

**T  
E  
S  
I  
S**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

*CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS*

**“Estrategias para la sucesión familiar en las MIPYME’S del sector comercio. CASO PRACTICO en el Municipio de Aguascalientes”**

**TESIS PROFESIONAL QUE PRESENTA:  
L.A.E. BEATRIZ ELENA PEÑA GOVEA**

*PARA OBTENER EL GRADO DE :  
MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS*

*ÁREA DE: ADMINISTRACIÓN*

**ASESOR:  
Dr. Luis Aguilera Enríquez**

**Aguascalientes, Ags., a JUNIO 2008.**

## DEDICATORIA

---

El presente trabajo va dirigido a todos aquellos empresarios, que un día tomaron la iniciativa de crear una empresa y que con esfuerzo y dedicación lograron su permanencia a través de los años y que hoy deben de tomar la decisión de cuáles **estrategias**, son las más convenientes al elaborar un plan de sucesión para continuar, generación tras generación con éxito rotundo transmitiendo sus conocimientos a sus sucesores.

TESIS



UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES

## AGRADECIMIENTOS

---

- A Dios                      Primero agradezco a Dios porque estoy convencida que sin Él no hubiera sido posible nada de lo que soy y lo que he logrado en la maestría.
- A mis padres              Sin lugar a dudas después de Dios los que más me han apoyado a lo largo de mi vida y la maestría son mis padres, a mi madre le agradezco su apoyo incondicional tanto moral como económico a lo largo de la maestría y a mi padre desde el cielo le agradezco su presencia espiritual en los momentos que más lo necesite.
- A mis hermanos              Agradezco a mis hermanos todo su apoyo económico y moral para que la maestría me fuera más fácil de lograr, especialmente a Esthela, que siempre estuvo conmigo en mis apuraciones y desveladas.
- A mis familiares              Bendito mil veces Dios, por contar con una familia maravillosa que con sus palabras de aliento dichas en el momento en que más las necesitaba me impulsaban a continuar con mi marcha, especialmente a Norma que incondicionalmente me apoyo en lo que necesite. Gracias a Chuy por su comprensión durante el tiempo que estuve terminando la tesis.
- A mis amigos y compañeros de maestría              Dios es muy bondadoso conmigo, me envió a un grupo excelente de maestría, les agradezco dos años de buen compañerismo, y que siempre me apoyaron en las tareas y trabajos que debíamos de realizar, muy en especial gracias a los que me dieron su amistad incondicional Yasmín, César, Víctor y Alfredo.
- A mis maestros              Nada de lo logrado en la maestría hubiera sido posible, si no hubiera tenido a maestros que se preocuparon y ocuparon en trasmitirme los conocimientos necesarios para superarme en lo profesional a todos ellos mil gracias, especialmente al Doctor Pedro Flores Váldez.
- A mis jefes de trabajo              Les agradezco al señor David y señora Susana las facilidades para terminar mi maestría y el apoyo brindado para realizar mi tesis.
- A mi asesor de tesis              Agradecimiento enorme a mi asesor de tesis Luis Aguilera Enriquez, ya que su apoyo, consejos, sugerencias fueron y son de un valor incalculable para mi aprendizaje profesional.
- A mis lectoras de tesis              Tuve dos buenísimas lectoras de tesis que en todo momento me hicieron sentir apoyada y sus observaciones enriquecieron enormemente mi trabajo de tesis, MIL GRACIAS y que Dios las bendiga siempre a la Dra. Laura Romo Rojas y M.A. Patricia Margarita Silva

## RESUMEN

---

Este trabajo de investigación básica tiene como objetivo primordial proponer estrategias para la sucesión familiar en las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME'S) del sector comercio, en el municipio de Aguascalientes. Debido a la importancia que representan para la economía del municipio las MIPYME'S del sector comercio y que en su gran mayoría suelen ser de tipo familiar varias de ellas mueren al momento de pasar de la primera a la segunda generación, se deriva la necesidad de identificar cuales son las estrategias que deban de integrar un plan de sucesión familiar para evitar la mortandad de ellas. Los beneficios que se tendrán con la presente investigación son de relevancia teórica ya que darán a conocer las herramientas para elaborar estrategias que integren un plan de sucesión familiar. La presente investigación es un estudio exploratorio descriptivo, tipo encuesta, aplicando el instrumento con 15 preguntas, el muestreo fue no probabilística, por conveniencia. Se concluye con que el 29% de las empresas encuestadas están dentro del rango de 0 a 5 años de creadas y el 23% de 6 a 10 años, el 17% de 11 a 15 años y el 11% de 16 a 20 años; el 89% de los encuestados son los dueños de la empresa y ocupan el cargo de Director General; se denotó que el 34% cuentan con misión, visión y objetivos por escrito mientras tanto el 66% no lo tienen, en cuanto a tener visible un organigrama andan casi parejos ya que el 43% si lo tienen y el 57% no, en relación a los procedimientos por escrito el 11% si los manejan y el 89% nunca los han elaborado, cabe mencionar que del 11% que si los tienen, algunos de ellos no los tienen actualizados, es sorprendente ver que el 97% de los encuestados no tienen un plan de sucesión familiar por escrito, aunque en la mente del fundador tiene claro quien lo va a suceder, lo que no sabe es como lo va a capacitar, por concerniente se propone brindar que a nivel municipal se apoye con asesoría administrativa a los empresarios para que con la elaboración de estrategias formen un plan de sucesión familiar, así que la empresa permanezca en el mercado después del cambio generacional.

**Palabras clave:** Estrategias, planeación, plan, sucesión, MIPYME'S, empresas familiares, sector comercio.



**ÍNDICE GENERAL**

---

Portada.....i  
 Dedicatoria .....ii  
 Agradecimientos .....iii  
 Resumen.....iv  
 Índice General.....vi  
 Índice de cuadros y tablas .....xi  
 Índice de diagramas y gráficas.....xiii  
 Lista de abreviaturas .....xiv

**PARTE I  
 MARCO TEÓRICO**

Introducción.....2  
 Planteamiento del Problema  
     a) Antecedentes .....5  
     b) Enunciado del Problema .....7  
     c) Hipótesis ..... 8  
     d) Pregunta de Investigación .....8  
     e) Objetivo de la Investigación .....8  
     f) Justificación y delimitación de la investigación.....8  
     g) Materiales y métodos .....9  
     h) Matriz de Congruencia .....10

**CAPITULO1 PLANEACIÓN**

1.1 Administración .....11  
 1.1.1 Proceso administrativo .....12  
 1.2 Planeación.....13

---

|   |    |
|---|----|
| 1.3 Características de la Planeación .....              | 15 |
| 1.4 Principios de la Planeación .....                   | 16 |
| 1.5 Ventajas de la Planeación .....                     | 16 |
| 1.6 Desventajas de la Planeación .....                  | 17 |
| 1.7 Principales categorías de la Planeación .....       | 18 |
| 1.8 Planeación a corto y largo plazo .....              | 19 |
| 1.9 Ventajas y Desventajas de la P. a C y L plazo ..... | 20 |
| 1.10 Implementación de la Planeación .....              | 20 |
| 1.11 Preguntas básicas de la Planeación .....           | 21 |
| 1.12 Participación de la Planeación .....               | 21 |
| 1.13 Importancia de la Planeación .....                 | 22 |

## CAPÍTULO 2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Planeación Estratégica .....                                  | 23 |
| 2.2 Concepto de Estrategia .....                                  | 24 |
| 2.3 Las 5 p de la estrategia .....                                | 26 |
| 2.4 Dimensiones de la estrategia .....                            | 30 |
| 2.5 Premisas del diseño de estrategia .....                       | 31 |
| 2.6 Estructuración de la organización .....                       | 32 |
| 2.7 Modelos de Planeación estratégica .....                       | 33 |
| 2.8 Factores estratégicos clave en lo militar y empresarial... .. | 33 |
| 2.9 Modelo PPP (proceso de planificación paralela) .....          | 35 |

## CAPÍTULO 3 MIPYME´S

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Introducción .....                               | 37 |
| 3.2 Origen de las MIPYME´S .....                     | 37 |
| 3.3 Situación de las MIPYME´S en algunos países..... | 38 |
| 3.4 Situación de las MIPYME´S en México .....        | 43 |
| 3.5 Tamaño y Clasificación de las MIPYME´S .....     | 48 |

---

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.6 | Características de las MIPYME´S .....             | 53 |
| 3.7 | Importancia de las MIPYME´S.....                  | 55 |
| 3.8 | Principales Problemas de las MIPYME´S.....        | 60 |
| 3.8 | Situación de las MIPYME´S en Aguascalientes ..... | 62 |

**CAPÍTULO 4 EMPRESAS FAMILIARES Y SUCESIÓN FAMILIAR**

|      |   |    |
|------|---|----|
| 4.1  | Organización de las Empresas Familiares .....     | 65 |
| 4.2  | ¿Qué es una empresa familiar? .....               | 66 |
| 4.3  | Naturaleza de las empresas familiares .....       | 68 |
| 4.4  | Ventajas de las empresas familiares .....         | 69 |
| 4.5  | Desventajas de las empresas familiares .....      | 70 |
| 4.6  | Modelo de equilibrio entre Empresa y Familia..... | 71 |
| 4.7  | La sucesión .....                                 | 72 |
| 4.8  | La sucesión familiar .....                        | 72 |
| 4.9  | Plan de sucesión familiar .....                   | 73 |
| 4.10 | Encuestas aplicadas por ITAM .....                | 76 |
| 4.11 | Encuestas aplicadas por ENTREPRENEUR .....        | 77 |

**PARTE II**

**DISEÑO METODOLÓGICO**

**CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA**

|     |                                      |    |
|-----|--------------------------------------|----|
| 5.1 | Descripción del tipo de estudio..... | 80 |
| 5.2 | Población y Muestra .....            | 80 |
| 5.3 | Diseño del Instrumento .....         | 81 |
| 5.4 | Método de recolección de datos.....  | 82 |

**CAPÍTULO 6 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**



---

|  |     |
|--|-----|
| 6.1 Resultados .....                           | 83  |
| 6.1.1 Perfil de la empresa .....               | 83  |
| 6.1.1.1 Giro .....                             | 83  |
| 6.1.1.2 Permanencia .....                      | 83  |
| 6.1.1.3 Escolaridad del dueño .....            | 84  |
| 6.1.1.4 Profesión del dueño .....              | 84  |
| 6.1.1.5 Permanencia y escolaridad del Gte .    | 85  |
| 6.1.2 Estrategias .....                        | 85  |
| 6.1.2.1 Misión .....                           | 86  |
| 6.1.2.2 Visión .....                           | 86  |
| 6.1.2.3 Objetivos .....                        | 86  |
| 6.1.2.4 Metas.....                             | 86  |
| 6.1.2.5 Políticas .....                        | 86  |
| 6.1.2.6 Pronósticos.....                       | 87  |
| 6.1.2.7 Procedimientos.....                    | 87  |
| 6.1.2.8 Presupuestos.....                      | 87  |
| 6.1.2.9 Organigrama.....                       | 87  |
| 6.1.2.10 Código de Ética .....                 | 87  |
| 6.1.2.11 Asesoría de carácter administrativo   | 87  |
| 6.1.2.12 Apoyos financieros .....              | 87  |
| 6.1.3 Sucesión Familiar .....                  | 88  |
| 6.1.3.1 PSF por escrito.....                   | 89  |
| 6.1.3.2 Estrategias por escrito para el PSF .. | 89  |
| 6.1.3.3 Otros comentarios sobre el PSF.....    | 90  |
| 6.2 Análisis de los resultados .....           | 90  |
| 6.2.1 Perfil de la empresa.....                | 91  |
| 6.2.2 Estrategias .....                        | 96  |
| 6.2.3 Sucesión Familiar .....                  | 101 |

**CAPÍTULO 7 PROPUESTA**

7.1 Propuesta ..... 106  
 Conclusiones Generales ..... 123  
 Bibliografía ..... 126  
 Anexos ..... 130

|          |   |
|----------|---|
| Número 1 | Cuadro de Operacionalización            |
| Número 2 | Cuestionario aplicado a los empresarios |
| Número 3 | Datos Tabulados                         |
| Número 4 | Propuesta (modelo de sucesión familiar) |



**ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS**

1. Estructura de una organización .....32  
 2. Modelos de planeación estratégica .....33  
 3. Clasificación de número de empresas por Ags y país .....49

---

|  |     |
|--|-----|
| 4. Empresas dedicadas al comercio según datos del SIEM.....  | 49  |
| 5. Clasificación de número de empresas por sector .....  | 50  |
| 6. Clasificación de empresas por tamaño (Hdez y Rdez) .....  | 50  |
| 7. Clasificación de empresas por tamaño (SECOFI 1999) .....  | 51  |
| 8. Clasificación de empresas por tamaño (SECOFI 2002) .....  | 51  |
| 9. Clasificación de empresas por número de trabajadores .....                                      | 52  |
| 10. Importancia de las empresas por sector (establecimiento) .....                                 | 56  |
| 11. Importancia de las empresas por sector (personal ocupado) ..                                   | 57  |
| 12. Distribución de empresas por tamaño .....  | 57  |
| 13. Perfil de la empresa pequeña y mediana en México .....   | 59  |
| 14. Instituciones que brindan apoyo a los MIPYME´S en Ags .....                                    | 64  |
| 15. Giro de las MIPYME´S encuestadas del sector com. en Ags ..                                     | 91  |
| 16. Permanencia de las MIPYME´S encuestadas en Ags .....   | 93  |
| 17. Escolaridad del fundador de las MIPYME´S encuestadas .....                                     | 94  |
| 18. Permanencia de los gerentes interinos de las MIPYME´S<br>encuestadas en Ags .....              | 95  |
| 19. Escolaridad de los gerentes interinos de las MIPYME´S<br>encuestadas en Ags .....              | 96  |
| 20. Planes establecidos por escrito de las MIPYME´S<br>encuestadas en Ags .....                    | 97  |
| 21. Cuentan con asesoría administrativa de manera externa<br>las MIPYME´S encuestadas en Ags ..... | 98  |
| 22. Cuentan con apoyo financiero las MIPYME´S encuestadas<br>en Ags .....                          | 99  |
| 23. Instituciones financieras que apoyan a las MIPYME´S<br>encuestadas en Ags .....                | 99  |
| 24. Áreas de las MIPYME´S encuestadas en Ags que necesitan<br>asesoría .....                       | 100 |
| 25. Comparativo de respuestas de si cuentan con un plan de   |     |

---

|   |     |
|---|-----|
| sucesión familiar las MIPYME´S de Ags y las del ITAM .....  | 101 |
| 26. Comparativo de respuestas de si cuentan estrategias para<br>elaborar un plan de sucesión familiar ..... | 102 |
| 27. Comparativo de respuestas de permanencia en el mercado  | 103 |
| 28. Comparativo de parentesco del sucesor de la empresa .....   | 103 |
| 29. Criterios para definir las UEN´S .....  | 113 |

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS Y GRÁFICAS

---

|  |    |
|--|----|
| 1. Proceso administrativo .....                                    | 13 |
| 2. Proceso de planeación .....                                     | 22 |
| 3. Factores estratégicos clave .....                               | 34 |
| 4. Factores estratégicos clave en lo militar y en lo general ..... | 35 |

---

|   |     |
|---|-----|
| 5. Modelo del proceso de planificación paralela (PPP) .....   | 36  |
| 6. Figura del modelo de equilibrio entre empresa y familia .....  | 71  |
| 7. Existencia de la MIPYME´S del sector comercio del<br>municipio de Aguascalientes, de las empresas encuestadas .  | 84  |
| 8. Profesión de los dueños de la MIPYME´S del sector comercio<br>del municipio de Aguascalientes, de las encuestadas .....  | 85  |
| 9. Áreas en que se requiere asesoría o apoyo financiero en las<br>MIPYME´S del sector comercio del municipio de<br>Aguascalientes, de las empresas encuestadas .....          | 88  |
| 10. Cuentan con un plan de sucesión familiar las MIPYME´S<br>del sector comercio del municipio de Aguascalientes,<br>de las empresas encuestadas .....                        | 89  |
| 11. Estrategias definidas y por escrito para un plan de sucesión<br>familiar de las MIPYME´S del sector comercio del<br>municipio de Aguascalientes, de las encuestadas ..... | 90  |
| 12. Giro de las MIPYME´S del sector comercio del<br>municipio de Aguascalientes, de las encuestadas .....   | 92  |
| 13. Empresas registradas en el SIEM en el Estado de Ags .....   | 106 |
| 14. Modelo de Sucesión Familiar .....   | 109 |
| 15. Impulso estratégico .....   | 115 |
| 16. Edades de los protagonistas del proceso de sucesión .....   | 121 |

### **INDICE DE ABREVIATURAS**

---

|            |  |
|------------|--|
| APO        | Administración por Objetivos                         |
| ACACIA     | Academia de Ciencias Administrativas                 |
| AGS        | Aguascalientes                                       |
| CANACINTRA | Cámara Nacional de la Industria de la Transformación |

|          |  |
|----------|--|
| CANACO   | Cámara Nacional de Comercio                                  |
| CONACYT  | Consejo Nacional de Ciencia y Transformación                 |
| CONCYTEA | Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Aguascalientes |
| EU       | Estados Unidos   |
| FODA     | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas            |
| IMEF     | Instituto Mexicano Ejecutivo de Finanzas                     |
| INEGI    | Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática  |
| ITAM     | Instituto Tecnológico Autónomo de México                     |
| MDP      | Millones de Pesos  |
| MIPYME   | Micro, Pequeña y Mediana Empresa                             |
| MIPYME'S | Micros, Pequeñas y Medianas Empresas                         |
| NAFIN    | Nacional Financiera  |
| OCDE     | Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económico      |
| PE       | Planeación Estratégica                                       |
| PEA      | Población Económicamente Activa                              |
| PIB      | Producto Interno Bruto                                       |
| PPP      | Proceso de Planificación Paralela                            |
| PRONAFIM | Programa Nacional Financiero el Microempresario              |
| PSF      | Plan de Sucesión Familiar                                    |
| PYME     | Pequeña y Mediana Empresa                                    |
| PYME'S   | Pequeñas y Medianas Empresas                                 |
| SARE     | Sistema de Apertura Rápida de Empresas                       |
| SECOFI   | Secretaria de Comercio y Fomento Industrial                  |
| SEDEC    | Secretaria de Economía                                       |
| SIEM     | Sistema de Información Empresarial mexicano                  |
| UEN      | Unidad Estratégica de Negocios                               |
| UEN'S    | Unidades Estratégicas de Negocios                            |
| UNAM     | Universidad Nacional Autónoma de México                      |

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**ESTRATEGIAS**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

---

Del verbo griego stategos que es **“planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”**.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que **“en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzarlos.”**

TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**PARTE I**  
**MARCO TEÓRICO**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación básica tiene como objetivo general “proponer estrategias a las MIPYME’S familiares del sector comercio, en el municipio de Aguascalientes para que tengan un plan de sucesión familiar”, debido a la importancia que representan para la economía del municipio las MIPYME’S del sector comercio y que éstas en su gran mayoría suelen ser de tipo familiar y que varias de ellas mueren al momento de pasar de la primera a la segunda generación, se deriva la necesidad de identificar cuales son las estrategias que deban de integrar un plan de sucesión familiar para evitar la mortandad en las MIPYME’S familiares del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes, los beneficios que se tendrán con la presente investigación son de relevancia teórica ya que darán a conocer las herramientas para elaborar estrategias que integren un plan de sucesión familiar. El trabajo consta de dos partes la primera de ellas esta relacionada con el marco teórico y la segunda al diseño metodológico, dividida en total en VII capítulos, abordando los temas de lo general a lo particular.

En el capítulo número I Stoner, Freeman y Gilbert (1996), coinciden que la **planeación** implica que “los administradores piensan con atención en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas” así como Stoner, (1989) comenta que la “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los recursos de ella para alcanzar metas establecidas”, se abordan las características, principios, ventajas, desventajas e importancia de llevar acabo la planeación en las empresas.

En el capítulo II la **planeación estratégica y las estrategias** son fundamentales en toda organización, Mintzberg (1994), piensa que, “la planificación estratégica es el proceso en el que se establecen los objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas llevada a cabo en dos fases: la formulación y la implementación de la estrategia”. Y con respecto a las estrategias dice: “por regla general, la **estrategia** se define de una manera, pero que, implícitamente, se usa de diferentes maneras, un modelo de

proceso de planificación paralela donde los valores, pensamientos estratégicos, visión y formulación de planes tanto de la empresa y la familia son importantes que sean compatibles para que ambos lleguen a ser exitosos”.

En el número III según Rojas (1995) las **MIPYME'S** son empresas de tipo familiar, se abordará puntos tan relevantes como desde cuando se originaron, su situación en algunos países, México y por supuesto en Aguascalientes, su clasificación, su importancia para la economía y desarrollo del país y del municipio de Aguascalientes, los principales problemas por los que atraviesa.

En el capítulo IV se aborda el tema de las **empresas familiares y sucesión familiar**, según Brehm (1990) “la familia ha sido una promotora fundamental de la actividad económica y de la libertad de emprender”, las ventajas y desventajas que tienen las empresas de tipo familiar se abordan en este apartado, así como un modelo de equilibrio entre empresa y familia, el proceso de sucesión es un proceso muy emocional (Sonnenfeld, 1989) y muchas veces, no tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo resistirse, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, que tomar una postura activa para solucionarlo. (Bork 1996), Martínez comenta (2007, julio) que las empresas familiares no tienen un plan de sucesión. Además se verán los resultados que arrojaron unas encuestas aplicadas por el ITAM y la revista entrepreneur en el año 2007, sobre el tema de la sucesión familiar.

Pasando a la segunda parte del presente trabajo de investigación que es el diseño metodológico en el capítulo V se abordará la **metodología** utilizada, el tipo de estudio que es de carácter exploratorio y cualitativo “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación o que no ha sido abordado antes” (Hernández S., 1991, p.59), el universo de las MIPYME'S y la muestra que es no probabilística y por conveniencia (Kerlinger, 1975, p83), el diseño del instrumento es en tres dimensiones la primera de ellas el perfil de la empresa, la segunda las estrategias de la empresa y la tercera la sucesión de la empresa, y también se aborda el método de recolección de datos.

En el capítulo VI se arrojan los **resultados y el análisis** de las 35 encuestas aplicadas en las MIPYME'S del sector comercio del municipio de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Aguascalientes se hace el análisis de la hipótesis “Con una propuesta de estrategias para elaborar un plan de sucesión familiar en las MIPYME´S del sector comercio del municipio de Aguascalientes, existe mayor grado de permanencia en el mercado” y se determina si se cumple o no.

En el capítulo VII con el análisis de los resultados de la muestra de 35 encuestadas aplicadas de manera empírica y a las MIPYME´S del sector comercio en el municipio de Aguascalientes, tomando en cuenta la respuesta de los encuestados y los datos obtenidos de diversas fuentes como el INEGI, SIEM, revistas de prestigio, ponencias en Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), tesis y autores de libros como Gallo que hablan de las MIPYME´S o de la sucesión familiar, se da la **PROPUESTA** que consiste en cumplir el objetivo planteado en la presente investigación de proponer estrategias para el plan de sucesión familiar de las MIPYME´S del sector comercio en el municipio de Aguascalientes, todo con la finalidad de que las empresas sigan siendo exitosas generación tras generación.

Las conclusiones al final del presente trabajo debido a que el 98.8% son MIPYME´S y que son de gran importancia para la economía del municipio de Aguascalientes, es necesario apoyar en todos los aspectos tanto financieros, administrativos, tramites legales entre los más importantes, para lograr que se consoliden y que anticipadamente formulen estrategias para elaborar un plan de sucesión familiar para que al momento del cambio generacional se realice este de manera exitosa y la empresa permanezca más tiempo en el mercado.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

### a) Antecedentes

Peter F. Drucker nos dice lo que constituye a ser un ejecutivo efectivo, algunos de las características que Él trata son: Que hay que hacer? Qué es lo mas apropiado para la empresa? Desarrollar planes de acción. Actuar, poniéndolos en práctica. Asumir sus responsabilidades con sus decisiones. Se concentraban mas en las oportunidades que en los problemas. Llevaban a cabo reuniones productivas. Piense y diga nosotros.

Por su parte Harol Koontz y Heinz Weihrich dicen que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

La administración es un elemento esencial de todas las organizaciones, si ésta está pobre o nula tendrán grandes consecuencias los empresarios y al momento de ir creciendo sin un orden tarde que temprano cobrara su factura.

El artículo publicado por Gary Hamel en la revista gestión de negocios de mayo/junio del 2005; El vértigo del cambio tecnológico sólo es superado por el del conocimiento; cerca del 12% de lo que sabemos hoy se originó en lo últimos cinco años. A medida que el conocimiento se expande, todos nos hacemos más ignorantes minuto a minuto. No ven la necesidad de ir más allá y tocar vectores tan determinantes como los principios y valores sobre los que están construidas, por eso el cambio profundo les resulta difícil.

La regla de oro: verificar hasta qué punto la organización depende de la capacidad de una o dos personas que “ven” el futuro y nunca abdicar de nuestra responsabilidad de ser a mejor, agentes de cambio.

Hay cuatros desafíos fundamentales que enfrenta cualquier organización y ellos son: Todo negocio es exitosos hasta que no le es. Liberarse de todos aquellos que filtran la realidad. Es útil “mover el horizonte” de la dirección hacia delante. Innovar siempre.

He visto muchas empresas, micro, pequeñas y medianas que son familiares; de viva voz del dueño de la empresa he escuchado como con mucho orgullo y nostalgia hablan de sus inicios; por lo general tienen un común denominador que es: que ellos tuvieron sus inicios hace muchos años cuando eran muy jóvenes; algunos comenzaron su negocio por necesidad económica, por necesidad de aumentar sus ingresos, por interés de emprender una actividad que les redituara algún beneficio a ellos y a la sociedad; iniciando ellos solos con lo que tenían en ese momento o con lo que los apoyan sus propios familiares.

Quien tenía un coche o una camioneta y un pequeño capital eso era suficiente para surtirse de mercancía y salir a rancherías o poblaciones cercas a comercializar su mercancía, o aquellos que tenían casa grandes con huertas ocupaban sus zaguanes para poner en venta sus frutos, o bien en la cocina preparaban dulces, panes u otros alimentos y a ofrecerlos entre los vecinos, jardines o ferias de la localidad u otras comunidades cercanas.

Con la dedicación y apoyo de familiares han subsistido muchos de esos emprendedores siguen igual como cuando iniciaron, otros hicieron crecer su empresa poco a poco con mucho trabajo y amor y ahora son pequeñas o medianas empresas otras cuantas han llegado a ser grandes empresas que brindan prestigio al estado y al país.

El empresario quiere seguir manejando su empresa de forma empírica o intuitiva, sin tomar en cuenta el proceso administrativo que abarca **la planeación, organización, dirección y control; y sobretodo nunca prevé como se va a realizar la sucesión de la empresa a las generaciones nuevas.** Y obviamente todo lo que ello implica tener visión, misión, saber que hacer? que es muy diferente que quiero hacer, saber qué es lo más apropiado para la empresa?, importantísimo desarrollar planes de acción, ponerlos en practica, evaluarlos y tomar las medidas correctivas necesarias y continuar planeando para alcanzar otras metas y continuar con el funcionamiento de la empresa, aún con la entrada de las nuevas generaciones.

La perspectiva para todas estas empresas, es que deben basarse más en el proceso administrativo, especialmente formular **estrategias que las ayuden a la sucesión familiar, en las MIPYME'S.**

El mundo globalizado en el que vivimos nos obliga a estar mejor preparados, para hacer frente a cada cambio que llega. Las empresas MIPYME'S familiares, pueden dar ese gran paso para consolidarse, *las empresas deben equiparse muy bien con estrategias bien fundamentadas para la adecuada sucesión familiar*, para evitar decir: ¿Porqué desaparecen o fracasan las empresas MIPYME'S familiares en la ciudad de Aguascalientes del sector comercio, después de varios años de éxito rotundo?

La Administración busca la satisfacción de los objetivos organizacionales por medio de mecanismos y a través del proceso administrativo el cual se conforma por la planeación, organización, dirección y control. Como práctica humana es tan antigua como la misma humanidad, ya que la administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad por lo cual podemos darnos cuenta que si el hombre evoluciona la forma de llevar la administración y el proceso que lo conforma debe hacerlo también.

#### **b) Enunciado del Problema**

El presente trabajo se deriva de la necesidad de identificar cuáles son las estrategias que deben de integrar un plan de sucesión familiar para evitar la mortandad en las MIPYME'S familiares del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes; y que logren su permanencia en el mercado, generación tras generación.

#### **c) Hipótesis**

Con una propuesta de estrategias para elaborar un plan de sucesión familiar en la MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes, existe mayor grado de permanencia en el mercado.



#### d) Preguntas de Investigación

- 1 ¿Con una propuesta de **estrategias** para un plan de sucesión familiar de las MIPYME´S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes, se puede permanecer más tiempo en el mercado?

#### e) Objetivos de la Investigación

##### General

- 1 Proponer estrategias a las MIPYME´S familiares del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes, para que tengan un plan de sucesión familiar.

##### Específico

- 2 Desarrollar estrategias para el plan de sucesión familiar de las MIPYME´S del sector comercio del municipio de Aguascalientes.

#### f) Justificación de la investigación

##### Beneficios

Interés o satisfacción a nivel personal: Conocer herramientas para hacer la sucesión en una empresa familiar.

Interés académico y aportación social: Los beneficios serán de relevancia teórica ya que darán a conocer las herramientas para la elaboración de estrategias que ayuden a las MIPYME´S familiares del sector comercio del municipio de Aguascalientes a ser más competitivas y por consecuencia que se consoliden logrando el éxito, aún después de la sucesión a nuevas generaciones. Beneficiando a personas interesadas en el tema, a los empresarios o propietarios de negocios



MIPYME'S familiares que les interese realizar una transferencia del poder a segundas o terceras generaciones.

### **Alcance**

El alcance del presente trabajo será a nivel municipal ya que está tomándose en cuenta que aunque en la localidad existen muchas empresas nacionales e internacionales de grandes dimensiones, sin lugar a duda la economía que mueve a la localidad es la que generan las MIPYME'S, y en su mayoría son familiares y del sector comercio debido que la gran mayoría de las micro comienzan siendo oferedoras de un bien tangible y ocupan en segundo lugar en la población ocupada por actividad económica.

### **Factibilidad**

Tomando en cuenta que existen instituciones como son el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), entre otras que cuentan con información importante sobre las MIPYME'S y el comercio en el municipio de Aguascalientes, es muy factible el apoyo que se tendrá por parte de ellas. Así como apoyo de diversas tesis y ponencias de ACACIA que tratan la problemática de la sucesión familiar en algunos otros municipios del país, las cuales dan la visión panorámica de la situación por las que atraviesan dichas empresas.

### **g) Materiales y Métodos**

Para esta investigación se realizó un cuestionario tipo encuesta y de corte descriptivo. El instrumento fue estructurado y diseñado con 15 preguntas dicotómicas, de opción múltiple y abiertas el cual fue aplicado a 35 empresarios de diversos giros de las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes, en los meses de febrero a abril del año 2008.

## h) Matriz de Congruencia

|  |  |
|--|--|
| <b>TEMA</b>                              | Estrategias para la sucesión familiar en las MIPYME'S del sector comercio, en el municipio Aguascalientes.   |
| <b>PROBLEMA</b>                          | El presente trabajo se deriva de la necesidad de identificar cuáles son las estrategias deben de integrar un plan de sucesión familiar para evitar la mortandad en las MIPYME'S familiares sector comercio en el Municipio de Aguascalientes; y que logren su permanencia en el mercado generación tras generación   |
| <b>HIPÓTESIS</b>                         | Con una propuesta de estrategias para elaborar un plan de sucesión familiar en la MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes, se puede permanecer más tiempo en el mercado.  |
| <b>OBJETIVOS</b>                         | <p><b>Objetivos de la Investigación</b></p> <p><b>General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer estrategias a las MIPYME'S familiares del sector comercio en el Municipio Aguascalientes, para que tengan un plan de sucesión familiar.</li> </ul> <p><b>Específico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar estrategias para el plan de sucesión familiar de las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes</li> </ul>  |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b>                     | <p><b>Beneficios</b></p> <p>Interés o satisfacción a nivel personal: Conocer herramientas para hacer la sucesión en empresa familiar.</p> <p>Interés académico y aportación social: Los beneficios serán de relevancia teórica ya que da a conocer las herramientas para la elaboración de estrategias que ayuden a las MIPYME'S familiares del sector comercio del municipio de Aguascalientes a ser más competitivas y por consecuencia que consoliden logrando el éxito, aún después de la sucesión a nuevas generaciones. Beneficiand personas interesadas en el tema, a los empresarios o propietarios de negocios MIPYME'S familiares que les interese realizar una adecuada transferencia del poder a segundas o terceras generaciones.</p> <p><b>Alcance</b></p> <p>El alcance del presente trabajo será a nivel municipal ya que está tomándose en cuenta aunque en la localidad existen muchas empresas nacionales e internacionales de grandes dimensiones sin lugar a duda la economía que mueve a la localidad es la que generan las MIPYME'S, y en mayoría son familiares y del sector comercio debido que la gran mayoría de las micro comienzan siendo oferedoras de un bien tangible y ocupan en segundo lugar en la población ocupada por actividad económica.</p> <p><b>Factibilidad</b></p> <p>Tomando en cuenta que existen instituciones como son el INEGI, la CANACO, C, entre otras que cuentan con información importante sobre las MIPYME'S y el comercio en el municipio Aguascalientes, es muy factible el apoyo que se tendrá por parte de ellas. Así como apoyo de diversas tesis y ponencias de ACACIA que tratan la problemática de la sucesión familiar en algunos municipios del país, las cuales dan la visión panorámica de la situación por las que atraviesan dichas empresas.</p> |
| <b>PRIMERA PARTE MARCO TEÓRICO</b>       | <p>Capítulo 1 Planeación</p> <p>Capítulo 2 Planeación estratégica y estratégica</p> <p>Capítulo 3 MIPYME'S</p> <p>Capítulo 4 Empresas familiares y sucesión familiar.</p>  |
| <b>SEGUNDA PARTE DISEÑO METODOLÓGICO</b> | <p>Capítulo 5 Metodología</p> <p>Capítulo 6 Resultados y análisis</p> <p>Capítulo 7 Propuesta</p> <p>Conclusiones</p> <p>Bibliografía</p> <p>Anexos</p>  |

---

## CAPÍTULO 1

### PLANEACIÓN

La planeación forma parte del proceso administrativo, por lo tanto antes de explicar lo que es planeación en forma breve se detalla lo que es administración y el Proceso Administrativo

#### 1.1 Administración

Para Stoner, (1989) la “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los recursos de ella para alcanzar metas establecidas”.

Fernández (1973) “La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo“. Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: planeación, organización, dirección y control que en conjunto conforman el proceso administrativo el cual es clave cuando se quiere administrar.

Hellriegel (2003), comenta que en palabras cotidianas la gente a menudo se refiere a la administración como “el grupo de gerentes de una organización. Empleamos el término administración para referirnos a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades.

##### 1.1.1 Proceso Administrativo

Señala Hellriegel (2003) que el buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas fundamentales: plantación, dirección, organización y control. Sea cual sea el nivel, la mayoría de los gerentes ejerce las cuatro funciones generales de manera mas o menos simultanea – y no en un rugido orden preestablecido –para cumplir los objetivos de la organización.

