



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO PRÁCTICO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PYMES  
MANUFACTURERAS: CASO DE LA INDUSTRIA DE DULCES DE  
GUAYABA EN EL MUNICIPIO DE CALVILLO, AGUASCALIENTES.**

**PRESENTA**

**Marcela Gálvez Vera**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**TUTOR**

**Dr. Luis Aguilera Enríquez**

**COMITÉ TUTORAL**

**Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido**

**Dra. Martha González Adame**

**Aguascalientes, Ags. Junio de 2017**



**DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **MARCELA GÁLVEZ VERA** con ID 120580 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PYMES MANUFACTURERAS: CASO DE LA INDUSTRIA DE DULCES DE GUAYABA EN EL MUNICIPIO DE CALVILLO, AGS.**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**"SE LUMEN PROFERRE"**  
Aguascalientes, Ags., a 03 de mayo de 2017.

  
Dr. Luis Aguilera Enriquez  
Tutor de Trabajo Práctico

  
Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido  
Primer lector de Trabajo Práctico

  
Dra. Martha González Adame  
Segundo lector de Trabajo Práctico

c.c.p. - Interesado  
c.c.p. - Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p. - Jefatura del Depto. de Administración  
c.c.p. - Minuta Secretario Técnico





**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA**  
**DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**PRESENTE**

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PYMES MANUFACTURERAS: CASO DE LA INDUSTRIA DE DULCES DE GUAYABA EN EL MUNICIPIO DE CALVILLO, AGS" de la estudiante C. MARCELA GÁLVEZ VARA con ID 120580 egresada de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio para su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**"SE LUMEN PROFERRE"**  
Aguascalientes, Ags., 12 de mayo de 2017



**DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESÉNIA PINZÓN CASTRO**  
**DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

c.c.p. M.A. Inelda Jiménez García.- Jefe del Departamento de Control Escolar  
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos  
c.c.p. Estudiante  
c.c.p. Archivo



## AGRADECIMIENTOS

*Primeramente quiero agradecer a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y cumplir mis objetivos.*

*A mis padres y hermana por su amor, paciencia, esfuerzos y sacrificios. Así como también por sus consejos y palabras de aliento que me han ayudado a crecer como persona y luchar por lo que quiero.*

*De igual forma a mi esposo por su amor, apoyo incondicional y paciencia, en los momentos más difíciles para poder lograr esta meta.*

*A mi Director de Tesis por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad, conocimiento y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad.*

*Además y no por ello menos importante, a mis lectores, maestros, compañeros de Posgrado y a la Universidad Autónoma de Aguascalientes quien gracias a esta institución tuve la oportunidad de obtener los conocimientos y herramientas necesarias para culminar este proyecto.*

## DEDICATORIAS

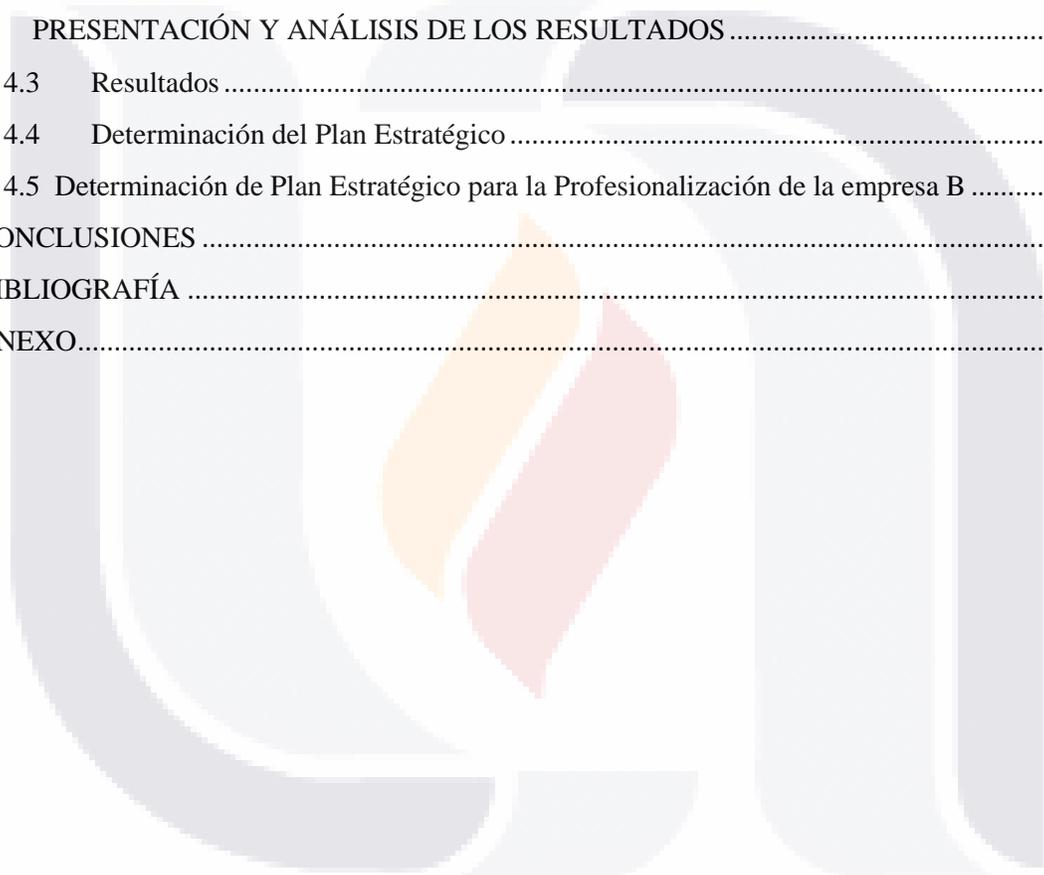
Quiero dedicar este Caso Práctico y la realización del Posgrado a todas aquellas personas que contribuyeron directa e indirectamente, y que sin su apoyo no hubiera sido posible. En especial a mis padres, hermana y esposo, quienes estuvieron en todo momento incondicionalmente brindándome una palabra de aliento.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1 Antecedentes .....	9
1.2 Justificación .....	11
1.3 Definición del problema.....	11
1.4 Objetivo General del Trabajo.....	12
1.5 Objetivos Específicos.....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	13
CAPÍTULO 1. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	13
1.1 Definición de Pequeña y Mediana Empresa .....	13
1.2 Importancia de las PyMES.....	14
1.3 Estratificación y Clasificación de las PyMES.....	15
1.4 Las PyMES en México.....	17
1.5 Las PyMES en Aguascalientes.....	18
1.6 La Pequeña y Mediana Empresa del Sector Manufacturero .....	22
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	24
2.3 Importancia de la Planeación .....	24
2.4 Estrategia.....	25
2.5 Proceso de la Planeación Estratégica .....	26
2.5.1 Modelo de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.....	26
2.5.2 Modelo de Fred R. David.....	29
2.6 Conceptos de planeación estratégica.....	33
2.7 Propósitos Generales de un Plan Estratégico .....	34
CAPÍTULO 3. La Profesionalización en las PyMES .....	35
3.1 Conceptualización de la Profesionalización.....	35

3.2	Diferencias entre una Empresa Familiar Profesional y una Empresa Familiar No Profesional .....	37
3.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	39
3.3	Tipo de Investigación.....	39
3.4	Diseño de Investigación .....	40
3.5	Población y Muestra.....	41
3.6	Recolección de Datos .....	41
3.7	Instrumento de medición.....	42
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	44
4.3	Resultados .....	44
4.4	Determinación del Plan Estratégico .....	58
4.5	Determinación de Plan Estratégico para la Profesionalización de la empresa B .....	76
	CONCLUSIONES .....	86
	BIBLIOGRAFÍA .....	88
	ANEXO.....	92



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA No. 1</b> CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS PEUQEÑAS Y MEDIANAS .....	16
<b>TABLA No. 2</b> PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES .....	19
<b>TABLA No. 3</b> CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS POR TIPO DE ACTIVIDAD .....	20
<b>TABLA No. 4</b> VARIABLES SELECCIONADAS POR MUNICIPIO .....	21
<b>TABLA No. 5</b> INDUSTRIAS MANUFACTURERAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES POR TAMAÑO .....	23
<b>TABLA No. 6</b> DIFERENCIAS ENTRE EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL Y EMPRESA FAMILIAR NO PROFESIONAL.....	37
<b>TABLA No. 7</b> DATOS GENERALES DEL SECTOR .....	45
<b>TABLA No. 8</b> PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	47
<b>TABLA No. 9</b> DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “A” .....	48
<b>TABLA No. 10</b> PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR EMPRESA “A” .....	49
<b>TABLA No. 11</b> DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “B” .....	50
<b>TABLA No. 12</b> PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR EMPRESA “B” .....	51
<b>TABLA No. 13</b> DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “C” .....	52
<b>TABLA No. 14</b> PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR EMPRESA “C” .....	53
<b>TABLA No. 15</b> DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “D” .....	54
<b>TABLA No. 16</b> PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR EMPRESA “D” .....	55
<b>TABLA No. 17</b> DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “E” .....	56
<b>TABLA No. 18</b> PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR EMPRESA “E” .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

**FIGURA No. 1** MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FREED R. DAVID..... 30



## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un Plan Estratégico para la Profesionalización de las Pymes manufactureras: Caso de la Industria de Dulces de Guayaba en el municipio de Calvillo, Aguascalientes.

El trabajo cuenta con cuatro capítulos, en el primer de ellos se plantea el problema, los antecedentes del sector, la justificación de trabajo, el objetivo general y los objetivos específicos.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, el cual se subdivide en tres capítulos, el primero ahonda en el panorama de las pymes, su definición, importancia, clasificación y todo lo relacionado con sus actividades a nivel país y nivel estado; en el segundo capítulo se aborda el tema de la Planeación Estratégica viendo su conceptualización, importancia, propósitos, procesos y dos modelos; y en el tercero, se menciona la Profesionalización y las diferencias entre una empresa familiar profesional y una empresa familiar no profesional.

Después en el tercer capítulo se define la metodología, tipo de investigación, su diseño y las determinantes del instrumento utilizado para realizar el estudio.

Y por último, en el cuarto capítulo se muestran los análisis y resultados del caso práctico, una vez que se aplicó el instrumento para determinar el nivel de profesionalización del sector y así poder establecer un Plan Estratégico para que el sector pueda profesionalizarse.

**PALABRAS CLAVE:** Pymes, Planeación Estratégica, Profesionalización

## ABSTRACT

This case study report consists of the development of a Strategic Plan for the professionalization of Manufacturing SMEs, the specific case of the Guava Candy Industry in the municipality of Calvillo, Aguascalientes, México. The report includes four chapters, the first of them presents us with the company's problem, history of the sector, justification of study case, and the general and specific objectives.

The second chapter develops the theoretical framework, which is subdivided into three chapters, the first delves into the panorama of SMEs, their definition, importance, classification and all the aspects related to their activities as business units within the state and country. The second subdivision deals with strategic planning: conceptualization, importance, purposes, processes, and discusses two strategic planning models. Later in this chapter, the third section refers to the professionalization and the differences between a professional family business and a non-professional family business.

The methodology, research type, research design and the determinants of the instrument used for the case study are presented in the third chapter of this case report.

Finally, the fourth chapter shows the analysis and the results of the case study, once the instrument for determining the level of professionalization was applied so as to be able to establish a Strategic Plan and that allows the SMEs to professionalize.

**KEY WORDS:** SME, Strategic Planning and Professionalism.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un Plan Estratégico para la Profesionalización de las Pymes manufactureras: Caso de la Industria de Dulces de Guayaba en el municipio de Calvillo, Aguascalientes. Donde el sector está conformado por cinco pymes.

En el primer capítulo se plantea la problemática, la cual es el reto de cambiar de una administración empírica a una administración científica, es decir profesionalizarse, ya que en la actualidad, las empresas tienen que contar con un Plan Estratégico a largo plazo y las directrices que guíen a la empresa hacia donde pretende llegar y cómo lo va a lograr.

En el Segundo capítulo se desarrollan los temas principales que sustentan el trabajo, subdividiéndose en tres capítulos, el primero donde se desarrolla el tema relacionado con las pymes a nivel nacional y estatal, su definición, su estratificación y clasificación (cuáles son los factores que determinan que una empresa sea micro, pequeña y mediana) así como, su importancia en la economía mexicana gracias al alto índice de empleos que generan y su aportación al Producto Interno Bruto (PIB). Después en el Segundo, se habla sobre la importancia de tener una Planeación Estratégica adecuada a su contexto tomando en cuenta dónde están y a dónde quieren llegar, para después establecer las estrategias necesarias para lograrlo y en por ultimo en el tercer capítulo, se observan las diferencias entre una empresa familiar profesionalizada y una empresa familiar no profesionalizada.

Después, en el tercer capítulo, se describe el tipo de investigación y el diseño, donde es una investigación de tipo descriptivo con un diseño no experimental y exploratorio.

Luego en el cuarto capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron después de haber aplicado el instrumento, se le da una puntuación en cuanto al nivel de profesionalización del sector así como de cada una de las empresas que lo conforman.

Y finalmente se presenta el Plan Estratégico para que las pymes puedan pasar de una administración empírica a una administración científica.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un rol fundamental en la economía de todos los países, sin ser la excepción México. Su importancia radica en las aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB) y la incentivación del empleo (Ochoa, Leyva y López, 2014). Sin embargo, en la actualidad presentan problemas estructurales que dificultan su desarrollo y continuidad, cabe destacar que uno de los factores que determinan el fracaso de las mismas es la ausencia de profesionalización, lo cual impacta en la economía del país al ser fuentes generadoras de empleos y sobre todo en las zonas rurales (Ruiz, 2012).

Cabe resaltar que el sector manufacturero de la industria de dulces de guayaba en el municipio de Calvillo, Aguascalientes no es la excepción, y a lo largo de los últimos años se han ido emprendiendo cada vez más negocios en el que se dedican a la elaboración de dulces de guayaba, pero que solo funcionan un periodo corto, o en su defecto las empresas que ya están constituidas no logran crecer ni hacerle frente a las adversidades económicas; todo esto a causa de una ausencia de profesionalización en su modelo de gestión de recursos y la poca o nula capacidad de estrategias competitivas.

Es por eso que en el presente trabajo práctico que toma como referencia a la industria de guayaba, tiene como finalidad desarrollar un diagnóstico y en base a los resultados elaborar un plan estratégico para la profesionalización de las mismas.

## 1.1 Antecedentes

### Conformación del sector

El municipio de Calvillo se ha caracterizado por la cosecha y producción de guayaba en los últimos 80 años, donde a lo largo de este tiempo los productores han experimentado diversos cambios en la oferta y la demanda, surgiendo la necesidad de implementar nuevas estrategias que les permitan ser más competitivos en el mercado.

