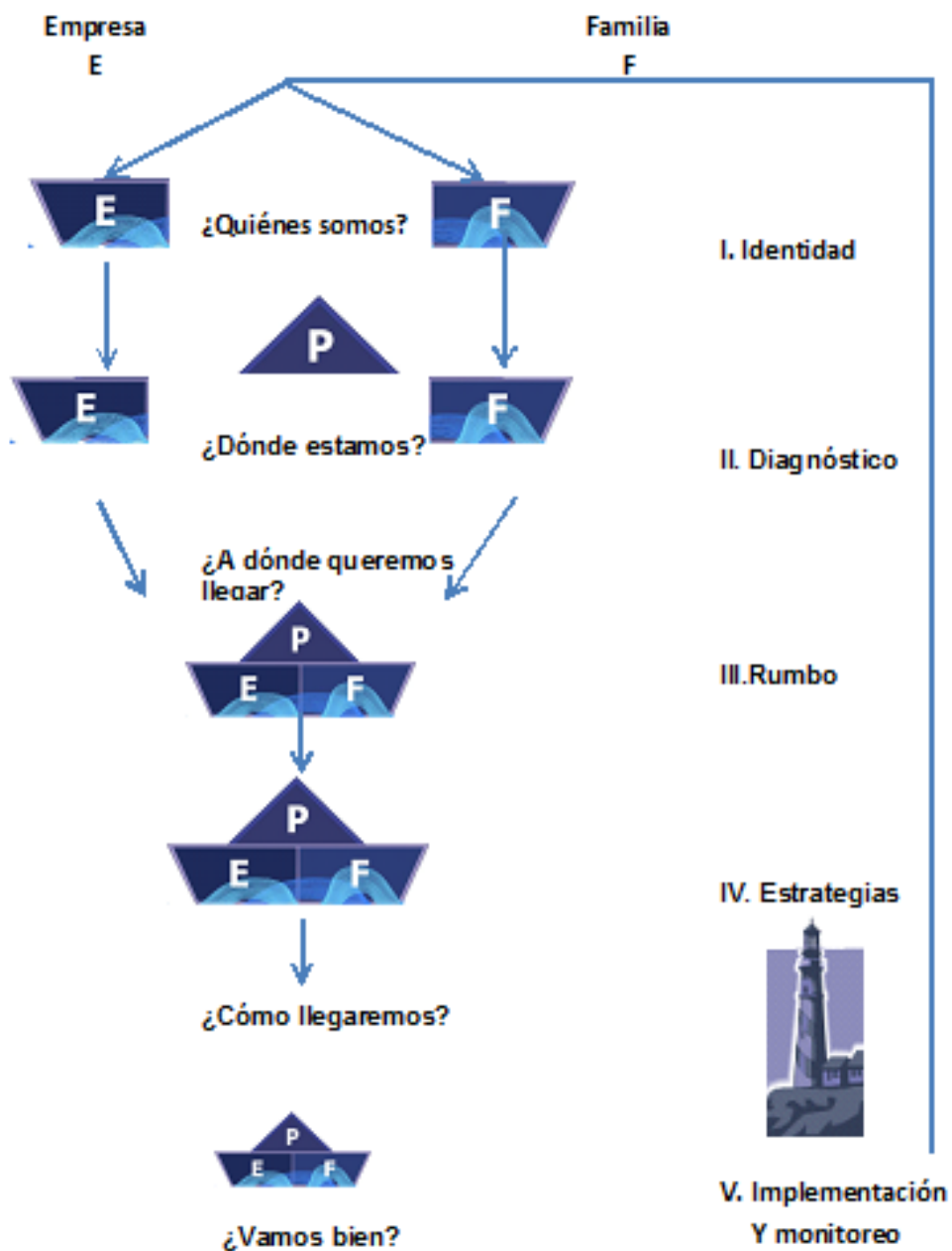
Este modelo de planeación estratégica familiar considera el ámbito empresarial y el de familia, ya que se requiere darle importancia a ambas dimensiones, porque, en palabras del autor, las empresas familiares pueden fracasar en el intento de implementar la planeación estratégica si no se contemplan ambos sistemas, porque puede ser que la empresa se vea amenazada debido a los planes de la familia, o incluso la familia también puede tener planteado un destino que se ve amenazado por los planes de la empresa.

Este modelo se divide en cinco fases, mismas que están asociadas a una pregunta.

- I. Identidad: ¿quiénes somos?
- II. Diagnóstico: ¿dónde estamos?
- III. Rumbo: ¿a dónde queremos llegar?
- IV. Estrategias: ¿cómo llegaremos?
- V. Implementación y monitoreo: ¿cómo vamos?

En las dos primeras fases se realiza el ejercicio de planeación en forma paralela entre empresa y familia. En las siguientes tres fases, se integran las dimensiones en la empresa familiar con la idea de articular y alinear los objetivos de cada una de estas dimensiones.

Figura 2.12 Modelo de Planeación estratégica para empresas familiares.



Fuente: Belausteguigoitia, 2012.

Hasta aquí se han visto los conceptos elementales para la comprensión del problema de investigación planteado para el presente estudio. Sin duda se puede decir que el tema de las empresas familiares a pesar de ser una disciplina joven, es muy amplia. Debido a la gran influencia que este tipo de empresas tienen en el mundo pero principalmente en la economía de México y el resto de Latinoamérica, se hace creciente la necesidad de que las empresas familiares sean objeto de estudio.

Toda empresa que quiera sobrevivir en el largo plazo requiere de una planeación estratégica debidamente estructurada que le permita adoptar planes de acción para lograr su permanencia a través del tiempo y alcanzar sus objetivos.

En el siguiente capítulo se abarca el impacto que la planeación estratégica ejerce sobre las empresas familiares, puesto que no basta con que una empresa conozca el concepto de esta, sino que se requiere de la comprensión de los beneficios que trae hacia la empresa para que se adopten por convicción y se transmitan hacia todos los niveles de la empresa o en su caso a todos los integrantes de la misma, ya que sin la participación de todas las áreas y/o personas involucradas no se podrían obtener los resultados deseados.

CAPÍTULO 3. EL IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La planeación ha tenido presencia desde épocas remotas, Robbins y Coulter (2010) piensan que esfuerzos realizados por las personas encargadas de planear, organizar, dirigir y controlar actividades han existido durante miles de años. Por ejemplo las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China que fueron proyectos de gran alcance requirieron de un esfuerzo extraordinario y son muestra de la planeación. No sabemos quién estuvo a cargo de la dirección de dichos proyectos, pero pensando más a fondo, alguien tuvo que planear lo que se tenía que hacer, alguien tuvo que organizar al factor humano y los materiales, alguien tuvo que dirigir a los trabajadores y aplicar controles para que todo se realizara conforme a lo planeado.

Por lo anterior se puede decir que la planeación ha jugado un papel importante desde la antigüedad y está presente en diversos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. Con el paso del tiempo la planeación se ha tenido que ir adaptando a las necesidades de cada entidad económica. Diversos autores han diseñado sus modelos de planeación estratégica, mismos que pueden ser adaptables a la situación específica de las empresas, pero no contemplan la dimensión familiar, es por eso que en el presente capítulo se muestran dos modelos reconocidos de planeación estratégica, uno que es adaptable a cualquier tipo de empresa y uno aplicable a las empresas familiares.

Asimismo, se exponen las principales problemáticas a las que se enfrentan las empresas familiares y que muestran la evidente necesidad de la implementación de la planeación estratégica.

3.1 Influencia de la Planeación Estratégica en las MIPYMES

Retomando la analogía del modelo de Belausteguigoitia (2012), comentado en el capítulo 2, en la que se ilustra a la empresa familiar como un barco, se puede proponer que si este va navegando sin una brújula, sin mapas ni coordenadas y sin los elementos necesarios para llegar al destino definido por el capitán y sus tripulantes, entonces se dificulta seguir el rumbo correcto. En este caso los instrumentos que facilitan que el barco llegue a buen puerto son los que conforman a la planeación estratégica.

Todo negocio, es creado con la finalidad de obtener utilidades, que de no ser obtenidas en el mediano o largo plazo entonces el negocio no tiene razón de existir, pero para lograrlo no basta con tener las ganas de emprender, se requiere de algo más importante: contar con planes que permitan ver hacia el futuro. Las metas y los objetivos pueden ser tan grandes o tan pequeños como el emprendedor desee, esto depende de la visión que tenga.

Para que el negocio obtenga las utilidades y los beneficios deseados por el empresario, se requiere tomar acciones que estén guiadas por uno o varios planes previamente diseñados. Teniendo una planeación estratégica acorde a las necesidades del negocio será más fácil lograr su permanencia.

3.1.1 Ventajas de la Planeación estratégica

El diseño y aplicación de la planeación estratégica trae consigo una serie de beneficios a la empresa que lo implante. McDonald (1994) citado por Sainz de Vicuña (2009) enlista las siguientes ventajas notables que proporciona un plan estratégico.

- Mejora la coordinación de las actividades.

- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.
- Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.
- Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.

Pero para que la planeación estratégica sea una herramienta satisfactoria, no basta con diseñarla e implantarla, un mal uso de ella puede generar la sensación de fracaso. En una entrevista realizada a Porter en 2011, comentó que tener una estrategia es difícil. Más todavía conservarla. En dicha entrevista Porter también plantea que uno de los principios en los que se basa la planeación estratégica es la necesidad de reunir al equipo encargado de un negocio en particular, la planeación debe realizarse en conjunto. No puede dividirse el trabajo para integrarlo al final. La estrategia engloba a la totalidad de la empresa, no solo algunas partes. Este es el principio fundamental de una buena estrategia (Magretta 2013).

La planeación estratégica es una de las características de las empresas profesionales o en vía de profesionalizarse, por eso es que una empresa familiar que desea lograrlo no debe perder de vista que requiere diseñar una planeación estratégica adecuada. Para mayor referencia a continuación se presenta un cuadro en el que se hace un comparativo de las características de las empresas familiares profesionales contra las no profesionales.

Tabla 3.1 Comparación entre la empresa familiar profesional y no profesional.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar no profesional
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para a familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia del método en la administración.
Toma de decisiones basada en la información.	Toma de decisiones basada en la intuición.
Estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran por buenas relaciones con los jefes y siendo leal a ellos.
El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad.	No existe un consejo de administración que en verdad opere como tal.
Funciones del personal están claramente definidas.	Funciones de personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada; la autoridad y responsabilidad se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia.
Existe una planeación estratégica	Se improvisa sin rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la empresa.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: Belausteguigoitia, 2012.

3.2 Problemática común a la que se enfrentan las MIPYMES familiares

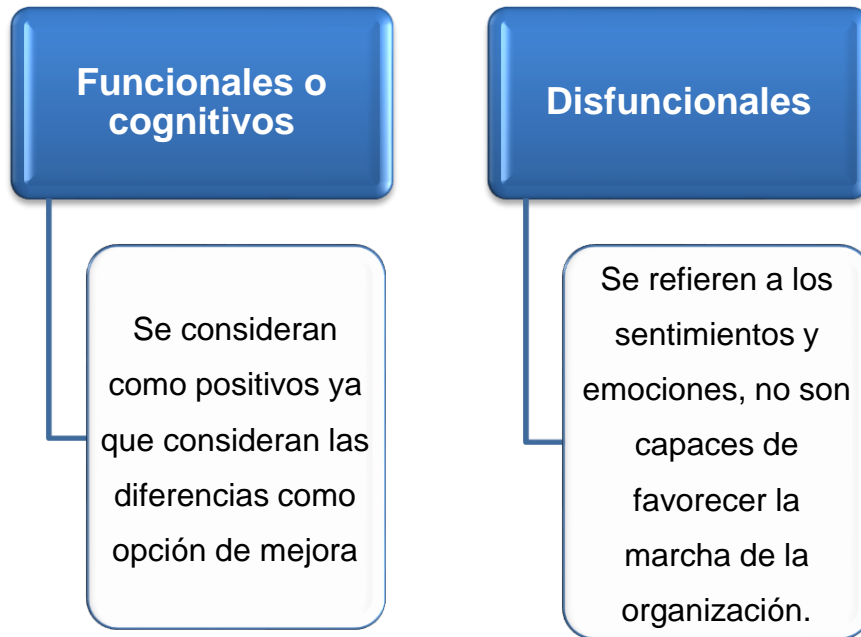
El espíritu emprendedor es uno de los principales factores que da origen y a la vez explica el crecimiento de las organizaciones. Este incluye la alegría de crear, el compromiso hacia la empresa, la armonía de grupo y la creatividad en el trabajo cotidiano. Si el espíritu emprendedor desaparece de la empresa familiar entonces, difícilmente se logra la continuidad y no se alcanza el éxito (Belausteguigoitia, 2012).

Una de las razones fundamentales por las que la gente decide no emprender negocios con su familia es el temor a que haya conflictos dentro de ella. Y en efecto, la fricción entre los seres queridos y los intereses de la empresa es lo que hace a la empresa familiar algo único (Carlock, 2002). Pero este no debe ser motivo para descartar la posibilidad de compartir el trabajo con uno o varios integrantes de la familia, pues existen incontables historias de éxito.

Con frecuencia las empresas familiares descubren que la familia es un obstáculo, esto puede ocurrir por diferentes razones: conflictos personales no resueltos, falta de confianza, difíciles relaciones familiares o exigencias familiares a la empresa. El conflicto es un elemento natural de las relaciones humanas, en algunas familias se convierte lamentablemente en la pauta habitual de interacción. Trabajar juntos intensifica las interacciones familiares y puede exacerbar los problemas de familia, tales como la rivalidad entre hermanos o la competencia entre diferentes generaciones; pero cuando una familia permite que conflictos no resueltos o recurrentes disminuyan la comunicación y la confianza en la familia, resulta difícil para sus miembros compartir ideas, discutir asuntos o tomar decisiones de manera eficaz (Carlock et al., 2002), pero depende mucho de la manera en que los integrantes de la familia-empresa hagan frente a los conflictos, los cuales se pueden visualizar desde dos perspectivas completamente opuestas.

De acuerdo a Belausteguigoitia (2012) los conflictos podrían dividirse en dos grandes grupos tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3.1 Tipos de conflictos



Fuente: Elaboración propia con base en Belausteguigoitia, 2012.

Los funcionales o cognitivos pueden ser visualizados como una opción de mejora, es una postura moderna que estima que los desacuerdos pueden propiciar cambios favorables. Por el contrario, los disfuncionales generalmente pueden ser visualizados como algo perjudicial que debe evitarse a toda costa porque se perciben como negativos y no traen nada bueno.

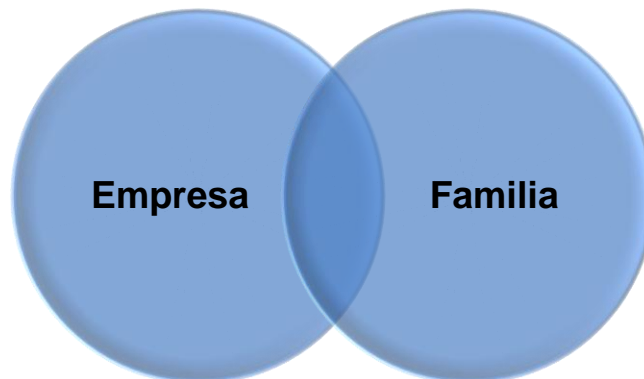
Las desventajas de las empresas familiares mencionadas en el capítulo 2 tienen relación con la problemática de este tipo de empresas. En todas ellas se pueden crear conflictos, sin embargo una de las características peculiares de las empresas familiares es la mayor facilidad de que la armonía de la familia se ponga en riesgo cuando se mezcla con la empresa, porque surgen conflictos que si no se resuelven pronto y de la mejor manera la podrían afectar gravemente.

Una de las razones por las que se manejan mejor los conflictos en las empresas familiares es porque la familia se interesa en el negocio, los integrantes aprenden a llevar una buena relación dentro de la empresa con sus familiares, puesto que tienen intereses muy similares entre ellos. Esta gran ventaja puede anularse si la dinámica familiar no es propicia.

Es difícil para las empresas familiares separar los intereses de la familia de los empresariales. Es por eso que en el punto en donde interactúan estos dos sistemas sociales es en donde se crea el área de conflicto.

El modelo de los dos círculos muestra de manera gráfica la zona o área de conflicto que hay en las empresas familiares como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3.2 Modelo de dos círculos de la empresa familiar.



Fuente: Belausteguigoitia (2012)

A la intersección de ambos círculos se le llama zona de conflicto. El modelo de los dos círculos muestra la interacción de los sistemas familia y empresa, y evidencia que lo ideal es que la intersección se reduzca a manera de disminuir la zona de conflicto.