#### Planeación

Parte fundamental del proceso administrativo el cual Stoner, Freeman y Gilbert (1996), coinciden que la planeación implica que los administradores piensan con atención en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Para ellos la planificación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Hellriegel, 2003 define la organización dirección y control de la siguiente manera:

#### Organización

La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos. La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

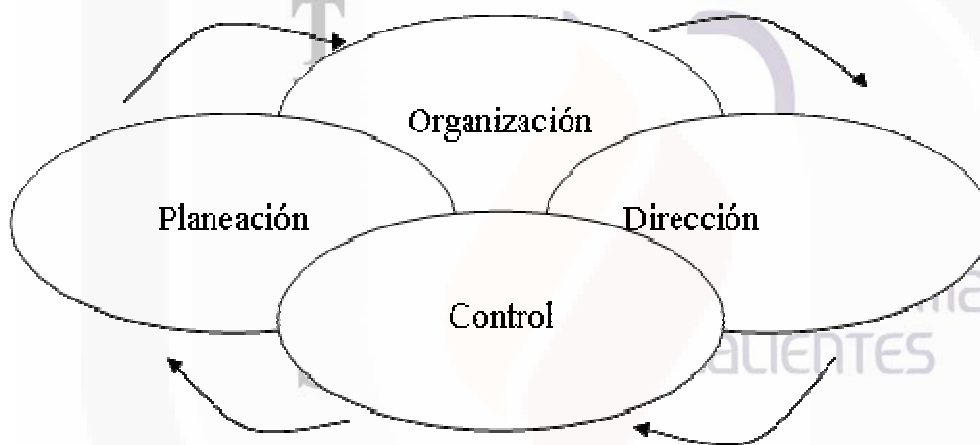
#### Dirección.

Una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección si no han concluido la planeación y la organización; también es un elemento crucial de estas funciones.

Control.

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas es el control. Así como un termostato transmite señales a un sistema de calefacción para indicarle que la temperatura de una habitación es demasiado alta o baja, un sistema de control transmite mensajes a los gerentes de que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y de la necesidad de que se adopten medidas correctivas.

DIAGRAMA NO. 1 Proceso administrativo



Como se puede apreciar en el diagrama anterior las principales 4 funciones del proceso administrativo están interrelacionadas entre sí, aunque se pueden tratar cada una por separado.

Ahora se describe de manera más amplia lo que es la planeación, las características, ventajas, desventajas y la importancia.

### 1.2 Planeación

Parte fundamental del proceso administrativo el cual Stoner, Freeman y Gilbert (1996), coinciden que la planeación implica que los administradores piensan

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con atención en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Para ellos la planificación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Steiner (1998) menciona lo que opinan de la planeación varios expertos de la materia:

HENRI FAYOL: “La planeación es el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes”.

BILLY E. GOETZ: “La planeación es fundamentalmente un proceso de elección”.

JOHN FRIEDMANN, argumentaba: “La planeación se define como la directriz del cambio en un sistema social, él también anotaba: la planeación puede verse simplemente como la razón actuando en una red de actividades en movimiento con la intervención de ciertas estructuras y procesos de decisión”.

GEORGE R. TERRY: “Proceso intelectual por naturaleza: es un trabajo mental. Se requiere un pensamiento reflexivo; la imaginación y la perspectiva son en extremo útiles”.

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O’DONNELL: Planeación es decir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar”.

RUSSELL L. ACKOFF, escribió que: “La planeación es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo”.

AARON WILDSVSKY: “La planeación puede verse como la habilidad para controlar las consecuencias futuras de las acciones presentes”.

DAVID HUSSEY: “Cuando un director habla de planeación corporativa se refiere a un proceso que involucra diferentes actividades de planeación. La planeación corporativa incluye la fijación de los objetivos, la organización del trabajo, de los recursos humanos y de un sistema que permita que dichos objetivos sean alcanzables, motivando a través del proceso de planeación y de los planes, midiendo la ejecución, y por lo tanto, controlando el avance, y desarrollando al personal a través de diferentes decisiones, objetivos claros, mejor involucramiento y concientización del avance.

PETER DRUCKER: “Planeación a largo plazo es el proceso continuo de emprender decisiones en forma sistemática y con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones y midiendo los resultados contra las expectativas a través de una continua retroalimentación”.

La planeación, administración en México. La construcción de opciones futuras parte de la formulación de supuestos básicos, previo conocimiento profundo de la situación pasada y actual del objeto de estudio y su entorno, que proporcionen una visión del comportamiento de los factores esenciales que inciden en la estructura, funcionamiento y tendencia del tema de interés

### 1.3 Características de la planeación

- I. La planeación incluye la identificación personal u organizacional. Cómo se va a implementar el plan, y por quién.
- II. La planeación se relaciona con las condiciones de la certidumbre y la incertidumbre relativas. En la actualidad se planea mucho para que las acciones tengan lugar en un ambiente condicionado por una complejidad e interdependencia crecientes de variables dificultosas. Tomar estas diversas fuerzas en consideración en la planeación ha dado una nueva dimensión a la misma.



- III. La planeación es intelectual por naturaleza. Se utilizan: el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión.
- IV. La planeación implica el futuro. Los miembros tratan de ver hacia delante.
- V. La planeación es continua todos los planes son tentativos y están sujetos a revisión y enmiendas.

#### 1.4 Principios de la planeación

Para alcanzar un objetivo en la forma más efectiva, la planeación adecuada, debe tener lugar antes de la ejecución o del esfuerzo físico.

Existe un momento adecuado para la mayoría de las acciones. La planeación ayuda en estos esfuerzos y ayuda además a descubrir oportunidades para el presente y para el futuro.

#### Modelos de planeación

Existen actualmente tres modelos distintos y divergentes en la práctica de la planeación, los que incluyen: satisfacer, optimizar y adaptar. El primero destaca hacer las cosas lo mejor que sea posible. La adaptación describe el modelo de planeación en el cual las operaciones pueden adaptarse a corto y a cambios mayores a futuro.

#### 1.5 Ventajas de la planeación

- I. Contribuye a actividades ordenadas y con propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos.
- II. Señala la necesidad de cambios futuros. La planeación ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar nuevos campos futuros para una posible participación en ellos.
- III. Responde a la pregunta “¿qué pasa sí?” tal pregunta permite ver a través de una complejidad de variables que afecten a la acción que decida emprender.
- IV. Proporciona una base para el control. El genero de la planeación es el control, el cual se ejecuta para cerciorarse de que la planeación está



produciendo los resultados que se buscan. Por medio de la planeación se determinan los límites de tiempo para la iniciación y término de cada actividad, se promueve la fijación de estándares de desempeño y se fijan los gastos máximos.

- V. Fomentar el logro. Escribir los resultados deseados y la forma de lograrlos son en sí fuerzas positivas hacia una buena administración.
- VI. Obliga a la visualización de un todo. Capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad.
- VII. Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. La planeación proporciona una mayor utilización de las instalaciones disponibles.
- VIII. Ayuda al gerente a ganar estatus. Proporciona una dirección confiada y agresiva. La planeación es un enfoque organizado para los problemas del futuro.

#### 1.6 Desventajas de la planeación

- I. La planeación está limitada por la precisión de la información y por los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectado tanto por la corrección presente como por la futura de las suposiciones que se utilizaron al formular el plan con respecto al futuro.
- II. La planeación cuesta demasiado. Los gastos de planeación pueden ser elevados pero, como todas las funciones.
- III. La planeación tiene barreras psicológicas. La gente tiene más interés por el presente que por el futuro.
- IV. La planeación ahoga la iniciativa. Colocarse una camisa de fuerza o una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- V. La planeación demora las acciones. Las emergencias y las presentaciones súbitas de situaciones difíciles y no usuales demandan decisiones rápidas.
- VI. Los que planean exageran la planeación. La planeación tiende a exagerar su contribución.
- VII. La planeación tiene un valor práctico limitado. La planeación no sólo es teórica, sino que otros medios son más prácticos.

## 1.7 Principales categorías de la clasificación de la planeación

Se incluyen en nuestra lista de planes seleccionados: objetivos, políticas, procedimientos, métodos, estándares, presupuestos de factores y de tecnofactores.

Un objetivo puede ser considerado como un plan, puesto que tiene que ver con actividades futuras, requiere visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de las actividades de planeación. Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones. Señalan fronteras muy amplias que permiten usar iniciativa y juicio en la interpretación de una norma. La planeación incluye la formulación y uso de políticas.

Un procedimiento es otra especie de plan. Se ocupa de escoger y poner en práctica un curso específico de acción, de acuerdo con la política establecida. Los procedimientos dan una sucesión cronológica a las operaciones, y marcan el orden de una cadena de tales operaciones sucesivas, siempre dentro de la política establecida y hacia la meta predeterminada.

Planear la manera como deberá ejecutarse cada operación de un procedimiento es lo que constituye un método. Los planes de métodos indican “la mejor manera” de ejecutar una operación.

Un estándar proporciona una norma o base de referencia. Los estándares son básicos en la formulación de programas. Proporcionan los medios para identificación, comparación, logros, y para la determinación de si un factor está arriba, abajo o a nivel de una base establecida para dicho factor.

Un presupuesto es un plan de una importante categoría. El presupuesto representa el plan más importante. Consiste de datos arreglados lógicamente y que representan expectativas razonables para un período dado.

Un programa también es un plan. Los programas pueden considerarse como acciones planeadas, integradas en una unidad y diseñadas para lograr un objetivo determinado.

## 1.8 Planeación a corto y a largo plazo

Existen diferencias de opinión respecto al período que clasifique determinada planeación como a largo y otra planeación como a corto plazo.

La planeación a largo y a corto plazo representa mucho más que la mera proyección de tendencias. Incluyen, en parte, acciones futuras diseñadas para hacer que sucedan los eventos que de otra manera son probables que no ocurra. Fijan el curso a seguir, ya sea bajo condiciones económicas, tecnológicas, sociológicas o políticas, favorables o desfavorables.

### Periodo de planeación

El período de tiempo cubierto por la planeación deberá preferentemente incluir tiempo suficiente para cumplir los compromisos gerenciales implicados.

Es conveniente agregar que en realidad un plan general se convierte en un plan de trabajo cuando se hacen compromisos definidos para su ejecución.

Integración de la planeación a largo y a corto plazo.

La planeación a largo y a corto plazo debe integrarse ajustando la última y haciendo que contribuya al logro de los objetivos a largo plazo. Los exámenes a intervalos frecuentes revelarán si se ha logrado la integración adecuada. Debe disponerse fácilmente de la información necesaria que indique los progresos corrientes, y si es suficiente y en la dirección correcta.

El problema acostumbrado es que se adopta la planeación a corto plazo pero no contribuye el plan a largo plazo. Se elige la primera oportunidad y, en la urgencia de la situación, los objetivos a largo plazo se descuidan o queda “fuera de foco”, heredando situaciones no equilibradas y no deseadas, y se hace necesario tomar decisiones precipitadas.

### Características de las planeaciones a corto y a largo plazo

Tanto la planeación a largo como la de corto plazo son continuas, son actividades que nunca terminan. La planeación debe terminar en una fecha de cierre establecida. El plan debe ser reconocido como un paquete provisionalmente terminado a cierta fecha.

### 1.9 Ventajas de la planeación a largo y corto plazo

El mérito principal de las planeaciones se encuentra en reconocer la incapacidad humana para predecir todas las variantes tangibles con precisión.

Quizá el mayor beneficio sea que la formulación y el uso de la planeación enfatizan la definición de los objetivos empresariales y la filosofía a seguir para alcanzar tales objetivos.

Otra ventaja es que se obtiene un punto de vista general e integrado, puesto que las planeaciones cortan transversalmente las líneas funcionales. Los problemas que se encuentran en el camino hacia los logros deseados son identificados y puestos en su foco verdadero. Los problemas con bases comunes quedan al descubierto y se eliminan o se minimizan.

Además las planeaciones proporcionan respuestas pertinentes respecto a cuándo y cómo se requiere mucho financiamiento para qué propósito y cuál es el rendimiento esperado.

Por último, el uso de la planeación pone atención a las nuevas técnicas y desarrollos, sean de naturaleza tecnológicas o administrativa. También fomenta la planeación el intercambio de ideas respecto a los propios mejoramientos, así como en campos afines.

### 1.10 Implementación de la planeación. Pasos principales en la planeación

- I. Aclaración del problema
- II. Obténgase información completa sobre actividades involucradas
- III. Analícense y clasifíquense los datos
- IV. Formúlense las premisas de planeación
- V. Formúlense planes alternativos
- VI. Elíjase el plan
- VII. Dispóngase detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones.
- VIII. Vigílese cómo progresa el plan propuesto

### 1.11 Preguntas básicas para la planeación

El formular preguntas pertinentes es un medio favorito de estimular el pensamiento y obtener información necesaria para una planeación adecuada. Las respuestas a tales preguntas no sólo descubren material para incorporarlo al plan, sino también áreas de estudio adicional para hacer que el plan sea completo. Las preguntas básicas comúnmente designadas como las “seis preguntas”.

1. ¿Porqué? Esta debe de hacerse para advertir de que se debe tener cuidado de incluir un plan eficaz de combinaciones de actividades necesarias más sencillas y bien coordinadas.
2. ¿Qué? Nos indica que acción es necesaria
3. ¿Dónde? En que lugar precisamente se pondrá en ejecución el plan de las actividades
4. ¿Cuándo? Es el tiempo en que se habrá de comenzar y terminar el programa.
5. ¿Quién? Especificar las responsabilidades y obligaciones de los miembros del grupo
6. y ¿cómo? Señala la forma en que debe de ejecutarse el trabajo y sirve, además como una revisión de las contestaciones dadas a las cinco preguntas anteriores.

#### 1.12 Participación en la planeación

En la actualidad, los que formulan planes consultan generalmente con otros, obteniendo así el consejo que se busca, hechos de distintas fuentes, opiniones sobre diferentes ideas de lo que podría hacerse.

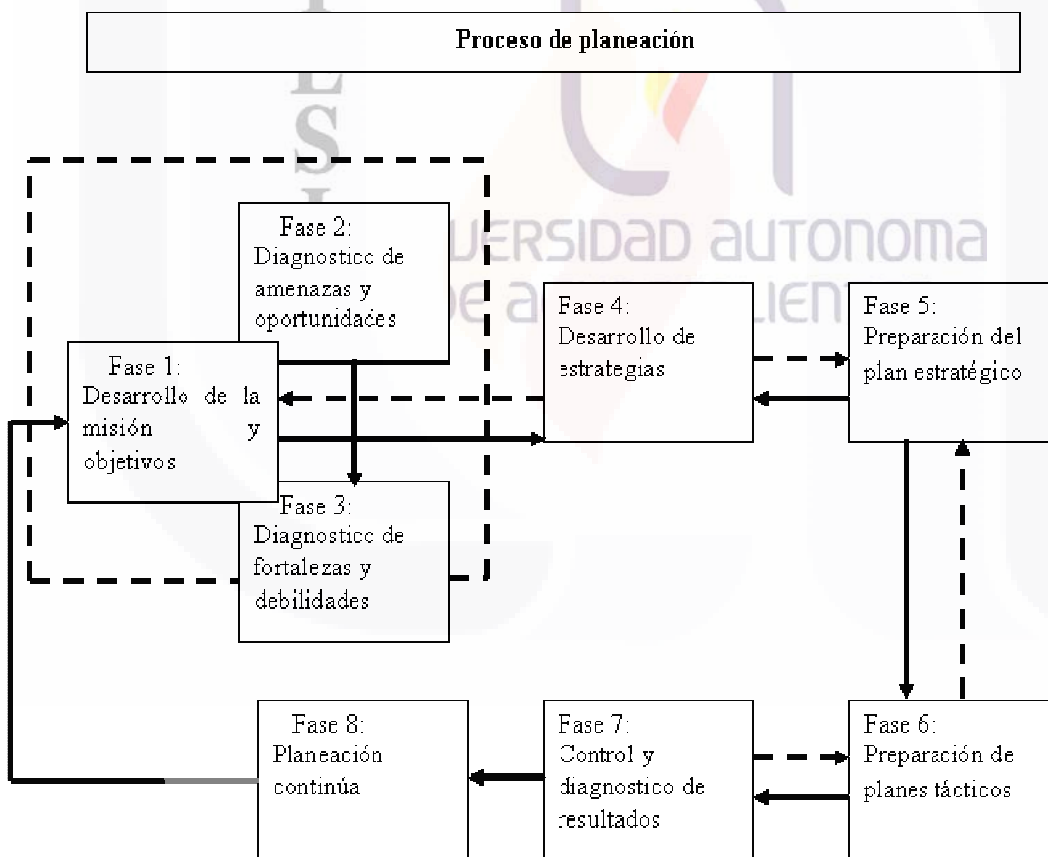
La participación en la planeación contribuye a las buenas relaciones humanas. Ayuda a lograr un cordial apoyo y entusiasmo para el plan, de parte de todos los miembros.

Se han empleado con éxito comités de planeación. Las características inherentes a un comité contribuyen a que en las diversas partes se entiendan bien los planes, se expongan ideas, se externen sugerencias y se esparza una información completa de los planes vigentes y los que se proyecten. Los miembros de un comité sienten algo así como un compromiso por el éxito del plan.

### 1.13 Importancia de la planeación en las organizaciones

Medina (1999) señala en su tesis que en las organizaciones la planeación es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente quizás incluso no tengan una idea clara de lo que deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás lo sigan. Sin un plan los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades realcanzar sus metas ni saber cuando ni donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. ¿la planificación es fundamental?

DIAGRAMA No. 2 Proceso de planeación



Hellriegel/Jackson/Slocum, Administración un enfoque basado en competencias, Ed. Thomson Learning, México noviembre 2003, pag. 205 y 206

---

## CAPÍTULO 2

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS

La planeación estratégica y las estrategias son parte fundamental de este trabajo de investigación para elaborar un plan de sucesión familiar, por lo tanto se consultaron los comentarios de varios autores para tener una idea clara del tema.

#### 2.1 Planeación Estratégica

La planificación estratégica, es el proceso en el que se establecen los objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas llevada a cabo en dos fases: La formulación de la estrategia y la implementación (Mintzberg, 1994)

El objetivo de la Planeación Estratégica, es permitir que la empresa obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores (Grant, 2002)

La plantación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización 2) establecer una misión y una visión 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes y otros participantes deben de adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de plantación estratégica.

Década de los 60': Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo" Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente aún, Gerencia Estratégica.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado



desde su generalizada Introducción en la década del 60, el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro "Strategy Formulación: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- la de análisis o planeación estratégica y
- la de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control

## 2.2 Concepto de estrategia

Del verbo griego *stategos* que es "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern, Steiner (1983), en su obra la teoría del juego; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener", Stoner, Freeman y Gilbert (1996) hace referencia a Chandler "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas".



Para Mintzberg (1997), “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Se puede afirmar que las personas encargadas de llevar con bien la organización y tomar las decisiones adecuadas para ella estrategias, ya caerá sobre ellos en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización.

La estrategia global es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) a Chandler quien estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

¿Cómo se relacionan los objetivos con la estrategia y las técnicas?

La definición de Andrews y la de Ansof representaban dos formas de concebir la estrategia, estrechamente relacionadas, que dominarían en los libros de texto y las investigaciones de toda una generación. Chaffee dice que este enfoque tiene dos versiones.

Uno de los desafíos más importantes al idear estrategias es que sean únicas en algo con relación con la de los competidores o que aún cuando persigan objetivos similares a los de la competencia lo hagan de otro modo. Las estrategias ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición

distinta en uno o más aspectos a las que tienen sus competidores. Michel Porter profesor en la escuela de negocios en la escuela de Harvard, considerado ampliamente como uno de los más destacados pensadores de la administración estratégica comenta: “la eficacia operativa significa que usted corre en la misma competencia que sus competidores, solo que más rápido. Sin embargo la estrategia consisten en optar por un carrera distinta sobre la base de que esa es la que usted ha elegido ganar **la estrategia no es algo fortuito sino un proceso de propósito.**

### 2.3 Las 5 (p) de la estrategia

En su ensayo, Henry Mintzberg ofrece cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia Mintzberg piensa que, por regla general, la estrategia se define de una manera, pero que, implícitamente, se usa de diferentes maneras. La mayoría de las personas definen la estrategia como un plan: ; un curso de acción con un propósito consciente. Los planes se preparan antes que los actos a los que se aplican y se desarrollan en forma consciente, con un propósito. Lo anterior encaja muy bien con el modelo tradicional de la estrategia. La estrategia también puede ser un complot, una “maniobra” cuyo propósito consiste en ser más inteligente que un contrincante o competidor.

Sin embargo, no basta con definir la estrategia como un plan. Mintzberg considera que se requiere una definición que incluya la conducta resultante. Como se dijo antes, argumenta que la estrategia puede ser el patrón de una serie de actos. Con esta definición, estrategia significa congruencia en el comportamiento, pretendido o no. En el caso de ciertas empresas, existen menos probabilidades de que hay estrategias sí falta intención. Un buen ejemplo serían los servicios públicos. En gran medida, sería poco probable que hubiera falta de intención en el caso de la mayor parte de las organizaciones burocráticas y de las empresas con muchas divisiones, porque este tipo de organizaciones son muy grandes y la estandarización forma parte integra de su funcionamiento. Estos factores hacen que sea más factible y, en ocasiones incluso necesario, que se formulen las intenciones antes de la acción.

Otro tipo de organizaciones, en especial las innovadoras, con frecuencia se lanzan a la acción, sin declarar antes sus intenciones formales. Cualquier tipo de empresa que enfrente un ambiente incierto y dinámico sería un buen candidato para crear estrategias con un patrón de actos y con un mínimo de intenciones. En las organizaciones más grandes y complejas, existen subunidades que, muchas veces, actúan sin un conjunto explícito de intenciones por parte de los mandos superiores. Los patrones surgen de sus actividades: más adelante, estas estrategias de la subunidades podrían ser adoptadas por la organización entera. De ahí que exista la posibilidad, incluso en las organizaciones grandes, de que se creen estrategias, ante una relativa ausencia de intención.

#### Criterios para una estrategia eficaz

Al diseñar una estrategia que tome en cuenta lo intangible, por supuesto, hay otros factores, además de la estrategia, tal es el caso de la suerte, la abundancia de recursos, órdenes y maniobras excelentes o estúpidas, los errores del enemigo, todo esto contribuyen a determinar los resultados finales. Por otra parte, a la hora de formular una estrategia, el criterio de éxito final es inaplicable, dado que el resultado en ese momento es aún incierto. Empero, es evidente que se requiere alguna guía y estudiar a conciencia experiencias anteriores para definir que es una estructura estratégica eficaz.

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia. Destacan en ellos, claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado y aplicabilidad... además, ejemplos históricos, tanto en escenarios militares y diplomáticos como de negocios, permiten atisbar que las estrategias eficaces deben abarcar, como mínimo algunos otros factores y elementos estructurales básicos.

- Objetivos claros y decisivos
- Conservar la iniciativa
- Concentración
- Flexibilidad

- Liderazgo coordinado y comprometido
- Sorpresa
- Seguridad

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presenta cinco definiciones de estrategia como:

- I. Estrategia como PLAN. Es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Un niño tiene una “estrategia” para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas.
- II. Estrategia como PATRON. Si bien las estrategias pueden ser intencionales por supuesto también se pueden elaborar. En otras palabras, no basta con definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzcan. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo con esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Lo cierto es que, mientras que casi nadie define la estrategia en esta forma, mucha gente en una u otra ocasión suele enunciarla como si así la definiera

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

III. Estrategia como POSICIÓN, es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo con esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento”, según Hofer y Schendel (1978:4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos, un lugar que genera “rentas”, esto es, ingresos un lugar “único”; en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento. En términos militares o de la teoría del juego, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado “juego de dos personas”, mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta. La definición de estrategia como posición, no obstante, permite en sí ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n-personas. En otras palabras, una posición se puede definir en función de un solo contrincante.

IV. Estrategia como PERSPECTIVA, esta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella, otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el “modo H-P”, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que McDonald’s se ha hecho famosa con base en su énfasis en la “calidad, servicio, limpieza y precio” en este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguna, uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia. Sobre todo esta quinta definición sugiere que la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha visto o tocado una estrategia; cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes de que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido. Pero, la perspectiva es compartida por y entre los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto se entre en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la meta colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartida y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas y que deseen ser, al mismo tiempo, consistentes.

#### 2.4 Dimensiones de la estrategia

El diseño de estrategias: la formulación de una estrategia es un proceso conceptual.

La idea de que una estrategia se puede diseñar seguramente es la más antigua de la literatura sobre la administración estratégica. El concepto básico en este caso, es que una persona puede destilar una cantidad importante de información para convertirla en el diseño conceptual fluido de una estrategia. El ensayo de Andrews, en este capítulo, representa uno de los mejores ejemplos de las ideas sobre la corriente del diseño. Andrews dice, en pocas palabras, que el diseño de estrategias es: “El proceso intelectual de confirmar lo que una compañía podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, de decidir qué puede hacer en términos de su capacidad y poder, así como de reunir estas



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

dos consideraciones mediante un equilibrio óptimo. Quieren hacer los ejecutivos de una compañía también se debe incluir en la decisión estratégica de lo que debería hacer una compañía.”

Después del proceso del diseño intelectual se presenta el proceso de su implantación, “primordialmente administrativo”

En otras palabras según el modelo del diseño, el estratega efectúa el conocido análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT por sus siglas en inglés). El estratega debe evaluar el ambiente externo de la empresa para detectar las oportunidades y las amenazas, identificando los factores medulares para el éxito en esa industria. Después, el estratega debe estudiar las fuerzas y las debilidades internas de la organización, con lo que obtiene un panorama de las competencias distintivas de la empresa, éstas se definen como aquello que la empresa hace particularmente bien y que otras empresas tendrán problemas para copiar. El estratega, en este proceso intelectual del diseño, también debe incluir los factores de las responsabilidades sociales y los valores de los gerentes de la empresa.

## 2.5 Premisas del diseño de estrategias

La idea de que las estrategias pueden diseñar parte de siete premisas. La primera es que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente. Así pues, el diseño de estrategias no se orienta a la acción, sino que se orienta hacia el razonamiento y la reflexión.

La segunda premisa es que la responsabilidad del control y la intención debe depender del ejecutivo de rango más alto: persona que será el estratega. La tercera premisa, relacionada con la anterior, es que el modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal, pues el exceso de la elaboración la mataría. La sencillez resulta importante para que el estratega no pierda de vista su meta.

La cuarta premisa es que las estrategias deben ser singulares, y que las mejores deben ser el resultado de un proceso creativo de diseño. La corriente del diseño de estrategias propone que cada situación contiene fuerzas, debilidades,

amenazas, oportunidades, valores y responsabilidades sociales singulares. En consecuencia, aunque todos los procesos de diseño serán parecidos, el diseño de estrategia resultante será único.

La quinta premisa es la conclusión lógica de las cuatro que anteceden: las estrategias brotan en condición de plenitud de este proceso de diseño.

La última premisa es que primero hay que formular, plenamente, estas estrategias únicas completas, explícitas y sencillas, y después se podrán poner en práctica. En esta corriente, el razonamiento se separa de la acción y la formulación de la implantación. Es interesante que el término usado sea “implantar” en lugar de “alcanzar” partiendo del supuesto que, dada una implantación acertada, los logros representan también una conclusión dada. En otras palabras, el diseño es más importante que la implantación, por tanto la implantación no debe ser un obstáculo importante cuando la estrategia ha sido diseñada debidamente.

## 2.6 Estructuración de la organización para promover la ejecución exitosa de la estrategia.

CUADRO No. 1 Estructuración de la organización

|  |   |
|--|---|
| 1.- Identificar las actividades cruciales para la estrategia en la cadena del valor.   | ESTRUCTURACIÓN ADECUADA A LOS REQUERIMIENTOS DE LA EJECUCIÓN EXITOSA DE LA ESTRATEGIA |
| 2.- Decidir que actividades de la cadena de valor se desempeñarán internamente y cuales asignar a socios externos.   |   |
| 3.- Hacer que las actividades de la cadena de valor cruciales para la estrategia que sean desempeñadas internamente se conviertan en los componentes básicos de la estructura de la organización |   |
| 4.- Decidir cuánta autoridad centralizar en el nivel superior y cuánta delegar a los gerentes y empleados de los niveles intermedios e inferiores.   |   |
| 5.- Prever la coordinación y colaboración entre unidades para crear o fortalecer las competencias y capacidades internas.  |   |
| 6.- Prever colaboración y coordinación necesarias con partes externas.   |   |



2.7 Modelos de planeación estratégica. Existen diferentes modelos propuestos por diferentes autores, que han sido creados para la Planeación Estratégica:

CUADRO No. 2 Modelos de planeación estratégica

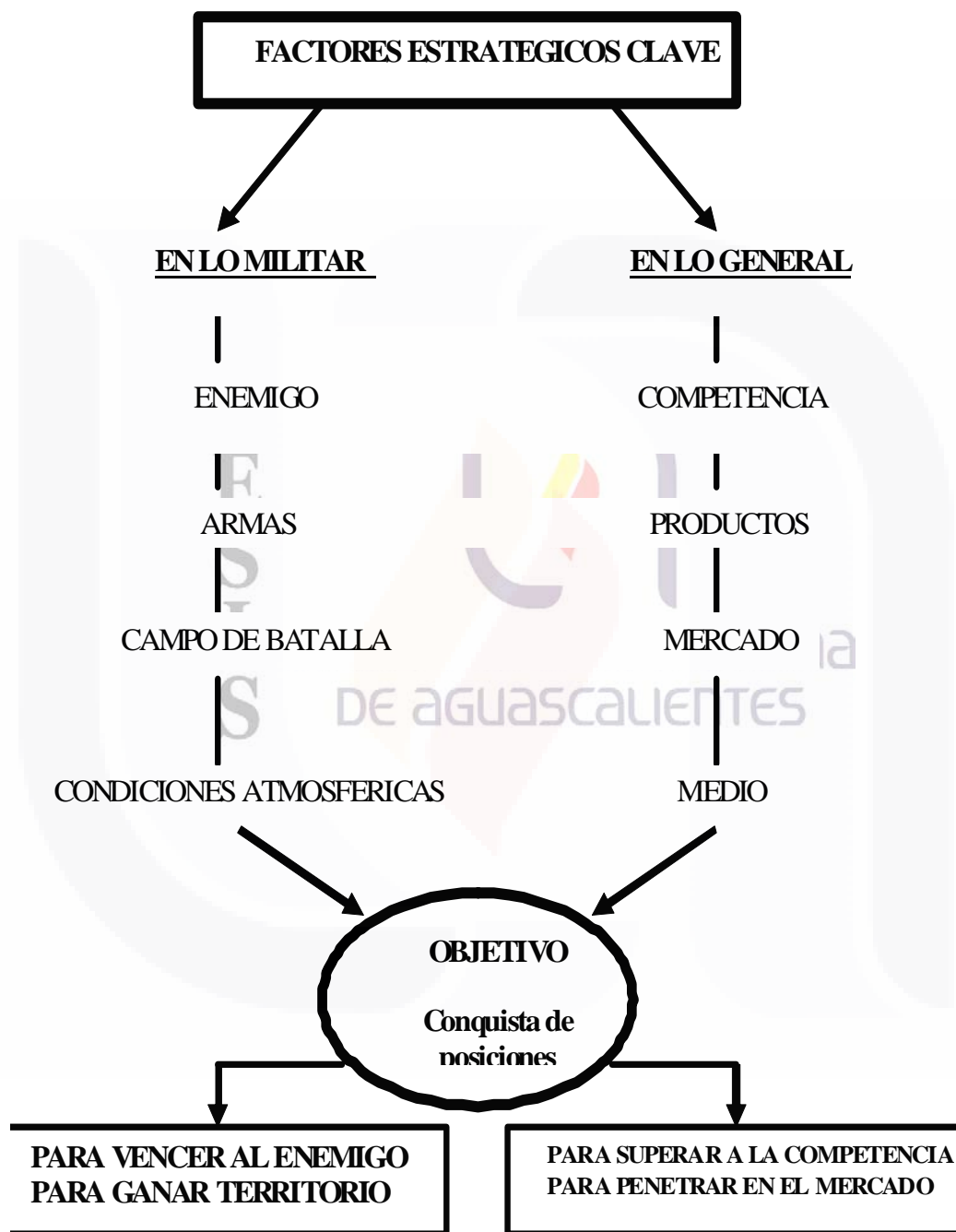
| <b>Carlos Gómez Pardo</b>   | <b>Harold Koontz</b>   | <b>Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo.</b>   | <b>Jorge Enrique Venegas</b>   |
|---|--|--|--|
| Plasmar cuales son realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.<br>Acción Inmediata.<br>Clasificación de los objetivos de la empresa.<br>Conocer el entorno.<br>Conocer las expectativas.<br>Valores de las alternativas.<br>Preparación e implementación | Los diversos insumos organizacionales<br>El perfil de la empresa<br>Orientación de Alta Gerencia.<br>Objetivos de la Empresa.<br>El ambiente interno actual.<br>El ambiente externo.<br>Desarrollo de las estrategias.<br>Planeación e implementación. | Finalidades y objetivos generales graduando la utopía.<br>Los exponentes claves de la acción<br>Estructura organizativa.<br>Infraestructura de apoyo.<br>A mejor relación, mejor información<br>Financiación.<br>Mecanismos de evaluación.<br>Tiempo de estrategia | Análisis del entorno (diagnostico de la empresa)<br>Revisión de la misión.<br>La posición estratégica.<br>Metas y Objetivos.<br>Formulación y estrategia |

2.8 Factores estratégicos clave en lo militar y en lo empresarial

Los negocios son como la guerra en un aspecto, si su estrategia maestra es correcta, cualquier numero de errores tácticos pueden cometerse y todavía la empresa probará el éxito”.

General Robert E. Wood

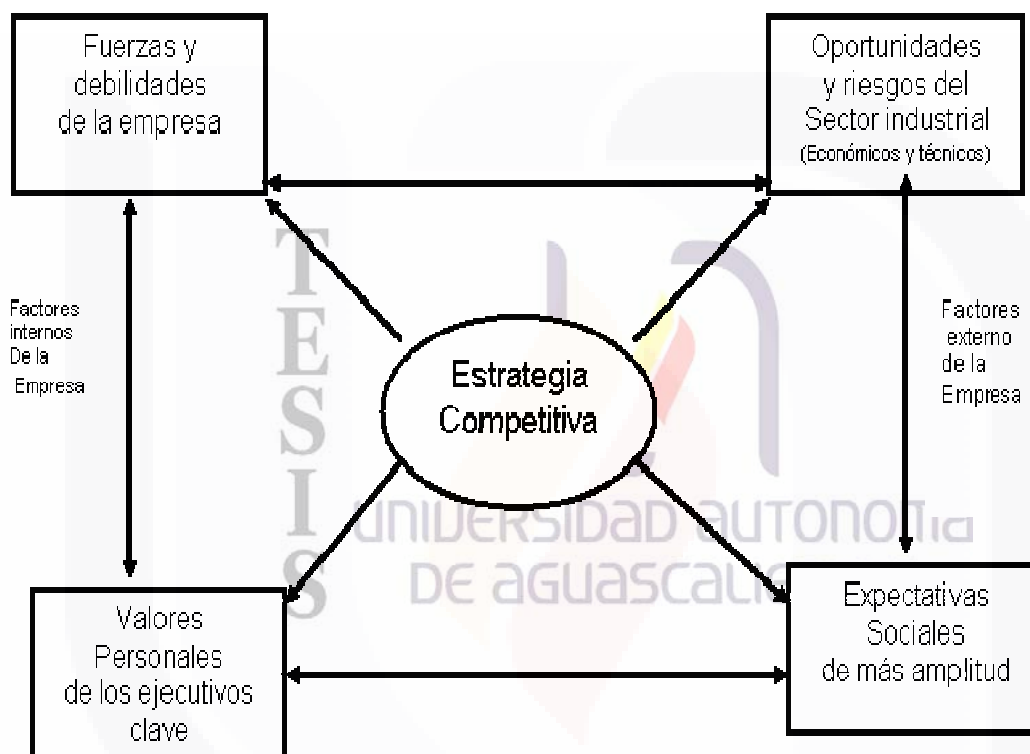
DIAGRAMA NO. 3 FACTORES ESTRATÉGICO CLAVE



Fuente. Martínez Villegas, Fabia, Planeación Estratégica Creativa, Ed. PAC, México, mayo 2004. pag. 70

## DIAGRAMA NO. 4 FACTORES ESTRATÉGICO CLAVE EN LO MILITAR Y EN LO GERENCIAL

### FACTORES ESTRATEGICOS CLAVE EN LO MILITAR Y EN LO GERENCIAL



Fuente: Porter, Michael E. Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Ed. CECSA, México, 1996, pag.17

### 2.9 Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP)

De Carlock y Ward (2003), es un modelo basado en dos niveles que son la familia y la empresa.