Una de las estrategias que implementaron fue procesar la fruta y elaborar derivados de la misma, utilizando la guayaba de segunda, debido a que en la temporada alta de producción regional se dificulta su venta y en consecuencia tiene un precio bajo, facilitando así la producción de dulces, ates, mermeladas, empanadas, cajeta y enlatados de guayaba, ícono característico del municipio de Calvillo.

El sector manufacturero de la industria de dulces de guayaba del municipio de Calvillo, Aguascalientes está conformado por cinco pymes, según datos del DENUE de INEGI 2014:

- Empresa A

Se encuentra ubicada en Calle Mariano Escobedo. Cuenta con un personal ocupado de 0 a 5 personas, dentro de sus procesos no importan ni exportan y está registrada en el Directorio Estadístico nacional de Unidades Económicas del INEGI (DENUE) desde diciembre de 2014.

• Empresa B

Se encuentra ubicada en Boulevard Rodolfo Landeros Gallegos. Cuenta con un personal ocupado de 0 a 5 personas, dentro de sus procesos no importan ni exportan y está registrada en el Directorio Estadístico nacional de Unidades Económicas del INEGI (DENUE) desde diciembre de 2014.

• Empresa C

Se encuentra ubicada en Boulevard Rodolfo Landeros Gallegos. Cuenta con un personal ocupado de 11 a 30 personas, dentro de sus procesos no importan ni exportan y está registrada en el Directorio Estadístico nacional de Unidades Económicas del INEGI (DENUE) desde marzo 2011.

• Empresa D

Se encuentra ubicada en Boulevard Rodolfo Landeros Gallegos. Cuenta con un personal ocupado de 6 a 10 personas, dentro de sus procesos no importan ni exportan y está registrada en el Directorio Estadístico nacional de Unidades Económicas del INEGI (DENUE) desde diciembre de 2014.

• Empresa E

Se encuentra ubicada en Boulevard Rodolfo Landeros Gallegos. Cuenta con un personal ocupado de 6 a 10 personas, dentro de sus procesos no importan ni exportan y está registrada en el Directorio Estadístico nacional de Unidades Económicas del INEGI (DENUE) desde diciembre de 2014.

## **1.2 Justificación**

La industria productora de dulce de guayaba perteneciente al municipio de Calvillo en el estado de Aguascalientes es importante, ya que es una fuente generadora de empleo además de ser un icono representativo del municipio. El presente caso práctico tiene como finalidad desarrollar un plan estratégico para la profesionalización de dicha industria, debido a que la ausencia de una administración profesionalizada le impacta directamente en la rentabilidad que puede propiciar el declive de la misma.

La aportación de un plan estratégico para la profesionalización tiene como objetivo lograr una transición de una administración empírica a una científica, y así mismo les brinde las herramientas necesarias para poder subsistir a las adversidades, ser más competitivas en el mercado, más rentables, y seguir creciendo.

## **1.3 Definición del problema**

El sector manufacturero de la industria de dulces de guayaba del municipio de Calvillo, Aguascalientes que está conformado por siete pymes, presentan una problemática similar, una ausencia de profesionalización en su administración y procesos, es decir, tienen una administración empírica, baja o nula capacidad para desarrollar estrategias competitivas, falta de recurso económico para seguir trabajando y una falta de capacidad productiva.

Para efectos de este trabajo de Caso Práctico, se requerirá conocer el grado de profesionalización con el que cuentan las empresas y así poder desarrollar un Plan Estratégico, con la finalidad de que las pymes de este sector pasen de tener una administración empírica a una administración científica.

## **1.4 Objetivo General del Trabajo**

Elaborar un Plan Estratégico para la Profesionalización de micro, pequeña y mediana empresa manufacturera de la industria de dulces de guayaba del municipio de Calvillo, Aguascalientes, que le aporte las herramientas necesarias para desarrollar una gestión eficiente orientada al crecimiento.

## **1.5 Objetivos Específicos**

1. Identificar el grado de profesionalización que tienen la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera de la industria de dulces de guayaba del municipio de Calvillo, Aguascalientes.
2. Realizar un plan estratégico de profesionalización para micro, pequeña y mediana empresa manufacturera de la industria de dulce de guayaba del municipio de Calvillo, Aguascalientes.

## 2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentan los principales conceptos teóricos que sustentan el trabajo denominado “Plan Estratégico para la Profesionalización de las Pymes Manufactureras: Caso de la Industria de Dulces de Guayaba en el Municipio de Calvillo, Aguascalientes”.

### CAPÍTULO 1. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

#### 1.1 Definición de Pequeña y Mediana Empresa

La definición de una empresa sin importar su tamaño y origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que siempre gozará de los mismos componentes para constituirse como una empresa. La definición que brinda Andersen (1999) en el Diccionario de economía y negocios es la siguiente:

“Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”

De acuerdo a la definición del Tribunal de Justicia de la Unión Europea es sus sentencias, una empresa es: “toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica”, es decir que en la práctica todas aquellas personas que trabajan por su cuenta, las empresas familiares, asociaciones, sociedades o cualquier otra entidad que desarrolle una actividad económica es considerada como una empresa. Entendiendo por actividad económica la venta de productos o servicios a un precio directo determinado (Comisión Europea, 2005).

También Soto Pineda (2004) las Pymes son establecimientos en los que un grupo muy pequeño de individuos que producen un bien o prestan un servicio de 1 a 500 empleados; tomando en cuenta el monto de las ventas anuales.

## **1.2 Importancia de las PyMES**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES), tienen una gran importancia en la economía, por el impacto que ejercen por medio de la generación de empleo a nivel nacional y /o regional y su aportación económica (Cardozo, Velásquez y Rodríguez, 2012).

Su importancia a lo largo del tiempo ha ido incrementando, las PyMES tuvieron un mayor auge debido a las políticas públicas que implementó la Secretaría de Economía, donde uno de los instrumentos que implementaron fue el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME); el cual tiene como finalidad apoyar a las empresas de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, con el otorgamiento de apoyos temporales a proyectos que tienen como finalidad fomentar la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Secretaria de Economía, 2016).

Sin duda, en México la Pequeña y Mediana empresa son pieza fundamental, constituyéndose la columna vertebral de la economía nacional, por el alto índice de generación de empleos y su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) (Ochoa, Jacob, Leyva y López, 2014) constituyendo en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleo formales (Diario Oficial de la Federación).

Con base a estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en 2009, las PyMES representan un 4.8% del total de las empresas, generando un 26.4% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 31.2% de empleo a nivel nacional (Rangel, Aguilera, González y Fernández, 2014).

### **1.3 Estratificación y Clasificación de las PyMES**

Existe una gran diversidad de criterios para definir a la pequeña y mediana empresa. Los organismos encargados de este rubro, sugieren elementos comunes para poder establecer la clasificación de las PyMES, tales como el número de empleados y volumen de ventas mismos que se encuentran presentes en autores, países y organismos. Sin embargo, cada país determina las características ad hoc para clasificarlas (Cardozo, *et al.*, 2012).

En México considerando que el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 señala como uno de sus objetivos lograr una economía competitiva, que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico, que la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa tiene como objeto promover el desarrollo económico nacional a través de la creación de las mismas en común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público consideraron pertinente establecer una estratificación tomando como criterios el número de trabajadores y el monto de ventas anuales. A continuación se muestra la tabla con la respectiva estratificación:

**TABLA No. 1**  
**CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación 25 de junio de 2009

Como puede apreciarse los criterios que se utilizan en México según datos del Diario Oficial de la Federación, para estratificar a la pequeña y mediana empresa son: el número de trabajadores, el monto de ventas anuales y un tope máximo combinado.

Se considera una Microempresa cuando ésta tiene hasta diez trabajadores, con un rango de ventas anuales de hasta cuatro millones de pesos con un tope máximo de 4.6.

Las empresas pequeñas en el sector de comercio tendrán un rango de número de trabajadores desde once hasta treinta, con un rango de ventas anuales desde cuatro punto cero uno hasta cien millones de pesos con un tope máximo de noventa y tres; en el sector de industria y servicios el rango de número de trabajadores es desde once hasta cincuenta, con un rango de ventas anuales desde cuatro punto cero uno hasta cien millones de pesos con un tope máximo de noventa y cinco.

Las empresas medianas en el sector de comercio tienen un rango de número de trabajadores desde treinta y uno hasta cien, siendo un rango desde cincuenta y uno hasta cien para el sector de servicios, con un rango de ventas anuales desde cien punto cero uno hasta doscientos cincuenta millones de pesos con un tope máximo de doscientos treinta y cinco para ambos.

A diferencia del sector industria donde el rango de número de trabajadores es desde cincuenta y uno hasta doscientos cincuenta, con un rango de ventas anuales desde cien punto cero uno hasta doscientos cincuenta millones de pesos con un tope máximo de doscientos cincuenta.

#### **1.4 Las PyMES en México**

De acuerdo a cifras arrojadas por el censo económico llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2014, a nivel nacional existen un total de 5'664,515 unidades económicas teniendo 29'893,584 personas ocupadas, de las cuales el 8.5%, es decir 482,247 son del sector manufactura con 5'004,479 de personal ocupado, el 16.7% del total (INEGI, 2014). En el caso del estado de Aguascalientes existen 62,066 unidades económicas con un total de 380,689 personas ocupadas; de las cuales el 9%, es decir 5,586 son del sector de manufactura con 124,485 de personal ocupado, el 32.7% (INEGI, 2014).

Así mismo los subsectores de manufacturas que concentran una mayor participación en el empleo en Aguascalientes son diez. El primero, la fabricación de equipo de transporte con una participación porcentual de 25.8%; el segundo, la fabricación de equipo computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos con un 14.2%; el tercero, la industria alimentaria con un 14.8%; el cuarto, la fabricación de prendas de vestir con 12.1%; el quinto, la fabricación de productos metálicos con el 7.2%; el sexto, la fabricación de muebles, colchones y persianas con el 4.4%; el séptimo, la fabricación de maquinaria y equipo con el 3.1%; el octavo, la fabricación de productos textiles, excepto

prendas de vestir el 3.0%; el noveno, la fabricación de productos a base de minerales no metálicos con el 2.8% y por último el décimo, la industria de las bebidas y del tabaco con el 2.8% (INEGI, 2014).

### **1.5 Las PyMES en Aguascalientes**

De acuerdo a cifras arrojadas por el censo económico llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2014, en el estado de Aguascalientes existen un total de 47,449 unidades económicas del sector privado y paraestatal, el 1.1% del total del país y 269,467 personas ocupadas.

La rama del sector industrial, la fabricación de automóviles y camiones ha ocupado en los últimos tres censos, el primer lugar, con participaciones que oscilan entre el 15.6 y 22.8 por ciento. El segundo lugar corresponde a la fabricación de partes de vehículos automotores. Las actividades que se mantuvieron en el mismo lugar fueron las comerciales de abarrotes y alimentos al por menor y al por mayor, así como automóviles y camionetas al por menor.

**TABLA No. 2**  
**PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES**

Principales actividades económicas del estado de Aguascalientes según ingresos

Actividad económica	Participación porcentual			Lugar de importancia		
	2003	2008	2013	2003	2008	2013
Automóviles y camiones	15.6	19.5	22.8	1	1	1
Partes para vehículos automotores	8.0	13.7	16.5	2	2	2
Abarrotes y alimentos al por mayor	5.1	3.5	5.0	3	4	3
Tiendas de autoservicio al por menor	3.5	3.0	4.0	7	5	4
Materias primas para la industria al por mayor	4.6	6.8	3.7	4	3	5
Combustibles y lubricantes al por menor	4.0	2.8	3.6	5	9	6
Elaboración de productos lácteos	2.3	2.9	2.8	10	6	7
Abarrotes y alimentos al por menor	2.9	2.9	2.2	8	8	8
Componentes electrónicos	3.7	2.9	1.9	6	7	9
Automóviles y camionetas al por menor	2.0	1.9	1.9	11	10	10

Nota: la suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al factor de redondeo.

Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI

Siguiendo con las estadísticas del estado de Aguascalientes en cuanto a las características de las unidades económicas divididas por actividad se encuentra de la siguiente manera:

En primer lugar están las que se dedican al comercio con una participación de 44.8% al tener 21,255 unidades, las cuales mantienen a un 27.8% del personal ocupado es decir, a 75,001 personas; en segundo lugar se ubican los servicios privados no financieros que comprenden el 43.6% con 20,667 unidades económicas, las cuales mantienen un 31.8% del personal ocupado es decir a 85,756 personas; en tercer lugar están las industrias manufactureras con 9.9% al contar con 4,678 unidades económicas y a pesar de ser relativamente pocas las industrias mantienen al 32.5% de personas ocupadas es decir, 87,609 personas incluso más que la industria de comercio y servicios privados financieros que cuentan con mayor número de empresas; y por último, pero no por eso menos importante está el resto de actividades con 1.8% es decir, 849 unidades económicas que

mantienen ocupadas a 21,102 personas un 7.8%. En la siguiente tabla se puede ver a detalle las características de cada una de las actividades económicas.

**TABLA No. 3**  
**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS POR TIPO DE ACTIVIDAD**

**Características principales de las unidades económicas por tipo de actividad, 2013**

Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total	Personal ocupado no dependiente	Remuneraciones	Gastos totales	Ingresos totales	Producción bruta total
<b>Total Aguascalientes</b>	<b>47 449</b>	<b>269 467</b>	<b>35 742</b>	<b>16 464 748</b>	<b>191 766 537</b>	<b>235 658 866</b>	<b>183 482 867</b>
Industrias manufactureras	4 678	87 609	11 665	9 205 359	114 024 453	135 557 774	138 239 920
Comercio	21 255	75 001	13 459	2 489 286	62 149 827	72 772 539	17 545 115
Servicios privados no financieros	20 667	85 756	7 401	3 136 492	7 467 151	14 529 388	14 442 069
Resto de actividades	849	21 101	3 217	1 633 611	8 125 106	12 799 165	13 255 763

*Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI*

La actividad a estudiar en este caso práctico es la Industria manufacturera, en líneas anteriores se describió un poco su importancia al mantener a un 32.5% de personas ocupadas, éste se divide en subsectores donde son diez en los que se concentra una mayor participación en el empleo. El primero, la fabricación de equipo de transporte con una participación porcentual de 25.8%; el segundo, la fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos con un 14.2%; el tercero, la industria alimentaria con un 14.8%; el cuarto, la fabricación de prendas de vestir con 12.1%; el quinto, la fabricación de productos metálicos con el 7.2%; el sexto, la fabricación de muebles, colchones y persianas con el 4.4%; el séptimo, la fabricación de maquinaria y equipo con el 3.1%; el octavo, la fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir el 3.0%; el noveno, la fabricación de productos a base de minerales no metálicos con el 2.8% y por último el décimo, la industria de las bebidas y del tabaco con el 2.8% (INEGI, 2014).

