

TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS**

**“Estrategias para la transición de la empresa
familiar a la profesionalización (Pequeña y Mediana
Empresa del Sector Agroindustrial del Estado de
Aguascalientes)**

TESIS PROFESIONAL QUE PRESENTA:
**C.P. MARÍA ISABEL CASTILLO
RODRÍGUEZ**

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

ÁREA DE: ADMINISTRACIÓN

ASESOR: Dr. Luis Aguilera Enríquez
LECTORES: Dra. Laura Romo Rojas
M.A. Silvia Mata Zamores

Aguascalientes, Aguascalientes a 30 de marzo del 2010.



Oficio No. / CCEA / SIP / 008 / 2010

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumn@ **MARIA ISABEL CASTILLO RODRIGUEZ**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA ADMINISTRACION, con el título "**ESTRATEGIAS PARA LA TRANSICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA PROFESIONALIZACIÓN (PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES)**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutoral:

Director de Tesis	DR. LUIS AGUILERA ENRIQUEZ
Lector 1	DRA. SILVIA MATA ZAMORES
Lector 2	DRA. LAURA ROMO ROJAS

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 17 de Mayo de 2010
"SE LUMEN PROFERRE"

DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.
DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

*mchn



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES
Comemoración del Bicentenario del inicio de la Independencia de México y del Centenario de la Revolución Mexicana

**DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
PRESENTE**

Por medio del presente como Comité Tutorial designado de la alumna **María Isabel Castillo Rodríguez**, con **ID 4489** quien realizó la tesis titulada **"Estrategias Para La Transición De La Empresa Familiar A La Profesionalización (Pequeña Y Mediana Empresa Del Sector Agroindustrial Del Estado De Aguascalientes)"** y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags., Mayo 04 del 2010.
"SE LUMEN PROFERRE"

M.A. SILVIA MATA ZAMORES
Asesor de Tesis 1

DR. LUIS AGUILERA ENRÍQUEZ
DIRECTOR DE TESIS

DRA. LAURA ROMO ROJAS
Asesor de Tesis 2

..e.e.p. Interesada
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del C.C.E.A.
c.c.p.- Secretaría Técnica de la M.C.E.A.
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Consejero Académico del área de Administración

*aemr



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO

DICTAMEN DE TESIS

MAESTRÍA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
AREA: Administración

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE	
NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail)	NO. DE REGISTRO:
María Isabel Castillo Rodríguez	4489
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO	PUESTO/CARGO
Casa: 974 53 59	

Estrategias Para La Transición De La Empresa Familiar A La Profesionalización (Pequeña Y Mediana Empresa Del Sector Agroindustrial Del Estado De Aguascalientes)

OBJETIVO:
Identificar y proponer las estrategias que faciliten el proceso de la transición de una empresa familiar a la profesionalización de la pequeña y mediana empresa en el sector agroindustrial del estado de Aguascalientes.

CUERPO ACADÉMICO	LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)
Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa	Estrategias Empresariales
DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADEMICO DE LA MAESTRÍA	
VOTO APROBATORIO	

NOMBRE	COMITÉ TUTORAL	FIRMA
Director de Tesis: Dr. Luis Aguilera Enríquez		
Asesor 1: M.A. Silvia Mata Zamores		
Asesor 2: Dra. Laura Romo Rojas		

NOMBRE	Vo. Bo.	FIRMA
Jefe de Departamento: LAE José Arturo Viramontes Pérez		
Consejero Académico: Dra. Laura Romo Rojas		
Secretario de Investigación: Dra. Laura Romo Rojas		
Secretario Técnico: MA José Antonio Martínez Murillo		

Aguascalientes, Ags. a 18 de Marzo del 2010.

Código: FO-151500-10
Emisión: 00
Fecha: 26/01/2009

AGRADECIMIENTOS

Son tantas las personas a las cuales debo parte de este triunfo, a quienes han estado conmigo desde la concepción, gestación y nacimiento de este proyecto. A todas ellas: ¡GRACIAS!

Definitivamente, Dios, mi Señor, mi Guía, mi Proveedor; sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría, que si pudiera hacerla material, la hiciera para entregártela, podré siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para tu Gloria.

A mi Madre, serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final la recompensa. Tu esfuerzo, se convirtió en tu triunfo y el mío, TE AMO.

A mi FAMILIA, por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. GRACIAS.

A Tor por ser un pilar importante en mi vida, gracias por estar conmigo. Gran parte de lo que soy te lo debo a ti, por iluminar mi camino cuando mis farolas estaban apagadas. Gracias

A TODOS mis amigos por ayudarme a crecer y madurar como persona y por estar siempre conmigo apoyándome en todo las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría, LOS QUIERO

GRACIAS. A mi equipo de tesis;

Mi Tutor: Dr. Luis Aguilera Enríquez quien supo dar forma a mis ideas y guiarme por el camino adecuado, sus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para enriquecerme como profesionista y persona. Ha sido un honor ser Asesorada por Usted.

A mis lectoras: Dra. Laura Romo Rojas y Mtra. Silvia Mata Zamores quienes con su apoyo y retroalimentación se logro llevar a feliz término mi proyecto de Tesis.

Gracias a cada uno de mis maestros

Que participaron en mi desarrollo profesional durante la maestría, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

DEDICATORIAS

Mi tesis la dedico con todo mi amor, cariño y agradecimiento a todos los que han contribuido a que yo sea una mejor persona día a día.



RESUMEN

La empresa familiar ocupa un lugar muy importante en la economía del país ya que el 90% del Producto Interno Bruto se obtiene de ellas, partiendo de ello el trabajo de investigación que se propone tuvo como objetivo primordial identificar y proponer las estrategias a utilizar para la transición de la empresa familiar “típica” a la Profesionalización de una Pequeña o Mediana Empresa (PYME) dentro del sector agroindustrial en el estado de Aguascalientes. Debido a la importancia que representan para la economía y que en su mayoría suelen ser del tipo familiar.

Partiendo de la generalidad nacional a un alcance del estado de Aguascalientes considerando el entorno y competitividad empresarial a un micro nivel donde se ubican el ente en lo individual y la interacción con otras empresas de similares características, por medio de una encuesta realizada al objeto de estudio (empresas familiares del sector agroindustrial pequeñas y medianas del estado de Aguascalientes) se identificaron las principales estrategias para el cambio de una empresa familiar a la profesionalización de sus operaciones; así mismo se detectó que los empresarios aplican las estrategias de manera empírica y no bajo un enfoque de planeación estratégica, situación que influye y es determinante para el buen funcionamiento, consolidación y desarrollo del negocio, entre otros

El proceso tuvo un enfoque de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo) con alcance descriptivo, tipo encuesta, con un muestreo no probabilístico por conveniencia; en un marco teórico explicativo; el cual tuvo un diseño de investigación no experimental. Por último el sustento teórico-conceptual considero

como ente objeto de estudio a la empresa familiar del sector agroindustrial pequeña y mediana del estado de Aguascalientes. Mismo que permitió el diseño metodológico y el desarrollo del estudio.

PALABRAS CLAVE: PROFESIONALIZACIÓN, EMPRESA FAMILIAR, SECTOR AGROINDUSTRIAL, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



ÍNDICE DEL CONTENIDO

PORTADA

CARTA DE TESIS POR DECANATO

CARTA COMITÉ TUTORAL

DICTAMEN DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIAS

RESUMEN

ÍNDICE DEL CONTENIDO



PARTE I
MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN..... 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

 ANTECEDENTES.....3

 TÍTULO.....10

 DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 10

 HIPÓTESIS.....11

 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....11

 OBJETIVOS.....12

 JUSTIFICACIÓN..... 13

 ALCANCE Y DELIMITACIÓN (LIMITACIONES)..... 14

CAPÍTULO 1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS

1.1. Administración..... 15

 1.1.1. Proceso Administrativo..... 16

1.2. Administración estratégica17

 1.2.1. Definición de administración estratégica.....17

 1.2.2. Etapas principales del proceso de administración estratégica.....18

1.3. Planeación.....18

 1.3.1. Características de la planeación.....19

 1.3.2. Ventajas de la planeación.....20

1.4. **Planeación estratégica**.....20

 1.4.1. Definición de planeación estratégica..... 20

 1.4.2. Fases para la implementación de la planeación estratégica.....23

1.5. **Estrategias**.....24

 1.5.1. Definición de estrategias.....24

 1.5.2. Premisas del diseño de estrategias..... 26

 1.5.3. Pensamiento estratégico..... 28

CAPÍTULO 2.- PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

2.1. **Introducción**.....32

2.2. **Origen de las PyME`s**33

2.3. **Situación de las PyME`s en México**..... 33

2.4. **Tamaño y clasificación de las PyME`s**..... 35

2.5. **Caracterización de la pequeña y mediana empresa**.....38

2.6. **Importancia de las PyME`s**39

2.7. **Situación de la PyME`s en Aguascalientes**..... 43

CAPITULO 3.- EMPRESAS FAMILIARES (SECTOR AGROINDUSTRIAL.) Y PROFESIONALIZACIÓN

3.1. **Organización de las empresas familiares**.....47

 3.1.1. ¿Qué es una empresa familiar?.....48

 3.1.2. Características de la Empresa Familiar.....50

 3.1.3.

3.2. Profesionalización.....	51
3.2.1. Concepto de Profesionalización	52
3.2.2. La Profesionalización de la empresa familiar.....	53
3.3. Sector agroindustrial.....	59
3.3.1. Definición de agroindustria.....	59
3.3.2. Clasificación de las agroindustrias.....	60
3.3.3. Características de la agroindustria.....	61

**CAPÍTULO 4.- CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EL COACHING
COMO HERRAMIENTA**

4.1. Cambio Organizacional	63
4.2. El coaching como el corazón de la estrategia.....	64
4.2.1. Coaching para el cambio del comportamiento.....	67
4.2.2. Coaching para ejecutivos.....	67
4.2.3. Coaching para el cambio organizacional.....	68
4.3. Feedback como herramienta del coaching eficaz.....	70
4.3.1. El proceso de feedback.....	70

PARTE II

DISEÑO METODOLÓGICO

CAPITULO 5.- METODOLOGÍA

5.1. Descripción del tipo de estudio.....72

5.2. Población y muestra.....73

5.3. Método de recolección de datos y Procedimiento.....74

5.4. Instrumento de la medición.....75

 5.4.1. Instrumento de Medición.....75

 5.4.2. La aplicación del instrumento de medición.....82

 5.4.3. La preparación de los resultados obtenidos.....83

 5.4.4. Validación de la confiabilidad de los datos obtenidos.....84

 5.4.5. Análisis de los datos.....85

CAPITULO 6.- RESULTADOS: ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y PROGRAMA

6.1. Generación de resultados.....88

 6.1.1. Perfil de la empresa.....89

 6.1.2. Permanencia de la empresa.....96

 6.1.3. Perfil del dueño o administrador.....97

 6.1.4. Antigüedad del administrador en la empresa.....100

 6.1.5. Profesionalización.....102

 6.1.5.1. Estrategias para la Profesionalización en Admón.....102

 6.1.5.2. Estrategias para la Prof. en Finanzas y Contabilidad...105

 6.1.5.3. Estrategias para la Prof. en Recursos Humanos.....107

6.1.5.4. <i>Estrategias para la Prof. en Producción y calidad</i>	109
6.1.5.5. <i>Estrategias para la profesionalización en TI</i>	113
6.1.5.6. <i>Estrategias para la Prof. en Marketing y ventas</i>	115
6.1.6. Estructura Organizacional.....	117
6.1.7. Vinculación con la Universidad Autónoma de Aguascalientes.....	120
6.1.8. Otros comentarios de los empresarios	121
6.2. Comprobación de hipótesis	122
6.3. Propuesta de estrategias de transición de la empresa familiar a la profesionalización	137
CONCLUSIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS O APENDICES	
ANEXO 1 Cuestionario diseñado por M.C.E.A Beatriz Elena Peña Govea.....	159
ANEXO 2 Cuestionario diseñado por el Dr. Luís Aguilera Enríquez y Drante. Ramón Rodríguez Camacho.....	165
ANEXO 3 Directorio del SIEM del sector Agroindustrial del edo. De Ags.....	171
ANEXO 4.- Gráficas de la encuesta aplicada por rubro.....	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición Oficial del tamaño de las empresas en México 5

Tabla 2: Numero de empresas ubicadas en el estado de Aguascalientes..... 6

Tabla 3: Total de empresas en estado de Aguascalientes..... 6

Tabla 4: Numero de empresas pequeñas del sector industrial en el estado de Aguascalientes..... 7

Tabla 5: Numero de empresas medianas industriales en el estado de Aguascalientes..... 7

Tabla 6: Fases para la implementación de la planeación estratégica 23

Tabla 7: Estadísticas de empresa en el SIEM anual..... 34

Tabla 8: Definición oficial del tamaño de empresas en México..... 37

Tabla 9: Empresas Ubicadas en el estado de Aguascalientes por municipio 44

Tabla 10: Total de empresas en el edo. de Aguascalientes por sector..... 45

Tabla 11: Tipo y rango de empresa por número de empleados..... 45

Tabla 12: Tipo y rango de empresa por número de empleados (Mediana empresa) 45

Tabla 13: Diferencias entre empresas familiares y empresas no familiares 57

Tabla 14: Alpha de Cronbach por bloque del cuestionario..... 84

Tabla 15: Cuadro de operacionalización de ítems de la encuesta 85

Tabla 16: Estadística descriptiva de los años de antigüedad de las empresas agroindustriales de Aguascalientes en el mercado 96

Tabla 17: Estadística descriptiva de la edad del dueño o Director general de las empresas agroindustriales del estado de Aguascalientes 99

Tabla 18: Estadística descriptiva de la antigüedad del administrador en la empresa agroindustrial en el estado de Aguascalientes. 100

Tabla 19: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Administración en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes 103

Tabla 20: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Finanzas y contabilidad en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes ... 105

Tabla 21: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Recursos Humanos en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes..... 107

Tabla 22: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Producción y Calidad (1) en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes 109

Tabla 23: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Producción y Calidad (2) en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes 111

Tabla 24: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Tecnología de la Información en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes.... 113

Tabla 25: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Marketing y Ventas en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes 115



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Etapas principales del proceso Administrativo 18

Ilustración 2: Modelo de estrategia de Andrews..... 26

Ilustración 3: Diamante de la competitividad de Porter 40

Ilustración 4: Distribución de las empresas en Aguascalientes..... 44

Ilustración 5: Modelo de equilibrio entre empresa y familia (Belausteguigoitia) 51

Ilustración 6: Modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, Hampton & Lansberg 55

Ilustración 7: El modelo del Coaching estratégico del Dr. Laurence S. Lyons 66

Ilustración 8: Estadística de las ubicaciones de las empresas Agroindustriales en Aguascalientes..... 89

Ilustración 9: Proporción de las empresas agroindustriales en Aguascalientes Pequeñas y medianas..... 90

Ilustración 10: Productos que procesan las empresas agroindustriales en Aguascalientes..... 91

Ilustración 11: Procesos que desarrollan las empresas agroindustriales en Aguascalientes..... 92

Ilustración 12: Tendencias en la plantilla laboral en 2009 de las empresas agroindustriales en Aguascalientes..... 93

Ilustración 13: Porcentaje de las empresas agroindustriales en Aguascalientes que tienen control mayoritario familiar 93

Ilustración 14: Porcentaje de las empresas agroindustriales en Aguascalientes que tienen los puestos de dirección ocupados mayoritariamente por miembros de la familia..... 94

Ilustración 15: Departamentos que ocupan puestos miembros de la familia en empresas agroindustriales del edo. De Ags..... 95

Ilustración 16: Proporción de permanencia de las empresas agroindustriales del estado de Aguascalientes en el mercado 96

Ilustración 17: Genero del Dueño o Director general en las empresas agroindustriales del estado de Aguascalientes 97

Ilustración 18: Formación académica del Administrador General en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes..... 98

Ilustración 19: Edad del Dueño o Administrador General de la empresa agroindustrial en el estado de Aguascalientes 99

Ilustración 20: Años del Administrador General en la empresa agroindustrial en Aguascalientes..... 101

Ilustración 21: Profesionalización en la Administración de la Organización 104

Ilustración 22: Profesionalización en Finanzas y Contabilidad de la Organización 106

Ilustración 23: Profesionalización en Recursos Humanos en la Organización.... 108

Ilustración 24: Profesionalización en el Proceso de Producción 110

Ilustración 25: Profesionalización en el Proceso de Producción en la Organización 112

Ilustración 26: Profesionalización en Tecnologías de la Información 114

Ilustración 27: Profesionalización en Marketing y Ventas 116

Ilustración 28: Estructura Organizacional Definida..... 117

Ilustración 29: Proporción de empresas que han modificado su estructura 118

Ilustración 30: Motivos de cambios a la estructura organizacional..... 119

Ilustración 31: Vinculación de la empresa con la UAA 120

Ilustración 32: Actividades en que participaría la empresa con la UAA 120

Ilustración 33: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Administración..... 123

Ilustración 34: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Contabilidad y Finanzas 125

Ilustración 35: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Recursos Humanos..... 127

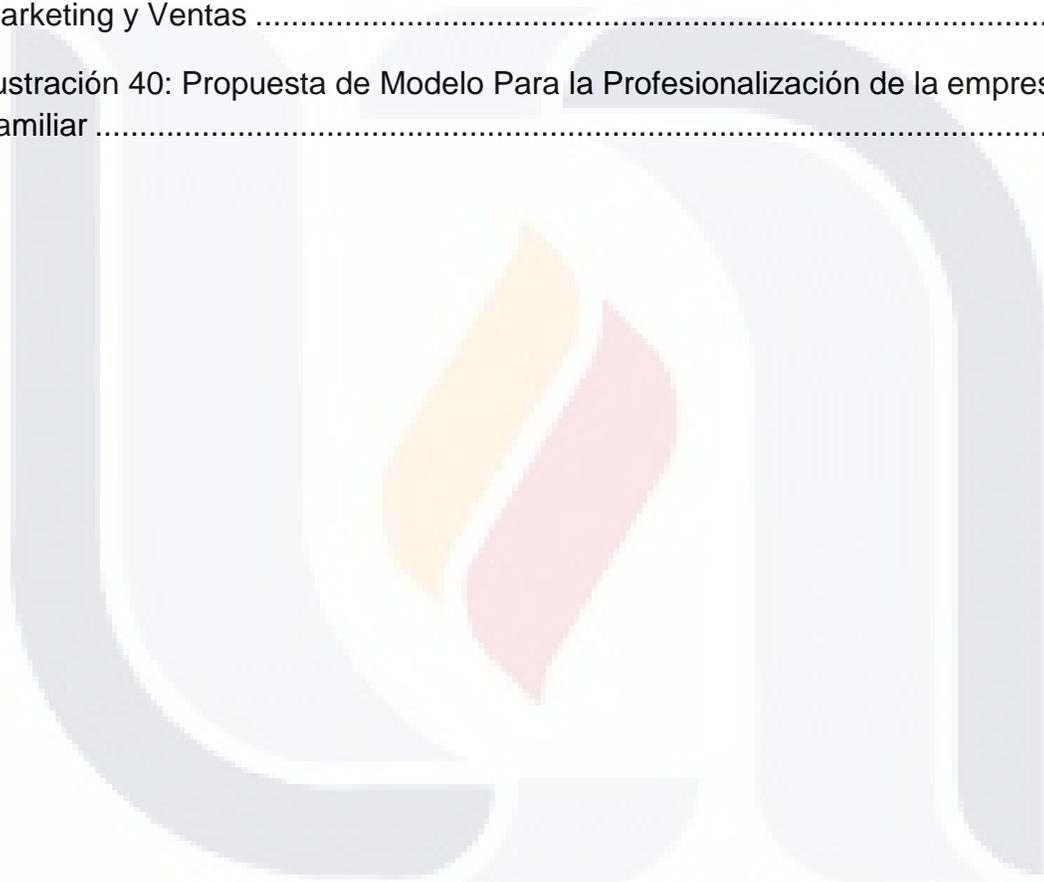
Ilustración 36: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Producción y Calidad 129

Ilustración 37: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Producción y calidad 131

Ilustración 38: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Tecnología de la Información 133

Ilustración 39: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Marketing y Ventas 135

Ilustración 40: Propuesta de Modelo Para la Profesionalización de la empresa Familiar 139



PARTE I

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas del siglo XX se han caracterizado por ser épocas de cambios fundamentales en el campo mexicano, así como en la modernización y actualización de las leyes que rigen y sustentan la constitución de figuras asociativas y los procesos de organización rural. La necesidad de impulsar el desarrollo de las empresas industriales que se dedican al procesamiento de alimentos es debido a la importancia que tiene la independencia alimentaria en cualquier sociedad.

La planeación de la agroindustria en el estado de Aguascalientes requiere de enfoques multidisciplinarios que consideren las particularidades de la organización campesina con características de empresas familiares, sin dejar de lado el punto de vista de este giro como un sistema económico, tecnológico y social.

Para las empresas “familiares” colocadas en el medio rural en el cual tienen su principal fuente de trabajo y que agregan valor a la producción primaria; el correcto y oportuno manejo de las estrategias propuestas tiende a fortalecer la planeación y las decisiones enfocadas a la profesionalización de la organización.

De acuerdo a lo anterior en el presente trabajo de investigación se tuvo como objetivo primordial identificar por medio de una encuesta aplicada las estrategias a utilizar para la transición de la empresa familiar “típica” a la Profesionalización de una Pequeña o Mediana Empresa (PYME) dentro del sector agroindustrial en el estado de Aguascalientes, y en base a los resultados se propuso un modelo para facilitar dicho proceso de profesionalización, esto debido a la relevancia que tiene en la economía este sector, y las empresas que actualmente existen en su mayoría suelen ser del tipo familiar.

Los beneficios que se tendrán con la presente investigación son de relevancia teórica ya que darán a conocer las herramientas para elaborar estrategias que integren un plan de profesionalización. El trabajo consta de dos partes: la primera parte está relacionada con el marco teórico y la segunda al diseño metodológico, dividida en total en VI capítulos, abordando los temas de lo general a lo particular.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos; dicho proceso es un elemento esencial en todas las organizaciones, si esta es mínima o nula se tendrán grandes problemas, sobre todo al momento de ir creciendo sin la estructura adecuada para que el desarrollo sea sustentable.

(Guzman, 2008) hace referencia a un estudio de la firma Deloitte que revela que las empresas familiares desaparecen antes de la tercera generación por malos cimientos. El estudio revela que el 90% de las empresas que existen en México son familiares y el 30% de estas ya se encuentran en manos de la primera o segunda generación. Emilio Gutiérrez, socio líder de soluciones de Deloitte para la empresa familiar y socio líder de la región Bajío Occidente comenta que “el patrimonio de años de trabajo puede ponerse en riesgo por falta de definición en la estructura y en los procesos organizacionales que crea tensión en la empresa y se traslada a la familia, y en ocasiones la familia crece más rápido que el negocio”. Así mismo, hace énfasis en que solo el 14% de las empresas encuestadas cuenta con un protocolo familiar y de este solo el 48% lo revisa una o dos veces al año. “Es importante que los miembros de la familia lleguen a implantar un protocolo por escrito para estructurar las asambleas en donde

plasmen la visión, misión, y valores de la empresa, estatutos del gobierno corporativo, las reglas de ética, remuneración, fondos familiares, modificándolos una vez al año”.- argumentó.

El 93% de los casos las empresas dijeron tener dentro de la familia el 51% de las acciones. “Para que la empresa no muera se tiene que tener un plan de reinversión, generado por un control presupuestal y que todos tengan el compromiso de respetarlo”, señaló Pablo Castillo, director de Asesoría Financiera de Deloitte.

Ante la práctica de emplear a familiares dentro de la empresa, Ana Baños, directora de consultoría de Deloitte, sugiere basar los sueldos y nombramientos en un sistema de desempeño con reglas claras y bien delimitado, con una comunicación explícita de lo que se espera de cada uno de los miembros.

Derivado a lo anterior se hace mención de un conocido refrán que dice “*Abuelo empresario, hijo ingeniero, nieto poeta*”, o dicho de otra manera abuelo fundador, padre derrochador, hijo descarrilado. Este refrán identifica la problemática a la que día a día se enfrentan las empresas familiares; por lo general lo que tienen en común este tipo de empresas es que tuvieron sus inicios originados algunos por la necesidad económica, por necesidad de aumentar sus ingresos, por interés de emprender una actividad que les redituara algún beneficio a ellos y a la sociedad; iniciando ellos solos con lo que tenían en ese momento o con lo que los apoyaron sus propios familiares.

A este respecto Rodríguez (2002) considera que “Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero su tamaño en conjunto es realmente grande, no solo en cifras sino por su contribución a la economía”

El término pequeña y mediana empresa en México se definió oficialmente el 30 de diciembre de 2002 en el Diario Oficial de la Federación, que publicó la definición de tamaño de la empresa en México de acuerdo al criterio de número de empleados, y al sector al que pertenece dicha empresa, de esa fecha hasta nuestros dichos dicha clasificación ha sufrido de modificaciones siendo la última publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de junio del 2009; misma que se muestra a continuación:

Tabla 1: Definición Oficial del tamaño de las empresas en México

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

Tabla. Definición oficial del tamaño de las empresas en México de acuerdo al criterio de empleados y sector. Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de junio del 2009. (http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true México a 26 de septiembre del 2009) (Diario Oficial de la Federación, 2009)

Considerando en el caso de México el criterio de ventas de uso común por la banca comercial, con un parámetro de ventas de hasta 500 millones de pesos para definir una mediana empresa.