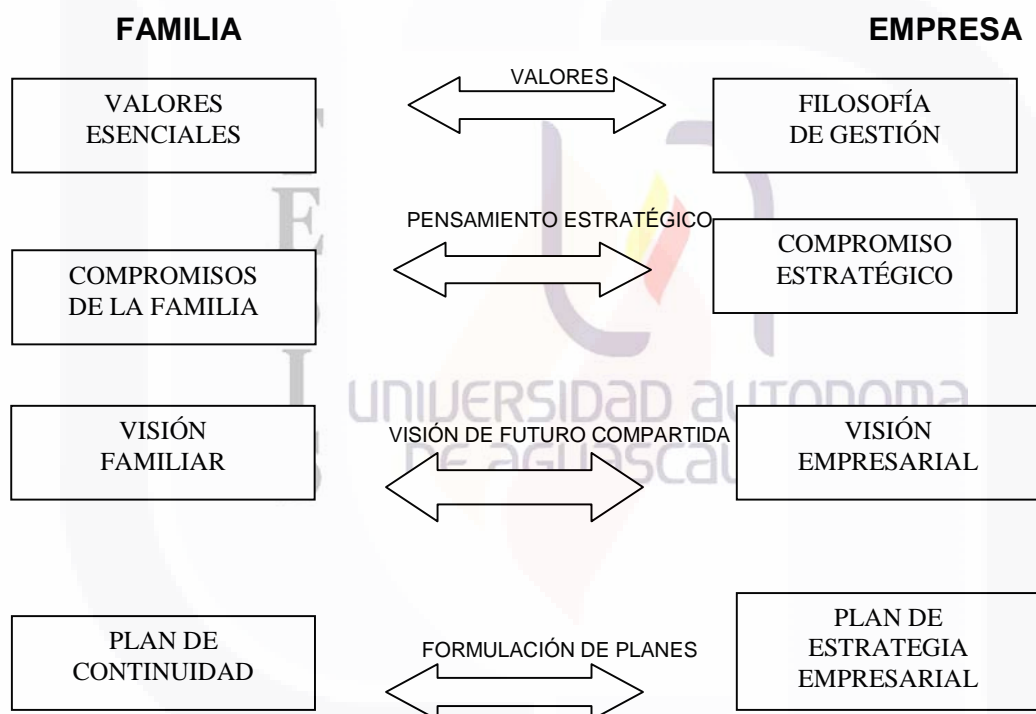
El nivel familiar incluye los valores esenciales, compromisos de la familia, visión familiar y plan de continuidad.

El nivel de empresa, el cual esta conformado por la filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial.

Ambos niveles en conjunto determinan los valores, pensamiento estratégico, visión futura y formulación de planes .

En el diagrama siguiente podrá apreciar de manera más detallada el modelo PPP.

DIAGRAMA NO.5 MODELO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARALELA (PPP)



Fuente: Carloc y War 2003, Obtenido de la ponencia de ACACIA 2007 expositor Borrego Torres y Moreno Herrera

---

## **CAPÍTULO 3**

### **MIPYME´S**

Este trabajo de investigación se enfoca principalmente a las MIPYME´S del municipio de Aguascalientes del sector comercio, a continuación se ve un panorama general de tales empresas, su importancia, tanto para el mundo, como para América Latina, por su puesto para México y sobretodo para el municipio de Aguascalientes, así como sus características y problemática; para entender su situación actual y constatar porque la imperiosa necesidad de que éstas permanezcan más tiempo en el mercado aún con el cambio generacional.

#### 3.1 Introducción

Para este trabajo se mencionará EMPRESA o negocio como sinónimos. Drale (2005) define que empresa “es la entidad integrada por capital y trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y las consiguientes responsabilidades”

Entendiendo mercantiles como sinónimo de comercio

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas micro, pequeñas y medianas constituyen una parte sustancial.

Hablar de MIPYME´S es, entonces, hablar de una porción muy significativa de la actividad económica. Por lo mismo, significa también que dentro de esa categoría se incluyen realidades tan diversas como las empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas con distintos grados de informalidad, empresas que abastecen mercados localizados, la industria del artesano, empresas con tecnologías de punta, empresas declinantes con tecnologías obsoletas, empresas que conviven, compitiendo o complementándose con empresas grandes. A la vez, las MIPYME´S tienen esa característica de universo

complejísimo tanto aquí como en los países industriales u otros países en desarrollo. [fiel.org/publicaciones/](http://fiel.org/publicaciones/) 15-03-07

### 3.2 Origen de las MIPYME'S.

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas MIPYME'S, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas:

- 1 Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son capital intensivas y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.
- 2 Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

### 3.3 Situación de las MIPYME'S en algunos países.

Micro, Pequeña o Mediana Empresa es un concepto muy difundido en todo el mundo. Podemos afirmar que existe una definición de MIPYME para cada país, sumémosle a ellas las de los organismos internacionales, instituciones varias, congresos y convenciones. No ha sido posible aún unificar criterios globales, esto es en parte lógico dado los diferentes escenarios en cada país, región, economías, significación y dimensiones de empresas a confrontar. Una definición general, aunque poco precisa de MIPYME es: Un tipo de empresa con un número reducido de trabajadores, y cuya facturación es moderada. Explorando en la estructura económica de distintos países, podemos encontrar sectores mas dinámicos que otros, actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes. Por otro lado en la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la

internacionalización de los negocios y de los mercados. Dentro de este proceso entendemos que las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) deben cumplir un papel destacado. Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse. Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

En América

Argentina:

Allí se considera PYME a las empresas que además de otros criterios conjuntos, tengan ingresos anuales hasta unos \$ 86 400 000 pesos argentinos (aprox. US\$ 25 millones) o que hayan pedido excepción ante la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional para su inclusión como PYME por tener ingresos en dólares por realizar exportaciones. La capacidad de las PYMES para generar puestos de trabajo se instaló en los 80 en la opinión pública como una afirmación sobre la conveniencia de utilizar la política pública en favor de las PYMES.

Brasil:

En Brasil tenemos algo así como 9 millones de micro y pequeñas empresas y felizmente la mitad de esta cantidad es formalizada, registrada. La otra mitad está en la informalidad, en las calles, afuera, como una manera de sobrevivir a toda una carga injusta tributaria de toda una burocracia excesiva. Es un ambiente muy hostil para un desarrollo de las Pymes. Las Pymes en Brasil representan

un 15% del Producto Interno Bruto, un 28% de todas las empresas registradas y algo como el 60% del empleo. Se caracterizan, así como ocurre en todos los otros países de Sudamérica, como empresas que con bajo nivel de escolaridad, de herramientas de gestión, y altas tasas de mortalidad. En Brasil, la mitad de las empresas que abren sus puertas las cierran antes de completar dos años de vida. Esto se transforma en una tremenda pérdida desde la economía, de perjuicios, desde el punto de vista de la nación y principalmente desde el punto de vista de la economía personal de estas personas que emprenden sus negocios.

[www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org)

15-03-07

Chile:

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un componente importante de la realidad productiva de Chile. Esto es particularmente cierto en términos de ocupación. Alrededor del 50% de los ocupados trabajan en ese tipo de empresas y este porcentaje se ha ido claramente incrementando a lo largo de los años noventa. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) representan, en el caso de Chile, así como prácticamente en la totalidad de los países de América Latina, una realidad económica y socialmente relevante. Su aporte, en primer lugar a la generación de empleo, pero también en lo referente a la producción, es importante y se ha ido incrementando, en general, a lo largo de los años noventa.

[www.eclac.com](http://www.eclac.com)

15-03-07

Puerto Rico:

Por otro lado, en Puerto Rico, donde la economía está basada en dólares estadounidenses, la curva de definición de las PYME (según la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico) ronda alrededor de los cinco millones. No obstante, al igual que en México, la cantidad de empleados no determina la categoría. Adicionalmente, individuos en áreas de servicios, pueden registrar ventas de hasta 5 millones o más, y no se consideran microempresas.



México:

En México, el concepto de "número reducido de trabajadores" pierde sentido ya que las PYME pueden emplear hasta 499 trabajadores y aún ser consideradas PYME. En México, las PyME representan el 94% de las empresas; por esta razón, es vital su permanencia. Al respecto la Secretaría de Economía ha creado diversos programas para apoyarlas. Uno de ellos es la "Aceleración de Negocios", que consiste en facilitar a las micro, pequeñas y medianas empresas la utilización de esquemas de negocio que integren canales comerciales, optimización de procesos, desarrollo de productos y capacidad experta, que las prepare para competir en el mercado global.

Unión Europea:

Según la Recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, basándose en la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, es la unidad económica con personalidad jurídica o física que reúna los requisitos de: Menos de 250 trabajadores. Que tenga un volumen de negocios inferior a 50 millones de euros.

Alemania:

Al término de la 2<sup>da</sup> Guerra Mundial, Alemania, enfrentó la tarea de reconstruir su economía. A partir de 1949, su ministro de Economía, el Dr. Ludwig Erhad, implantó un plan económico de varias etapas, dentro de un esquema conocido como "Economía Social del Mercado". Un apoyo integral a las empresas de menor dimensión a través de lo que se conoció como la Mittelstandspolitik. Su difusión fue precedida por un compromiso del Gobierno Federal en el sentido de que intervendría en favor de las empresas pequeñas y medianas para restaurar el equilibrio a través de medidas especiales de asistencia. La sistematización de la problemática de este sector empresario se efectuó a través de un organismo creado a tal efecto en el Ministerio de Economía,

el Mittelstand. Las primeras acciones fueron las de establecer contactos directos con empresarios y organizaciones privadas involucradas en el sector. Las primeras investigaciones demostraron que la productividad comparativa de las empresas de menor dimensión resultaba ser inferior a la de las empresas grandes. No obstante ello, no era recomendable su eliminación, sino por el contrario, era vital para la economía encarar su superación permitiéndose acceder a las técnicas de organización y a las tecnologías más acordes a su dimensión.

Japón:

Desde 1955 hasta la fecha, la importancia del sector no se ha modificado y representa el 99% total de los establecimientos, el 77,1% de las fábricas instaladas y el 50,2% de las ventas minoristas y mayoristas del país. El plan de desarrollo económico destaca que existen 4 categorías de actividades en las cuales es indispensable la presencia de las empresas de menor dimensión:

- A. Donde la demanda fluctúa rápidamente por los cambios de moda, gastos, estacionalidad y otras razones que originen una extremada adaptabilidad a las variaciones de los consumidores.
- B. Donde existen restricciones en el suministro continuo de materia prima.
- C. Donde es posible la automatización por razones tecnológicas o porque existe una gran variedad de ítems de escasa cantidad.
- D. Donde no se requiera excesivo capital ni tecnología.

Las medidas de asistencia tuvieron carácter legal al ser dictada en 1949 la ley de Promoción de la Modernización de la PYME; además se intensificó el diagnóstico tecnológico, la capacitación y la consultoría en la industria y el comercio.

### 3.4 Situación de las MIPYME'S en México.

Época Fox

El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas es tan importante que emplea a 90% de la Población Económicamente Activa (PEA), estimada en 45 millones de trabajadores, y genera 45% del Producto Interno Bruto Nacional, que representa unos 3 billones de pesos. Por ello, la Subsecretaría para las Pequeñas y Medianas Empresas que encabeza Sergio García del Alba; la Secretaría de Desarrollo Económico estatales y diversos organismos empresariales plantean al presidente Vicente Fox Quesada destinar del presupuesto federal para el 2004 alrededor de 5 mil millones de pesos para apoyar a ese sector; las MIPYME'S enfrentan tres retos fundamentales. Y así lo explica: "El primero, tiene que ver con un proceso de fortalecimiento de las cadenas productivas. El modelo de crecimiento que hemos seguido en los últimos 20 años trajo como consecuencia que el sector externo se haya convertido en un eje dinámico de crecimiento, sobre todo en la década de los 90, pero esto no estuvo acompañado de un crecimiento del sector interno de la economía y de una vinculación con las PYME'S. Esto generó que las cadenas productivas que sobrevivieron se ubicaran en el mercado interno, que cada vez está más amenazado por las importaciones ilegales y el contrabando técnico. Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el país es pasar de la apertura con una política estática a una política dinámica que promueva los encadenamientos entre las grandes exportadoras y las micro y pequeñas empresas. "El segundo tiene que ver con la tecnología, pues estamos viviendo un proceso de rezago tecnológico muy fuerte, derivado de una falta de financiamiento a la industria. Las micro, pequeñas y medianas empresas, no cuenta con una modernización en su maquinaria y en su proceso productivo y menos aún en sus procesos de innovación tecnológica.

Para Camhaji Samra es fundamental que si los mexicanos invierten en adquisiciones lo hagan de igual manera en que lo hacen Estados Unidos (EU), Canadá y otros países del mundo, donde existe un importante beneficio al menos de 35% de esas compras para las micro, pequeñas y medianas empresas. "Si esto se logra en México, las PYME'S podrían ganar terreno", dice el analista.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Pero en su reciente visita a México, Sami Ferrer Farrán, asesor de la gerencia de Desarrollo de Negocios de Fundes Internacional, aseguró que la situación de las PYME'S va más allá de los recursos, pues mencionó de un ejercicio realizado entre 120 empresarios mexicanos, el cual evidenció que 40% de las empresas no dispone de la visión de su compañía y sólo 5% ha construido un plan estratégico de base para la operación de su empresa, lo que denota, desde su óptica, que no hay conocimiento del personal operativo en temas estratégicos que acompañen al empresario en el cumplimiento de la visión de su organización.

No hay mal que dure 100 años; el rescate a las pequeñas y medianas empresas (PYME'S) tiene sólo una salida: dinero y más dinero. Las fórmulas y las ideas están ahí, pero por lo pronto se requieren 5 mil millones de pesos para generar 150 mil empleos y apoyar a 42 mil PYME'S, pero el reto es saber cómo contar con mayores recursos, pues el gobierno federal tiene poco margen de maniobra, de tal suerte que insistirá en la reforma fiscal y hacendaría. Sin embargo, existen alternativas en los tres niveles de gobierno para hacer más con menos, reduciendo la regulación administrativa que implicaría menores costos y mayor competitividad nacional e internacional.

Las propuestas están ahí. El rescate a estas empresas debe ser prioritario, pues representan la columna vertebral de la economía del país, pero mientras son peras o manzanas, Camhaji Samra recomienda realizar ajustes a las estrategias de crecimiento, pues "si lo logramos y ponemos a la planta productiva por delante, tendremos un futuro promisorio, porque entonces sí podremos aspirar a un mayor crecimiento. Pero eso no es todo, pues se debe contar con un fortalecimiento del mercado interno y una mayor participación del Estado, como existe en todos los países. Es más, en estos momentos ninguna nación sigue la doctrina neoliberal como si fuera un paradigma religioso".Y concluye: "Definitivamente no existen soluciones mágicas, pero si no enderezamos el rumbo y empezamos a definir acciones y estrategias y se consolida una política más decidida de apoyo a la

planta productiva, seguiremos esperando sentados a que Estados Unidos (EU) se recupere económicamente. De ahí la importancia de darle mayor peso a nuestras propias estrategias y no esperar milagros" Revista Factor Económico.  
[www.cniv.org.mx](http://www.cniv.org.mx) 12-03-07

Época Calderón.

#### Revisiones de las políticas de MIPYME'S en México

1. Durante los pasados seis años en México, el Gobierno Federal ha introducido medidas integrales de política dirigidas a incrementar la eficiencia del sector de las micros, pequeñas y medianas empresas. Las MIPYME'S son casi la totalidad de las empresas mexicanas en el sector formal de la economía. Dentro de éstas; la mayoría son micro empresas, las cuales se encuentran desfavorecidas debido a sus habilidades empresariales y a la falta de acceso al financiamiento. Solo un puñado de micro, pequeñas y medianas empresas han sido capaces de competir exitosamente a nivel local y en el extranjero.
2. Las autoridades mexicanas han optado por una política de acercamiento flexible para reducir barreras a la actividad empresarial. Contando con recursos federales y asignando un amplio rango de incentivos vitales para esta política, el Fondo PyME ha puesto especial énfasis en los procesos colectivos de innovación y eficiencia, los cuales favorecen la descentralización y el desarrollo de redes. Del mismo modo, los Estados, autoridades locales y organismos intermedios han contribuido activamente al diseño e implementación de ésta política de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
3. El Fondo PyME ha desarrollado y expandido una serie de programas orientados al acompañamiento durante todas las etapas del desarrollo empresarial. Con base en sociedades público/privadas temporales, estos programas incluyen el apoyo a través de laboratorios de innovación,

incubadoras, centros de desarrollo empresarial, aceleradoras de negocios y centros para la exportación. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)15-03-07

Crea Calderón Comisión Mexicana para PYME'S, Financiera Rural, Nacional Financiera (Nafin) y Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, integrarán una nueva coordinadora de microfinanzas que contará con 900 mdp, para apoyar micros y pequeñas empresas. El presidente, Felipe Calderón Hinojosa, dio a conocer tres acciones para el apoyo de las pequeñas y medianas empresas con el objetivo de promover la creación de empleos. El anuncio lo hizo en el salón Adolfo López Mateos de la residencia oficial de Los Pinos a donde lo acompañó el secretario de Economía, Eduardo Sojo y el gobernador priista del estado de México, Enrique Peña Nieto.

- 1 Con los apoyos anunciados, el mandatario se comprometió a que este año se entreguen 700 mil microcréditos; que en 2009 asciendan a un millón y medio y para el cierre de su administración, en el 2012, lleguen a tres millones de créditos. Calderón Hinojosa dio a conocer, como primera acción, la firma del Convenio de Coordinación para el Establecimiento del Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) en más de cien municipios. Con ello se busca que las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) puedan iniciar operaciones cuando menos en 48 horas.
- 2 Una segunda acción fue la firma de otro convenio entre Nacional Financiera, la Financiera Rural y el Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim) para formar una nueva coordinadora de microfinanzas. A través de esta coordinadora se destinarán, dijo Calderón, 900 millones de pesos para proporcionar crédito y asistencia integral a pequeños empresarios, especialmente añadió, a mujeres emprendedoras del campo y la ciudad. El titular del Ejecutivo aseguró que, de acuerdo con un estudio del Banco Mundial, de 175 países evaluados, México pasó del lugar 93 al 61 en cuanto a las facilidades para abrir un negocio. “Sé que falta mucho por hacer y por eso qué bueno que



cada día más municipios han optado por este instrumento”, al referirse al SARE que ya está en operaciones desde la administración pasada.

- 3 La tercera acción para PYMES y empleo anunciada por Calderón es la creación de un organismo público descentralizado que coordine los diferentes apoyos del gobierno federal a la micro, pequeña y mediana empresa “y que sea una ventanilla única, utilizando para ello los recursos humanos y materiales dispersos en varias secretarías y dependencias para no incurrir en un gasto adicional a la administración pública”. El mandatario dijo que con acciones como el SARE se brinda mayor certidumbre jurídica, menos discrecionalidad por parte del gobierno, mayor productividad y eficiencia en trámites y tiempo de respuesta, así como menores costos para los gobiernos y para el ciudadano, además de reducir la corrupción.  
[www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx) 16-03-07

El ex secretario de Hacienda, Pedro Aspe Armella- Jiménez Espriú consideró que las empresas de menor tamaño fueron olvidadas en los últimos sexenios. Esto provocó que 100 mil profesionistas egresados de las universidades se encuentren desempleados y que hasta 120 mil más hayan emigrado a Estados Unidos. "El número de universitarios que termina en campos de desarrollo distintos al suyo se incrementa a una tasa anual de 9.1 por ciento", insistió.  
[sectores.canacindra-digital.com.mx](http://sectores.canacindra-digital.com.mx) 14-03-07

### 3.5 Tamaño y Clasificación de las MIPYME'S.

Saavedra (2007) comenta existen diferentes criterios para la clasificación de las empresas, las cuáles son aceptadas por la legislación vigente de cada país, en términos generales su clasificación se enfoca al giro o actividad de la empresa, el origen de capital, por su criterio de constitución legal, por el número de empleados entre las más importantes, cada país elige el criterio que considere más adecuado para ellos. Cada país define a las MIPYME'S utilizando pautas esencialmente cuantitativas que si bien tiene ciertas características similares, también tiene

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

diferencias significativas. La diferencia entre una micro y una pequeña empresa depende del giro, pues no es lo mismo ser prestador de servicios que pertenecer al sector industrial, según información de la Secretaría de Economía

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, empresa proviene del término italiano impresa y tiene cinco acepciones.

- 1) La primera se refiere a la acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.
- 2) La segunda es, unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
- 3) La tercera, lugar en que se realizan estas actividades.
- 4) La cuarta, intento o designio de hacer algo.
- 5) La quinta hace alusión al símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote.

El término es el acrónimo de pequeñas y medianas empresas y define a aquellas que tienen un número reducido de trabajadores y facturación moderada; por lo general se excluye a toda empresa transnacional.

De las más de 561 mil 282; empresas 49,789 se dedican a la industria; 384 mil 411 al comercio y 127 mil 082 ofrecen servicios, de las cuales 382 mil 886 son MIPYME'S.

Por su parte datos tomados del SIE en el estado de Aguascalientes existen 6,186 MIPYME'S dedicadas al comercio.

Se determina que en total en el estado de Aguascalientes las MIPYME'S dedicadas al comercio son 6,186, según datos tomados de la página del SIEM, de



las cuales 5,984 son micro, 164 son pequeñas y 38 son medianas. Se puede observar claramente que grueso de las empresas son micros.

CUADRO No. 3 Clasificación del número de empresas por Aqs y el total del país.

| Estado         | Empresas    |
|----------------|-------------|
| Aguascalientes | 8 mil 064   |
| Total          | 561 mil 282 |

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la página el universal.

CUADRO No. 4 Empresas dedicadas al comercio según el SIEM.

Estadísticas, Estado, Tipo y Tamaño de Empresa

| [TODAS](#) | [MICRO](#) | [PEQUEÑA](#) | [MEDIANA](#) | [GRANDE](#) |

| ESTADO         | EMPRESAS  |          |           |              |
|----------------|-----------|----------|-----------|--------------|
|                | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS | TOTAL        |
| AGUASCALIENTES | 674       | 5,984    | 1,309     | <b>7,967</b> |

Estadísticas, Estado, Tipo y Tamaño de Empresa

| [TODAS](#) | [MICRO](#) | [PEQUEÑA](#) | [MEDIANA](#) | [GRANDE](#) |

| ESTADO         | EMPRESAS  |          |           |            |
|----------------|-----------|----------|-----------|------------|
|                | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS | TOTAL      |
| AGUASCALIENTES | 165       | 164      | 100       | <b>429</b> |

Estadísticas, Estado, Tipo y Tamaño de Empresa

| [TODAS](#) | [MICRO](#) | [PEQUEÑA](#) | [MEDIANA](#) | [GRANDE](#) |

| ESTADO         | EMPRESAS  |          |           |            |
|----------------|-----------|----------|-----------|------------|
|                | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS | TOTAL      |
| AGUASCALIENTES | 71        | 38       | 19        | <b>128</b> |

Fuente: página del SIEM febrero 2008

CUADRO No. 5 Clasificación del número de empresas por sector

| Sector            | Micro       | Pequeña    | Mediana   | Grande    | Total       |
|-------------------|-------------|------------|-----------|-----------|-------------|
| <b>INDUSTRIAL</b> |             |            |           |           |             |
| Agropecuario      | 843         | 298        | 77        | 6         | mil 224     |
| Minería           | 130         | 31         | 35        | 36        | 232         |
| Industria         |             |            |           |           |             |
| Manufacturera     | 24 mil 237  | 6 mil 930  | 3 mil 642 | mil 830   | 36 mil 639  |
| Construcción      | 8 mil 372   | 2 mil 786  | 465       | 71        | 11 mil 694  |
| Total Industrial  | 33 mil 582  | 10 mil 045 | 4 mil 219 | mil 943   | 49 mil 789  |
| <b>COMERCIAL</b>  |             |            |           |           |             |
| Comercial         | 368 mil 658 | 10 mil 670 | 3 mil 558 | mil 525   | 384 mil 411 |
| Total Comercial   | 368 mil 658 | 10 mil 670 | 3 mil 558 | mil 525   | 384 mil 411 |
| <b>SERVICIOS</b>  |             |            |           |           |             |
| Comunicaciones    | 4 mil 494   | 513        | 109       | 211       | 5 mil 327   |
| Servicios         | 108 mil 908 | 10 mil 289 | mil 329   | mil 229   | 121 mil 755 |
| Total Servicios   | 113 mil 402 | 10 mil 802 | mil 438   | mil 440   | 127 mil 082 |
| Total             | 515 mil 642 | 31 mil 517 | 9 mil 215 | 4 mil 908 | 561 mil 282 |

<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/28631.html>

Tamaño, de acuerdo a Hernández y Rodríguez (1990), la clasificación utilizada para la estratificación de las empresas se base en las siguientes características:

CUADRO No. 6 Clasificación de empresas de acuerdo a Hernández y Rodríguez

|          |  |
|----------|--|
| Micro:   | Empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales sean de hasta 900,000 pesos. Con propietarios y administración independiente. Que no domina el sector de la actividad que operan. Y con estructura de organizaciones sencillas.   |
| Pequeño: | Empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 9 millones de pesos. De acuerdo a Pickle (1990) la Comisión para el Desarrollo Económico (CED) de los Estados Unidos, considera que una empresa es pequeña si cumple con dos ó más requisitos de los siguientes: 1) Gerencia independiente (pudiendo ser los dueños). 2)Capital y propiedad. Aportado por una persona o un pequeño grupo de personas. 3) Mercado Local. 4)Tamaño relativo comparado con empresas de su mismo ramo o giro. |
| Mediano: | Empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 20 millones de pesos.   |
| Grande:  | Empresa que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea superior a los 20 millones de pesos.   |

### Estratificación de empresas por tamaño

Se define con base al número de empleados y al sector económico en el cuál se desempeña.

CUADRO No. 7 Clasificación de Empresas de acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y otros en el año 1999.

| Tipo de empresa//sector al que pertenecen | sector Industrial      | sector Comercio       | sector Servicios      |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Microempresa:                             | De 0 a 30 empleados    | De 0 a 5 empleados    | De 0 a 20 empleados   |
| Pequeña Empresa:                          | De 31 a 100 empleados  | De 6 a 20 empleados   | De 21 a 50 empleados  |
| Mediana Empresa:                          | De 101 a 500 empleados | De 21 a 100 empleados | De 51 a 100 empleados |
| Grande Empresa                            | De 500 en adelante     | De 101 en adelante    | De 101 en adelante    |

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999

CUADRO No. 8 Clasificación de Empresas de acuerdo con SECOFI en el año 2002.

| Tipo de empresa//sector al que pertenecen | sector Industrial     | sector Comercio       | sector Servicios      |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Microempresa:                             | De 0 a 10 empleados   | De 0 a 10 empleados   | De 0 a 10 empleados   |
| Pequeña Empresa:                          | De 11 a 50 empleados  | De 11 a 30 empleados  | De 11 a 50 empleados  |
| Mediana Empresa:                          | De 51 a 250 empleados | De 31 a 100 empleados | De 51 a 100 empleados |
| Grande Empresa                            | De 251 en adelante    | De 101 en adelante    | De 101 en adelante    |

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002

Hubo un cambio en el número de empleados en el sector comercio de las micro en 1999 era de 0 a 5 empleados y en el 2002 cambio hasta 10 empleados y las pequeñas en 1999 era de 6 a 20 empleados y en el 2002 de 11 a 30 empleados y la mediana en el 99 de 21 empleados a 100 y en el 2002 de 31 empleados a 100.

Cada país u organismo internacional tienen sus propios criterios para clasificar el tamaño de la empresa, y es interesante conocer como está conformada esta clasificación en comparación con la de nuestro país.

Comparativo de clasificación de empresa según de varios organismos internacionales. Considerando que México cuenta con un solo criterio de definición que es el número de trabajadores, pero esta definición cambia dependiendo de si la unidad económica es de la industria, comercio o de servicios. Para el comparativo siguiente se toma en cuenta solamente el concerniente al sector comercio.

CUADRO No. 9 TABLA DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA POR EL NÚMERO DE TRABAJADORES SEGÚN, VARIOS ORGANISMOS INTERNACIONALES Y DE AMÉRICA LATINA

| Tamaño de Empresa | Según la OCDE | Según la CE | Según el INSEE | Según el SBA | Según el CEPAL | Según el MERCOSUR | Según la SECOFI<br>En MÉXICO |
|-------------------|---------------|-------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|------------------------------|
| Microempresa:     | 0-19          | 0-9         | 0-49           |              | 0-4            | 1-5               | 0-10                         |
| Pequeña Empresa:  | 20-99         | 10-49       | 50-250         | Hasta 250    | 5-49           | 6-30              | 11-30                        |
| Mediana Empresa:  | 100-499       | 50-248      | 250-1000       | 250-500      | 50-250         | 31-80             | 31-100                       |
| Grande Empresa    | 500 a más     | 249 a más   | 1000 más       | 501 a más    | 251 a más      | 81 a más          | 101 a más                    |

Tabla de elaboración propia. Peña Govea 2008, con datos tomados de la ponencia de Saavedra García presentada en X congreso de ACACIA 2007, en Guadalajara Jalisco.

### 3.6 Características de las MIPYME´S.

#### Características Principales de la Pequeña Empresa

Según Rojas (1995). Son las siguientes:

- 1 Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- 2 La mayoría de las personas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, continúan en el mismo donde iniciaron.
- 3 Tratan de mantener una relación estrecha con su cliente, para que le sea fiel por muchos años.
- 4 El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa.
- 5 Crece principalmente a través de la reinversión de utilidades ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero.
- 6 El número de empleados es reducido que no supera a las 45 personas entre personal administrativo y operativo.
- 7 El dueño es quien controla y dirige a la empresa.
- 8 El gerente conoce a todos sus empleados.
- 9 La utilización de técnicos especialistas en finanzas, mercadotecnia, producción y otras más es casi nula, de todo ello se encarga el dueño o gerente.
- 10 El gerente además de resolver los problemas administrativos, se encarga de los operativos o técnicos.
- 11 La comunicación entre la gerencia y el personal es más de tipo informal.
- 12 Los problemas se resuelven conforme se vayan presentando.

#### Características Principales de la Mediana Empresa

Según mercado (1995). Son las siguientes:

- 1 El ritmo de crecimiento es superior a la pequeña empresa y puede serlo aún de la grande empresa.
- 2 Personal. Surge la delegación de autoridad, para poder hacer frente a las diversas funciones que se manejan en la empresa.
- 3 Abastecimiento, Las adquisiciones se realizan previendo y programándose para la compra de los mismos.
- 4 Mercadotecnia. Abarca el mercado local y el regional y en algunos casos el nacional e internacional. Se encuentra en plena competencia con sus similares.
- 5 Producción. Por lo que refiere a este aspecto cuenta con un alto grado de mecanización y tecnificación, utilizando en gran medida la mano de obra directa.
- 6 Finanzas. Puede ser de propiedad individual o en sociedad.

Existe una serie de características comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas:

- a) Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia, la dirección en la pequeña -y ocasionalmente en la mediana empresa- se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corre mayor peligro.
- b) Falta de acceso al capital: es un problema que se presenta con mucha frecuencia, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- c) Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo porque facilita la comunicación.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- d) Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa, considerada de manera individual, se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
  - e) Íntima relación de la comunidad local: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etcétera.

### 3.7 Importancia de las MIPYME'S.

La importancia que tiene la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro entorno, por sus contribuciones tanto a la generación de 64% de los empleos como de riqueza en nuestro país, ya que cubren el 95.5% del total de las empresas a nivel nacional y son generadoras del 45% del PIB, implica que se conceda mayor atención al impulso de su desarrollo y competitividad dentro del mercado globalizado. La ausencia de reformas estructurales que se requieren para sostenerlas y apoyarlas está originando una constante pérdida de competitividad.

Cabe mencionar que Rodríguez Valencia, que es el investigador más importante de los últimos años, ya que tiene a su cargo la maestría de la pequeña y mediana empresa en la Universidad Autónoma de Puebla; otro de los autores es Careaga, de la Universidad Autónoma de México (UNAM), que condujo muchos estudios referentes a la pequeña y mediana empresa, de donde se obtiene el perfil de este tipo de empresas. Dentro del estado de Aguascalientes destacan el maestro Arnoldo Romo Vásquez, sobre los antecedentes de la industria en Aguascalientes y el Dr. Nestor Duch Gary, que durante la administración del gobernador Otto Granados Roldan, tuvo a su cargo la coordinación de asesores del gobierno del estado. Todos los antes mencionados son investigadores destacadas en lo que se refiere a las MIPYME'S, esto lo avalan sus publicaciones. Caracterización de la pequeña y mediana empresa. La recaída en el crecimiento económico de muchos países en proceso de desarrollo ha generado que quienes



diseñan las políticas públicas tengan que considerar las modalidades de asistencia para el desarrollo. En muchos casos los objetivos de lograr la estabilidad en los precios, un crecimiento económico sustancial y una balanza externa positiva de plazo medio. Estos objetivos no han sido logrados, a causa de diversos factores como: altas tasas de crecimiento demográfico, alto gasto gubernamental y excesivos recursos humanos. Esto provocó la reducción de la ayuda bilateral, y la banca comercial ha empezado a disminuir su participación en países en vías de desarrollo.

En esta época somos testigos del incremento de organizaciones que surgen entre los grandes y ponen en marcha proyectos que impulsan el crecimiento sostenido de nuevas micros, pequeñas y medianas empresas. Efectivamente, es común enterarse de que la mediana y pequeña empresa es el elemento principal de la economía mexicana. Sin embargo, se viven épocas de grandes corporaciones multinacionales cuyas operaciones abarcan el mundo entero. Esto es cierto en particular cuando el marco de referencia es un país en proceso de desarrollo como el nuestro. La importancia colectiva que tienen estas empresas en nuestro país la podemos demostrar con los datos de los siguientes cuadros. Más del 98% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional. Y el personal empleado en estas empresas es del 86.7%.

CUADRO No. 10 Importancia colectiva de las empresas por sector de acuerdo a establecimientos.

**ESTABLECIMIENTOS**

|        | MANUFACTURA | SERVICIOS | COMERCIO |
|--------|-------------|-----------|----------|
| GRANDE | 0.4%        | 0.4%      | 0.2%     |
| PYMES  | 4.5%        | 2.1%      | 5.4%     |
| MICRO  | 95.1%       | 97.6%     | 94.4%    |

Fuente: INEGI, Censos económicos 1999.