Por otro lado a nivel de municipio, Aguascalientes ocupó el primer lugar en todas las variables, al registrar 77.2% de unidades económicas, 76.1% de personal ocupado, 74.5% de las remuneraciones y 79.6% de la producción bruta total. Y en cuanto al municipio de Calvillo, éste ocupa el tercer lugar junto con Rincón de Romos al contar con 3.6% de unidades económicas, 2.4% de personal ocupado, 1.1% de remuneraciones y 0.4% de producción bruta total.

**TABLA No. 4**  
**VARIABLES SELECCIONADAS SEGÚN MUNICIPIO**

**Variables seleccionadas según municipio, 2013**  
(Porcentajes)

Municipios	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Producción bruta total
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Aguascalientes	77.2	76.1	74.5	79.6
Jesús María	7.3	11.6	14.0	10.8
San Francisco de los Romo	1.7	4.0	7.0	6.2
Rincón de Romos	3.6	2.1	1.5	1.1
Tepezalá	0.7	0.5	0.7	0.9
Asientos	1.3	0.7	0.2	0.5
Calvillo	3.6	2.4	1.1	0.4
Pabellón de Arteaga	3.0	1.7	0.6	0.3
El Llano	0.5	0.3	0.1	0.1
Cosío	0.6	0.4	0.2	0.1
San José de Gracia	0.6	0.3	0.1	NS

Nota: orden de acuerdo con la producción bruta total.  
 NS: no significativo.

*Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI*

## 1.6 La Pequeña y Mediana Empresa del Sector Manufacturero

En este subtema se analizan las características del sector Manufacturero debido a que el presente caso práctico va dirigido a este sector. De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2007 (SCIAN) se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 sub ramas y 292 clases de actividad.

Las industrias manufactureras están constituidas por unidades económicas que se dedican principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con la finalidad de obtener productos nuevos. También se consideran como parte de las manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras (INEGI, 2008).

Este sector se caracteriza por ser diversificado, es decir, que existen actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, junto con las industrias atomizadas, como son la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, de tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras (INEGI, 2008).

Según la información de los Censos Económicos de 2014 indican que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 44.3% del total nacional, concentrando 11.7% de las unidades económicas y 23.5% del personal ocupado.

Las empresas micro (de hasta 10 personas) representan el 92.5% de las unidades económicas del total del sector, 23.2% del personal ocupado total generaron 2.4% de la producción bruta total; es decir, muchos establecimientos generan poca producción.

Por otra parte, las empresas grandes representan sólo el 0.7% del total de unidades económicas, ocupan a una de cada dos personas (49.7%), y produjeron 4 de cada 100 pesos (77.1%); pocas empresas grandes generan volúmenes de producción.

De los 21 subsectores que conforman este sector, el que compete a este trabajo es la *industria alimentaria*, siendo uno de los más sobresalientes por el número de personas que ocuparon, con 833,400 personas el 17.3% del sector, así mismo registró el mayor número de unidades económicas con 144,104 que representan el 33% del total.

**TABLA No. 5**  
**INDUSTRIAS MANUFACTURERAS**  
**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES POR TAMAÑO (2008)**

Subsector y tamaño	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Producción bruta total		Total de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Millones de pesos	%	Millones de pesos	%	Millones de pesos	%
<b>Total manufacturas</b>	<b>436 851</b>	<b>100.0</b>	<b>4 661 062</b>	<b>100.0</b>	<b>367 793</b>	<b>100.0</b>	<b>4 876 999</b>	<b>100.0</b>	<b>1 586 991</b>	<b>100.0</b>
Micro	404 156	92.5	1 080 713	23.2	15 797	4.3	114 644	2.4	64 912	4.1
Pequeños	22 349	5.1	467 197	10.0	24 201	6.6	198 785	4.1	69 840	4.4
Medianos	7 113	1.6	797 907	17.1	65 407	17.8	802 968	16.5	279 994	17.6
Grandes	3 233	0.7	2 315 245	49.7	262 389	71.3	3 760 602	77.1	1 172 245	73.9
<b>311 Industria alimentaria</b>	<b>144 104</b>	<b>100.0</b>	<b>833 400</b>	<b>100.0</b>	<b>39 510</b>	<b>100.0</b>	<b>710 957</b>	<b>100.0</b>	<b>204 203</b>	<b>100.0</b>
Micro	138 682	96.2	389 481	46.7	5 174	13.1	45 957	6.5	24 998	12.2
Pequeños	4 014	2.8	78 357	9.4	3 208	8.1	46 045	6.5	12 421	6.1
Medianos	1 006	0.7	111 413	13.4	7 924	20.1	184 912	26.0	45 907	22.5
Grandes	402	0.3	254 169	30.5	23 204	58.7	434 044	61.1	120 878	59.2

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009

## **CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.3 Importancia de la Planeación**

La Planeación, es la forma en la que los directores saben cómo organizar a la gente y los recursos, y en la que los administradores y sus seguidores tienen mayor probabilidad de cumplir con las metas (Cuero, Espinoza, Guevara, Montoya, Orozco y Ortiz, 2007).

A su vez es indispensable destacar que las organizaciones deben realizar una planeación estratégica adecuada a su contexto, tomando en cuenta su estado actual, hacia dónde quieren llegar y por ende cuáles son las estrategias necesarias para lograrlo, incluso éstas determinarán las acciones adecuadas para lograr sus objetivos. Su importancia radica en que brinda el camino a seguir (Jácome, 2013) donde se especificaran las estrategias que deben de realizarse dentro de la organización para que por medio de ellas los recursos se vean transformados en utilidades, disminuir el nivel de vulnerabilidad, actuar con mayor efectividad y así obtener resultados vitales que coadyuven a las organizaciones a ser líderes en el mercado (Álvarez, 2006).

En cambio si no se cuenta con una estrategia definida, las empresas pueden empezar a implementar actividades que pueden ser incongruentes con el fin que se está buscando (Jácome, *et al.*, 2013).

## 2.4 Estrategia

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor). Por lo tanto debido a su terminología el significado primario de estrategia es “el arte de dirigir las operaciones militares”.

En la actualidad se habla de estrategia en todos los ámbitos, como por ejemplo en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura y en cada aspecto de la vida diaria (Contreras, 2013). En este trabajo competen las estrategias empresariales, donde para Andrews (1998) es un patrón de decisiones que se toman dentro de las organizaciones, las cuales determinan los objetivos y las metas, creando así los planes adecuados para el logro de los mismos. Así mismo para Beaver (2007), las estrategias son las acciones que toman las empresas en la búsqueda para conseguir sus objetivos, ya que posibilita un ambiente favorable para el desempeño organizacional.

Sin embargo para Davies (2000), la estrategia se identifica por tener diversas facetas, múltiples caminos y por lo tanto varios resultados, es por eso que el diseño de la misma es complejo y más difícil la implementación que proponer soluciones lineales. Este autor al hablar de estrategia lo asemeja con la Torre de Babel, porque todos quieren expresar ideas y que éstas sean válidas, pero nadie entiende a nadie, lo cual trae como consecuencia que las organizaciones cometan errores que los alejan de lo que realmente están persiguiendo.

También es transcendental que a la hora de fijarse los objetivos deben de tener presente que las estrategias que los llevará a cumplir los mismos, deben de ser acorde a la situación que está viviendo la organización y no solo replicar las acciones que está teniendo la competencia, lo cual implica que las ideas y/o pensamientos que se vayan a convertir en estrategias deben de estar en constante movimiento.

Es importante resaltar que los administradores son el eje principal de la preparación de estrategias y tienen bajo su responsabilidad el formular las estrategias necesarias que les brinden una ventaja competitiva y además aplicarlas. El éxito de las organizaciones va a depender directamente en la función estratégica de los administradores.

## **2.5 Proceso de la Planeación Estratégica**

En este subtema se describirán los pasos a seguir para una Planeación Estratégica según Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, así como el de Fred R. David.

### **2.5.1 Modelo de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones**

Según Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2009) muchos autores argumentan que las estrategias son el resultado de una planeación formal y que la dirección formal es la función más importante, sin embargo, para estos dos autores en algunas ocasiones las estrategias valiosas pueden nacer de lo más profundo de la organización sin una previa planeación. A continuación se describe el modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias según Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones:

#### **1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas**

El primer paso es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura, de donde se formularán las estrategias. Dicha misión debe contener cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización, es decir, el motivo de su existencia; la declaración de cómo se ven en un futuro, conocido como la visión; la manifestación de sus valores de dicha organización los cuales se deben comprometer a respetar y ser el actuar de día a día y por último, pero no menos importante la declaración de las principales metas.

**Misión**

En la misión se debe de definir de una manera clara la organización. En resumen debe de contestar a las siguientes preguntas: “¿Cuál es nuestro negocio?”, “¿Cuál será?” y “¿Cuál debe ser?”. Se debe de tener en cuenta que la misión debe de estar enfocada hacia los clientes, a las necesidades que esta satisface y no hacia los productos que como organización ofrece, debido a que el producto solo es la manifestación física de la satisfacción de esa necesidad.

**Visión**

La visión representa lo que la organización quiere alcanzar, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

**Valores**

Los valores de una organización establecer las formas en las que tanto administradores como empleados deben de desempeñarse con la finalidad de que se logre la misión. Los valores son considerados la cultura organizacional, son los que dictan los estándares y las normas para así controlar la forma en la que los empleados se desempeñan para alcanzar la misión y meta de la organización.

**Metas principales**

Una vez que ya la organización cuenta con misión, visión y valores, llega la hora de establecer las metas. Se debe de entender como meta un estado futuro deseado, preciso y medible; es decir, qué debe de realizar la compañía para poder llevar a cabo su misión, visión y valores; y no se debe de dejar a un lado sus principales características, esto es, que las metas deben de ser precisas y medibles; deben de referirse a temas esenciales; deben ser desafiantes pero sin dejar de ser realistas y por último se debe de especificar el periodo en el que se desea alcanzarlas.

**2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.**

El propósito primordial del análisis del ambiente competitivo externo es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir para alcanzar la misión. Se deben de examinar tres ambientes interrelacionado, el ambiente de la industria en la que opera la organización, el ambiente nacional y el ambiente socioeconómico.

**3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.**

El análisis interno comprende la revisión de los recursos, la capacidad y las aptitudes de la empresa, con la finalidad de detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

**4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y construir un modelo de negocio viable.**

Esta etapa implica generar un conjunto de alternativas estratégicas y opciones de estrategias futuras por seguir, desde las fortalezas y debilidades internas de la organización y sus oportunidades y amenazas externas. A esta comparativa comúnmente se le conoce como Análisis FODA, donde su propósito principal es identificar las estrategias para aprovechar

las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la organización y finalmente socavar las debilidades.

## **5. Implementación de las estrategias.**

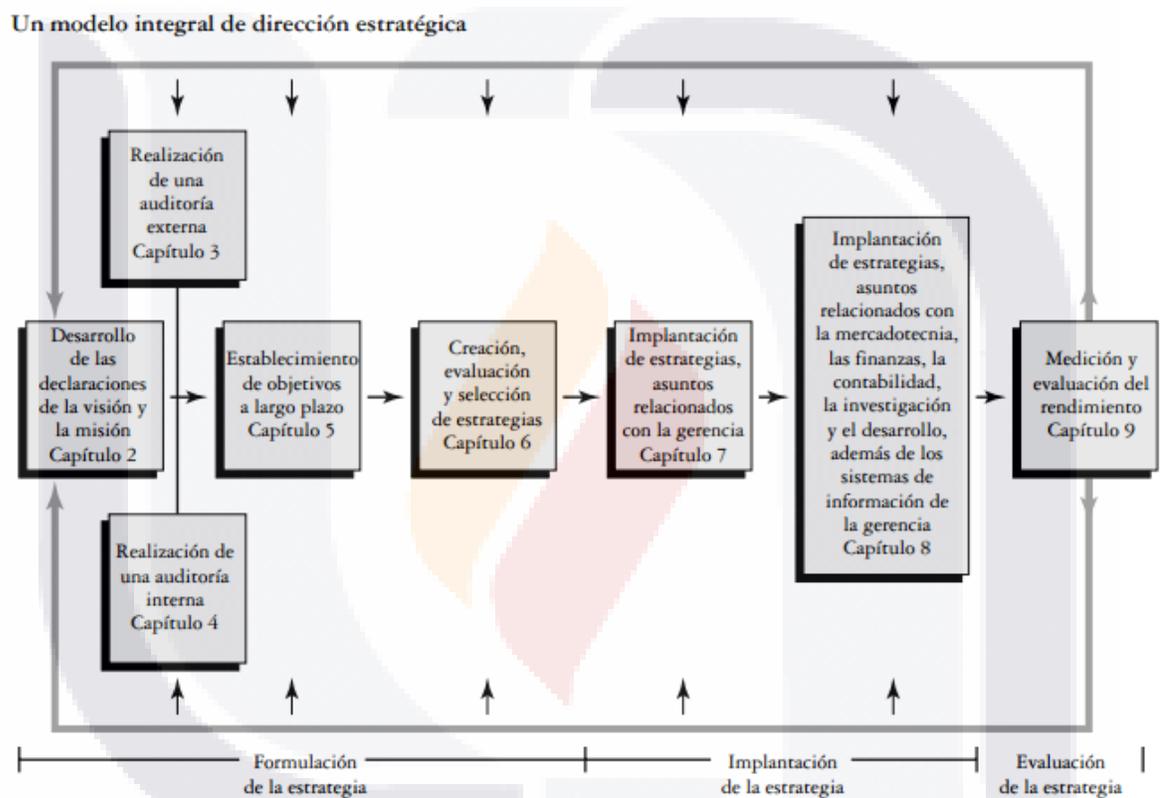
Una vez que se han escogido las estrategias adecuadas para la organización, éstas deben de ponerse en práctica y los administradores deben de supervisar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de tal manera que sea congruente para el éxito de la organización, donde la finalidad es maximizar la rentabilidad y las utilidades.

### **2.5.2 Modelo de Fred R. David**

Para Fred R. David (2003) el modelo de dirección estratégica no se divide ni se realiza con claridad en la práctica, esto es debido a que existe una interacción entre los niveles jerárquicos los cuales impiden el avance del plan estratégico de una forma independiente; también dice que es más fácil poder aplicar el proceso de dirección estratégica en las empresas más grandes y establecidas, donde la formalidad se refiere al grado en que se designan las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. A diferencia de las empresas pequeñas, que tienden a ser menos formales.