En la actualidad la distribución de las empresas en el estado de Aguascalientes por municipio se muestra a continuación:

Tabla 2: Numero de empresas ubicadas en el estado de Aguascalientes.

MUNICIPIOS	EMPRESAS
AGUASCALIENTES:	6169
ASIENTOS:	33
CALVILLO:	66
COSÍO:	25
JESÚS MARÍA:	399
PABELLÓN DE ARTEAGA:	74
RINCÓN DE ROMOS:	137
SAN JOSÉ DE GRACIA:	79
TEPEZALÁ:	30
EL LLANO:	134
SAN FRANCISCO DE LOS ROMO:	82
TOTAL:	7228

Tabla extraída de (Sistema de Información Empresarial Mexicana, 2009). Número de empresas ubicadas en el estado de Aguascalientes. Fuente: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/estadisticas/xmun.asp?edo=01> (México, 14 de noviembre del 2009).

Al 2009 se tiene que el total de empresas que están registradas en el estado de Aguascalientes por sector son:

Tabla 3: Total de empresas en estado de Aguascalientes

Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados

| TODAS | MICRO | PEQUEÑA | MEDIANA | GRANDE |

ESTADO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	815	5,053	1,360	7,228

Total de empresas en Estado de Aguascalientes al 14 de noviembre del 2009. Fuente: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/EstadoTamano.asp?p=1> (14 de noviembre 2009, México) Extraído de (Mexicano, Sistema de Información Empresarial Mexicano, estadísticas, estado, tipo y rango de empleados, 2009)

Las empresas objeto del estudio son:

Tabla 4: Numero de empresas pequeñas del sector industrial en el estado de Aguascalientes

		TODAS	MICRO	PEQUEÑA	ME
ESTADO	INDUSTRIA				
	Entre 11 y 50				
AGUASCALIENTES				145	

Fuente. Sistema Empresarial Mexicano, Estadísticas, Tipo y Rango de Empleados, extraído de <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=2&p=1> (14 de noviembre 2009, México) (Mexicano, Sistema de Información empresarial Mexicano Pequeña empresa, 2009)

Tabla 5: Numero de empresas medianas industriales en el estado de Aguascalientes

		TODAS	MICRO	PEQUEÑA	MED
ESTADO	INDUSTRIA				
	Entre 51 y 250				
AGUASCALIENTES				59	

Fuente. Sistema Empresarial Mexicano, Estadísticas, Tipo y Rango de Empleados, extraído de <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=3&p=1> (14 de noviembre 2009) (Sistema Empresarial Mexicano, Estadística, Estado, Tipo y rango de empleados-Mediana, 2009)

De las cuales se seleccionaron aquellas empresas que se dedican al sector agroindustrial del estado de Aguascalientes con características de empresas familiares.

De acuerdo a Lea (1993) “Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador – empresario- o la fundadora empresaria y emplear al otro cónyuge, o a otros miembros de la familia, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar puede estar organizada como propiedad individual,

sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce una forma de control.”

Esta investigación tuvo como objeto de estudio a las empresas agroindustriales que presentan características en su administración del tipo familiar.

(Molina, 2006) Las empresas agroindustriales son unidades económicas o formas de organización en el medio rural para la producción, transformación, distribución de bienes y/o servicios provenientes del campo en su forma primaria.

Con la dedicación y el apoyo han subsistido la mayoría de estos negocios, una gran parte siguen igual como cuando iniciaron, otras empresas han crecido y ahora son empresas pequeñas o medianas, e inclusive algunas han llegado a ser grandes pero en esencia siguen siendo familiares que no saben cómo realizar la transición de una empresa familiar a la profesionalización, ya que el empresario quiere seguir manejando su empresa de forma empírica o intuitiva, sin tomar en cuenta el proceso administrativo que abarca la planeación, organización, dirección y control; no prepara estructuralmente a su empresa para el crecimiento sustentable, y no identifica la necesidad de contratar personal profesional en las áreas de oportunidad observadas.

Obviamente todo esto implica tener visión, misión, saber que hacer pero sobre todo como hacerlo. La perspectiva para todas las empresas, es que deben basarse más en el proceso administrativo, especialmente formular estrategias para la profesionalización de las empresas familiares



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

TÍTULO:

ESTRATEGIAS PARA LA TRANSICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA PROFESIONALIZACIÓN (PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES.)

DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

No existe un plan o estrategia definida para la transición de la empresa familiar “típica” a la profesionalización de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) dentro del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes, ya que dichas empresas en su desarrollo no han realizado el proceso de transición de una empresa familiar a la profesionalización de su organización, ya que el empresario quiere seguir manejando su empresa de forma empírica o intuitiva, sin tomar en cuenta el proceso administrativo que abarca la planeación, organización, dirección y control; no prepara estructuralmente a su empresa para el crecimiento sustentable, y no identifica la necesidad de contratar personal profesional en las áreas de oportunidad observadas.

HIPÓTESIS

Existen estrategias definidas para facilitar el proceso de la transición de la empresa familiar a la profesionalización de la Pequeña y Mediana Empresa; sector agroindustrial en el estado de Aguascalientes.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Con la propuesta de estrategias se lograría facilitar el proceso de transición de la empresa familiar a la profesionalización de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) dentro del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes?

Operacionalización de las variables.

Empresa Familiar Sector Agroindustrial del estado de Aguascalientes
Pequeña y Mediana Empresa (PyME's)
Profesionalización de la empresa familiar

OBJETIVOS:**OBJETIVO GENERAL:**

Identificar y proponer las estrategias que faciliten el proceso de transición de una Empresa Familiar a la profesionalización de la Pequeña y Mediana Empresa en el sector agroindustrial del estado de Aguascalientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer las principales características de las empresas familiares.
- Identificar las estrategias que faciliten la profesionalización de la empresa familiar en el sector agroindustrial a la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en el estado de Aguascalientes.
- Describir las características que presentan dichas estrategias.
- Proponer las estrategias para realizar la transición de la empresa familiar “típica” a la profesionalización de la PYME en el sector agroindustrial del estado de Aguascalientes

JUSTIFICACIÓN

Actualmente la situación del campo es muy difícil, ya que la problemática que tiene inherente a la actividad, aunado al desinterés de la población a radicar en ambientes rurales se ha venido a complicar todavía más con la escases del recurso máspreciado para la sobrevivencia humana: el agua.

Esta situación exige que se optimice y se maximice el aprovechamiento de los frutos obtenidos de la tierra, y derive en un interés en conservar al máximo lo que se obtenga del sector agropecuario, a raíz de esto se reconoce la importancia de las empresas Agroindustriales dentro del proceso de la satisfacción básica que implica la alimentación en el ser humano.

Es por eso que este estudio buscaba brindar las estrategias para la profesionalización de las empresas agroindustriales para que dentro de su mejora y desarrollo sustentable sean más competitivas, productivas e innovadoras en su actividad diaria.

ALCANCE Y DELIMITACIÓN (LIMITACIONES):

En Aguascalientes por medio del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática y del Sistema de Información Empresarial Mexicana, se clasifican las empresas (registro voluntario) que manifiestan tener actividades dentro del sector Agroindustrial. Esa base de datos se utilizó en la presente investigación, sin tomar en cuenta a las empresas que no hayan querido registrarse, de la misma forma se excluyen a las empresas no radicadas en Aguascalientes, aunque realicen actividades o concursen por licitaciones públicas en el Estado.

Para efectos de población se consideró al total de empresas agroindustriales pequeñas y medianas del estado de Aguascalientes, eligiéndose una muestra no probabilística por conveniencia.

UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

CAPÍTULO 1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIAS

La planeación estratégica es derivada de considerar la visión de una estrategia dentro del proceso administrativo, y lo abordaremos en forma breve para ubicarnos en el contexto que se maneja

1.1. Administración

La administración se concibe como un proceso que se recomienda que todas las empresas lleven en el desarrollo de sus actividades diarias, con la finalidad de establecer las bases para que el crecimiento sea de una manera sostenida.

Para (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) la “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los recursos de ella para alcanzar metas establecidas”.

Para Ginocchio (1996) la “Administración consiste en planear, organizar, realizar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas tendientes a la obtención de metas comunes que se han priorizado”

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

1.1.1. Proceso Administrativo.

Señala Hellriegel (2003) que el buen gerente desempeña con habilidad 4 funciones administrativas fundamentales: planeación, dirección y control. Sea cual sea el nivel, la mayoría de los gerentes ejerce las cuatro funciones generales de manera más o menos simultáneas – y no en un rígido orden preestablecido- para cumplir con los objetivos de la organización.

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

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2003) definen la organización, dirección y control de la siguiente manera:

Organización: es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de esta. La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

Dirección: supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección sino han concluido los procesos de planeación y organización.

Control: es el proceso mediante el cual una persona, grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas.

Las 4 funciones principales del proceso administrativo están interrelacionadas entre sí.

1.2. Administración estratégica

1.2.1. Definición de Administración Estratégica

Según Mintzberg (1973). “La administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Esta definición pone de relieve la serie de etapas que un director debe seguir. Las etapas, que se analizarán de forma individualizada.”

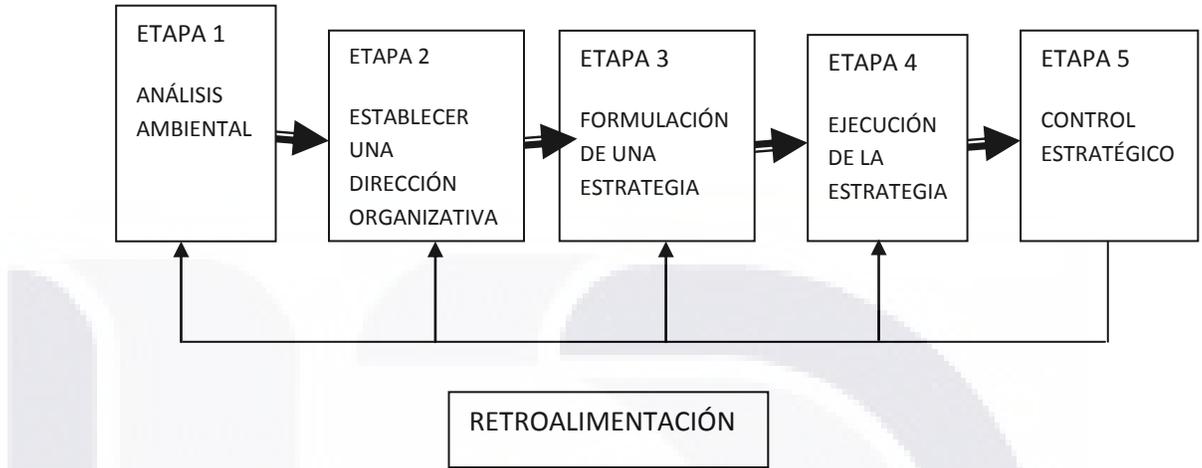
Según Ansoff, Declerck & Hayes (1991) La administración estratégica es básicamente una cultura. La definición señala asimismo que la administración estratégica es un proceso continuo; la organización jamás pone fin a su labor estratégica.

Según Stoner, Freeman & Gilberth (1996) la “ Administración estratégica es el proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actué de acuerdo con dichos planes.”

Certo (1997) considera que “el proceso de la administración estratégica se complementa mucho con las tareas de la dirección estratégica”.

1.2.2. Etapas principales del proceso de administración estratégica

Ilustración 1: Etapas principales del proceso Administrativo



1.3 Planeación.

Rodríguez (2002) menciona que “la planeación es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlo”

Peter Drucker define planificación de las empresas como “el proceso continuo de hacer las decisiones actuales de manera sistemática y con el mejor conocimiento posible de su futuro, organizando el esfuerzo necesario para llevar a cabo estas decisiones, y comparando sus resultados con las previsiones mediante una retroalimentación organizada”

La Planeación no es un acto es un proceso el cual no tiene una conclusión ni punto final natural. Algunos autores coinciden en que “Es un proceso que enfoca una solución, pero nunca la alcanza por dos razones,

primero porque no existen límites respecto al número de revisores posibles a las primeras decisiones y en segundo lugar tanto el sistema que se está planeando como el medio donde se ha de realizar se modifica durante el proceso de planeación y por ende nunca es posible tener en consideración todos los cambios.”

La planeación como proceso es recomendable para la toma de decisiones futuras ya que permite a la organización visualizar de una manera general la posición que ocupa en la actualidad y considerar las áreas de oportunidad a mejorar para posicionarse de manera exitosa en el futuro.

1.3.1. Características de la planeación

Según Peña (2007) las características de la planeación son:

La planeación incluye la identificación personal u organizacional. Como se va a implementar el plan, y por quien.

La planeación se relaciona con las condiciones de la certidumbre y la incertidumbre relativas. En la actualidad se planea mucho para que las acciones tengan lugar en un ambiente condicionado por una complejidad e interdependencia crecientes de variables complejas. Tomar estas diversas fuerzas en consideración en la planeación ha dado una nueva dimensión a la misma.

La planeación es intelectual por naturaleza. Se utilizan el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión; implica el futuro, los miembros de la

organización tratan de ver hacia adelante; la planeación es continua, todos los planes son tentativos y están sujetos a revisión y enmiendas.

1.3.2. Ventajas de la planeación

La planeación tiene las siguientes ventajas:

- Permite la consideración de factores internos y externos.
- Contribuye a actividades ordenadas y con propósito.
- Señala la necesidad de cambios futuros
- Responde a la pregunta de ¿Qué pasa si?
- Proporciona una base para el control.
- Fomenta el logro.
- Permite el desarrollo sustentable de la entidad
- Obliga a la visualización de las partes que conforman un todo
- Aumenta y equilibra la utilización de los recursos

1.4. Planeación estratégica

1.4.1. Definición de planeación estratégica

Hoy en día, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque para el desarrollo de la estrategia no surgió de la noche a la mañana. Como lo muestran Dan Schendel y Charles Hofer, surgió de los antiguos enfoques para la formulación de políticas y la estrategia inicial.

El concepto de planeación estratégica también se ha complementado conforme ha avanzado el estudio de la administración y sus diferentes enfoques. En su acepción contemporánea y para fines de este trabajo, la planeación estratégica hace referencia a todo un proceso sistemático de investigación a fin de posicionar a una organización dotándola de ventajas competitivas.

Steiner (1997) considera a la planeación estratégica como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos de la compañía.

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

Drucker (1954) afirmó que “la gestión no es sólo una conducta adaptable, pasiva, significa emprender acciones para producir los resultados deseados”, considera además que gestionar debía “implicar la responsabilidad de intentar dar forma al entorno económico, para planificar, iniciando y llevando a cabo los cambios en dicho entorno, eludiendo las limitaciones que las circunstancias económicas limitan la libertad de acción de las empresas”. Convirtiéndose esta idea en la razón fundamental para la estrategia de negocios, ya que al utilizar la planificación formal, una

compañía podría ejercer cierto control sobre las fuerzas del mercado; la nueva situación exigía:

- Entender el funcionamiento y las fuerzas del mercado.
- Comprender los factores cuyo comportamiento y ordenamiento conducían a la obtención de beneficios por la empresa.



1.4.2. Fases para la implementación de la planeación estratégica.

(Calderón, 1997)

Tabla 6: Fases para la implementación de la planeación estratégica

Fase I	Preparación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso personal 2. Constitución del comité directivo 3. Políticas y lineamientos del plan estratégico 4. Definición de la misión y visión delegacionales 5. Diagnósticos delegacionales 6. Identificación de los equipos naturales de administración 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Educación en calidad y planeación estratégica 8. Necesidades y expectativas de usuarios 9. Estratégicas y tácticas generales 10. elaboración de los programas de difusión y comunicación sobre el plan de todas sus etapas, a la comunidad laboral. 11. Diseño de mediciones del plan.
Fase II	Implantación	<ol style="list-style-type: none"> 12. Capacitación a los equipos naturales de administración de procesos. 13. Los equipos naturales de administración identifican sus procesos fundamentales. 14. Mediante la metodología de la administración por procesos, seleccionar aquellos susceptibles de mejora. 15. Preparación y presentación de proyectos al comité delegacional de mejora continua. 16. Autorización de proyectos viables a los equipos naturales de administración 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Selección, asignación y autorización de proyectos en base a los diagnósticos y expectativas. 18. Asignación de equipos a los proyectos autorizados. 19. Determinación de parámetros de evaluación y seguimiento de los equipos de proyecto y los equipos naturales de administración. 20. Presentación de avances al comité delegacional de mejora continua por parte de los equipos naturales de administración y equipos de proyecto. 21. Diseño y establecimiento de un sistema reconocimiento a los buenos esfuerzos.
Fase III	Consolidación	<ol style="list-style-type: none"> 22. Programa de auditoría de calidad. 23. Programa de acciones correctivas. 	<ol style="list-style-type: none"> 24. Sistema de monitoreo de las mejoras. 25. Revisión de metas y objetivos.
Fase IV	Mejora continua	<ol style="list-style-type: none"> 26. Evaluación y cuantificación del costo de la calidad. 27. Proliferación de equipos y Ena's con proyectos. 	<ol style="list-style-type: none"> 28. Evento anual de calidad.

1.5. Estrategias

“Estrategia” es un término cuyo origen se remonta a los antiguos griegos, quienes la empleaban para referirse a un magistrado o máxima autoridad militar, aunque, la adaptación de la terminología estratégica a un contexto de negocios tuvo que esperar a la segunda Revolución Industrial.

1.5.1. Definición de estrategias.

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

Definición Clásica

Ciencia o arte de combinar o emplear los medios de la guerra en la planeación y dirección de grandes movimientos y operaciones militares.

Definiciones Modernas

1. Habilidad gerencial para obtener lo mejor de un adversario o lograr un fin.
2. Método de conducir operaciones organizacionales, especialmente con la ayuda de maniobras.
3. Acción que debe tomar una organización para ganar y sostener una significativa ventaja competitiva en el mercado.
4. Plan general de acción para conseguir un objetivo que se irá cumpliendo a través de una táctica aplicada a cada situación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

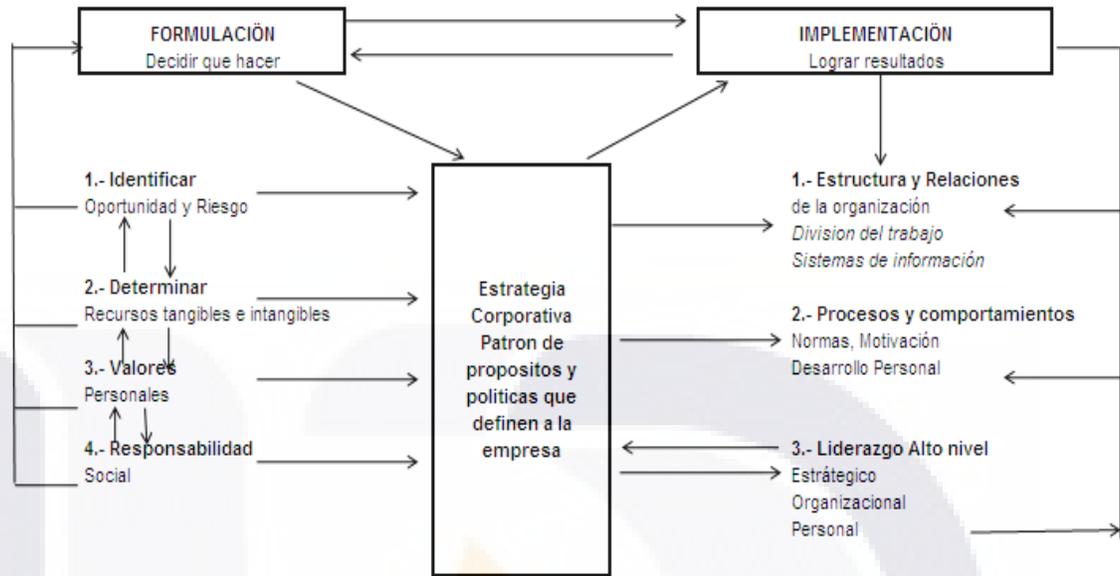
(Chandler, 1962) considera a la Estrategia como la definición de las metas y objetivos a largo plazo de la empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos. Así mismo, Chandler propone pensar, primero a largo, “estrategia”, y luego alcanzar unos objetivos, diseñando la organización adecuada, “estructura”. De tal manera que de la obra principal de este autor se puede rescatar que “La estructura sigue a la estrategia”

(Andrews, 1977) define a la estrategia corporativa como “el patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una empresa, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

Andrews aporta el modelo de la ilustración 2 donde se identifican los cuatro componentes de la estrategia:

- 1) Oportunidades y riesgos del mercado.
- 2) Recursos y competencias corporativas.
- 3) Valores y aspiraciones personales.
- 4) Reconocimiento de las obligaciones debidas a los accionistas y otros sectores de la sociedad.

Ilustración 2: Modelo de estrategia de Andrews



Este modelo se selecciono para el desarrollo de las estrategias ya que considera la interrelación entre las diferentes características que intervienen en la formulación e implementación de estrategias.

1.5.2. Premisas del diseño de estrategias

Sun Tzu considera que “la estrategia es de importancia vital para la organización; constituye la base de la vida y la muerte, es el camino de la supervivencia o de la aniquilación; por ello, es indispensable examinarla”

Mintzberg (1998) considera que la idea de que las estrategias pueden diseñar parte de siete premisas:

- La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente. Así pues, el diseño de estrategias no se

orienta a la acción, sino que se orienta hacia el razonamiento y la reflexión.

- La responsabilidad del control y la intención debe depender del ejecutivo de rango más alto, persona que será el estratega.
- El modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal, pues el exceso de elaboración la mataría. La sencillez resulta importante para que el estratega no pierda de vista su meta.
- Las estrategias deben ser singulares, y que las mejores deben ser el resultado de un proceso creativo de diseño. La corriente del diseño de estrategias propone que cada situación contiene fuerzas, debilidades, amenazas, oportunidades, valores y responsabilidades sociales singulares.
- La conclusión lógica de las cuatro que anteceden: las estrategias brotan en condición de plenitud de este proceso de diseño. El diseño no es una empresa incremental. En cambio, el diseñador toma la información sobre las “especificaciones” las fuerzas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, los valores y las responsabilidades inherentes a la situación y crea una estrategia para que se ciña a ella.
- Las estrategias deben ser explícitas y de ser posible articuladas, lo que significa que deben ser muy sencillas, con bastante claridad, las cuales deben entender perfectamente todas las partes afectadas.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Primero hay que formular, plenamente, estas estrategias únicas, completas, explícitas y sencillas, y después se podrán poner en práctica.; Mintzberg hace la siguiente observación: “Es interesante que el término usado sea “implantar” en lugar de “alcanzar”, partiendo del supuesto que, dada una implantación acertada, los logros representan también una conclusión dada”

En otras palabras el diseño es más, importante que la implantación, por lo tanto la implantación no debe ser un obstáculo importante cuando la estrategia ha sido diseñada debidamente.

1.5.3. Pensamiento estratégico

Morrisey (1995) El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- ◆ El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.
- ◆ Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- ◆ La visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes deciden vean y sientan que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- ◆ El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- ◆ Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerequisite esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

Para la consecución de los objetivos de la investigación aplicadas a las empresas agroindustriales se trabajara sobre 2 escuelas del pensamiento estratégico según Mintzberg:

Escuela del diseño conceptual

- La formación de la estrategia debe ser un proceso consciente
- La responsabilidad de tal proceso recae en la alta dirección
- El modelo de formación estratégica debe ser simple e informal
- Las estrategias deben ser únicas y explícitas

La escuela configurativa

- La formación de la estrategia es un episodio donde se dan cita una forma de organización, un entorno y como resultado un proceso a lo largo de un periodo temporal determinado
- El proceso puede ser un diseño conceptual o una planificación formal, análisis sistemático o visión intuitiva; conocimiento individual o cultura organizativa.
- Las estrategias resultantes adoptan la forma de pautas, planes, posiciones, perspectivas, cada una en su propio tiempo y contexto.

Estas dos escuelas del pensamiento estratégico presentan las características necesarias para el diseño y perspectiva de las estrategias que

se propondrán para la transición de la empresa familiar a la profesionalización de la pequeña y mediana empresa, de igual manera muestran la sencillez y claridad precisas para el sector al que se está enfocando (agroindustrial)



CAPITULO 2.- Pequeñas y Medianas Empresas PyME's

Este trabajo de investigación se enfoca principalmente a las PyME's del estado de Aguascalientes del sector agroindustrial; a continuación se ve un panorama general de tales empresas, su importancia y situación en México; particularmente en el estado de Aguascalientes, así como sus características y problemática para entender su situación actual y constatar porque la necesidad de que estas realicen la transición de empresas familiares a la profesionalización.