CUADRO No. 11 Importancia colectiva de las empresas por sector de acuerdo al personal ocupado.

PERSONAL OCUPADO

|        | MANUFACTURA | SERVICIOS | COMERCIO |
|--------|-------------|-----------|----------|
| GRANDE | 34.8%       | 26.4%     | 13.3%    |
| PYMES  | 39.6%       | 16.9%     | 28.9%    |
| MICRO  | 25.5%       | 56.7%     | 57.8%    |

Fuente: INEGI, Censos económicos 1999.

Otro aspecto que hay que considerar en el aspecto histórico, es que la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica. Puede decirse que este tipo de empresas ha sido una gran oportunidad, mediante la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por meritos propios. De igual manera debe anotarse que la pequeña y mediana empresa ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

La pequeña y mediana empresa con frecuencia ofrece el campo experimental para generar los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

Por lo anterior, este tipo de empresas presentan un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estimular, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, así como las consiguientes pérdidas financieras, las esperanzas truncadas y a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los inversionistas fracasados.

CUADRO No. 12 DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO.

| TIPO DE EMPRESA | NUMERO    | %    |
|-----------------|-----------|------|
| Micro           | 2,605,849 | 95.5 |
| Pequeñas        | 87,285    | 3.2  |
| Medianas        | 25,517    | 0.9  |
| Grandes         | 7,715     | 0.3  |
| Totales         | 2,726,366 | 99.9 |

Fuente: INEGI, Censos económicos 1999.

En nuestro país, este tipo de empresas representa una rama de gran importancia. Su establecimiento y operación es el resultado del deseo humano de poder satisfacer las necesidades de carácter material. El propietario de una empresa busca lograr una utilidad mediante la fabricación y venta de un producto o de realizar algún servicio; a su vez, el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.

El factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa, por un lado, y a aceptar el riesgo que esta decisión implica, por el otro, es el obtener cierta utilidad por medio de la operación de su empresa.

Para exponer mejor el relieve de los peligros y las oportunidades que se alzan al paso de la pequeña y mediana empresa es necesario describir su perfil actual.

De hecho, ambos tipos de empresa aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su mejor grado de especialización, así como de mejores oportunidades para desarrollarse. Pero lo que en verdad importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su administrador, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la dirección.

El éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento que tenga de las técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

A continuación se presenta un estudio de los valores y las actitudes de la empresa pequeña y mediana en México. Su autora, la Dra. Pilar Baptista (1981), realizó un estudio de la compleja situación de las empresas mexicanas.

En el siguiente cuadro se adapta y resume el trabajo anterior, el presentar un perfil de la empresa pequeña y mediana en México.

CUADRO No. 13      PERFIL DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MÉXICO, según la Dra. Pilar Baptista

| Factores                                | Resultados  |
|---|---|
| DATOS ESTRUCTURALES                     | Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con mucha rapidez. En las empresas pequeñas y medianas la estructura organica es familiar.   |
| TECNOLOGIA                              | La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional, 40% ya está aplicando procesos automatizados.  |
| TIPO DE DIRIGENTES                      | El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño-administrador en 50% de los casos indico que el familismo es negativo para las empresas. Algunas empresas mueren con su fundador  |
| MEDIO AMBIENTE                          | Su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profecioneles de consultoria.   |
| PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE | En un oreden de importancia atribuida, a juicio de los empresarios son ocho los problemas mas dificiles que actualmente encaran en sus organizaciones: Recursos humanos, deficiencia del gobierno, falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias primas, mercados, competencia y deficiente organización.  |
| VALORES Y OBJETIVOS                     | Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar las utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centalizada y la ejecucion la realizan Jefes de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos. |

#### CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN

La mayor parte de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señalo no querer crecer más, la razón: que se les escape el control de su empresa.

Por lo que se refieren a la planeacion (estrategica y tactica), ésta es casi inexistente.

---

#### ADMINISTRACION DE PERSONAL

Esta área en un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudioindico que dentro del reclutamiento, selección, contratación, y capacitacion, se aplican soluciones informales (sin tecnica). Sobre la ley de captación hay gran escepticismo.

---

#### PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Lo relevante es estar al día acerca de productos y tecnologia. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre tecnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

Del cuadro anterior, puede concluirse que tanto la problemática como la oportunidad de la pequeña y mediana empresa, se generan de las características del propietario; esto se debe a una relación de mutua dependencia, donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que maneja.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas, que en las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de sus dirigentes. Si este se halla bien impuesto de esta verdad, aprovechará al máximo las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas.

### 3.8 Principales problemas de las MIPYME'S

Las PYMES enfrentan diferentes problemas debido a sus propias características, como son:

1. Participación limitada en el comercio exterior
2. Acceso limitado a fuentes de financiamiento
3. Desvinculación a los sectores más dinámicos
4. Capacitación deficiente de sus recursos humanos
5. Falta de vinculación con el sector académico
6. No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico
7. Otros Quiebran 70% de PYME'S después de cinco años de operación

Alrededor de 70 por ciento de las pequeñas y medianas empresas (PYME'S) desaparecen en los primeros cinco años de vida, debido a la falta de una estrategia definida y de inversiones en tecnología, aseguró Bernardo de la Cabada.

Mortandad de las PYMES en México

Los Hechos:

- El 10% de las empresas que cumplen 10 años en el mercado, logran crecer, madurar y tener éxito.
- El 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.
- El 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad.
- El 90% de las empresas quiebran antes de cumplir 5 años en el mercado.

Las Causas:

- Deficiencias en el área de marketing (problemas para vender).
- Deficiencias en la gestión operativa (problemas para producir y operar).
- Deficiencias en los sistemas de control (problemas para controlar).
- Deficiencias en la planificación (para visualizar el futuro y planificar).
- Deficiencias en la gestión (problemas para dirigir la empresa).

La política de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYME'S) en México ha producido resultados importantes, especialmente, en el tema de empleo

en los años recientes. Sin embargo, la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señaló que aún falta avanzar en los temas de innovación, investigación y desarrollo en las pequeñas y medianas empresas. Marcos Bonturi, asesor de la OCDE, dijo:

“México en los últimos años no creció como debería o como podría haber crecido, en México el PIB per cápita creció muy poco, eso se debe principalmente porque la productividad no creció. En todo el mundo el papel de la política PYME no es necesariamente de evitar que las PYME’S se vayan, este no es el papel del sector público. El papel de la política PYME es de financiar estas empresas exitosas y apoyarlas a crecer”.

Cuauhtémoc Martínez, presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), puntualizó que las PYME’S en todos los países miembros del Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) tienen un promedio de vida muy corto. En nuestro país los cálculos más conservadores advierten que hace falta una inversión de 5 mil millones de pesos para financiar proyectos de PYME’S.

En México, las Pymes conforman el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y aportan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal del papel estratégico que juegan este tipo de empresas, debemos poner atención y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana.

[www.olganza.com](http://www.olganza.com) 13-03-07

### 3.9 Situación de las MIPYME’S en Aguascalientes.

Una de las políticas más importantes del estado, es el de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME’S), las cuales además de obtener los apoyos oficiales, han venido incorporándose poco a poco a las cadenas productivas del estado como proveedores de diferentes industrias.



El estado de Aguascalientes es pequeño, cuyo territorio representa sólo el 0.3% de la superficie del país, pero que se caracteriza por su intensa actividad industrial, ganadera y comercial.

Sus importantes vías de comunicación que enlazan al estado con las zonas económicas más importantes del país y cuenta con una participación dinámica de múltiples empresas nacionales e internacionales, que integradas en cadenas productivas han logrado posicionar al estado como uno de los más consolidados y fuertes de México, a nivel mundial.

Armando Jiménez San Vicente, secretario de Desarrollo Económico de la entidad, destacó que la composición del PIB del estado, es similar a la de un país desarrollado con 35% de industria, un 5% de sector agroindustrial y 60% en comercio y servicios. Una de las políticas más importantes del estado, es el de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME'S), las cuales además de obtener los apoyos oficiales, han venido incorporándose poco a poco a las cadenas productivas del estado como proveedores de diferentes industrias.

En entrevista con El Economista, el funcionario consideró que las MIPYME'S son ampliamente reconocidas porque además de representar el 98% de las empresas en el estado, son grandes generadoras de empleo e impulsoras de la actividad económica. “Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras sino por su contribución a la economía” (Rodríguez Valencia, 1999).

En nuestro país, como en otros en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, incluso ante la demanda internacional. Pero debe señalarse que, en cualquier estructura industrial, existe la pequeña y mediana empresa. Apoyos y programas para las pequeñas y medianas empresas en Aguascalientes.

A nivel nacional existen alrededor de 186 programas que apoyan a la pequeña y mediana empresa en las diferentes instituciones gubernamentales, académicas y privadas. La mayoría de ellos no son aprovechados por los empresarios, particularmente a causa de la falta de conocimiento. Las instituciones que brindan apoyo a las pequeñas y medianas empresas en el Estado de Aguascalientes son las siguientes:

CUADRO No. 14 Instituciones que brindan apoyo a las MIPYME'S en Aguascalientes.

|   |  |
|---|--|
| A) Secretaría de Economía del Estado de Aguascalientes                      | Entre los fondos y apoyos que se otorgan a las PYMES por la Secretaría de Economía, se cuentan las becas de capacitación que se proporcionan a las empresas para incrementar el empleo; la asesoría y la capacitación de ejecutivos; los préstamos para compra de tecnología a través del fondo Aguascalientes - son seis millones de pesos destinados a la pequeña y mediana empresa-; la asesoría para instalar negocios y; la ayuda para las exportaciones a través del apoyo gubernamental.  |
| B) Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología del Estado de Aguascalientes    | El rol que ha desempeñado este Consejo es muy importante para el desarrollo de las empresas. Dentro de las funciones que tiene, está la de plasmar las necesidades de los empresarios, así como las del sector gubernamental para convocar a los sectores a que desarrollen proyectos de investigación en forma conjunta a través de fondos mixtos entre el gobierno del estado y los usuarios, junto con CONACYT México. Otra de sus funciones es la de otorgar becas y apoyar a las empresas para desarrollar tecnología en el estado y fomentar los proyectos conjuntos de investigación de las IES- Empresa (CONCYTEA 2004). |
| C) Municipio de Aguascalientes  | En el gobierno municipal de Aguascalientes existe un fondo de apoyo para las micro, pequeñas y medianas empresas, llamado Fondo Asunción, cuya función es otorgar créditos blandos para la compra de materia prima y parte de la tecnología, como es maquinaria y equipo. Este fondo se establece con recursos del municipio y se otorga en la mayoría a micro empresarios (MUN 2004).   |
| D) Cámara de la Industria Textil y del Vestido del Estado de Aguascalientes | En esta cámara se agrupan las organizaciones textiles y de la confección, así como las de fibras e hilos. Su función principal es representar a todos los socios, otorgar apoyos de asesoría y capacitación a los miembros y sobre todo comunicar los acuerdos nacionales sobre las materias de su interés. Los fondos que se tenían a través de fideicomisos desaparecieron a raíz de la crisis de 1994 (CONCYTEA 2004).  |

Fuente: Aguilera E, L Tesis "Impulso de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, mediante la vinculación de los sectores productivos y públicos, privado y académico: caso industria Textil de Aguascalientes"

Puede concluirse que los mecanismos y políticas de apoyo existentes para la micro, pequeña y mediana empresa no han tenido el impacto esperado en este sector; debido sobre todo a que ha faltado comunicación y participación entre los diferentes sectores por la falta de vinculación de los mismos. Asimismo, las estructuras existentes no han respondido a las necesidades actuales de estas empresas para desarrollarse de manera tal que sean competitivas y puedan generar la cantidad de empleos suficientes para soportar el fenómeno de la globalización de los mercados.

---

## CAPÍTULO 4

### EMPRESAS FAMILIARES Y SUCESIÓN FAMILIAR.

Casi todas las empresas comienzan desde el núcleo familiar y así continúan la gran mayoría de ellas, teniendo sus ventajas y desventajas de que así sea, pero, es verdaderamente triste que después de varios años de lucha y éxito al retirarse el fundador por cualquier motivo, muchas de ellas desaparecen en dicho cambio, afectando no solo a esa familia, sino a los empleados de esa empresa y por consecuencia a la comunidad, por eso mismo en este capítulo se ve el tema de empresas familiares y la sucesión familiar.

#### 4.1 Organización de la Empresa Familiar

De acuerdo a Lea (1993). Tal vez la empresa familiar sea la organización comercial más antigua en la historia de la humanidad. Cuando maestros ancestros prehistóricos se cansaron de perseguir mastodontes por las llanuras y se establecieron a orillas de un río para ganarse el sustento cultivando la tierra, a uno de los miembros del clan se le ocurrió iniciarse en los negocios: empezó a canjear las patatas de su grupo por los granos y las coles de Bruselas en otro grupo. Y cuando persuadió a sus esposas e hijos de que le ayudarán a acarrear la cosecha o llevar las cuentas con el ábaco. Nació la empresa familiar. Después la historia de la institución ha sido ilustre. Desde Noah and Sons Nature Cruises, Inc., hasta las tiendas de artículos de cuero de la familia Gucci.

Según Brehm (1990). La familia ha sido una promotora fundamental de la actividad económica y de la libertad de emprender. La empresa familiar es una consecuencia natural del proceso de satisfacción de las necesidades del clan o grupo de parientes, y se identifica con las necesidades, la seguridad y la riqueza de los miembros.

La empresa familiar en México constituye un sector muy dinámico y representa una de las fuerzas vitales para mejorar la situación económica del país.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Las empresas familiares realmente constituyen un alto porcentaje del número de negocios en México, generan una gran cantidad de empleos, absorben más de la mitad del capital invertido y superan en mucho la tasa de crecimiento del producto interno bruto. Asegurar su permanencia y eficacia deben ser objetivos estratégicos a nivel nacional, estas empresas están inmersas en diferentes sectores y tamaños de empresas, esto debido a que todo negocio comienza con la idea de un individuo donde involucra a sus seres más cercanos que son la familia y poco a poco su idea se cristaliza y transmite esos conocimientos a su pareja, hermanos, hijos u otro miembro de la familia, para que continúen realizando dicho sueño, por lo general se hace del abuelo al hijo, del hijo al nieto, es decir, de generación a generación.

Es posible facilitar el paso de empresas familiares a empresas de administradores profesionales sin poner en peligro la relación familiar y el patrimonio. El proceso requiere de un esfuerzo a largo plazo, pero permite heredar acciones y no sólo heredar puestos. Tanto el proceso de institucionalización como el de separación de empresas, en su caso, pueden llevarse a cabo minimizando el desgaste para la familia, las empresas y los individuos.

#### 4.2 ¿Qué es una empresa familiar?

Existe infinidad de definiciones aunque todas ellas nos llevan a lo mismo la empresa es administrada por la familia, a continuación se señala lo que varios autores manifiestan.

Andrade (2002) puntualiza que la empresa familiar “es cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad o el control lo tiene la familia y dos o más miembros están directamente involucrados en las actividades propias del negocio”

Según Longenecker (2001). Una empresa familiar se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia,

en su vida y funcionamiento. La naturaleza y medida de tal participación es variable. También se reconoce que la empresa es un negocio familiar cuando pasa de una generación a otra. La mayoría de los negocios familiares son pequeños. Sin embargo, las consideraciones familiares pueden seguir siendo importantes aún cuando tales negocios se conviertan en grandes corporaciones.

De acuerdo a Lea (1993). Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador –empresario- o la fundadora empresaria y emplear al otro cónyuge, o a otros miembros de la familia, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar puede estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control.

El punto de vista de Neubaauer y Lank (2003) “una empresa familiar es aquella empresa, que sea unipersonal o social mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada”

Monsó (2005) comenta “las empresas familiares son emprendimientos económicos en donde trabajan una o más familias y sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos de operarios hasta el director, aunque también suelen contratarse a empelados que no pertenecen a la familia”

Por su parte Grabinski (2000) enfatizó “empresa familiar es aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones están en manos de una familia y sus miembros toman la decisión básica-estratégica y operativa asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.

Por otro lado Cabrera (1998) dice la empresa familiar “es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tiene la intención de que las relaciones intra-organizativas de la propiedad y el control directivo, están basadas en lazos familiares y en donde se ha producido o se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro, una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esta familia”

En la ponencia titulada la sucesión de la empresa familiar en Yucatán: estudio de caso, presentada por el doctor Jorge Emeterio Madero Llanes y la Master María Eugenia May Rosel en el pasado X congreso de ACACIA 2007 en la ciudad de Guadalajara, Jalisco comentan que la definición de empresa familiar expresada por Cabrera es la más apropiada ya que es de manera integradora. En lo personal comparto la opinión ya que abarca hasta la sucesión, que es el tema de esta tesis.

#### 4.3 Naturaleza de las empresas familiares.

De acuerdo con varios autores como Gersik (1997), Ginebra (1997) y además Argüelles y Martínb (2002), una empresa familiar es aquella cuyas características principales son:

- 1 El control accionarios se ejerce por parte de una familia.
- 2 Más de 1 miembro de la familia trabaja en la empresa.
- 3 El valor de la empresa en relación al patrimonio total de toda la familia tiene que ser relevante.

Aspectos importantes a considerarse en las empresas familiares.

En los ciclos de las empresas, al igual que en las personas, hay un nacimiento, un desarrollo, un crecimiento, una consolidación y algunas veces también un decrecimiento, e inclusive hasta la misma muerte del negocio. Una buena parte de las empresas que surgen son familiares puesto que resulta más barato poderlas iniciar además de que se cuenta con recursos humanos leales y dispuestos a trabajar, como es la cónyuge y los hijos.



En la mayoría de los casos los negocios se inician con una idea. En las empresas familiares ese primer punto de creatividad es compartido por más de una persona y más de alguna va a tener un papel importante en ellas, en el sentido de que van a subsidiar inicialmente a la empresa; quizá no van a tener beneficios al principio, van a aportar todo su trabajo y toda su inteligencia sin que se les pueda retribuir en un corto plazo.

Cualquier empresa presenta una serie de crisis y las familiares no son la excepción, pero se pueden ir sobrepasando con una serie de acciones. Se habla de una primera “crisis de liderazgo”, más si la empresa sobrepasa esa crisis puede crecer por dirección: se habla después de una “crisis de autonomía”, si esa crisis se logra pasar, se puede llegar a crecer por delegación y vendrán otras series de crisis como la “de control” y la “de burocracia” que se pueden ir superando si se logran una buena coordinación y una buena colaboración por parte de sus miembros.

#### 4.4 Ventajas de las empresas familiares.

- 1 Las relaciones de afecto que se tienen en las empresas familiares son mucho más fuertes que las que se tienen en las que no son familiares.
- 2 Ponerse la camiseta, es mucho más notorio en una empresa familiar ya que se trata de algo propio.
- 3 La dedicación y el compromiso que se pueden observar son infinitamente mayores en las empresas familiares que de las que no lo son.
- 4 Se crece ya con un oficio, es decir, el hijo o nieto del dueño, desde pequeño escucha hablar de la empresa y sus procesos y va aprendiendo.
- 5 La planeación a largo plazo se da más en empresas familiares, ya que el padre, hermanos o familiares de una generación no van a hipotecar el futuro, tendrán que ver a largo plazo, porque esa empresa o ese patrimonio familiar tendrá que quedar en la familia.
- 6 Apapacha más a los trabajadores y cuida más a su gente. Se trata pues de una empresa normalmente más comprometida con su gente.



- 7 Se tiene mayor contacto con el cliente en una empresa familiar y los mismos trabajadores se preocupan mucho más por él, ya que está el nombre de la familia de por medio.
- 8 Los valores que uno como familia lleva a la empresa, también la empresa los puede ir enseñando al individuo en la familia.

#### 4.5 Desventajas de las empresas familiares.

- 1 La familia está basada en crear, una estructura de apoyo para sus miembros, en enseñarles a vivir fuera del nido y la empresa tiene sus cimientos en generar ingresos y poder crecer, por lo que la base de la estructura de una y de otra son distintas.
- 2 Un problema se da en las empresas donde conviven el dueño y la primera o segunda generación, es que desean lo mismo, pero cada uno dentro de un túnel uno viendo hacia delante y otros viendo hacia atrás. No se pueden evitar los conflictos entre una y otra generación; son como las capas de la tierra que van creando fricciones porque se mueven en sentidos opuestos. A veces nada más crean fracturas, otras generan, terremotos.
- 3 Cuando se sobreprotege y se le dan privilegios especiales a algunos miembros de la familia que participan en la organización se provoca un juego nefasto de egoísmos y envidias que a la larga puede acabar con la empresa.
- 4 La autocracia es otra desventaja, este término se maneja como “un gobierno en el cual un solo hombre reúne todos los poderes” (García-Pelayo 1998)
- 5 Falta de colaboradores efectivos en la empresa familiar. Ya que por lo general se busca gente que se limite a trabajar obedeciendo órdenes.
- 6 Se dejan de calcular costos, esto debido a tener dentro de la empresa familiares diversos a los cuales se les paga lo que quieran, pero sin registrar eso sueldos a los costos, lo que implica trabajar con costos ocultos que impiden ver exactamente el valor del producto.

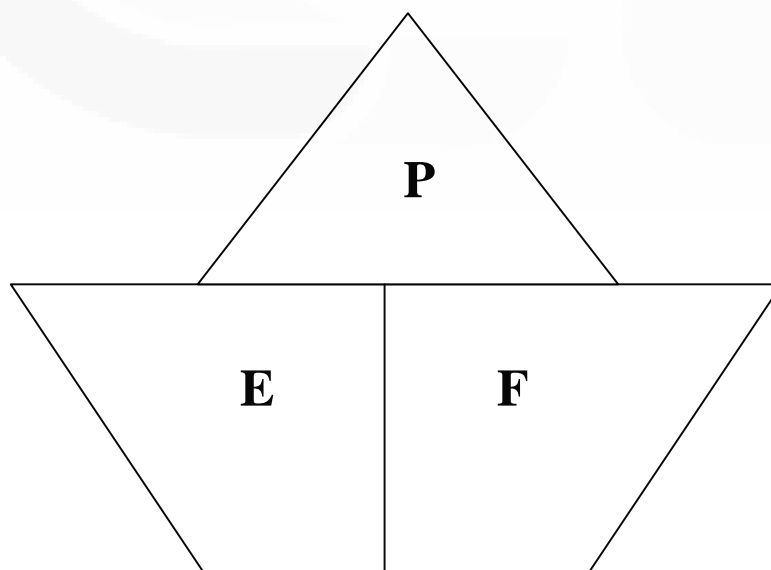
- 7 Confusión entre dividendo y sueldos. El dueño cree que por ser dueños de la empresa pueden ponerse sueldos elevadísimos fuera de cualquier tabulador, en lugar de tener un sueldo razonable y retirar dividendos.
- 8 La resistencia al cambio, los dueños pueden percibir una amenaza de inestabilidad e incertidumbre cuando se quieren hacer modificaciones, esto lleva a serios problemas a la empresa y al empresario.
- 9 La falta de contar con un plan de sucesión, donde se lleve a cabo todo un proceso para cuando la primer generación deba de pasar el timón a la segunda generación.

#### 4.6 Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Madero (2007) La empresa familiar puede ser concebida, según Tagiuri y Davis y citado por Belausteguigoitia (2004) como la fusión de tres dimensiones: EMPRESAS, FAMILIA Y PROPIEDAD, este formato de negocio debe guardar un equilibrio en estos tres puntos estructurales para que su productividad se enfoque en la actividad que sustenta la compañía.

El modelo del barco desarrollado por Belausteguigoitia (2004) menciona la interacción dentro de una empresa familiar.

DIAGRAMA No. 6 Modelo de equilibrio entre empresa y familia.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para Ann Dugan, fundadora, directora ejecutiva y vicerrector del Institute for Entrepreneurial Excellence de la Universidad de Pittsburg, toda empresa familiar enfrenta el mismo problema: concensuar lo que quiere la familia y lo que requiere la empresa. La respuesta, en su opinión es igual de sencilla: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. (Entrepreneur julio 2007)

#### 4.7 Sucesión

Serie de personas o de cosas que siguen sin interrupción o con poco intervalo. Transmisión del patrimonio de una persona fallecida a una o varias personas. (Diccionario Larousse 1982). Por su parte Madero (2007) comenta que el término sucesión tiene como palabra base que ha sido empleadas como transmisión, traspaso, transición siguiente, proceso y finalmente generacional. El Derecho de sucesiones es aquella parte del Derecho privado que regula la sucesión mortis causa, el destino de las titularidades y relaciones jurídicas tanto activas como pasivas de una persona después de su muerte. (wikipedia.org 2007). Sucesión. Es la continua serie de cambios que va sufriendo un ecosistema. Manifiesta la tendencia a su autoorganización que tiene todo ecosistema que es tan fuerte que acaba imponiéndose sobre los cambios fortuitos. ([www.tecnum.es](http://www.tecnum.es) 2007)

Ejemplos de sucesión es lo que sucede en un tronco muerto en el que van substituyéndose unos organismos a otros; o la colonización por multitud de organismos de cualquier objeto que queda sumergido en el mar; o las distintas fases por las que va pasando un campo que deja de ser cultivado; etc.

#### 4.8 La sucesión familiar.

Tomando en cuenta que sucesión es una serie de cambios, es transmitir a otra persona el patrimonio, que es continuar con lo iniciado y por otra parte empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tiene la intención de que continúe participando la familia en el control de la empresa, entonces, entiéndase por sucesión familiar que es la

transmisión del poder de administrar una empresa a otra generación, procurando siempre que sea un miembro de la familia quien tome dicho control.

El proceso de sucesión es un proceso muy emocional (Sonnenfeld, 1989) y muchas veces, no tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo resistirse, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, que tomar una postura activa para solucionarlo. (Bork 1996)

No es un secreto. Casi el 80% de la empresas mexicanas está controlado por una familia que se distingue por el traspaso, de generación en generación, de conocimientos sobre el mercado y como se administran y se planean los negocios familiares para ser competitivas estas organizaciones requieren el establecimiento de bases legales para su adecuada administración, control y toma de decisiones y, sobre todo, para equilibrar los intereses de todos los actores”, sostiene Sylvia Martínez, socios corporativo Ernst & Young México. (Entrepreneur julio 2007)

En opinión de Martínez (2007) el establecimientos de reglas en el cambio generacional, es la correcta aplicación de las bases legales que facilitan la adecuada administración, la planeación, control y toma de decisiones. Este esfuerzo, además de crear y mantener un marco normativo que regule el modelo de la relación familiar, y evite su desaparición. Como elementos esenciales para lograr ese objetivo Sylvia Martínez, menciona, por ejemplo, PLANES DE SUCESIÓN que incluyan aspectos legales, bases jurídicas, estatutos sociales, alternativas para controversias y definiciones de propiedad del capital. (Entrepreneur julio 2007)

#### 4.9 Plan de sucesión familiar.

“Sin un plan de desarrollo ninguna compañía, tiene posibilidades reales de sobrevivir”, dice Dugan, quien también forma parte del Consejo Internacional family Firm Institute. “es vital una clara definición de propósitos, compromisos, políticas, reglas de desempeño y procesos de decisión”. (Entrepreneur julio 2007)

El primer paso, enfatiza la consultora, es que las personas responsables de tomar decisiones en la empresa conozcan en detalle los objetivos prioritarios y participen tanto en la elaboración como en la ejecución del plan estratégico, este a

su vez, se pone por escrito en un documento que definen el rumbo que debe de tomar la empresa y determina como se alcanzaran los objetivos fijados. (Entrepreneur julio 2007)

Roberto Danel, socio del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), en entrevista, explico que: Recomiendan un plan formal de sucesión Otra de las reformas tiene que ver con la sucesión en la dirección de las empresas y mediante la cual se exhorta a las compañías a establecer un plan formal de sucesión, ello porque 99% de ellas son familiares. “Una sucesión planeada evitaría la disolución de las mismas”, ya que habría un relevo generacional bien pensado, esta práctica ha tenido éxito en Brasil, pero es común en las naciones desarrolladas.

#### Planes de Sucesión

Longevidad de las Empresas Familiares el 50% de las empresas sobrevive a la primera sucesión familiar, el 30% sobrevive a la segunda y sólo el 15% de las empresas sobrevive a la tercera sucesión, según una encuesta de la consultora Unilco, publicada en Junio 2004.

En la Empresa familiar conviven tres Sistemas: Familia, Empresa y Capital. Cada uno de ellos esta integrado por personas diferentes, con necesidades e intereses contrapuestos. La armonización de estos tres sistemas es tarea imprescindible para asegurar la continuidad y prosperidad de la Empresa Familiar. De aquí la necesidad de establecer un buen Protocolo Familiar.

Planes de Sucesión. Protocolos Familiares el ciclo vital y profesional del Empresario familiar , que es a la vez propietario y directivo, le lleva inevitablemente a tener que retirarse de la dirección de la Sociedad, en algún momento de su vida. Esta circunstancia produce numerosas incertidumbres sobre:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- 1 la continuidad de la Sociedad,
  - 2 la seguridad del patrimonio familiar y los impactos fiscales que le gravan
  - 3 la sucesión familiar al frente de la empresa,
  - 4 la carrera profesional de los directivos

1. El Plan de Sucesión, que permite anticipar el mejor momento para que se produzca el cambio en la cabeza de la empresa, previendo las tareas necesarias para que se gestione adecuadamente la transición, para asegurar la continuidad de la Empresa y para proteger el patrimonio del Empresario y de su familia, con la inclusión de las medidas encaminadas a minimizar los efectos fiscales correspondientes.

2. Protocolo Familiar, que establece los criterios de incorporación, salida y retribución de los miembros de la familia que trabajen en la Empresa, con la debida atención a las sensibilidades personales.

Formas de Sucesión:

1. Planificada

- 1 Sucesión Ordenada
- 2 Venta Programada
- 3 Mejores Resultados

2. Improvisada

- 1 Sucesión no Controlada
- 2 Venta Forzada
- 3 Insolvencia, liquidación.

Planifique su Relevo al frente de la empresa.

Organice su retirada en la Empresa; ¡no la deje para cuando sea inevitable!  
Es un proceso que puede tomar más de 5 años y tiene muchas ramificaciones e imponderables que conviene prever.

Por falta de planificación, el traspaso de propiedad de las empresas se hace en el 70% de los casos, a favor de personas diferentes de quienes pensaba el Empresario. Página: [www.provalor.net/sucesores.htm](http://www.provalor.net/sucesores.htm)

#### 4.10 Encuestas realizadas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

En la revista dirección estratégica ([www.udem.edu.mx](http://www.udem.edu.mx) mayo 2007) se publicó un artículo llamado las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana, en donde se informa que de un estudio que se realizó aplicando 120 encuestas a empresas familiares donde un miembro o más hayan tenido contacto directo con la comunidad estudiantil del ITAM entre las preguntas más trascendentales fueron:

| Pregunta                                      | Respuesta | Porcentaje |
|---|-----------|------------|
| ¿Ha habido proceso de sucesión en la empresa? | SI        | 12.61%     |
|   | NO        | 87.39%     |

| Pregunta                               | Respuesta                    | Porcentaje |
|--|------------------------------|------------|
| El número de sucesiones en la empresa. | 1 VEZ (PRIMERA GENERACIÓN)   | 78.57%     |
|  | 2 VECES (SEGUNDA GENERACIÓN) | 21.43%     |

| Pregunta                          | Respuesta          | Porcentaje |
|-----------------------------------|--------------------|------------|
| ¿Cómo se hizo la última sucesión? | De manera planeada | 14.29%     |
|                                   | no planeada        | 85.71%     |

| Pregunta                             | Respuesta | Porcentaje |
|--------------------------------------|-----------|------------|
| ¿Existe planeación para la sucesión? | SI        | 21.43%     |
|                                      | NO        | 78.57%     |



| <b>Pregunta</b>                 | <b>Respuesta</b>  | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|---|-------------------|
| ¿Quién va a suceder la empresa? | aún no tienen<br>claramente<br>definido a su<br>sucesor | 75%               |
|                                 | primer varón  | 25%               |

#### 4.11 Encuestas realizadas por la revista ENTREPRENEUR

En la revista entrepreneur en del mes de julio del presente año, se publica un artículo llamado mi empresa es mi casa donde se realiza una encuesta de oportunidades y desafíos de la empresa familiar, en la cual la metodología que utilizaron fue realizar la encuesta por Internet a propietarios de empresas de carácter familiar, entre el 23 de mayo y el 1ro. de junio del 2007 y el resultado fue el siguiente.

| <b>Pregunta</b>                    | <b>Respuesta</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------------------|------------------|-------------------|
| ¿De cuál generación es la empresa? | 1ra. Generación  | 77.8%             |
|                                    | 2da. generación  | 18.2%             |
|                                    | 3ra. Generación  | 3.5%              |
|                                    | 4ta. Generación  | .04%              |

| <b>Pregunta</b>                              | <b>Respuesta</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|------------------|-------------------|
| ¿Quién liderea la empresa,<br>hombre, mujer? | Hombres          | 69.8%             |
|  | Mujeres          | 30.2%             |

| <b>Pregunta</b>                                      | <b>Respuesta</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|------------------|-------------------|
| ¿Han pensado en un plan de<br>sucesión generacional? | Si               | 49.9%             |
|  | No               | 50.1%             |

| Pregunta  | Respuesta | Porcentaje |
|---|-----------|------------|
| ¿Cree usted que su empresa perderá identidad y jerarquía si es administrada por una persona ajena a la familia? | Si        | 45.9%      |
|   | No        | 54.1%      |

| Pregunta  | Respuesta  | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| ¿Quién liderará la empresa en la sucesión generacional, hombre o mujer? | Hombre     | 35.9%      |
|   | Mujer      | 36.1%      |
|   | No lo sabe | 28%        |

| Pregunta                                     | Respuesta                                      | Porcentaje |
|--|--|------------|
| ¿Cuáles son los candidatos para la sucesión? | Hijos  | 54 %       |
|  | Administrador profesional (familia y externos) | 31.8%      |
|  | Esposa   | 8.8%       |
|  | Venderlo antes de fallecer el propietario      | 5.4%       |
|  |  |            |

| Pregunta  | Respuesta | Porcentaje |
|---|-----------|------------|
| ¿Ha recibido alguna asesoría o apoyo en la sucesión familiar? | NO        | 87.2%      |
|   | SI        | 7.7%       |
|   | NO        | 5.1%       |
|   | CONTESTA  |            |



**PARTE II**

**DISEÑO METODOLÓGICO**

## CAPÍTULO 5

### METODOLOGÍA

En este capítulo se puede apreciar la descripción del tipo de estudio, como se diseñó el instrumento, la manera de en que se recolectó la información, es decir, se describe el proceso de la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación.

#### 5.1 Descripción del Tipo De Estudio

El presente trabajo práctico se puede denotar como **exploratorio y cualitativo**, ya que se efectuó un análisis del problema de investigación que se planteó al inicio de dicho trabajo. “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación o que no ha sido abordado antes” (Hernández S., 1991, p. 59), como es estrategias para un plan de sucesión familiar de las MIPYME´S de comercio en el municipio de Aguascalientes. **descriptivo**, ya que estos estudios son aquellos que sirvieron para “analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (Hernández, S.,1991, p.71) cómo son las MIPYME´S, sus necesidades, los apoyos que reciben y las estrategias que se sugieren **para su permanencia en el mercado. Prospectivo**, son los estudios que “determinan las causas de los fenómenos y establecen fundamentos para situaciones futuras, basadas en la observación y comportamiento de las características presentes” (Rojas S., 1982), al buscar que los resultados sean empleados por los empresarios de las MIPYME´S para que permanezcan en el mercado, ante la competitividad y globalización de los mercados y que el esfuerzo que hicieron en sus comienzos no fallezca por la falta de ESTRATEGIAS EN UN PLAN DE SUCESIÓN FAMILIAR.