El modelo que Fred R. David hace referencia y expone es el siguiente:

**FIGURA No. 1**  
**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**FRED R. DAVID**



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

## **1. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión**

La declaración de la Misión y Visión es muy importante, ya que en algunas ocasiones ésta ha sido denominada como el credo de las organizaciones, una declaración del propósito, de la filosofía, de las creencias, de principios de negocios o bien la declaración que define al negocio, ya que revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. También es primordial que tanto la misión como la visión sean declaradas entre gerentes y empleados, para que las adopten y así puedan guardarlas tanto en la mente como en el corazón, y así sea el motor de su actuar día a día.

## **2. Realización de una auditoria externa**

La finalidad del análisis externo es crear una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de las amenazas que deben evitarse. Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas y 5) fuerzas competitivas. Cabe resaltar, que las fuerzas externas afectan de manera directa a los productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado y los tipos de servicio que se ofrecen.

## **3. Realización de una auditoria interna**

En esta etapa se debe centrar en la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de la empresa en las áreas funcionales, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo.

## **4. Establecimiento de los objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias, y las estrategias representan las acciones que se implementarán para lograrlos. El periodo considerado para los objetivos a largo plazo es de dos a cinco años. Éstos deben

de ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes.

### **5. Creación, evaluación y selección de estrategias**

Se centra básicamente en la creación y evaluación de alternativas de estrategias, así como en la selección de las estrategias que permitan a la empresa lograr su misión y objetivos.

### **6. Implantación de estrategias, asuntos relacionados con la gerencia**

En esta etapa se lleva el pensamiento estratégico a la acción, para que este proceso de transición se lleve a cabo de una mejor manera los gerentes y los empleados de la empresa deben de conocer el negocio y sentirse parte del mismo; ya que la ejecución de las estrategias afecta desde los niveles más altos hasta los más bajos.

### **7. Implantación de estrategias, asuntos relacionados con la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la investigación, y el desarrollo, además de los sistemas de información de la gerencia.**

En este paso, se debe de tomar en cuenta los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas y contabilidad, los sistemas de información de la gerencia, ya que son fundamentales para la implantación exitosa de la estrategia. Entre los temas a analizar son: la segmentación de mercado, el posicionamiento en el mercado, la evaluación del valor de una empresa, la determinación del grado en que se deben de utilizar la deuda o las acciones como fuente de capital, la preparación de estados financieros pro forma, la contratación de servicios externos y la creación de un sistema de apoyo informativo.

## 8. Medición y evaluación del rendimiento

Para poder realizar una medición y evaluación exitosa del rendimiento de las estrategias se deben de tomar en cuenta los siguientes criterios: la congruencia, concordancia, viabilidad y ventaja competitiva.

### 2.6 Conceptos de planeación estratégica

Cuando se escucha el término de planeación estratégica, la mayoría de las personas lo asocia con un procedimiento complicado y que solamente compete a las organizaciones grandes, cuando la realidad es otra, siendo ésta muy sencilla y fácil de implementar.

La planeación estratégica es tan importante que incluso Álvarez (2006) la compara de la siguiente manera:

“Un plan estratégico es a la empresa, lo que el libreto al actor”

“Un plan estratégico es a la empresa, lo que un mapa a un turista”

“Un plan estratégico es a la empresa, lo que la partitura al director de orquesta”

“Un plan estratégico es a la empresa, lo que el instrumental quirúrgico al cirujano”

Es decir que la planeación estratégica es una herramienta que proporciona la dirección general de la organización.

“Es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para diseñar e implantar el Plan Estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional” (Álvarez, 2006)

## **2.7 Propósitos Generales de un Plan Estratégico**

Según Álvarez (2006) los propósitos de un Plan estratégico, son los siguientes:

1. Contar con una metodología y práctica que les permita a la organización formular y redefinir periódicamente Objetivos y Estrategias de negocio.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su Misión, sus Objetivos y su posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la Visión y Misión del negocio.
4. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
5. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

Si bien, hablar de un Plan Estratégico implica la definición de pasos que deben de seguir las organizaciones para poder garantizar su permanencia y después su crecimiento.

## **CAPÍTULO 3. La Profesionalización en las PyMES**

### **3.1 Conceptualización de la Profesionalización**

La profesionalización de las empresas familiares es uno de los temas a los que se ha prestado bastante atención, pero desafortunadamente también es uno de los menos comprendidos. La mayoría de las personas piensan que una empresa profesionalizada es aquella que está gestionada y/o su dirección está en manos de “profesionales”, de modo que las personas que emprenden un negocio y no cuentan con un perfil para el puesto son considerados “no profesionales”. De ahí que desde la perspectiva de la consultoría y el asesoramiento, los problemas de la empresa familiar son consecuencia de una ausencia de profesionalidad, por lo que la solución que ofrecen es la contratación de personas profesionales (ajenas a la empresa), sin embargo la profesionalización no tiene nada que ver con la persona que dirige, es decir, si es familia u alguien de fuera, sino más bien en las directrices que guiarán a la empresa (Gimeno, A., 2013).

Desde la perspectiva de los autores López, Flores y Chávez (2013) ellos definen a la profesionalización de la siguiente manera:

“Una compañía es considerada profesional cuando muestra altos niveles de desempeño y ética. Estos niveles se alcanzan generando una cultura que ponga énfasis en el desempeño, al tiempo que se adhieren a valores fundamentales de la compañía, aprenden en forma constante, y se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimientos y recompensas. Las culturas de negocios profesionales se nutren de los esfuerzos de sus líderes y de procesos formales: fijar metas y reglas claras, valorar el desempeño y la ética de los empleados, contratar personal sobre la base de su capacidad para contribuir, y otorgar ascensos también en función de las contribuciones. Una compañía puede ser de propiedad de una familia, estar administrada por la familia y ser profesional”.

De acuerdo a Farías (2005) la profesionalización significa llevar a la empresa de una gestión empírica a una científica, es decir que la conduzca al desarrollo empresarial, permitiendo la transición de la empresa para hacerla más competitiva. Uno de los principales objetivos de la profesionalización es modificar su estructura; los problemas que hay que resolver, en este aspecto se resumen en los siguientes puntos: las pautas de manejo, cómo se determinarán las responsabilidades y se delegará autoridad, cómo se reconocerá y compensará el rendimiento (Farías, 2005, citado en López, Flores, Solís y Chávez, 2013).

En otras palabras, la profesionalización es pasar por un proceso, en el cual la empresa se empieza a manejar y administrar como un negocio, en lugar de una familia; en donde se invitan personas por sus habilidades, capacidades y experiencia, sin importar si son o no miembros de la familia. Es importante resaltar que una empresa puede estar dirigida por un familiar y aun así ser una empresa profesionalizada, siempre y cuando éste actúe con base a conocimientos y no intuición; incluso es posible que esta combinación (familiar y profesional a la vez) tenga más ventajas para asegurar a los interesados, familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores. Es cuestión de una transformación de mentalidad gradual en cada uno de los elementos de la empresa, en especial quienes deben de mostrar un mayor nivel de compromiso son los altos directivos (Flores, Vega y Chávez, 2015).

### 3.2 Diferencias entre una Empresa Familiar Profesional y una Empresa Familiar No Profesional

El proceso de la profesionalización transforma a la empresa familiar no sólo en una estructura, sino en un sentido más amplio. En la siguiente tabla Belausteguigoitia, define a una empresa familiar profesionalizada y a una no, permitiendo identificar los elementos que se deben de trabajar para llegar a la profesionalización.

**TABLA No. 6**  
**DIFERENCIAS ENTRE EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL Y**  
**EMPRESA FAMILIAR NO PROFESIONAL**

<b>Empresa Familiar Profesional</b>	<b>Empresa Familiar No Profesional</b>
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección Objetiva y racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada en la información.	Toma de decisiones basada en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puestos se logran manteniendo las buenas relaciones los jefes siendo leal hacia ellos.
Existe un consejo administrativo operativo.	No existe un consejo administrativo

Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre los puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menos posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizadas: se delega la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delega autoridad ni responsabilidades.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo familiar que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de la familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen bien claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de su capacitación.
Existe una Planeación Estratégica.	Se improvisa sin rumbo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

*Fuente: Diferencias entre Empresas Familiares Profesionalizadas y las que no lo están, Imanol Belausteguigoitia, 2004.*

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el tipo de estudio para la elaboración del Plan Estratégico para la Profesionalización de las Pymes Manufactureras: Caso de la Industria de Dulces de Guayaba en el Municipio de Calvillo, Aguascalientes.

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva, exploratorio y no experimental.

#### 3.3 Tipo de Investigación

Esta investigación comprende un estudio de tipo descriptivo. Los estudios descriptivos tienen la finalidad de describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; detallar cómo es que se manifiestan. Una de las principales características es que buscan “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989 citado por Hernández 2006).

Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vaya la redundancia) describir lo que se investigó (Hernández, *et al.*, 2006).

En este Caso Práctico se busca justamente describir la situación actual de las pymes manufactureras de dulces de guayaba del municipio de Calvillo, Aguascalientes. Con la

finalidad de conocer sus características y así medir el nivel de profesionalización en el que se encuentran y en consecuencia proponer un Plan Estratégico para su profesionalización.

### **3.4Diseño de Investigación**

El diseño de investigación se define como no experimental y exploratorio.

#### *No experimental:*

Lo que se realiza en esa investigación es observar el fenómeno tal como es y se desarrolla en su contexto natural, para después analizarlos. En una investigación con diseño no experimental, ninguna de las variables de estudio se puede modificar, por lo tanto no se construye ninguna situación, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas por el investigador al igual que sus efectos (Hernández, *et al.*, 2006)

En este caso práctico el sector manufacturero de dulces de guayaba de municipio de Calvillo, ya cuenta con sus características definidas, en la que se hizo un proceso de recopilación de información de forma sistemática.

#### *Exploratorio:*

En un marco teórico exploratorio porque “no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). Como lo son la elaboración de un Plan Estratégico para la Profesionalización de las Pymes Manufactureras: caso de la Industria de Dulces de Guayaba en el Municipio de Calvillo, Aguascalientes.

### **3.5 Población y Muestra**

Sujetos, universo, población y muestra: la población de estudio consistió en la Pequeña y Mediana empresa del sector manufacturero: caso de la industria de dulces de guayaba en el municipio de Calvillo, Aguascalientes, contenidas en el Directorio estadístico nacional de Unidades económicas (DENUE) actualizado en el segundo semestre de 2016. Siendo un total de seis empresas las que lo conforman.

### **3.6 Recolección de Datos**

Se recopiló información por medio del Directorio estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) para conocer la magnitud del sector y así poder identificar a las pymes que conforman el mismo.

Para medir el nivel de profesionalización se consideró pertinente adecuar un cuestionario, por lo cual se utilizaron como referencia el de la M.A. Beatriz Elena Peña Govea 2007 y el del Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius. El cuestionario se aplicó a las seis pymes que conforman el sector manufacturero de dulces de guayaba del municipio de Calvillo, Aguascalientes.

Cabe destacar que la etapa de recopilación de datos tuvo como antecedente la planeación y preparación de los trabajos de captación, involucrando el diseño y la aplicación de un instrumento de medición, así como la preparación de los datos obtenidos.

### **3.7 Instrumento de medición**

El instrumento es un cuestionario que fue diseñado con otros dos: el de M.A. Beatriz Elena Peña Govea 2007 y del Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius. El cual consta de tres bloques: perfil de la empresa y el empresario, estrategias y profesionalización.

En el primer bloque se recaban los datos generales para determinar el perfil de la empresa y empresario, consta de seis preguntas, donde se pregunta el nombre de la empresa, los años que tiene de existencia, la preparación profesional del dueño, la profesión en caso de contar con estudios profesionales, si el dueño es el director general y la edad del gerente actual.

En el segundo bloque consta de cinco preguntas donde se cuestiona si la empresa cuenta con misión, visión, valores, objetivos, metas, pronósticos, procedimientos, presupuestos y organigrama; si tienen algún asesor externo de carácter administrativo; si cuentan con algún apoyo financiero externo y de ser así, quién es la institución que lo otorgó y por último, en qué áreas de la empresa se requiere alguna asesoría.

Y el tercer bloque donde se mide el nivel de profesionalización en el que se encuentra la empresa. Donde se hace un diagnóstico sobre los tres subsistemas: empresa, familia y propiedad para detectar aquellos puntos que merezcan especial atención. Para cada uno se plantean diez preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte de la derecha del cuestionario, siguiendo el criterio establecido, con escala Likert.

Las puntuaciones para interpretar los resultados del diagnóstico son las siguientes (Belausteguigoitia, 2004):

- Si se obtuvieron más de 120 puntos (el valor máximo es de 150), la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.
- Si se obtuvieron entre 90 y 119, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- Si se obtuvieron entre 60 y 89, la empresa aún debe de realizar cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.
- Una calificación menor de 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

## 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizan los resultados de las encuestas aplicadas a cada una de las empresas que conforman el sector manufacturero de dulces de guayaba en el municipio de Calvillo, Aguascalientes, los cuales son fundamentales para el trabajo ya que a partir de éstos se determinará cuál será el Plan Estratégico adecuado para que este sector pueda profesionalizarse.

### 4.3 Resultados

En el siguiente caso Práctico se consideró un instrumento que proporcionara datos generales del ente económico y un análisis descriptivo de la situación de la profesionalización de la situación que tienen en temas de profesionalización y así poder evaluar el sector manufacturero de dulces de guayaba del municipio de Calvillo, Aguascalientes.

Se procede a presentar los resultados a partir de los puntos generales para después mostrar los puntos particulares es decir, como primera instancia se presentan las características principales del sector en su conjunto y el nivel de profesionalización en el que éste se encuentra. Y después, se exponen los resultados de cada una de las empresas en particular comprendiendo sus características primordiales y después el nivel de profesionalización en el que se encuentran.