2.1. Introducción

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

En la mayoría de las economías de mercado las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPyME's) constituyen una parte sustancial; pero para fines de este trabajo se abordara específicamente la temática de las pequeñas y medianas empresas (PyME's) ya que la necesidad de la transición de una empresa familiar a la profesionalización para la consolidación del crecimiento es más notoria en empresas pequeñas y medianas; esto derivado de su capacidad y crecimiento constante.

2.2. Origen de las PyME`s

Peña (2007) menciona los siguientes orígenes de las PyME`s:

Las originadas como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son capital intensiva y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Aquellas de origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar importancia a la planeación de estructuras que soportaran el crecimiento.

2.3. Situación de las PyME`s en México.

A partir del sexenio del Presidente Vicente Fox Quezada se destinó una mayor cantidad de recursos para la promoción y apoyo de las empresas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME`s) en México, pero a pesar de la implementación de dicha estrategia por parte del gobierno Peña (2007) menciona que Sami Ferrer Farran, asesor de la gerencia de Desarrollo de Negocios de Fundes Internacional en reciente visita a México aseguró que “la situación de las PyME`s va más allá de los recursos, ya que de un ejercicio realizado entre 120 empresarios mexicanos se evidenció que un 40% de las empresas no dispone de la visión de su compañía y solo 5% ha

construido un plan estratégico de base para la operación de su empresa, lo que denota que no hay conocimiento del personal operativo en temas estratégicos que acompañen al empresario en el cumplimiento de la visión de su organización”

En la actualidad bajo la dirección del Presidente Calderón se ha optado por una política de acercamiento flexible para reducir barreras a la actividad empresarial. Además de que se han desarrollado y expandido una serie de programas orientados al acompañamiento durante todas las etapas del desarrollo empresarial. Dichos programas ofrecen apoyo por medio de laboratorios de innovación, incubadoras, centros de desarrollo empresarial, aceleradoras de negocios y centros de exportación.

A continuación se muestra un comparativo del total de empresas que se tienen registrados en México:

Tabla 7: Estadísticas de empresa en el SIEM anual

Estadísticas de empresas en el SIEM anual

ESTADO	EMPRESAS EN EL SISTEMA EN:								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
AGUASCALIENTES	6,074	6,071	7,662	6,809	8,417	9,011	9,541	8,975	7,228
BAJA CALIFORNIA	14,704	13,121	11,929	11,067	11,421	10,541	9,949	10,733	11,465
BAJA CALIFORNIA SUR	8,673	8,697	7,549	7,614	7,108	6,901	9,172	11,044	12,473
CAMPECHE	3,968	3,184	3,187	2,274	2,354	1,945	5,635	6,210	8,724
COAHUILA	8,421	7,967	8,899	9,013	8,860	7,823	7,893	10,800	11,662
COLIMA	2,540	2,247	2,012	1,454	1,318	773	606	525	663
CHIAPAS	4,070	3,645	3,093	2,396	2,741	2,873	3,236	3,427	3,499
CHIHUAHUA	25,747	26,926	27,499	27,460	32,983	35,566	37,559	33,174	32,231
DISTRITO FEDERAL	117,961	116,910	115,809	113,830	131,447	124,443	125,990	117,356	109,263
DURANGO	3,615	2,811	2,396	1,744	1,631	1,336	1,191	1,256	1,145
GUANAJUATO	24,513	23,443	23,156	17,705	20,772	21,199	23,147	27,356	33,425

GUERRERO	6,242	4,578	3,342	2,035	2,216	1,869	1,881	1,858	1,265
HIDALGO	24,294	27,774	29,245	22,854	21,585	25,368	30,075	27,634	18,271
JALISCO	79,788	82,552	81,392	93,087	117,537	117,721	126,736	90,373	94,184
ESTADO DE MÉXICO	67,941	81,145	82,020	76,244	75,272	75,082	76,514	83,071	86,953
MICHOACÁN	13,455	12,534	10,826	10,039	10,094	9,774	10,905	13,140	19,478
MORELOS	7,595	4,865	4,599	4,015	3,528	4,312	4,814	4,334	3,932
NAYARIT	7,864	9,260	10,698	12,158	12,244	11,263	8,302	10,660	13,681
NUEVO LEÓN	26,989	26,701	26,129	25,143	22,836	17,364	14,407	15,094	14510
OAXACA	6,140	5,417	4,703	4,432	4,833	4,452	4,972	4,594	5,242
PUEBLA	15,952	14,577	15,577	14,668	13,434	10,611	10,689	11,409	11,281
QUERÉTARO	5,981	6,024	6,448	8,881	13,957	18,506	21,999	26,352	37,564
QUINTANA ROO	26,958	28,474	32,026	33,492	29,893	29,035	26,441	29,569	31,303
SAN LUIS POTOSÍ	12,207	12,520	11,955	12,421	15,266	14,695	15,087	13,801	13,042
SINALOA	15,331	15,528	15,345	14,071	14,007	13,029	12,538	11,505	10,411
SONORA	13,528	12,400	10,909	10,189	8,120	7,312	6,869	6927	6,626
TABASCO	3,249	2,568	2,385	1,758	2,631	3,686	6,090	7,534	8,565
TAMAULIPAS	19,812	19,555	16,712	15,059	17,813	21,945	25,522	24,437	22,787
TLAXCALA	6,748	7,430	6,928	6,582	8,627	10,731	11,781	13,914	12,921
VERACRUZ	30,216	29,728	29,682	26,723	26,766	26,630	30,966	33,397	35,555
YUCATÁN	19,804	21,782	22,088	21,461	22,662	19,421	23,710	24,496	28,305
ZACATECAS	7,920	7,395	6,013	6,400	6,568	6,172	7,026	6,880	8,443
TOTALES	638,300	647,829	642,213	623,078	678,941	671,389	711,243	691,835	716,097

Sistema de Información Empresarial Mexicano Estadísticas anuales Fuente:

<http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/BrutoXedo.asp?p=1> (México, 14 de noviembre del 2009)

(Sistema de Información Empresarial Mexicano, estadísticas anuales, 2009)

2.4. Tamaño y clasificación de las PyME`s

Existen diferentes criterios para la clasificación de las empresas, las cuales son aceptadas por la legislación vigente de cada país, en términos generales su clasificación se enfoca al giro o actividad de la empresa, el origen de capital, por su criterio de constitución legal, por el número de empleados; entre las más importantes, cada país elige el criterio que considere más adecuado para ellos.

Según el diccionario de la Real Academia Española de la lengua, empresa proviene del término italiano impresa y tiene 6 acepciones.

- Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza
- Cierta símbolo o figura enigmática que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, para cuya mayor inteligencia se añade comúnmente alguna palabra o mote.
- Intento o designio de hacer alguna cosa.
- Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia.
- Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas.
- Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

Después de definir lo que es una empresa se tiene que cada país define a las MIPyME´s utilizando pautas esencialmente cuantitativas que si bien tiene ciertas características similares, también tiene diferencias significativas. La diferencia entre una micro y pequeña empresa depende del giro.

El término pequeña y mediana empresa en México se definió oficialmente el 30 de diciembre de 2002 en el Diario Oficial de la Federación, que publicó la definición de tamaño de la empresa en México de acuerdo al criterio de número de empleados, y al sector al que pertenece dicha empresa, de esa fecha hasta nuestros dichos dicha clasificación ha sufrido de modificaciones siendo la última publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de junio del 2009; misma que se muestra a continuación:

Tabla 8: Definición oficial del tamaño de empresas en México

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

Tabla. Definición oficial del tamaño de las empresas en México de acuerdo al criterio de empleados y sector. Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de junio del 2009. (http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true, México a 14 de noviembre del 2009) Extraído de (Diario Oficial de la Federación, 2009)

Considerando en el caso de México el criterio de ventas de uso común por la banca comercial es con un parámetro de ventas de hasta 500 millones de pesos para definir una mediana empresa.

2.5. Caracterización de la pequeña y mediana empresa

Aguilera (2006) menciona una serie de características comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas:

a) Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia, la dirección en la pequeña -y ocasionalmente en la mediana empresa- se encuentra a cargo de una sola persona y en la mayor parte de los casos, no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corre mayor peligro.

b) Falta de acceso al capital: es un problema que se presenta con mucha frecuencia, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

c) Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto positivo porque facilita la comunicación.

d) Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa, considerada de manera individual, se limita a trabajar un mercado reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

e) Íntima relación de la comunidad local: debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas y equipo.

2.6. Importancia de las PyME's

Porter establece en su obra "*La ventaja competitiva de las naciones*", que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y cómo interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos,

sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo

A continuación se muestra el diagrama de diamante que muestra cómo interactúan los diferentes factores de la competitividad:

Ilustración 3: Diamante de la competitividad de Porter



Rodríguez (2002) considera que el país se encuentra dentro de un esfuerzo cotidiano por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea dinámico y creciente. Existen además tres aspectos donde la pequeña y mediana empresa cumple con una función definida dentro del desarrollo general del país, específicamente en el proceso de industrialización, de las cuales resumimos:

Llenar huecos en la producción: existen un gran número de productos que tienen que tener que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso, tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos, y organización específicamente adaptados al producto a fabricar, por ejemplo: cuando las demandas totales son pequeñas o son en pequeña escala, cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en poca cantidad, pero les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra a la perfección con las grandes empresas, pues en lugar de competir, las complementa.

Crear y fortalecer una clase empresarial: La pequeña empresa constituye una escuela práctica (de gran valor nacional), para formar empresarios, administradores y técnicos (ya sea que provengan del ámbito comercio o profesional). La pequeña escala de operaciones les permite adquirir las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos. Además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las

funciones a la vista, por tanto el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se presentan.

Proporcionar mayor número de empleos: la generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas de México. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicios de salud, vivienda, etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Por lo expuesto anteriormente y según (Diario Oficial de la Federación, 2009) por ser la empresas micro, pequeña y mediana empresa contribuyentes a la generación de más del 70% de los empleos formales, constituyen así mismo en el caso de México más del 99% del total de las unidades económicas del país representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Esto implica que se conceda mayor atención al impulso de su desarrollo y competitividad dentro del mercado globalizado. La ausencia de reformas estructurales que se requieren para sostenerlas y apoyarlas está originando una constante pérdida de competitividad. Ya que México es uno de los países con mayor apertura comercial pero no es competitivo comercialmente.

2.7. Situación de la PyME`s en Aguascalientes

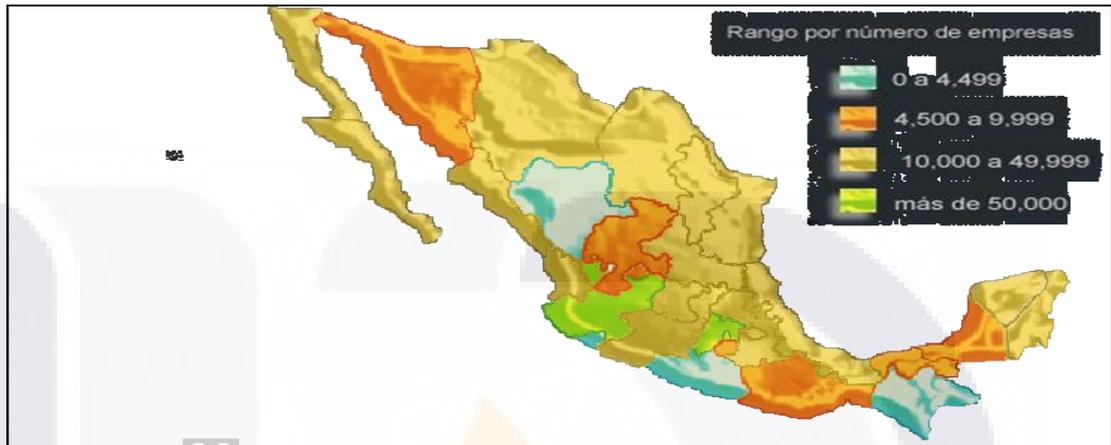
El territorio del estado de Aguascalientes representa solo el 0.3% de la superficie del país, pero se caracteriza por su intensa actividad industrial, ganadera y comercial. Tiene importantes vías de comunicación que lo enlazan con las zonas económicas más importantes del país y cuenta con una participación dinámica de múltiples empresas nacionales e internacionales, que integradas en cadenas productivas han logrado posicionar al estado como uno de los más consolidados y fuertes de México, a nivel mundial

Peña (2007) cita a Armando Jiménez San Vicente, secretario de Desarrollo Económico de Aguascalientes, donde éste destacó que la composición del PIB del estado, es similar a la de un país desarrollado con 35% de industria, un 5% de sector agroindustrial y 60% en comercio y servicios. El funcionario considera que las MIPyME`s son ampliamente reconocidas porque además de representar el 98% de las empresas del estado, son grandes generadoras de empleo e impulsoras de la actividad económica.

A este respecto Rodríguez (1999) considera que “Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero su tamaño en conjunto es realmente grande, no solo en cifras sino por su contribución a la economía”

En la actualidad la distribución de las empresas en Aguascalientes se muestra a continuación:

Ilustración 4: Distribución de las empresas en Aguascalientes



Fuente: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/estadisticas/mapa.asp?gpo=1> (noviembre 2008, México)

Tabla 9: Empresas Ubicadas en el estado de Aguascalientes por municipio

MUNICIPIOS	EMPRESAS
AGUASCALIENTES:	6169
ASIENTOS:	33
CALVILLO:	66
COSÍO:	25
JESÚS MARÍA:	399
PABELLÓN DE ARTEAGA:	74
RINCÓN DE ROMOS:	137
SAN JOSÉ DE GRACIA:	79
TEPEZALÁ:	30
EL LLANO:	134
SAN FRANCISCO DE LOS ROMO:	82
TOTAL:	7228

Tabla extraída de (Sistema de Información Empresarial Mexicana, 2009). Número de empresas ubicadas en el estado de Aguascalientes. Fuente: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/estadisticas/xmun.asp?edo=01> (México, 14 de noviembre del 2009).

Al 2009 se tiene que el total de empresas que están registradas en el estado de Aguascalientes por sector son:

Tabla 10: Total de empresas en el edo. de Aguascalientes por sector

Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados

| TODAS | MICRO | PEQUEÑA | MEDIANA | GRANDE |

ESTADO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	815	5,053	1,360	7,228

Total de empresas en Estado de Aguascalientes al 14 de noviembre del 2009. Fuente: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/EstadoTamano.asp?p=1> (14 de noviembre 2009, México) Extraído de (Mexicano, Sistema de Información Empresarial Mexicano, estadísticas, estado, tipo y rango de empleados, 2009)

Las empresas objeto del estudio son:

Tabla 11: Tipo y rango de empresa por número de empleados

| TODAS | MICRO | PEQUEÑA | MEI

ESTADO	INDUSTRIA
	Entre 11 y 50
AGUASCALIENTES	145

Fuente. Sistema Empresarial Mexicano, Estadísticas, Tipo y Rango de Empleados, extraído de <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=2&p=1> (14 de noviembre 2009, México) (Mexicano, Sistema de Información empresarial Mexicano Pequeña empresa, 2009)

Tabla 12: Tipo y rango de empresa por número de empleados (Mediana empresa)

Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados

| TODAS | MICRO | PEQUEÑA | MEI

ESTADO	INDUSTRIA
	Entre 51 y 250
AGUASCALIENTES	59

Fuente. Sistema Empresarial Mexicano, Estadísticas, Tipo y Rango de Empleados, extraído de <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=3&p=1> (14 de noviembre 2009) (Sistema Empresarial Mexicano, Estadística, Estado, Tipo y rango de empleados-Mediana, 2009)

En Aguascalientes se busca promover a las empresas por medio de programas federales; en actualidad existen alrededor de 186 programas que apoyan a la pequeña y mediana empresa en las diferentes instituciones gubernamentales, académicas y privadas. Aunque la mayoría de ellos no son aprovechadas por los empresarios, principalmente por la falta de conocimiento.



CAPITULO 3.- EMPRESAS FAMILIARES (SECTOR AGROINDUSTRIAL.) Y PROFESIONALIZACIÓN

3.1. Organización de las empresas familiares

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

Según (Irurita, 2004) la empresa familiar conforma un ambiente propicio para adquirir hábitos, valores, actitudes y conocimientos, así como para desarrollar el espíritu emprendedor. En su seno se aprende a ser dueño, que en su acepción positiva significa que “todo lo que le sucede a la empresa te afecta, que hay que cuidar todo lo que se gasta o invierte, que la responsabilidad es total, ya que en el fondo uno es quien tiene que empujar y guiar para alcanzar las metas y finalidades de la empresa”

Las empresas tienen entre sus finalidades la de proporcionar un producto o servicio generando un rendimiento económico, lograr el desarrollo integral de sus miembros buscando la permanencia de la organización. Las empresas son instituciones altamente demandantes que exigen hacer las cosas bien en cada etapa y reto que enfrentan, requiriendo experiencia administrativa y conocimientos del giro del negocio así como dirección con unidad de mando y visión de corto, mediano y largo plazo.

La mayoría de las empresas tienen un origen desde el núcleo familiar, es decir emprendieron un negocio y con el apoyo de los miembros de la familia lo desarrollaron, y así continúan la mayoría de ellas; por lo cual asegurar un buen resultado en ambos campos (en lo familiar y en la empresa) es una tarea difícil y complicada.

Desafortunadamente las empresas familiares no reconocen la necesidad de una reorientación fundamental en su negocio y en el modo en que lo dirigen; muchas de estas organizaciones desaparecen por no actuar a tiempo, afectando no solo a la familia, sino a los empleados de esa empresa y por consecuencia a la comunidad. En este capítulo se considera el tema de empresas familiares y la necesidad de la profesionalización de dichas entidades.

3.1.1. ¿Qué es una empresa familiar?

El tema de las empresas familiares carece de una integración teórica o empírica ya que se trata de una disciplina joven y la mayoría de la información que genera es temporal, lo cual no permite la comparación. La falta de integración teórica propicia que existan muchas definiciones sobre la empresa familiar, entre ellas tenemos:

(Rodríguez Valencia, 2002) considera que un número amplio de pequeñas empresas son administradas por familias y claro, esto influye en gran medida en la vida cotidiana de todos sus integrantes. Los cuales suelen trabajar en ella, aunque sea en pequeña escala, para sacarla adelante.

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

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

(Belausteguigoitia, Empresas Familiares; Su dinámica, equilibrio y consolidación, 2004) define a la empresa familiar de la siguiente manera: “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, el autor suele referirse a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.

En la empresa familiar debe haber interacción entre dos o más miembros de una familia para que se viva en realidad la dinámica propia de este tipo de organizaciones.

3.1.2. Características de la empresa Familiar

Las características de la empresa familiar son de tres clases:

Respecto a la propiedad: La totalidad o gran parte de ésta es de una familia.

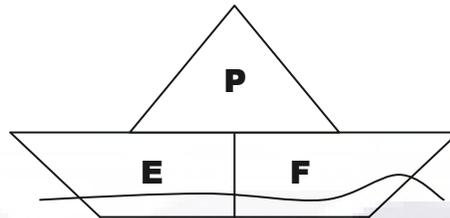
Respecto al poder: Los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o en cargos de decisión en el consejo directivo. Siendo una familia la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial.

Respecto a la continuidad: Siendo familiar, se está involucrado de manera inherente un elemento de herencia.

Además de las anteriores características la mayoría de las empresas familiares presentan conflictos internos, con respecto a esto (Belausteguigoitia, Empresas Familiares; Su dinámica, equilibrio y consolidación, 2004, págs. 7-8) presenta a través de una analogía, el difícil problema de mantener un sano equilibrio entre empresa y familia en las

organizaciones de origen familiar. A continuación se presenta el modelo de equilibrio entre empresa y familia que desarrollo el autor:

Ilustración 5: Modelo de equilibrio entre empresa y familia (Belausteguigoitia)



Fuente (Belausteguigoitia, Empresas Familiares; Su dinámica, equilibrio y consolidación, 2004)

Donde la E es la empresa, la F la familia y la P es el capitán del barco o quien dirige la empresa. En esta analogía el autor maneja también que para lograr el equilibrio entre la empresa y la familia es necesario que se tenga claro el lugar al cual se desea llegar y los beneficios de llegar a dicho lugar, para que todos pongan su empeño al destino final.

3.2. Profesionalización

Las empresas en su desarrollo van enfrentando distintos retos. El crecimiento va exigiendo una mejor y mayor capacidad administrativa, directivos mejor preparados y con capacidades reales de dirección, una aplicación del proceso administrativo y el diseño de una estructura organizacional que permita el seguimiento de las estrategias elegidas por el director; así como más recursos para una organización más compleja y profesional.

3.2.1. Concepto de Profesionalización

(De la Cerda & Nuñez de la Peña, 1993) Son investigadores mexicanos que han escrito sobre la administración de las empresas familiares y manejan el concepto de “familismo”. Los autores definen el familismo como la extensión de la familia en la actividad empresarial, esto es, que se rige por valores y estructuras familiares en el sistema de empresa y es característico de organizaciones no profesionales. Las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y se perpetúan en las organizaciones de trabajo.

El familismo es la característica más evidente de las organizaciones mexicanas, ya que el mexicano suele defender sus intereses personales y familiares en toda situación dejando considerablemente atrás los intereses de las instituciones. Estas organizaciones están llenas de parientes ineficaces que no son capaces de aportar valor a la organización y que difícilmente tendrían la oportunidad de ser contratados por otras empresas.

Según (Baldeón, 2008) el concepto de profesionalización considera la adquisición y/o desarrollo de un perfil calificado de desempeño en un puesto o función; la estrategia para cubrir perfiles y aproximar un cierto grupo de atributos de la persona a un puesto y el sistema de desarrollo personal e institucional.

(Romo Reyes & Pérez Peña, 2005) considera que “La profesionalización se concibe como un proceso de formación y actualización formal que proporciona a los individuos los conocimientos, técnicas, valores y capacidades prácticas, encaminadas al desarrollo de competencias, habilidades, aptitudes, actitudes específicas para el desempeño en el campo profesional en el que fueron formados.”

3.2.2. La profesionalización de la empresa familiar

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica necesariamente un cambio en la mentalidad de cada uno de los elementos de la organización para que esta se lleve a cabo. Para que se logre la eficacia debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

(Flamholtz & Randle, 2001) consideran que:

Las compañías adoptan diversas formas y tamaños, donde las transformaciones de empresas familiares hacia una dirección profesional, ocurren cuando una organización ha llegado a una etapa de desarrollo donde ya no puede seguir operando de un modo informal y no estructurado, y tiene que ser “dirigida más profesionalmente”. La necesidad de realizar este tipo de transformación comienza cuando una organización ha alcanzado un tamaño mucho mayor; este se produce sin ningún cambio correspondiente en el concepto o la visión subyacente del negocio, sino más bien; los

cambios ocurren con más frecuencia en la estrategia de negocios de la compañía, es decir en cómo se están practicando las cosas. Dónde el concepto de negocios guía el desarrollo de una organización y le proporciona su centro de atención estratégico.

Dichos autores han identificado siete etapas de desarrollo que contribuyen a diferenciar las empresas de distintos tamaños. Estas siete etapas son:

- Nueva empresa
- Expansión
- Profesionalización
- Consolidación
- Diversificación
- Integración
- Declinación/revitalización.

Para fines de este trabajo la etapa que nos interesa es la 3era etapa de Profesionalización; donde las áreas de desarrollo decisivos son los sistemas de dirección. Cuando una organización no ha desarrollado con eficacia los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para apoyar sus dimensiones; estos comenzaran a tener problemas.

Así mismo estos autores mencionan que existen una serie de síntomas que indican que una organización se ha desarrollado más que su infraestructura y tiene que hacer la transformación hacia la profesionalización.

Según (Gersick, Davis, Hampton McCollom, & Lansberg, 1997) plantean su modelo evolutivo tridimensional en el cual se describen las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad. Estos autores concluyeron que los subsistemas de empresa y familia no explicaban cabalmente la dinámica de estas empresas y que era necesario incluir el concepto de propiedad. Argumentan que a pesar de que los miembros pueden ser de una misma familia, sus intereses y su poder están claramente determinados por el subsistema de propiedad.

Ilustración 6: Modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, Hampton & Lansberg



Fuente: (Gersick, Davis, Hampton McCollom, & Lansberg, 1997)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

(Leach, 1993) comenta que en el caso de las empresas familiares se pueden distinguir tres etapas con enfoques diferentes: a) etapa de producto, cuando la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de bienes y servicios, b) etapa de proceso, en la cual se afinan los procedimientos de fabricación y logística y c) etapa de planeación, en la que se utilizan técnicas administrativas de proyección como la planeación estratégica. Según Leach, las empresas que alcanzan esta última fase pueden ser consideradas profesionales.

Siendo que el papel de la administración es proporcionar la dirección necesaria y tomar las decisiones finales. El papel de la planeación estratégica como una herramienta para ayudar a las organizaciones a llevar el cambio de empresas familiares a compañías dirigidas profesionalmente, y orientadas con valores empresariales. Este proceso también contribuye a que la compañía reconozca la necesidad de hacer cambios en la estructura de dirección y en los líderes.