El estudio es de tipo encuesta, el instrumento fue diseñado y estructurado con 15 preguntas dicotómicas, de opción múltiple y abiertas aplicado a 35 empresarios de MIPYME´S del sector comercio del municipio de Aguascalientes.

## **5.2 Población y Muestra**

El universo de las MIPYME'S en Aguascalientes en el sector comercio de tipo familiar es considerablemente grande y no se tiene la cantidad exacta, más sin embargo, según datos obtenidos del directorio del SIEM en el estado de Aguascalientes existen 6,186 número de MIPYME'S en el sector comercio, información tomada en enero del 2008, por su parte datos del INEGI arrojan que existen en el estado de Aguascalientes 16,986 empresas MIPYME'S dedicadas al comercio, resultados del censo económico del año 2003 y publicados en el año 2004 y respecto a empresas familiares en la localidad no se cuenta información, por lo tanto al no contar con una cantidad exacta de la población de la MIPYME'S familiares del sector comercio en el municipio de Aguascalientes, el investigador validado por el asesor determinan tomar una muestra empírica que consta de 35 encuestas, para que a través de ellas confirmar la falta de planes de sucesión familiar en la mayoría de las MIPYME'S familiares del sector comercio del municipio de Aguascalientes.

El muestreo fue no probabilístico y por conveniencia. (Kerlinger, 1975, p.83)

De las listas obtenidas se eligieron al azar varias empresas, donde se hizo contacto telefónico con ellos para conocer si eran empresas familiares y de ser así informarles de trabajo de tesis y el objetivo de la encuesta.

Una vez informados y si estaban interesados en responder el cuestionario, se concertó una cita con el Director General de la empresa, (que su mayoría es el dueño de la empresa), para personalmente realizar la encuesta.

## **5.3 Diseño del Instrumento**

En base a las encuestas aplicadas sobre el tema por el ITAM y por la revista ENTREPRENEUR, se analizaron y se adaptaron nuevas preguntas que se consideraron de utilidad para obtener la información requerida para el presente trabajo, la encuesta fue piloteada por alumnos de la maestría y gerentes de empresas, realizándose algunas modificaciones en la redacción para evitar confusiones que se estaban presentando. El diseño se hizo en tres dimensiones

el primero de ellos para obtener datos del perfil de la empresa y el empresario que consta de 6 preguntas, en la segunda dimensión se realizaron 6 preguntas para conocer las estrategias que el empresario tiene para su empresa y en la tercera dimensión con tres preguntas dos de ellas dicotómicas y 1 abierta para saber si cuentan con un plan de sucesión familiar y que piensan al respecto. Formando en su totalidad 15 preguntas en el cuestionario, en donde al inicio del mismo se establece el objetivo de la encuesta y la finalidad que se persigue con su aplicación, se le notifica al empresario que la información recabada es de carácter confidencial y que solamente se utilizará para el trabajo de tesis, se le agradece cordialmente su amabilidad para responder la encuesta. Al final del instrumento se le agradece de nueva cuenta sus atenciones y se le informa del correo electrónico donde puede escribir para cualquier duda que quiera que le sea aclarada.

#### **5.4 Recolección de Datos**

Los datos se obtuvieron de una encuesta de 15 preguntas aplicada directamente al dueño de empresas familiares y que su giro fuera de comercio y que funge como Director General. En 4 casos el que fungía como Director General no era directamente el dueño, pero tenía un parentesco con el propietario.

La aplicación de los cuestionarios fue en los meses de febrero a abril del 2008, de lunes a sábado en horarios de 10 de la mañana a las 8 de la noche, obteniéndose una muestra de 35. En algunos casos fue necesario acudir 2 o tres veces a buscar al dueño ya que aunque se había realizado cita previa por teléfono, al momento de llegar a la empresa no se encontraba el dueño porque había tenido alguna emergencia o bien estaba ocupado con proveedores y no podían en ese instante responder la encuesta, por lo que fue necesario concertar otra cita.

Las encuestas que no se pudieron aplicar por motivos de que los empresarios no estaban el día y en la hora acordada después de acudir máximo en tres ocasiones a buscarlos, o bien que decidían cancelar la cita o responder a la encuesta, se realizó otra vez el procedimiento para elegir a otros encuestados.

Algo enriquecedor fue escuchar los comentarios adicionales que realizaban, los cuales fueron de gran utilidad.

## **CAPÍTULO 6**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En este capítulo se analizan los resultados de las encuestas aplicadas y se comparan con datos obtenidos de otras fuentes, y que son de importancia para este trabajo de investigación, para tener los elementos firmes y sólidos para realizar posteriormente la propuesta para la elaboración de un plan de sucesión familiar en la empresas MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes.

#### **6.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

Ya aplicada la encuesta se capturó la información obtenida en una matriz de datos para ser procesada, se obtuvo información tipo descriptiva que nos permite ver la situación que tienen las empresas encuestadas. En total fueron 35 empresarios encuestados y el análisis de los resultados son los siguientes:

##### **6.1.1 PERFIL DE LA EMPRESA**

El perfil de la empresa y del empresario es importante conocerlos y se obtuvieron datos muy interesantes tanto saber el giro de la empresa, el tiempo que tienen de vida las empresas, la escolaridad de los dueños de las empresas, la profesión que más prevalecen en los empresarios, el parentesco que tienen los gerentes de las empresas con el dueño así como la escolaridad de estos y el tiempo en el puesto. A continuación se muestran dichos resultados

###### **6.1.1.1 Giro**

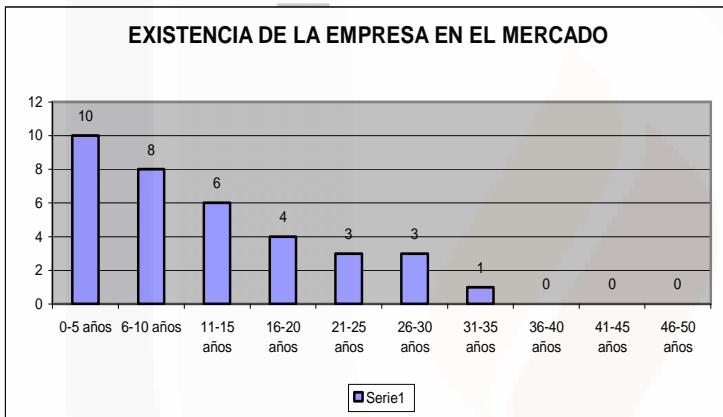
De las 35 empresas encuestadas en su gran mayoría se dedican al giro de papelería, ropa, abarrotes, fierro y acero, bisutería, regalos dulcerías, zapaterías y venta de equipo de computo y consumibles de computación. En el sector comercio existe una gran diversidad de giros, pero los mencionados anteriormente fueron los visitados en mayor frecuencia al azar.



### 6.1.1.2 Permanencia

La permanencia de las empresas en el mercado se preguntó en base a rangos siendo la de mayor la de 0 a 5 años, con 10 frecuencias que equivale al 29% , siguiendo el rango de 6 a 10 años con 8 menciones equivalentes al 23% conforme se aumenta el rango de años las frecuencias van disminuyendo ya que de 21 a 25 años tan solo fueron 3 menciones que equivale al 9% y con 1 sola mención esta la del rango de 31 a 35 años.

DIAGRAMA No. 7 Existencia de la MIPYME'S del sector comercio en el municipio de Aguascalientes.



Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

### 6.1.1.3 Escolaridad del dueño

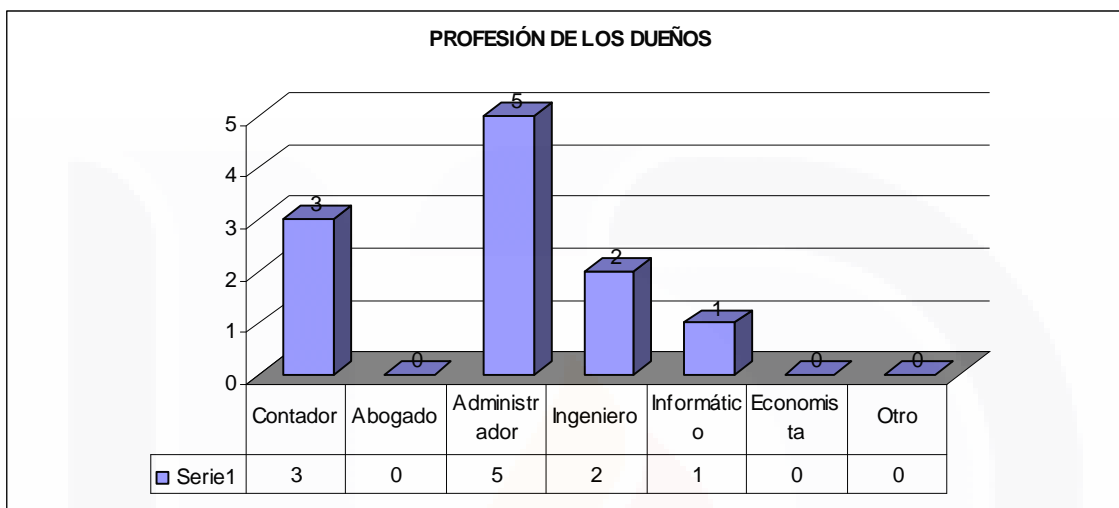
La escolaridad que más oscila entre los empresarios es el de nivel profesional con el 31% de los encuestados, siguiendo los de nivel técnico con el 26% y bachillerato con el 23% y tan solo con el 6% con primaria y el 3% con maestría. A nivel doctorado no hubo ni una sola mención.

### 6.1.1.4 Profesión del dueño

Del 31% de los directores de empresas que tienen estudios a nivel profesional el 45% son administradores, el 27% son contadores y el 18%

ingenieros computacionales con menos porcentaje están los informáticos con el 9%.

DIAGRAMA No. 8 Profesión de los dueños de la MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes



Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

### 6.1.1.5 Permanencia y escolaridad del Gerente

El 89% de los directores generales de la empresa son el dueño de la misma y tan sólo el 11% tienen a otra persona al mando de la empresa que equivale a 4 frecuencias, de esas personas dos son el hijo mayor el que esta a cargo del negocio, 1 la hija mayor y en otro caso la esposa, el motivo por el cual el dueño no sea el que este a cargo del negocio es por problemas fuertes de salud que en estos momentos les impiden estar al frente de la empresa y tomaron el timón uno de los miembros más cercano y con mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa. Dos gerentes ya tienen en sus cargos en un rango de 0 a 5 años, 1 de ellos de 6 a 10 años y otro de 11 a 15 años. Tres de ellos tienen la escolaridad a nivel profesional y 1 a nivel técnico.

### 6.1.2 ESTRATEGIAS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Las estrategias que cada empresa puede tener son diversas en el presente trabajo se presentan las de mayor importancia que se les preguntaron a los encuestados y los resultados son muy interesantes y se presentan a continuación.

#### **6.1.2.1 Misión**

El 34% de los encuestado si cuentan con una misión clara, definida y por escrito en su empresa, mientras el 66% no la tienen por escrito, aunque varios mencionan que si la tienen definida en su mente, pero que jamás han visto la necesidad de plasmarla en papel.

#### **6.1.2.2 Visión**

En cuanto a la visión los porcentajes se igualan a los de la misión siendo estos el 34% de los encuestado si cuentan con una visión clara, definida y por escrito, mientras tanto el 66% no la tienen por escrito, aunque si la tienen clara en su mente a donde quieren llegar con su empresa.

#### **6.1.2.3 Objetivos**

Los objetivos de los empresarios guardan la misma proporción que la misión y la visión el 34% de los encuestado si tienen sus objetivos por escrito y el 66% no han visto la necesidad de escribirlos.

#### **6.1.2.4 Metas**

El 9% de los empresarios tienen sus metas por escrito y el 91% restante no las han plasmado en papel, es más ni saben cuales son.

#### **6.1.2.5 Políticas**

El 23% de los empresarios tienen sus políticas por escrito y el 77% restante no, que equivale a que tan solo el 8 empresarios tienen definidas las políticas que su empresa necesitan para cumplir con sus objetivos y lograr sus misión y visión.

#### **6.1.2.6 Pronósticos**

Los pronósticos se iguala al porcentaje obtenido en las políticas, el 23% de los empresarios si los tienen por escrito y el 77% restante no.

#### **6.1.2.7 Procedimientos**

En lo que se refiere a los procedimientos el porcentaje disminuye ya que tan solo el 11% cuenta con sus procedimientos establecidos claramente por escrito y es sorprendente que el 89% no los tienen, e inclusive algunos ni saben a que se refiere con tener los procedimientos por escrito.

#### **6.1.2.8 Presupuestos**

En relación a que tanto manejan presupuesto en su empresa también los resultados obtenidos son sorprendente ya que tan solo el 14% elaboran sus presupuestos y el 86% nunca los han realizados.

#### **6.1.2.9 Organigrama**

El 43% de los empresarios si cuentan con un organigrama por escrito y puesto en un lugar visible y el 57% no cuenta con el.

#### **6.1.2.10 Código de Ética**

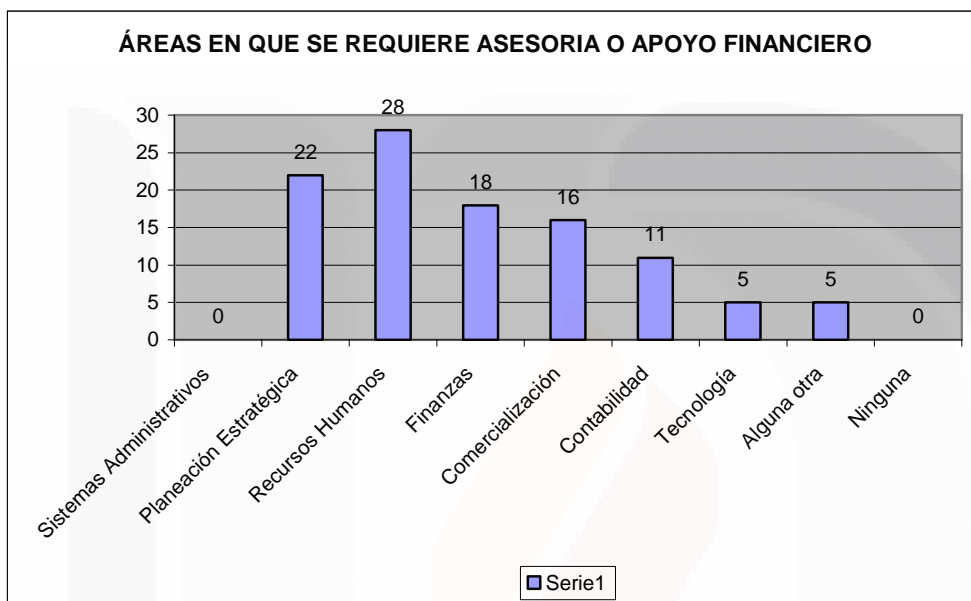
El 94% de los encuestado no cuentan con un código de ética y consideran innecesario tenerlo o inclusive ni sabían de el y el 6% si lo tienen y lo ponen en practica además de dárselo a conocer a sus empleados.

#### **6.1.2.11 Asesoría de carácter administrativo**

Ninguna de las empresas encuestadas cuentan con una asesoría de carácter administrativo. Y responden que en las áreas donde más necesitan

ayudan para resolver su problemática es la de planeación estratégica, sistemas administrativos, recursos humanos, finanzas, comercialización, contabilidad, y tecnología.

DIAGRAMA No. 9 Áreas en que se requiere asesoría o apoyo financiero en las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes.



Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

### 6.1.2.12 Apoyos financieros

Los apoyos financieros son una herramienta de ayuda a los empresarios, para lograr sus estrategias que se planean, el 34% de los empresarios si cuentan con apoyos de instituciones financieras y el 58% lo hacen con las instituciones privadas y el 25% con apoyo municipal.

### 6.1.3 SUCESIÓN FAMILIAR

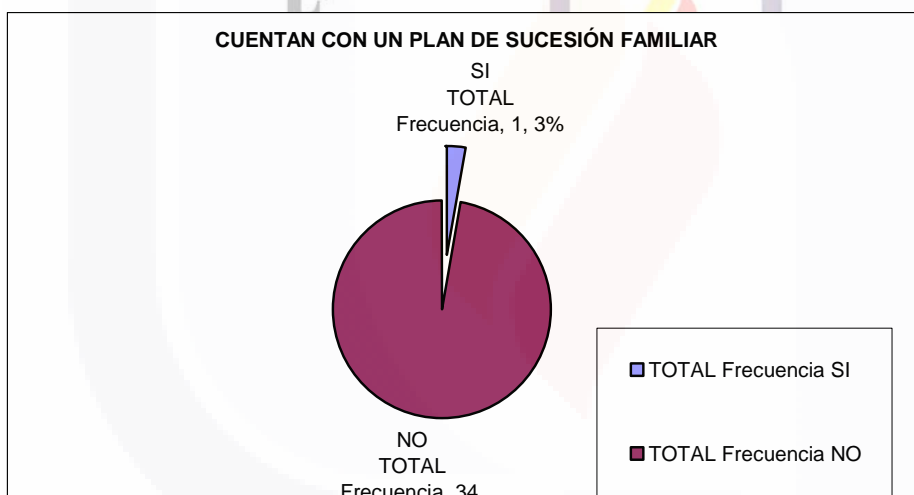
La sucesión familiar es un tema que muy pocos conocen o lo toman en cuenta ya que aunque es un paso inevitable que se tiene que dar, los resultados

obtenidos nos reflejan que los empresarios no tienen conocimientos de que necesitan preparar su sucesión como lo podremos ver a continuación.

### 6.1.3.1 Plan de Sucesión Familiar por escrito

De los empresarios encuestados el 97% de ellos no cuentan con un plan de sucesión familiar bien definido por escrito, ni están preparando concientemente a alguien para que los suceda cuando llegue el momento, tan solo el 3% que equivale a 1 empresario sí tiene su plan por escrito para suceder al actual dueño .

DIAGRAMA No. 10 Cuentan con un plan de sucesión familiar en las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes.

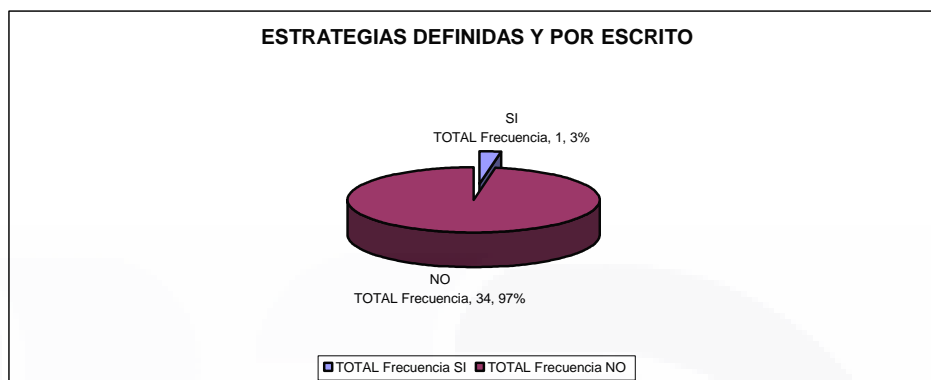


Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

### 6.1.3.2 Estrategias por escrito para el Plan de Sucesión Familiar

Así como tan solo el 3% de los empresarios encuestados cuentan con un plan de sucesión familiar por escrito el 3% solamente cuenta con estrategias bien definidas para llevar a cabo la sucesión familiar, aunque los que respondieron no contar con estrategias por escrito en su mente si las tienen.

DIAGRAMA No. 11 Estrategias definidas y por escrito para un plan de sucesión familiar en las MIPYME´S del sector comercio del municipio de Aguascalientes.



Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME´S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

### 6.1.3.3 Otros comentarios sobre el Plan de Sucesión Familiar

Los empresarios hidrocálidos de las MIPYME´S consultadas opinan que es importante contar con un plan de sucesión familiar para su empresa, varios de ellos ya habían pensado en quien lo sucedería, pero la gran mayoría ni siquiera lo habían pensado, comentan que esperan que el tiempo invertido en contestar la encuesta les pueda traer un beneficio a ellos, consideran que en Aguascalientes debe de haber un organismo que les proporcione asesoría para elaborar un plan de sucesión, y poder conservar lo que con tanto esfuerzo emprendieron un día, que los tiempos cambian y lo que les funciono en un inicio hoy tal vez no les funcione igual y requieren realizar cambios estratégicos para afrontar la problemática actual del empresario y estar inmiscuyendo a quienes sean los próximos sucesores. En su gran mayoría contemplan como buena medida el contar con un plan de sucesión familiar para que cuando se haga el cambio de poder la empresa continúe su marcha por un mejor camino que el que ellos hicieron, aunque varios de ellos consideran también invertir tiempo en realizarlo y que ellos están ocupados con los problemas que hoy en día tienen sus empresas ya que están pasando por una etapa donde sus ventas han disminuido considerablemente y están ocupados resolviendo eso y a lo que se refiere a elaborar cosas de papeleo lo harán en otro momento que estén menos ocupados.



## 6.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Una vez realizado el análisis la hipótesis “Con una propuesta de estrategias para elaborar un plan de sucesión familiar en la MIPYME’S del sector comercio del municipio de Aguascalientes, existe mayor grado de permanencia en el mercado” sí se cumple, siempre y cuando se elabore un plan de sucesión familiar claro, definido y por escrito donde se este monitoreando constantemente y que los familiares involucrado en dicho proceso de transición cumpla cada uno con la parte que le corresponda.

### 6.2.1 Perfil de la Empresa

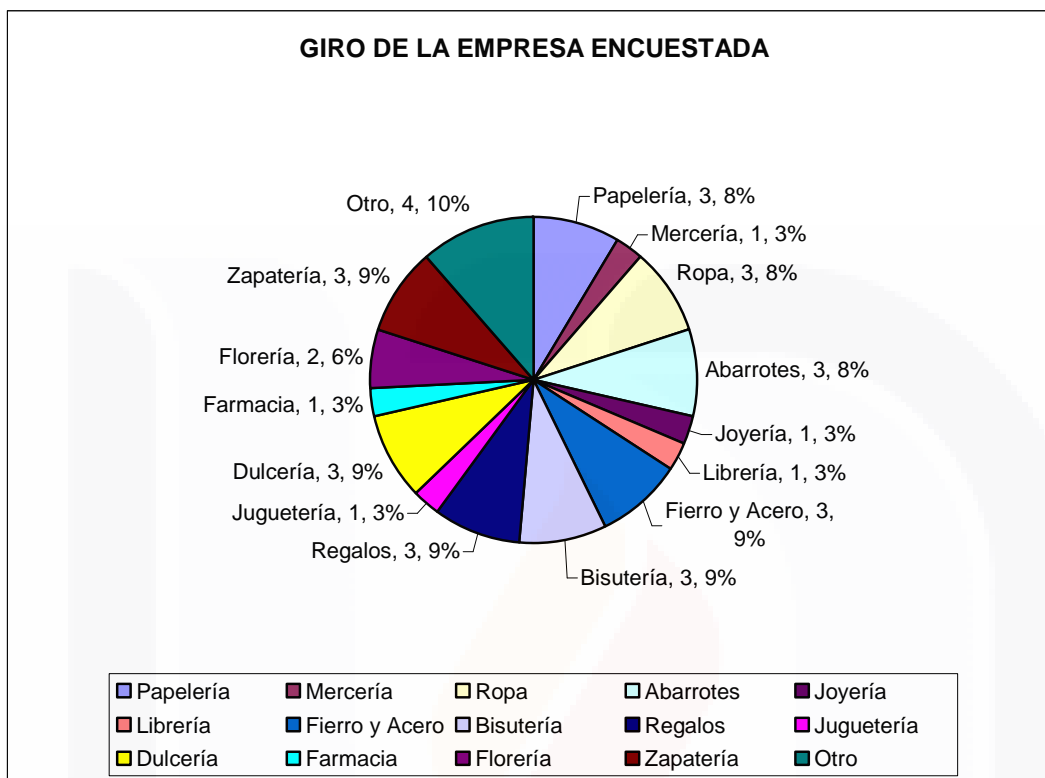
Una vez obtenidos los resultados se analiza la situación de cada dimensión de las obtenidas en la encuesta. Debido a que el perfil de la empresa y del empresario es importante conocerlos y se obtuvieron datos muy interesantes como es el de que se puede observar en la tabla siguiente:

CUADRO No. 15 Giro de las MIPYME’S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas.

| GIRO           | TOTAL Frecuencia | Total Porcentaje |
|----------------|------------------|------------------|
| Papelería      | 3                | 9%               |
| Mercería       | 1                | 3%               |
| Ropa           | 3                | 9%               |
| Abarrotes      | 3                | 9%               |
| Joyería        | 1                | 3%               |
| Librería       | 1                | 3%               |
| Fierro y Acero | 3                | 9%               |
| Bisutería      | 3                | 9%               |
| Regalos        | 3                | 9%               |
| Juguetería     | 1                | 3%               |
| Dulcería       | 3                | 9%               |
| Farmacia       | 1                | 3%               |
| Florería       | 2                | 6%               |
| Zapatería      | 3                | 9%               |
| Otro           | 4                | 11%              |
| <b>TOTAL</b>   | <b>35</b>        | <b>100%</b>      |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME’S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

DIAGRAMA No. 12 Giro de las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas.



Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

De las 35 empresas encuestadas en su gran mayoría se dedican al giro de papelería, ropa, abarroses, fierro y acero, bisutería, regalos dulcerías, zapaterías y venta de equipo de computo y consumibles de computación. En el sector comercio existe una gran diversidad de giros, y no se pudieron acudir a todos, pero la muestra que se tomo abarca a los más representativos.

La permanencia de las empresas en el mercado se pregunto en base a rangos siendo la de mayor la de 0 a 5 años, con 10 frecuencias que equivale al 29% , siguiendo el rango de 6 a 10 años con 8 menciones equivalentes al 23% conforme se aumenta el rango de años las frecuencias van disminuyendo ya que

de 21 a 25 años tan solo fueron 3 menciones que equivale al 9% y con 1 sola mención esta la del rango de 31 a 35 años.

CUADRO No. 16 Permanencia de las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas.

| Rango      | TOTAL Frecuencia | Total Porcentaje |
|------------|------------------|------------------|
| 0-5 años   | <b>10</b>        | <b>29%</b>       |
| 6-10 años  | <b>8</b>         | <b>23%</b>       |
| 11-15 años | <b>6</b>         | <b>17%</b>       |
| 16-20 años | <b>4</b>         | <b>11%</b>       |
| 21-25 años | <b>3</b>         | <b>9%</b>        |
| 26-30 años | <b>3</b>         | <b>9%</b>        |
| 31-35 años | <b>1</b>         | <b>3%</b>        |
| TOTAL      | <b>35</b>        | <b>100%</b>      |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

Por lo que se puede detectar que la gran mayoría (69%) de las empresas son jóvenes tienen menos de 15 años en el mercado y la minoría (31%) tienen más de 16 años, lo demuestra que los resultados obtenidos de las encuestas de oportunidades y desafíos de la empresa familiar aplicadas por la revista entrepreneur en el mes de julio del año 2007, de su artículo llamado "mi empresa es mi casa" y en la que la metodología que utilizaron fue realizar la encuesta por Internet a propietarios de empresas de carácter familiar, entre el 23 de mayo y el 1ro. de junio del 2007 y el resultado fueron que las empresas encuestadas pertenecían el 77.8% a la primera generación.

Se considera que en su gran mayoría los dueños de las MIPYME'S cada día están más preparados ya que el 80% tienen escolaridad a nivel medio y superior como se puede apreciar claramente en la siguiente tabla, y coincide que

precisamente esas empresas son las más jóvenes que tienen menos de 15 años en el mercado, mientras los que tienen escolaridad de primaria o secundaria son las empresas que cuenta con más de 16 años en el mercado.

CUADRO No. 17 Escolaridad del fundador de las MIPYME´S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas .

| ESCOLARIDAD  | TOTAL Frecuencia | Total Porcentaje |
|--------------|------------------|------------------|
| Primaria     | <b>2</b>         | <b>6%</b>        |
| Secundaria   | <b>4</b>         | <b>11%</b>       |
| Bachillerato | <b>8</b>         | <b>23%</b>       |
| Técnico      | <b>9</b>         | <b>26%</b>       |
| Profesional  | <b>11</b>        | <b>31%</b>       |
| Maestría     | <b>1</b>         | <b>3%</b>        |
| Doctorado    | <b>0</b>         | <b>0%</b>        |
| <b>TOTAL</b> | <b>35</b>        | <b>100%</b>      |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME´S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

De los que cuentan con estudios superiores se obtuvo la información de que profesión es la que tienen y el 31% de los directores de empresas que tienen estudios a nivel profesional el 45% son administradores, el 27% son contadores y el 18% ingenieros computacionales con menos porcentaje están los informáticos con el 9%. Por su parte (Ramírez, 2008) comenta que los emprendedores que más han destacado en los programas del premio emprendedor son administradores.

Al tratarse de MIPYME´S familiares normalmente el dueño de la empresa es el jefe de familia y el 89% de ellos son los que fungen como los directores generales de la empresa el otro 11% restantes tienen a otra persona de la misma familia al mando de la empresa que equivale a 4 frecuencias, de esas personas

dos son el hijo mayor el que esta a cargo del negocio, 1 la hija mayor y en otro caso la esposa, el motivo por el cual el dueño no sea el que este a cargo del negocio es por problemas fuertes de salud que en estos momentos les impiden estar al frente de la empresa en su totalidad y tomaron el timón uno de los miembros más cercano y con mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa. Dos gerentes ya tienen en sus cargos en un rango de 0 a 5 años, 1 de ellos de 6 a 10 años y otro de 11 a 15 años. Tres de ellos tienen la escolaridad a nivel profesional y 1 a nivel técnico. Los que tienen estudios superiores son los hijos, y la empresa donde la esposa esta fungiendo como directora general desde hace 12 años a raíz de que el marido se enfermo gravemente y ella está dirigiendo la empresa con apoyo de su marido.

Se muestra las tablas de los datos anteriormente analizados

CUADRO No. 18 Permanencia de los gerentes interinos de las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas .

| Rango        | TOTAL Frecuencia | Total Porcentaje |
|--------------|------------------|------------------|
| 0-5 años     | 2                | 50%              |
| 6-10 años    | 1                | 25%              |
| 11-15 años   | 1                | 25%              |
| 16-20 años   | 0                | 0%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>4</b>         | <b>100%</b>      |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

CUADRO No. 19 Escolaridad de los gerentes interinos de las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas.

| ESCOLARIDAD  | TOTAL Frecuencia | Total Porcentaje |
|--------------|------------------|------------------|
| Primaria     | 0                | 0%               |
| Secundaria   | 0                | 0%               |
| Bachillerato | 0                | 0%               |
| Técnico      | 1                | 25%              |
| Profesional  | 3                | 75%              |
| Maestría     | 0                | 0%               |
| Doctorado    | 0                | 0%               |
| <b>TOTAL</b> | <b>4</b>         | <b>100%</b>      |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

### 6.2.2 Estrategias

La tabla siguiente nos muestra que el 66% de los empresarios encuestados no cuentan con una misión, visión y objetivos claros, definidos y por escrito mientras el 34% restante si lo tienen, cabe hacer mención que los que contestaron que si lo tienen son aquellas empresas que tienen como director general a administradores y contador es, es decir, empresarios con estudio a nivel superior, pero se incrementa el porcentaje de las empresas que no cuentan con metas, políticas y pronósticos ya que ascienden al 77%, pero las MIPYME'S que no tienen por escrito los procedimientos de sus funciones es más elevado aún, ya que el 89% no cuenta con ellos y tan solo el 11% si los tienen y de esos 4 empresarios 1 de ellos tiene dos años con ellos y no lo han actualizado, en lo que se refiere a los presupuestos el 14% si los tienen y precisamente en las empresas que si lo manejan son aquellas donde los contadores están a cargo de la dirección o bien en una empresa que el dueño es un administrador. En cuanto a tener el organigrama por escrito casi están parejos los porcentajes ya que el 57% no lo tienen y el 43% restante si cuentan con el, e inclusive lo tienen en un lugar visible para que los empleados, clientes y proveedores lo pueden ver.

CUADRO No. 20 Planes establecidos por escrito de las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas.

| PUNTOS                    | SI               |                  | NO               |                  |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                           | TOTAL Frecuencia | Total Porcentaje | TOTAL Frecuencia | Total Porcentaje |
| Misión                    | 12               | 34%              | 23               | 66%              |
| Visión                    | 12               | 34%              | 23               | 66%              |
| Objetivos                 | 12               | 34%              | 23               | 66%              |
| Metas                     | 9                | 26%              | 26               | 74%              |
| Políticas                 | 8                | 23%              | 27               | 77%              |
| Pronósticos               | 8                | 23%              | 27               | 77%              |
| Procedimientos            | 4                | 11%              | 31               | 89%              |
| Presupuestos              | 5                | 14%              | 30               | 86%              |
| Organigrama de la empresa | 15               | 43%              | 20               | 57%              |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

Con toda la información adicional que comentaban varios de los empresarios, era que llevar todos esos "tramites administrativos" les hacen perder mucho tiempo y que ellos mejor se ocupan en estar resolviendo la problemática de la actualidad que es que las ventas han caído considerablemente, y que tienen más competencia. Aquí sería muy conveniente ver el costo beneficio de invertir algún tiempo en el proceso administrativo, y aunque en un inicio implicaría algo de tiempo en elaborar todos los planes que el empresario necesita para su empresa, más sin embargo es la mejor manera que el empresario puede visualizar claramente donde esta fallando la planeación para alcanzar los objetivos planteados desde el inicio y tomar las medidas correctivas a tiempo.

El 94% de los encuestado no cuentan con un código de ética y consideran innecesario tenerlo o inclusive ni sabían de el y el 6% si lo tienen y lo ponen en practica además de dárselo a conocer a sus empleados. Lo que reafirma que para los dueños de las MIPYME'S, es necesario saber bien que es lo que persiguen con su existencia, porque nadie puede vivir sin valores.



Los empresarios de las MYPYME'S en su totalidad de los encuestados no cuentan con asesoría externa de carácter administrativo, lo que demuestra la necesidad de contar con un organismo sobre todo gubernamental que se preocupe y ocupen de brindarles dicha asesoría, para garantizar la permanencia de las empresas y evitar su desaparición a los pocos años de estar funcionando, ya que recordemos que las MIPYME'S es una generadora de empleos de mucha importancia para el municipio Hidrocálido. Aunque existen algunas dependencias como la Secretaría de Economía (SEDEC) que brindan asesoría a los negocios, falta mayor difusión y concientización en los empresarios para que vean la administración como una verdadera herramienta que les aporte beneficios a sus empresas y que dejen de verlo como burocracia que solo les trae más trabajo y gasto innecesario.

CUADRO No. 21 Cuentan con asesoría administrativa de manera externa las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas.

| ¿Cuentan con asesoría administrativa de manera externa? | <b>SI</b> | <b>NO</b>   |
|---|-----------|-------------|
| TOTAL FRECUENCIA  | <b>0</b>  | <b>35</b>   |
| TOTAL PORCENTAJE  | <b>0%</b> | <b>100%</b> |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

Responden los encuestados que en las áreas donde más necesitan ayudan para resolver su problemática es la de planeación estratégica, sistemas administrativos, recursos humanos, finanzas, comercialización, contabilidad, y tecnología.