Las empresas familiares se distinguen del resto de las MIPYMES, ya que tienen particularidades que solo se presentan en este tipo de entes económicos. La problemática que en ellas se presenta es diversa y varía dependiendo de las características de cada una de ellas, sin embargo hay algunos problemas que comúnmente se presentan en las empresas familiares como los que a continuación se describen.

Maubert y Ortiz (2009) consideran que algunos de los errores que se cometen con mayor frecuencia en las empresas familiares son los que se enlistan a continuación.

- Falta de dirección.
- Falta de planeación.
- Resistencia al cambio.
- Poca profesionalización
- Equipos débiles
- No separar los recursos
- Falta de un plan de sucesión
- Integrar solamente a familiares a la empresa
- Mala asignación de puestos

Como se puede apreciar en este capítulo, la planeación estratégica tiene un impacto significativo en las empresas familiares, sus ventajas contribuyen a que la empresa pueda tener un desempeño favorable. Por otro lado, existen problemas comunes en este tipo de empresas, pero a pesar de ello hay problemáticas muy peculiares que dependen de sus características específicas.

“Producciones Arcángel” tiene problemas específicos mismos que se detectan mediante algunos instrumentos de diagnóstico y se enuncian en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4. PROBLEMÁTICA PARTICULAR DEL CASO DE ESTUDIO: PRODUCCIONES ARCÁNGEL

En el presente capítulo tiene por objetivo identificar las áreas de oportunidad que tiene la empresa familiar “Producciones Arcángel” mediante una encuesta y entrevistas dirigidas a sus integrantes. Los resultados se analizan mediante gráficas y se plantea la problemática específica de la empresa para poder determinar sus causas y proponer soluciones.

4.1 Diagnóstico de la situación de la empresa en estudio “Producciones Arcángel”

Un proceso de mejora en una empresa familiar se inicia con un diagnóstico (Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich y Sashida, 2008). La aplicación del diagnóstico empresarial es de gran importancia debido a la necesidad de conocer la situación del ente económico para detectar deficiencias, tomar decisiones y prever situaciones futuras.

Müller et al (2008) hace una analogía entre el diagnóstico de la empresa familiar y el diagnóstico médico. Cuando el enfermo acude con el médico, este último no puede emitir un diagnóstico sin antes recomendar ciertos análisis, y una vez que se conocen los resultados se puede dar un diagnóstico con certeza y recetar los medicamentos necesarios. Lo mismo sucede con el diagnóstico en la empresa familiar, es necesario realizarlo para determinar cuál es el mal o los males que aquejan a la empresa y poder hacer recomendaciones correctivas y/o preventivas.

No es fácil para las empresas familiares aceptar que se realice un diagnóstico, uno de los factores es por temor a que salgan a la luz problemas que puedan complicar la situación, sin embargo, esos problemas podrían ser la causa de los males de la empresa que estén deteniendo el buen funcionamiento y crecimiento de la misma.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa “Producciones Arcángel”, se optó por aplicar dos instrumentos de forma directa: encuesta y entrevistas dirigidas. El primer instrumento es una encuesta diseñada por Belausteguigoitia (2012) que es aplicable a las empresas familiares ya que contempla los tres ejes de este tipo de organizaciones: empresa, familia y propiedad. Cada eje está conformado por diez ítems, por ende la encuesta tiene un total de treinta. Se basa en la escala de Likert por lo que cada ítem se responde al marcar una de las cinco columnas que se encuentran en la parte derecha las cuales están numeradas, cada número equivale a una respuesta conforme a lo siguientes.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El segundo instrumento es una encuesta dirigida que se conforma de diez preguntas que se aplicarán a la muestra, lo que permitirá conocer sus opiniones de manera abierta y servirá para hacer un análisis cualitativo.

Ambos instrumentos –encuesta y entrevistas- permitirán conocer el nivel de desarrollo que la empresa ha alcanzado y a su vez detectar la problemática que le afecta y que detiene su correcto desempeño y crecimiento.

La empresa está conformada por una población de cinco integrantes, al ser una cantidad pequeña de personas conforman también la muestra para la aplicación de los instrumentos de diagnóstico.

El tipo de muestreo es no probabilístico, ya que de acuerdo a Sampieri (1997), en este tipo de muestras la elección de los sujetos depende de la decisión del investigador, y en este caso las necesidades de la investigación requieren que los

instrumentos se apliquen únicamente a los integrantes de la empresa, pues son quienes mejor conocen los aciertos y las deficiencias, sus percepciones servirán para diseñar la propuesta del plan estratégico.

A continuación se muestra el instrumento de diagnóstico –encuesta- que se aplicó a los integrantes de la empresa.

.

		ÍTEMS PARA EL DIAGNÓSTICO					
No.		1	2	3	4	5	
EMPRESA	1	Las metas de la organización están claramente definidas.					
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos.					
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
FAMILIA	11	Los planes empresariales toman en cuenta las circunstancias de la familia					
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y ha instalado un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					
	14	Existe un plan de sucesión por escrito.					
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
PROPIEDAD	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
	23	La información financiera y de otras áreas se presenta con regularidad a todas las áreas que tienen derecho a solicitarla.					
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
		Subtotal (número de marcas por columna)					
		Valores	X1	X2	X3	X4	X5
		Totales (subtotales multiplicado por los valores)					

4.2 Análisis e interpretación de resultados

La encuesta se aplicó de manera individual a las cinco personas que conforman la empresa familiar “Producciones Arcángel”, por lo que se determinaron los resultados de cada persona encuestada conforme al puntaje que se obtuvo mediante el procedimiento que a continuación se explica. Posteriormente se analizaron los resultados de manera conjunta para obtener un resultado general obtenido mediante la determinación de la media de los cinco resultados individuales.

El procedimiento para determinar el puntaje para la interpretación de resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de diagnóstico diseñado por Belausteguigoitia (2012), es conforme a lo siguiente:

- Se sumó el número de respuestas de cada columna para obtener un “subtotal” por cada una.
- El “subtotal” que se obtuvo por cada columna se multiplica por el “valor” que le corresponde a cada columna para obtener un “total”, el “valor” es el número de columna según corresponda 1, 2, 3, 4 o 5.
- Los totales de las cinco columnas se suman para obtener un “total final”.
- El máximo que se podría alcanzar es de 150 puntos, este valor se obtiene tomando en cuenta el supuesto de que el total de las respuestas fuera “Totalmente de acuerdo”, entonces el total de respuestas que son 30, al multiplicarse por el “valor” 5, da un total de 150.
- El total final se ubicó en el rango establecido en la interpretación de resultados que a continuación se enuncia.

Rangos de interpretación de resultados

- a) Si se obtuvieron **más de 120 puntos**, la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la empresa.
- b) Si se obtuvieron **entre 90 y 119 puntos**, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- c) Si se obtuvieron **entre 60 y 89 puntos**, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y por el otro hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios que aún no son tan evidentes.
- d) Si se obtuvieron **menos de 60 puntos** significa que es una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

A continuación se muestran los resultados de cada una de las encuestas aplicadas a los cinco integrantes de la empresa y la manera en cómo se obtuvo el puntaje de cada una de ellas conforme al procedimiento enunciado anteriormente. En el anexo 1 se muestran los instrumentos contestados y la obtención de los puntajes.

Respuestas de integrante 1

	Totalmente en Descuerdo	En Descuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total final
Subtotal	3	1	3	10	13	
Valores	1	2	3	4	5	
Total	3	2	9	40	65	119

Puntaje total de la encuesta realizada al integrante 1: **119**

Respuestas de integrante 2

	Totalmente en Descuerdo	En Descuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total final
Subtotal	15	5	1	6	3	
Valores	1	2	3	4	5	
Total	15	10	3	24	15	67

Puntaje total de la encuesta realizada al integrante 2: **67**

Respuestas de integrante 3

	Totalmente en Descuerdo	En Descuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total final
Subtotal	6	5	13	6	0	
Valores	1	2	3	4	5	
Total	6	10	39	24	0	79

Puntaje total de la encuesta realizada al integrante 3: **79**

Respuestas de integrante 4

	Totalmente en Descuerdo	En Descuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total final
Subtotal	15	3	3	8	1	
Valores	1	2	3	4	5	
Total	15	6	9	32	5	67

Puntaje total de la encuesta realizada al integrante 4: **67**

Respuestas de integrante 5

	Totalmente en Descuerdo	En Descuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total final
Subtotal	20	1	1	6	2	
Valor	1	2	3	4	5	
Total	20	2	3	24	10	59

Puntaje total de la encuesta realizada al integrante 5: **59**

A continuación se muestra el resultado general de las cinco encuestas, el cual se obtuvo determinando la media de los puntajes totales de cada una de ellas para obtener un nuevo puntaje promedio.

Integrante	Totalmente en Descuerdo	En Descuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totales finales
1	3	2	9	40	65	119
2	15	10	3	24	15	67
3	6	10	39	24	0	79
4	15	6	9	32	5	67
5	20	2	3	24	10	59
					Total	391
					Promedio (Media)	78

Como se puede observar, los resultados de las cinco encuestas son disímiles, por lo cual se determinó la **desviación estándar** cuyo valor es de **23.9**, lo que significa que partiendo de la media existe una variabilidad de **23.9** hacia arriba y hacia debajo de dicho valor, por lo tanto:

Media	78
--------------	-----------

Desviación estándar	23.9
--------------------------------	-------------

Los puntajes individuales de las encuestas oscilan entre los 59 y 119 puntos. El puntaje mayor que es de 119, corresponde a la encuesta aplicada al fundador de la empresa y de acuerdo a los rangos de resultados, la organización se encuentra en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito. Mientras que los puntajes del resto de encuestas son de 67, 79, 67 y 59 puntos, y la media de 78 puntos, por lo que de acuerdo a los rangos de interpretación se deben realizar cambios para articular a la empresa y familia y por otro lado, hacer a la empresa más competitiva.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de diagnóstico de la empresa indican que en ella existen áreas de oportunidad que se pueden mejorar para hacerla más competitiva, existe dinamismo y entusiasmo por parte de los integrantes pero no existen metas claramente definidas ni un plan estratégico a largo plazo, lo que genera que exista desorden e improvisación. No hay reglas claras sobre las responsabilidades, interacción y retribuciones de los integrantes y no hay políticas. Lo anterior puede ocasionar problemas laborales en la empresa que podrían llegar a afectar las relaciones familiares.

Lo anterior es a manera de introducción hacia el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados, mismos que se detallan a continuación.

4.2.1 Análisis Cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se examinan los resultados arrojados en la encuesta por cada eje –empresa, familia y propiedad- y se presentan mediante gráficas. Se despliega una gráfica por cada ítem y al final de los ítems de cada eje se presenta una gráfica general que resume los resultados.

Para la elaboración de las gráficas por cada ítem se toma en cuenta que cada una de las cinco respuestas equivale al 20%.

Para la elaboración de la gráfica general por eje, se consideró el total de respuestas que conforman el eje, de tal manera que si, son 10 ítems multiplicados por las respuestas de los 5 integrantes hacen un total de 50 respuestas por eje, cantidad que se tomó como el 100%, de ahí se parte para determinar el porcentaje de cada tipo de respuesta.

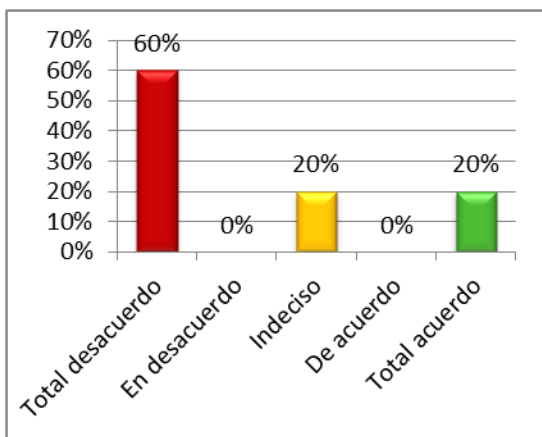
Para ambas gráficas, mientras mayor es el porcentaje de las respuestas que muestren que los integrantes de la empresa están de acuerdo o totalmente de acuerdo con los enunciados de los ítems, significa un mejor desempeño de la empresa familiar en el eje respectivo, de lo contrario si la percepción no es tan positiva significa que hay áreas de oportunidad que requieren atención.

Las gráficas son de barras, los colores se utilizaron a efecto de semáforo para indicar en cuales ítems hay que poner mayor atención porque presentan deficiencias de acuerdo a la percepción de los encuestados.

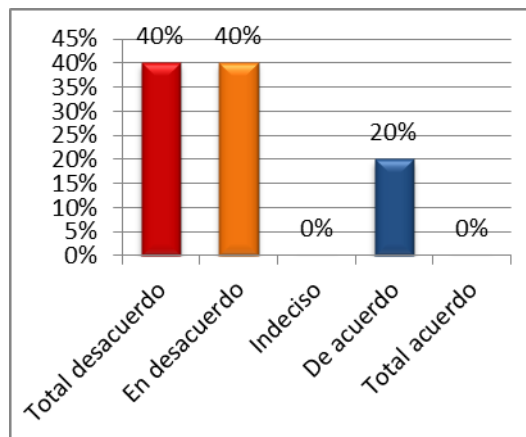
Interpretación de resultados “Eje Empresa”

Los siguientes diez ítems, que van del 1 al 10 son enunciados relacionadas con el eje empresa. Estos ítems muestran la percepción que los integrantes tienen acerca de las metas, el plan estratégico a largo plazo, evaluaciones de desempeño, el consejo de administración, el ambiente empresarial, las promociones y compensaciones, definición de puestos y la toma de decisiones descentralizada.

Ítem 1. Las metas de la organización están claramente definidas



Ítem 2. Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito



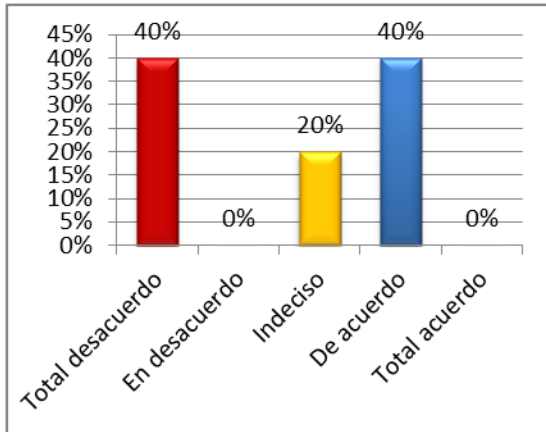
Fuente: Elaboración propia

El 60% de los integrantes, es decir, tres de ellos están totalmente en desacuerdo con que las metas de la organización están claramente definidas, contra uno de ellos que está indeciso -20%- y otro está totalmente de acuerdo -20%-, este último es el integrante que tomó la iniciativa para formar la empresa. Para él están claras las metas por ser el fundador, sin embargo no ha habido retroalimentación con el resto de los integrantes por eso es que las respuestas difieren unas de otras.

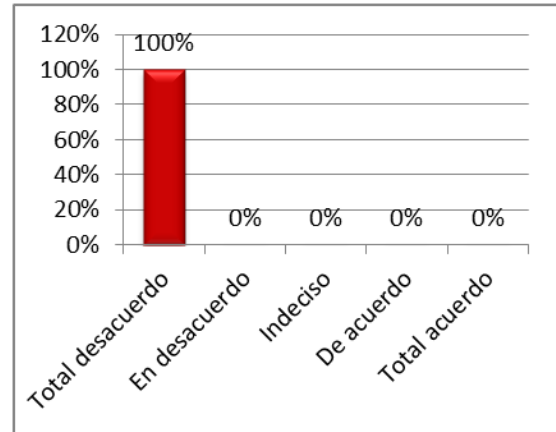
En el ítem 2 también se visualiza que el 80% de los integrantes no está de acuerdo con que actualmente existe un plan estratégico de largo plazo por escrito, contra un 20% que está de acuerdo, este último porcentaje también corresponde al fundador

de la empresa, quien tiene algunos planes en mente pero no por escrito mismos que no ha comunicado al resto de los integrantes.