Existe además una obligación para que todos los gerentes desarrollen las capacidades requeridas para conducir a la compañía hacia el futuro; estos tienen que hacer la transición desde una perspectiva técnica o funcional a una verdadera perspectiva de gerente general de alto nivel; con el proceso de profesionalización también se establecen las bases para la transición de la dirección general a la siguiente generación.

Según (Belausteguigoitia, La influencia de la Familia en las organizaciones, 1996) Las organizaciones familiares sufren cambios estructurales importantes al crecer, pero estas modificaciones no le restan importancia a los lazos familiares.

A continuación se muestran algunas de las diferencias entre empresas familiares profesionales y otras que no lo son según (Belausteguigoitia, Empresas Familiares; Su dinámica, equilibrio y consolidación, 2004, págs. 112-113)

Tabla 13: Diferencias entre empresas familiares y empresas no familiares

EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL	EMPRESA FAMILIAR NO PROFESIONAL
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para 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 familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
Existe un consejo de administración operativo.	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay

EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL	EMPRESA FAMILIAR NO PROFESIONAL
	ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menos posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: se delegan la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delegan 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 de familia que se involucre en los temas de empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin un rumbo fijo.
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.

3.3. Sector agroindustrial

3.3.1. Definición de agroindustrial

Existen infinidad de definiciones aunque todas ellas nos revelan en esencia el mismo concepto, a continuación mencionamos la definición común:

Ginocchio (1996) menciona que en su sentido más básico, agroindustria es el procesamiento de las materias primas de origen agrario, vale decir alimentos y fibras. Bajo esta acepción, agroindustria tiene que ver con la transformación de las cosechas y otras materias primas agrarias, en productos que han experimentado algún cambio en su conformación física interna y/o externa, que han ganado mayor valor añadido, y que mediante ese proceso se le ha preservado, venciendo su grado de mortandad.

Ginocchio (1996). La agroindustria es un medio para incrementar el valor añadido local de las materias primas agrícolas a través del procesamiento.

Ginocchio (1996) menciona una definición integradora en la cual agroindustria o empresa agroindustrial es la organización que participa directamente o como intermediaria en la producción agraria, procesamiento industrial, o en la comercialización nacional y exterior de bienes comestibles o de fibra. El concepto de agroindustria agrupa a todos los participantes en la industria agraria que no solo son los proveedores de tierra, capital y trabajo, sino también a las instituciones del mercado para la comunicación y

movimiento de los artículos, así como a las instituciones y mecanismos de coordinación entre sus componentes.

3.3.2. Clasificación de las agroindustrias

Las agroindustrias pueden clasificarse según el destino que tendrán sus productos:

Orientadas al mercado interno

Productos básicos

Productos no básicos

Orientadas a la exportación

Productos tradicionales

Productos no tradicionales

EJEMPLOS de AGROINDUSTRIAS

Entre otros productos procesan los siguientes:

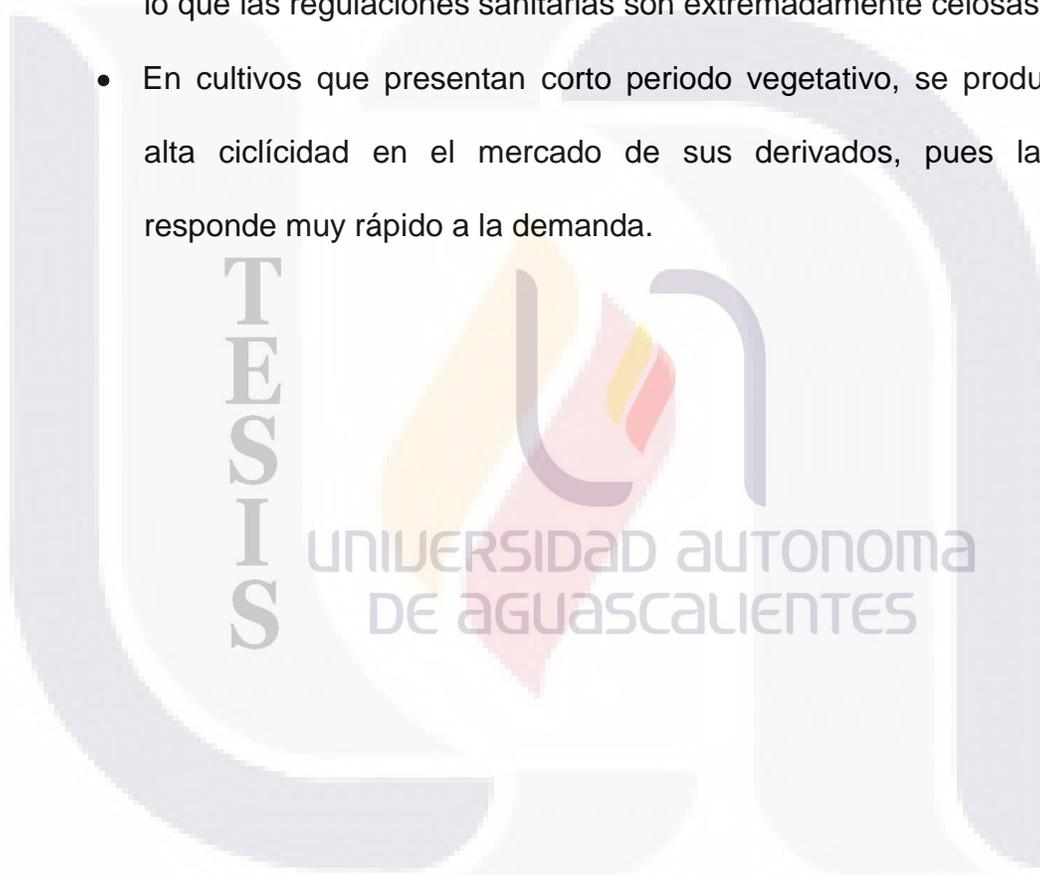
- Frutas
- Hortalizas
- Frijoles
- Colorantes
- Aceites esenciales
- Plantas ornamentales
- Medicinales/salud
- Especias
- Industriales
- Otras.

3.3.3. Características de la agroindustria

La agroindustria tiene particularidades que la distinguen de otras actividades económicas. Según Ginocchio (1996) las principales son:

- Se desenvuelve en un ambiente incierto y cambiante.
- Es afectada por factores de la naturaleza de difícil predicción como el clima.
- Es altamente vulnerable a factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos.
- Exige un constante monitoreo (seguimiento) del entorno tanto para fines de supervisión como para detectar oportunidades.
- Las labores de planeación (resalta la de prever la disponibilidad de materia prima) se dificultan por aleatoriedad.
- Moviliza y trata productos la mayor parte de las veces perecederos, es decir, que se echan a perder si no se les brindan ciertas condiciones para su conservación.
- Se desenvuelve en estrechos periodos de tiempo, (los días que transcurren entre la cosecha hasta llegar al mercado de destino)
- Exige una alta coordinación y seguimiento de los flujos de productos/servicios.
- La experiencia indica que de alguna forma el negocio agroindustrial es crítico en el tema aprovisionamiento, al ingresar factores de aleatoriedad naturales.

- Se trata de proyectos intensivos en capital de trabajo más que en inversión fija. La estacionalidad de las cosecha obliga a acumular inventarios para ser usados en el transcurso de un largo periodo de tiempo.
- Por tratarse de alimentos, el consumidor es sumamente exigente, por lo que las regulaciones sanitarias son extremadamente celosas.
- En cultivos que presentan corto periodo vegetativo, se produce una alta ciclicidad en el mercado de sus derivados, pues la oferta responde muy rápido a la demanda.



CAPÍTULO 4.- CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EL COACHING COMO HERRAMIENTA

4.1. Cambio organizacional

Con demasiada frecuencia las organizaciones no ven la necesidad del cambio. No identifican correctamente qué deben hacer para que suceda, o para que se mantenga siendo lo suficientemente competitiva y rentable la organización, y en la mayoría de las ocasiones cuando se detecta la necesidad de cambiar, ya es demasiado tarde para dicho proceso.

Según (Kotter & Holger, 2006, págs. 34,35) existe el proceso de 8 pasos para un cambio exitoso, a continuación se detallan:

- Disponga la escena. Cree un sentido de urgencia
- Decida qué hacer.
- Desarrolle el cambio de visión y estrategia. Vea que las cosas se hagan.
- Comuníquese para obtener comprensión y aceptación.
- Faculte a otros para actuar.
- Produzca éxitos a corto plazo.
- No ceje en su empeño. Haga que sea durable
- Cree una cultura nueva.

Kotter también llegó a la conclusión de que el manejo del cambio había llegado a ser una destreza importante, no sólo para los que están a la cabeza de las corporaciones sino también para aquéllos que se hallan de arriba abajo en toda la jerarquía. En los esfuerzos de cambio de mayor éxito que Kotter investigó, los mandos medios y aun los que están en niveles inferiores en las compañías desempeñaban con frecuencia papeles cruciales para ayudar a la empresa a adaptarse a un mundo cambiante.

4.2. El coaching como el corazón de la estrategia

Según (Goldsmith, Lyons, & Freas, 2001) El coaching es un enfoque moderno del liderazgo, donde los coaches ayudan a que las personas se conviertan en algo más de lo que piensan que pueden ser. Coach es una palabra de origen francés que significa vehículo para transportar personas de un sitio a otro. Un gran coach le da un punto de vista diferente para que con base en él pueda ver más allá de lo que podría ver por sí solo. Los padres son los primeros grandes coaches, como tales ayudan a sus hijos hacia un mañana que no todavía no pueden ver.

Una relación de coaching productiva parte de dos personas: una que desea intensamente avanzar y otra que anhela ayudarla a que haga el recorrido. Para recibir un coaching exitoso, es necesario que la persona quiera avanzar, aprender, crecer y comprometerse verdaderamente a

dedicar el tiempo y energía necesarios para lograrlo. El coaching no es algo que le ocurre a una persona; ocurre a través de ella. Como receptor del coaching, hay que ser un jugador activo del juego, no un espectador en la segunda fila.

Según (Jerome, 1999) un coach eficaz desarrolla la habilidad de observar objetivamente, analizar y discutir una situación a fin de ganar compenetración y compromiso para mejorarla. Una actitud de liderazgo es indispensable para que los individuos y organizaciones florezcan en un mundo de constantes cambios, ya que el buen coaching brinda el diálogo y la etiqueta a observar que, en conjunto, forman la estructura y el proceso en que puede funcionar bien el liderazgo.

En los negocios, coaching es el proceso continuo y prolongado de guiar y capacitar a los empleados:

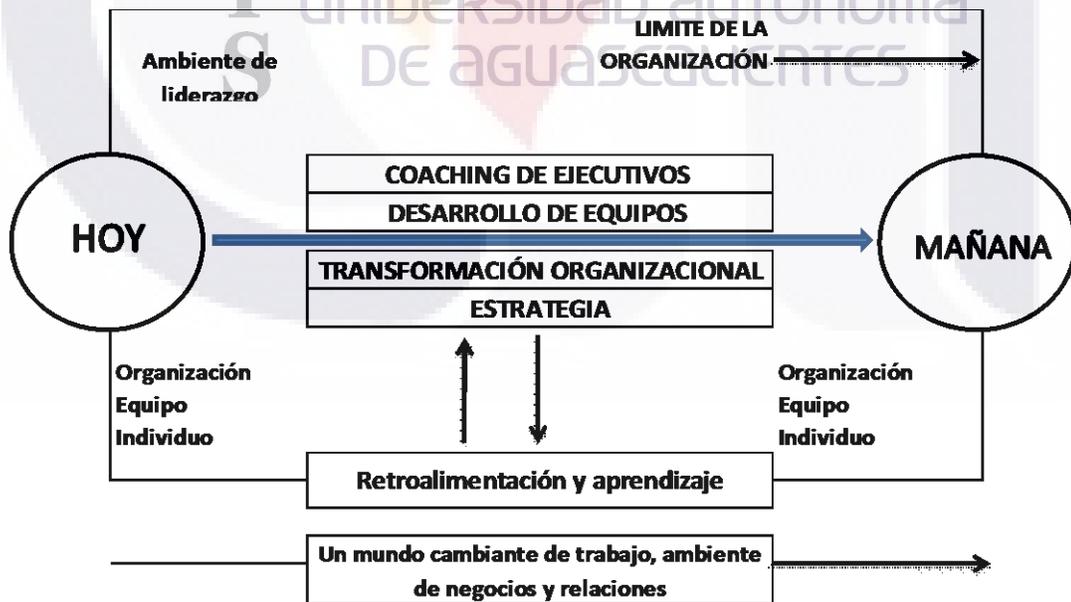
Coaching Eficaz

- Establecer metas, objetivos y prioridades con claridad.
- Observar conducta y desempeño.
- Generar feedback inmediato (Aquí es donde el Planificador de Feedback lo ayudará)
- Reconocer el desempeño ganador.

El coaching tiene éxito en los aspectos estratégicos y fuera del programa donde se lleva a cabo como un diálogo estructurado con un propósito emergente, que se base en la información, además de relacionar el comportamiento del individuo con el cambio organizacional premeditado. Cuando se toma a la organización en su totalidad, el coaching se vuelve estratégico, esto es un enfoque práctico, que incorpora la idea de un marcador equilibrado, además de una buena adaptación en un mundo complejo que incluso las reglas fundamentales se encuentran en un estado de cambio.

EL MODELO DEL COACHING ESTRATÉGICO DEL DR. LAURENCE S. LYONS (Goldsmith, Lyons, & Freas, 2001)

Ilustración 7: El modelo del Coaching estratégico del Dr. Laurence S. Lyons



4.2.1. Coaching para el cambio de comportamiento.

En épocas de cambios organizativos importantes es frecuente que el coaching proporcione el ímpetu necesario para construir y motivar equipos, este brinda a los equipos de más alto nivel una herramienta práctica para eliminar todo obstáculo en el camino del progreso. El coaching del comportamiento es un proceso de “cómo llegar allí”, no de “adónde ir”. Si la organización va en la dirección incorrecta, el coaching del comportamiento no la cambiará

4.2.2. Coaching para ejecutivos.

El coaching moderno y efectivo para ejecutivos tiene que ser estratégico y personalizado, debe lograrse el equilibrio entre la organización y la persona a fin de lograr su participación y motivación, es necesario ajustarlo en forma individualizada a las necesidades y aspiraciones de cada persona. Si se pretende que genere resultados empresariales, es necesario adaptarlo a la estrategia, visión y valores de la organización.

Los beneficios del coaching efectivo y estratégico para ejecutivos fluyen directamente de su intención de lograr resultados empresariales verdaderos. Siendo los principales beneficios obtenidos: una mayor lealtad de los clientes, desarrollo de futuros líderes, retención de personal de alto

impacto y una exitosa administración del cambio. El coaching estratégico se basa en comprender a dónde quiere ir una organización y cómo debe comportarse su personal para lograr los objetivos mutuos, así como en la creencia de que para lograr el crecimiento sostenido de los ingresos y las utilidades, los líderes de la compañía deben “llevar consigo” a sus empleados.

4.2.3. Coaching para el cambio organizacional.

En respuesta a este mundo dinámico los ejecutivos de muchas compañías analizan todos los aspectos de su negocio para tener la capacidad de adaptarse a los cambios propios de su mercado. Estos ejecutivos aclaran estrategias, corrigen objetivos de negocios y establecen nuevos sistemas. Como resultado, las organizaciones eliminan capas de gerentes, establecen equipos transfuncionales, reducen la burocracia y llevan la toma de decisiones a los niveles más bajos de la organización.

El verdadero cambio puede lograrse solo si las personas de todos los niveles de la organización se comportan de manera que apoyen las directrices y objetivos estratégicos.

Según (Goldsmith, Lyons, & Freas, 2001) han observado que los ejecutivos optan por desarrollar un perfil personalizado de liderazgo que contribuya al cambio, Y éste se compone de dos partes principalmente:

La primera parte se centra principalmente en los valores o principios importantes para la compañía. Comprende aspectos como la integridad o el respeto por las personas.

La segunda parte identifica un conjunto de competencias centrales y comportamientos críticos de liderazgo para el éxito futuro. Entre ellos se incluirían aspectos como “comunica información cruzando los límites organizacionales de forma oportuna y frecuente” o “maneja efectivamente a los individuos cuyo comportamiento afecta el trabajo de equipo”.

Este perfil alineará los objetivos de la organización con las expectativas del rendimiento individual. Se trata de una herramienta ideal para reforzar los valores corporativos y comunicar el nuevo conjunto de competencias necesarias para el éxito. Una forma útil de iniciar este proceso es entrevistar al presidente y al grupo de ejecutivos para validar la misión, visión, valores y objetivos organizacionales de la compañía. Una vez aclarados estos puntos, los grupos de enfoque (que incluyen a personas de todos los niveles y áreas de la organización) pueden trabajar en la identificación de las competencias y comportamientos medulares, necesarios para el éxito futuro. Luego la lista se entrega al presidente de la empresa para su aprobación y aplicación.

4.3. Feedback como herramienta del coaching eficaz.

Dar feedback ante conductas y situaciones es parte del proceso del coaching. El feedback implica elogiar a algunos para reforzar su desempeño destacado y criticar a otros para mejorar situaciones de trabajo. En los negocios el coaching es el proceso continuo y prolongado de guiar y capacitar a los empleados.

El coaching eficaz implica:

- Establecer metas, objetivos y prioridades con claridad.
- Observar conducta y desempeño.
- Generar feedback inmediato (Retroalimentación oportuna)
- Reconocer el desempeño ganador.

4.3.1. El proceso de feedback

A fin de lograr resultados efectivos, es importante entender ante todo las cuatro etapas del proceso de feedback

Etapa 1.- Descripción de conductas corrientes: Describa las conductas corrientes que desea reforzar (alabanza) o redirigir (crítica) para mejorar una situación.

Etapa 2.- Identificación de situaciones: Identifique la (s) situación (es) en la que usted observó estas conductas.

Etapa 3.- Descripción de los impactos y consecuencias: Describa los impactos y consecuencias de las conductas actuales.

Etapa 4.- Identificación de conductas alternativas: Identifique conductas alternativas y acciones que deberían tomar usted, el empleado y otros.



PARTE II

DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO 5.- METODOLOGIA

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

El estudio se diseño de la siguiente manera:

5.1. Descripción del tipo de estudio

- *Enfoque:* Mixto (Cuantitativo y cualitativo)
- *Tipo de investigación:*

Descriptivo, ya que es un estudio que sirve para “analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, pág. 71)

En un marco teórico **exploratorio** en el que se efectuó un análisis del problema que se planteo al inicio de la investigación, en el cual “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que no ha sido abordado antes”(Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, pág. 59), como lo son las estrategias para profesionalizar la pequeña y mediana empresa familiar del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes.

Es **prospectivo** ya que es un estudio que “determina las causas de los fenómenos y establecen fundamentos para situaciones futuras, basadas en la observación y comportamiento de las características presentes” (Rojas, 1982), al buscar que los resultados sean empleados por los empresarios de las PyMEs para que logren la profesionalización de la organización y su estructura.

- *Contexto* de la investigación: el estado de Aguascalientes.
- *Unidad de observación*: Empresas familiares pequeñas y medianas del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes.
- *Muestreo*: No probabilístico y un tamaño de muestra por conveniencia.
- *Diseño utilizado*: no experimental
- *Seccional*: Se aplica a una población específica durante un lapso de tiempo reducido.

5.2. Población y Muestra

- *Sujetos, universo, población y muestra*: La población de estudio consistió en las empresas familiares Pequeñas y Medianas del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes, contenidas en el directorio del Sistema de Información Mexicano (SIEM) del estado de Aguascalientes actualizado al 30 de agosto del

2009. Siendo 29 empresas las que conforman este directorio. Se selecciono una muestra no probabilística a conveniencia. (Ver anexos)

5.3. Método de recolección de datos

- *Instrumentos de recolección de datos:* Principalmente se recabaran los datos con una encuesta aplicada a las unidades objeto de observación. Además de la información que se logre recabar del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), así como bibliografía especializada en administración, compendios de congresos realizados relacionados al tema con expertos de dichos entes, etc.

Procedimiento. Se recopilara información en una encuesta aplicada a empresas agroindustriales seleccionadas en base a un muestreo no probabilístico por conveniencia, y que servirá como marco referencial al presente estudio, se hace una descripción general del contexto que envuelve dichos entes; para posteriormente analizar dicha información e identificar, describir y reflexionar sobre los datos encontrados.

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

5.4. Instrumento de la medición

5.4.1. Instrumento de la medición

El instrumento de medición es un cuestionario en escala de Likert, que consta de 8 bloques: Datos generales de la empresa, Administración, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Producción y calidad, Tecnologías de la información, Marketing y ventas y Opcional. Son un total de 23 preguntas y a su vez algunas de estas se desprenden en oraciones afirmativas para que el empresario escoja si esta en total desacuerdo, desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Dicho cuestionario fue diseñado con la adecuación de dos cuestionarios: el de M. A Beatriz Elena Peña Govea 2007 y el del Dr. Luís Aguilera Enríquez y Doctorante Ramón Rodrigo Rodríguez Camacho 2009, así como el análisis y adaptación de nuevas preguntas que se consideraron de utilidad para obtener la información requerida para la presente investigación. La encuesta fue piloteada entre gerentes de empresas, realizándose algunas modificaciones y agregando preguntas para evitar confusiones que se estaban presentando.

El cuestionario aplicado es el siguiente:

Distinguido empresario: el presente cuestionario tiene como finalidad recabar información de su empresa para poder identificar las estrategias que permitan la transición de la empresa familiar a la profesionalización de la misma, los datos proporcionados serán tratados de manera estrictamente confidencial y para uso exclusivo del trabajo de tesis. **GRACIAS DE ANTEMANO POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.**

BLOQUE 1: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social: _____
 Domicilio: _____
 Municipio: _____ Ciudad: _____ CP.: _____
 Teléfono: _____ Correo electrónico: _____
 Nombre de quien contesto la encuesta: _____
 Puesto, teléfono y correo electrónico: _____
 Tipo de Empresa: _____ Persona Física _____ Persona Moral

1.- Indique los valores de las siguientes variables, así como la tendencia para 2009.

	2008	Tendencias 2009		
		Aumento	Igual	Disminución
No medio de empleados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?..._____ años.

3.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar):

SI NO (Continua en la

pregunta 6)

4.- ¿Los puestos de dirección están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?

SI NO

5.- ¿En qué otros departamentos ocupan un puesto miembros de la familia?

Administración/ Finanzas Recursos humanos Producción

Ventas Otro (Especifique) _____

6.- El género del director general/gerente de su empresa, es:

Masculino

F enino

7.- ¿Cuál es la edad de su gerente?... _____ años.

8.- ¿Cuál es la antigüedad del gerente en la empresa?... _____ años.

9.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa?:

Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Carrera Técnica o Comercial	<input type="checkbox"/>	Licenciatura o Ingeniería	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

BLOQUE 2: ADMINISTRACION

10.-Por favor indique si su empresa...		TD	D	I	DA	TA
A1	Tiene la visión claramente definida, escrita y establecida	1	2	3	4	5
A2	Tiene la misión claramente definida, escrita y establecida	1	2	3	4	5
A3	Tiene los valores claramente definidos, escritos y establecidos	1	2	3	4	5
A4	Tiene el código de ética claramente definido, escrito y establecido	1	2	3	4	5
A5	Cuenta con objetivos y metas claramente definidos, escritos y establecidos	1	2	3	4	5
A6	Tiene las políticas y procedimientos claramente definidos, escritos y establecidos	1	2	3	4	5
A7	Tiene una estructura organizacional claramente definida, escrita y establecida	1	2	3	4	5
A8	Tiene procesos organizacionales claramente definidos, escritos y establecidos	1	2	3	4	5
A9	Tiene un consejo familiar (Propietarios familiares para la toma de decisiones)	1	2	3	4	5
A10	Aplica el proceso administrativo de manera regular en las actividades cotidianas	1	2	3	4	5
A11	Cuenta con una estructura organizacional que refleje la visión y misión	1	2	3	4	5
A12	Tiene un plan de sucesión familiar claramente definido y establecido por escrito	1	2	3	4	5
A13	Cuenta con la declaración y preparación del sucesor ya definido	1	2	3	4	5
A14	Cuenta con estrategias definidas y por escrito para llevar a cabo la sucesión	1	2	3	4	5
A15	Ha llevado a cabo acciones promotoras de la sucesión familiar	1	2	3	4	5
A16	Cuenta con un protocolo familiar establecido	1	2	3	4	5
A17	Revisa con frecuencia el protocolo familiar	1	2	3	4	5
A18	Cuenta con asesoría externa de expertos en el área de administración	1	2	3	4	5
TD: Total Desacuerdo D: Desacuerdo I: Ni en desacuerdo ni en acuerdo DA: De acuerdo TA: Total acuerdo.						

11.- ¿Se han realizado modificaciones a la estructura organizacional de la empresa?

- SI NO (continua en la pregunta 13)

12.- ¿Por qué razones modifiko su estructura organizacional?