Para ello se realizó una tabla donde se resume el sector y se muestran sus resultados:

**TABLA No. 7**  
**DATOS GENERALES DEL SECTOR**

SECTOR MANUFACTURERO: INDUSTRIA DE DULCES DE GUAYABA					
	A	B	C	D	E
Años de existencia de la empresa	64	4	13	10	20
Preparación Profesional	Secundaria	Primaria	Primaria	Profesional	No estudio
Profesión	NA	NA	NA	Administración	NA
Director General	Externo	Dueña	Socio	Socio	Socio
Edad del Gerente	41 - 45	46 - 50	51 - 55	36 - 40	36 - 40
Planeación Estratégica	Misión Visión Objetivos Metas Políticas Presupuestos Organigrama	No tiene	Misión Visión Objetivos Metas Políticas Presupuestos Organigrama	Misión Visión Objetivos Metas Políticas Presupuestos Organigrama	Misión Visión Objetivos Metas Políticas Presupuestos Organigrama
Asesoría Externa	Contador Abogado	Contador	Contador Abogado	Contador	Contador
Apoyo Financiero	Gobierno Federal Capital	Capital	Capital Gobierno estatal	Capital Gobierno	Capital
Empleados	30	15	40	25	25
Exporta	Si	No	Si	Si	Si

*Fuente: elaboración propia*

Como se puede observar en esta tabla el sector está conformado por cinco pymes que se dedican a producir dulces a partir de la guayaba.

De las cinco pymes la empresa “A” es la que lleva más tiempo en función con 64 años, le sigue la empresa “E” con 20 años, después la empresa “C” con 13 años, la empresa “D” con 10 años y por último, la empresa “B” que cuenta con menos años de existencia.

En cuestión de preparación profesional del dueño se observa que de las cinco pymes en una no tiene estudio, en dos primaria, en una secundaria y en otra profesional siendo Licenciado en Administración.

Cabe resaltar que de las cinco pymes solo en una el Director General es un externo, en otra es el dueño y en las tres restantes es uno de los socios. La edad del gerente esta entre 36 y 55 años.

En temas de Planeación Estratégica cuatro de las cinco tienen misión, visión, objetivos, metas, políticas, presupuestos y organigrama; solo una carece de la misma.

En materia de asesoría externa en las cinco tienen el apoyo de un contador y en dos de ellas abogado.

La forma en las que se han financiado en dos de las cinco ha sido por medio de Capital Propio mientras que en las otras tres ha sido con una combinación de Capital Propio con apoyos de Gobierno.

El número de empleados una de las pymes tiene 40 empleados, otra 30, dos de ellas 25 y otra con 15.

Y por último de las cinco cuatro de ellas exporta sus dulces a Estados Unidos, cabe destacar que la única que no exporta es la que tiene menos tiempo funcionando.

En el diagnóstico del desarrollo de la Empresa Familiar se realizó un total de 30 preguntas donde las opciones a contestar era del 1 al 5 en una escala Likert donde: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indeciso, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Estando divididas en tres rubros las preguntas: empresa, familia y propiedad. Y a partir de las respuestas se puede determinar la puntuación que indica el nivel de profesionalización.

**TABLA No. 8**  
**PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO**  
**DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Sector	
Puntuación	86

*Fuente: elaboración propia*

Donde la puntuación del sector fue de 86, por lo tanto se encuentra entre el rango 60 – 89, indicando que aún deben de realizarse cambios importantes para por un lado articular en forma armónica tanto la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios que aún no son tan evidentes.

Enseguida se muestra a detalle los datos generales y la puntuación de nivel de profesionalización de cada una de las empresas que conforman dicho sector.

A continuación se muestran los resultados individuales de las cinco empresas que conforman el sector.

Resultados de la Empresa A:

**TABLA No. 9**  
**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “A”**

EMPRESA A									
Existencia de la empresa	Preparación Profesional	Profesión	Director General	Edad Gerente	Planeación Estratégica	Asesoría Externa	Apoyo Financiero	Empleados	Exporta
64	Secundaria	NA	Externo	41 - 45	Misión Visión Objetivos Metas Políticas Presupuestos Organigrama	Contador Abogado	Gobierno Federal Capital	30	si

*Fuente: elaboración propia*

La empresa “A” tiene laborando desde 1953 hasta la fecha, teniendo en el mercado 64 años, el dueño de la empresa cuenta con un estudio de secundaria, su director general es un externo que tiene una edad entre 41 y 45 años.

En cuestiones de planeación estratégica se puede observar que es una empresa que cuenta con misión, visión, objetivos, metas, políticas, presupuestos y un organigrama.

También esta empresa, cuenta con asesoría externa para el desarrollo de sus actividades tanto en lo contable como en lo legal. Cabe destacar que esta empresa ha recibido apoyo del Gobierno Federal; cuenta con 30 empleados y tiene certificado FDA para poder exportar a Estados Unidos, también venden sus productos en otros estados como México, Guerrero, Sonora, Baja California Norte y Baja California Sur.

**TABLA No. 10**  
**PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO**  
**DE LA EMPRESA FAMILIAR “A”**

Empresa A	
Puntuación	86

*Fuente: elaboración propia*

En la empresa “A” al tener una puntuación de “86” y por lo tanto se encuentra entre el rango 60 – 89, indica que aún deben de realizarse cambios importantes para por un lado articular en forma armónica tanto la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios que aún no son tan evidentes.

La razón por la cual es que esta empresa obtuvo una calificación dentro de un rango donde todavía no se determina que está profesionalizada o en vías de profesionalizarse es porque, en el diagnóstico (el cual se puede ver en Anexos) de los tres rubros que son Familia, Empresa y Propiedad, en el último obtuvo una menor calificación debido que no se cuenta con un Plan de Sucesión.

Resultados de la Empresa B:

**TABLA No. 11**

**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “B”**

EMPRESA B									
Existencia de la empresa	Preparación Profesional	Profesión	Director General	Edad Gerente	Planeación Estratégica	Asesoría Externa	Apoyo Financiero	Empleados	Exporta
4	Primaria	NA	Dueña	46 - 50	No tiene	Contador	Capital	15	no

*Fuente: elaboración propia*

La empresa “B” tiene laborando cuatro años, el dueño de la empresa cuenta con un estudio de primaria, la dueña es la directora general y tiene una edad entre 46 y 50.

En cuestiones de planeación estratégica se puede observar que es una empresa que no cuenta hasta el momento con misión, visión, objetivos, metas, políticas, presupuestos y un organigrama.

También esta empresa, cuenta con asesoría externa para el desarrollo de sus actividades en el rubro contable. Cabe destacar que esta empresa funciona con capital de la dueña, tiene un total de 15 empleados y aún no exporta.

**TABLA No. 12**  
**PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO**  
**DE LA EMPRESA FAMILIAR “B”**

Empresa B	
Puntuación	67

*Fuente: elaboración propia*

En la empresa “B” al tener una puntuación de “67” y por lo tanto se encuentra entre el rango 60 – 89, indica que aún deben de realizarse cambios importantes para por un lado articular en forma armónica tanto la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios que aún no son tan evidentes.

La razón por la cual es que esta empresa obtuvo una calificación dentro de un rango donde todavía no se determina que está profesionalizada o en vías de profesionalizarse es porque, en el diagnóstico (el cual se puede ver en Anexos) de los tres rubros que son Familia, Empresa y Propiedad, en el último obtuvo una menor calificación debido que no se cuenta con un Plan de Sucesión y en cuestión de empresa aún falta establecer una planeación Estratégica adecuada.

Resultados de la Empresa C:

**TABLA No. 13**  
**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “C”**

EMPRESA C									
Existencia de la empresa	Preparación Profesional	Profesión	Director General	Edad Gerente	Planeación Estratégica	Asesoría Externa	Apoyo Financiero	Empleados	Exporta
13	Primaria	NA	Socio	51-55	Misión Visión Objetivos Metas Políticas Procedimientos Presupuestos Organigrama	Contador Abogado Mercadologo	Capital Gobierno Estatal Gobierno Municipal	40	si

*Fuente: elaboración propia*

La empresa “C” tiene laborando desde 2003 teniendo en el mercado 13 años, donde son seis socios los dueños de este ente económico, donde uno de los socios cuenta con un estudio de primaria, su director general es uno de los socios y tiene una edad entre 51y 55 años.

En cuestiones de planeación estratégica se puede observar que es una empresa que cuenta con misión, visión, objetivos, metas, políticas, presupuestos y un organigrama.

También esta empresa, cuenta con asesoría externa para el desarrollo de sus actividades tanto en lo contable, en lo legal y en lo comercial.

Cabe destacar que esta empresa nace con capital propio y ha recibido apoyos financieros por parte de Gobierno Federal, Estatal y Municipal; cuenta con cuarenta empelados y exporta a los estados Unidos.

**TABLA No. 14**  
**PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO**  
**DE LA EMPRESA FAMILIAR “C”**

Empresa C	
Puntuación	100

*Fuente: elaboración propia*

En la empresa “C” al tener una puntuación de “100” y por lo tanto se encuentra entre el rango 90 – 119, indica que la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

Resultados de la Empresa D:

**TABLA No. 15**  
**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “D”**

EMPRESA D									
Existencia de la empresa	Preparación Profesional	Profesión	Director General	Edad Gerente	Planeación Estratégica	Asesoría Externa	Apoyo Financiero	Empleados	Exporta
10	Profesional	Administración	Socio	36 - 40	Misión Visión Objetivos Metas Políticas Procedimientos Presupuestos Organigrama	Contador	Capital Apoyo de Gobierno	25	si

*Fuente: elaboración propia*

La empresa “D” tiene 10 años de existencia laborando desde 1953 hasta la fecha, teniendo en el mercado 64 años, el dueño de la empresa cuenta con un estudio profesional en el área de Administración.

El director general es un socio de la empresa que tiene una edad entre 36 y 40 años. En cuestiones de planeación estratégica se puede observar que es una empresa que cuenta con misión, visión. Objetivos, metas, políticas, presupuestos y un organigrama.

También esta empresa, cuenta con asesoría externa para el desarrollo de sus actividades contables.

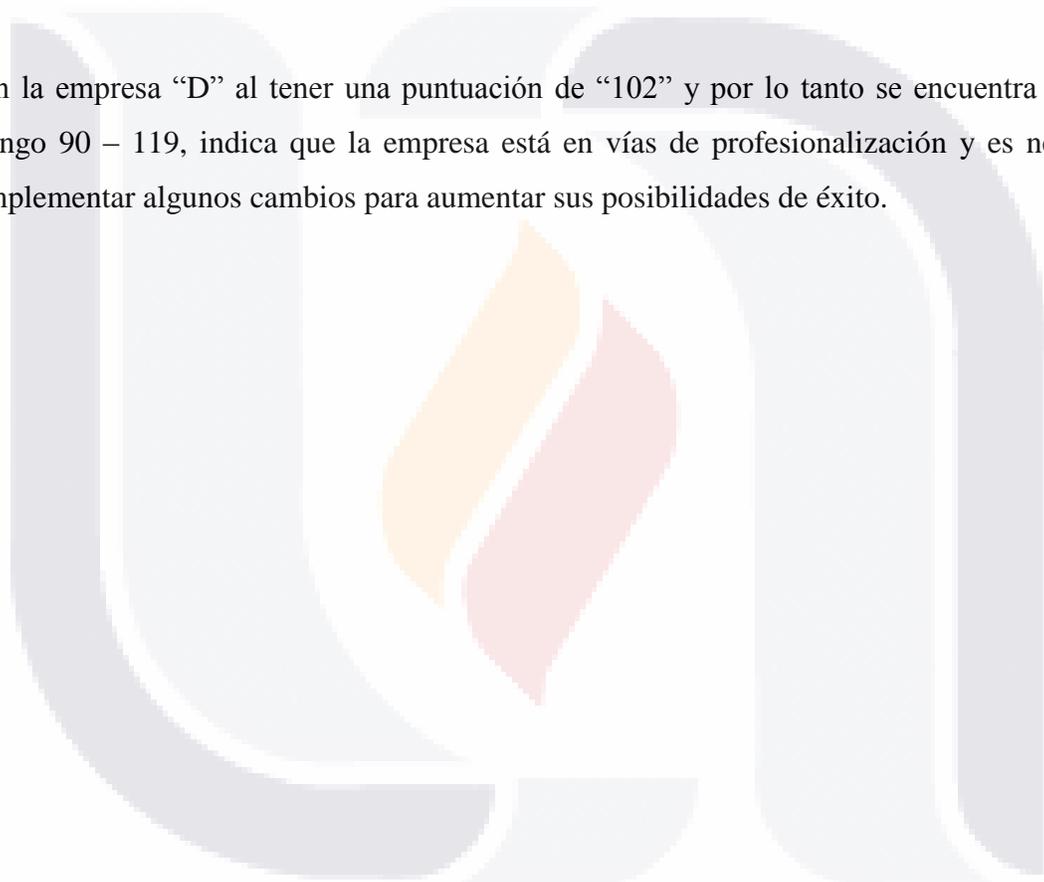
Cabe destacar que esta empresa ha recibido apoyo de Gobierno, cuenta con 25 empleados y exporta sus productos a Estados Unidos, igualmente tienen una tienda que comercializa sus productos en San Antonio Texas. Inclusive esta empresa cuenta con página de internet donde venden dan a conocer sus productos y en unos meses contarán con tienda en línea.

**TABLA No. 16**  
**PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO**  
**DE LA EMPRESA FAMILIAR “C”**

Empresa D	
Puntuación	102

*Fuente: elaboración propia*

En la empresa “D” al tener una puntuación de “102” y por lo tanto se encuentra entre el rango 90 – 119, indica que la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.



Resultados de la Empresa E:

**TABLA No. 17**  
**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “E”**

EMPRESA E									
Existencia de la empresa	Preparación Profesional	Profesión	Director General	Edad Gerente	Planeación Estratégica	Asesoría Externa	Apoyo Financiero	Empleados	Exporta
20	No estudio	NA	Socio	36 -40	Misión Visión Objetivos Metas Políticas Procedimientos Presupuestos Organigrama	Contador Administrador	Capital	26	si

*Fuente: elaboración propia*

La empresa “E” tiene 20 años, los dueños de la empresa no cuentan con estudios y uno de los socios es el director general que tiene una edad entre 36 – 40 años.

En cuestiones de planeación estratégica se puede observar que es una empresa que cuenta con misión, visión, objetivos, metas, políticas, presupuestos y un organigrama.

También esta empresa, cuenta con asesoría externa para el desarrollo de sus actividades tanto en lo contable como en lo administrativo.

Cabe destacar que esta empresa lleva a cabo sus funciones con capital de los socios, cuenta con 26 empleados y también exporta.

**TABLA No. 18**  
**PUNTUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO**  
**DE LA EMPRESA FAMILIAR “C”**

Empresa E	
Puntuación	73

*Fuente: elaboración propia*

En la empresa “E” al tener una puntuación de “73” y por lo tanto se encuentra entre el rango 60 – 89, indica que aún deben de realizarse cambios importantes para por un lado articular en forma armónica tanto la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios que aún no son tan evidentes.