Ítem 3. Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de los miembros de la familia que laboran en la empresa



Ítem 4. Existe un consejo de administración

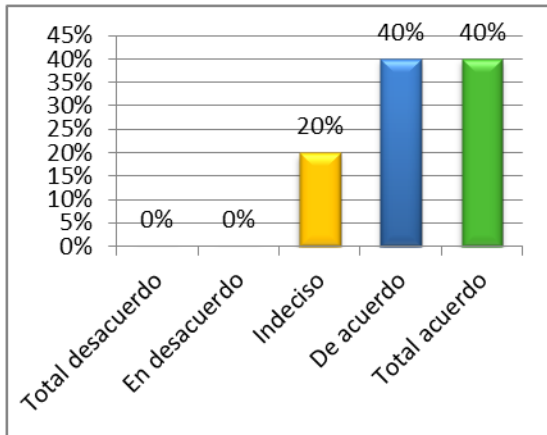


Fuente: Elaboración propia

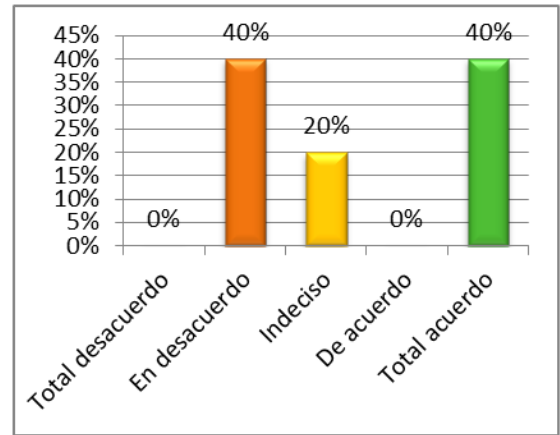
En el ítem 3 se puede mostrar que el 40% está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de los integrantes de la empresa, el 20% expresó indecisión y el otro 40% está de acuerdo. La diferencia de opiniones surge porque de manera ocasional, por ejemplo al reunirse en el desayuno de los fines de semana, se realizan algunos comentarios generales del desempeño de los integrantes, pero esto no se hace periódicamente ni se sigue un protocolo que permita obtener mayores beneficios de la retroalimentación.

En el ítem 4 se puede apreciar muy claramente que todos los encuestados están totalmente en desacuerdo con que existe un consejo de administración en la empresa. Esto es un foco rojo porque no existe un órgano de gobierno que esté pendiente del correcto desempeño de la empresa.

Ítem 5. Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven



Ítem 6. Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones en base a las habilidades

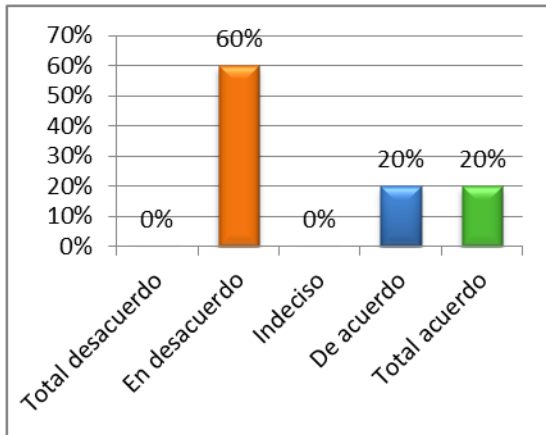


Fuente: Elaboración propia

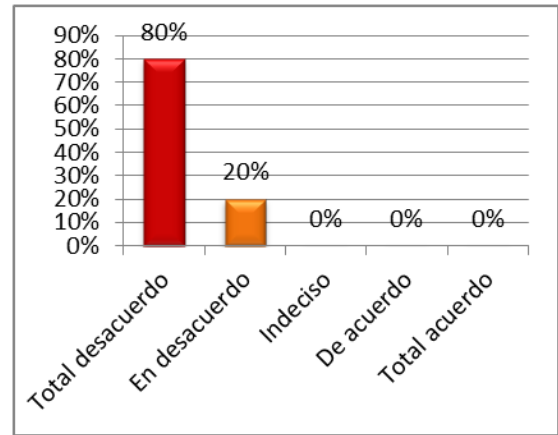
El ítem 5 habla del desarrollo de los miembros de la generación más joven dentro de la empresa, el 80% de respuestas fueron favorables, el 20% representan la indecisión del integrante más joven porque a su parecer no se ha puesto la atención necesaria a sus necesidades de aprendizaje.

El ítem 6 muestra que el 40% de los encuestados está en desacuerdo con que las promociones y compensaciones están basados en los méritos y habilidades, el 20% muestra indecisión y el 40% restante está totalmente de acuerdo, la discrepancia en los resultados es debido a que los dos integrantes que están en desacuerdo sienten que no perciben un pago justo por su trabajo.

Ítem 7. Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro lo que se espera de ellos



Ítem 8. Profesionales ajenos a la familia ocupan cargos importantes en la empresa

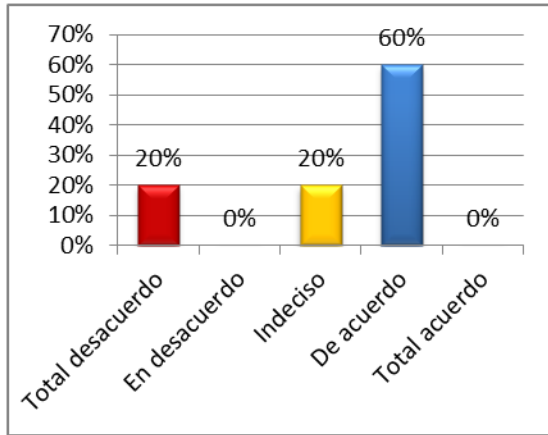


Fuente: Elaboración propia

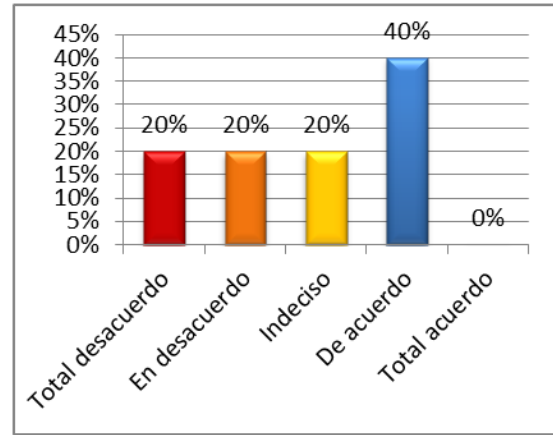
El 60% de los integrantes, es decir, tres de ellos no tienen claro cuáles son sus funciones, tampoco lo que se espera de ellos, salvo el 40% que consideran que si tienen bien establecidas sus funciones, sin embargo estas no se encuentran plasmadas por escrito, sino se basan en la costumbre.

Por otro lado, prácticamente el 100% expresa que no hay miembros ajenos a la familia en la empresa, esto es porque hasta el momento no se ha querido incorporar a la empresa a otras personas que no pertenezcan a la familia por la dificultad de que las personas candidatas cuenten con el perfil ideal, pero se debe prever la posibilidad de hacerlo para poder cumplir con la demanda del mercado.

Ítem 9. La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y responsabilidad



Ítem 10. La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes

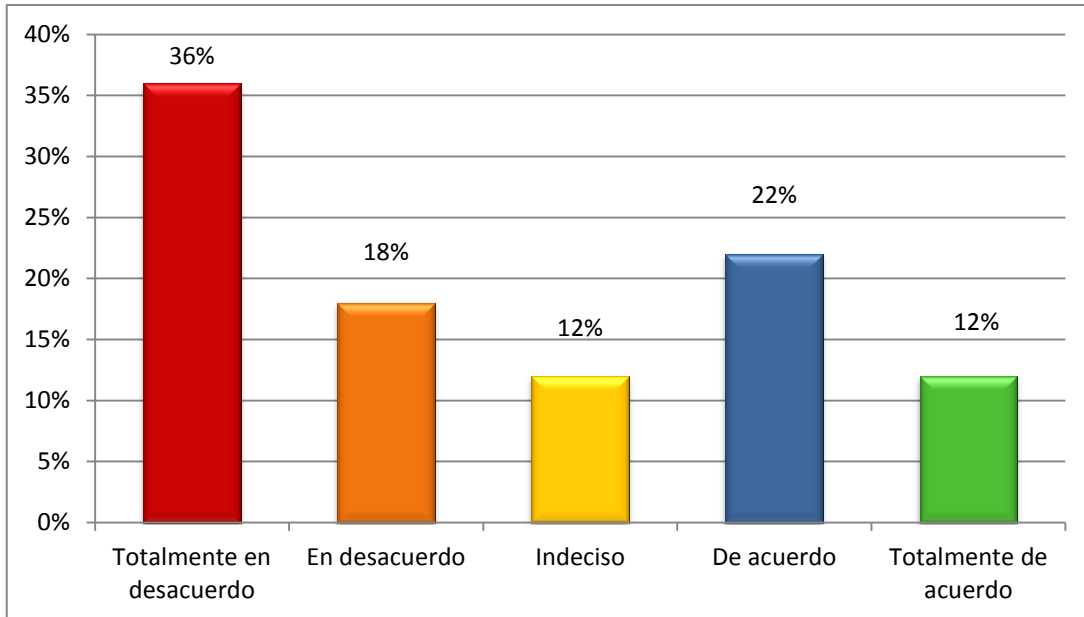


Fuente: Elaboración propia

Sólo el 20% opina que no se delega la autoridad y responsabilidad, el 20% muestra indecisión y el 60% restante considera que si se delega, la discrepancia de opiniones se debe a que no a todas las personas se les delega de la misma forma, sino a aquellas que están más involucradas con la empresa.

Es un hecho que no hay políticas claras que prevean la contratación de parientes, tal como lo manifiesta el 40% de los encuestados que no están de acuerdo en que existan dichas políticas, el 20% está indeciso, y el 40% opina que si se cuentan con políticas claras. Este último porcentaje corresponde a las personas que han pensado cuales deberían ser las políticas sin embargo no están plasmadas por escrito.

Ítems 1 al 10. Diagnóstico de la empresa familiar “Eje Empresa”



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra las respuestas de los encuestados correspondientes al eje empresa y abarcan del ítem 1 al 10 y hablan acerca de las metas, del plan estratégico, de la evaluación del desempeño, la administración, el ambiente laboral, la toma de decisiones y las políticas implementadas en la empresa. En la gráfica se aprecia que el 54% de las respuestas no son favorables, porcentaje conformado por el 36 y el 18% que muestran total desacuerdo y desacuerdo respectivamente con los enunciados de este eje, el 12% de las respuestas corresponden a la indecisión y el 34% manifiesta que los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 22% y 12% respectivamente.

Lo anterior se puede traducir en una falta de metas claramente definidas y la carencia de un plan estratégico de largo plazo que esté plasmado por escrito, lo que ha hecho que los integrantes de la empresa no sepan cual es el rumbo, no

tienen claro hacia dónde van, y esta carencia ha logrado que cada uno haga lo que cree más conveniente, pero sin tener una unificación de ideas.

Por otro lado, no se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de los miembros de la familia que laboran en la empresa, por lo que no hay una retroalimentación sobre el trabajo de cada persona y esto no permite que los integrantes sepan si tienen áreas de oportunidad sobre las cuales deben poner más atención para mejorar.

La empresa no cuenta con un consejo de administración y mucho menos que incluya a miembros ajenos a la familia. Hasta el momento no se han incorporado a la empresa a miembros ajenos a ella, pero tampoco existe un consejo de administración que se reúna en sesiones formales para revisar aspectos relevantes sobre el desempeño de la empresa. Lo que no permite que se detecten áreas de oportunidad que se deban mejorar, simplemente se sigue trabajando “como siempre”.

En la empresa existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven, pero hay que poner énfasis a las opiniones de dicha generación, porque al responder con indecisión el ítem del diagnóstico que habla sobre este tema, representa que hay factores con los que no está de acuerdo en que se pueda desarrollar, la retroalimentación es importante para detectar si en realidad estar en la empresa es lo que quiere o no, o si requiere adquirir experiencia en otras empresas antes de reincorporarse a “Producciones “Arcángel”.

Los integrantes de la empresa sienten que las promociones se determinan basándose en méritos, pero las compensaciones no siempre se basan en las habilidades. Debe existir uniformidad en las percepciones recibidas para que estas sean un motivador y no lo contrario, ya que algunas veces, abusando de que los integrantes son de la familia, no se realizan las compensaciones justas. Caso contrario a otras empresas familiares en las que a los miembros de la familia que laboran en la empresa se les paga más de lo que merecen.

No existe una clara definición de puestos y los integrantes no tienen claro lo que se espera de ellos, al menos no todos. También debe haber uniformidad en el aspecto de que cada quien debe saber lo que debe hacer, en qué tiempo, y cuáles son los resultados esperados, para que de esta manera se pueda trabajar de manera productiva.

Nadie que sea ajeno a la familia ocupa cargos importantes en la empresa porque no se han incorporado a otras personas, la empresa no está aún en la posibilidad de poder absorber un gasto fijo como lo es el sueldo de otra persona, y sobre todo que tenga un cargo relevante.

En la empresa se delega la autoridad y responsabilidad, lo cual es una fortaleza porque en quien recae adopta la postura de líder y saca adelante las situaciones en que deba ejercer dicha responsabilidad.

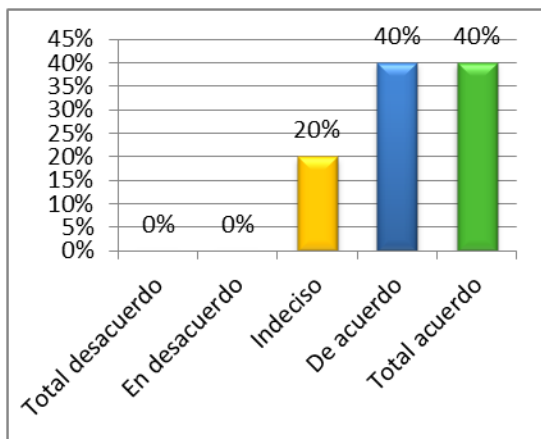
A la fecha no se cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes, de hecho es una de las causas por las que no se ha incorporado más personal que provenga de la familia. Los integrantes deben saber que para incorporar a algún familiar no basta con que sea de la familia, sino debe cumplir con cierto perfil, pero este no está establecido por escrito.

Análisis de resultados Eje Familia

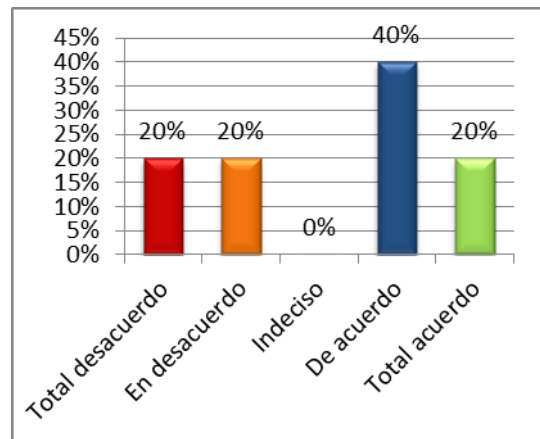
Los siguientes diez ítems, que van del 11 al 20 son enunciados relacionadas con el eje familia. Estos ítems muestran la percepción que los integrantes tienen acerca de las circunstancias familiares, consejo de familia, ingreso de los familiares a la empresa, compromiso hacia la empresa por parte de la familia, armonía y visión compartida entre familia y empresa, que contribuyen al correcto funcionamiento de la empresa familiar.

Mientras mayor es el porcentaje de las respuestas que muestren que los integrantes de la empresa están totalmente de acuerdo con los ítems, significa un mejor desempeño de la familia en beneficio de la empresa, de lo contrario significa que hay áreas de oportunidad que requieren atención.

Ítem 11. Los planes empresariales toman en cuenta las circunstancias de la familia



Ítem 12. La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y ha instalado un consejo de familia



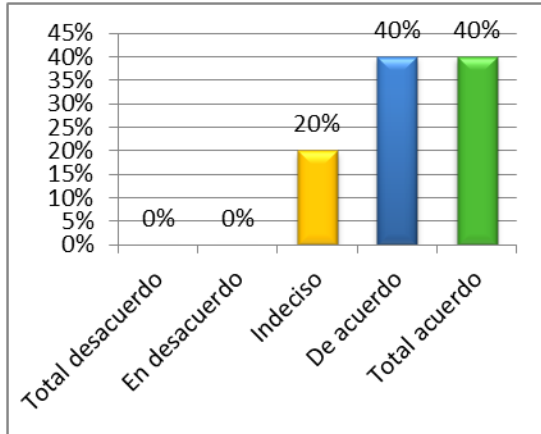
Fuente: Elaboración propia

Es un hecho que los planes empresariales si toman en cuenta las circunstancias de la familia, lo que se muestra con el 40% que está de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo, un 20% muestra indecisión. Esta situación no debe salirse del balance entre empresa y familia, de lo contrario se puede incurrir en el error de darle prioridad a uno u otro eje y descuidar el otro.