- Ampliación del giro Por acuerdo comercial Por estrategia
 Por presiones económicas Por necesidad de algún departamento
 Otro (Especifique) _____

13.- La estructura está definida por:

- Proceso Función Territorio Tiempo Clientes
 Producto
 Otro (Especifique) _____

BLOQUE 3: FINANZAS Y CONTABILIDAD

14.- Por favor indique si su empresa ...		TD	D	I	DA	TA
AF1	Tiene presupuestos y pronósticos claramente definidos, escritos y supervisados	1	2	3	4	5
AF2	Cuenta con un plan de reinversión definido, escrito y aplicable.	1	2	3	4	5
AF3	Requiere de algún tipo de apoyo financiero para ser más competitiva	1	2	3	4	5
AF4	Conoce los programas de créditos y apoyos aplicables al sector	1	2	3	4	5
AF5	Cuenta con algún apoyo financiero externo para la empresa.	1	2	3	4	5
AF6	Cuenta con un plan de reparto de utilidades a socios familiares	1	2	3	4	5
AF7	Cuenta con un plan de desarrollo económico	1	2	3	4	5
AF8	Tiene un sistema de registro de las operaciones confiable	1	2	3	4	5
AF9	Emite la información financiera y contable de manera oportuna	1	2	3	4	5
AF10	Tiene un sistema de costeo adecuado para el registro de sus costos de producción y ventas	1	2	3	4	5
AF11	Cuenta con asesoría externa de expertos en el área de contabilidad y finanzas	1	2	3	4	5
TD: Total Desacuerdo D: Desacuerdo I: Ni en desacuerdo ni en acuerdo DA: De acuerdo TA: Total acuerdo.						

BLOQUE 4: RECURSOS HUMANOS

15.-Por favor indique si su empresa...		TD	D	I	DA	TA
RH1	Cuenta con un plan o programación de capacitación a empleados	1	2	3	4	5
RH2	Tiene un plan de remuneración al personal	1	2	3	4	5
RH3	Tiene un sistema de remuneraciones y prestaciones similar al del sector.	1	2	3	4	5
RH4	Cuenta con salarios acordes a las funciones que realiza el personal	1	2	3	4	5
RH5	Cuenta con sistemas de evaluación al desempeño	1	2	3	4	5
RH6	Tiene un sistema de retroalimentación a los empleados adecuado y oportuno	1	2	3	4	5
RH7	Asigna las funciones a las áreas para la consecución de su visión y misión	1	2	3	4	5

RH8	Cambiaría su estructura en base a recomendación de especialista	1	2	3	4	5
RH9	Efectúa el análisis de puestos	1	2	3	4	5
RH10	Cuenta con descripción de puestos	1	2	3	4	5
RH11	Cubre las vacantes por personas adecuadas a los requerimientos del puesto	1	2	3	4	5
RH12	Tiene el personal con el nivel de estudios adecuado al puesto	1	2	3	4	5
RH13	Cuenta con una comunicación efectiva dentro de su estructura	1	2	3	4	5
RH14	Tiene bajo el índice de rotación de personal	1	2	3	4	5
RH15	Tiene la vinculación adecuada con los proveedores de recursos humanos	1	2	3	4	5
	TD: Total Desacuerdo D: Desacuerdo I: Ni en desacuerdo ni en acuerdo DA: De acuerdo TA: Total acuerdo.					

BLOQUE 5: PRODUCCION Y CALIDAD

16.- ¿Qué tipo de producto procesa en su industria?

- Frutas y/o verduras Legumbres Lácteos
 Productos de Origen animal
 Otros, especifique _____

17.- ¿Cuál es el tipo de proceso al que somete su producto?

- Selección Congelado Conservación
 Deshidratación Transformación Otro,
 especifique _____

18.- Por favor indique si su empresa...

		TD	D	I	DA	TA
PC1	Cuenta con procesos de producción automatizados	1	2	3	4	5
PC2	Cuenta con maquinaria que utiliza algún tipo de software	1	2	3	4	5
PC3	Cuenta con equipo mecánico tradicional	1	2	3	4	5
PC4	Cuenta con adaptaciones a las maquinas hechas por requerimientos propios	1	2	3	4	5
PC5	Cuenta con controles de calidad automatizados	1	2	3	4	5
PC6	Cuenta con un registro de productividad	1	2	3	4	5
PC7	Cuenta con un plan maestro de producción	1	2	3	4	5
PC8	Cuenta con un control para el registro de la producción	1	2	3	4	5
PC9	Cuenta con tecnología que en su mayoría es extranjera	1	2	3	4	5
PC10	Cuenta con tecnología desarrollada por la empresa	1	2	3	4	5
PC11	Cuenta con tecnología que en su mayoría es menor a 10 años.	1	2	3	4	5
	TD: Total Desacuerdo D: Desacuerdo I: Ni en desacuerdo ni en acuerdo DA: De acuerdo TA: Total acuerdo.					

19.- Por favor indique si su empresa:

		TD	D	I	DA	TA
PCA1	Cuenta con un control estadístico del proceso de producción	1	2	3	4	5
PCA2	Cuenta con una carta de control de procesos	1	2	3	4	5
PCA3	Cuenta con un plan de mantenimiento de la maquinaria y equipo	1	2	3	4	5
PCA4	Cuenta con un control de calidad	1	2	3	4	5
PCA5	Cuenta con un control de los insumos que requiere en producción	1	2	3	4	5

19.- Por favor indique si su empresa:

		TD	D	I	DA	TA
PCA6	Cuenta con proveedores en su mayoría extranjeros	1	2	3	4	5
PCA7	Cuenta con personal experto dentro de los procesos	1	2	3	4	5
PCA8	Capacita al personal operario con frecuencia	1	2	3	4	5
PCA9	Cuenta con un control estadístico de la productividad por maquina y/o operario	1	2	3	4	5
PCA10	Implementa con regularidad nuevos procesos para mejorar la producción	1	2	3	4	5
PCA11	Soluciona problemas en línea de producción rápida y eficientemente.	1	2	3	4	5
PCA12	Tiene procesos de control en los costos de producción.	1	2	3	4	5
PCA13	Tiene sistemas de determinación del costo unitario del producto	1	2	3	4	5
PCA14	Cuentan con asesoría externa por parte de expertos en producción	1	2	3	4	5
TD: Total Desacuerdo D: Desacuerdo I: Ni en desacuerdo ni en acuerdo DA: De acuerdo TA: Total acuerdo.						

BLOQUE 6: TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

20.- Por favor indique si su empresa:

		TD	D	I	DA	TA
TI1	Tiene una tecnología de la información similar a la que maneja la industria	1	2	3	4	5
TI2	Tiene una tecnología de la información mejor de la que utiliza la competencia	1	2	3	4	5
TI3	Tiene una tecnología de la información mejor de la que utilizan sus clientes	1	2	3	4	5
TI4	Utiliza comúnmente la información para negociar con sus proveedores	1	2	3	4	5
TI5	Utiliza comúnmente algún software en sus departamentos	1	2	3	4	5
TI6	Tiene el personal capacitado para el manejo de la Tecnología de la información	1	2	3	4	5
TI7	Utiliza comúnmente la tecnología de la información para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
TI8	Actualiza constantemente los sistemas de información que utiliza	1	2	3	4	5
TI9	Actualiza regularmente los equipos de cómputo que tiene en su empresa	1	2	3	4	5
TI10	Se asesora con expertos cuando comprar algún software o equipo de computo	1	2	3	4	5
TD: Total Desacuerdo D: Desacuerdo I: Ni en desacuerdo ni en acuerdo DA: De acuerdo TA: Total acuerdo.						

BLOQUE 7: MARKETING Y VENTAS

21.- Por favor indique si su empresa...

		TD	D	I	DA	TA
MV1	Tiene la marca registrada de sus productos	1	2	3	4	5
MV2	Se distingue por la calidad de sus productos	1	2	3	4	5
MV3	Invierte recursos necesarios en el desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
MV4	Tiene clientes en su mayoría locales y /o nacionales	1	2	3	4	5
MV5	Tiene un diseño de la marca, logotipo, símbolo, lema, el embalaje, etc. De sus productos y servicios para maximizar su imagen y comercialización	1	2	3	4	5

21.- Por favor indique si su empresa...

		TD	D	I	DA	TA
MV6	Aplica estrategia de precios	1	2	3	4	5
MV7	Cuenta con presupuestos o pronósticos de ventas	1	2	3	4	5
MV8	Utiliza agentes de ventas altamente capacitados y eficientes	1	2	3	4	5
MV9	Resuelve eficientemente sus problemas de logística	1	2	3	4	5
MV10	Utiliza un software para controlar los pedidos, producción, y las entregas	1	2	3	4	5
MV11	Cuenta con procedimientos y políticas para la promoción y venta de sus productos	1	2	3	4	5
MV12	Tiene estructurada su fuerza de ventas de acuerdo a las necesidades del mercado	1	2	3	4	5
MV13	Tiene la adecuada comunicación y relación entre su departamento de producción y ventas	1	2	3	4	5
MV14	Cuenta con asesoría externa por parte de expertos en el área de Mkt y Ventas	1	2	3	4	5
	TD: Total Desacuerdo D: Desacuerdo I: Ni en desacuerdo ni en acuerdo DA: De acuerdo TA: Total acuerdo.					

BLOQUE 8: OPCIONAL

22.-Por último, usted estaría dispuesto a participar con su organización en alguna actividad de vinculación con la Universidad Autónoma de Aguascalientes (Específicamente con los programas de Posgrados)
 Si NO

22.- ¿Por qué?

23. - ¿Qué tipo de actividades?

		TD	D	I	DA	TA
O1	Compartir experiencias empresariales	1	2	3	4	5
O2	Permitir a los estudiantes tener un acercamiento con algún problema en particular de la empresa	1	2	3	4	5
O3	Permitir casos prácticos en la empresa	1	2	3	4	5
O4	Otros (Especifique)	1	2	3	4	5
	TD: Total Desacuerdo D: Desacuerdo I: Ni en desacuerdo ni en acuerdo DA: De acuerdo TA: Total acuerdo.					

Comentarios:

Gracias por su amabilidad.

C.P. María Isabel Castillo Rodríguez en cualquier duda respecto a la información solicitada o bien para conocer el resultado de las encuestas, mi correo electrónico es: moon_azul@hotmail.com

5.4.2. La aplicación del instrumento de medición

Los datos se obtuvieron de una encuesta con un total de 113 preguntas aplicada directamente a personal administrativo y que tuviera conocimiento de los tópicos a tratar, en la situación óptima se logro contacto con el Director General o Dueño de la empresa.

La aplicación de los cuestionarios fue en los meses septiembre y octubre del 2009, de lunes a sábados en horarios de 9 de la mañana a 8 de la noche, obteniéndose un total de respuesta de 18 empresas. En la mayoría de los casos el empresario y/o funcionario contactado y agendado para la encuesta respeto la cita concertada desde el inicio.

El objetivo primordial al inicio de la investigación fue que el 100% del directorio fuera encuestado, en el desarrollo de la concertación de citas vía telefónica se encontró que algunas empresas han desaparecido, que alguno de los datos no están actualizados debido a que las empresas cambiaron de domicilio y/o de números telefónicos; se verifico inclusive físicamente en el domicilio para comprobar que dicha empresa no fuera localizable. Se contacto al resto de las empresas que si correspondían los datos del directorio pero, se encontró una negativa por parte de los empresarios a participar en dicha encuesta, alegando como razón primordial la inseguridad que vive el estado.

Por lo cual se opto por una muestra no probabilística y se definió el tamaño de la muestra por conveniencia.

5.4.3. La preparación de los resultados obtenidos

Para el tratamiento de la información es muy importante contar con las herramientas necesarias para realizar esto, por lo cual se necesita que la información se encuentre validada para poder pasar al análisis de los datos, ya que esto forma parte fundamental de los objetivos de la investigación.

Para poder realizar esto se siguieron los siguientes pasos:

- Clasificación y revisión manual de los cuestionarios: separando por municipio y giro. Así mismo la revisión consistió en verificar el llenado de respuestas para cada pregunta.
- Captura y validación de la información: el objetivo de este proceso es ofrecer los elementos para que la información se convirtiera en numérica, y de esta forma arrojar respuestas más fáciles para el estudio. Se utilizó el programa SPSS Statistics versión 17.0 para la codificación de los datos, una vez terminado este proceso, la información generada se toma en cuenta para el análisis.

5.4.4. Validación de la confiabilidad de los datos obtenidos.

Para la validación del instrumento aplicado en las empresas familiares del sector agroindustrial pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, se utilizó el Alpha de Cronbach, que es un procedimiento que tiene como finalidad detectar hasta que punto un instrumento permite evaluar o diagnosticar que una determinada realidad es fiable. Un instrumento es fiable cuando con el mismo se obtienen resultados similares al aplicarlo dos o más veces al mismo grupo de individuos. En cambio, se dice que un instrumento es válido cuando realmente es capaz de medir aquello para lo que ha sido diseñado, midiendo lo que se marco como objetivo al inicio del proceso.

Se considera que el instrumento de un cuestionario es válido cuando el Alpha de Cronbach supera 0.65, por lo tanto se puede decir que el cuestionario es válido en todas sus secciones.

Tabla 14: Alpha de Cronbach por bloque del cuestionario

BLOQUES	ALPHA DE CRONBACH
ADMINISTRACIÓN	0.92
FINANZAS Y CONTABILIDAD	0.66
RECURSOS HUMANOS	0.873
PRODUCCIÓN Y CALIDAD	0.858
PRODUCCIÓN Y CALIDAD	0.895
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	0.868
MARKETING Y VENTAS	0.731
TOTAL DE ÍTEMS	0.771

Fuente: Elaboración propia

5.4.5. Análisis de lo datos.

Los ítems son positivos en una escala de Likert, siendo un total de 97 aseveraciones. Para su conteo se tomaron con los siguientes valores:

Positivos:

Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

Para las preguntas que no tenían escala de Likert se tomaron en cuenta los siguientes datos:

Tabla 15: Cuadro de operacionalización de ítems de la encuesta

Variable	Descripción	Categorías
Ubicación	Lugar donde se encuentra localizada a empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aguascalientes 2. Asientos 3. Calvillo 4. Cosío 5. Jesús María 6. Pabellón de Arteaga 7. Rincón de Romos 8. San José de Gracia 9. Tepezalá 10. San Francisco de los Romo 11. El Llano
# De empleados.	Cantidad de empleados que tenía laborando en la empresa en 2008	Valores validos: 1 a 999
Tamaño de empresa	Tamaño de la empresa determinada por el No de trabajadores que tiene la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pequeña 2. Mediana
Tendencia 2009	Tendencia de empleados que se tienen en la empresa en 2009	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento 2. Igual 3. Disminución
Antigüedad. De la empresa	Años que tiene la empresa funcionando	<ol style="list-style-type: none"> 1. De 1 a 5 años 2. De 6 a 15 años 3. De 16 a 30 años 4. De 31 a 50 años 5. Mayor de 51 años
Control mayoritario Familiar.	El control mayoritario de la empresa es familiar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si 2. No

Variable	Descripción	Categorías
Ocupan los familiares los puestos de dirección	Los puestos de dirección están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia.	1. Si 2. No
¿En qué otros deptos. Ocupa un puesto la familia?	En que otros departamentos ocupan un puesto miembros de la familia.	0. Ningún departamento 1. Administración/Finanzas 2. Recursos Humanos 3. Producción 4. Ventas 5. Otro
Genero Dir. Gral.	Genero del director general o gerente	1. Masculino 2. Femenino
Edad del gerente	Edad del director general o gerente	1. De 20 a 30 años 2. De 31 a 40 años 3. De 41 a 50 años 4. De 51 a 60 años 5. Mayor de 61
Años del gerente en la empresa	Antigüedad del gerente en la empresa	1. De 1 a 5 años 2. De 6 a 10 años 3. De 11 a 15 años 4. De 16 a 25 años 5. Más de 26 años
Formación del Director General	Estudios del director general o gerente	1. Educación básica 2. Bachillerato 3. Carrera técnica o comercial 4. Licenciatura o ingeniería 5. Maestría 6. Doctorado
Modificaciones a la estructura	Se han realizado modificaciones	1. Si 2. No
¿Por qué modifiko su estructura?	Porque se modifiko la estructura	0. No aplico cambio 1. Ampliación del giro/Crecimiento 2. Por acuerdo comercial 3. Por estrategia 4. Por presiones económicas 5. Por necesidad de algún departamento 6. Otro
La estructura está definida por	Como está definida la estructura	1. Proceso 2. Función 3. Territorio 4. Tiempo 5. Clientes 6. Producto 7. Otro
Producto que Procesa	Producto que procesa en la industria	1. Frutas y/o verduras 2. Legumbres 3. Lácteos 4. Productos de origen animal 5. Otros

Variable	Descripción	Categorías
Proceso al que somete su producto. vinculación con la UAA	Tipo de proceso al que somete al producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección 2. Congelado 3. Conservación 4. Deshidratación 5. Transformación 6. Otro
	Deseo del empresario de participar con la UAA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si 2. No

Para facilitar el análisis de los resultados se genero la frecuencia de las respuestas globales acerca de los bloques de las áreas funcionales para determinar la profesionalización percibida en la organización; así como de cada uno de los rubros, se sacó un porcentaje y una gráfica. Se anexan las graficas de cada uno de los rubros y de cada una de las áreas funcionales. (Ver Anexos).

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

CAPITULO 6.- RESULTADOS: ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y PROGRAMA

En este capítulo se analizan los resultados de las encuestas aplicadas y se comparan con datos obtenidos de otras fuentes, y que son de importancia para este trabajo de investigación, para tener los elementos suficientes y sólidos para realizar posteriormente la propuesta para la elaboración de las estrategias para la profesionalización de la empresa familiar pequeña y mediana del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes.

6.1. Generación de resultados

En la presente investigación se consideró el instrumento y fue sometido a un análisis descriptivo de la situación de la profesionalización en las empresas familiares del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes Pequeñas y Medianas.

Se procede a presentar los resultados, partiendo desde lo más general a los puntos más específicos.

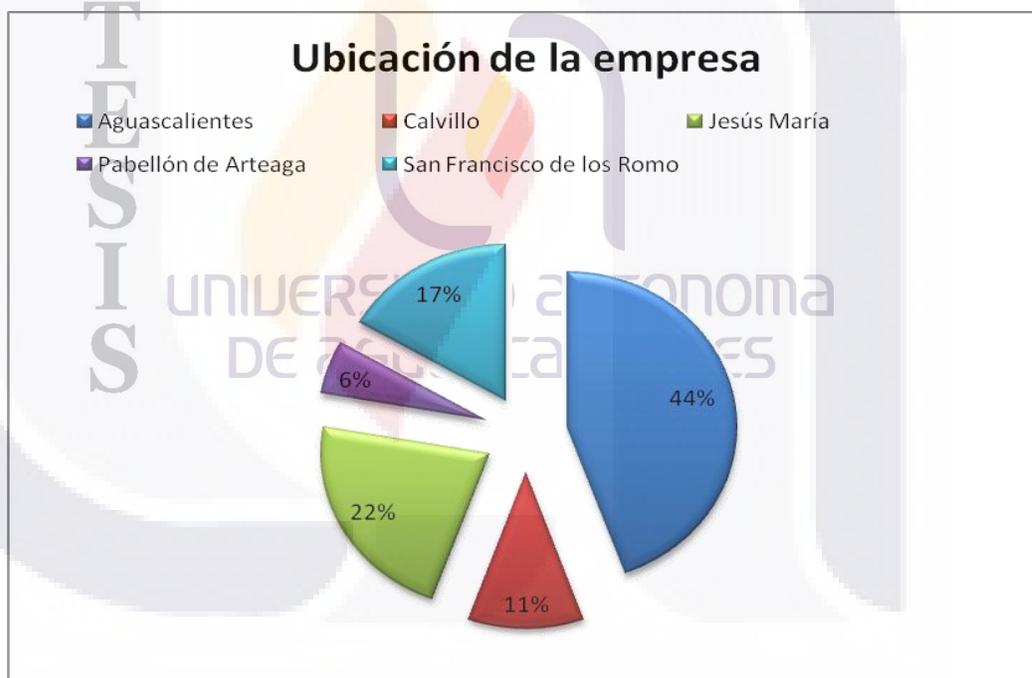
Se realizó una tabla en la cual fueron sometidos el número de ítems, la suma de las respuestas obtenidas por cada uno, y la media de las respuestas.

6.1.1. Perfil de la empresa

Es importante conocer el perfil de la empresa, determinar las características que tiene la población encuestada, datos como la ubicación de la empresa, tamaño de la empresa, producto que procesa, proceso que desarrolla, se presentan a continuación, además de la tendencia de familiaridad en las organizaciones que tiene la población encuestada:

- Ubicación de la empresa

Ilustración 8: Estadística de las ubicaciones de las empresas Agroindustriales en Aguascalientes

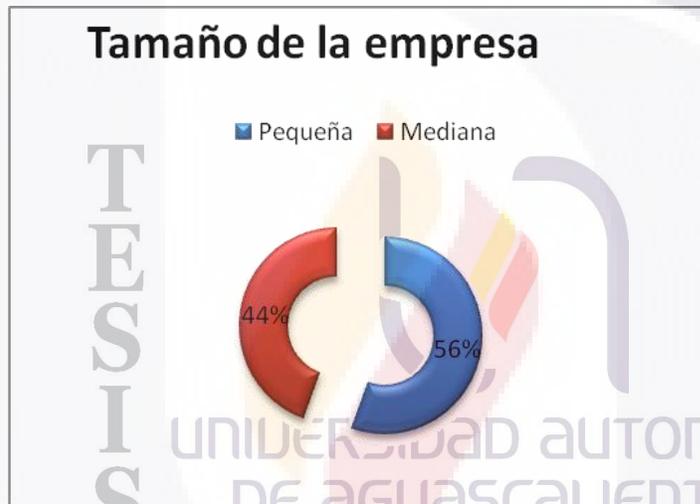


De las empresas encuestadas el 44% se encuentra ubicado en el Municipio de Aguascalientes, el 22% se localiza en Jesús María, el 17% tiene sus instalaciones en San Francisco de los Romo, el 11% se encuentra en Calvillo y el 6% se localiza en Pabellón de Arteaga. Cabe mencionar que

algunas de las empresas tienen instalada su planta de producción en algún municipio y las oficinas de la administración en la ciudad capital Aguascalientes, esto con el fin de agilizar la carga administrativa y facilitar el contacto con la empresa.

- Tamaño de la empresa

Ilustración 9: Proporción de las empresas agroindustriales en Aguascalientes Pequeñas y medianas



De la población encuestada el 56% se ubica en el tamaño de empresa Pequeña, y el 44% son medianas empresas, estos datos según el número de empleados que tienen actualmente laborando en la organización.

- Producto que procesa la organización

Ilustración 10: Productos que procesan las empresas agroindustriales en Aguascalientes



De las empresas encuestadas el 45% procesa productos de origen animal (carne, huevo y derivados), el 22% procesa principalmente frutas y/o verduras, el 22% procesa otros productos entre los cuales se encuentra principalmente las harinas (panificadoras) y el 11% restante procesa lácteos principalmente en su industria. En el sector agroindustrial existe una gran diversidad en los productos que procesa cada empresa, pero los mencionados anteriormente fueron los visitados con mayor frecuencia en la aplicación de la encuesta.

- Proceso al que somete el producto

Ilustración 11: Procesos que desarrollan las empresas agroindustriales en Aguascalientes



Del total de empresas encuestadas el 39% desarrolla un proceso de transformación del producto, el 39% desarrollo otro tipo de proceso entre los cuales se tienen panificación, engorda, matanza y empaquetado de productos cárnicos, el 6% de las organizaciones desarrollan la deshidratación, un 6% conserva el producto bajo diferentes métodos, el 5% solo selecciona y empaqueta el producto y el 5% restante somete a procesos de congelación el producto.

- Tendencia de los empleados en 2009.

Ilustración 12: Tendencias en la plantilla laboral en 2009 de las empresas agroindustriales en Aguascalientes



La tendencia de la permanencia en la plantilla laboral durante el 2009 en las empresas encuestadas es que el 50% la

mantuvo igual, el 44% tuvo un aumento en el número de empleados que trabaja en la organización y solo el 6% tuvo una disminución en los trabajadores que colaboran en la empresa.

- ¿El control mayoritario de la empresa es familiar (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar)?

Ilustración 13: Porcentaje de las empresas agroindustriales en Aguascalientes que tienen control mayoritario familiar



El 89% de las empresas encuestadas tienen un control mayoritario familiar en la organización, el 11% no tiene control mayoritario de alguna familia en

particular.

- Los puestos de dirección están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia:

Ilustración 14: Porcentaje de las empresas agroindustriales en Aguascalientes que tienen los puestos de dirección ocupados mayoritariamente por miembros de la familia



El 78% de las organizaciones encuestadas tienen los puestos de dirección ocupados mayoritariamente por miembros de la familia, solo el 22% no tienen los puestos de dirección ocupados mayoritariamente por miembros de la familia.

- ¿En qué otros departamentos ocupan un puesto miembros de la familia?

Ilustración 15: Departamentos que ocupan puestos miembros de la familia en empresas agroindustriales del edo. De Ags.