CUADRO No. 22 Cuentan con apoyo financiero las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas.

| ¿Cuentan con apoyo financiero su empresa? | SI         | NO         |
|---|------------|------------|
| TOTAL FRECUENCIA                          | <b>12</b>  | <b>23</b>  |
| TOTAL PORCENTAJE                          | <b>34%</b> | <b>66%</b> |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

Los apoyos financieros son una herramienta de ayuda a los empresarios, para lograr sus estrategias que se planean, el 34% de los empresarios si cuentan con apoyos de instituciones financieras y el 58% lo hacen con las instituciones privadas y el 25% con apoyo municipal. Una de las causas que comentaron que se les dificulta para los apoyos financieros, es el interés alto que tienen que pagar en las instituciones privadas, por lo contrario los que cuentan con prestamos de gobierno municipal o estatal, recalcaron que los intereses son accesibles, lo que se considera que hace falta mayor inversión del gobierno para apoyar a las MIPYME'S, obviamente debe de ir bien acompañada de una asesoría administrativa adecuada para garantizar que el empresario realmente utilice de manera correcta la inversión y evitar que se apasive de manera incorrecta y que en lugar de ser una herramienta que lo ayude a dar fuente de empleos y que obtenga mayores ganancias.

CUADRO No. 23 Instituciones financieras que apoyan a las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas.

| INSTITUCIONES      | TOTAL Frecuencia | Total Porcentaje |
|--------------------|------------------|------------------|
| Banca Privada      | <b>7</b>         | <b>58%</b>       |
| Gobierno municipal | <b>3</b>         | <b>25%</b>       |
| Gobierno Estatal   | <b>2</b>         | <b>17%</b>       |
| Gobierno Federal   | <b>0</b>         | <b>0%</b>        |
| TOTAL              | <b>12</b>        | <b>100%</b>      |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

Según las respuestas de los encuestados de las MIPYME'S del municipio de Aguascalientes, las áreas de la empresa que requiere asesoría o algún tipo de apoyo financiero para ser más competitivo y permanecer en el mercado, son las de planeación estratégica, sistemas administrativos, recursos humanos y finanzas; por lo tanto en su análisis realizado por la Dra. Pilar Baptista (1981), sobre un estudio de "los valores y las actitudes de la empresa pequeña y mediana en México", detecto la compleja situación de las empresas mexicanas. La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas, que en las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de sus dirigentes. Si este se halla bien impuesto de esta verdad, aprovechará al máximo las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas. El éxito de una empresa depende, en gran medida, del conocimiento que tenga de las técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica. Por lo tanto es muy necesario que cuenten con la asesoría administrativa oportuna para evitar que tengan tantos problemas o inclusive su mortandad.

CUADRO No. 24 Áreas de las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes encuestadas, que necesitan asesoría.

| ÁREAS DE LA EMPRESA      | Total Porcentaje |
|--------------------------|------------------|
| Sistemas Administrativos | <b>21%</b>       |
| Planeación Estratégica   | <b>27%</b>       |
| Recursos Humanos         | <b>17%</b>       |
| Finanzas                 | <b>15%</b>       |
| Comercialización         | <b>10%</b>       |
| Contabilidad             | <b>5%</b>        |
| Tecnología               | <b>5%</b>        |
| Alguna otra              | <b>0%</b>        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>100%</b>      |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

### 6.2.3 Sucesión Familiar

Sin lugar a duda este tema es muy interesante ya que la gran mayoría de la empresas no solo del municipio de Aguascalientes, sino, del país, son MIPYME'S que se dedican al comercio y de ellas un gran porcentaje son de carácter familiar, por lo tanto es bueno que el empresario considere con anticipación la sucesión de de empresa para que esta siga estando vigente el mercado, dando fuentes de trabajo a nuevas generaciones y consolidándose como una empresa exitosa, al cuestionamiento que se les hizo a los empresarios de si tenían en su empresa un plan de sucesión familiar claramente establecido por escrito, el 97% respondió que no, esto nos permite comparar con los resultados que obtuvo el ITAM en sus encuestas donde a la interrogante de si habían hecho de manera planeada su sucesión la respuesta fue que el 87.71 lo habían realizado de forma desorganizada y tan solo el 14.29% de manera planeada, cabe hacer mención que en el ITAM informa que el estudio que se realizó fue aplicado a 120 empresas familiares donde un miembro o más hayan tenido contacto directo con la comunidad estudiantil del ITAM y los resultados se publicaron en el artículo llamado "las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana".

CUADRO No. 25 Comparativo de respuestas de si cuentan con un plan de sucesión familiar, del municipio de Aguascalientes y el ITAM.

| <b>AGUASCALIENTES (2008)</b> |           |            | <b>ITAM (2007)</b> |               |               |
|------------------------------|-----------|------------|--------------------|---------------|---------------|
|                              | <b>SI</b> | <b>NO</b>  |                    | <b>SI</b>     | <b>NO</b>     |
| <b>PORCENTAJE</b>            | <b>3%</b> | <b>97%</b> | <b>PORCENTAJE</b>  | <b>85.71%</b> | <b>14.29%</b> |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes (2008) y de la encuesta del ITAM (2007)

Se puede observar claramente que al empresario mexicano en general le falta la cultura de la PLANEACIÓN ya que en Aguascalientes la encuesta se aplicó a empresas familiares dedicadas al sector comercio de tamaño MIPYME'S y el ITAM fue más selecto y únicamente las aplicó a empresas que uno o más miembros que hayan tenido contacto con el ITAM y algo similar sucede a la interrogante de que si la empresa tiene estrategias definidas y por escrito para llevar a cabo la sucesión familiar.

CUADRO No. 26 Comparativo de respuestas de si cuentan con estrategias para un plan de sucesión familiar, del municipio de Aguascalientes y el ITAM.

| <b>AGUASCALIENTES (2008)</b> |           |            | <b>ITAM (2007)</b> |               |               |
|------------------------------|-----------|------------|--------------------|---------------|---------------|
|                              | <b>SI</b> | <b>NO</b>  |                    | <b>SI</b>     | <b>NO</b>     |
| <b>PORCENTAJE</b>            | <b>3%</b> | <b>97%</b> | <b>PORCENTAJE</b>  | <b>78.57%</b> | <b>21.43%</b> |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes (2008) y de la encuesta del ITAM (2007)

Las empresas encuestadas tanto por el ITAM, la revista ENTREPRENEUR y las de este trabajo de tesis en el municipio de Aguascalientes, destaca que son empresas jóvenes que están en la primera generación. El resto esta en la segunda generación, lo que se puede ver claramente que hace falta que las empresas se consoliden y permanezcan más tiempo en el mercado y no desaparezcan en los primeros años de su creación o bien al momento de cambio de generación.

CUADRO No. 27 Comparativo de respuestas de la permanencia de las empresas en el mercado, del municipio de Aguascalientes, de la revista entrepreneur y el ITAM.

| AGUASCALIENTES<br>(2008) |     |     | REVISTA<br>ENTREPRENEUR<br>(2007) |       |       | ITAM (2007) |        |        |
|--------------------------|-----|-----|-----------------------------------|-------|-------|-------------|--------|--------|
| GENERACIÓN               | 1ra | 2da | GENERACIÓN                        | 1ra   | 2da   | GENERACIÓN  | 1ra    | 2da    |
| PORCENTAJE               | 80% | 20% | PORCENTAJE                        | 77.8% | 22.2% | PORCENTAJE  | 78.57% | 21.43% |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes (2008), de la encuesta del ITAM (2007) y de la revista entrepreneur (2007)

Con respecto a que en Aguascalientes los encuestados que tienen por el momento en la Dirección General a otro miembro de la familia que no sea el dueño refleja que son los hijos los que se hacen cargo de la empresa ocupando el 75% y el 25% la esposa y ninguno comentó de personal externo y los resultados arrojados en la revista entrepreneur indican que el 54% son los hijos, el 31.8% personal externo y 8.8% la esposa y por lo que se refiere al ITAM los actuales Directores Generales que son los dueños de la empresa, mencionaron el 75% que no saben quien sucederá la empresa, y el 25% restante afirmaron que es el primer hijo varón el que se hará cargo de la empresa.

CUADRO No. 28 Comparativo de respuestas del parentesco del sucesor de la empresa, del municipio de Aguascalientes, de la revista entrepreneur y el ITAM.

| AGUASCALIENTES<br>(2008) |       |        | REVISTA<br>ENTREPRENEUR<br>(2007) |       |             | ITAM (2007)        |               |         |
|--------------------------|-------|--------|-----------------------------------|-------|-------------|--------------------|---------------|---------|
| SUCESOR<br>INTERINO      | HIJOS | ESPOSA | PRÓXIMO<br>SUCESOR                | HIJOS | EXTER<br>NO | PRÓXIMO<br>SUCESOR | HIJO<br>VARON | NO SABE |
| PORCENTAJE               | 75%   | 25%    | PORCENTAJE                        | 54%   | 31.8%       | PORCENTAJE         | 25%           | 75%     |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos obtenidos de la encuesta aplicada a las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes.

Se puede destacar que la tendencia más fuerte es que sean los hijos los que sucedan al padre en la empresa, por lo tanto es conveniente prepararlos con anticipación de manera correcta llevando planes a corto, mediano y largo plazo, para que llegado el momento del cambio este ocurra de forma organizada y con un mayor grado de certidumbre de que la empresa sobreviva y crezca aún más. Por lo que se refiere aquellos empresarios que no piensan en que su hijo sea el sucesor, pero que al fin y acabo la empresa es el patrimonio de ellos, conviene pensar en otro miembro de la familia que lo suceda o inclusive en un gerente externo, pero al igual que con los hijos la sucesión tiene que ser PLANEADA oportunamente para evitar desastres administrativos, financieros y de permanencia de la empresa.

En la revista entrepreneur el 49.9% de los encuestados respondieron que si han pensado en un plan generacional, pero tan solo el 7.7% han recibido alguna asesoría o apoyo al respecto, en Aguascalientes el 100% de los encuestados no han recibido asesoría alguna y el 97% de los que no tienen en plan de sucesión, han pensado que algún día sucederá, pero no han pensado de que manera se va a realizar. Por lo tanto ambos resultados nos indican la necesidad imperiosa de concientizar al empresario a no solo en pensar en la sucesión, sino en elaborar un plan para que llegado el momento se lleve de la mejor manera, tanto para el sucesor, como para el sucedido, para la familia y para la empresa, y se puede decir que también para los empleados, ya que también ellos se ven afectados o beneficiados con las buenas o malas sucesiones familiares.

Los comentarios que hicieron los empresarios reflejan que ellos están interesados porque su empresa este bien desde ahora y después del cambio de generación y aunque muchos de ellos no habían antes pensado en la sucesión de la empresa después de la encuesta que contestaron y con los comentarios que se intercambiaron, se quedaron seriamente pensando de lo conveniente de elaborar un plan para que cuando dejen la empresa a sus sucesores sea de una manera organizada y adecuada. Los comentarios más mencionados por el empresarios



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

fueron “Que se le entregue una copia de las propuestas que se den en la tesis, para saber que estrategias pueden ellos aplicar para su plan de sucesión.”, “Que en realidad el tiempo invertido en responder la encuesta, tengo un beneficio para ellos y para el tesista.”, “Que en Aguascalientes, debería de haber un organismo que les proporcione asesoría para elaborar un plan de sucesión, y poder conservar lo que con tanto esfuerzo emprendieron un día.”, “Que sus hijos están estudiando para que se vayan preparando para tomar el timón del barco.”, “Que nunca se había planteado tales preguntas y que les parecía muy bien ir planeando con anticipación su sucesión.”, “Los tiempos cambian y lo que Yo hice cuando comencé mi negocio es diferente a lo que se hace hoy, la competencia cada día está más fuerte y muchos se han quedado en el camino, nosotros hemos sobrevivido a lo largo de 20 años y realmente me gustaría que mis dos hijos sean los que se queden con este negocio y que lo hagan con el mismo amor que Yo lo hice, pero con conocimientos más sólidos de los que Yo tuve. Por lo tanto es bueno tener muy claro como les voy a pasar la batuta a mis vástagos.”, “Que aunque no tiene un plan por escrito en su cabeza tiene muy bien definido como va a realizar el cambio poco a poco soltándole la rienda a su hijo mayor y estar apoyándolo y guiándolo en lo que sea necesario.”

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

## CAPÍTULO 7

### PROPUESTA

#### 7.1 PROPUESTA

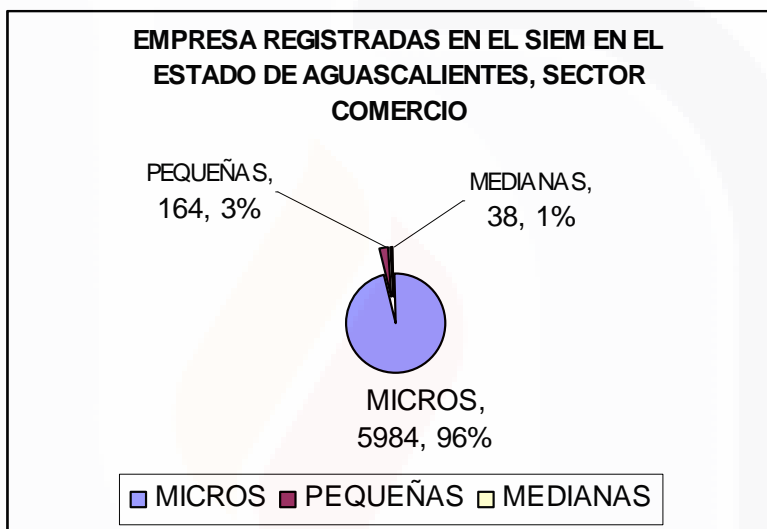
Con el análisis que se llevó a cabo de los resultados de la muestra de 35 encuestadas aplicadas de manera empírica y a las MIPYME'S del sector comercio en el municipio de Aguascalientes surge la propuesta y reafirmando con la información que se tiene en el marco teórico, del presente trabajo, se puede determinar que las MIPYME'S son empresas que se deben de tomar muy en cuenta para asesorarlas en varios puntos, para evitar lo más posibles que se enfrenten a problemas que pongan en peligro su existencia pero sobre todo en lo administrativo que es lo que más fallas tienen y por lo que ponen en jaque a muchas de ellas, como se pudo comprobar con datos de diversas fuentes ya sean empresariales, gubernamentales o internacionales estas empresas que mueven la economía del país, son grandes generadoras de empleos, con relación a las empresas del sector comercio como se pudo constatar con datos del INEGI son 99.8% las MIPYME'S en el país y de ellas 86.7% se dedican al comercio.

En Aguascalientes la composición del PIB el 60% es generado por estas empresas, con datos del SIEM indica que en el estado de Aguascalientes están inscritas 6,184 MIPYME'S dedicadas al comercio. (vease diagrama 13 página 107)

Estas empresas por sus propias características en su gran mayoría son de tipo familiar y uno de los grandes problemas que se enfrentan es continuar con vida después del cambio generacional, entonces analizando esta problemática varios autores en diversos libros, tesis, ponencias y revistas, como son Gallo, Lea, Roque, Del valle, Borrego, Moncada y Vera, por mencionar solo algunos, se llega a la conclusión de que es necesario proponer estrategias que deben de integrar un adecuado plan de sucesión familiar en las MIPYME'S del sector comercio del municipio de Aguascalientes, para evitar su mortandad, se enfoca a Aguascalientes por ser la Ciudad donde se observaron los casos de varias

empresas que después de ser exitosas durante varios años al momento de dejar la administración de la empresa en manos de los sobrinos o de los hijos, dichas compañías desaparecieron. Entonces es importante que el empresario establezca un plan de sucesión para que cuando realice ese cambio de poder se haga de manera ordenada y garantice la continuidad excelente de la empresa.

DIAGRAMA No. 13 Empresas registradas en el SIEM del estado de Aguascalientes.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la página de SIEM del estado de Aguascalientes

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación que es ¿Con una propuesta de **estrategias** para un plan de sucesión familiar de las MIPYME´S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes, se puede permanecer más tiempo en el mercado?, se sugiere que los empresarios de las MIPYME´S del sector comercio en la Ciudad de Aguascalientes que lleven a cabo en su empresa una administración a través del proceso administrativo de la manera más profesional, recordemos que para Stoner (1989) “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la

organización y de aplicar los recursos de ella para alcanzar metas establecidas”, que bien al inicio pareciera que es burocracia y que no refleja directamente ninguna utilidad, pero los beneficios se podrán ir observando a mediano y largo plazo, y como todo en la vida es cuestión de adquirir una cultura y hacerla parte de nuestra existencia. Ya que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización y el empleo del resto de los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas, si el empresario en una de sus metas es que la empresa perdure varios años aún cuando Él que es el fundador ya no estuviera, debe de ir haciendo participes a sus familiares esos deseos e ir planeando la manera en que lo va a realizar. Un proceso es una forma sistemática de llevar a cabo las actividades, funciones y acciones que se desarrollan, para alcanzar las metas deseadas. Planear, implica que quienes administran piensen con anticipación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método o plan. Los planes muestran los objetivos de las organizaciones y establecen los procedimientos para alcanzarlos; son además, la guía para que las organizaciones obtengan y aplique los recursos que se requieren lograr las metas. Organizar, es el proceso que se sigue para ordenar y distribuir, el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de las organizaciones incluyendo los familiares que estén integrados a la empresa o bien los que se pretende que se vayan incorporando, para que estos puedan alcanzar los objetivos. La organización produce la estructura y las relaciones de las organizaciones. Dirigir, implica: coordinar, conducir y motivar a los miembros de las organizaciones para que realicen las acciones de acuerdo a las metas y objetivos, en esta etapa el empresario debe enfocar energía suficiente para dirigir desde antes de la sucesión dicho proceso, ya que cuando llegue el momento de ceder el poder a la segunda generación, se tiene que haber trabajado en ellos muchos años antes. Controlar, comprende vigilar, medir, comparar las actividades realizadas, así como tomar las medidas correctivas que se requiera al detectarse desviaciones. En el control el fundador de la empresa es quien debe estar pendiente de tomar medidas correctivas en el proceso de preparar la sucesión.



- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
3. Elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas,
  4. Asignar recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para el cumplimiento de dichas metas, estrategias y procedimientos.

Con la planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

En una declaración de misión se puede responder a preguntas básicas como: ¿Cuál es el ramo de actividad? ¿Quién es la empresa? ¿A qué se dedica? Una declaración de misión sólo posee significado si sirve como una fuerza unificadora e impulsora para la conducción de la planeación estratégica y el logro de las metas a largo plazo de la organización

Por otro lado la visión expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.

Las metas de una organización las constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr.

Estrategias. Los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas se llaman estrategias.

Asignación de recursos. Al asignar recursos, una organización asigna dinero, personas, instalaciones y equipo, terrenos y otros recursos a viarias funciones y tareas. Como parte del proceso de planeación estratégica, la asignación de recursos significa por lo general la distribución, mediante presupuestos, de recursos económicos para varios propósitos.

Planeación táctica. El proceso de toma de decisiones detalladas acerca de qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará –con un horizonte de tiempo de normalmente de un año o menos- se llama planeación táctica.

El proceso de la planeación estratégica se produce por medio de pasos fundamentales como son:

1. **Análisis de la Situación.-** Se analizan los datos pasados, presentes y futuros, que proporcionen una base que permita seguir el proceso. El alcance de un análisis de situación es amplio y cubre cualquier factor importante en el ambiente externo e interno. Comprende las áreas convencionales de la organización. Se lleva a cabo continuamente en la observación del medio ambiente por parte de quienes la dirigen. Uno de los objetivos de este tipo de análisis consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y situaciones claves que tienen un impacto en la formulación e implantación de estrategias. El análisis de la situación, debe dar como resultado la determinación exacta de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Esta información es muy útil al revisar las misiones, así como al establecer las estrategias.
2. **Valores estratégicos.-** Se refiere a aquellos factores que pueden ser considerados como valores estratégicos, porque tienen un mayor impacto en el futuro de las organizaciones. Algunos ejemplos de valores son: la ética, la calidad, la imagen, el ambiente, la innovación y otros muchos más, que a su vez permitirán apoyar la forma de establecer la misión.
3. **Misión .-** es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de las organizaciones. La elaboración de la misión es un paso importante en todo proceso de planeación, pues sirve como fundamento en la toma de decisiones administrativas.
4. **Visión.-** Es aquella idea o conjunto de ideas que se tiene de la organización a futuro, es el sueño máspreciado a largo plazo. Debe



- crearse una visión sobre como les gustaría a los administradores que llegara a ser su organización en el futuro.
5. Estrategia.- Es un proceso para determinar la dirección en la que una organización necesita avanzar para el cumplimiento de su misión. La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinada específica. La estrategia permite a los directivos saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados. La estrategia es construir una posición que sea tan sólida y flexible en ciertas áreas, para que las organizaciones puedan lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento del contexto.
  6. Objetivos.- Es un resultado que se necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es importante que las premisas amplias y abstractas y a veces inexactas de los propósitos y misión, sean definidos en términos concretos. Su importancia es determinada por la capacidad de convertir la estrategia en decisiones reales.

Además es necesario que el empresario para un mayor control de su negocio defina la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) ya que es el área de negocio que posee un mercado externo de bienes o servicios, para el cual se pueden determinar objetivos y ejecutar estrategias independientemente de otras áreas de negocio.

La UEN es un negocio natural, se puede desarrollar un conjunto de estrategias en forma independiente de otras unidades de la corporación, tiene su propio conjunto de clientes y competidores, se pueden definir sus factores clave de éxito, se puede operar independientemente de las otras unidades y puede contener varias líneas de productos.

El proceso de identificación de una UEN, parte de una hipótesis, líneas de productos, permite identificar diferencias y similitudes, ayuda a decidir con mayor facilidad. El objetivo final de una UEN es mejorar posición competitiva

Los factores a considerar para la definición de UEN's son los competidores, precios, clientes, calidad/estilo, capacidad de sustitución, liquidación y grado de integración

CUADRO No. 29 Criterios para definir una UEN's

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Competidores             | Una UEN tiene un solo conjunto homogéneo de competidores, si la unidad tiene varios conjuntos diferentes de competidores, podría tratarse de dos o más UEN's                          |
| Clientes                 | Si una UEN generalmente tiene un conjunto de clientes similares, si la unidad tiene varios conjuntos podría estar formada por varias UEN's  |
| Precios                  | Los movimientos de precios afectan a todos los productos, si hay varios grupos de productos, cuyos precios no se afectan entre si, puede ser que se tengan varias UEN's.              |
| Calidad y Estilo         | Si el cambio de calidad o estilo de un producto tiene efecto en otros puede ser que estos formen una UEN, si no, es probable que se trate de 2 o más UEN's.                           |
| Capacidad de sustitución | Los productos de una UEN tienden a satisfacer una misma necesidad existiendo alta capacidad de sustitución.   |
| Liquidación              | Si la suspensión de un producto o línea de productos tiene impacto sobre la eficiencia de comercialización del resto indica que es una UEN, si no hay impacto puede ser varias UEN's. |
| Grado de Integración     | Mide el porcentaje de autoconsumo de los productos si este es muy alto la unidad tenderá a formar parte de aquella a la que abastece.   |

Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea

Una vez definida la UEN, se determina la misión de la misma. Una misión efectiva define lo fundamental, el propósito único que fija al negocio aparte de otros negocios del mismo tipo e identifica el alcance de las operaciones en términos de producto y mercado. La declaración de la misión deberá crear una identidad organizacional mas allá de los límites que los individuos lo pongan al negocio

Se define la industria en la que se encuentra la UEN llevando a cabo un análisis de madurez de la industria, de concentración y de atractividad el cual permite establecer la posición de la UEN dentro de la industria.

Ya analizada la UEN y su posición dentro del mercado, se analiza desde el punto de vista de sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

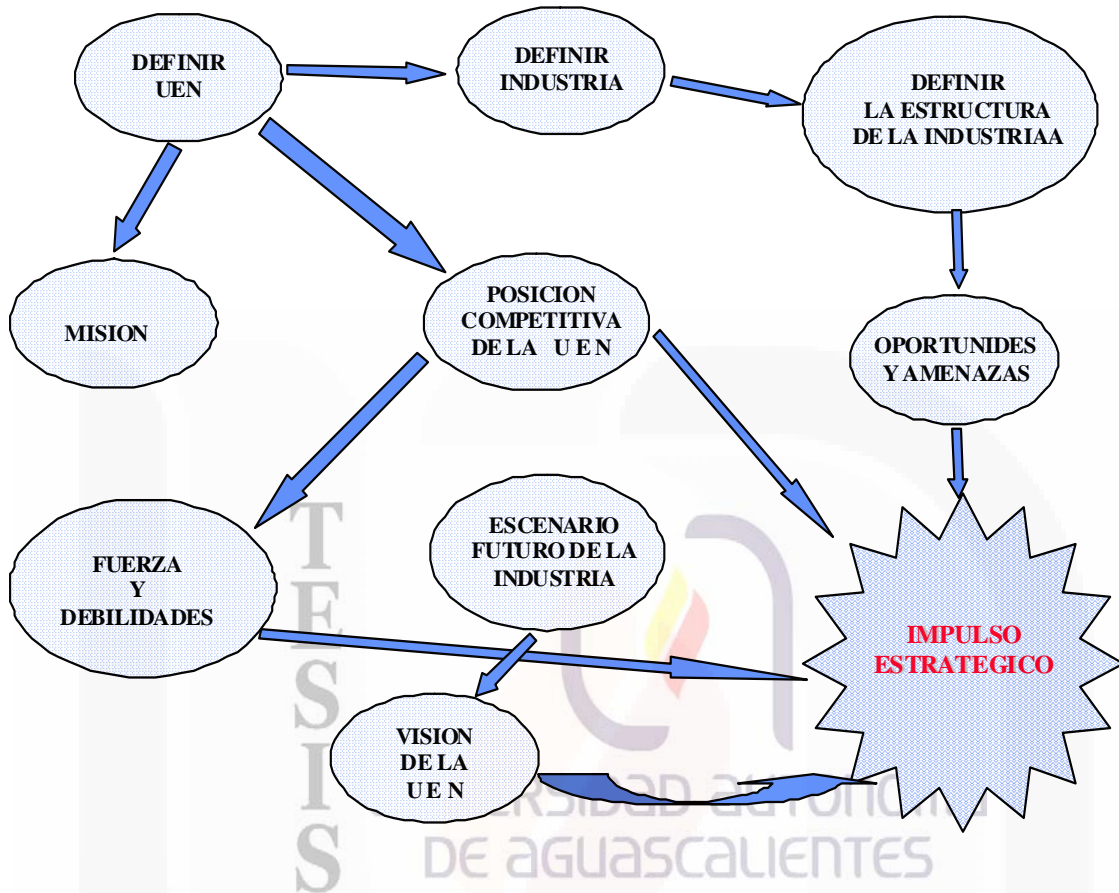
Analizado el FODA de la UEN, se analiza la competitividad dentro de la industria en que se encuentra determinando las bases de competencia y ponderando cada una de ellas.

En esta etapa, se determina el escenario futuro de la industria en la que se encuentra nuestra UEN, lo cual permite determinar a futuro la **estrategia** que se debe seguir para garantizar la competitividad de la empresa.

También es necesario analizar el escenario macroeconómico para determinar el impulso estratégico que será aplicado a la UEN.

Se determinan los componentes que formaran impulso estratégico óptimo para la empresa.. El impulso estratégico se genera a partir del análisis del Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), y es así que se determinan las estrategias mas convenientes y de mejores resultados potenciales para la empresa de modo que permita a la misma garantizar su subsistencia.

DIAGRAMA No. 15 Impulso estratégico.



Fuente: Tesis de del valle López Pablo Alberto “Un plan estratégico para la pequeña empresa familiar. Caso partes para bombas Parbo”

Una vez que la familia tenga bien definido lo que espera de su empresa y como quiere lograrlo, y que entre sus objetivos sea que desea que su empresa tenga continuidad aún cuando el fundador se tenga que retirar por cualquier causa, es conveniente en su planeación estratégica considere un plan de sucesión familiar en el que se contemplen ESTRATEGIAS que ayuden a lograr la adecuada transición del cambio generacional, para que la empresa siga vigente aún cuando el fundador se retire; para lo cual se recomiendan tomar muy en cuenta aspectos de trascendencia como son los que a continuación se describen:

## ESTRATEGIAS PROPUESTAS

- 1.- Establecer un código de ética el cual sea conocido y respetado por todos los que forman parte de la familia empresaria.
- 2.- Seleccionar y preparar a los sucesores anticipadamente al cambio generacional, se trate de cónyuge, hijos, nietos o cualquier otro miembro de la familia.
- 3.- Establecer los lineamientos que deben de cumplir cualquier familiar que quiera ingresar a laborar en la empresa familiar.
- 4.- Fijar cual es el momento más oportuno de la sucesión.
- 5.- Evitar la confusiones entre los límites de la empresa y la familia.
- 6.- Implementación del plan de sucesión familiar y monitorearlo para realizar los cambios necesario.
- 7.- Establecer el nuevo plan de sucesión.

### Código de Ética

Los miembros de la familia que integren la empresa familiar deberán de conducirse bajo ciertos principios los cuales en todo momento deben de cumplirse para que la empresa en realidad logre sus objetivos planeados. Dichos principios deben de ser conocidos por todos los miembros de la familia que forman la empresa estos principios los deben de comentar y establecer cuales son los que la familia considera más convenientes llevar acabo, algunos que se sugieren porque su alcance es amplio y claro son los de la **honoradez** en su actuar y en su decir,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tanto dentro como fuera de la empresa, otro principio es el de la **integridad**: una persona íntegra lo es todo lo que planea, dice y hace. La **responsabilidad** es primordial y es aún más en quienes dirigen la empresa porque como pueden exigirle a los demás que sean responsables con su trabajo si los propios dueños o próximos dueños no lo son, por lo tanto este principio deben de tomarlo muy en cuenta, que si los sucesores tienen un compromiso con la empresa para irse capacitando para asumir la dirección de la empresa, deben de cumplir y poner el ejemplo con todos. Un principio que ahora está muy utilizado por demasiadas empresas, es el de ser **proactivo**, por consiguiente el fundador de la empresa fue un emprendedor en su momento ya que de la nada creó una empresa en la mayoría de las veces con un gran esfuerzo, pero ese chispazo de emprender algo, debe de continuar ya que en este mundo globalizado las cosas cambian continuamente y nada es estático, así pues que los posibles sucesores deben de ir practicando tal principio para siempre estar desarrollando nuevas y mejores maneras de administrar la empresa

### **Seleccionar y preparar a los sucesores**

Una vez establecido el código de ética se debe de ir pensando en quienes son los posibles sucesores y para eso es necesario, definir que cualidades o virtudes debe de tener:

- 1 Conocimientos suficientes del giro de la empresa.
- 2 Conocimientos suficientes de administración.
- 3 Gusto por las actividades que se realizan en la empresa.
- 4 Habilidad de tomar decisiones de manera acertada y oportuna.
- 5 Tener la cualidad de saber asumir las consecuencias de su toma de decisiones.
- 6 Capacidad de distinguir lo que es bueno para la empresa.
- 7 Capacidad de dirigir una empresa y continuar manteniendo una sana relación familiar.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- 8 Ser una persona empática con carácter, para que pueda llevar un equilibrio entre ser gente con la gente y lograr siempre el ganar-ganar, en todas las negociaciones que realice con empleados, clientes, proveedores, acreedores, accionistas (familia) y gobierno.
  - 9 Mantener el nivel que tiene la empresa y mejorarlo día a día.

Todas las virtudes humanas o cualidades antes descritas, no son tan fácil de tener o de realizar, por eso mismo se requiere paciencia mucha paciencia por parte del fundador, de los posibles sucesores y de la familia involucrada, para lograr el proceso de adquisición de virtudes, con tiempo se debe de ir viendo en todos los posibles candidatos para suceder al fundador quien reúne estas cualidades y que quiera estar al frente de la empresa. Por lo tanto se tiene que comenzar con la preparación del candidato esta preparación puede hacerse de dos maneras:

Preparación remota: como lo indica Gallo (1998) es la que se da antes de que el candidato cumpla 18 años de edad, es decir desde la etapa de la niñez y adolescencia; aquí cito un viejo refrán “el que madruga Dios lo ayuda”, ya que el fundador al comenzar con su etapa de preparación del candidato a temprana hora, ira descubriendo oportunamente que cualidades o virtudes necesita arraigarle más al sucesor. Dicen que “solo se puede amar lo que se conoce”, por lo tanto un sucesor debe de conocer la empresa donde trabaja su predecesor, porque así la empezará a amar, y luchará por prepararse adecuadamente para con orgullo tomar el control de la empresa. Así pues que desde el seno familiar los sucesores en su hogar escuchan hablar y hablar de la empresa, pero de una manera positiva, despertarán en su interior cierto orgullo e interés por pertenecer a dicha empresa. Que se vayan preparando en su momento para que vayan conociendo los diferentes puestos de la empresa a un nivel en el que aún no necesiten contar con la capacitación y el desarrollo requerido para ocupar un puesto de administrador dentro de la organización, es decir, durante los tiempos que tengan libres fuera de su escolaridad como pueden ser periodos vacacionales, trabajar en



puestos a nivel operativo para que vayan dándose cuenta de el tipo de trabajo que se desarrolla al interior de la empresa. Este proceso debe de ser manera voluntaria y convenciendo al sucesor que es un verdadero privilegio ir a trabajar en la empresa de la familia, porque vale la pena luchar por ella.

Preparación próxima. Esta se hace cuando el sucesor ya tiene la edad suficiente para asumir la dirección de una empresa, es decir, que en unos 3 a 6 años puede hacerse cargo ya de la empresa, aquí se recomienda que el sucesor estudie una profesión para que con sus conocimientos adquiridos en la aulas de clases, los ponga en practica en la empresa, se quiere que la persona este mejor preparada y si en la etapa anterior de preparación remota se le hizo mucho hincapié a la formación de virtudes, cualidades y amor por la empresa, es esta etapa se sugiere darle mayor peso a la preparación académica y si se puede que trabaje en otras empresas para que el próximo sucesor tenga una visión más amplia de la manera de trabajar y administrar una empresa.

**Establecer reglamentos familiares para que cualquier miembro de la familia ingrese a laborar en la empresa..**

Tratándose de miembros de la familia que ingresen a trabajar en la empresa, casi siempre se cometen el error de dejarlos hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran hacerlo, ha pero eso sí ganando más dinero que todos los demás empleados, en muchos casos en lugar de ser una ayuda en la empresa, es un verdadero martirio para los demás empleados e inclusive hasta para el mismo fundador.

Entonces es necesario poner como estrategia que lineamientos deben de seguirse para que ingrese algún miembro de la familia a laborar en la empresa.

- 1 Primeramente debe de cumplir con los valores que tienen la empresa.
- 2 Debe de trabajar para cumplir con la misión y visión de la empresa.
- 3 Cumplir cabalmente con los requisitos del puesto.