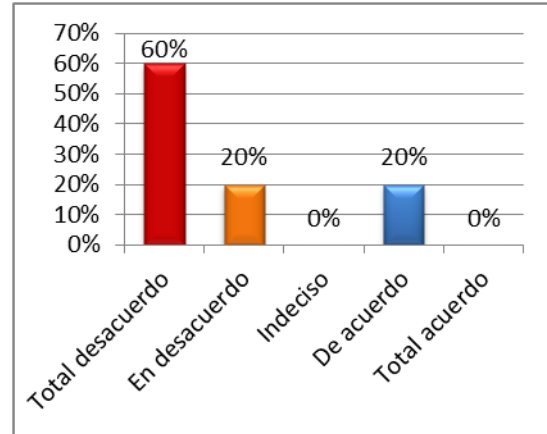
La familia se reúne ocasionalmente de manera informal, por ejemplo en un desayuno o comida familiar, pero no específicamente para tratar asuntos de la empresa, situación que se nota en las respuestas que representan el 20% de

quienes están totalmente en desacuerdo y 20% en desacuerdo, mientras que el 40 y 20% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Tampoco se ha creado un consejo de familia.

Ítem 13. La entrada a la empresa es voluntari, no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia



Ítem 14. Existe un plan de sucesión por escrito

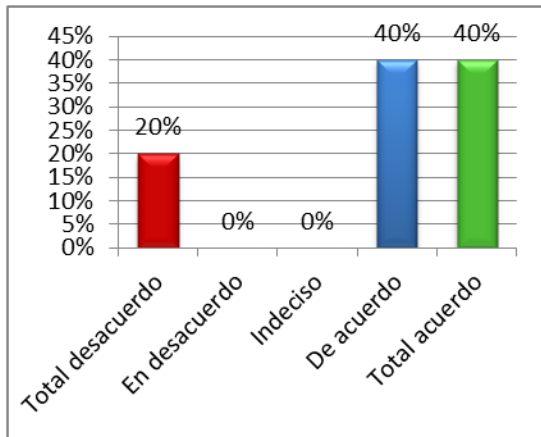


Fuente: Elaboración propia

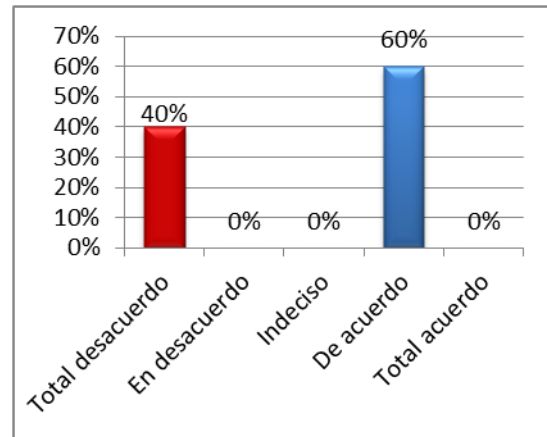
El ingreso a la empresa es de manera voluntaria por parte de los integrantes, situación que se expresa con el 40 y 40% de quienes están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. La generación menor es quien mostró indecisión, con el 20%.

En definitiva no existe un plan de sucesión por escrito, el 60 y 20% de las respuestas corresponden a totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Una situación relevante es que solo el 20% está de acuerdo en que si existe un plan de sucesión, pero la respuesta es del fundador de la empresa. Se debe considerar que si no se cuenta con un plan de sucesión, cuando dicha situación se presente la empresa ni la familia sabrán cómo actuar por lo tanto se estaría cayendo en la improvisación.

Ítem 15. Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa



Ítem 16. Los integrantes de la familia tienen experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar

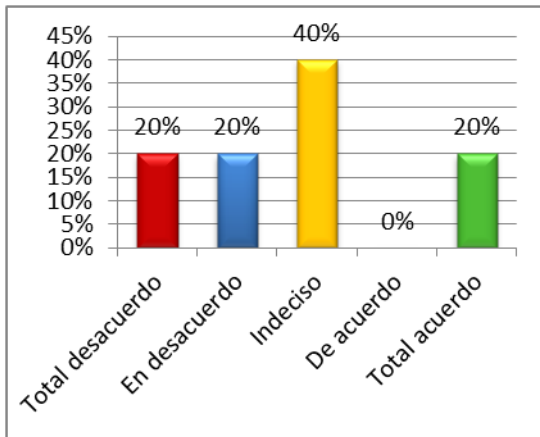


Fuente: Elaboración propia

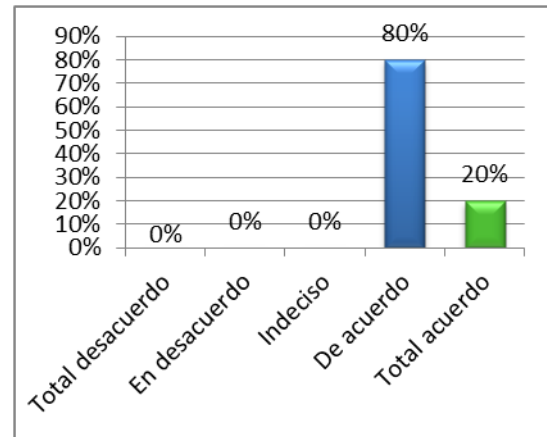
Existe compromiso por parte de los miembros de la familia, mismo que se representa con el 40 y 40% de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo, pero el 20% está totalmente en desacuerdo, porque en algunas situaciones los integrantes de la empresa han fallado en cuanto a que no realizan a tiempo sus actividades, o no muestran verdadera disposición para aprender, esto último sucede sobre todo con la generación mayor.

La generación menor es quien ha tenido un menor desempeño en otras empresas, sin embargo otros integrantes de la empresa si han tenido oportunidad de adquirir experiencia en otros lugares, ambas situaciones se representan con un 40% de quienes opinan que están totalmente en desacuerdo y un 60% está de acuerdo.

Ítem 17. Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa



Ítem 18. La empresa es más que una herramienta para hacer dinero

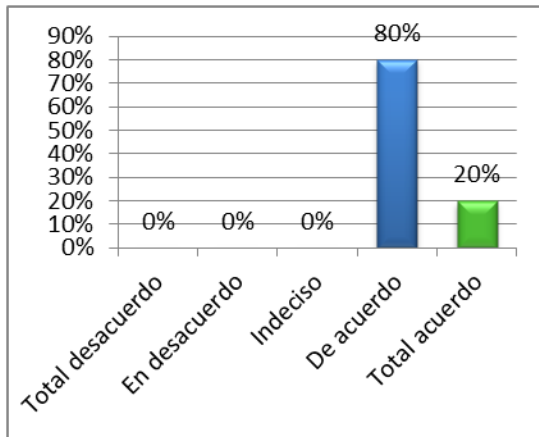


Fuente: Elaboración propia

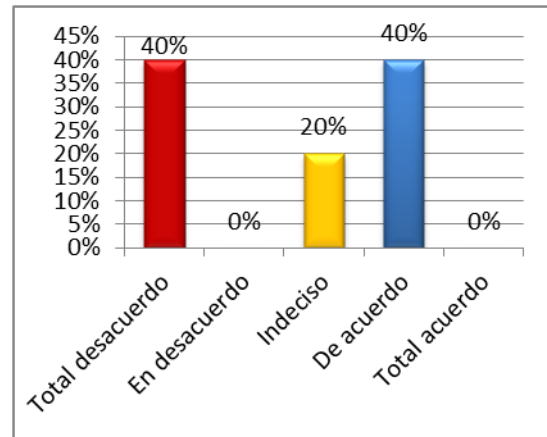
Para los integrantes de la empresa existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa, lo cual se manifiesta en las respuestas con conforman el 20 y 20% de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, el 40% muestra indecisión. Solo el 20% opina que está en total desacuerdo ya que quisiera que se destinara un monto mayor de las ganancias para la familia y como no es así siente que no hay equidad.

Para los integrantes, la empresa es considerada más que una herramienta para hacer dinero. Si bien es cierto que se genera un ingreso, también es importante la atención que se le brinda al cliente, lograr su satisfacción total, brindando servicios de calidad. Esto se muestra en las respuestas positivas con un 80% y 20% de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.

Ítem 19. Los miembros de la familia trabajan armónicamente y son capaces de solucionar diferencias



Ítem 20. Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro

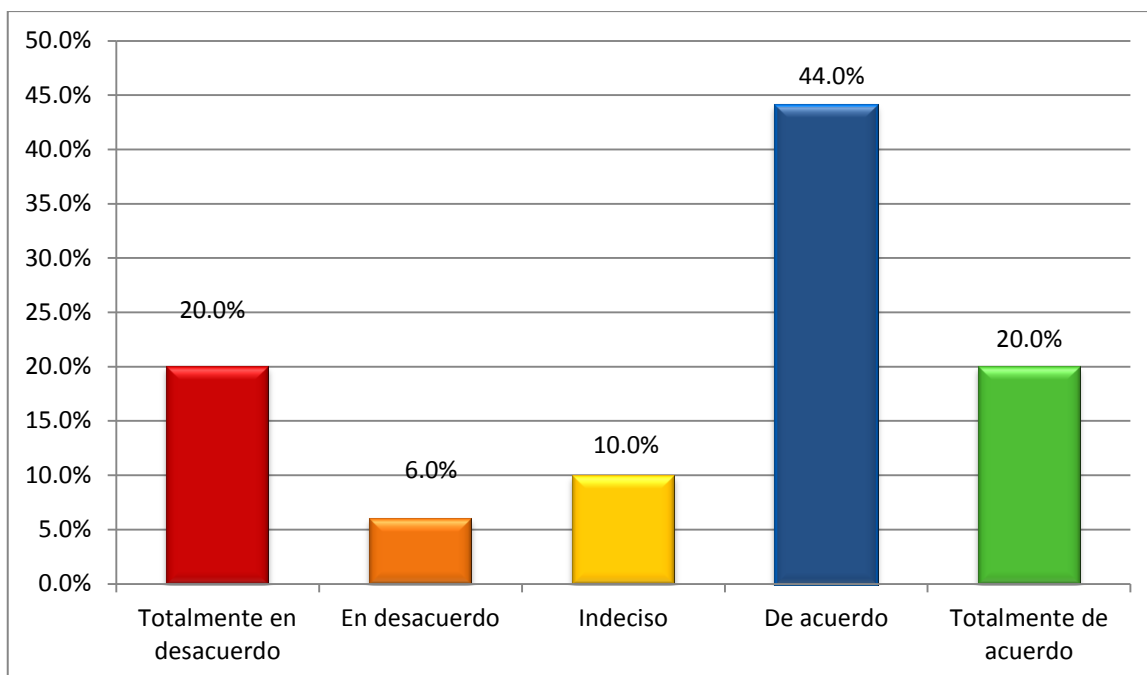


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados está de acuerdo en que los miembros pueden trabajar armónicamente. Esta es una ventaja con la que cuenta la empresa y la hace más fuerte, las diferencias se aclaran y no llegan a afectar a la empresa.

En el caso de la empresa, no se tienen planes para el retiro, lo que se representa con el 40% de respuestas de quienes están totalmente en desacuerdo, el 20% está indeciso. Contradictoriamente el 40% de los encuestados opina que si se cuenta con dichos planes, pero al analizar la realidad, esta indica que no.

Ítems 11 al 20. Diagnóstico de la empresa familiar “Eje Familia”



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se muestra que el 26% de las respuestas no son favorables ya que el 20% corresponden a totalmente en desacuerdo y 6% al desacuerdo. Sólo el 10% de las respuestas muestran indecisión, mientras que el 64% son respuestas favorables, conformadas por un 44% de respuestas de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo, lo que deja ver que en el eje familia la problemática es menor..

El eje familia es el que tiene un menor impacto en la problemática, sin embargo si existen deficiencias que requieren del diseño de estrategias.

Los planes empresariales si toman en cuenta las circunstancias de la familia, sin embargo se hacen de manera aislada.

La familia no se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, las reuniones en las que se tocan los temas relativos a la empresa se dan de manera espontánea y no son formales. Tampoco se ha instalado un consejo de familia.

Todos los integrantes de la empresa están conscientes de que la entrada y permanencia de la familia en la empresa es de manera voluntaria. No deben existir presiones, de lo contrario podría ser un factor que afectara el desempeño de los integrantes dentro de la empresa.

Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa, ya que todos pertenecen a ella por plena convicción y asumen su permanencia con responsabilidad.

Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa, ya que las acciones que se toman en la empresa son buscando también el beneficio familiar.

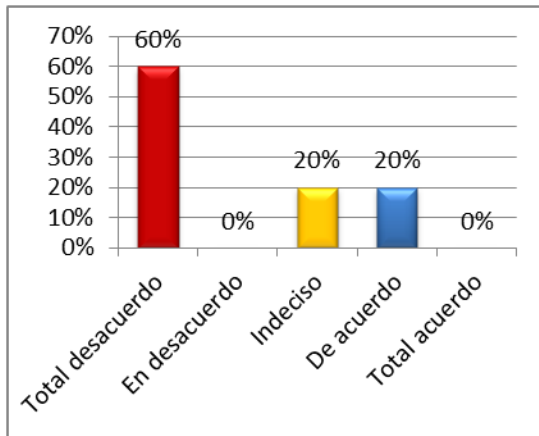
Para la familia, la empresa es más que una herramienta para hacer dinero, en primer lugar porque lo que hacen es por gusto, además la empresa se visualiza como un ente que presta un servicio con el cual el cliente debe quedar satisfecho, se busca la satisfacción total, brindando una atención de calidad, con trato amable y honesto, que conlleve a ganar la fidelidad de los clientes. Esto es algo que se palpa al momento en que los clientes regresan y reiteran su preferencia al contratar nuevamente los servicios.

Los miembros trabajan con armonía y son capaces de solucionar diferencias, pero en algunos casos las diferencias surgen por falta de planeación de la logística que permita ejecutar las acciones relacionadas con el servicio de manera adecuada.

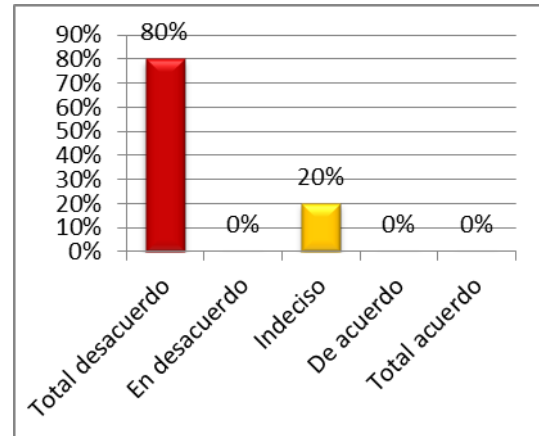
Los miembros de la generación mayor aún no tienen planes para después del retiro, situación que debe preverse.

Interpretación de resultados Eje Propiedad

Ítem 21. El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente



Ítem 22. La familia tiene un acuerdo de compra venta de acciones que todos comprenden y aceptan

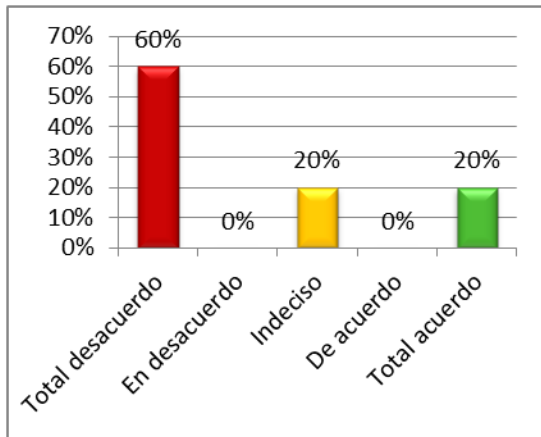


Fuente: Elaboración propia

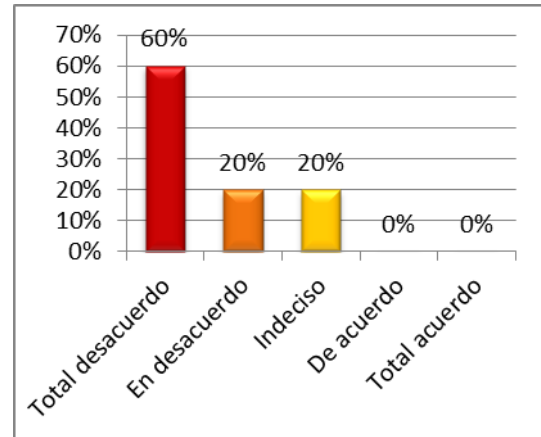
El negocio no ha sido valuado y tampoco se revisa su valor periódicamente, lo cual se puede apreciar en el 60% de las respuestas que muestran que los encuestados están totalmente en desacuerdo, sólo un 20% muestra indecisión y el 20% restante está de acuerdo. Nuevamente el fundador de la empresa es quien emitió la única respuesta positiva.

El 80% de los encuestados opina que está en totalmente en desacuerdo con que existe un plan de compraventa de acciones, comprendido y aceptado por todos los integrantes, contra un 20% que presenta indecisión.