De las organizaciones encuestadas se tiene que el 50% tiene miembros de la familia trabajando en el área de producción, el 28% tiene familiares trabajando en el área de administración y/o finanzas, el 17% no tiene familiares trabajando en otra área de la empresa y el 5% tiene familiares trabajando en el área de ventas. Por esta situación se analizó la profesionalización dentro de las distintas áreas funcionales de la organización.

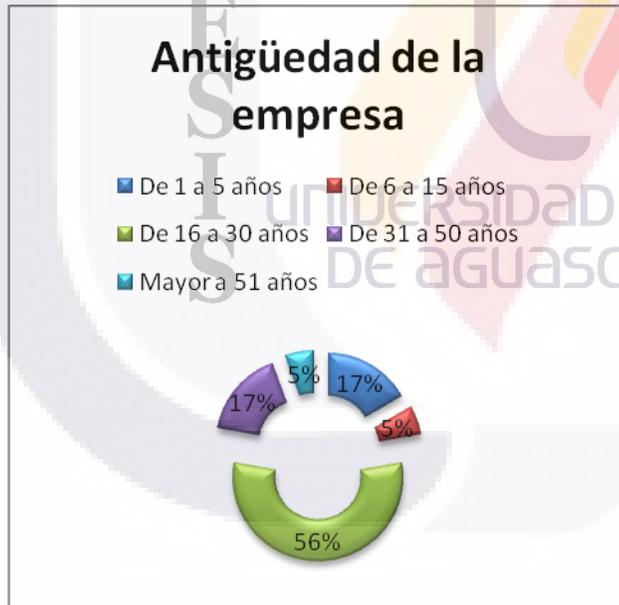
6.1.2. Permanencia de la empresa

Tabla 16: Estadística descriptiva de los años de antigüedad de las empresas agroindustriales de Aguascalientes en el mercado

	N	Mínimo	Máximo	Media
Años de antigüedad de la empresa en el mercado	18	2	67	24
Total de muestra	18			

El promedio de antigüedad en el mercado de la población encuestada es de 24 años. Encontrándose el mínimo de antigüedad con solo 2 años en el mercado y el máximo con 67 años de antigüedad en el mercado

Ilustración 16: Proporción de permanencia de las empresas agroindustriales del estado de Aguascalientes en el mercado



La antigüedad de las empresas en el mercado se preguntó de manera abierta, ya en el momento de la codificación de los datos se clasificó dentro de rangos, representando el 56% una permanencia de 16 a 30 años en el mercado, seguida con un 17% de 1 a 5 años de antigüedad, un 17% tienen una permanencia de 31 a 50 años, un 5% tiene una antigüedad de 6 a 15 años y también con 5% las organizaciones que tienen una antigüedad mayor de 51 años.

antigüedad, un 17% tienen una permanencia de 31 a 50 años, un 5% tiene una antigüedad de 6 a 15 años y también con 5% las organizaciones que tienen una antigüedad mayor de 51 años.

De las empresas encuestadas solo se encontró que una organización tiene más de 51 años en el mercado, esta empresa ya no es familiar, paso por tres procesos de sucesión familiar, y la tercera generación la vendió a un Corporativo.

Del total solo el 22% de las empresas son relativamente jóvenes en la industria tienen de permanencia de 1 a 15 años en el mercado. Este tipo de empresa va generando conocimiento en el desarrollo de sus actividades ya que por lo general dominan toda la cadena de suministros es decir, desde el sembrado o cría hasta la cosecha, matanza, procesamiento de la materia prima, venta y distribución.

6.1.3. Perfil del dueño o administrador

- Género del Dueño o Director General

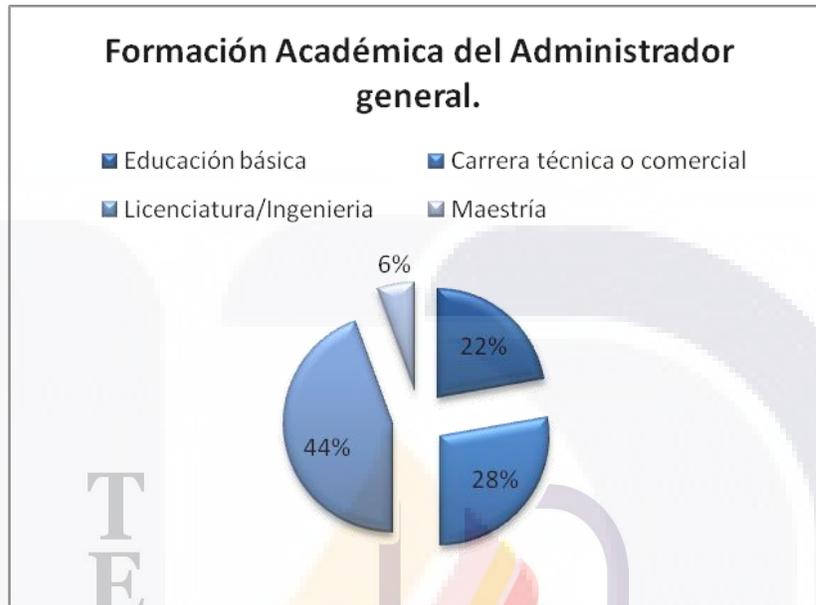
Ilustración 17: Género del Dueño o Director general en las empresas agroindustriales del estado de Aguascalientes



El 100% de las empresas encuestadas tienen un Administrador general de género masculino.

- Formación Académica del Administrador General

Ilustración 18: Formación académica del Administrador General en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes



Un 44% de las empresas encuestadas tienen administradores generales con estudios de licenciatura o ingeniería, un 28% tiene estudios de carrera técnica o comercial, el 22% tienen solamente educación básica, y el 6% tiene estudios de Maestría.

Se puede observar que los administradores de las empresas agroindustriales presentan una diversidad en los grados de estudio, aunque el 78% tienen estudios a nivel medio o superior. El 22% de los administradores que se encuestaron tiene solamente estudios a nivel básico, son los que se dedican a la industria de la panificación, estas empresas todavía son de primera generación y como el proceso es muy artesanal los administradores no ven la necesidad de capacitación o preparación adicional.

- Edad del Dueño o Administrador General

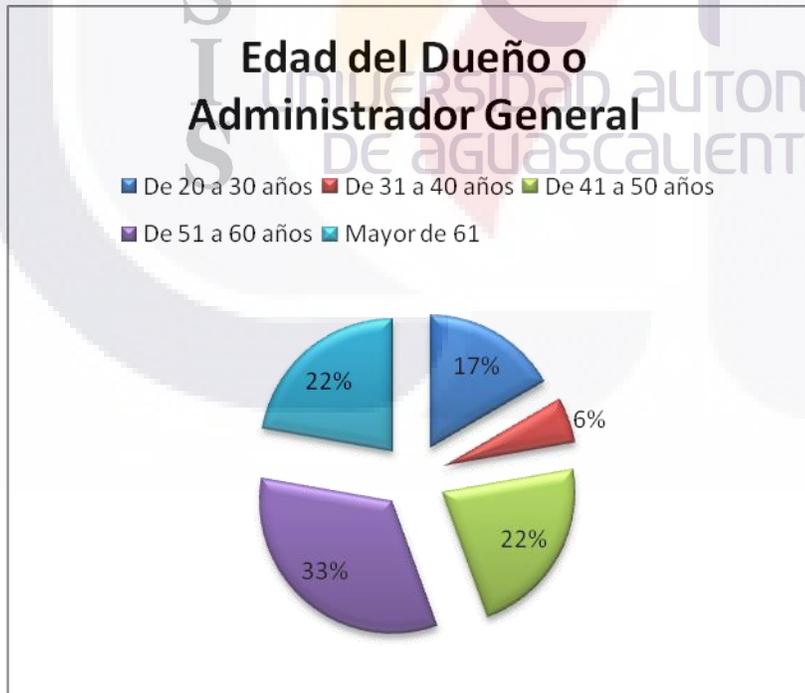
Tabla 17: Estadística descriptiva de la edad del dueño o Director general de las empresas agroindustriales del estado de Aguascalientes

Estadística Descriptiva

	N	Mínimo	Máximo	Media
Edad del Gerente o Administrador General	18	26	64	50
Muestra Total	18			

El promedio de años de un Gerente o Administrador general de la población encuestada es de 50 años, la edad mínima que se encontró es de 26 años y la máxima de 64 años en los Administradores generales.

Ilustración 19: Edad del Dueño o Administrador General de la empresa agroindustrial en el estado de Aguascalientes



En las empresas encuestadas el 33% de los administradores generales tienen entre 51 y 60 años, el 22% de los administradores

tienen una edad entre los 41 y 50 años, el 22% de los administradores son

mayores a 61 años, el 17% de los administradores tiene una edad entre 20 y 30 años y solo el 6% tiene una edad que oscila entre 31 a 40 años.

Un 77% de los administradores encuestados son mayores de 41 años, de estos la mayoría de las organizaciones son de primera generación y están siendo administradas todavía por el fundador.

6.1.4. Antigüedad del administrador en la empresa.

Tabla 18: Estadística descriptiva de la antigüedad del administrador en la empresa agroindustrial en el estado de Aguascalientes.

Estadística Descriptiva

	N	Mínimo	Máximo	Media
Antigüedad del Gerente en la empresa	18	2	34	16
Total de la muestra	18			

De los empresarios encuestados el promedio tiene 16 años de antigüedad dentro de la organización, siendo el mínimo de 2 años y el máximo 34 años dentro de la empresa.

Ilustración 20: Años del Administrador General en la empresa agroindustrial en Aguascalientes



De la población encuestada se tiene que el 33% de los administradores tienen de 16 a 25 años en la empresa, el 28% tiene de 1 a 5 años administrando la empresa, el 22% de los administradores tienen al frente de la organización más de 26 años, el 17% de las organizaciones tienen un administrador con una permanencia en la empresa que oscila entre los 11 a 15 años.

Un 72% de los empresarios tienen de permanencia en la empresa 11 años o más, muchos de ellos son los fundadores de la empresa y están en la primera generación de la administración de la organización.

6.1.5. Profesionalización (Estrategias aplicadas por cada administrador)

Las estrategias que cada empresa puede tener son diversas, en el presente trabajo se presentan las de mayor importancia que se le preguntaron al empresario si aplicaba para profesionalizar la organización y los resultados son los siguientes.

6.1.5.1. *Estrategias para la profesionalización en Administración*

En la tabla siguiente se puede observar la pregunta con la respectiva sumatoria que tuvo de respuesta la población, se determino una media para ubicar el contexto general. Siendo la calificación máxima de 5 por pregunta. Concluyendo de los datos anteriores se tiene que el promedio de la respuesta de los empresarios es de 3.387, por lo que se tiene que su opinión oscila entre estar de acuerdo y estar ni en desacuerdo ni en acuerdo en que actualmente aplican las estrategias mencionadas en la encuesta.

En el área de administración con la aplicación de 18 preguntas los empresarios consideran que:

Tabla 19: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Administración en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes

ADMINISTRACIÓN				
		N	Suma	Media
A1	Tiene la visión claramente definida, escrita y establecida	18	76	4.22
A2	Tiene la misión claramente definida, escrita y establecida	18	76	4.22
A3	Tiene los valores claramente definidos, escritos y establecidos	18	73	4.06
A4	Tiene el código de ética claramente definido, escrito y establecido	18	64	3.56
A5	Cuenta con objetivos y metas claramente definidos, escritos y establecidos	18	77	4.28
A6	Tiene las políticas y procedimientos claramente definidos, escritos y establecidos	18	75	4.17
A7	Tiene una estructura organizacional claramente definida, escrita y establecida	18	78	4.33
A8	Tiene procesos organizacionales claramente definidos, escritos y establecidos	18	69	3.83
A9	Tiene un consejo familiar (Propietarios familiares para la toma de decisiones)	18	69	3.83
A10	Aplica el proceso administrativo de manera regular en las actividades cotidianas	18	70	3.89
A11	Cuenta con una estructura organizacional que refleje la visión y misión	18	71	3.94
A12	Tiene un plan de sucesión familiar claramente definido y establecido por escrito	18	42	2.33
A13	Cuenta con la declaración y preparación del sucesor ya definido	18	45	2.50
A14	Cuenta con estrategias definidas y por escrito para llevar a cabo la sucesión	18	38	2.11
A15	Ha llevado a cabo acciones promotoras de la sucesión familiar	18	37	2.06
A16	Cuenta con un protocolo familiar establecido	18	55	3.06
A17	Revisa con frecuencia el protocolo familiar	18	48	2.67
A18	Cuenta con asesoría externa de expertos en el área de administración	18	67	3.72
TOTAL		18	1130	3.387

Ilustración 21: Profesionalización en la Administración de la Organización



De acuerdo a la grafica anterior se puede observar la distribución de las respuestas de los empresarios a la aplicación de las distintas estrategias de profesionalización en el área de administración. Un 39% está totalmente de acuerdo en que las estrategias se aplican en el área de administración, un 28% de los empresarios está de acuerdo en que aplican las estrategias pero no dan seguimiento para verificar los resultados, un 22% no está ni en desacuerdo ni en acuerdo de la aplicación de las estrategias, sobre todo por el desconocimiento de la estrategia y/o la forma de aplicar. Un 11% está en desacuerdo en la aplicación de la estrategia por la creencia de los altos costos que generaría seguir dichas estrategias. La aplicación de dichas estrategias es de manera empírica, los empresarios no tienen un plan estratégico definido a seguir, además de que no están conscientes de los beneficios que les ha acarreado la aplicación de dichas estrategias.

6.1.5.2. *Estrategias para la profesionalización en Finanzas y Contabilidad.*

En el área de finanzas y contabilidad con la aplicación de 11 preguntas los empresarios consideran que:

Tabla 20: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Finanzas y contabilidad en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes

FINANZAS Y CONTABILIDAD				
		N	Suma	Media
AF1	Tiene presupuestos y pronósticos claramente definidos, escritos y supervisados	18	43	2.39
AF2	Cuenta con un plan de reinversión definido, escrito y aplicable.	18	53	2.94
AF3	Requiere de algún tipo de apoyo financiero para ser más competitiva	18	54	3.00
AF4	Conoce los programas de créditos y apoyos aplicables al sector	18	73	4.06
AF5	Cuenta con algún apoyo financiero externo para la empresa.	18	53	2.94
AF6	Cuenta con un plan de reparto de utilidades a socios familiares	18	36	2.00
AF7	Cuenta con un plan de desarrollo económico	18	59	3.28
AF8	Tiene un sistema de registro de las operaciones confiable	18	81	4.50
AF9	Emite la información financiera y contable de manera oportuna	18	82	4.56
AF10	Tiene un sistema de costeo adecuado para el registro de sus costos de producción y ventas	18	70	3.89
AF11	Cuenta con asesoría externa de expertos en el área de contabilidad y finanzas	18	89	4.94
TOTAL		18	693	3.38

En la tabla anterior se visualiza la pregunta con la respectiva sumatoria que tuvo de respuesta la muestra, se determino una media para ubicar el contexto general. Siendo la calificación máxima de 5 por pregunta. Se tiene que el promedio de la respuesta de los empresarios es de 3.387, por lo que se tiene que la opinión de los administradores oscila entre estar de acuerdo y estar ni en desacuerdo ni en acuerdo en que actualmente aplican las estrategias mencionadas en la encuesta.

Ilustración 22: Profesionalización en Finanzas y Contabilidad de la Organización



De acuerdo a la grafica anterior se puede observar la distribución de las respuestas de los empresarios a la aplicación de las distintas estrategias de profesionalización en el área de finanzas y contabilidad. Un 67% de los administradores está de acuerdo en que las estrategias para la profesionalización se aplican en el área de finanzas y contabilidad, un 17% está totalmente de acuerdo que aplica las estrategias empresariales, un 16% no está ni en desacuerdo ni en acuerdo de la aplicación de las estrategias, sobre todo por el desconocimiento de la estrategia y/o la forma de aplicar.

6.1.5.3. Estrategias para la profesionalización en Recursos

Humanos

En el área de recursos humanos con la aplicación de 11 preguntas los empresarios consideran que:

Tabla 21: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Recursos Humanos en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes

RECURSOS HUMANOS				
		N	Suma	Media
RH1	Cuenta con un plan o programación de capacitación a empleados	18	74	4.11
RH2	Tiene un plan de remuneración al personal	18	60	3.33
RH3	Tiene un sistema de remuneraciones y prestaciones similar al del sector.	18	86	4.78
RH4	Cuenta con salarios acordes a las funciones que realiza el personal	18	83	4.61
RH5	Cuenta con sistemas de evaluación al desempeño	18	56	3.11
RH6	Tiene un sistema de retroalimentación a los empleados adecuado y oportuno	18	80	4.44
RH7	Asigna las funciones a las áreas para la consecución de su visión y misión	18	76	4.22
RH8	Cambiaría su estructura en base a recomendación de especialista	18	66	3.67
RH9	Efectúa el análisis de puestos	18	54	3.00
RH10	Cuenta con descripción de puestos	18	59	3.28
RH11	Cubre las vacantes por personas adecuadas a los requerimientos del puesto	18	78	4.33
RH12	Tiene el personal con el nivel de estudios adecuado al puesto	18	81	4.50
RH13	Cuenta con una comunicación efectiva dentro de su estructura	18	83	4.61
RH14	Tiene bajo el índice de rotación de personal	18	75	4.17
RH15	Tiene la vinculación adecuada con los proveedores de recursos humanos	18	46	2.56
TOTAL		18	1057	3.85

En la tabla anterior se puede observar la pregunta con la respectiva sumatoria que tuvo de respuesta la muestra, se determino una media para ubicar el contexto general. Siendo la calificación máxima de 5 por pregunta.

Concluyendo de los datos anteriores se tiene que el promedio de la respuesta de los empresarios es de 3.85, por lo que se tiene que la opinión de los administradores se inclina a estar de acuerdo en que actualmente aplican las estrategias mencionadas en la encuesta.

Ilustración 23: Profesionalización en Recursos Humanos en la Organización



De acuerdo a la grafica anterior se puede observar la distribución de las respuestas de los empresarios a la aplicación de las distintas estrategias de profesionalización en el área de recursos humanos. Un 44% de los administradores está de acuerdo en que las estrategias para la profesionalización se aplican en el área de recursos humanos, un 39% está totalmente de acuerdo que aplica las estrategias empresariales, un 17% no está ni en desacuerdo ni en acuerdo de la aplicación de las estrategias, sobre todo por el desconocimiento de la estrategia y/o la forma de aplicación.

6.1.5.4. *Estrategias para la profesionalización en Producción y calidad*

En el área de producción y calidad con la aplicación de 2 bloques uno con 11 preguntas y otro con 14 preguntas en los cuales los empresarios consideran que:

Tabla 22: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Producción y Calidad (1) en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes

PRODUCCIÓN Y CALIDAD (1)				
		N	Suma	Media
PC1	Cuenta con procesos de producción automatizados	18	66	3.67
PC2	Cuenta con maquinaria que utiliza algún tipo de software	18	58	3.22
PC3	Cuenta con equipo mecánico tradicional	18	82	4.56
PC4	Cuenta con adaptaciones a las maquinas hechas por requerimientos propios	18	81	4.50
PC5	Cuenta con controles de calidad automatizados	18	30	1.67
PC6	Cuenta con un registro de productividad	18	70	3.89
PC7	Cuenta con un plan maestro de producción	18	60	3.33
PC8	Cuenta con un control para el registro de la producción	18	79	4.39
PC9	Cuenta con tecnología que en su mayoría es extranjera	18	56	3.11
PC10	Cuenta con tecnología desarrollada por la empresa	18	67	3.72
PC11	Cuenta con tecnología que en su mayoría es menor a 10 años.	18	72	4.00
TOTAL		18	721	3.53

Se determino una media para ubicar la respuesta total en el contexto general. Concluyendo con los datos anteriores se tiene que el promedio de la respuesta de los empresarios es de 3.53, por lo que se tiene que la opinión de los administradores oscila entre estar de acuerdo y estar ni en desacuerdo ni en acuerdo en que actualmente aplican las estrategias mencionadas en la encuesta en el área de producción y calidad.

Ilustración 24: Profesionalización en el Proceso de Producción



De acuerdo a la grafica anterior se puede observar la distribución de las respuestas de los empresarios a la aplicación de las distintas estrategias de profesionalización en el área de producción y calidad. Un 50% de los administradores está de acuerdo en que las estrategias para la profesionalización se aplican en el área de producción y calidad, un 33% no está ni en desacuerdo ni en acuerdo en la aplicación de las estrategias empresariales, un 17% está de acuerdo en la aplicación de las estrategias.

Tabla 23: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Producción y Calidad (2) en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes

PRODUCCIÓN Y CALIDAD (2)

		N	Suma	Media
PCA1	Cuenta con un control estadístico del proceso de producción	18	73	4.06
PCA2	Cuenta con una carta de control de procesos	18	63	3.50
PCA3	Cuenta con un plan de mantenimiento de la maquinaria y equipo	18	75	4.17
PCA4	Cuenta con un control de calidad	18	85	4.72
PCA5	Cuenta con un control de los insumos que requiere en producción	18	87	4.83
PCA6	Cuenta con proveedores en su mayoría extranjeros	18	54	3.00
PCA7	Cuenta con personal experto dentro de los procesos	18	83	4.61
PCA8	Capacita al personal operario con frecuencia	18	78	4.33
PCA9	Cuenta con un control estadístico de la productividad por máquina y/o operario	18	66	3.67
PCA10	Implementa con regularidad nuevos procesos para mejorar la producción	18	58	3.22
PCA11	Soluciona problemas en línea de producción rápida y eficientemente.	18	79	4.39
PCA12	Tiene procesos de control en los costos de producción.	18	84	4.67
PCA13	Tiene sistemas de determinación del costo unitario del producto	18	75	4.17
PCA14	Cuentan con asesoría externa por parte de expertos en producción	18	61	3.39
	TOTAL	18	810	4.01

Concluyendo de los datos anteriores se tiene que el promedio de la respuesta de los empresarios es de 4.01, por lo que se tiene que los administradores están de acuerdo en que actualmente aplican las estrategias mencionadas en la encuesta en el área de producción y calidad.

Ilustración 25: Profesionalización en el Proceso de Producción en la Organización



De acuerdo a la grafica anterior se puede observar la distribución de las respuestas de los empresarios a la aplicación de las distintas estrategias de profesionalización en el área de producción y calidad. Un 56% de los administradores está en total acuerdo en que las estrategias para la profesionalización se aplican en el área de producción y calidad, un 22% está de acuerdo en que aplica las estrategias empresariales, un 22% no está ni en desacuerdo ni en acuerdo de la aplicación de las estrategias, sobre todo por el desconocimiento de la estrategia y/o la forma de aplicar, además de que consideran que el seguimiento de dichas estrategias incrementarían sus costos.

6.1.5.5. *Estrategias para la profesionalización en Tecnologías de la información.*

En el área de Tecnología de la información con la aplicación de 10 preguntas en los cuales los empresarios consideran que:

Tabla 24: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Tecnología de la Información en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN				
		N	Suma	Media
TI1	Tiene una tecnología de la información similar a la que maneja la industria	18	79	4.39
TI2	Tiene una tecnología de la información mejor de la que utiliza la competencia	18	63	3.50
TI3	Tiene una tecnología de la información mejor de la que utilizan sus clientes	18	65	3.61
TI4	Utiliza comúnmente la información para negociar con sus proveedores	18	83	4.61
TI5	Utiliza comúnmente algún software en sus departamentos	18	73	4.06
TI6	Tiene el personal capacitado para el manejo de la Tecnología de la información	18	77	4.28
TI7	Utiliza comúnmente la tecnología de la información para la toma de decisiones	18	83	4.61
TI8	Actualiza constantemente los sistemas de información que utiliza	18	72	4.00
TI9	Actualiza regularmente los equipos de cómputo que tiene en su empresa	18	79	4.39
TI10	Se asesora con expertos cuando comprar algún software o equipo de computo	18	74	4.11
TOTAL		18	748	4.14

Se determino una media para ubicar la respuesta total en el contexto general. Siendo la calificación máxima de 5 por pregunta. Concluyendo con los datos anteriores se tiene que el promedio de la respuesta de los empresarios es de 4.14, por lo que se tiene que los administradores están de acuerdo en que actualmente aplican las estrategias mencionadas en la encuesta en el área de tecnologías de la información.

Ilustración 26: Profesionalización en Tecnologías de la Información



De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar la distribución de las respuestas de los empresarios a la aplicación de las distintas estrategias de profesionalización en el área de tecnología de la información. Un 56% de los administradores está en total acuerdo en que las estrategias para la profesionalización se aplican en el área de tecnología de la información, un 33% está de acuerdo en que aplica las estrategias empresariales, un 6% no está ni en desacuerdo ni en acuerdo de la aplicación de las estrategias, un 5% está en desacuerdo en la aplicación de las estrategias sobre todo por los costos que implican.