La razón por la cual es que esta empresa obtuvo una calificación dentro de un rango donde todavía no se determina que está profesionalizada o en vías de profesionalizarse es porque, en el diagnóstico (el cual se puede ver en Anexos) de los tres rubros que son Familia, Empresa y Propiedad, en el último obtuvo una menor calificación debido a que no se cuenta con un Plan de Sucesión.

#### **4.4 Determinación del Plan Estratégico**

Con el análisis que se llevó a cabo de los resultados que se obtuvieron después de aplicar el cuestionario para medir el nivel de profesionalización de las pymes que conforman el sector manufacturero de dulces de guayaba del municipio de Calvillo, surge la propuesta de un Plan Estratégico que ayudará a estos entes económicos a tener una sucesión de administración empírica a una científica; todo esto sustentado con la información antes redactada en el apartado de Marco Teórico.

Con los resultados obtenidos se puede deducir que las pequeñas y medianas empresas tienen que implementar asesorías en distintas áreas de la empresa, para evitar su estancamiento y declive de las mismas. Así como una estructuración administrativa en la que implementen una misión, visión y objetivos congruentes con la organización.

En el sector manufacturero de dulces de guayaba que están en el municipio de Calvillo son cinco, según la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Comparten una particularidad que las caracteriza, y es que son empresas familiares, a su vez comparten la problemática de no estar profesionalizadas y no contar con una planeación estratégica lo cual trae como consecuencia la poca o nula consolidación de las mismas.

Cabe destacar que la profesionalización requiere que las empresas desarrollen estrategias o planes de largo plazo o que integren las necesidades de la empresa en un ámbito particular como: un plan de sucesión familiar, un protocolo familiar que defina las condiciones de trabajo de los familiares dentro de la organización y todo lo que implica. Así mismo se recomienda la existencia de un consejo de administración operativo.

Con la finalidad de coadyuvar a estas empresas a que den ese salto de ser una empresa no profesional a una profesional, se propone un Plan Estratégico para la profesionalización de la Pyme manufacturera: caso de la industria de dulces de guayaba en el municipio de Calvillo, Aguascalientes. En el cual primordialmente se recomienda

### **Plan Estratégico para la Profesionalización de las Pymes Manufactureras: Caso de la Industria de Dulces de Guayaba en el Municipio de Calvillo, Aguascalientes.**

La planeación estratégica es la función administrativa básica, cuando se realiza adecuadamente da la pauta para las funciones de organización, dirección y control. También es el camino a seguir donde se especifican las estrategias que deben de realizarse dentro de la empresa para que a través de ellas los recursos se vean transformados en utilidades, igualmente disminuye el nivel de vulnerabilidad al hacer que los empleados actúen con mayor efectividad.

A continuación se muestra qué es lo que deben de saber el personal de la empresa a la hora de establecer la Planeación Estratégica y cómo desarrollarlo para después implementarlo:

#### **1. Declaración de la Misión de la empresa.**

Como primer paso se debe de establecer la misión organizacional ya que es indispensable porque ésta les va a proporcionar la estructura del negocio, en ella se expresa la razón de ser de la organización. Para redactar la misión se debe de tomar en cuenta que debe estar enfocada hacia los clientes y no hacia el producto, haciéndole saber cuáles son las necesidades que se le satisface. En resumen, debe de contestar a las siguientes preguntas: “¿Cuál es nuestro negocio?”, “¿Cuál será?” y “¿Cuál debe ser?”.

## 2. Declaración de la Visión de la empresa.

Una vez que ya se tiene la misión es importante establecer la Visión para que guíe al personal hacia donde quieren llegar. La misión debe de responder las siguientes preguntas:

- “¿Qué queremos llegar a ser?”
- “¿Hacia dónde nos dirigimos?”
- “¿En qué nos queremos convertir?”,
- “¿A dónde queremos llegar?”
- “¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?”
- “¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar?”

En el momento de establecer una visión en la empresa todos los esfuerzos de las personas que laboran en ella se dirigen hacia una misma dirección, los motiva a que se sientan identificados y comprometidos, le da identidad a la organización, cimienta las bases de una cultura organizacional y se proyecta una imagen positiva ante los clientes, proveedores y al público en general.

No se debe de perder de vista que la Visión tiene que ser clara, entendible y fácil de seguir para todos los miembros de la organización; de preferencia debe de ser breve para que los trabajadores la recuerden, y positiva para crear un sentimiento de pertenencia. Así mismo debe de ser ambiciosa y desafiante sin perder de vista la realidad y debe de ser coherente con los valores, los principios y la cultura de la empresa.

### 3. Declaración de Valores

Para establecer los valores de una empresa se debe tomar en cuenta que éstos deben de corresponder a los valores del dueño o dueños, por lo que una manera de comenzar a definir los valores podría ser identificar los que el empresario tienen y si le gustaría que la empresa tuviera los mismos.

Para poder identificar los valores, puede servir como guía las siguientes preguntas:

- ¿Qué principios, creencias o filosofía sostienen nuestras decisiones o acciones diarias?
- ¿Qué cualidades son las que más admiramos en otras personas?
- ¿Qué motivaciones elevadas hay detrás de nuestra misión o propósito en la vida?
- ¿Qué es lo que más valoramos al momento de tratar a nuestros trabajadores o atender nuestros clientes?

Después de las preguntas, lo ideal es convocar a los miembros del equipo de trabajo directivo y principales trabajadores, para preguntarles cuáles son los valores que ellos creen que son con los que la empresa se identifica más.

En seguida, elaborar una lista de las propuestas de valores y después descartar aquellos que no estén alineados con la misión, hasta que queden algunos 5 o 7 valores (lo recomendable es esta cantidad, ya que después podría perder credibilidad).

### 4. Establecer las Metas principales

Una vez que la empresa ya cuenta con misión, visión y valores, llega la hora de establecer las metas, las cuales son las van a dirigir las acciones y le proporcionan un objetivo a la empresa, sirven para medir el éxito de la misma.

A continuación se enlista una serie de sugerencias y consejos, que servirán de ayuda para establecer las metas de una empresa:

- Establecer metas a corto y a largo plazo.
- Establecer metas mensuales, trimestrales, anuales y hasta metas de 3 o 5 años. Una buena forma de crear metas a corto plazo es tener en cuenta a las metas de largo plazo.
- Fijar metas específicas y que se puedan medir con un plazo límite.
- Ser realista.

Lo cual no implica que se desarrollen metas que son demasiado fáciles de lograr. Sino establecerse desafíos que puedan ser alcanzados.

- Ser pertinente.

Establecer metas que ayuden a lograr un objetivo específico y no sólo metas que mantendrán ocupada a la gente pero que no son adecuadas para el éxito de la empresa.

### **5. Realización de una auditoria externa**

En esta etapa del Plan se debe de solicitar la intervención de un experto para que realice un análisis exhaustivo y a partir de éste, elabore una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y otra lista con las amenazas que deben de evitarse.

Los pasos a seguir para elaborar la auditoria externa, donde se identifican oportunidades y amenazas son los siguientes:

- Recabar información pertinente.

La empresa debe de recabar información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y

tecnológicas que le permita inferir las competitividades actuales. Se puede encomendar al personal que inspeccionen fuentes de información como revistas especiales y de negocios, así como periódicos y en internet, para que después entreguen un informe sobre los datos relevantes que encontraron.

*Información económica.* Las variables clave que deben de vigilarse son las siguientes: Disponibilidad de crédito, fluctuaciones de precios, nivel de ingreso disponible, niveles de productividad de los trabajadores, patrones de consumo, políticas fiscales, políticas monetarias, tasas de inflación, tasas de interés, tasas de mercado de dinero, tasas fiscales, tendencia de las personas a gastar, tendencia del Producto Interno Bruto (PIB), tendencias de desempleo, valor del dólar en los mercados mundiales.

*Información social, cultural, demográfica y ambiental.* Las variables clave que deben de vigilarse son las siguientes: actitud hacia los productos de calidad; cambios de la población por sexo, edad y nivel socioeconómico; cambios regionales en gustos y preferencias; congestión del tráfico; control de la contaminación; estilos de vida; promedio de ingreso disponible; manejo de desechos; reciclaje; responsabilidad social; tasas de inmigración y emigración; y turismo en el municipio.

*Información política, gubernamental y legal.* Las variables clave que deben de vigilarse son: actividades de cabildeo, política fiscal y monetaria gubernamental, cambios en las leyes de patentes, cambios en las leyes fiscales, impuestos especiales, legislación para el empleo equitativo, leyes de protección ambiental, nivel de subsidios gubernamentales y regulaciones o eliminación de las regulaciones gubernamentales.

*Información tecnológica.* La naturaleza de las oportunidades y amenazas de las empresas en la actualidad se ven influidas por el internet, ya que éste altera los ciclos de vida de los

productos, aumenta la velocidad de distribución, crea nuevos productos y servicios y elimina obstáculos en los mercados geográficos tradicionales.

A la hora de establecer las oportunidades y amenazas de la empresa se debe de tomar en cuenta los adelantos tecnológicos que afectan directamente a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Ya que crean nuevos mercados.

## **6. Realización de Auditoría Interna**

En esta fase se debe de solicitar la participación del personal base interno para que puedan conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y con base a esta información establecer los objetivos y establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y reducir o superar las debilidades.

Al igual que en la auditoría externa, en la interna es indispensable que la lleven a cabo entre gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización para determinar las, ya que se necesita recolectar información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y producción. Incluso en el momento en el que están realizando la auditoria interna los gerentes y empelados empiezan a desarrollar mejor sus actividades, porque ya conocen cómo sus trabajos afectan otras áreas.

### *1. Recabar información de las distintas áreas de la empresa.*

*Dirección.* En este rubro se determinan las fortalezas y debilidades en el área funcional de negocios. Los aspectos a considerar para el análisis son los siguientes:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica (misión, visión, valores, políticas, objetivos)
  - Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se comunican de manera adecuada.
  - Los gerentes realizan una planeación eficaz.
  - La estructura de la organización es apropiada.
  - Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras.
  - La moral de los empleados es alta.
  - Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos o altos.
  - Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces.

*Mercadotecnia:* en este rubro, implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia. Los tres pasos que se requieren para llevar a cabo un análisis de costos beneficios son: 1) calcular los costos totales relacionados con una decisión; 2) estimar los beneficios totales que se obtendrán de dicha decisión y 3) comparar los costos totales con los beneficios totales. Una oportunidad se vuelve más efectiva cuando los beneficios esperados exceden a los costos totales. Otros detalles que se deben de considerar a la hora de elaborar el análisis son los siguientes:

- Cómo está posicionada la empresa entre los competidores.
- Cuál es la participación de la empresa en el mercado y si ésta ha aumentado.
- Cuál es el costo beneficio de los canales de distribución.
- Qué tan eficaz es el departamento de ventas.
- Qué tan frecuente se realizan estudios de mercado.
- Verificar la calidad de los productos y el servicio al cliente.
- Si los precios de los productos se han establecido adecuadamente,
- Si se cuenta con una estrategia de promoción y publicidad.

*Finanzas y Contabilidad.* La condición financiera es considerada la mediana de la posición competitiva de una empresa. En este análisis se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- En dónde es fuerte o débil la empresa en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras (liquidez, endeudamiento, rentabilidad y de cobertura).
- La empresa tiene posibilidades de obtener el capital que requiere a corto plazo.
- La empresa tiene posibilidades de obtener el capital que se requiere a largo plazo a través del endeudamiento.
- La empresa posee suficiente capital de trabajo.
- Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces.
- Las políticas de reparto de utilidades son razonables.

*Producción y Operaciones.* En este rubro son todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. Los puntos a tomar en cuenta son los siguientes:

- Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables.
- Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones.
- Las políticas y los procedimientos de control de inventarios son eficaces.
- Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces.
- Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica.
- La empresa posee capacidad tecnológica.

## **7. Establecimiento de objetivos a largo plazo**

Después de lo anterior es necesario que se fijen objetivos a largo plazo para que la empresa tenga éxito. Serán la guía a seguir y también los resultados esperados.

Los objetivos que se vayan a establecer deben de ser cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes y fáciles de lograr, y sobre todo ser congruente con la finalidad de la empresa. Deberán ser de entre dos y cinco años como mínimo, para alcanzarlos. Algunas recomendaciones para redactarlos son las siguientes:

- Se deben establecer objetivos generales como referencia para establecer objetivos específicos.
- Se debe establecer objetivos para cada área funcional de la empresa por ejemplo para el área de mercadotecnia, finanzas, dirección y recursos humanos.
- Será necesario comunicar estos objetivos a todos los trabajadores, con la intención de que todos sus esfuerzos vayan enfocados al cumplimiento de los mismos.
- Los objetivos pueden ser modificados según las circunstancias que la empresa vaya experimentando, tienen que ser flexibles.

## **8. Creación, Evaluación y selección de estrategias**

Una vez establecidos los objetivos se deben de crear las estrategias que ayudaran a conseguirlos, básicamente es el “cómo lograr los objetivos”. Se debe de tomar como base a misión, visión y objetivos de la empresa, junto con el análisis externo e interno.

Para la creación, evaluación y selección de las estrategias se debe tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Las estrategias deben de ser claras para todos los empleados que conforman la empresa.
  - Se debe de hacer un análisis de la capacidad financiera, física y humana con la que cuenta la empresa, para con base en ello establecerlas.
  - Deben de estar alineadas con la misión, visión y valores de la empresa.
  - Establecer estrategias en las que su alcance sea con la menor cantidad de recursos en el menor tiempo posible.

Una vez que en la empresa está bien definido lo que se quiere lograr y cómo lo va a lograr se puede definir el proceso para profesionalizar el ente económico donde se contemple las estrategias necesarias para realizar la transición de una empresa familiar no profesional a una empresa familiar profesional, a continuación se enlista las recomendaciones a seguir para lograr la transición.

### **Estrategias propuestas para la transición de empresa familiar no profesional a empresa familiar profesional**

#### **Enfocados a la Empresa:**

La profesionalización tiene como finalidad que las personas que laboran en una empresa estén capacitados y cuenten con los conocimientos y habilidades acorde al puesto que están desempeñando es por eso a continuación se definen las estrategias.

#### **1. Analizar la estructura organizacional**

Se recomienda analizar si la estructura de la organización responde adecuadamente a las necesidades de la empresa y si permite que se lleven a cabo las estrategias definidas para cumplir la misión y la visión.

## **2. Analizar y describir los puestos**

Se recomienda analizar cuáles son los requisitos específicos de cada uno de los puestos que están en la empresa y hacer una descripción detallada de los mismos, con la finalidad de determinar cuál es el perfil idóneo de la persona a ocupar los puestos.