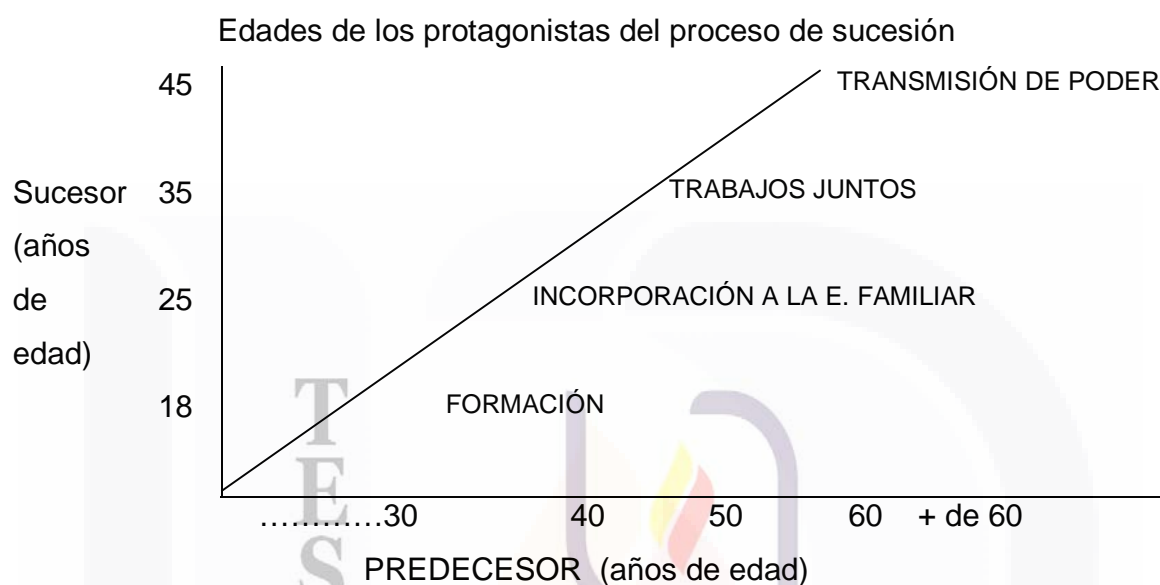
- 4 Respetar la autoridad de la empresa, es decir, a su jefe inmediato y superior.
- 5 Respetar en todo momento el reglamento interior de la empresa.
- 6 Cumplir en tiempo y forma con sus funciones asignadas.
- 7 Acudir a las capacitaciones necesarias para desempeñar mejor sus labores.
- 8 Una vez establecido su horario de trabajo cumplirlo cabalmente tanto en su hora de entrada como la de salida.

Estos lineamientos deberán cumplirse con cualquier miembro de la familia, es una manera de hacer a las personas más maduras y que la empresa la vean con la seriedad que debe de ser, y no como una parte donde van a jugar o a distraerse, para que les den cierta cantidad de dinero o de otros beneficios en el núcleo familiar.

#### **El momento más oportuno de la sucesión**

Todo en la vida tiene un mejor momento para hacer o dejar de hacer algo, la sucesión de una empresa, no es la excepción, Gallo (1998) comenta que “se conseguirá el bien de la empresa cuando esta pase de la primera a la segunda generación, pues, como es conocido, cuanto más estrecha es la relación entre quien hace cabeza en la empresa y su sucesor, más se incrementa la posibilidades de una sucesión eficaz”, comenta Gallo que las edades de los protagonistas, es decir, el predecesor y el sucesor son importantes para el proceso de la sucesión, y maneja el siguiente diagrama, donde señala cada una de las etapas de formación, de incorporación a la empresa familiar, de trabajar juntos y de la transmisión del poder en que edades normalmente se dan cada una esas etapas.

DIAGRAMA No. 16 Edades de los protagonistas del proceso de sucesión.



Elaboración propia de Beatriz Elena Peña Govea con datos tomados el libro de Gallo (1998) "La sucesión en la empresa familiar: Colección de estudios e informes"

Toda empresa tiene sus propios objetivos y su propio plan de sucesión el mejor momento de realizar la transición del poder, es cuando el sucesor y el predecesor están convencidos de que se cumplió con la etapa de preparación y que ya es hora de hacer cambio de estafeta, siempre con la supervisión constante de la familia de que se sigue cumpliendo con el código de ética y objetivos establecidos de la empresa.

#### **Evitar las confusiones entre los límites de la empresa y la familia.**

Es imprescindible que se tenga bien delimitado por la familia que los problemas de la familia se resuelven en la familia y afectan únicamente a la familia, se trate problemas económicos, emocionales o de cualquier otra índole, pero, si el problema es de la empresa, se resuelve en la empresa y que afecte

solamente a la empresa. Esta premisa es muy importante llevarse acabo ya que en varias ocasiones una excelente empresa familiar deja de serlo al momento que existen problemas o dificultades en el núcleo familiar o viceversa una unida familia deja de serlo cuando comienzan las disputas por la empresa. En está estrategia se involucra mucho la estrategia de establecer un código de ética.

### **Implementación del plan de sucesión familiar y monitorear para realizar los cambios necesarios.**

Ya que se de el cambio de batuta se debieron de haber realizado con anticipación todos los pasos anteriores, para que haya mayor grado de aseguramiento del éxito del cambio generacional.

Como en todo plan estratégico en ocasiones es necesario establecer estrategias emergentes, están se dan cuando por circunstancias diversas de la vida sucede un imprevisto que haga que se tome la dirección de la empresa sin haber cubierto totalmente las etapas de preparación del sucesor, o bien no haber puesto claramente definidos los objetivos que se persiguen o el código de ética que la empresa tiene; es necesario asesorarse con un profesional para continuar con el buen rumbo.

### **Establecer el nuevo plan de sucesión familiar**

Una vez que la empresa haya realizado su adecuado cambio generacional, es conveniente comenzar a trabajar en el nuevo plan de sucesión familiar, ya que todo cambia en la vida y nada es estático, por consiguiente se debe de estar preparado para dejar la batuta a la tercera generación y así sucesivamente a todas las que se requieran hacer, para que la realización de una idea que comenzó años atrás por un antepasado continúe dejando huella generando empleos en la ciudad, contribuyendo en la generación del PIB y transmitiendo valores a las nueva generaciones y así poder lograr que la empresa sea exitosa generación tras generación.

## CONCLUSIONES

---

Es común ver que las MIPYME'S familiares del sector comercio del municipio de Aguascalientes exitosas bajo la administración de su fundador original no lo son tanto al pasar a la siguiente generación de administradores, peor aún el 90% de ella llegan a desaparecer, esto en la mayoría de los casos a causa de no haber delegado en forma correcta y oportuna el poder, esto debido a la resistencia del fundador a retirarse a tiempo por miedo a perder el control o el liderazgo o también se debe a la falta de interés del sucesor de prepararse para dirigir la empresa que con tanta ilusión y trabajo crearon su antecesores.

El presente trabajo de investigación se puso como objetivo general proponer estrategias a las MIPYME'S familiares del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes, para que tengan un plan de sucesión familiar, el cual se cumplió, toda vez que de acuerdo a la información arrojada en la encuesta, es indispensable establecer una sucesión con estrategias bien definidas dentro de un plan de sucesión familiar para lograr el fortalecimiento no solo del negocio, de manera financiera y de prestigio, sino inclusive de la familia misma. La mejor sucesión siempre será aquella que haya sido tan bien planeada que cuando se hace el cambio generacional resulta casi imperceptible. En este trabajo se proponen 7 estrategias para que los empresarios elaboren su plan de sucesión familiar.

Para lograr dicho cambio de manera exitosa recuérdese que el mejor sucesor no siempre será el hijo o el familiar más querido, ni el más consentido, ni el más cercano, sino que lo primordial es que sea el más capaz e inclusive si en la misma familia no hubiera alguien con las cualidades, capacidades o interés para dirigir a la empresa, es más recomendable que se busque una persona externa, pero capaz de continuar con el buen rumbo de la empresa y lograr su

permanencia en el mercado. Es imprescindible elaborar un código de ética en la empresa familiar, el cual sea conocido y respetado por todos los que forman parte de la familia empresaria, seleccionar y preparar a los sucesores anticipadamente al cambio generacional, se trate de cónyuge, hijos, nietos o cualquier otro miembro de la familia, para que garantice mejor el éxito del cambio de estafeta, establecer los lineamientos que deben de cumplir cualquier familiar que quiera ingresar a laborar en la empresa familiar, para evitar perder de vista que la empresa y la familia no es lo mismo y que cada una se maneja por separado, pero persiguiendo un fin común fijar cual es el momento más oportuno de la sucesión, ya que cada empresa es diferente dependiendo de su giro y de sus integrantes es necesario realizar la transición en el tiempo más conveniente para el sucesor y para el predecesor, es sumamente necesario evitar la confusiones entre los límites de la empresa y la familia, para lograr la sana armonía en ambas y una vez realizado el primer cambio generacional realizar los ajustes necesarios para garantizar la continuidad del éxito de la empresa y seguir trabajando en la elaboración del nuevo plan de sucesión familiar para la tercera generación.

Existen datos estadísticos acerca de los problemas que se presentan en la administración en las empresas familiares, que nos permiten ver que mediante una correcta administración, estos pueden llegar a disminuirse en gran medida y lograr así una continuidad en la administración de una generación a otra de la mejor manera posible. La mayoría de los casos en que una empresa sólida pasa exitosamente a la generación siguiente, se debe a que el o los empresarios analizaron, planearon y administraron la transferencia de la administración de esta y se preocuparon por establecer una administración formal al interior de la empresa cuando ésta así lo requirió. Existen factores al interior de una empresa familiar que requieren ser analizados y estudiados para que de esta manera se pueda llevar a cabo un proceso de planeación de la sucesión de una manera profesional, que nos permita que la empresa en cuestión pueda seguir siendo manejada por los miembros de la siguiente generación de administradores de una forma tal que asegure la existencia de la misma así como la correcta operación de la administración de esta. Con las estadísticas existentes disponibles señalan que



de cada 100 empresas familiares en el la segunda generación 30 sobreviven esto significa el 70% de ellas desaparece, y en la transición de la segunda a la tercera generación solo continúan 15, por lo tanto de las 100 empresas de un inicio solo sobreviven 15.

Debido a la gran importancia que tienen las MIPYME'S para la economía del país, ya que el 98.8% de la empresas existentes son las MIPYME'S, es sumamente necesario apoyarlas en todos los aspectos, tanto financieros, administrativos, tramites legales entre los más importantes, para lograr que se consoliden y conociendo que la gran mayoría de ellas desaparecen en el momento de transmisión del poder, es necesario asesorarlas en que un adecuado plan de sucesión, elaborado con estrategias precisas que logren cumplir con sus objetivos de la empresa aún después del cambio generacional.

La pregunta de investigación planteada es que si ¿con una propuesta de **estrategias** para un plan de sucesión familiar de las MIPYME'S del sector comercio en el Municipio de Aguascalientes, se puede permanecer más tiempo en el mercado?, con los datos duros que señalan que el 97% de las MIPYME'S encuestadas no cuentan con un plan de sucesión familiar por escrito y que son empresas que se encuentran administradas por el fundador y conociendo que al retirarse éste de la empresa se lleva su experiencia y conocimientos con los que llevo a su empresa al éxito, es necesario administrarla de manera formal donde todo esté por escrito incluyendo sus planes de sucesión para que la empresa siga con éxito después del cambio de generación y permanezca más tiempo en el mercado. Ya que todo empresario lo que busca es obtener utilidades a través de brindar un producto-servicio a la comunidad y generar fuentes de empleo que le permitan a sus empleados vivir dignamente con el sueldo que perciban.



## BIBLIOGRAFÍA

---

### LIBROS

- Arias Galicia, Fernando., (2001) Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Ed Trillas,
- Bernal, T. C. A., (2000) Metodología de la Investigación para administración y economía. Prentice Hall, Colombia.
- Gallo, M.A., (1998) “La sucesión en la empresa familiar: Colección de estudios e informes” Ed. La caixa, Barcelona, España.
- Hellriegel/Jackson/Slocum, Administración un enfoque basado en competencias, Ed. Thomson Learning, México noviembre 2003, pag. 8 y 9
- Kerlinger, Fred. N. (1975) Investigación del comportamiento, Técnicas y Metodologías. México: Ed Interamericana, p. 83
- Lea, J. (1993). La sucesión del management en la empresa familiar. Argentina Editorial Granica. Pags. 23-24
- Mintzberg(1997) El proceso estratégico México: Person Educación, p.
- Porter, M. E. (1987) Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental, séptima edición. México.
- Resenos, D.E. (2002) Guía para la elaboración de protocolos de investigación. Instituto Politécnico Nacional.
- Rojas Soriano (1982) Metodología de la Investigación. Ed. Limusa, México
- Steiner George A., (1993) Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Editorial CECSA. Mexico 1998. pag. 336
- Stoner, Freeman, Gilbert (1996) Administración México: Pearson Educaci 688p.
- Thompson, Jr. A.A. y Stricland III, A.J. (2001). Administración estratégica. 11 edición. McGraw-Hill. México.
-

---

## **TESIS**

Aguilera E, L Tesis “Impulso de la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas, mediante la vinculación de los Sectores Productivos Público: Privado y Académico: caso Industria Textil de Aguascalientes. Durango, Dgo., UJED septiembre 2004

del Valle López Pablo Alberto Tesis : “Un plan estratégico para la pequeña empresa familiar. caso partes para bombas Parbo”. , UAA noviembre 2006

González Adame, Martha y Yolanda “El proyecto de tesis como un proceso” México UAA enero 2006

Medina Rodríguez Jaime Humberto, tesis Planeación estratégica para mejorar la calidad en una empresa de servicios contables, junio 1999, Ags, México UAA. pag. 35

Muñoz Martínez, Tania Karina “Tesis” Mejoramiento del Servicio Mediante estrategias Administrativas en arrendadoras de equipo para eventos sociales en el municipio de Aguascalientes” México Universidad Cuauhtémoc 2001

Oliver Ortiz Ernesto Tesis “La empresa familiar y la necesidad de cambio ante el entorno” , UAA

Ramírez Rodríguez, Yazmín Tesis “Impacto del premio estatal al emprendedor convocado por el comité interinstitucional del premio estatal al emprendedor (CIPEE); en el periodo 1998-2005, como coadyuvante en la creación y supervivencia de empresas”, Ags, México UAA marzo 2008

Roque Regalado Ma. Carmen Tesis “La organización de la empresa familiar un reto administrativo” ., UAA noviembre 2006.

---

---

## **PONENCIAS**

- Araiza, Díaz y Garza, (2007) “Problemáticas de las micro, peñas y medianas empresas en el estado de Coahuila”, Congreso XI de ACACIA, Guadalajara, Jal. Mayo 2007.
- Borrego y Moreno, (2007) “Planeación estratégica en la empresa familiar: un estudio exploratorio”, Congreso XI de ACACIA, Guadalajara, Jal. Mayo 2007.
- Borrego y Moreno, (2007) “Planeación estratégica en la empresa familiar: un estudio exploratorio”, Congreso XI de ACACIA, Guadalajara, Jal. Mayo 2007.
- Bravo Santillán, (2007) “Medición de la estrategia organizacional en una muestra de empresas mexicanas”, Congreso XI de ACACIA, Guadalajara, Jal. Mayo 2007.
- Guillén y Aduna, (2007) “La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa”, Congreso XI de ACACIA, Guadalajara, Jal. Mayo 2007.
- Saavedra y Hernández, (2007) “Perfil de las MIPYME’S en Latinoamérica: un estudio comparativo”, Congreso XI de ACACIA, Guadalajara, Jal. Mayo 2007.

## **REVISTA U OTRAS PUBLICACIONES**

- Moncada, J.F. (2007,julio). La gran prueba final. *Entrepreneur*, p.64.
- Moncada, J.F. (2007,julio). Papelito habla. *Entrepreneur*, p.62.
- Vera, A. H.. (2007,julio). Mi empresa es mi casa. *Entrepreneur*, p70, 71.

### **PÁGINAS DE INTERNET**

Página:<http://boletín.itam.mx/detallearticulo.php.10-articulo37>

Página:[http://empresa\\_familiar/entrevistas.php](http://empresa_familiar/entrevistas.php)

Página:<http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx> junio 2006

Página:<http://fiel.org/publicaciones/> 15-03-07

Página:[http://laempresafamiliar.comfundacion\\_nexia.org](http://laempresafamiliar.comfundacion_nexia.org)

Página:[http://laempresafamiliar.comfundacion\\_nexia.org](http://laempresafamiliar.comfundacion_nexia.org)

Página:<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/28631.html>

Página:<http://www.tecnun.es>

Página:[www.aguascalientes.gob.mx](http://www.aguascalientes.gob.mx)

Página:[www.canaco.gob.mx](http://www.canaco.gob.mx)

Página:[www.cniv.org.mx](http://www.cniv.org.mx) 12-03-07

Página:[www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org) 15-03-07

Página:[www.eclac.com](http://www.eclac.com) 15-03-07

Página:[www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx) 16-03-07

Página:[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

Página:[www.oecd.org](http://www.oecd.org) 15-03-07

Página:[www.olganza.com](http://www.olganza.com) 13-03-07

Página:[www.provalor.net/sucesores.htm](http://www.provalor.net/sucesores.htm)

Página:[www.provalor.net/sucesores.htm](http://www.provalor.net/sucesores.htm) junio 2007

Página:[www.sectores.canacindra-digital.com.mx](http://www.sectores.canacindra-digital.com.mx) 14-03-07

Página:[www.Siem.gob.mx](http://www.Siem.gob.mx)

Página:[www.soyentrepreneurespanol.com](http://www.soyentrepreneurespanol.com)

Página:[www.udem.edu.mx](http://www.udem.edu.mx) mayo 2007

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

**ANEXO 1 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN**

---



## ANEXO 2 CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPRESARIOS

---

Objetivo de la encuesta: Levantar la evaluación empírica para mi trabajo de tesis denominado “Estrategias para la sucesión familiar en las MIPYME’S del sector comercio. Caso practico: Municipio de Aguascalientes”

**Distinguido empresario: el presente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre que estrategias tiene contempladas para realizar un plan sucesión familiar de su empresa, los datos proporcionados serán tratados de manera estrictamente confidenciales y para uso exclusivo del trabajo de tesis. Gracias de antemano por su tiempo y colaboración.**

Instrucciones: responder con una “X” en el recuadro de la respuesta de su elección.

Preguntas

PRIMERA DIMENSIÓN: PERFIL DE LA EMPRESA Y EMPRESARIO

1. ¿Cuál es el giro de la empresa?

| GIRO           |  |
|----------------|--|
| Papelería      |  |
| Mercería       |  |
| Ropa           |  |
| Abarrotes      |  |
| Joyería        |  |
| Librería       |  |
| Fierro y Acero |  |
| Bisutería      |  |
| Regalos        |  |
| Juguetería     |  |
| Dulcería       |  |
| Farmacia       |  |
| Florería       |  |
| Zapatería      |  |
| Otro           |  |



2. ¿Cuántos años tiene de existencia la empresa?

| Rango      |  |
|------------|--|
| 0-5 años   |  |
| 6-10 años  |  |
| 11-15 años |  |
| 16-20 años |  |
| 21-25 años |  |
| 26-30 años |  |
| 31-35 años |  |
| 36-40 años |  |
| 41-45 años |  |
| 46-50 años |  |

3. ¿Cuál es la preparación profesional que tiene el dueño de la empresa?

| ESCOLARIDAD  |  |
|--------------|--|
| Primaria     |  |
| Secundaria   |  |
| Bachillerato |  |
| Técnico      |  |
| Profesional  |  |
| Maestría     |  |
| Doctorado    |  |

4. En caso de contar con estudios superiores favor de indicar la profesión.

| PROFESION     |  |
|---------------|--|
| Contador      |  |
| Abogado       |  |
| Administrador |  |
| Ingeniero     |  |
| Informático   |  |
| Economista    |  |
| Otro          |  |

5. El dueño de la empresa ¿es el Director General? (Si el Director General no es el dueño de la empresa, especificar que parentesco tiene con el dueño.)

| SI | NO |
|----|----|
|    |    |

| PARENTESCO                 |  |
|----------------------------|--|
| Hijo                       |  |
| Hija                       |  |
| Esposa                     |  |
| Hermano                    |  |
| Sobrino                    |  |
| Otro miembro de la familia |  |
| Persona externa            |  |

6. ¿Cuántos años tiene el actual gerente en la empresa y que escolaridad tiene?

| Rango      |  |
|------------|--|
| 0-5 años   |  |
| 6-10 años  |  |
| 11-15 años |  |
| 16-20 años |  |
| 21-25 años |  |
| 26-30 años |  |
| 31-35 años |  |

| ESCOLARIDAD  |  |
|--------------|--|
| Primaria     |  |
| Secundaria   |  |
| Bachillerato |  |
| Técnico      |  |
| Profesional  |  |
| Maestría     |  |
| Doctorado    |  |

SEGUNDA DIMENSIÓN: ESTRATEGIAS

7. ¿Tiene la empresa en forma escrita, claramente definidos y establecidos los siguientes planes?

| PLANES                    | SI | NO |
|---------------------------|----|----|
| Misión                    |    |    |
| Visión                    |    |    |
| Objetivos                 |    |    |
| Metas                     |    |    |
| Políticas                 |    |    |
| Pronósticos               |    |    |
| Procedimientos            |    |    |
| Presupuestos              |    |    |
| Organigrama de la empresa |    |    |

8. ¿Tiene algún código de ética establecido por escrito?

| SI | NO |
|----|----|
|    |    |

9. ¿Cuenta con alguna asesoría externa de carácter administrativo?

| SI | NO |
|----|----|
|    |    |

10. ¿Cuenta la empresa con algún apoyo financiero externo para la empresa?

| SI | NO |
|----|----|
|    |    |

11. ¿Cuál institución es quien apoya financieramente?

| INSTITUCIONES      |  |
|--------------------|--|
| Banca Privada      |  |
| Gobierno municipal |  |
| Gobierno Estatal   |  |
| Gobierno Federal   |  |
|                    |  |

12. ¿En qué áreas de la empresa requiere asesoría o algún tipo de apoyo financiero para ser más competitivo y permanecer en el mercado?

| ÁREAS DE LA EMPRESA      |  |
|--------------------------|--|
| Sistemas Administrativos |  |
| Planeación Estratégica   |  |
| Recursos Humanos         |  |
| Finanzas                 |  |
| Comercialización         |  |
| Contabilidad             |  |
| Tecnología               |  |
| Alguna otra              |  |

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TERCERA DIMENSIÓN: SUCESIÓN FAMILIAR

13. ¿Tiene la empresa un plan de sucesión familiar claramente establecido por escrito?

| SI | NO |
|----|----|
|    |    |

14. ¿Tiene la empresa estrategias definidas y por escrito para llevar a cabo la sucesión familiar?

| SI | NO |
|----|----|
|    |    |

15. Algún comentario que desee hacer sobre la sucesión familiar y que considere que puede ser de utilidad para el presente trabajo de tesis.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

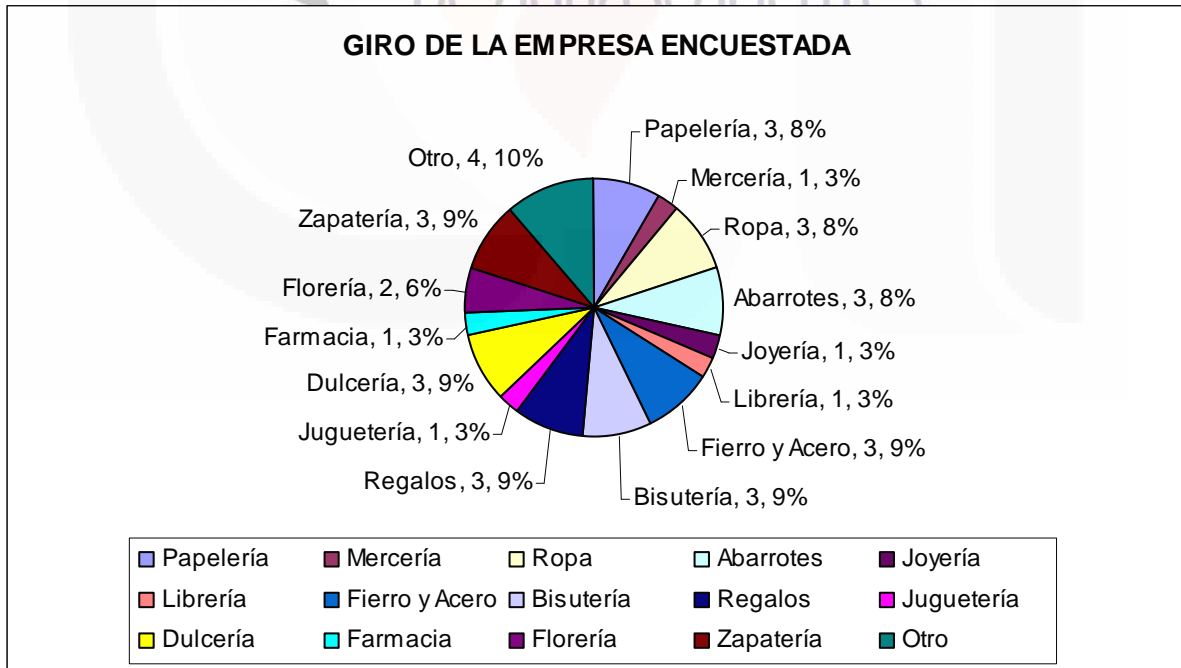
Gracias por su amabilidad

L.A.E. Beatriz Elena Peña Govea, estoy para servirle en cualquier duda respecto a la información solicitada o bien para conocer el resultado de las encuestas, mi correo electrónico es: [govea\\_7@hotmail.com](mailto:govea_7@hotmail.com)

### ANEXO 3 DATOS TABULADOS CON GRÁFICAS

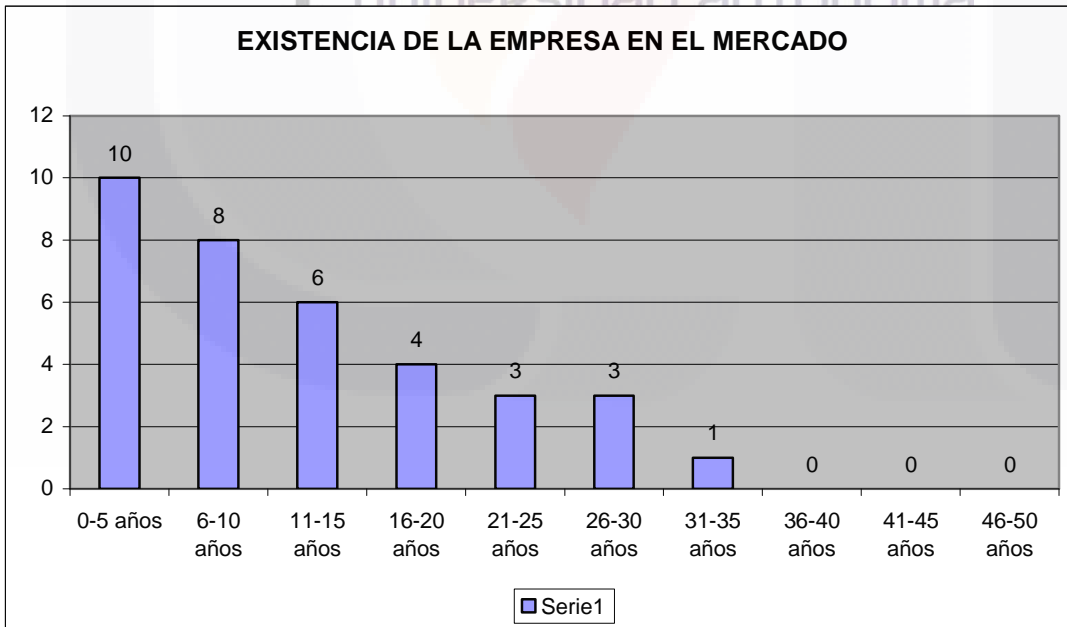
1. ¿Cuál es el giro de la empresa?

| G I R O        | T O T A L Frecu | Total Porcenta |
|----------------|-----------------|----------------|
| Papelería      | 3               | 9 %            |
| Mercería       | 1               | 3 %            |
| Ropa           | 3               | 9 %            |
| Abarrotes      | 3               | 9 %            |
| Joyería        | 1               | 3 %            |
| Librería       | 1               | 3 %            |
| Fierro y Acero | 3               | 9 %            |
| Bisutería      | 3               | 9 %            |
| Regalos        | 3               | 9 %            |
| Juguetería     | 1               | 3 %            |
| Dulcería       | 3               | 9 %            |
| Farmacia       | 1               | 3 %            |
| Florería       | 2               | 6 %            |
| Zapatería      | 3               | 9 %            |
| Otro           | 4               | 11 %           |
|                | 35              | 100 %          |



2. ¿Cuántos años tiene de existencia la empresa?

| Rango      | TOTAL Frecu | Total Porcent |
|------------|-------------|---------------|
| 0-5 años   | 10          | 29%           |
| 6-10 años  | 8           | 23%           |
| 11-15 años | 6           | 17%           |
| 16-20 años | 4           | 11%           |
| 21-25 años | 3           | 9%            |
| 26-30 años | 3           | 9%            |
| 31-35 años | 1           | 3%            |
| 36-40 años | 0           | 0%            |
| 41-45 años | 0           | 0%            |
| 46-50 años | 0           | 0%            |
|            | 35          | 100%          |





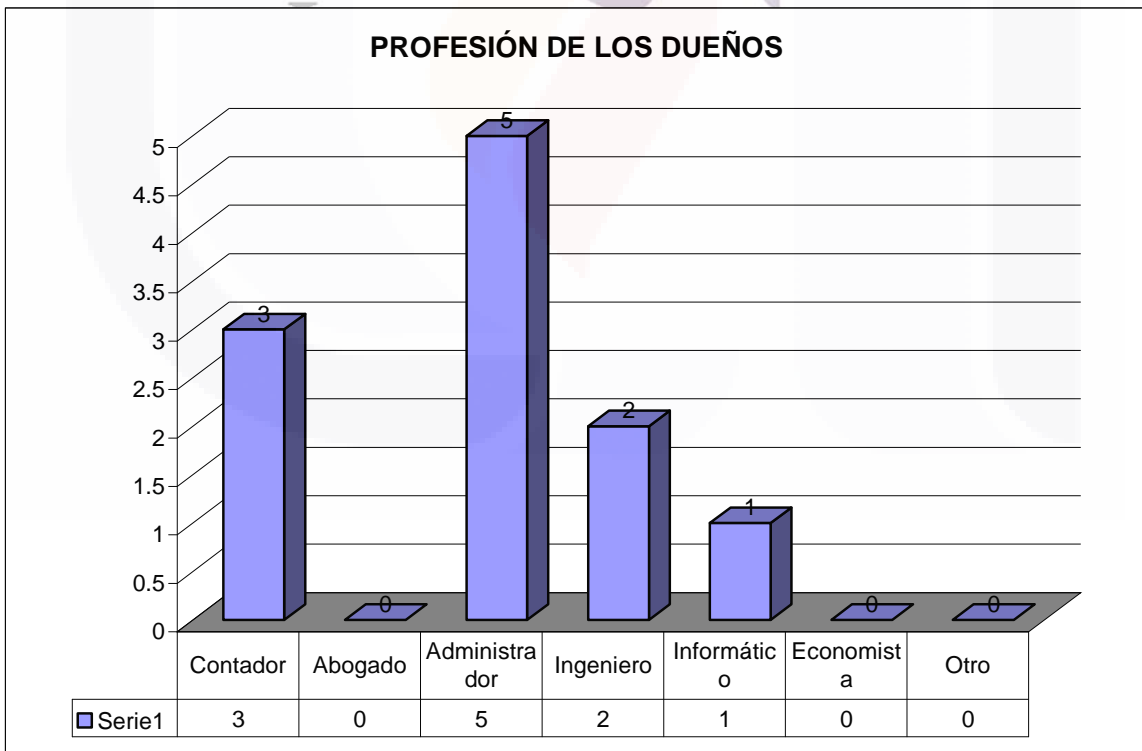
3. ¿Cuál es la preparación profesional que tiene el dueño de la empresa?

| ESCOLARIDAD  | TOTAL Frecu | Total Porcent |
|--------------|-------------|---------------|
| Primaria     | 2           | 6%            |
| Secundaria   | 4           | 11%           |
| Bachillerato | 8           | 23%           |
| Técnico      | 9           | 26%           |
| Profesional  | 11          | 31%           |
| Maestría     | 1           | 3%            |
| Doctorado    | 0           | 0%            |
|              | 35          | 100%          |



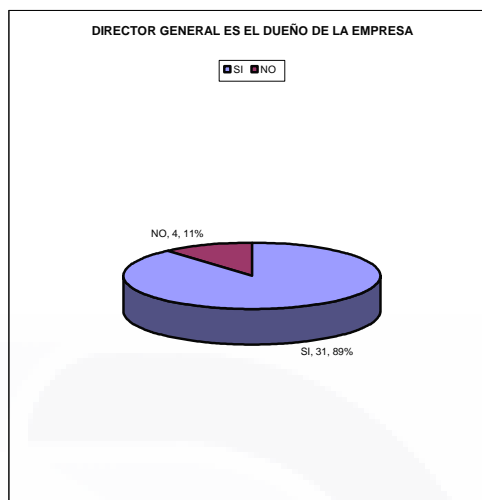
4. En caso de contar con estudios superiores favor de indicar la profesión.

| PROFESION     | TOTAL Frecu | Total Porcent |
|---------------|-------------|---------------|
| Contador      | 3           | 27%           |
| Abogado       | 0           | 0%            |
| Administrador | 5           | 45%           |
| Ingeniero     | 2           | 18%           |
| Informático   | 1           | 9%            |
| Economista    | 0           | 0%            |
| Otro          | 0           | 0%            |
|               | 11          | 100%          |

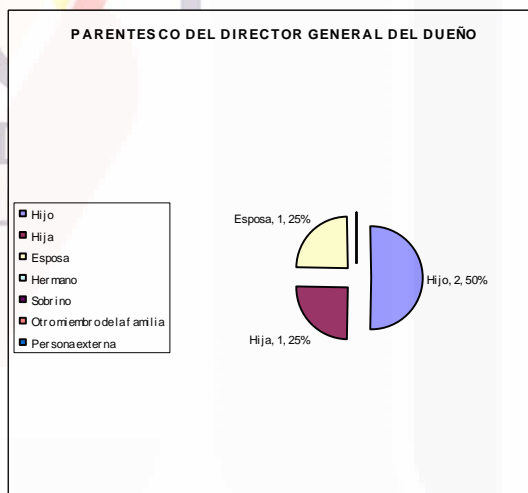


5. El dueño de la empresa ¿es el Director General? (Si el Director General no es el dueño de la empresa, especificar que parentesco tiene con el dueño.)

| TOTAL Frecu |     | TOTAL Frecuencia |
|-------------|-----|------------------|
| SI          | NO  |                  |
| 31          | 4   | 35               |
| 89%         | 11% | 100%             |