6.1.5.6. Estrategias para la Profesionalización en Marketing y

ventas

En el área de Marketing y ventas con la aplicación de 14 preguntas, los empresarios consideran que:

Tabla 25: Estadística Descriptiva de los ítems del bloque de Marketing y Ventas en las empresas agroindustriales del Estado de Aguascalientes

MARKETING Y VENTAS				
		N	Suma	Media
MV1	Tiene la marca registrada de sus productos	18	68	3.78
MV2	Se distingue por la calidad de sus productos	18	88	4.89
MV3	Invierte recursos necesarios en el desarrollo de nuevos productos	18	81	4.50
MV4	Tiene clientes en su mayoría locales y /o nacionales	18	90	5.00
MV5	Tiene un diseño de la marca, logotipo, símbolo, lema, el embalaje, etc. De sus productos y servicios para maximizar su imagen y comercialización	18	75	4.17
MV6	Aplica estrategia de precios	18	81	4.50
MV7	Cuenta con presupuestos o pronósticos de ventas	18	58	3.22
MV8	Utiliza agentes de ventas altamente capacitados y eficientes	18	73	4.06
MV9	Resuelve eficientemente sus problemas de logística	18	79	4.39
MV10	Utiliza un software para controlar los pedidos, producción, y las entregas	18	65	3.61
MV11	Cuenta con procedimientos y políticas para la promoción y venta de sus productos	18	61	3.39
MV12	Tiene estructurada su fuerza de ventas de acuerdo a las necesidades del mercado	18	75	4.17
MV13	Tiene la adecuada comunicación y relación entre su departamento de producción y ventas	18	78	4.33
MV14	Cuenta con asesoría externa por parte de expertos en el área de Mkt y Ventas	18	23	1.28
TOTAL		18	995	3.79

En la tabla anterior se puede observar la pregunta con la respectiva sumatoria que tuvo de respuesta la muestra. Concluyendo con los datos anteriores se tiene que el promedio de la respuesta de los empresarios es de 3.79, por lo que se tiene que la opinión de los administradores está inclinada

a estar de acuerdo en que actualmente aplican las estrategias mencionadas en la encuesta en el área de marketing y ventas.

Ilustración 27: Profesionalización en Marketing y Ventas



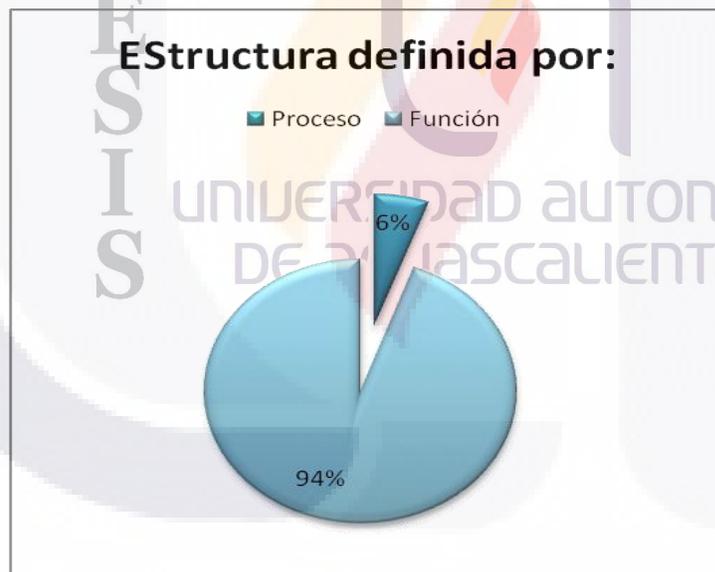
De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar la distribución de las respuestas de los empresarios a la aplicación de las distintas estrategias de profesionalización en el área de marketing y ventas. Un 50% de los administradores está en total acuerdo en que las estrategias para la profesionalización se aplican en el área de marketing y ventas, un 39% está de acuerdo en que aplica las estrategias empresariales, un 11% no está ni en desacuerdo ni en acuerdo de la aplicación de las estrategias, sobre todo por el desconocimiento de la estrategia y/o la forma de aplicar.

6.1.6. Estructura Organizacional

El tema del presente estudio es la profesionalización y la base de esta es la estructura organizacional, por lo cual a continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta refiriéndose a los cambios estructurales que han tenido las empresas familiares del sector agroindustrial pequeñas y medianas del estado de Aguascalientes

- La estructura organizacional está definida por:

Ilustración 28: Estructura Organizacional Definida



El 94% de los administradores encuestados contestaron que tienen definida su estructura organizacional en base a las funciones, solo el 6% de los encuestados respondió que están organizados en base a los procesos dentro de la empresa.

- ¿Se han realizado cambios en la estructura organizacional?

Ilustración 29: Proporción de empresas que han modificado su estructura



El 72% de las organizaciones encuestadas ha sufrido de modificaciones a la estructura organizacional durante la vida de la empresa, un 28% declaró que no ha modificado la estructura organizacional desde la fundación de la empresa.

- ¿Por qué realizo dichos cambios en la estructura organizacional?

Ilustración 30: Motivos de cambios a la estructura organizacional



El 39% de los administradores encuestados declaro que la modificación a la estructura organizacional era debido a la ampliación o crecimiento de la empresa, el 33% declaro que el cambio en la estructura organizacional fue ocasionada por estrategias que se plantearon en su momento, el 28% de los administradores declaro que no ha sufrido de cambios en la estructura organizacional desde el nacimiento de la empresa hasta la fecha.

6.1.7. Vinculación con la Universidad Autónoma de Aguascalientes

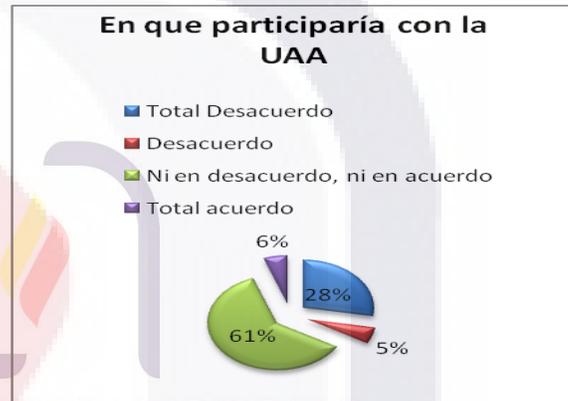
Como algo adicional en la investigación, existe el interés por saber la disposición de los empresarios de cooperar con la Universidad Autónoma de Aguascalientes y la encuesta arroja los siguientes datos:

Ilustración 31: Vinculación de la empresa con la UAA



Un 72% de los administradores encuestados mostraron su interés en

Ilustración 32: Actividades en que participaría la empresa con la UAA



participar de manera conjunta en alguna actividad con la Universidad Autónoma de Aguascalientes, solo un 28% no mostró disposición para participar de manera conjunta con la Universidad sobre todo argumentando cuestiones de tiempo y la importancia del secreto de los procesos de producción. Un 61% se mostró indiferente a la actividad, ya que refieren que la participación de la empresa depende del proyecto o actividad propuesta. Un 28% se mostró en total desacuerdo, un 6% de los empresarios se mostró en total acuerdo en participar con la Universidad en diferentes proyectos. Un 5% declaró estar en desacuerdo y que todo dependía de los beneficios que pudiera tener la empresa con dichas actividades.

6.1.8. Otros comentarios de los empresarios

Los administradores hidrocálidos de las empresas consultadas opinan que es importante estructurar a la empresa de una manera profesional para que el crecimiento de la misma sea sostenido . Consideraron a la encuesta como un check list de pasos a seguir para preparar administrativamente a la empresa para el crecimiento.

Algunos empresarios son de segunda generación en la empresa familiar y comentaron que de haber conocido y aplicado las estrategias para la profesionalización de la empresa no hubieran tenido tanta dificultad en la toma de la dirección de la organización.

Así mismo hubo comentarios generalizados de empresarios, sobre todo los que se dedican a la panificación, de que todavía su proceso es muy artesanal, por lo cual ellos comentan que no han tenido la necesidad de introducir personas más preparadas a su organización, además de que ellos reciben capacitación por parte de los proveedores, en cuanto a nuevas formulas, procesos, procedimientos, entre otros.

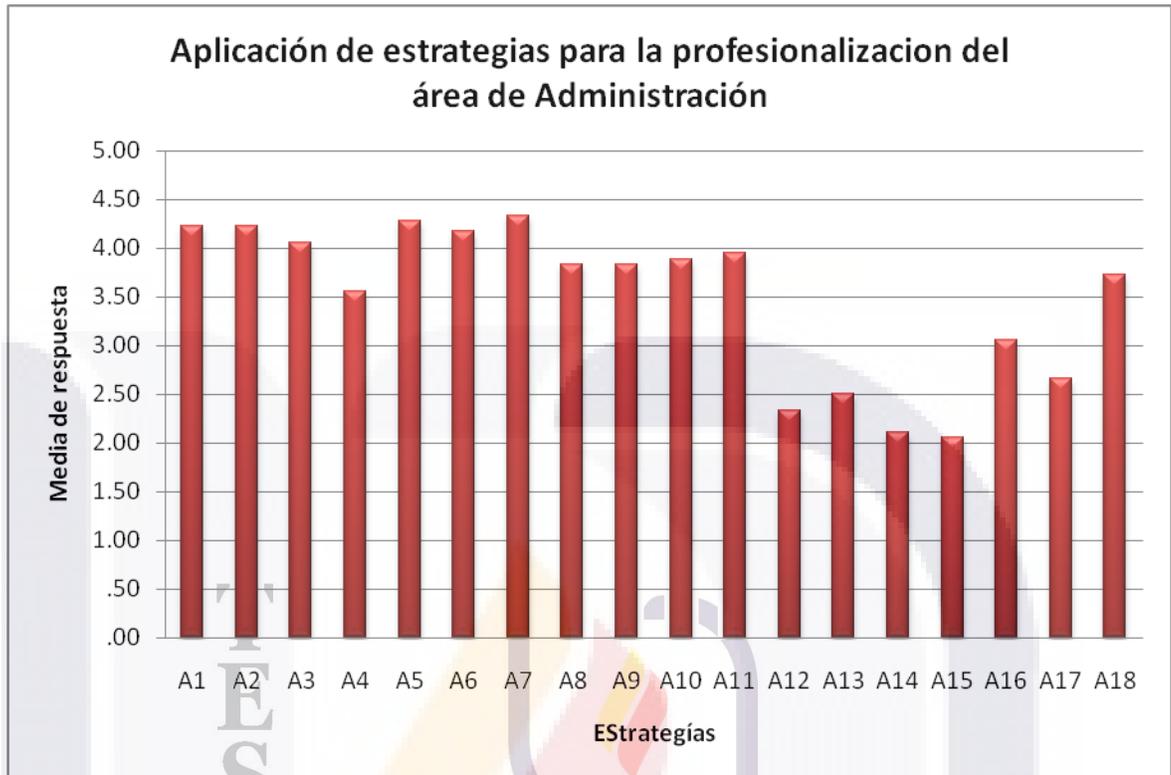
6.2. Comprobación de hipótesis

Una vez realizado el análisis de los resultados se tiene que la hipótesis de esta investigación “Existen estrategias definidas para facilitar el proceso de la transición de la empresa familiar a la profesionalización de la Pequeña y Mediana Empresa; sector agroindustrial en el estado de Aguascalientes.” Si es válida ya que se demostró existen ciertamente dichas estrategias y que los administradores de las empresas familiares pequeñas y medianas del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes ya las están aplicando, aunque la elección y aplicación de dichas estrategias es de una manera empírica y no planeada, ni controlada.

TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Ilustración 33: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Administración



A1 la visión, A2 la misión, A3 los valores, A4 el código de ética, A5 objetivos y metas, A6 las políticas y procedimientos, A7 una estructura organizacional, A8 procesos organizacionales, A9 Tiene un consejo familiar (Propietarios familiares para la toma de decisiones), A10 Aplica el proceso administrativo, A11 estructura organizacional que refleje la visión y misión, A12 Tiene un plan de sucesión familiar, A13 la declaración y preparación del sucesor, A14 Cuenta con estrategias definidas y por escrito para llevar a cabo la sucesión, A15 acciones promotoras de la sucesión familiar, A16 protocolo familiar establecido, A17 Revisa con frecuencia el protocolo familiar, A18 Cuenta con asesoría externa de expertos en el área de administración.

En el área administrativa los administradores estuvieron de acuerdo en que aplican las estrategias necesarias para la profesionalización de la organización. En la grafica anterior se puede ver el promedio de su respuesta por estrategia. En las estrategias de la A12 a la A17 que corresponden al desarrollo del plan de sucesión familiar y el protocolo familiar es donde se observa una baja respuesta por parte de los administradores. Situación que no sorprende ya que dentro del proceso de la profesionalización de una organización para los empresarios representa mayor dificultad desarrollar dicho plan.

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

Ilustración 34: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Contabilidad y



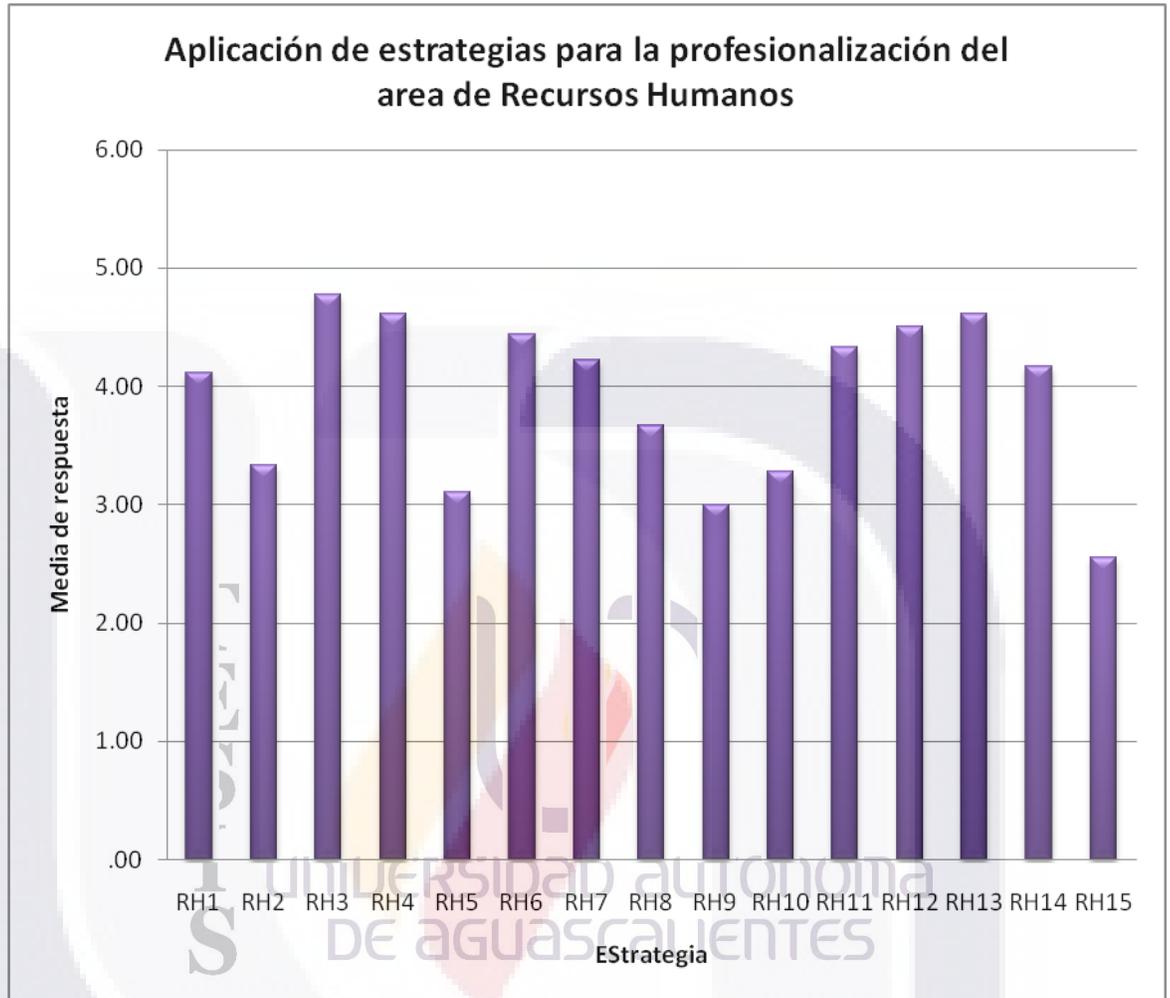
Finanzas

AF1 Presupuestos y pronósticos, AF2 plan de reinversión, AF3 apoyo financiero, AF4 Conocer los programas de créditos y apoyos aplicables al sector, AF5 Contar con algún apoyo financiero externo, AF6 plan de reparto de utilidades a socios familiares, AF7 plan de desarrollo económico, AF8 sistema de registro de las operaciones confiable, AF9 Emitir la información financiera y contable de manera oportuna, AF10 Tienen un sistema de costeo adecuado, AF11 Contar con asesoría externa de expertos en el área de contabilidad y finanzas

En el área contable/financiera los administradores estuvieron de acuerdo en que aplican las estrategias necesarias para la profesionalización de la organización. En la grafica anterior se puede ver el promedio de respuesta por estrategia. En las estrategias de la AF1 a la AF2 que corresponden al desarrollo de presupuestos y pronósticos, así como el desarrollo de un plan de reinversión, los empresarios no tienen actualmente claro la utilidad dichas estrategias, razón por la cual la respuesta a la aplicación de estas estrategias fue negativa. Los administradores así mismo consideran que no requieren y que actualmente no tienen algún tipo de apoyo financiero para ser más competitiva (estrategia AF3 y AF5)

Los administradores no tienen un plan de reparto de utilidades a socios familiares ni cuentan con un plan de desarrollo económico ya que comentan que como “vayan saliendo las cuentas se reparte entre los socios o se invierte”. Comentan que si alguno de los socios sugiriera dichas estrategias lo tomarían como falta de confianza en el desarrollo de sus labores como directivo. En el resto de las estrategias los administradores estuvieron de acuerdo en que actualmente las aplican.

Ilustración 35: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Recursos Humanos



RH1 plan o programación de capacitación a empleados, RH2 plan de remuneración al personal, RH3 sistema de remuneraciones y prestaciones similar al del sector, RH4 salarios acordes a las funciones que realiza el personal, RH5 sistemas de evaluación al desempeño, RH6 sistema de retroalimentación a los empleados, RH7 Asigna las funciones a las áreas para la consecución de su visión y misión, RH8 Cambiaría su estructura en base a recomendación de especialista, RH9 análisis de puestos, RH10 descripción de puestos, RH11 Cubre las vacantes por personas adecuadas a

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los requerimientos del puesto, RH12 personal con el nivel de estudios adecuado al puesto, RH13 comunicación efectiva, RH14 bajo el índice de rotación de personal, RH15 vinculación adecuada con los proveedores de recursos humanos

En el área de Recursos Humanos los administradores no cuentan con planes de remuneración al personal, ni con sistemas de evaluación al desempeño, no efectúan el análisis de puestos, ni cuentan con descripción de los puestos que tienen dentro de la organización (estrategias RH2, RH5, RH9, RH10), situación que consideran es un gasto innecesario. No logran visualizar la utilidad de la implementación de estas estrategias y del impacto favorable que tendrían en el manejo del recurso humano, y que si bien representan un gasto inmediato los beneficios que general en el largo plazo son mayores.

Así mismo las empresas agroindustriales no tienen una vinculación adecuada con los proveedores de recursos humanos (estrategia RH15) ya que no ven el beneficio de utilizar a empresas especializadas en reclutamiento y selección de personal. Aunque esto también deriva de no tener definido el perfil de los puestos que tiene la organización, ya que no saben que características pedir en el solicitante.

Ilustración 36: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Producción y Calidad



PC1 Tener procesos de producción automatizados, PC2 Tener maquinaria que utiliza algún tipo de software, PC3 Contar con equipo mecánico tradicional, PC4 adaptar a las maquinas por requerimientos propios, PC5 Tener controles de calidad automatizados, PC6 Contar con un registro de productividad, PC7 Contar con un plan maestro de producción, PC8 Contar con un control para el registro de la producción, PC9 Cuenta con tecnología que en su mayoría es extranjera, PC10 Contar con tecnología desarrollada por la empresa, PC11 Contar con tecnología que en su mayoría es menor a 10 años.

En el área de producción y calidad los administradores estuvieron de acuerdo en que aplican las estrategias necesarias para la profesionalización de la organización. En la grafica anterior se puede ver el promedio de respuesta por estrategia. Los administradores declararon no contar con controles de calidad automatizados (estrategia PC5), así mismo no cuentan con maquinaria que utilice algún tipo de software (estrategia PC2), además de que en el desarrollo del proceso productivo y de calidad las empresas no cuentan con planes maestros de producción (estrategia PC7). Con lo cual se tiene que la maquinaria de las empresas encuestadas no está actualizada y que no se tiene estructurado el proceso con planes maestros de producción.

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

Ilustración 37: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Producción y calidad

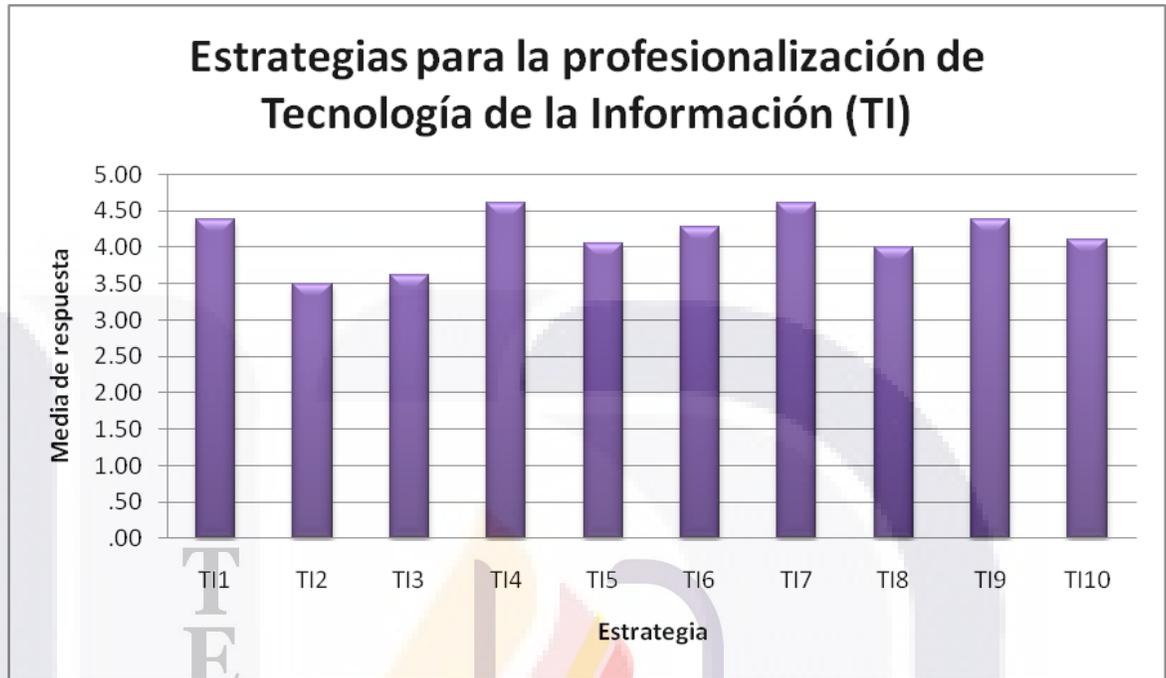


PCA1 control estadístico del proceso de producción, PCA2 carta de control de procesos, PCA3 plan de mantenimiento de la maquinaria y equipo, PCA4 Control de calidad, PCA5 control de los insumos que requiere en producción, PCA6 proveedores en su mayoría extranjeros, PCA7 personal experto dentro de los procesos, PCA8 Capacita al personal operario con frecuencia, PCA9 control estadístico de la productividad por maquina y/o operario, PCA10 Implementa con regularidad nuevos procesos para mejorar la producción, PCA11 Soluciona problemas en línea de producción rápida y eficientemente, PCA12 procesos de control en los costos de producción.

PC13 sistemas de determinación del costo unitario del producto,
PC14 asesoría externa por parte de expertos en producción.

En el área de producción y calidad los administradores estuvieron de acuerdo en que aplican las estrategias necesarias para la profesionalización de la organización. En la grafica anterior se puede ver el promedio de respuesta por estrategia. Los administradores declararon no contar con cartas de control de proceso, ni con controles estadísticos de la productividad por maquina y/o operario (estrategia PC2 y PC9) estrategias que les ayudaría a controlar la productividad. Los administradores además declaran que la mayoría de los proveedores de la empresa son nacionales, principalmente de la región, ya que esto hace que sus costos sean menores. Además de que no implementan con regularidad nuevos procesos para mejorar la producción, los administradores prefieren optimizar los procesos en base a la especialización y no en base a innovación. Los administradores no tienen asesoría externa por parte de expertos en producción (estrategia PC14) ya que consideran que es un gasto innecesario, y que solo cuentan con asesoría externa por parte de proveedores de materia prima o cuando adquieren nueva maquinaria.

Ilustración 38: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Tecnología de la Información



TI1 TI similar a la de la industria, TI2 TI mejor de la que utiliza la competencia, TI3 TI mejor de la que utilizan sus clientes, TI4 Utiliza la información para negociar con sus proveedores, TI5 Utiliza algún software en sus departamentos, TI6 Tiene el personal capacitado para el manejo de la TI, TI7 Utiliza la TI para la toma de decisiones, TI8 Actualiza los sistemas de información que utiliza, TI9 Actualiza regularmente los equipos de cómputo que tiene en su empresa, TI10 Se asesora con expertos cuando comprar algún software o equipo de computo.