Ítem 23. La información financiera y de otras áreas se presenta con regularidad



Ítem 24. El sucedido ha determinado cuando y como se retirará de la empresa

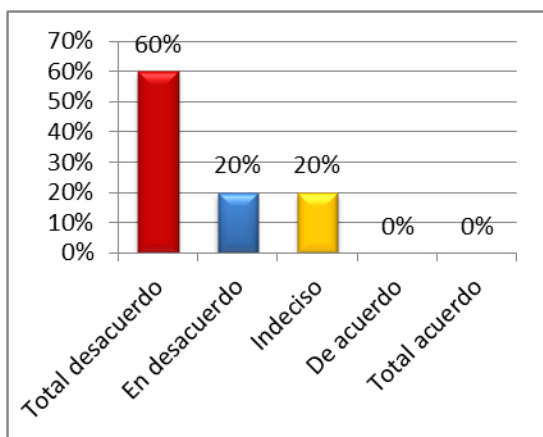


Fuente: Elaboración propia

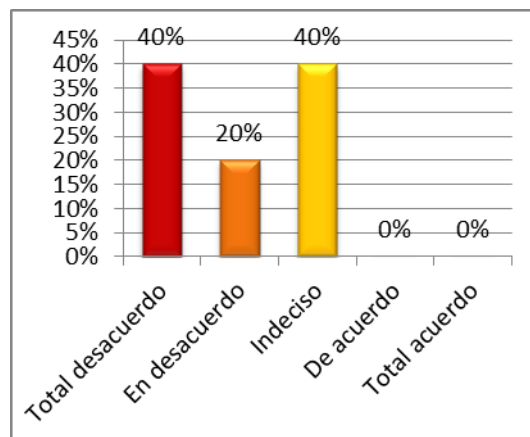
Derivado de que no se realizan reuniones formales para tratar asuntos relativos a la empresa, la información financiera y de otros ámbitos no se presenta con regularidad, sólo el fundador la conoce por eso en su respuesta muestra estar totalmente de acuerdo, misma que representa el 20%, no hay retroalimentación para conocer si el manejo de la empresa y de las cifras son los adecuados para el correcto funcionamiento de la empresa, situación que se manifiesta en las respuestas del resto de los integrantes, con un 20% de indecisión y un 60% que están en total desacuerdo.

El sucedido no ha determinado cuando y como se retirará de la empresa, lo que se refleja en el 60 y 20% de encuestados que está en total desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, y un 20% de indecisión, este último porcentaje corresponde al integrante más joven de la empresa.

Ítem 25. El sucedido sabe cómo hará la sucesión en temas de propiedad y lo ha comunicado a sus familiares



Ítem 26. Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión

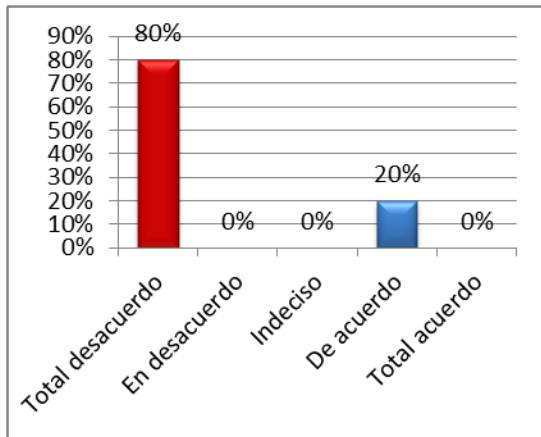


Fuente: Elaboración propia

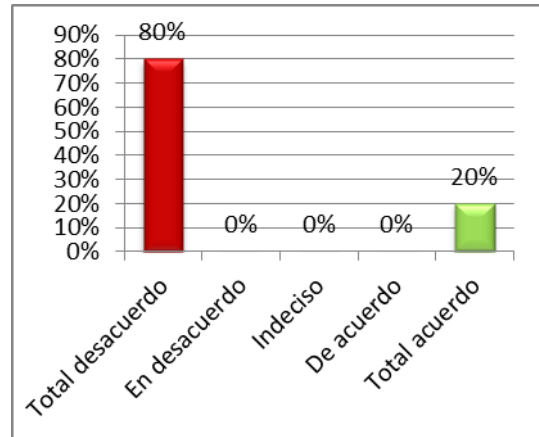
El 60% de los encuestados externó que está totalmente en desacuerdo en que el sucedido sabe cómo hará la sucesión en cuanto a la propiedad, el 20% está en desacuerdo y el 20% está indeciso. Esto refleja que este tema requiere atención.

Como no existe un plan de sucesión, no se ha comunicado a los integrantes de la empresa que fungirían como sucesores, así que las respuestas al ítem acerca de si los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión fueron de la siguiente manera, 40% está en total desacuerdo, el 20% en desacuerdo y el 40% están indecisos.

Ítem 27. El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a la familia



Ítem 28. El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión

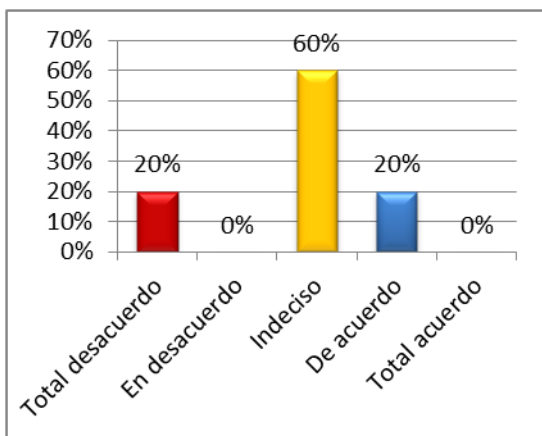


Fuente: Elaboración propia

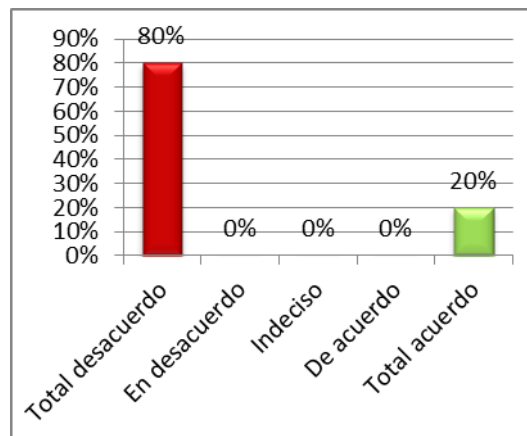
Nuevamente está marcada la diferencia de opinión del fundador contra la respuesta del resto de los integrantes, el 80% de los integrantes están totalmente en desacuerdo con que el sucedido ha considerado las implicaciones futuras de la sucesión, sólo el fundador piensa que sí cuya respuesta representa el 20%

El sucedido no ha contemplado realmente las implicaciones de la decisión de llevar a cabo la sucesión, sólo el fundador piensa que si cuya respuesta representa el 20%, mientras que el 80% restante está en total desacuerdo.

Ítem 29. El sucedido piensa que los sucesores no se enfrentarán si se dejan los temas de sucesión confusos



Ítem 30. El sucedido ha hecho un presupuesto para el retiro

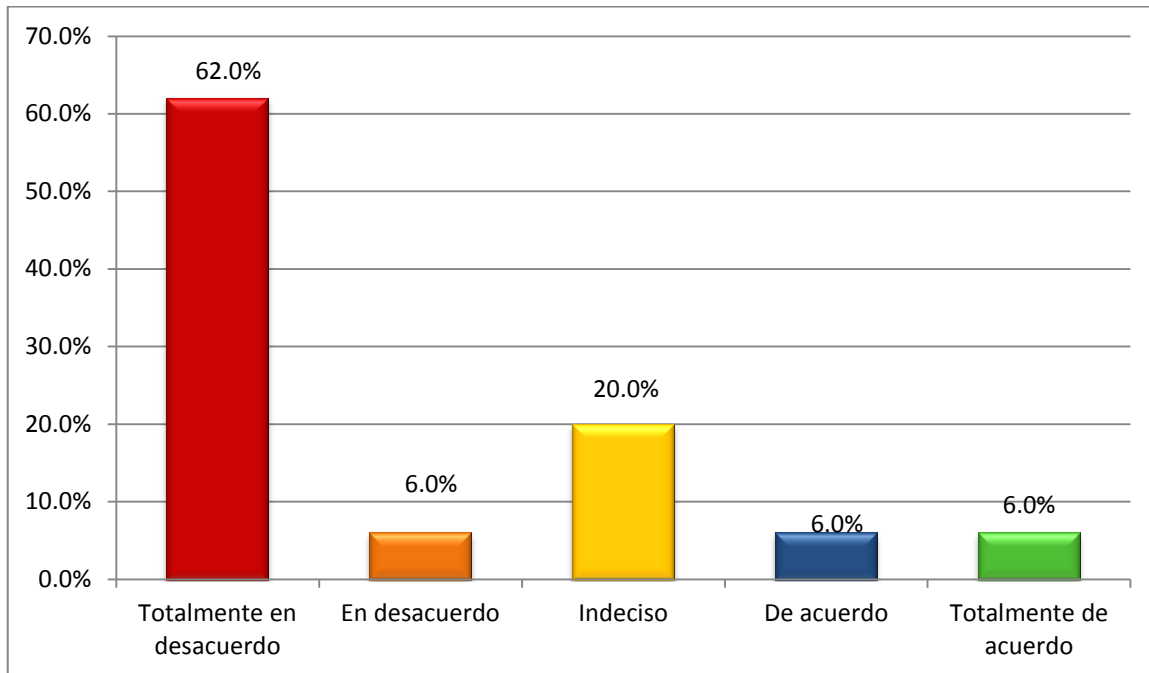


Fuente: Elaboración propia

El posible sucedido expresó que está de acuerdo con que los sucesores no se enfrentarán si dejara un testamento confuso e injusto, cuya respuesta representa el 20%, mientras que el 20% está totalmente en desacuerdo y el 60% está indeciso.

Ni el sucedido ni la generación mayor han hecho un presupuesto para el retiro, lo que se manifiesta con el 80% de los encuestados que están totalmente en desacuerdo, sólo el 20% está en desacuerdo.

Ítems 21 al 30. Diagnóstico de la empresa familiar “eje Propiedad”



Se puede apreciar en esta gráfica que en la empresa no se ha pensado en la sucesión, puesto que el 68% de las respuestas son negativas, es decir, el 62% está totalmente en desacuerdo y el 6% de las respuestas elegidas en desacuerdo. Se muestra que en el eje propiedad hay un mayor número de respuestas que corresponden a la indecisión con un 20%. Solo el 6% está de acuerdo y otro 6% totalmente de acuerdo

El negocio no ha sido valuado, no se ha cuantificado cual ha sido la inversión total. En el caso de que se tomara la decisión de que alguno de los integrantes de la empresa decida dejar de pertenecer a ella y requiera su parte proporcional, no se sabe a cuanto ascienda. Asimismo, el hecho de no tener un acuerdo de compraventa comprendido y aceptado por los integrantes de la empresa, haría más difícil el proceso.

Una de las causas por las que no se ha valuado la empresa, es porque no se presenta con regularidad la información financiera y de otras áreas, se lleva un

control adecuado de las entradas y salidas de dinero, pero a pesar de ello no se determina cual es la utilidad.

El tema de la sucesión es el que presenta mayores deficiencias debido a que no se había visualizado como un tema prioritario, por lo que el sucedido no ha determinado cuando y como se retirará de la empresa y tampoco sabe cómo hará la sucesión en temas de propiedad y por lo tanto no lo ha comunicado a sus familiares.

Al no haberse considerado aún el plan de sucesión no se ha establecido quien se hará cargo de las pertenencias del sucedido y por ende no lo ha comunicado a la familia, no se han considerado las implicaciones futuras de la sucesión

El sucedido piensa que el resto de los integrantes no se enfrentarán por no dejar claros las situaciones relativas a la sucesión

No se cuenta con un presupuesto para el retiro para la generación mayor y ninguna otra.

Un fenómeno interesante que cabe resaltar es que el integrante de menor edad es quien presenta la indecisión en la mayoría de respuestas de los ítems, por lo que es necesario que se ponga atención en mantenerlo informado para que se vea más involucrado en la empresa y su percepción cambie a positiva o en su caso negativa pero que no quede a la mitad, porque eso indica que no sabe hacia dónde se dirige él ni la empresa.

Otra observación relevante es que quien respondió a la mayoría de los ítems de manera positiva es el fundador de la empresa, algunas de sus respuestas son contrarias a las del resto de los integrantes, esto debido a que no ha existido una comunicación eficiente, no hay retroalimentación por lo que no se han dado a conocer las ideas, proyectos, objetivos, entre otros aspectos, que tiene claros el fundador y que no ha compartido con los demás.

4.2.2 Análisis Cualitativo

Para la realización del análisis cualitativo se utilizó la entrevista dirigida a los cinco integrantes de la empresa como instrumento de diagnóstico en el que se incluyen preguntas referentes a la motivación que tuvieron para fundar, integrarse y pertenecer a la empresa, los factores que la han hecho llegar hasta donde se encuentra, los factores que han detenido su crecimiento, los elementos que podrían hacerla crecer, la capacitación, lo que distingue a la empresa de la competencia, la disposición a aceptar cambios benéficos, carencias que hacen que se estanque la empresa, lo que se espera que aporten los integrantes y lo que cada uno de ellos está dispuesto a hacer para contribuir al crecimiento de la empresa. Asimismo, el análisis cualitativo se basa en la observación.

De acuerdo a las respuestas a la entrevista y a la observación de los fenómenos que suceden en la empresa, se describe lo siguiente.

Antes de crear la empresa, el fundador trabajó en una microempresa familiar que se dedica al servicio de filmaciones para eventos sociales en donde se percató que el negocio era rentable por lo que se sintió motivado a emprender un negocio similar. A los demás integrantes los motivó la necesidad de tener una fuente ingresos, y el deseo de obtener un crecimiento económico de la familia, además del gusto por la actividad de la empresa. Una de las motivaciones específicamente de la generación más grande es el deseo de aportar su experiencia.

Los factores que han influido para que la empresa haya logrado el crecimiento que tiene actualmente ha sido la unión de la familia que se ha traducido en el apoyo mutuo, la dedicación y empeño que se impregnan en las actividades a fin de hacer las cosas lo mejor posible para cumplir con la satisfacción de los clientes.

Algunos de los factores que han detenido el crecimiento de la empresa es la falta de personal que cumpla con el perfil necesario para desempeñar las actividades propias del servicio que ofrece la empresa, una de las situaciones que complica un

poco el hecho de allegarse de más personal es que la mayor carga de trabajo es en fines de semana y se requiere gente con la disposición para trabajar esos días.

Otro factor que ha detenido el crecimiento es la falta de capital para adquirir más equipo técnico de video grabación y fotográfico para poder abarcar una mayor demanda.

Muchas veces el creer, asumir, pensar o dar por hecho que los demás ya saben algo o deberían saberlo provoca que se omitan ciertos detalles acerca de la ejecución de las actividades normales o de algunas actividades especiales, esto provoca que se cometan omisiones que producen problemas posteriores.

No hay que perder de vista que la comunicación siempre debe existir para generar sinergia y coordinación y visualizar este factor como indispensable en todo momento para el mejor desempeño ya que de este también depende el crecimiento.

Uno de los elementos con los que cuenta la empresa para que pueda seguir creciendo es el ímpetu de los integrantes, la disposición de hacer trabajo en equipo; la actitud de servicio, la entrega y esfuerzo han sido primordiales, el trabajo se desempeña de la mejor manera posible para satisfacción del cliente para que ellos sean quienes nos recomienden y paulatinamente abarcar un mayor mercado. Pero sin duda alguna, un factor primordial es la creatividad y habilidad de los integrantes para manejar el equipo técnico y el software especializado.

La capacitación debe ser continua, las nuevas tecnologías así lo exigen, sobre todo por el tipo de servicio que en este caso se brinda a los clientes, ya que en el proceso intervienen instrumentos tecnológicos como cámaras de video, cámaras fotográficas, y equipo de cómputo con software especializado, mismos que se deben manejar de manera amplia y correcta para poder explotar al 100% las funciones de estos dispositivos y tener la posibilidad de ampliar la gama de opciones en el producto final. La opinión de los integrantes de la empresa en

cuanto a la capacitación resulta un tanto negativa en virtud de que no existe de manera formal, sino se va aprendiendo con la práctica del día a día, se van transmitiendo de unos a otros la experiencia mediante la retroalimentación. El gusto por hacer las cosas es lo que mueve a los integrantes a buscar nuevas opciones de manera autodidacta, pero sin duda alguna la capacitación es necesaria para adquirir nuevos conocimientos que permitan innovar y ofrecer más y mejores servicios a los clientes.