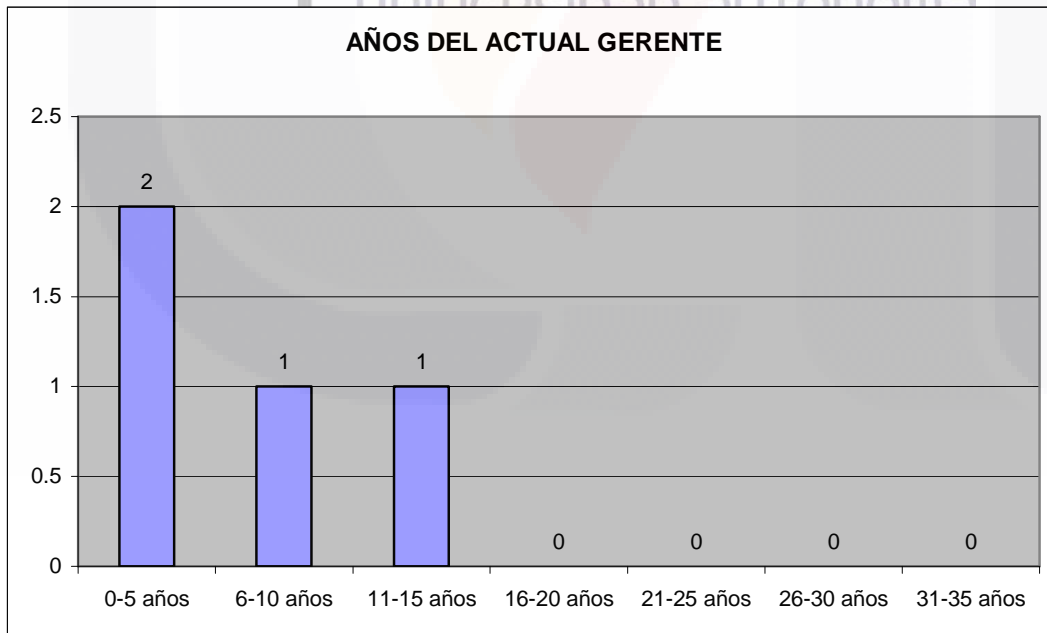


| PARENTESCO                 | TOTAL Frecu. | Total Porcentaje |
|----------------------------|--------------|------------------|
| Hijo                       | 2            | 50%              |
| Hija                       | 1            | 25%              |
| Esposa                     | 1            | 25%              |
| Hermano                    | 0            | 0%               |
| Sobriño                    | 0            | 0%               |
| Otro miembro de la familia | 0            | 0%               |
| Persona externa            | 0            | 0%               |
|                            | 4            | 100%             |

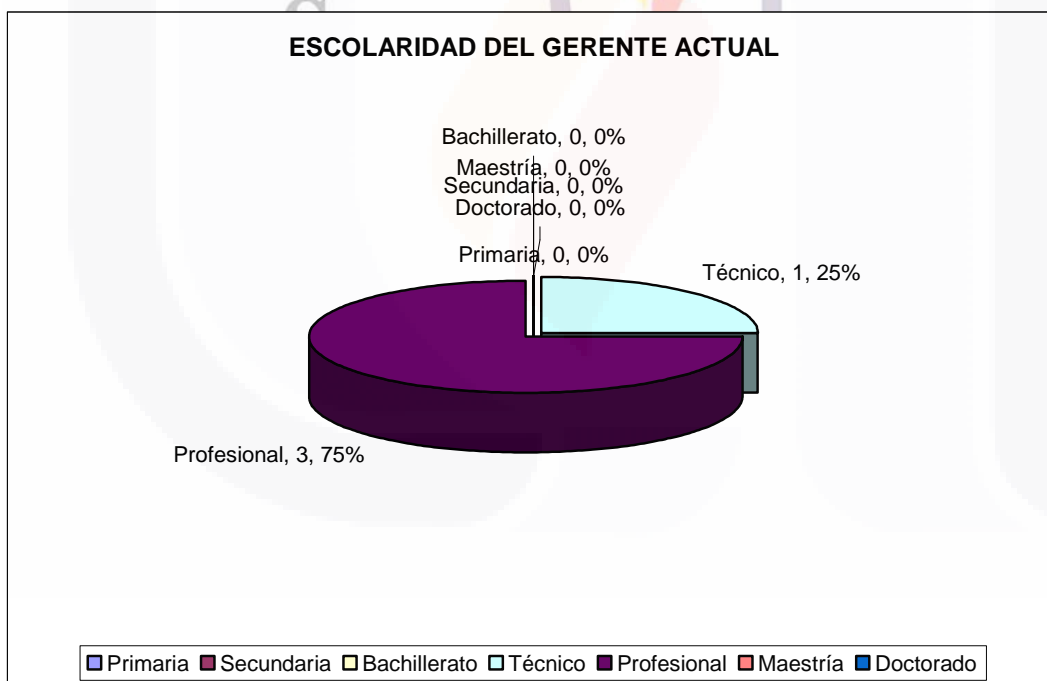


6. ¿Cuántos años tiene el actual gerente en la empresa y que escolaridad tiene?

| Rango      | TOTAL | Total Porcenta |
|------------|-------|----------------|
| 0-5 años   | 2     | 50%            |
| 6-10 años  | 1     | 25%            |
| 11-15 años | 1     | 25%            |
| 16-20 años | 0     | 0%             |
| 21-25 años | 0     | 0%             |
| 26-30 años | 0     | 0%             |
| 31-35 años | 0     | 0%             |
|            | 4     | 100%           |

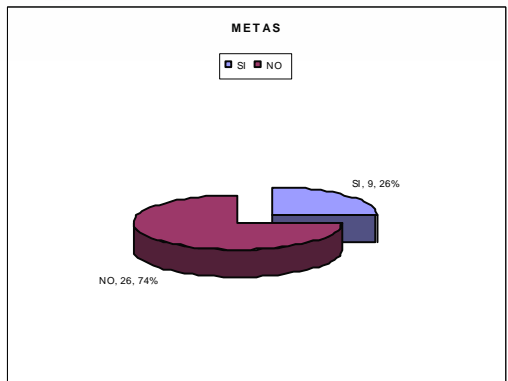
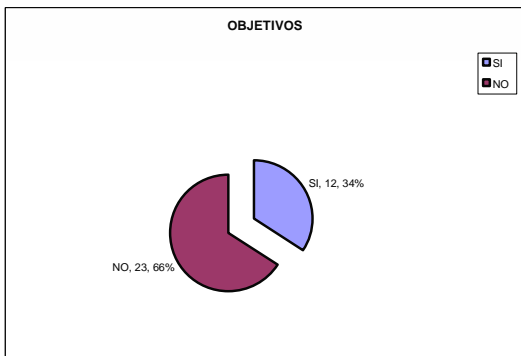
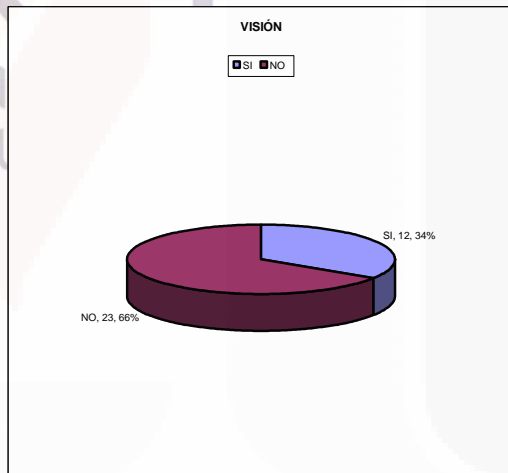
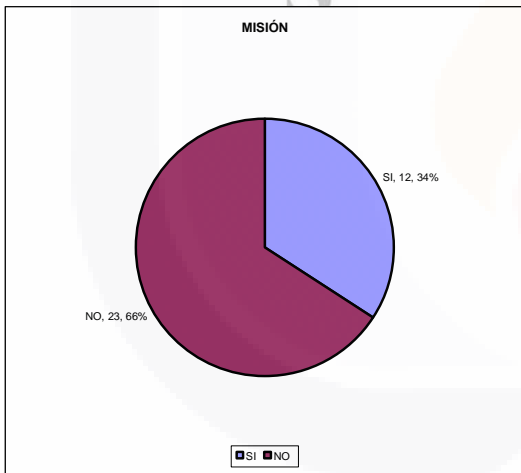


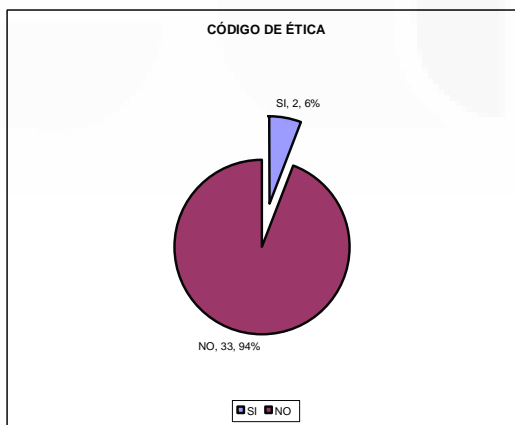
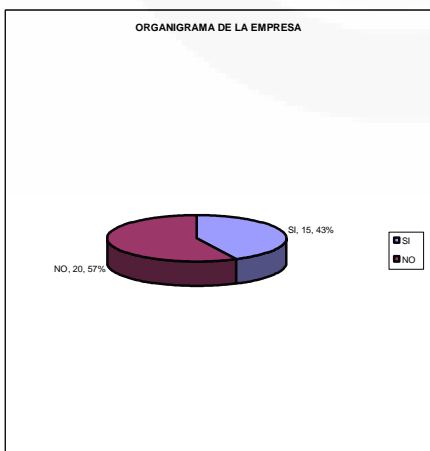
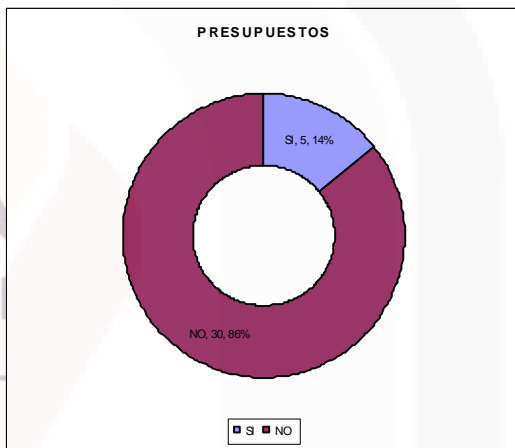
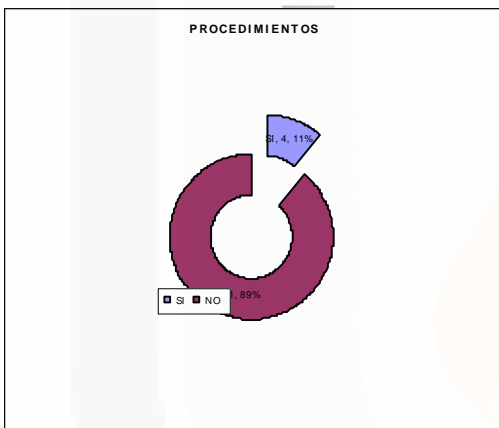
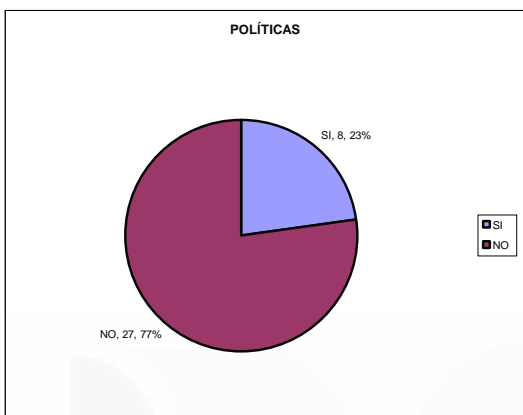
| ESCOLARIDAD  | TOTAL Frecu | Total Porcenta |
|--------------|-------------|----------------|
| Primaria     | 0           | 0%             |
| Secundaria   | 0           | 0%             |
| Bachillerato | 0           | 0%             |
| Técnico      | 1           | 25%            |
| Profesional  | 3           | 75%            |
| Maestría     | 0           | 0%             |
| Doctorado    | 0           | 0%             |
|              | 4           | 100%           |



7. ¿Tiene la empresa en forma escrita, claramente definidos y establecidos los siguientes planes?

| PUNTOS                    | SI               |                  | NO |                  |
|---------------------------|------------------|------------------|----|------------------|
|                           | TOTAL Frecuencia | Total Porcentaje | TO | Total Porcentaje |
| Misión                    | 12               | 34%              | 23 | 66%              |
| Visión                    | 12               | 34%              | 23 | 66%              |
| Objetivos                 | 12               | 34%              | 23 | 66%              |
| Metas                     | 9                | 26%              | 26 | 74%              |
| Políticas                 | 8                | 23%              | 27 | 77%              |
| Pronósticos               | 8                | 23%              | 27 | 77%              |
| Procedimientos            | 4                | 11%              | 31 | 89%              |
| Presupuestos              | 5                | 14%              | 30 | 86%              |
| Organigrama de la empresa | 15               | 43%              | 20 | 57%              |

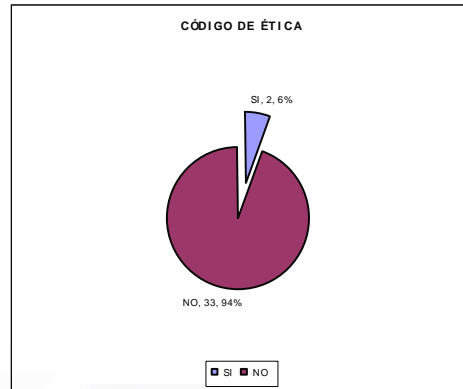






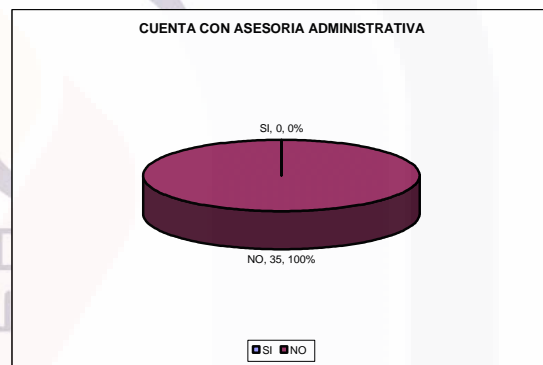
8. ¿Tiene algún código de ética establecido por escrito?

| TOTAL | Frecu. | TOTAL | Frecuencia |
|-------|--------|-------|------------|
| SI    | 2      | NO    |            |
|       | 6%     | 33    | 94%        |
|       |        | 35    | 100%       |



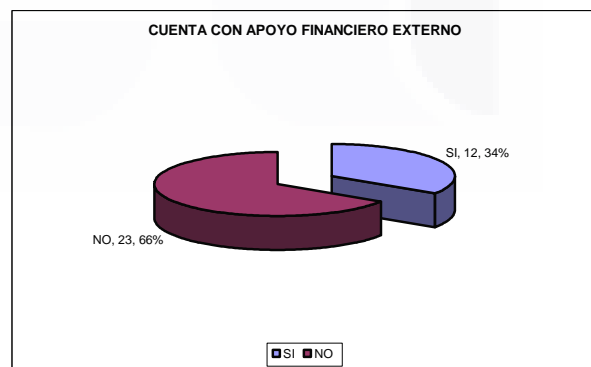
9. ¿Cuenta con alguna asesoría de carácter administrativo?

| TOTAL | Frecu. | TOTAL | Frecuencia |
|-------|--------|-------|------------|
| SI    | 0      | NO    | 35         |
|       | 0%     | 100%  | 100%       |



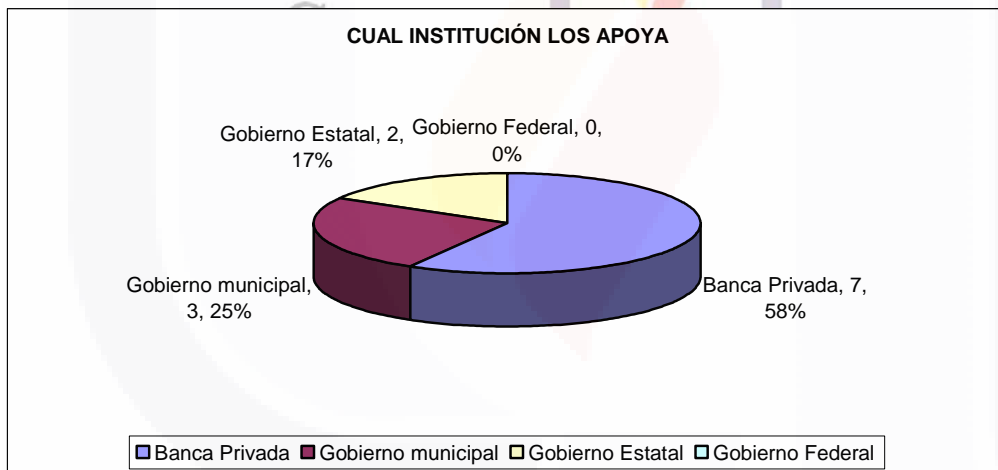
10. ¿Cuenta la empresa con algún apoyo financiero externo para la empresa? ¿Cuál institución es quien apoya financieramente?

| TOTAL | Frecu. | TOTAL | Frecuencia |
|-------|--------|-------|------------|
| SI    | 12     | NO    | 23         |
|       | 34%    | 66%   | 100%       |



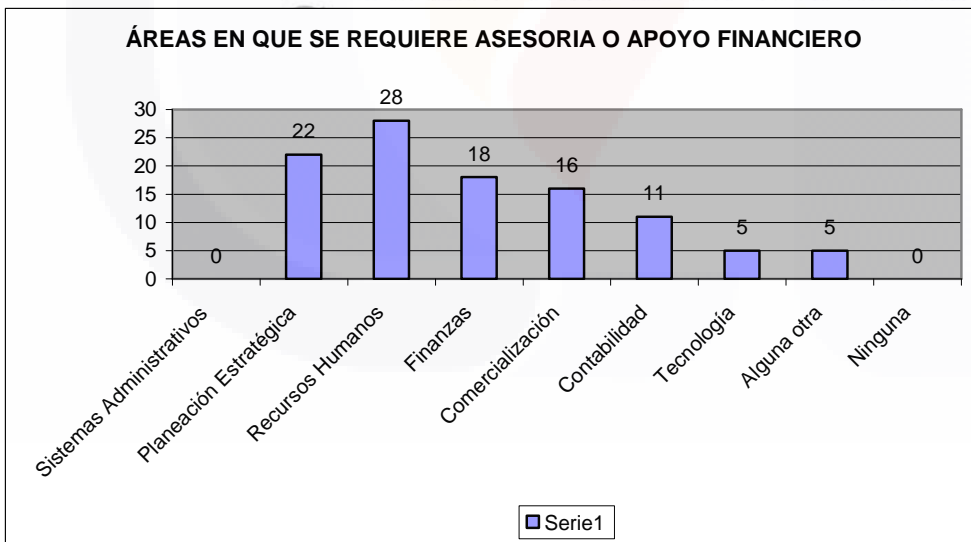
11. ¿Cuál institución es quien apoya financieramente?

| INSTITUCIONES      | TOTAL Frecu | Total Porcentaje |
|--------------------|-------------|------------------|
| Banca Privada      | 7           | 58%              |
| Gobierno municipal | 3           | 25%              |
| Gobierno Estatal   | 2           | 17%              |
| Gobierno Federal   | 0           | 0%               |
|                    | 12          | 100%             |



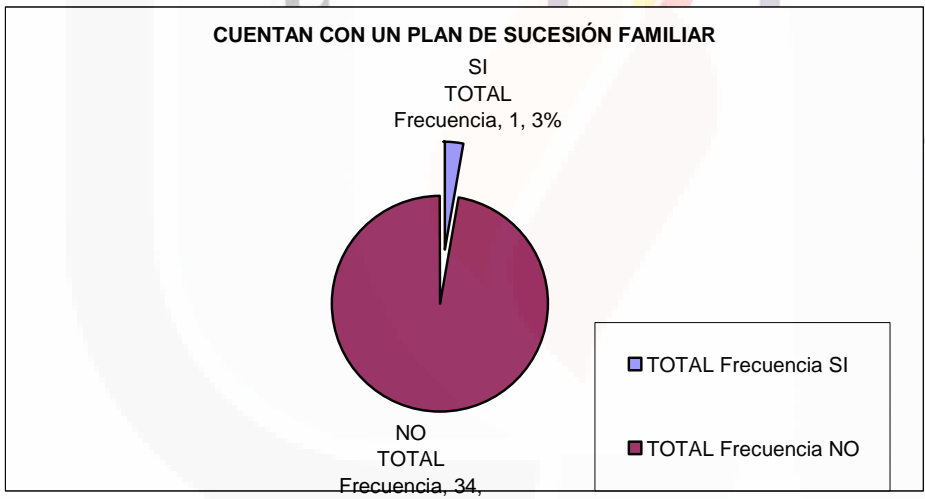
12. ¿En qué áreas de la empresa requiere asesoría o algún tipo de apoyo financiero para ser más competitivo y permanecer en el mercado?

| ÁREAS DE LA EMPRESA      | TOTAL Frecu | Total Porcentaje |
|--------------------------|-------------|------------------|
| Sistemas Administrativos | 0           | 0%               |
| Planeación Estratégica   | 22          | 21%              |
| Recursos Humanos         | 28          | 27%              |
| Finanzas                 | 18          | 17%              |
| Comercialización         | 16          | 15%              |
| Contabilidad             | 11          | 10%              |
| Tecnología               | 5           | 5%               |
| Alguna otra              | 5           | 5%               |
| Ninguna                  | 0           | 0%               |
|                          | 105         | 100%             |



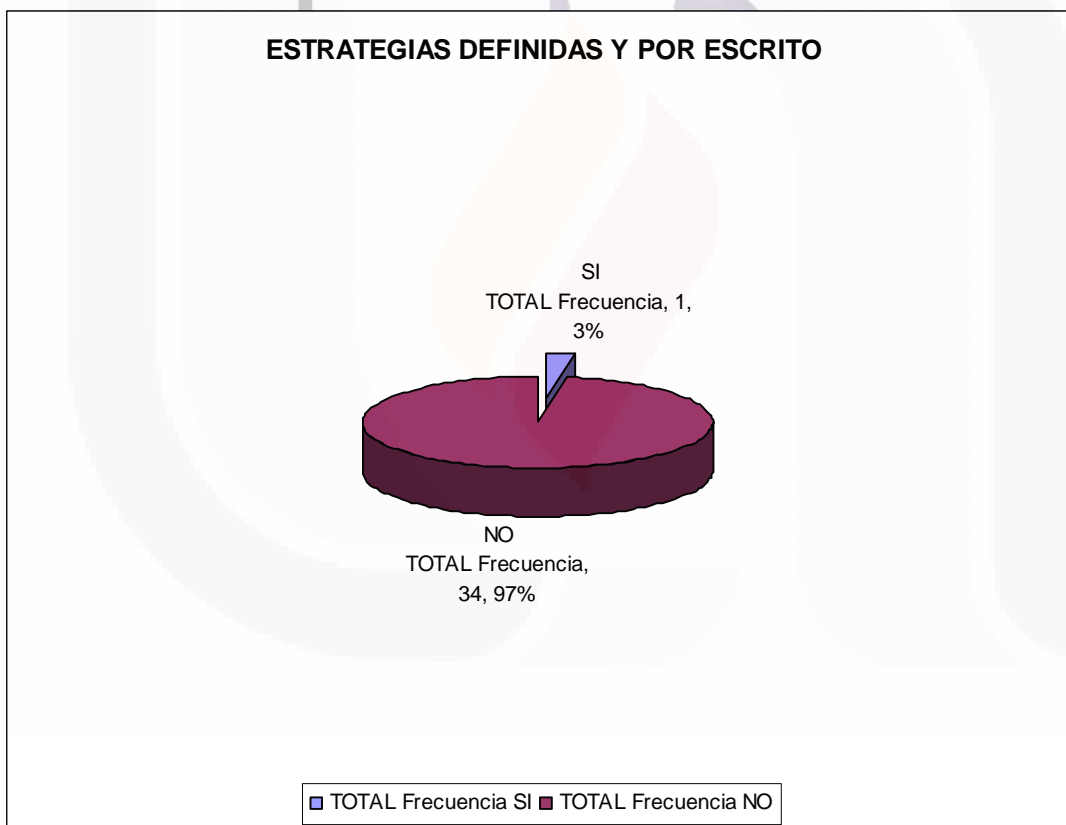
13. ¿Tiene la empresa un plan de sucesión familiar claramente establecido por escrito?

|    | TOTAL | Frecu | TOTAL | Frecuencia |
|----|-------|-------|-------|------------|
| SI | 1     | 3%    | NO    | 34         |
|    |       |       |       | 97%        |
|    |       |       |       | 100%       |



14. ¿Tiene la empresa estrategias definidas y por escrito para llevar a cabo la sucesión familiar?

|    | TOTAL Frecu | TOTAL Frecuencia |
|----|-------------|------------------|
| SI | NO          |                  |
| 1  | 34          | 35               |
| 3% | 97%         | 100%             |



15. Algún comentario que desee hacer sobre la sucesión familiar y que considere que puede ser de utilidad para el presente trabajo de tesis.

Los comentarios más mencionados por los empresarios fueron:

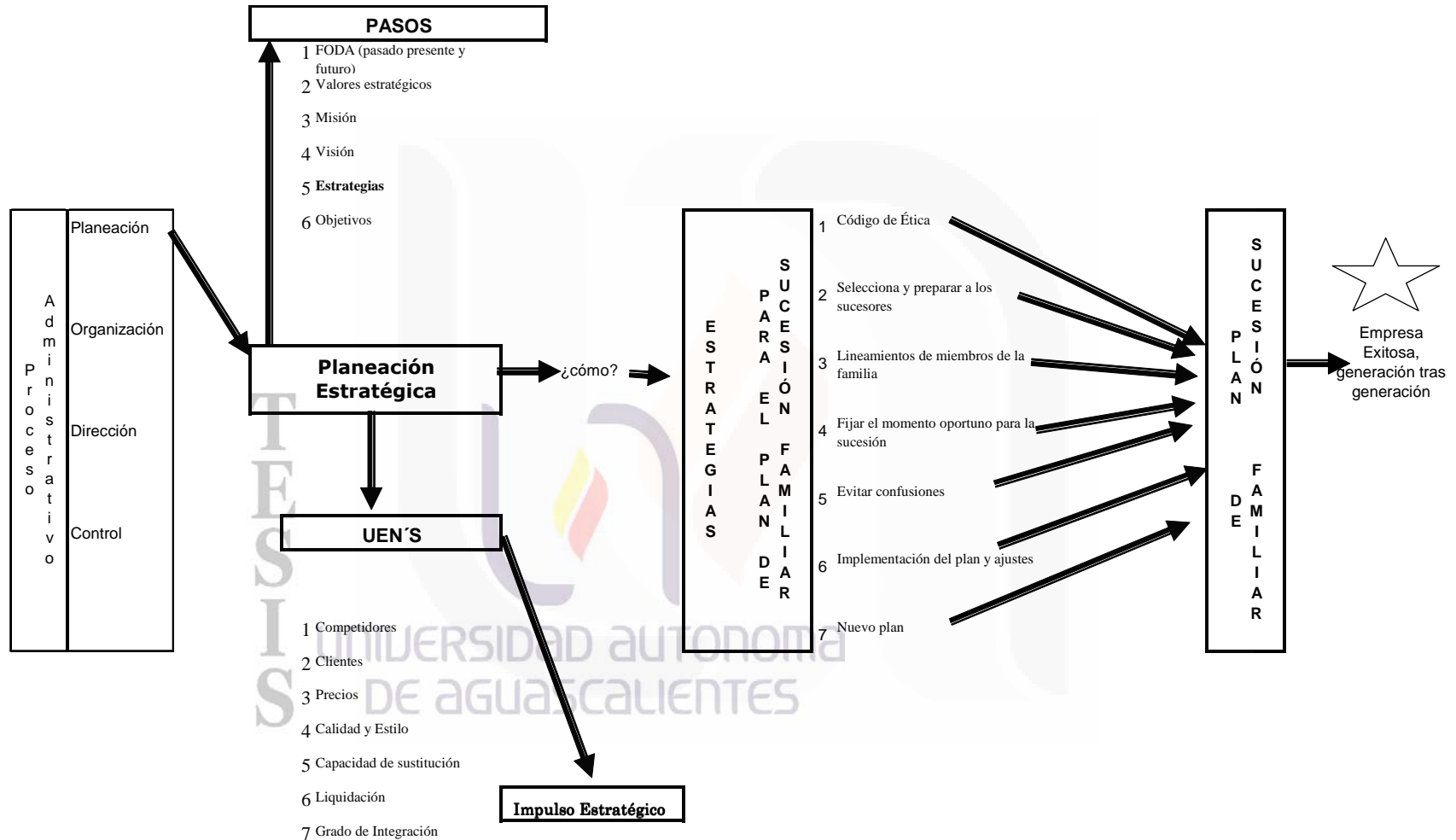
- “Que se le entregue una copia de las propuestas que se den en la tesis, para saber que estrategias pueden ellos aplicar para su plan de sucesión.”,
- “Que en realidad el tiempo invertido en responder la encuesta, tenga un beneficio para ellos y para el tesista.”,
- “Que en Aguascalientes, debería de haber un organismo que les proporcione asesoría para elaborar un plan de sucesión, y poder conservar lo que con tanto esfuerzo emprendieron un día.”,
- “Que sus hijos están estudiando para que se vayan preparando para tomar el timón del barco.”,
- “Que nunca se había planteado tales preguntas y que les parecía muy bien ir planeando con anticipación su sucesión.”,
- “Los tiempos cambian y lo que Yo hice cuando comencé mi negocio es diferente a lo que se hace hoy, la competencia cada día está más fuerte y muchos se han quedado en el camino, nosotros hemos sobrevivido a lo largo de 20 años y realmente me gustaría que mis dos hijos sean los que se queden con este negocio y que lo hagan con el mismo amor que Yo lo hice, pero con conocimientos más sólidos de los que Yo tuve. Por lo tanto es bueno tener muy claro como les voy a pasar la batuta a mis vástagos.”,
- “Que aunque no tiene un plan por escrito en su cabeza tiene muy bien definido como va a realizar el cambio poco a poco soltándole la rienda a su hijo mayor y estar apoyándolo y guiándolo en lo que sea necesario.”
- “Que en su mente tienen bien definido que la empresa es para sus hijos y que ellos sean los que decidan como quieren llevar la empresa, ya sea conservarla o cerrarla”
- “Mis hijos están estudiando en estos momentos y que sean ellos los que decidan como quieren manejar la empresa”

- “Me gustaría que esta empresa se quede en manos de mis hijos y que sean ellos los que la manejen y hagan que siga funcionando hasta como ahora se ha hecho o mejor, pero si eso fuera motivo de discordia entre ellos prefiero que la vendan y se repartan lo que les corresponda”
- “Esta empresa fue el gran sueño de mi vida, y para mí sería un gran gusto que mis hijos continúen con ella, porque así aunque Yo muera, mi sueño seguirá presente entre ellos y lo transmitirán a mis nietos”
- “Es bueno tener un sueño y echarlo andar, pero no todos tenemos el mismo sueño, jamás me había preguntado si el sueño que me motivo a crear esta empresa, sea compartido con mis hijos, a mi me parece que sí porque vienen a ella y los veo bien, más sin embargo, nunca les he preguntado si ellos estarían dispuestos a quedarse a administrar esta empresa el día que Yo me retire de este mundo, bueno porque Yo doy por un echo que solamente dejaré de venir a trabajar el día que me muera, porque antes no”
- “Mi familia es muy unida y aunque nunca lo hemos platicado de manera formal, sé que ellos son los que se harán cargo de esta empresa, el día que Yo no pueda hacerlo”
- “La sucesión familiar nunca la había escuchado, sino hasta ahora, creo que es un proceso natural que se da y que aunque se planea, las cosas nunca salen así, Yo resuelvo mis problemas así como llegan y hasta el día de hoy todo me ha salido bien.”
- “Mi empresa pasará a mi único hijo y él está de acuerdo, poco a poco se está enterando de lo que aquí se hace, para que él sepa como hacerlo”
- “Mis hijas están muy pequeñas y la mera verdad no he pensado si ellas quieren hacerse cargo del negocio, lo que sí he realizado es mi testamento, para que el caso que me pase algo ellas tengan un apoyo económico”
- “Mi esposa y Yo consideramos que esta empresa la empezamos juntos y que a nuestros hijos debemos traerlos a ella para que vayan conociendo que se hace aquí y que la amen como nosotros lo hacemos, porque al fin y acabo de aquí comen”

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- “Pues mis chicos, me dicen que puestos van a desempeñar aquí en la empresa, cuando se vengán a trabajar, por eso creo que ellos son los que se harán cargo de ella, pero por lo pronto las cosas se hacen como Yo las tengo estipuladas, y ellos lo harán a su modo cuando les toque mandar”
  - “Actualmente mis hijos trabajan aquí los fines de semana y en vacaciones, y creo que les gusta, además que para mí es una manera de disciplinarlos de que hay que ganarse su dinero trabajando, pero en realidad nunca hemos dialogado sobre cómo, cuándo y quiénes específicamente se harán cargo de la empresa, el día que Yo no este.”
  - “Dejar mi empresa solamente que Yo me muera, porque estoy acostumbrado a trabajar y ganarme mi dinero, mis hijos que se ganen su dinero aquí o en otro lado trabajando como Dios manda y no de flojotes; cuando me muera que hagan con la empresa lo que ellos quieran que al cabo ya no estaré para verlo.”
  - “Es bueno planear quien se va a quedar a cargo de la empresa, es algo en lo que debo platicar con mi familia.”
  - “Mi gusto por las ventas ha sido de toda la vida y esta empresa fue creada a raíz de esa necesidad de no encontrar trabajo bien remunerado en ningún lado, así que creo que es mejor ser uno su propio jefe, aunque eso implique muchos sacrificios y dolores de cabeza, espero que mis hijos tomen la decisión que crean más conveniente para ellos.”
  - “Mis hijos están estudiando en la universidad y creo que ahí les enseñan como manejar las empresas, así que cuando ellos se hagan cargo de está, pues les va a ser más fácil de lo que fue para mí, ya que Yo no tuve dichos estudios.”
  - “Pues mi padre toda su vida vendía dulces en un puesto en el centro, Yo puse mi pequeña dulcería en esta colonia, para abastecer a la clientela de este rumbo, espero que mis hijos establezcan tal vez una tienda más grande o inclusive que se pongan a fabricar dulces ya que ese ha sido un anhelo mío, pero que hasta ahora no he logrado, pero lo que ellos pongan que sea muy de ellos, para que en realidad valoren lo que cuesta hacer las cosas, y no se les vaya únicamente en criticar”



**ANEXO 4 PROPUESTA MODELO DE SUCESIÓN FAMILIAR**





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES  
Centro de Ciencias  
Económicas Administrativas

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.  
P R E S E N T E

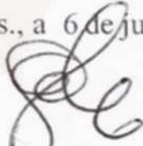
Por medio del presente como integrantes del Comité Tutoral, de la **Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas**, área **ADMINISTRACIÓN**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el alumno **BEATRIZ ELENA PEÑA GOVEA**, con ID 61677 quien realizara el trabajo práctico con el título: **Estrategias para la sucesión familiar en las MIPYME'S del sector comercio**.

**Caso Práctico: Municipio de Aguascalientes.**, pueda proceder a imprimir el mismo, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

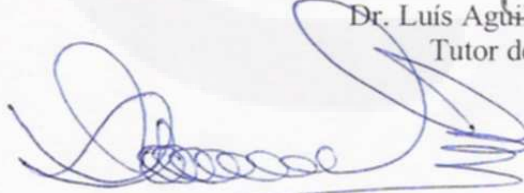
Lo anterior lo ponemos a su digna consideración y sin otro particular de momento nos permitimos enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E  
"Se Lumen Proferre"


Aguascalientes, Ags., a 6 de junio del 2008



Dr. Luis Aguilera Enríquez  
Tutor de Tesis



Dra. Laura Romo Rojas  
Revisor de Tesis



M. A. Patricia Margarita Silva Ibarra  
Revisor de Tesis

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría de Investigación  
c.c.p.- Secretaría Técnica  
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración  
c.c.p.- Consejero Académico  
c.c.p.- Minuta ST