## **3. Analizar y evaluar las competencias de los Recursos Humanos**

Cuando ya está definido qué hace cada puesto, ante quien responde, cuáles y quienes son su responsabilidad, es importante analizar y evaluar las competencias para valorar el desempeño del trabajador en el puesto, y si sus aptitudes corresponden al puesto en el que está actualmente o es necesario canalizarlo a otra área funcional de la empresa.

## **4. Plan Integral para Recursos Humanos**

La profesionalización tiene como base que los trabajadores de una empresa tengan los conocimientos especializados para poder desarrollar su función, es por eso que se recomienda que el Plan Integral contenga:

- Un programa de capacitación a los empleados
- Un plan de remuneración y promoción para los empleados
- Evaluación del desempeño para con base a resultados hacer las debidas promociones

### **Enfocados a la administración familiar:**

#### **1. Formar un consejo familiar**

El Consejo Familiar es el órgano de gobierno de la *familia empresaria*. Dependiendo del tamaño de la familia será el número de integrantes del Consejo, en el caso de las familias

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

donde ya existe una segunda y tercera generación lo recomendable es que participe uno de cada rama.

El tiempo que permanecerán como consejeros puede ser variable entre uno o tres años, con la posibilidad de reelegirse, a su vez se debe de nombrar un Presidente de consejo, cuyo cargo será rotativo.

La regularidad con la que el consejo se vaya a reunir va a depender de los temas a tratar y su complejidad, pero por lo menos debe de haber una reunión semestral.

Este Órgano de gobierno tendrá la función de tratar temas de suma relevancia que tenga que ver con la Empresa-Familia, como por ejemplo:

- Definición de los intereses de la familia respecto al negocio.
- Control familiar de la empresa.
- Desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia.
- Requisitos para la contratación de familiares.
- Principios de actuación de familiares y trabajadores en la empresa.
- Políticas de transmisión de acciones.
- Programas de apoyo a las generaciones menores.
- Sucesión del grupo directivo.
- Compromiso de la familia hacia la empresa.
- Valores éticos y conducta de los miembros de la familia.
- Elaboración del protocolo familiar, así como sus modificaciones.

## **2. Definir un protocolo familiar**

Una vez que ya se cuenta con un Consejo Familiar el siguiente paso inmediato es que el Consejo se reúna para formular un protocolo familiar.

El Protocolo Familiar es el reglamento que regula principalmente la definición de los intereses de la familia con respecto al negocio, el control familiar de la empresa, la visión de la empresa, los requisitos de contratación de familiares, los principios de actuación de familiares y trabajadores de la empresa, políticas de transmisión de acciones, programas de apoyo a las generaciones menores, establecimiento de la sucesión del grupo directivo, el compromiso de la familia hacia la empresa, entre otras.

A la hora de su redacción lo recomendable es que se pongan como principal objetivo el acopio a los deseos e intereses de la familia y empresa. Para ello, es indispensable que participen todos los interesados ya que dicho documento regulará el actuar de la familia. Todos deben de aportar ideas sustanciales de cómo es que se va a regir la empresa y así puedan llegar a un acuerdo. La redacción debe estar en manos del Consejo Familiar.

## **3. Definir un plan de sucesión familiar**

La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, por lo cual es indispensable que se cuente con un Plan de Sucesión para que el nuevo líder sea elegido de una manera apropiada.

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de ellos experimenta cambios importantes.

Para su elaboración se recomienda involucrar a los posibles sucesores para que tenga mayores probabilidades de éxito.

Las etapas para elaborar un Plan de Sucesión según Belausteguigoitia (2010) son las siguientes:

**Fase I o de Diagnóstico:**

En esta fase el fundador suele ser de reconocimiento, donde el fundador diagnostica el potencial de la empresa y de la familia como posible sucesores. Por lo tanto debe de plantearse preguntas en los tres subsistemas familia, empresa y propiedad.

Familia:

¿Viene alguien detrás de mí?

¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio?

Empresa:

¿Vale la pena continuar con el negocio?

¿Ofrece buenas posibilidades a los descendientes o es mejor que busquen un camino diferente?

¿Cuántos descendientes cabrían en esta organización?

Propiedad:

Cuando llegue el tiempo de retirarme ¿Venderé o heredaré la empresa?

Si la heredo ¿Fraccionaré la propiedad o la concentraré en una sola persona?

## **Fase II o de Planificación**

En esta fase se aclara quiénes pueden ser los posibles sucesores y se deben elaborar minuciosamente los planes para controlar el proceso de sucesión. El plan de Sucesión debe de contemplar los siguientes puntos:

- a) Compromiso de la dirección hacia el plan.

Por lo general los propietarios y fundadores suelen estar enfocados en las acciones, gracias a ellos prosperan; pero se debe de tener en cuenta que la planificación podría ser la actividad más rentable de todas las que se realizan cotidianamente y también se debe de contemplar que la no planeación puede tener altos costos. Por ello que lograr un compromiso de la dirección con el plan es el punto de partida.

- b) Diseño de la Organización deseada.

Si la empresa ya cuenta con una Planeación Estratégica y tiene claro hacia dónde se dirigirá y cómo lo hará, será más fácil determinar el futuro deseado y será la base para determinar los perfiles de los futuros directores.

- c) Definición de los perfiles de los futuros directores.

A la hora de definir el perfil deseado de los futuros directores, se debe de adoptar uno que corresponda a los intereses que está buscando.

### Fase III o de entrenamiento

Se deben de conocer las habilidades y conocimientos del sucesor y así, antes de asumir el liderazgo de la empresa sería conveniente que realizaran cursos, talleres y demás estudios y también llevar a cabo actividades fuera de la empresa, para que sirva como entrenamiento. El trabajar antes para otra empresa le va a otorgar beneficios al sucesor, tales como:

a) Sentimiento de seguridad.

El hecho de haber trabajado en otra empresa le da experiencia además de traer consigo un sentimiento de libertad y seguridad. Le dará tranquilidad de poder trabajar en otras organizaciones.

b) Se aprende a mandar recibiendo órdenes

Ponerse en los zapatos del subordinado, ayuda a comprenderlo mejor y, si se ha tenido la suerte de estar bajo las órdenes de otros, es más fácil lograrlo.

c) Incorporación de ideas diferentes

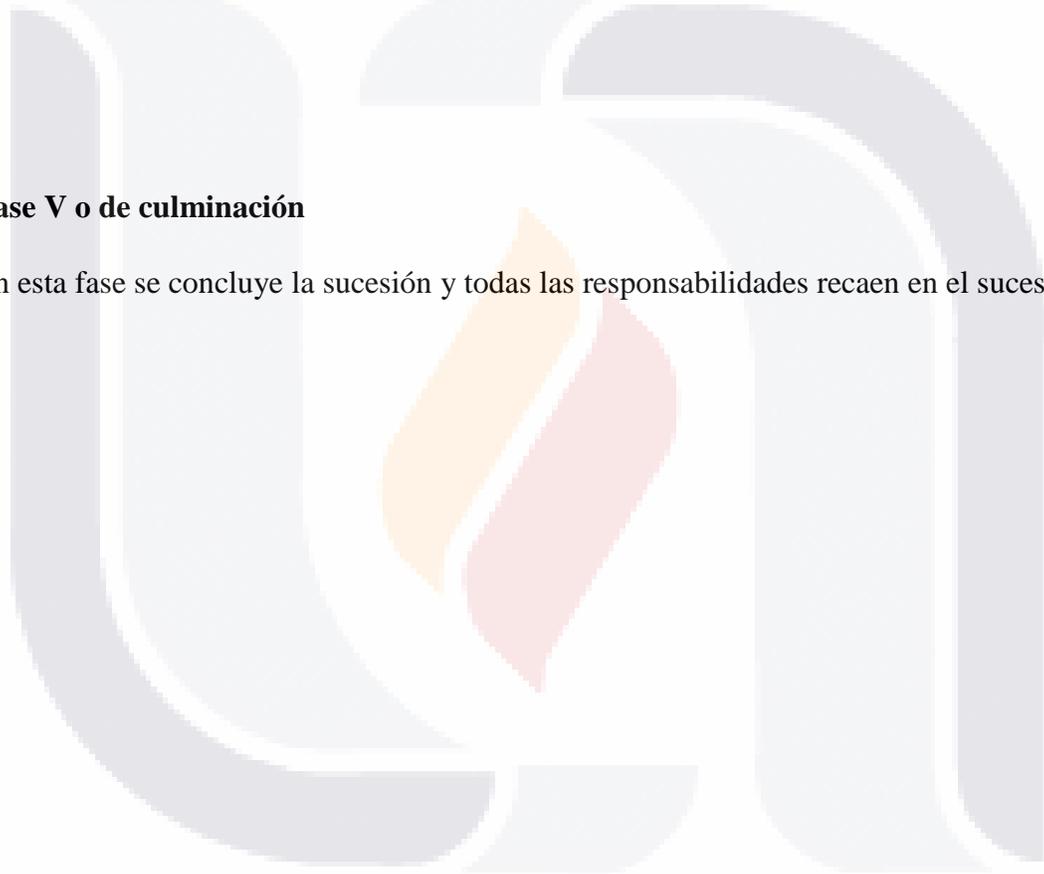
Las personas que han trabajado solo en una institución pueden experimentar la llamada ceguera de taller, es decir, les resulta difícil incorporar ideas novedosas y detectar vicios y prácticas inoperantes, cuestiones que son fáciles de realizar para quienes se formaron en otras empresas.

**Fase IV o de transferencia**

Esta fase debe de ser gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume de forma dosificada. Durante este periodo las decisiones se comparten entre el sucedido y el sucesor, aunque solo el segundo es el que ostenta el cargo de director; es importante tener en cuenta que se pueden tener algunos conflictos, para evitarlo se debe de contemplar un plan de comunicación que aclare el panorama de los involucrados con la compañía, especialmente los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores.

**Fase V o de culminación**

En esta fase se concluye la sucesión y todas las responsabilidades recaen en el sucesor.



#### **4.5 Determinación de Plan Estratégico para la Profesionalización de la empresa B**

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio del diagnóstico de desarrollo, el cual mide el nivel de profesionalización se observa que de las cinco empresas que conforman el sector manufacturero de la industria de dulce de guayaba del municipio de Calvillo, Ags., la empresa “B” fue la que obtuvo el menor puntaje, de manera que se propone un Plan estratégico nuevo para que pueda funcionar adecuadamente la organización.

Las deficiencias que se encontraron se enumeran de tal forma que se proponen algunas estrategias para que la empresa pueda salir adelante, además se propone que la empresa desarrolle un Plan de sucesión para asegurar la permanencia de la misma. A continuación se muestra la propuesta de Plan Estratégico:

##### **Misión**

Todos nuestros esfuerzos están orientados a elaborar dulces típicos a partir de fruta fresca y procesada de excelente calidad, buscando siempre deleitar el paladar de nuestros consumidores.

##### **Visión**

Ser una empresa líder en la elaboración de dulces típicos dentro del mercado nacional e internacional, así como ser la mejor opción para nuestros clientes y consumidores a través de nuestros productos por su exquisito sabor y alta calidad.

## Valores

### 1. Servicio al cliente:

Siempre tratar con amabilidad, atención personalizada y rapidez en la atención a nuestros clientes y consumidores.

### 2. Originalidad:

Implementar innovaciones, cambios y creaciones en la elaboración de los dulces, las metodologías laborales y estrategias.

### 3. Colaboración:

Ya que a partir de éste se logra la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, promoviendo un ambiente positivo lo cual traerá como consecuencia resultados más favorecedores. Para ello es elemental que participen los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

### 4. Perseverancia:

Para levantarse día a día y luchar contra todas las adversidades y problemas que se puedan presentar. Siempre enfocados en un esfuerzo continuo a alcanzar nuestros objetivos.

### 5. Honestidad:

Nuestro actuar siempre está relacionado con los principios de la verdad, justicia e integridad moral.

### 6. Sustentabilidad

Lograr un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de la actual generación sin que se vean sacrificadas las capacidades de las siguientes generaciones.

### **Metas Principales**

1. Ser más eficientes en la operación de la empresa como una forma de aumentar la productividad.
2. Mejorar la atención a clientes y consumidores con la finalidad de que se queden con un buen sabor de boca y regresen a realizar otra compra, así como se genere una buena imagen y la recomienden con otras personas.
3. Reuniones semanales con los empleados para motivarlos y hacer que se sientan parte de la empresa y así poder evitar la constante rotación de personal.

### **Análisis Externo**

#### **Oportunidades:**

- Mercado Nacional e Internacional de dulces típicos en crecimiento constante.
- Crecimiento en el consumo de productos naturales y artesanales.
- Programas Federales de fomento y estímulo a la organización de productores y a la inversión de nuevos proyectos.
- El municipio de Calvillo fue denominado Pueblo mágico en 2014 lo cual lo hace un atractivo para la visita de muchos turistas que realizan compras de productos típicos.

#### **Amenazas:**

- Inestabilidad económica y recesión en la economía.
- En el municipio de Calvillo existen otras cuatro fábricas de dulces de guayaba, que son más fuertes.
- Aparición de otras microempresas que se dedican a lo mismo.
- El aumento de los costos de la materia prima que no se puede controlar.
- Acaparamiento de materia prima por otras empresas.
- No contar con un contrato con proveedores para sostener el precio de la materia prima.