En repetidas ocasiones los clientes han sido quienes se acercan a la empresa buscando servicios de calidad y a manera de queja expresan sus experiencias al haber contratado con anterioridad a los competidores. Algunas de las situaciones expresadas son las siguientes: falta de profesionalismo, impuntualidad, entrega tardía del producto final y mala atención. Por otro lado, los clientes que ya conocen el servicio de la empresa y regresan expresan que lo hacen porque es de su agrado el servicio, por las opiniones positivas se deduce que “Producciones Arcángel” tiene una ventaja competitiva que distingue a la empresa de la competencia, esto es la calidad del servicio que abarca la puntualidad, la dedicación, la atención personalizada y buen trato que se le da al cliente. Además se cuenta con los materiales necesarios para cubrir con las exigencias de los clientes y las instalaciones adecuadas para atenderlos y cumplir con el servicio.

Los integrantes expresan que esperan del resto responsabilidad y dedicación al realizar las actividades, que tengan el deseo de capacitarse, que sigan trabajando en equipo y comunicación.

El equipo está dispuesto a adoptar los cambios que sean necesarios siempre que traigan ventajas y beneficios a la empresa y si se adoptan mejores prácticas y acciones estratégicas esto traerá como consecuencia un crecimiento paulatino. Cabe mencionar que también opinan que antes de adoptar cualquier cambio, es necesario que los integrantes comprendan cual será el beneficio para que estos se adopten con mayor rapidez y efectividad.

De lo anterior se deduce que la empresa familiar Producciones Arcángel se encuentra en etapa de evolución emergente, ya que presenta las características comunes de las empresas que se encuentran en esta etapa, tal como se muestra en el capítulo 2.

La microempresa familiar “Producciones Arcángel” presenta problemas en los tres ejes: empresa, familia y propiedad; de los cuales el que representa una menor problemática es el ámbito familiar. Sin embargo las deficiencias que se tienen están provocando que no haya un crecimiento empresarial.

En cuanto a la sucesión, la opinión es que si el fundador se llega a retirar se tiene la firme idea de continuar con la empresa, porque se cuenta con las herramientas para hacerlo, no hay un plan preestablecido para ello, pero si existe un sucesor que tomaría la batuta de la empresa, y el resto seguirían colaborando como hasta ahora. El sucesor en mención corresponde a la generación más joven ya que su formación como comunicador le brinda las habilidades y conocimientos necesarios para continuar con la empresa.

Como se pudo apreciar, en el presente capítulo se plasma la problemática de la empresa “Producciones Arcángel” mediante el análisis cuantitativo y cualitativo obtenido de los instrumentos de diagnóstico aplicados. De dicho análisis de resultados se parte para plantear la propuesta del plan estratégico el cual se muestra en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “PRODUCCIONES ARCÁNGEL”

En los capítulos anteriores se mencionaron los conceptos que sirven de apoyo para comprender la problemática y tener elementos para plantear una propuesta de planeación estratégica aplicable a la empresa familiar Producciones Arcángel. De ahí se desprende que la empresa en comento es una microempresa del sector servicios que se encuentra en una etapa emergente. Es ahora en el presente capítulo en el que se hace una propuesta de diseño de planeación estratégica.

La propuesta realizada se apoya del modelo de planeación estratégica de Goodstein et al (1998) y del modelo de planeación estratégica familiar de Belausteguigoitia (2012), debido a que el primero es aplicable de manera general en cualquier empresa, mientras que el segundo es específico para las empresas familiares, ya que contempla de manera paralela a la empresa y familia, tal como se muestra en el capítulo 2, lo que lo hace aplicable al caso de estudio puesto que se trata de una microempresa familiar.

A continuación se plantea la propuesta de planeación estratégica a partir de la problemática detectada mediante los resultados obtenidos del instrumento de diagnóstico aplicados a los integrantes de la empresa: encuesta y entrevista dirigida. Asimismo, se esbozan las estrategias determinadas mismas que están basadas en las respuestas obtenidas de dicho diagnóstico. En la propuesta se enuncian las acciones estratégicas a realizar.

5.1 Propuesta del plan estratégico

La empresa “Producciones Arcángel” para la cual fue diseñado el plan estratégico, actualmente se encuentra en una “etapa de evolución emergente”, por lo que aún existen insuficiencias en su desarrollo y operación derivados de la falta de planeación estratégica, por lo tanto se debe comenzar por alinear las deficiencias que actualmente tiene en cuanto a los procesos administrativo, áreas de oportunidad de los integrantes y carencia de personal, entre otros, mismos que en la actualidad han detenido el crecimiento de la empresa. Una vez que se hayan implementado las acciones estratégicas que en la presente propuesta se sugieren por eje: empresa, familia y propiedad, se podrán plantear nuevos objetivos estratégicos específicos. Las acciones estratégicas que se sugieren traerán beneficios que contribuirán al crecimiento de la empresa.

Una vez que se implementen las acciones estratégicas recomendadas, se podrán evaluar los resultados y actualizar el plan estratégico encaminado al logro de los objetivos específicos que se establezcan, en virtud de que -como lo recomienda Michael Porter-el proceso de planeación estratégica hay que efectuarlo una o dos veces al año y luego hacer revisiones trimestrales.

Para el diseño e implementación del plan estratégico es necesario que los integrantes de la organización estén involucrados en el proceso, ya que como sugiere Porter, la planeación debe realizarse en conjunto porque es el principio fundamental para una buena estrategia.

Por tal motivo se considera lo siguiente:

- **Compromiso:** Para el diseño de la planeación estratégica para la empresa familiar “Producciones Arcángel”, fue necesario comenzar a involucrar a los integrantes de la misma, quienes se muestran comprometidos con el diseño e interesados en la implementación y seguimiento de los planes estratégicos, pues han comprendido los beneficios que traerá para el futuro.

- **Participación:** En el proceso de diseño e implementación de la planeación estratégica estarán involucrados los cinco integrantes que conforman la empresa. Al ser pocas personas resultará menos complicado que se involucren.
- **Tiempo:** Hasta el momento resulta complicado determinar el tiempo exacto para la implementación y obtención de resultados, lo relevante es que se adopte el diseño de manera efectiva.
- **Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación**

Las empresas deben considerar lo que sucede en su entorno que pueda afectarlas, sobre todo se debe realizar para el proceso de planeación. En el caso de “Producciones Arcángel”, se consideran estos aspectos en la determinación de la herramienta FODA.

- 1) Macroentorno
- 2) Entorno industrial
- 3) Entorno competitivo
- 4) Entorno interno de la organización

En el modelo de Goodstein et al (1998), el análisis FODA está incluido en la fase de Auditoría del desempeño.

La matriz de las debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas, es un instrumento que ayuda a las empresas a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de Fuerzas y oportunidades
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades
- Estrategias de Fuerzas y Amenazas
- Estrategias de Debilidades y Amenazas

Debido a la limitación de tiempo sólo se muestra un breve análisis FODA de la empresa mediante la elaboración de una matriz -ver anexo 2-. Para su elaboración se tomaron en cuenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que no están consideradas tanto en el instrumento de diagnóstico, como en su análisis e interpretación de resultados y en la propuesta de acciones estratégicas que de dicho estudio se derivaron. Esto a manera de analizar a la empresa con diversas herramientas que permitan visualizarla desde varias perspectivas para obtener una propuesta que abarque la mayor parte de la problemática.

A continuación se presenta la propuesta de objetivos y acciones estratégicas que conforman el plan para poder aplicarlo a la empresa y obtener resultados acordes al objetivo primordial de la investigación que es “diseñar la planeación estratégica de la empresa “Producciones Arcángel” ubicada en la Ciudad de Puebla, para lograr su crecimiento a través del análisis de su situación actual”.

Tabla 5.1 Objetivo estratégico 1 del "eje empresa"

Eje:	Empresa
Tiempo:	A corto plazo (tres meses)
Objetivo estratégico:	1. Determinar la identidad de la empresa. ¿Quiénes somos? ¿A dónde vamos?
Línea de actuación:	1.1 Profundizar sobre el conocimiento de la naturaleza de la empresa.
Acciones estratégicas (AE)	<p>1.1.1. Plasmar por escrito la historia de la empresa.</p> <p>1.1.2. Establecer por escrito la misión y visión de la empresa.</p> <p>1.1.3. Enlistar los valores que caracterizan a la empresa.</p> <p>1.1.4. Determinar la estructura de la empresa (organigrama).</p> <p>1.1.5. Realizar el análisis interno y externo mediante la matriz FODA.</p>

Fuente: Elaboración propia.

AE 1.1.1. Plasmar por escrito la historia de la empresa.

Cuando una de las metas es que la empresa perdure en el tiempo, como es el caso de “Producciones Arcángel”, es recomendable tener la historia de la fundación y transformación de la empresa, no hay límite de cuartillas, deberá ser tan amplia o tan reducida como los integrantes de la empresa quieran.

Seguimiento: En caso de ser necesario, actualizar la historia anualmente con los hechos relevantes que se presenten en ese periodo.

AE 1.1.2. Establecer por escrito la misión y visión de la empresa.

La misión -¿quiénes somos? -es la razón de la existencia de la empresa, marca de manera resumida el rumbo y sirve de guía para las personas que forman parte de la misma. Deberá ser clara, concreta y entendible y será elaborada por los cinco integrantes de la empresa quienes deberán estar de acuerdo con ella.

Por otro lado, la visión -¿a dónde vamos?- indica hacia donde se quiere llegar, debe ser inspiradora para los integrantes de la empresa para que su actuación dentro de la empresa vaya encaminada hacia su cumplimiento. Deberá ser clara, concreta, entendible y será elaborada por los cinco integrantes de la empresa quienes deberán estar de acuerdo con ella.

Seguimiento: Revisar y actualizar la misión y visión en función de los cambios existentes, esto se podrá realizar de manera anual o en su caso cada vez que se requiera.

AE 1.1.3. Enlistar los valores que caracterizan a la empresa.

También forma parte de la identidad -¿quiénes somos?-, se debe identificar cuáles son los valores que rigen la actuación de los integrantes en la empresa y que sirven de guía. Deberán ser determinados y consensados por los cinco integrantes de la empresa y no hay límite, se pueden enlistar los que sean necesarios siempre y cuando sean reales.

Hasta ahora se han determinado los valores que rigen actualmente el comportamiento de los integrantes en la empresa, mismos que fueron obtenidos por consenso de las cinco personas que la conforman, todos están de acuerdo con los valores que se enlistan a continuación.

Valores empresariales:

- Pasión por el servicio
- Compromiso
- Innovación y creatividad
- Trabajo en equipo
- Calidad

Seguimiento: Revisar y actualizar los valores en función de los cambios que surjan, esto se podrá realizar de manera anual o en su caso cada vez que se requiera.

AE 1.1.4. Determinar la estructura de la empresa (organigrama).

El organigrama es una manera gráfica y ordenada de mostrar cómo está estructurada la empresa, es una herramienta que sirve para conocerla más. Para su elaboración deberán ser analizadas las actividades que realiza cada integrante de la empresa y determinar cuál será su lugar en el organigrama, en el cual se

deberán incluir los puestos y personas. Debe ser elaborado por los cinco integrantes de la empresa quienes deberán estar de acuerdo con su estructura.

Seguimiento: Revisar y en su caso actualizar el organigrama en caso de que surjan cambios, la revisión se podrá realizar de manera anual o cada vez que se requiera.

AE 1.1.5. Realizar el análisis interno y externo mediante la matriz FODA.

El análisis interno y externo conocido como FODA por su acrónimo Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta que permite desglosar los factores internos –fortalezas y debilidades- y externos –oportunidades y amenazas- que benefician y afectan a la empresa y que sirven de base para determinar estrategias. El análisis se hará mediante una matriz FODA para lo cual se deberá realizar entre todos los integrantes de la empresa conforme a las siguientes instrucciones emitidas por Garrido (2006):

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave para la organización.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave para la organización.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas clave.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave.
5. Combinar las fortalezas con las oportunidades clave o críticas y escribir las posibles estrategias tipo Fortalezas - Oportunidades –FO-.
6. Adecuar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes del tipo Debilidades – Oportunidades –DO-.
7. Adecuar las fortalezas a las amenazas externas y registrar las posibles estrategias de tipo Fortalezas – Amenazas –FA-.
8. Combinar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias posibles del tipo Debilidades – Amenazas –DA-.

A continuación se muestra un cuadro de cómo deberá ser completada la matriz DAFO.

Tabla 5.2 Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	<p align="center">FUERZAS – F</p> 1. 2. 3. 4.	<p align="center">DEBILIDADES – D</p> 1. 2. 3. 4.
<p align="center">OPORTUNIDADES – O</p> 1. 2. 3. 4.	<p align="center">ESTRATEGIAS – FO</p> Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<p align="center">ESTRATEGIAS – DO</p> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
<p align="center">AMENAZAS – A</p> 1. 2. 3. 4.	<p align="center">ESTRATEGIAS – FA</p> Usar las fuerzas para evitar las amenazas.	<p align="center">ESTRATEGIAS – DA</p> Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: Fred, 2003

Seguimiento: Actualizar la matriz FODA, al menos una vez al año y revisar trimestralmente, ya que los factores internos y externos cambian constantemente, sobre todo estos últimos que no dependen de la empresa y se deberán actualizar las estrategias que se generen del análisis.

Para el caso de la empresa “Producciones Arcángel”, se ha comenzado a realizar la matriz, sin embargo por la limitación de tiempo en la realización de la presente propuesta no ha sido totalmente aprobada por los integrantes, por lo que el avance se muestra en el anexo 2.

Tabla 5.3 Objetivo estratégico 2 del "eje empresa"

Eje:	Empresa
Tiempo:	A corto plazo (tres meses)
Objetivo estratégico:	2. Establecer un órgano de gobierno
Línea de actuación:	2.1. Crear un consejo de administración.
Acciones estratégicas (AE)	<p>2.1.1. Determinar quienes conformarán el consejo de administración.</p> <p>2.1.2. Estipular por escrito mediante un reglamento las funciones del consejo de administración.</p> <p>2.1.3. Realizar reuniones mensuales para recopilar y comunicar información.</p> <p>2.1.4. Calendarizar las reuniones, y considerar realizar reuniones extraordinarias para tratar temas específicos y/o urgentes.</p>

Fuente: Elaboración propia

La creación de un consejo de administración que opere con regularidad y eficacia ayuda a la solución de los problemas que surgen en la empresa (Belausteguigoitia, 2012).

AE 2.1.1. Determinar quienes conformarán el consejo de administración.

Se deberán elegir a las personas que conformarán el consejo de administración por elección de los integrantes y tomando en cuenta su voluntad para formar parte del mismo. Para el caso de “Producciones Arcángel” cuyo número de integrantes es de cinco personas, podrían ser solo dos de ellas quienes se encarguen de las tareas correspondientes al consejo de administración.

AE 2.1.2. Estipular por escrito mediante un reglamento las funciones del consejo de administración.

Las funciones del consejo de administración deberán ser determinadas por todos los integrantes de la empresa, de acuerdo a las necesidades de la misma. Algunas de las funciones que se sugieren, basadas en las planteadas por Belausteguigoitia (2012) son las siguientes:

- Actúa como árbitro en el caso de conflictos familiares
- Puede establecer límites a todos y cada uno de los integrantes de la empresa, reduciendo así los conflictos de carácter personal entre los integrantes de la familia.
- Toma decisiones estratégicas
- Revisar y dar seguimiento a la marcha de los negocios.
- Compartir información relacionada con el negocio
- Solicitar información o rendimiento de cuentas a los integrantes de la empresa.

En el reglamento se deberá estipular el periodo de vigencia del consejo de administración, la frecuencia de las juntas, los mecanismos para convocar a juntas extraordinarias, los mecanismos de votación, entre otros que se consideren relevantes para la toma de decisiones.

Seguimiento: Las funciones se deberán revisar al menos dos veces al año, y evaluar si las actividades se están realizando de manera eficiente. Agregar funciones en caso de ser necesario por las necesidades de la empresa.

AE 2.1.3. Realizar reuniones mensuales para recopilar y comunicar información.

Se deberán realizar juntas breves de carácter ejecutivo, no más de dos horas y deberán tener una frecuencia mensual. Debido a la cantidad de integrantes en la empresa será necesario que el consejo de administración reúna a todos los integrantes en cada junta o reunión. La frecuencia con que deberán llevarse a cabo las juntas se deberá plasmar en el reglamento de las funciones del consejo de administración. Se deberá tener en cuenta que en caso necesario se podrán hacer juntas extraordinarias.

Seguimiento: La frecuencia podrá ser modificada dependiendo de las necesidades de la empresa.

AE 2.1.4. Calendarizar las reuniones y considerar realizar reuniones extraordinarias para tratar temas específicos y/o urgentes.

Se deberá realizar un calendario con las fechas de las juntas para que los integrantes de la empresa-consejo programen sus actividades. Sin embargo se debe contemplar la posibilidad de agregar en el calendario las fechas que se asignen a reuniones extraordinarias.

Tabla 5.4 Objetivo estratégico 3 del "eje empresa"

Eje:	Empresa
Tiempo:	A corto plazo (tres meses)
Objetivo estratégico:	3. Definir puestos de trabajo.
Línea de actuación:	3.1. Realizar un análisis y descripción de puestos.
Acciones estratégicas (AE)	<p>3.1.1. Plantear la descripción y metas de cada puesto.</p> <p>3.1.2. Crear un tabulador de compensaciones.</p> <p>3.1.3. Basar las compensaciones de los integrantes de la empresa de acuerdo a sus habilidades sin importar si son o no miembros de la familia.</p>

Fuente: Elaboración propia

AE 3.1.1. Plantear la descripción y metas de cada puesto.

Se deberá definir el perfil que deben cubrir las personas que se integren a la empresa, definir sus funciones y si será por tiempo determinado o indeterminado, la compensación que percibirá, a quién le reportará sus actividades. Gan y Triginé (2006), plantean un modelo de cuestionario de análisis de los puestos de trabajo,

mismo que se sugiere se aplique para el caso de estudio. El modelo consiste en considerar las siguientes dimensiones.

- Identificación: Nombre del puesto.
- Misión del puesto: Propósito básico o razón de ser del puesto, para qué está en la empresa, objetivo general del puesto.
- Dimensión:Cuál es su importancia
- Naturaleza: Responsabilidades, tareas, tiempos, métodos, equipos.
 - Actividades principales: Las actividades más significativas y/o habituales para lograr alcanzar la misión del puesto.
 - Actividades complementarias u ocasionales: Aquellas tareas menos significativas que realiza esporádicamente y que exigen menos tiempo y dedicación.
 - Medios: Relación de herramientas, equipo de oficina, instrumentos, software, documentos, entre otros, que debe utilizar para realizar las actividades propias del puesto.
- Contexto: Condiciones, riesgos, esfuerzo físico.
- Complejidad: Problemas frecuentes, consecuencias de decisiones, exigencias aptitudinales.
- Relaciones: Jerárquicas, funcionales, profesionales.
- Finalidades: Resultados esperados, objetivos, finalidad de las tareas.
- Competencias: Conocimientos, experiencia, aptitudes y actitudes.

A las actividades principales y complementarias se les podrá asignar un porcentaje de acuerdo al tiempo que les dedica. Esto servirá como apoyo para determinar el tabulador de compensaciones.

Seguimiento: Revisar las actividades periódicamente, se sugiere sea cada año.

AE 3.1.1. Crear un tabulador de compensaciones

Las compensaciones deberán ser determinadas por consenso en una de las reuniones del consejo de administración, y deberán ser justas y equitativas. Los montos deberán depender de la carga de trabajo conforme al análisis de puestos.

Seguimiento: Revisar las actividades periódicamente, se sugiere sea cada año o en caso de adherir más responsabilidades a algún puesto.

AE 3.1.2 Basar las compensaciones de los integrantes de la empresa de acuerdo a sus habilidades sin importar si son o no miembros de la familia.

Esta acción está relacionada con la anterior, ya que las compensaciones deben ser de manera justa y equitativa, lo que implica que no deben pesar más los factores familiares para evitar el familismo.

Seguimiento: Revisar las actividades periódicamente, se sugiere sea cada año o en caso de adherir más responsabilidades a algún puesto.

Tabla 5.5 Objetivo estratégico 4 del "eje empresa"

Eje:	Empresa
Tiempo:	A corto plazo (seis meses)
Objetivo estratégico:	4. Integrar a nuevos miembros a la empresa.
Línea de actuación:	4.1. Determinar quienes se incorporarán a la empresa.
Acciones estratégicas (AE)	<p>4.1.1. Establecer políticas de ingreso de personas ajenas a la familia.</p> <p>4.1.2. Establecer políticas sobre la contratación de parientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

AE 4.1.1. y 4.1.2 Establecer políticas de ingreso de personas ajenas a la empresa y parientes

En primer lugar hay que determinar cuántas personas se deben integrar a la empresa, para que se pueda cubrir la demanda de los servicios que se ofrecen y establecer si serán personas de la familia o personas ajenas. Se deberán plantear las políticas para ambos casos sin importar si en el corto plazo sólo se piense integrar un solo tipo de personas ya sean parientes o no, esto a razón de contemplar las políticas por si en determinado momento se hace necesario allegarse de más personal.

Para establecer las políticas se deben considerar los siguientes puntos.

- Las reglas deberán ser claras y entendibles.
- Se deberán plasmar las condiciones de ingreso, permanencia y egreso.
- Cuidar que las políticas no discriminen en contra o a favor de los miembros de la familia.

Hay que tomar en cuenta que no hay ningún conjunto de reglas correcto y/o preestablecido, sino que se tienen que adaptar a las necesidades de la empresa.

Seguimiento: Se recomienda que se revisen cada año, y en caso de ser necesario se modifiquen de acuerdo a las necesidades de la empresa y familia.

Tabla 5.6 Objetivo estratégico 5 "eje familia"

Eje:	Familia
Tiempo:	A corto plazo (tres meses)
Objetivo estratégico:	5. Determinar la identidad de la familia. ¿Quiénes somos? ¿A dónde vamos?
Línea de actuación:	5.1. Profundizar sobre el conocimiento de la naturaleza de la familia.
Acciones estratégicas (AE)	<p>5.1.1. Plasmar por escrito la historia de la familia.</p> <p>5.1.2. Plasmar la estructura de la familia –genograma-</p> <p>5.1.3. Establecer por escrito la misión y visión de la familia.</p> <p>5.1.4. Enlistar los valores que caracterizan a la familia.</p>

Fuente: Elaboración propia

AE 5.1.1 Plasmar por escrito la historia de la familia.

El modelo de planeación estratégica de Belausteguigoitia (2012) plantea la necesidad de plasmar por escrito la historia de la familia porque es imposible

conocer nuestra verdadera identidad si no tenemos claro de dónde venimos. Sobre todo si lo esperado es que la empresa trascienda en el tiempo.

Seguimiento: En caso de ser necesario, actualizar la historia anualmente con los hechos relevantes que se presenten en dicho periodo.

AE 5.1.2 Plasmar la estructura de la familia –genograma-

El genograma es complemento de la acción anterior, porque ayuda a comprender la historia y la dinámica familiar. De acuerdo a la definición de Belausteguigoitia (2012), un genograma es una manera gráfica de mostrar la estructura de una familia así como las relaciones que existen entre los miembros. El genograma deberá ser elaborado por los integrantes de la familia.

Seguimiento: Realmente requerirá de muy pocas actualizaciones, ya que no puede cambiar, a menos que por ejemplo, alguna o algunas personas se adhieran a la familia por lazos políticos.

AE 5.1.3 Establecer por escrito la misión y visión de la familia.

En la acción estratégica 1.1.2 se describió el significado de la misión y la visión, también son aplicable a la familia lo cual es muy útil. La misión y visión de la familia deberá plasmarse en el protocolo familiar y habrá de elaborarse con la participación de todos los integrantes para que en ellas se exprese su sentir y pensar.

Seguimiento: Revisar y actualizar la misión y visión en función de los cambios existentes, esto se podrá realizar de manera anual o en su caso cada vez que se requiera.

AE 5.1.4 Enlistar los valores que caracterizan a la familia.

Los valores también son parte de la identidad de la familia. Deberán ser determinados y consensados por los integrantes de la misma, no hay un límite, se pueden enlistar tantos como se crean necesarios, siempre y cuando reflejen la realidad.

Se han determinado los valores que rigen actualmente el comportamiento de los integrantes de la familia y fueron obtenidos por consenso de las cinco personas que la conforman mismos que se presentan a continuación.

Valores familiares:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Amabilidad
- Colaboración
- Lealtad
- Tolerancia

Seguimiento: Revisar y actualizar los valores en función de los cambios que surjan, esto se podrá realizar de manera anual o en su caso cada vez que se requiera.

Tabla 5.7 Objetivo estratégico 6 "eje familia"

Eje:	Familia
Tiempo:	A corto plazo (tres meses)
Objetivo estratégico:	6. Establecer un órgano de familia.
Línea de actuación:	6.1. Crear un consejo de familia.
Acciones estratégicas (AE)	<p>6.1.1. Definir quienes conformarán el consejo de familia.</p> <p>6.1.2. Realizar reuniones mensuales para revisar que los intereses y circunstancias familiares se tomen en cuenta en los planes empresariales.</p> <p>6.1.3. Elaborar un protocolo familiar.</p>

Fuente: Elaboración propia

AE 6.1.1 Definir quienes conformarán el consejo de familia.

El consejo de familiar es el órgano de gobierno de la familia empresaria, integrado por miembros de la familia que tienen cierta jerarquía y cuyo objetivo es canalizar de forma adecuada la energía familiar, de tal manera que no afecte negativamente a la empresa. No pueden participar miembros externos, pero a diferencia del consejo de administración, el de familia puede estar conformado por familiares que no pertenezcan a la empresa (Belausteguioitia 2012).

AE 6.1.2 Realizar reuniones mensuales para revisar que los intereses y circunstancias familiares se tomen en cuenta en los planes empresariales.

Se deberán realizar juntas breves, de no más de dos horas en las que se tratarán los temas de familia que estén muy relacionados con la empresa y viceversa, por ejemplo revisar que los intereses de la empresa no afecten a la familia, actualizar el protocolo familiar, entre otras. Será necesario que el consejo familiar reúna a todos los integrantes en cada junta o reunión cuya frecuencia será de manera mensual pero se deberá tener en cuenta que en caso necesario se podrán hacer juntas extraordinarias.

Seguimiento: La frecuencia podrá ser modificada dependiendo de las necesidades de la familia.

AE 6.1.3 Elaborar un protocolo familiar

El protocolo familiar es un manual de compromisos de familia que incluye diversas políticas de familia relacionadas con la empresa. Debe redactarse tomando en cuenta los intereses de la familia empatados con los de la empresa. Su redacción correrá a cargo del consejo de familia, y el resto de familiares deberán dar sus opiniones en las asambleas familiares para finalmente ser aprobado.

Tabla 5.8 Objetivo estratégico 7 "eje familia"

Eje:	Familia
Tiempo:	A mediano plazo (un año)
Objetivo estratégico:	7. Prever el testamento de la generación mayor.
Línea de actuación:	7.1. Planear las situaciones que implica el testamento de la generación mayor.
Acciones estratégicas (AE)	<p>7.1.1. Efectuar una reunión con la generación mayor para tratar el tema del testamento.</p> <p>7.1.2. Sugerir a la generación mayor considerar la elaboración del testamento.</p>

Fuente: Elaboración propia

AE 7.1.1 Y 7.1.2 Estas dos acciones implican únicamente platicar el tema con la generación mayor, para que considere las implicaciones de hacer o no su testamento, finalmente la decisión recae en esta generación, y las más recientes no pueden hacer más que plantear los posibles futuros panoramas.

En palabras de Belausteguigoitia (2012), no hacer un testamento es algo totalmente irresponsable, aun cuando se tengan pocas posesiones.

Tabla 5.9 Objetivo estratégico 8 "eje propiedad"

Eje:	Propiedad
Tiempo:	A mediano plazo (un año)
Objetivo estratégico:	8. Valuar la empresa.
Línea de actuación:	8.1. Revisar el valor de la empresa periódicamente.
Acciones estratégicas (AE)	<p>8.1.1. Revisar el valor de la empresa anualmente.</p> <p>8.1.2. Elaborar un acuerdo de compra venta de acciones que todos los integrantes comprendan y acepten.</p> <p>8.1.3. Separar las finanzas de la empresa de las familiares.</p> <p>8.1.4. Calendarizar la presentación de la información financiera de manera periódica a los integrantes de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

AE 8.1.1 Revisar el valor de la empresa anualmente.

Se recomienda que se realice la valuación del equipo tecnológico con que cuenta la empresa, para conocer realmente cual es el valor actual, ya que este equipo también sufre depreciación, además de que si en algún momento la empresa determinara vender parte de dicho equipo no se conoce cuál es el valor en el mercado.

También se deberá realizar un análisis detallado de las aportaciones que cada integrante de la empresa ha efectuado, ya que si en determinado momento alguno de ellos se quisiera retirar y vender o ceder lo que le corresponde, a otro u otros miembros de la empresa y/o familia, no se sabría a qué monto ascienden sus derechos.

AE 8.1.2 Elaborar un acuerdo de compra venta de acciones que todos los integrantes comprendan y acepten.

Se deberá redactar un acuerdo en el que se contemplen todas las situaciones posibles que se podrían presentar en el futuro relacionadas con el retiro de alguno o algunos integrantes de la empresa y con la venta de su parte proporcional. Para ello servirá haber realizado la valuación de la empresa mencionada en la acción estratégica anterior. El acuerdo deberá ser comprensible y justo, todos los integrantes deberán estar de acuerdo.

AE 8.1.3 Separar las finanzas de la empresa de las familiares.

Se deberá llevar un correcto registro de las operaciones, entradas y salidas de dinero, se deberán identificar las ventas y los costos para saber en el momento necesario cual es el monto de los conceptos mencionados y conocer el importe de

las utilidades. Todo esto deberá realizarse sin mezclar o desviar las finanzas hacia la familia.

AE 8.1.4 Calendarizar la presentación de la información financiera de manera periódica a los integrantes de la empresa.

Toda la información de la que se habló en la acción estratégica anterior servirá para poder presentar oportunamente la información financiera clara a los integrantes de la empresa y de esta manera poder tomar decisiones.

Tabla 5.10 Objetivo estratégico 9 "eje propiedad"

Eje:	Propiedad
Tiempo:	A mediano plazo (un año)
Objetivo estratégico:	9. Prever la sucesión del fundador.
Línea de actuación:	9.1. Elaborar un plan de sucesión por escrito.
Acciones estratégicas (AE)	<p>9.1.1. Establecer cuando y como se retirará de la empresa el fundador y la generación más grande.</p> <p>9.1.2. Considerar los casos en que el sucedido se retire total o parcialmente.</p> <p>9.1.3. Prever diversas situaciones para evitar que los demás integrantes de la empresa se enfrenten por cuestiones que no estén previstas en el plan de sucesión.</p> <p>9.1.4. Comunicar el plan de sucesión a todos los miembros de la empresa-familia, tomando en cuenta sus opiniones acerca de las condiciones de la sucesión.</p>

Fuente: Elaboración propia

AE 9.1.1 Establecer cuando y como se retirará de la empresa el fundador y la generación más grande.

En el caso de “Producciones Arcángel”, el papel del fundador no corresponde a la generación mayor, sino a uno de los hijos, quien tuvo la iniciativa de crear el negocio a raíz de la falta de oportunidades laborales. Pero no se descarta la posibilidad de que pueda ejercer su profesión, por lo que con toda razón se tiene que considerar un plan para prever lo que sucederá si llega el momento de que se retire de la empresa.

AE 9.1.2 Considerar los casos en que el sucedido se retire total o parcialmente.

Tomando en cuenta el punto anterior, se deben prever los casos en que, si el fundador se retira, lo haga de manera total o siga teniendo alguna participación en la empresa, esto dependerá principalmente del tiempo del que disponga para dedicarle a la empresa. De cualquier modo, se tienen que prever los posibles panoramas.

AE 9.1.3 Prever diversas situaciones para evitar que los demás integrantes de la empresa se enfrenten por cuestiones que no estén previstas en el plan de sucesión.

Al elaborar el plan de sucesión se deberán contemplar a todos los integrantes de la organización, tomen o no actividades del fundador, ya que de no hacerlo, o de dejar lagunas en el plan, se pueden generar conflictos o malos entendidos entre el resto de los integrantes de la empresa.

AE 9.1.4 Comunicar el plan de sucesión a todos los miembros de la empresa-familia, tomando en cuenta sus opiniones acerca de las condiciones de la sucesión.

El plan de sucesión deberá difundirse entre los integrantes de la empresa, lo cual no es difícil por la cantidad de personas que la integran.

Seguimiento: El plan de sucesión deberá actualizarse por lo menos una vez al año.

Hasta aquí se han propuesto las acciones estratégicas para cumplir con los objetivos estratégicos y al ser aplicados se solucionarán las deficiencias que no han permitido a la empresa repuntar. Pero cabe decir que no basta con implementar la planeación en la empresa, además se tiene que dar seguimiento conforme al ciclo sugerido por Belausteguigoitia (2012), como se muestra en la siguiente figura.

Figura 5.1 Etapas de la planeación estratégica de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia con base en Belausteguigoitia, 2012.