**Análisis Interno**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>La empresaria cuenta con los conocimientos necesarios para poder elaborar dulces y demás derivados de la guayaba.</p>	<p>La empresa no cuenta con dirección Estratégica, debido a que no se han desarrollado estrategias para ser más competitiva.</p>
<p>El personal de la empresa es capacitado para que pueda laborar de una forma más eficiente.</p>	<p>Las instalaciones con las que cuenta no le permiten tener un desarrollo óptimo.</p>
<p>Existe un control adecuado en el manejo de las finanzas de la empresa.</p>	<p>Cuenta con un pobre historial en elaboración y ejecución de estrategias que le permitan ser más competitiva.</p>
<p>El precio de los productos es bajo en relación de la competencia sin dejar a un lado la calidad de los mismos.</p>	<p>La productividad es baja lo cual ha generado que en algunas ocasiones los clientes se vayan por no haber productos.</p>
<p>Los compradores quedan satisfechos con la atención que reciben por parte del personal.</p>	<p>La comercialización de los productos es baja.</p>
<p>Siempre se está innovando en la creación de productos derivados de guayaba y se están realizando también derivados de otras frutas como granada y membrillo.</p>	<p>Su marca no es reconocida por los consumidores.</p>
<p>Se elaboran dulces con distintos sabores para llegar al paladar de los distintos consumidores.</p>	<p>La entrada de nuevos competidores.</p>
	<p>La empresa es vulnerable ante las crisis económicas.</p>

<p>Se trabaja constantemente para realizar las actividades de manera eficiente. Hacer más con menos.</p>	
--	--



<b>COMPONENTES DEL AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>COMPONENTES ORGANIZATIVOS</b>	<b>COMPONENTES PERSONALES</b>
<p>No cuenta con una red de comunicación con clientes, sin embargo, sí se tiene una pequeña red de comunicación con el proveedor de insumos, quien le vende la fruta idónea para la elaboración de sus productos.</p> <p>No cuenta con una estructura formal pero se puede dividir en tres niveles: gerente general, área contable y producción y empaquetamiento.</p> <p>La dueña de la empresa cumple también con la función de ser el gerente general de la empresa ya que la mayoría de las actividades administrativas las realiza ella, y no delega autoridad.</p>	<p>El proceso de contratación es rudimentario.</p> <p>Las relaciones laborales pasan por un momento difícil ya que existe un alto índice de rotación de personal.</p> <p>También existe un alto ausentismo por parte del personal.</p>
<b>COMPONENTES COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>COMPONENTES PRODUCCIÓN</b>
<p>No existe como tal una segmentación de mercado.</p> <p>La estrategia de producto consiste en comercializar una línea de productos complementarios, además de hacer más atractivos los ya existentes.</p>	<p>La disposición de las instalaciones de la planta se encuentra al 100% dado que toda la maquinaria e insumos se usan en su totalidad.</p> <p>No se cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo.</p>

<p>En precio no hay movimientos ya que sus productos en comparación con la competencia tienen un precio más bajo, sólo existen descuentos cuando son compras de mayoreo.</p>	<p>El uso de la tecnología en el desarrollo de los productos por parte de la empresa se compone de un 50%, ya que el otro 50% corresponde a procesos manuales elaborados por el empleado.</p>
<p>La estrategia de promoción consiste en contratar a algún experto que le diseñe un logo a la empresa para que su marca pueda ser reconocida más fácilmente.</p>	<p>La adquisición de materias primas se hace mediante los productores locales.</p>
<p>La estrategia de distribución consiste en asistir a ferias gastronómicas y hacer alianzas con comerciantes de los municipios para que vendan sus productos y así tener una mayor exposición del producto.</p>	<p>La empresa no hace uso de subcontratación ya que es pequeña y cuenta con poco personal.</p>

## Objetivos y Estrategias

A continuación se desarrollan los objetivos y estrategias para las áreas de Administración, Recursos Humanos, Finanzas y Mercadotecnia.

### Administración

**Objetivo:** Asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo facilitando la transición de cargos y responsabilidades.

Se debe de diseñar un Plan de Sucesión. Donde antes se debe de definir el tiempo óptimo para la sucesión, identificar a los posibles sucesores, determinar los elementos que debe de cubrir el sucesor, capacitar al sucesor, crear un plan de retiro y diseñar un programa de integración del sucesor.

### Recursos Humanos

**Objetivo:** Disminuir la rotación de Personal.

- Comunicar a los empleados los beneficios que ofrece la empresa por ejemplo, seguridad social, días de vacaciones, beneficios adicionales y esquemas de compensación.
- Lograr que la Misión y Visión de la empresa sea conocida, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores.
- Realizar reuniones semanales con los empleados para motivarlos y hacer que se sientan parte de la empresa.
- Diseñar un sistema de Evaluación de méritos y premios basado en dos enfoques: premiar por objetivos departamentales (para premiar el trabajo en equipo) y premiar el desempeño individual. Por ejemplo el empleado del mes.
- Implementar capacitación a todo el personal sobre temas de liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

## Finanzas

**Objetivo:** Hacer más eficiente la utilización de recursos financieros.

### Estrategias:

Realizar un Presupuesto anual, donde se debe de verificar si los ingresos son menores a los gastos, quiere decir, que no está ganando y que, por lo tanto, deberá ver la manera adecuada de solventar su empresa. Si la situación es contraria, es decir, si recibe más de lo que gasta, deberá analizar cuánto ahorrar y cuánto invertir.

Negociar con los proveedores para obtener costos menores, pero sin descuidar la calidad de sus productos. Y realizar un contrato en el cual el proveedor respete el mismo precio durante un año, para así se pueda proteger del incremento del costo de los insumos.

## Mercadotecnia

**Objetivo:** Aumentar las ventas en un 15%

### Estrategias:

- Creación de un logotipo.

La empresa ya tiene un nombre que la diferencia de los demás, sin embargo carece de un logotipo para lo cual se recomienda contratar a una agencia especializada en el área con el propósito de realizar su diseño de forma profesional, para ser adoptado después por la empresa.

- Promoción de los productos.

Realizar la publicidad conveniente con la finalidad de animar a los posibles compradores a buscar el producto que se les ofrece y ganar la preferencia del cliente. Algunos de los medios que puede utilizar son: los periódicos y revistas del municipio, spots en radio, distribución de volantes.

- Alianza con pequeños comerciantes para dar a conocer sus productos.

Realizar alianza con los panaderos del municipio para ser el proveedor de cajeta de guayaba para que ellos puedan elaborar sus productos. Otra alianza que se puede hacer es con los dueños de restaurantes, donde puedan gestionar un lugar dentro del mismo para que sus productos sean expuestos y los clientes puedan comprarlos.

- Contar con presencia en el estado y no solo comercializar en Calvillo.

Crear lazos de comunicación con tiendas locales de los diferentes municipios del estado para poder comercializar sus productos, así como también acudir a las ferias gastronómicas y de los diferentes municipios.

## CONCLUSIONES

Con frecuencia en las empresas familiares trasladan la estructura y relaciones de la familia a la empresa. Los fundadores no están conscientes de la necesidad de la empresa de personal profesional y cubren los puestos con familiares que no tienen el perfil necesario para los puestos.

El presente trabajo se puso como objetivo general crear un Plan Estratégico para la profesionalización del sector manufacturero caso: la industria de dulces de guayaba del municipio de Calvillo, Aguascalientes. Para cumplir el objetivo general se realizó un diagnóstico del nivel de profesionalización con el que cuentan las pymes que conforman dicho sector, por medio de un cuestionario, donde de acuerdo a la información recopilada a través del cuestionario que se aplicó a cada una de las empresas que conforman dicho sector, se pudo constatar lo siguiente:

Se pudo observar que la puntuación del sector fue de 86 lo cual indica que aún deben de realizarse cambios importantes y por otro lado articular de forma armónica tanto empresa como a la familia y, así hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están haciendo cambios pero aún no son tan evidentes.

En el sistema de empresa, en su mayoría las pymes cuentan con una Planeación Estratégica que los guía hacia dónde van y las estrategias necesarias para lograrlo, excepto una, que fue donde se prestó mayor atención y se desarrolló un Plan Estratégico para su profesionalización, que incluye Misión, Visión, Valores, Metas, análisis externo (Oportunidades y Amenazas), análisis Interno (Potencialidades y Debilidades), Objetivos para las áreas de Finanzas, Administración, Mercadotecnia y Recursos Humanos, con la finalidad de que sea el comienzo de la profesionalización.

En el segundo sistema que es familia, para todas las empresas pertenecientes al este sector la empresa es más que una herramienta para hacer dinero y los miembros son capaces de trabajar armónicamente para el beneficio de la misma.

Sin embargo, en el tercer sistema que es propiedad, es aquí donde el sector en estudio se encuentra desprotegido, ya que en ninguna de las pymes el sucedido sabe cuándo se retirara ni cómo lo hará y por consecuencia no cuentan con un Plan de Sucesión.

Por lo tanto a las empresas a todas las empresas se les recomienda lo siguiente:

La conformación de un consejo familiar, el cual va a depender del tamaño de la familia y éste deberá contar con al menos uno de cada rama, con la finalidad de que entre ellos discutan todo lo relacionado con la empresa y la familia.

Una vez que ya está establecido el Consejo Familiar deben definir un protocolo familiar donde se especifique un reglamento en el cual la paridad empresa/familia sea el punto de partida, se deben de tratar temas como: los intereses de la familia respecto al negocio, el control familiar de la empresa, desarrollar una visión de la empresa, proponer los requisitos de contratación para familiares, sucesión del grupo directivo y el compromiso de la familia hacia la empresa. Es de suma importancia que los interesados se involucren en el desarrollo de mismo, ya que será el documento que regule el actuar de los familiares de la empresa.

Y, por último se deberá elaborar un Plan de Sucesión en el cual se debe de realizar un diagnóstico sobre el potencial de la empresa; analizar, definir y describir los puestos de los futuros sucesores y capacitar a los posibles sucesores con la intención de que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios antes de asumir el puesto, ya sea por medio de talleres y/o cursos.

## BIBLIOGRAFÍA

### *Artículos:*

Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.

Cardozo, E.; Velásquez, N. Y. & Rodríguez, M. C. (2012). El concepto y la clasificación de la Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceeding*, 7(2), 1630-1641.

Comisión Europea (2005). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*. Luxemburgo: Mercado interior, industria, emprendimiento y Pymes.

Contreras, S. R. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, *Pensamiento y Gestión*, 35(8).

Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., y Ortiz, Y. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Universidad Nacional de Colombia.

Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25- 30.

Flores, O. M.; Vega, L. A. & Chávez, M. E. A. (2015). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B. C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. 8(3), 15-29.

Gimeno, A. (2013). La profesionalización de la empresa familiar. Empresa familiar. Empresa familiar club financiero y sectorial.

López, V.A.; Flores, O. M.V.; Solís, Q. M.M. y Chávez, M. E. A. (2013). La profesionalización como factor de competitividad: un análisis de las empresas familiares del sector industrial, en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(1).

Rangel, M. J. A.; Aguilera, E. L.; González, A. M. & Fernández, S. P. (2014). La Influencia de la innovación y la Información Financiera en la Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(1), 847-867.

Ruiz, M. R. (2012). Las Pymes: el cuarto sector de la economía. *Global Conference on Business and Finance proceedings*. 7(2), 828 – 831.

Ochoa, J. S.; Jacobo, H. C. A.; Leyva, O. B. A. & López, F. J. C. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las Pymes manufactureras mexicanas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(7), 75-91.

Soto, P.E., Soto, E. & Dolan, S. L. (2004). *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. México: Thomson.

*Libros:*

Álvarez, T. M.G. (2006). Manual de planeación estratégica la metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo. México: Panorama Editorial.

Andersen, A. E. (1999) *Diccionario de economía y negocios*. España: Espasa Siglo XXI

Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill.

Dankhe, G.L. (1989). Investigación y comunicación. En C. Fernández—Collado y G.L.

Fred, R. D. (2005). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Hernández, S. R.; Fernández, C. C. & Baptista, L. P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill.

Hill, L. W. C. y Jones, R. G. (2009). Administración Estratégica. México: McGrawhill

*Sitios en internet:*

SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2009). Las pymes generan siete de cada 10 empleos. Recuperado de <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>

INEGI (2014). Censos Económicos 2014, Resumen de los resultados definitivos. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf_ce2014.pdf)

INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009/Instituto Nacional de estadísticas y Geografía. México: INEGI, c2011. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)

Fariás, J.P. (2005). Modelo de Intervención para el desarrollo de la economía Farías J.P. (2005). Modelo de intervención para el desarrollo de la economía mexicana. Extraído el día 05 de Agosto de 2010. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2005/jpg.htm>

Jácome, U. (2013). Planeación Estratégica en las Pymes. Extraído el 15 de enero 2017. <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-pymes/>

## ANEXO

En este apartado se encuentra contenido lo referente a los cálculos del caso práctico, donde se puede identificar: el cuestionario para medir el nivel de profesionalización “Diagnostico del desarrollo de la empresa familiar”, y la captura de las respuestas.





<b>Parentesco</b>	
Hijo	
Hija	
Esposa	
Sobrino (a)	
Otro miembro de la familia	
Persona externa	

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

<b>Rango</b>	
16 – 20	
21 – 25	
26 – 30	
31 – 35	
36 – 40	
41 – 45	
46 – 50	
51 – 55	
56 - 60	

<b>Escolaridad</b>	
Primaria	
Secundaria	
Bachillerato	
Técnico	
Profesional	
Maestría	
Doctorado	

### SEGUNDA DIMENSIÓN ESTRATEGIAS

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

<b>Planes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Misión		
Visión		
Objetivos		
Metas		
Políticas		
Pronósticos		
Procedimientos		
Presupuestos		
Organigrama		

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

SI	NO

9. Cuenta la empresa con algún apoyo financiero externo:

SI	NO

10. Cuál institución es quien apoya financieramente:

Instituciones	
Banca Privada	
Gobierno Municipal	
Gobierno Estatal	
Gobierno Federal	

11. 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	

**TERCERA DIMENSIÓN: PROFESIONALIZACIÓN**

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

<b>Cuestionario Diagnóstico del desarrollo de la Empresa Familiar</b>							
	<b>No.</b>	<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EMPR ESA</b>	1	Las metas de la organización están claramente definidas					
	2	Existe un Plan Estratégico de largo plazo por escrito					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una Clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
<b>FAMIL IA</b>	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la					

		empresa, y ha instalado un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse a ella por parte de la familia.					
	14	Existe un plan de sucesión escrito.					
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
<b>PROPIEDAD</b>	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compra-venta de acciones que todos comprenden y aceptan.					
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
	24	El sucedido ha experimentado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					

27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
<b>Subtotal (números de marcas por columna)</b>						
<b>Valores</b>		X1	X2	X3	X4	X5
<b>Totales (subtotales multiplicados por valores)</b>						
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>						

		Cuestionario Diagnóstico del Desarrollo de la Empresa Familiar																									
		A					B					C					D					E					
No.		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>Inventario de la Empresa Familiar</b>																											
1	Las metas de la organización están claramente definidas.				1	1																					
2	Existe un Plan Estratégico de largo plazo por escrito.					1																					
3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					1																					
4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					1																					
<b>E</b>																											
<b>M</b>																											
<b>P</b>	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación por venir.					1																					
<b>R</b>																											
<b>E</b>	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					1																					
<b>S</b>																											
<b>A</b>	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos.					1																					
	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					1																					
	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					1																					
10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de salientes.					1																					

11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.	1	1	1	1	1	1	1	1
12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	1	1	1	1	1	1	1	1
13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse a ella por parte de la familia.	1	1	1	1	1	1	1	1
14	Existe un Plan de sucesión escrito.	1	1	1	1	1	1	1	1
15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1
16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	1	1	1	1	1	1	1	1
17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1
18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.	1	1	1	1	1	1	1	1
19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.	1	1	1	1	1	1	1	1
20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.	1	1	1	1	1	1	1	1

F  
A  
M  
I  
L  
I  
A