CONCLUSIONES

El principal objetivo de la presente investigación fue diseñar una planeación estratégica para una microempresa familiar mediante el estudio de caso de “Producciones Arcángel”, para que al implementarse se logre el crecimiento. Si bien es cierto que al momento de la conclusión de la investigación, aún no se ha implementado la planeación estratégica propuesta, se resalta que desde el momento en que se comenzó a abordar a los cinco integrantes de la empresa con los beneficios que esta les traería, se mostraron entusiasmados y las pequeñas acciones que se comenzaron a realizar en vías de colaborar con el diseño de la planeación estratégica comenzaron a tener resultados que aunque son mínimos, se comienza a manifestar el cambio positivo.

La propuesta se elaboró con el apoyo teórico del capítulo 1 y 2 con los que se pudo comprender la empresa desde sus antecedentes y los conceptos necesarios que sirvieron para entender los elementos que conforman a las empresas familiares y su funcionamiento, con los que se cumplieron los objetivos de analizar la literatura relacionada con la evolución de las empresas e identificar los conceptos referentes a las empresas familiares y su problemática.

Asimismo, al explicar en el capítulo 3 el impacto de la planeación estratégica en las empresas familiares se pudo visualizar la problemática que existe y que hace necesario el diseño e implementación de una planeación estratégica adecuada para las necesidades de la empresa, lo que hace que una empresa se profesionalice. También se pudo comprender la importancia de la estrategia.

Para la presente investigación resultó indispensable realizar un diagnóstico mediante una encuesta y una entrevista dirigida, mismos que sirvieron para elaborar el análisis de resultados cuantitativo y cualitativo respectivamente. Estos resultados se plasmaron en el capítulo 4 y se utilizaron para determinar la problemática específica de la microempresa familiar “Producciones Arcángel”, y de

esta manera conocer las deficiencias que requieren atención y que sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta de planeación estratégica.

La propuesta plasmada en el capítulo 5 fue elaborada tomando en cuenta el objetivo principal de la investigación, que como se mencionó en el primer párrafo, es diseñar una planeación estratégica para la microempresa familiar en estudio, para que al implementarse se logre el crecimiento. Pero este objetivo condujo a que se tomaran en cuenta las áreas de oportunidad de la empresa, es decir, la problemática estudiada en el capítulo 4, que ha contribuido a que la empresa haya frenado su crecimiento.

Ahora bien, resulta indispensable mencionar que al implementar la propuesta mediante la ejecución de las acciones estratégicas en la microempresa familiar “Producciones Arcángel”, se logrará de manera paulatina el cambio traducido en la mejora de los procesos administrativos, que hasta ahora han entorpecido el correcto desempeño de la empresa, además las acciones estratégicas contribuirán gradualmente para que se pueda abarcar un mayor mercado cubriendo con la demanda.

Existen factores internos y externos que pueden influir de tal manera que hagan necesaria la actualización del plan estratégico, además de que cada determinado periodo se debe hacer la revisión de la misma para verificar que realmente se lleven a cabo dichas acciones, por lo que se concluye que no bastará con la implementación de la propuesta, sino que se deberá dar un correcto seguimiento.

Finalmente cabe resaltar que la investigación y aportes para la microempresa familiar no termina todavía, la intención es la implementación y seguimiento continuo para lograr hacer de ella una empresa profesional.

RECOMENDACIONES

- Debe existir siempre un compromiso de los miembros de la familia hacia la empresa. A su vez, se recomienda que los cinco integrantes de la misma se involucren de manera permanente con el proceso de planeación estratégica.
- Los integrantes de la empresa deben estar conscientes que el ingreso y permanencia en la empresa debe ser de manera voluntaria, sin existir presión por parte de la familia.
- Si alguno de los integrantes desea o necesita adquirir experiencia profesional en otra u otras empresas, los demás deben permitirlo.
- Deben atenderse las necesidades de capacitación.
- Debe existir siempre una visión compartida entre empresa y familia para lo cual debe haber una constante y eficiente comunicación. Esto último es vital, si no se mejora la comunicación a modo de hacerla eficiente, sería difícil el logro de los objetivos, metas y todo lo que implica el crecimiento de la empresa.
- No debe verse a la empresa sólo como un medio para obtener ingresos, se deben respetar siempre los valores, la misión y visión.
- No se debe perder de vista que las diferencias que puedan surgir en el camino se deben solucionar de una manera adecuada, sin que rebasen el límite de la empresa o familia, según el eje en el que surjan. Los integrantes deben ser capaces de solucionarlas, trabajar y convivir armónicamente.

- La planeación estratégica debe ser actualizada al menos una vez al año y las revisiones se deben realizar trimestralmente, pero sin perder de vista que puede haber flexibilidad de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Integrar las actividades de la empresa mediante la comunicación entre los integrantes, no se debe trabajar de manera aislada.
- Delegar la autoridad y la responsabilidad, lo que permitirá que todos los integrantes asuman la carga de la empresa y esta no recaiga en una sola persona.
- Fundamentalmente se recomienda que no se pierda de vista el objetivo de implantar las acciones propuestas en la presente investigación, y que se le dé continuidad ya que es en beneficio para la empresa.

REFERENCIAS

a) Referencias impresas

Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares, Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. México: Mc Graw Hill.

Carlock R.S. & Ward J.L. (2002). *La planificación estratégica de la Familia Empresaria*. España: Ediciones Deusto, Instituto de la Empresa Familiar-PriceWaterHouseCoopers.

Casillas, J., Díaz, C., Rus, S. & Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar, Conceptos, casos y soluciones*. España: Ediciones Paraninfo.

Chiavenato, I. (2000). *Administración. Proceso administrativo*. Colombia: Mc Graw Hill.

Gan, F. & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en la organización*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.

Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (2012). Artículo 3. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de enero de 2012.

Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W. & Petty, J. William (2003). *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor*. México: Thomson Editores.

López Altamirano, A. & Osuna Coronado, M. (1979). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: Editorial Diana.

López López, J. I. (2008). *Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal*. CENGAGE Learning.

Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Editorial Patria.

Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares, Reto al Destino*. Argentina: Garnica.

Maubert & Ortiz (2009). *Fortalece tu empresa. Revista Entrepreneur. Negocios en familia*. Volumen 17. Número 07.

Münch García, L (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

P. Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración. México: Prentice Hall.*

Porter M.E. (1996). What is the strategy?. *Harvard Business Review*. November-December.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. España: Esic editorial.

Sánchez-Crespo Casanova, A.J.; Bellver Sánchez, A. Y Sánchez y Sánchez, A.M. (2005). *La empresa familiar: Manual para Empresarios*. España. Ediciones Deusto, Shiller Lexconsult Abogados.

Torralba Flores, A; Ruíz Talgle, A. A.; Pérez Castillo, S.; Arcega y Martínez, M. L. y Toralba Flores, N. G. (1997). *Antología de Introducción a las Ciencias Sociales*. Puebla, México: Colegio de Bachilleres.

Valdés Hernández, L.A. (2005). *Planeación Estratégica con enfoque sistémico*. México. Fondo Editorial FCA.

b) Referencias electrónicas

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). Censos económicos 2009. Micro, pequeña mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. México. Obtenido a través de internet: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, [acceso 08/09/2014].

KPMG cutting through complexity (2014). Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. México. Obtenido a través de internet: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empr esas%20familiares_130913.pdf [acceso 10/09/2014)

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actividad económica: Actividad desarrollada por una empresa para obtener bienes económicos –satisfactores-, que consiste en la conjunción del esfuerzo -trabajo- con los medios materiales -capital- necesarios.

Analogía: Relación de semejanza en cosas distintas.

Área de oportunidad:

Competencia: Término que se le da a los rivales y la rivalidad. Para Michael Porter es la lucha por las utilidades que ocurre no solo entre rivales, sino también entre una compañía y sus clientes.

Conflicto: Problema, materia de discusión.

Continuidad: Persistencia de los acontecimientos, que se extiende sin interrupción.

Cultura empresarial: Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a una empresa.

Diagnóstico: Actividades que se realizan para conocer el estado o situación actual de una empresa.

Eficacia: Capacidad de alcanzar el efecto que se desea o se espera.

Emprender: Tomar el riesgo de iniciar un negocio.

Empresa: Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción.

Enfoque sistemático: Tratar de comprender el funcionamiento de algo desde una perspectiva holística e integradora, donde lo importante son las relaciones entre los componentes.

Familia: Conjunto de personas ascendientes, descendientes y demás personas relacionadas entre sí por parentesco de sangre o legal.

Finanzas: Operaciones relacionadas con el dinero.

Gobierno corporativo: Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa tales como el consejo de administración.

Implementación: Poner en funcionamiento algo, aplicarlo.

Políticas: Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

Prever: Preparar o disponer con antelación los medios necesarios para disminuir los efectos negativos de una acción.

Producción audiovisual: Realización de proyectos de video y audio, incluyendo filmación y edición tales como spots publicitarios, filmación de eventos sociales videos musicales, videoclips.

Producción: Transformación de materias primas para la obtención de satisfactores de necesidades.

Profesionalización: Dar el carácter profesional a una empresa para desempeñarse con relevante capacidad y aplicación.

Pronóstico: Estimación de lo que una empresa espera vender en el futuro.

Recurso: Conjunto de elementos disponibles en la empresa para llevar a cabo la actividad económica.

Rentabilidad: Capacidad de la entidad para generar utilidades

Renuencia:

Sinergia: Situación que se presenta cuando algunos elementos que se suman, hacen que el todo sea mayor que la suma de sus partes.

Sistema: Conjunto estructurado de unidades relacionadas entre sí de manera ordenada.

Sucedido: Persona que cede el poder en la empresa al sucesor.

Sucesión: Es el proceso mediante el cual se realiza una transmisión de poder, (dirección y control) entre sucedido y sucesor en una empresa.

Sucesor: Persona que asumirá el poder de la empresa una vez que el sucedido se lo ceda.

Transición: Acción de pasar de un modo de ser o estar a otro distinto.

Utilidades: Ganancias obtenidas en una empresa por el desarrollo de operaciones durante un periodo.

Ventaja competitiva: Ventaja que una empresa tiene respecto de otras empresas competidoras.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos contestados

		Integrante 1				
		ÍTEMES PARA EL DIAGNÓSTICO				
No.		1	2	3	4	5
EMPRESA	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				X
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.			X	
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.			X	
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X			
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos.				X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.		X		
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.			X	
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.			X	
FAMILIA	11	Los planes empresariales toman en cuenta las circunstancias de la familia			X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y ha instalado un consejo de familia.				X
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				X
	14	Existe un plan de sucesión por escrito.			X	
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.			X	
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				X
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.			X	
PROPIEDAD	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.			X	
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X			
	23	La información financiera y de otras áreas se presenta con regularidad a todas las áreas que tienen derecho a solicitarla.				X
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.			X	
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad y lo ha comunicado a sus familiares.			X	
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.			X	
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.			X	
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				X
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	X			
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				X
Subtotal (número de marcas por columna)		3	1	3	10	13
Valores		X1	X2	X3	X4	X5
Totales (subtotales multiplicado por los valores)		3	2	9	40	65
Puntuación final (sumatoria de totales)		119				

		Integrante 2				
		ÍTEMES PARA EL DIAGNÓSTICO				
No.		1	2	3	4	5
EMPRESA	1	Las metas de la organización están claramente definidas.	X			
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.		X		
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	X			
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X			
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.		X		
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos.		X		
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X			
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				X
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	X			
FAMILIA	11	Los planes empresariales toman en cuenta las circunstancias de la familia				X
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y ha instalado un consejo de familia.		X		
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				X
	14	Existe un plan de sucesión por escrito.	X			
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				X
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.		X		
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.			X	
PROPIEDAD	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X			
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X			
	23	La información financiera y de otras áreas se presenta con regularidad a todas las áreas que tienen derecho a solicitarla.	X			
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X			
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad y lo ha comunicado a sus familiares.	X			
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X			
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X			
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X			
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				X
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X			
	Subtotal (número de marcas por columna)	15	5	1	6	3
	Valores	X1	X2	X3	X4	X5
	Totales (subtotales multiplicado por los valores)	15	10	3	24	15
	Puntuación final (sumatoria de totales)			67		

		Integrante 3				
		ÍTEMES PARA EL DIAGNÓSTICO				
No.		1	2	3	4	5
EMPRESA	1	Las metas de la organización están claramente definidas.			X	
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.		X		
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.			X	
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X			
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.			X	
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.			X	
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos.				X
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X			
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.			X	
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.			X	
FAMILIA	11	Los planes empresariales toman en cuenta las circunstancias de la familia			X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y ha instalado un consejo de familia.				X
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.			X	
	14	Existe un plan de sucesión por escrito.		X		
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X			
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.			X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				X
PROPIEDAD	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.			X	
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.			X	
	23	La información financiera y de otras áreas se presenta con regularidad a todas las áreas que tienen derecho a solicitarla.			X	
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.		X		
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad y lo ha comunicado a sus familiares.		X		
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.		X		
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X			
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X			
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.			X	
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X			
	Subtotal (número de marcas por columna)	6	5	13	6	0
	Valores	X1	X2	X3	X4	X5
	Totales (subtotales multiplicado por los valores)	6	10	39	24	0
	Puntuación final (sumatoria de totales)			79		

		Integrante 4				
		ÍTEMES PARA EL DIAGNÓSTICO				
No.		1	2	3	4	5
EMPRESA	1	Las metas de la organización están claramente definidas.	X			
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X			
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				X
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X			
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.		X		
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos.		X		
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X			
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				X
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.		X		
FAMILIA	11	Los planes empresariales toman en cuenta las circunstancias de la familia				X
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y ha instalado un consejo de familia.				X
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				X
	14	Existe un plan de sucesión por escrito.	X			
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				X
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X			
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.			X	
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	X			
PROPIEDAD	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X			
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X			
	23	La información financiera y de otras áreas se presenta con regularidad a todas las áreas que tienen derecho a solicitarla.	X			
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X			
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad y lo ha comunicado a sus familiares.	X			
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.			X	
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X			
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X			
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.			X	
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X			
	Subtotal (número de marcas por columna)	15	3	3	8	1
	Valores	X1	X2	X3	X4	X5
	Totales (subtotales multiplicado por los valores)	15	6	9	32	5
	Puntuación final (sumatoria de totales)	67				

		Integrante 5				
		ÍTEMES PARA EL DIAGNÓSTICO				
No.		1	2	3	4	5
EMPRESA	1	Las metas de la organización están claramente definidas.	X			
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	X			
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	X			
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	X			
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				X
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				X
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos.		X		
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	X			
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	X			
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				X
FAMILIA	11	Los planes empresariales toman en cuenta las circunstancias de la familia			X	
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa y ha instalado un consejo de familia.	X			
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				X
	14	Existe un plan de sucesión por escrito.	X			
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	X			
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				X
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.	X			
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				X
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				X
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	X			
PROPIEDAD	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	X			
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	X			
	23	La información financiera y de otras áreas se presenta con regularidad a todas las áreas que tienen derecho a solicitarla.	X			
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	X			
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad y lo ha comunicado a sus familiares.	X			
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X			
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X			
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X			
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.			X	
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X			
	Subtotal (número de marcas por columna)	20	1	1	6	2
	Valores	X1	X2	X3	X4	X5
	Totales (subtotales multiplicado por los valores)	20	2	3	24	10
	Puntuación final (sumatoria de totales)	59				

Anexo 2. Análisis FODA

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Trabajo en equipo. *Calidad en el servicio. *Buen trato al cliente. *Precios accesibles. *Atención a los clientes en horarios diversos y no solo en horarios de oficina. *Experiencia en el mercado. *Satisfacción de los clientes atendidos. *Equipo adecuado. *Actualización constante del software. *Se cuenta con un asesor con amplia experiencia. *Instalaciones adecuadas. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Falta de difusión de los productos y servicios. *La mayor carga está en el fundador. *Falta de estandarización en los procesos. *Falta de planeación logística. *Poca capacidad para atender grandes demandas y ampliarse en el mercado. *Se le ha dado poca importancia al proceso administrativo.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *A los clientes les gusta el servicio y regresan. *Lealtad de los clientes. *Competidores con productos y servicios deficientes. *Existencia de eventos sociales continuamente. *Mal servicio y calidad de la competencia. *Recomendaciones. Los clientes dan a conocer el servicio con sus conocidos. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> *Aprovechar la competitividad de los integrantes de la empresa para adquirir mayor prestigio. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar un programa de capacitación mediante la detección de necesidades de capacitación (DNC) para hacer frente a los competidores y abarcar un mayor mercado.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Competencia desleal *Incremento de la competencia. *Economía del cliente. *Desempleo. *Mayor publicidad de la competencia. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mantener los precios, aún si están por arriba de los precios de otros competidores, pero otorgando un beneficio cuyo valor real sea superior al precio. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> *Utilizar eficientemente los medios publicitarios para atraer más clientes. *Diversificación del producto/servicio.