En el área de tecnologías de información los administradores estuvieron de acuerdo en que aplican las estrategias necesarias para la profesionalización de la organización. En la grafica anterior se puede ver el

promedio de respuesta por estrategia. Los administradores declararon que buscan estar dentro de un estándar de actualización de los sistemas de información ya que están conscientes de que actualmente el procesamiento de los datos y la emisión de información de forma rápida y oportuna es indispensable para la correcta toma de decisiones. Además de que la forma de estar en contacto con clientes, proveedores, entre otros ya es por medio de la tecnología.



Ilustración 39: Aplicación de estrategias para la profesionalización del área de Marketing y Ventas



MV1 marca registrada, MV2 la calidad de sus productos, MV3 desarrollo de nuevos productos, MV4 Tiene clientes en su mayoría locales y /o nacionales, MV5 diseño de la marca, logotipo, símbolo, lema, el embalaje, etc., MV6 Aplica estrategia de precios, MV7 presupuestos o pronósticos de ventas, MV8 Utiliza agentes de ventas altamente capacitados y eficientes, MV9 Resuelve eficientemente sus problemas de logística, MV10 Utiliza un software para controlar los pedidos, producción, y las entregas, MV11 procedimientos y políticas para la promoción y venta de sus productos, MV12 estructura su fuerza de ventas de acuerdo a las necesidades del mercado, MV13 comunicación y relación entre su departamento de

producción y ventas, MV14 asesoría externa por parte de expertos en el área de Mkt y Ventas

En el área de Marketing y ventas los administradores estuvieron de acuerdo en que aplican las estrategias necesarias para la profesionalización de la organización en el área de Marketing y ventas. En la grafica anterior se puede ver el promedio de respuesta por estrategia. Los administradores declararon que cuentan con una marca registrada o estar en proceso de registro ya que coinciden que esto es indispensable para proteger su producto. Los administradores declararon no tener presupuestos o pronósticos de venta (estrategia MV7) por no considerarlos necesarios ya que como manejan productos en su mayoría perecederos se comprometen a vender el 100% de su producción. A pesar de tener actualizados los sistemas de información ninguno de los administradores encuestados tiene un software para controlar pedidos, producción y entregas. Los administradores declararon que no tienen procedimientos y políticas para la promoción y venta de sus productos, y que además no se asesoran con expertos externos en el área de Marketing y Ventas.

6.3. Propuesta de estrategias de transición de la empresa familiar a la profesionalización

Con el análisis que se llevo a acabo de los resultados de la muestra de 18 encuestas aplicadas de manera empírica a las empresas familiares pequeñas y medianas del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes surge la propuesta siendo reafirmada con la información que se tienen en el marco teórico del presente trabajo.

Se puede determinar que las pequeñas y medianas empresas se tienen que tomar muy en cuenta para asesorarlas en varias cuestiones de vital importancia, para evitar que perezcan, ya que son grandes generadoras de empleos.

En el sector agroindustrial se tienen 29 empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) (Ver Anexo 3). Siendo en su mayoría empresas familiares se tiene que por las características inherentes a este tipo de empresa surge la problemática de no preparar y profesionalizar la empresa para consolidar el crecimiento.

Analizando dicha problemática varios autores han llegado a la conclusión de que es necesario proponer estrategias que deben integrar una adecuada profesionalización de la empresa familiar. En esta investigación mi propuesta se enfocara más a las empresas familiares del sector agroindustrial pequeñas y medianas del estado de Aguascalientes. Se busca evitar la falta de preparación de la estructura y la falta de profesionalización de la organización, para que su desarrollo sea sostenido y sustentable.

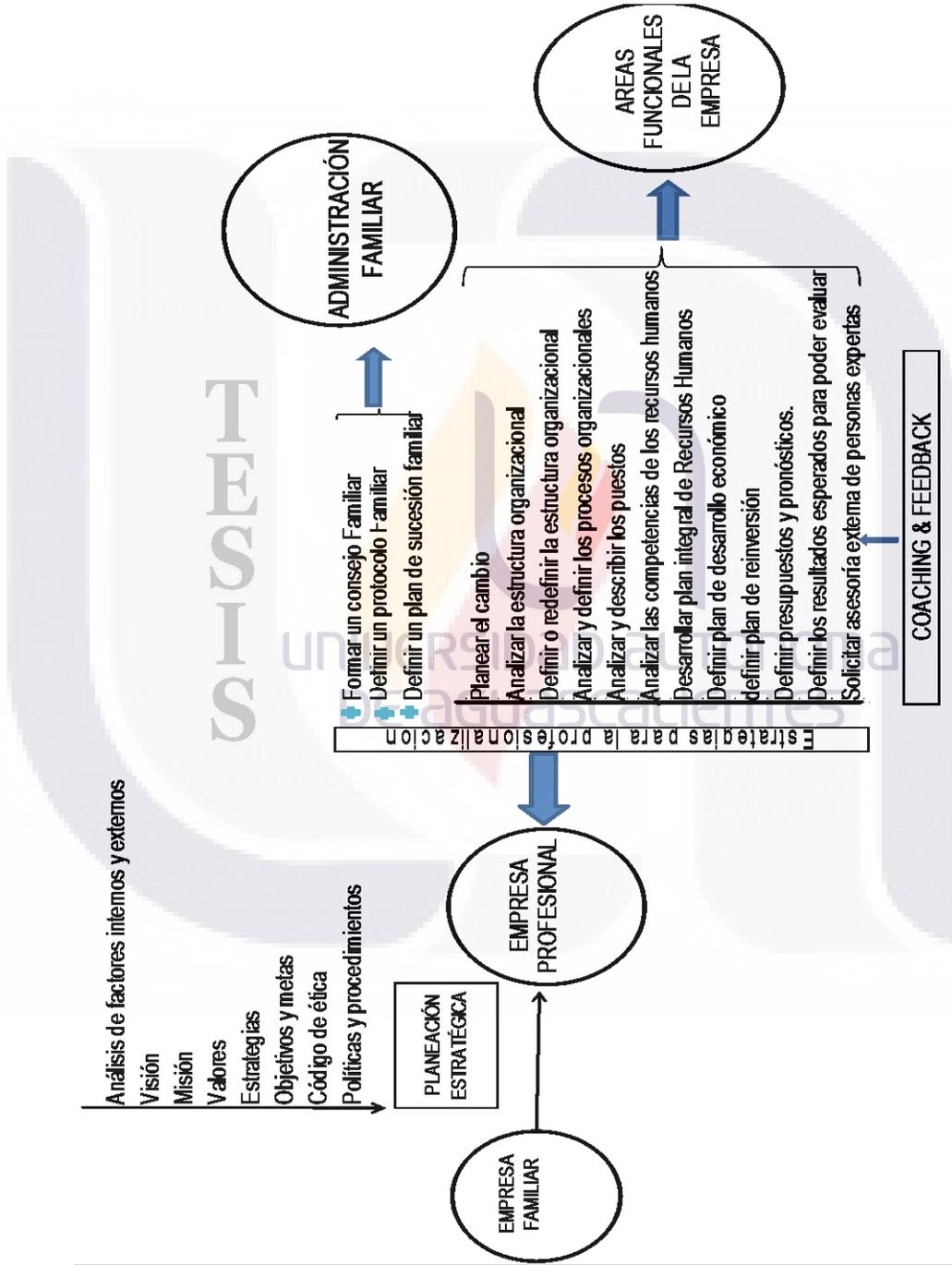
Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación que es ¿Con la propuesta de estrategias se lograría facilitar el proceso de transición de la empresa familiar a la profesionalización de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) dentro del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes? Se tiene que existe evidencia recopilada a través de la encuesta de que los empresarios utilizan estrategias definidas para la profesionalización aunque dicha aplicación la hacen de manera empírica, no estructurada y no evalúan ni dan seguimiento a los resultados.

Entonces se tiene que si se proponen estrategias estructuradas y definidas si se lograría facilitar el proceso de transición de la empresa familiar a la profesionalización de la Pequeña y Mediana Empresa. Ahora la principal característica de las empresas profesionales es que utilizan técnicas administrativas de proyección como la planeación estratégica, que esta cimentada en la aplicación del proceso administrativo en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Ahora para la profesionalización se requiere desarrollar estrategias o planes de largo plazo o que integren las necesidades de la empresa en un ámbito en 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 lo cual se propone el siguiente modelo de elaboración propia de estrategias para la profesionalización de la empresa familiar.

Ilustración 40: Propuesta de Modelo Para la Profesionalización de la empresa Familiar



La planeación es la función administrativa básica por excelencia. Cuando se realiza adecuadamente, da la pauta para las funciones de organización, dirección y control.

La planeación es el proceso formal de:

- Analizar los factores internos y externos que influyen en el contexto de la organización.
- Clarificar y difundir la visión del fundador, involucrando al personal indicado.
- Establecer la misión e involucrar a las personas indicadas con ella.
- Establecer los valores organizacionales, estableciendo un compromiso de vivir dichos valores.
- Determinar metas y objetivos organizacionales, divisionales, departamentales e inclusive individuales.
- Definir estrategias que marquen el camino a seguir.
- Definir el código de ética que brinde un marco de acción en el desarrollo de las actividades.
- Definir y establecer las políticas y procedimientos.
- Asignar recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para el cumplimiento de dichas metas, estrategias, políticas y procedimientos.

El propósito general de la planeación estratégica es diseñar el plan adecuado para enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

En cambio el propósito de la planeación táctica es determinar qué hacer, quien lo va a hacer, y como lo hará, con un horizonte de temporalidad igual o menor a un año.

Una vez que se tiene bien definido lo que se espera de la empresa y como se quiere lograr, se puede definir el proceso necesario para profesionalizar la organización en el que se contemple las estrategias necesarias que ayuden a lograr la adecuada transición de una empresa familiar a la profesionalización, para que el crecimiento de la empresa sea sostenido y sustentable; para lo cual se recomienda tomar en cuenta aspectos de trascendencia como los que a continuación se describen:

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Enfocados a la administración Familiar:

- Formar un consejo Familiar
- Definir un protocolo Familiar
- Definir un plan de sucesión familiar

Enfocados a la empresa:

- Planear el cambio
- Analizar la estructura organizacional
- Definir o redefinir la estructura organizacional
- Analizar y definir los procesos organizacionales
- Analizar y describir los puestos
- Analizar las competencias de los recursos humanos
- Desarrollar plan integral de Recursos Humanos
- Definir plan de desarrollo económico
- Definir plan de reinversión
- Definir presupuestos y pronósticos.
- Definir los resultados esperados para poder evaluar
- Solicitar asesoría externa de personas expertas

CONSEJO FAMILIAR

Según (Belausteguigoitia, Empresas Familiares; Su dinámica, equilibrio y consolidación, 2004) el consejo familiar es el órgano de gobierno en el que la familia toma decisiones relacionadas con la empresa. De hecho, el consejo familiar debe ser el impulsor del protocolo familiar (estatuto familiar); se recomienda un número entre cinco y diez consejeros familiares (esto depende de la magnitud de la familia y del tamaño del negocio).

La periodicidad de las reuniones del consejo familiar pueden ser variables y depende de la cantidad de temas a tratar y de la complejidad de los mismos, aunque se recomienda al menos una reunión bimestral.

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 por parte de la familia, los requisitos para la 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.

Es importante que todos los interesados se involucren en el desarrollo de dicho protocolo ya que será un documento que regule la actuación de los familiares dentro de la empresa, además de establecer las políticas para que los familiares entren a laborar dentro de la organización, y así mismo en este documento se definirá la forma de reparto de utilidades a socios familiares.

PLAN DE SUCESIÓN FAMILIAR

La sucesión presenta la verdadera prueba de fuego para la continuidad de las empresas familiares, es por eso se que se recomienda que se realice un plan de sucesión, siendo este el conjunto de estrategias a aplicar para llevar a cabo el cambio de generación. Se recomienda involucrar a los posibles sucesores en su diseño para que este plan tenga mayores probabilidades de éxito.

Según (Peña, 2007) Dentro del plan de sucesión se declara entre otras cosas:

- El establecimiento de un código de ética el cual sea conocido y respetado por todos los que forman parte de la familia empresaria.
- La selección y preparación de los sucesores de manera anticipada al cambio generacional.
- El establecimiento de los lineamientos que deben cumplir cualquier familiar que quiera ingresar a laborar en la empresa familiar.
- Fijación del momento más oportuno de la sucesión.
- Evitar la confusión entre los límites de la empresa y la familia.

En caso de no elegir el proceso de sucesión, la familia puede establecer de antemano las diferentes alternativas a elegir como por ejemplo: liquidar la empresa, conservar la posesión en familia y contratar a un director externo, vender la empresa a un tercero, entre otras.

PLANEAR EL CAMBIO

Considerar con anticipación lo que se debe y puede hacer en la organización, así como prever situaciones a las que se puede llegar en la aplicación de las estrategias de profesionalización. Trazar un programa estructurado y definido de quien, que, cuando y como se van a llevar a cabo las cosas.

ANALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuestionar si la estructura permite que la organización siga las estrategias definidas para el logro de la misión y visión. Se recomienda hacer este análisis de manera periódica o al menos cada cambio de estrategias organizacionales

DEFINIR O REDEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Después de efectuar el análisis de la estructura organizacional, valuar si esta facilita el cumplimiento de las estrategias de manera eficaz, en caso de no ser así se recomienda redefinir la estructura para que permita la consecución de la misión y visión de la organización, introducir el cambio gradualmente y prever el impacto de los cambios aplicados.

ANALIZAR Y DEFINIR LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Después de verificar la funcionalidad de la estructura organizacional, se procede a realizar un análisis de los procesos para verificar si optimizan tiempos y si todas las tareas se están llevando a cabo esto con el fin de definir eficientemente los procesos organizacionales.

ANALIZAR Y DESCRIBIR LOS PUESTOS

Ya que se definieron bien los procesos organizacionales, se recomienda analizar los requerimientos específicos de cada puesto y hacer una descripción detallada de los mismos, esto con la finalidad de que sea más fácil determinar el perfil idóneo de la persona a ocupar dicho puesto.

ANALIZAR LAS COMPETENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Al analizar y describir los puestos buscamos la manera de eficientar los procesos, y de clarificar que puesto hace que, responde ante quien y es responsable de que y de quienes, pero en una organización funcionando recibimos los puestos con personas que no necesariamente cumplen el perfil, es por esto que se recomienda realizar un análisis de las competencias de los recursos humanos para que la administración este consiente de los puntos de mejora que se originen de dicho análisis.

DESARROLLAR PLAN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

La profesionalización principalmente se basa en el recurso humano de la empresa y de la forma en que la organización está estructurada y hace las cosas, es por esto que se recomienda el desarrollo de un plan integral de recursos humanos que incluya:

- Plan o programación de capacitación a empleados.
- Plan de remuneración y promociones al personal.
- Programación de análisis y descripción de puestos periódicos
- Sistemas de evaluación y retroalimentación al desempeño.
- Estadístico del índice de rotación del personal

DEFINIR PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO

Estructurar de manera consensual con el resto de los socios familiares el crecimiento que desean y/o esperan tener de la organización y plasmarlo de manera objetiva por escrito para que sirva de guía al director general y permitirle a este establecer las estrategias a seguir durante determinado lapso de tiempo.

DEFINIR PLAN DE REINVERSIÓN

Definir de manera anticipada la forma en que se va a reinvertir las utilidades, así mismo priorizar las inversiones en activos fijos, proponer rangos de montos a erogarse a discreción del administrador general por conceptos de adquisición de activos fijos, inversiones, entre otros. Delimitar que tipo de inversiones y montos serán decididos por el consejo familiar.

DEFINIR PRESUPUESTOS Y PRONÓSTICOS.

Establecer metas a la organización de manera general por escrito y de manera formal, para así definir los presupuestos y pronósticos de la organización como un todo. Se sugiere que se definan de igual manera presupuestos y pronósticos por área funcional para que facilite la verificación de los resultados obtenidos con los esperados.

DEFINIR LOS RESULTADOS ESPERADOS PARA PODER EVALUAR

El administrador general debe dedicar un tiempo a planear y definir qué resultados espera de la aplicación de cada estrategia, lo óptimo sería que estos resultados sean medibles de forma cuantitativa, pero si esto no es posible se sugiere al administrador que establezca parámetros de respuesta a la estrategia para que se le facilite el proceso de evaluación, control y redefinición de la estrategia aplicada.

SOLICITAR ASESORÍA EXTERNA DE PERSONAS EXPERTAS

Aunque el administrador y su personal este actualizado y en constante capacitación no se es experto en todas las áreas del conocimiento, por lo cual se sugiere que en caso de alguna duda o problema que este fuera de las manos de la organización solucionar solicite la asesoría de personal experto en el tema.



CONCLUSIONES

Es común ver que las empresas familiares trasladen la estructura y relaciones de la familia a la empresa, y que por esto la empresa sufra y viva la situación que estén pasando en el momento los integrantes de la familia. Los fundadores no están consientes de la necesidad que tiene la empresa de personal profesional y cubren los puestos con familiares que no tienen el perfil necesario para los puestos.

El presente trabajo de investigación se puso como objetivo general Identificar y proponer las estrategias que faciliten el proceso de transición de una Empresa Familiar a la profesionalización de la Pequeña y Mediana Empresa en el sector agroindustrial del estado de Aguascalientes, el cual se cumplió ya que de acuerdo a la información recopilada en la encuesta, existen estrategias definidas para la profesionalización de las organizaciones familiares y los empresarios están aplicándolas de manera empírica. Se identificaron las principales estrategias y se propuso un modelo estructurado con dichas estrategias.

Un común denominador que detona la necesidad de profesionalizar a la empresa es el crecimiento además de el requerimiento de certificaciones por parte de los clientes, considerando estas situaciones los empresarios dan

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

inicio al proceso de profesionalización como parte de una estrategia de alianzas estratégicas y expansión.

Al aplicar la encuesta se pudo constatar que algunos empresarios se han acercado a dependencias gubernamentales como la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) para recibir asesoría en el área administrativa. Algunos empresarios han aplicado estrategias como el desarrollo de la visión, misión, valores, definición de procesos organizacionales, estructuración de planes de reinversión, entre otros, con la ayuda de expertos de SEDEC.

Los empresarios están aplicando estrategias de profesionalización de una forma empírica y no estructurada, además de que no dan seguimiento a las estrategias que actualmente aplican para ver los rendimientos que esta les genera. Esto denota una falta de planeación estratégica que permita al empresario desarrollar planes de una manera estructurada en donde defina claramente los resultados que espera y en base a eso evaluar, corregir o seguir adelante con la estrategia.

Para lograr el cambio de una empresa familiar a la profesionalización es necesario concientizar al empresario de los beneficios que obtendría al introducir a la empresa personal profesional, además de definir la estructura en base a las estrategias que planea seguir para la aplicación de la visión y misión ya que muchas veces la estructura organizacional es más un obstáculo que un apoyo en la consecución de metas empresariales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dentro de la profesionalización un tema muy delicado es el proceso de sucesión familiar, ya que si los empresarios desarrollaran un plan y previeran este paso dentro de la empresa prepararían de una manera profesional a su sucesor o podrían considerar la idea de contratar a un administrador externo que tenga las capacidades necesarias para desempeñar dicho cargo.

Existen datos estadísticos acerca de los problemas que se presentan en la administración de las empresas familiares debido a las particularidades de este tipo de organizaciones, esto nos permite ver que mediante una correcta administración profesional pueden llegar a disminuirse en gran medida y lograr así la sobrevivencia de la empresa y la preparación para el crecimiento sustentable de la misma.

De esta manera damos respuesta a la pregunta de investigación planteada al inicio de que si ¿Con la propuesta de estrategias se lograría facilitar el proceso de transición de la empresa familiar a la profesionalización de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) dentro del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes?, con los datos duros derivados de la encuesta y analizados previamente tenemos que: si efectivamente con la propuesta de estrategias se lograría facilitar el proceso de transición de la empresa familiar a la profesionalización de la pequeña y mediana empresa del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes, esto debido principalmente a la necesidad de preparar a la organización para el crecimiento y consolidación del crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Aguilera, L. (2006). *El Proceso Administrativo aplicado a la Pequeña y Mediana Empresa*. Aguascalientes, Aguascalientes: Universidad Autonoma de Aguascalientes.

Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.

Bajo, N. (29 de enero de 2009). *Estrategia, Control y Gobierno de la empresa. Introducción , economía, empresa, sistemas productivos y gestión* . España: Universidad Antonio de Nebrija.

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares; Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Belausteguigoitia, I. (1996). *La influencia de la Familia en las organizaciones. Adminístrate Hoy–La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, 30.

Chandler, A. (1962). *Estrategia y Estructura*. Cambridge.

Chiavenato, I. (2000). *Administración. Proceso Administrativo*. Mc Graw Hill.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (XI Edición ed.). México, México: Pearson Educación

De la Cerda, J., & Nuñez de la Peña, F. (1993). *La administración en Desarrollo: Problemas y avances de la Administración en México*. México, México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.

Drucker, P. *Management "Tasks, responsibilities, practices"*. Harper& Row Publishers.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York.

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2001). *Cambiar el Juego; Las transformaciones organizacionales de primer, segundo y tercer tipo*. Estados Unidos de Norteamérica: Oxford, University Press.

Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio* (II Edición ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.

Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica* (2da edición ed.). España: McGraw Hill.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México D.F, México: McGraw Hill.

Ginocchio, L. (1996). *Agroindustria y Globalización; datos, conceptos y consejos para el exportador de América Latina* (Primera edición ed.). México: Panorama Editorial.

Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2001). *Coaching, La última palabra en desarrollo de liderazgo* (1era edición ed.). Edo. de México, México: Pearson educación.

Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2003). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Learning.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Administración Pública A.C. (2001). *Servicio Público de Carrera en México: Experiencias y Perspectivas*. México D.F.: Pliego Impresores.

Irurita, A. (2004). Prólogo. En B. R. Imanol, *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación* (págs. xi-xiv). Delegación Cuauhtémoc, México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Jerome, P. (1999). *La conducción mediante un feedback eficaz*. (S. O. Fraser, Ed.) Buenos Aires, Argentina: GRANICA-TEC consultores.

Kotter, J., & Holger, R. (2006). *"Nuestro témpano se derrite"*. Estados Unidos: First St Martin's Press Edition.

Lea, J. (1993). *La sucesión del Management en la empresa familiar*. Argentina: Ed. Granica.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Argentina: Editorial Granica Vergara.

Méndez, J., & Raich, U. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales*. México, D.F., México: Geminis editores e impresores.

Mintzberg, H. (1973). *El proceso estratégico*. México: Pearson Education.

Mintzberg, H., & Brian Quinn, J. (1998). *El proceso estrategico*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Quinta Edición ed.). México: Thomson.

Rojas, R. (1982). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

Steiner, G. (1993). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber* . México: CECSA.

Stoner, Freeman, & Gilbert. (1996). *Administración*. México: Pearson.

Uhring, A. (1988). *Manual de Contabilidad para Organizaciones Agrícolas*. México: Editorial Trillas

TESIS

Calderón, R. (1997). *Implementación de un modelo de Planeación Estratégica en el IMSS Delegación Aguascalientes*. Aguascalientes (Tesis): Universidad Autónoma de Aguascalientes .

Molina, F. (2006). *Una propuesta financiera y administrativa en apoyo a la competitividad, optimización y mejora continua de los recursos de las empresas agroindustriales de los municipios del estado de Aguascalientes* . Tesis de Maestría Aguascalientes: Universidad Autonoma de Aguascalientes.

Peña, B. (2007). *Estrategias para la sucesión Familiar en las MiPyME's del sector comercio. Caso Practico en el Municipio de*

Aguascalientes. Aguascalientes, México. Tesis de Maestría
Aguascalientes: Universidad Autonoma de Aguascalientes.

Vázquez, G. (2008). *Análisis del clima organizacional de una empresa de servicios médicos y la propuesta de un programa de motivación e incentivos*. Aguascalientes, México. Tesis de Maestría
Aguascalientes: Universidad Autonoma de Aguascalientes.

REVISTAS, PÉRIODICOS U OTRAS PUBLICACIONES

Guzman, L. (7 de Marzo de 2008). Ven endeble firmas familiares. *Mural-Negocios*, pág. 8.

PÁGINAS DE INTERNET

Baldeón, L. (s.f.). *Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2008, de:
http://www.reunioncontralores.pue.gob.mx/contralores/pdf/eduardo%20balde%C3%B3nPERFIL%20MODELO%20DE%20PROFESIONALIZACION_.pdf

Diario Oficial de la Federación. (30 de junio de 2009). Recuperado el 26 de septiembre de 2009, de Diario Oficial de la Federación:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true

Diccionario de la Real Lengua Española. (s.f.). Recuperado el 15 de noviembre de 2008, de <http://buscon.rae.es/ntlle/SrvltGUIMenuNtlle?cmd=Lema&sec=1.0.0.0>. 0. Noviembre 2008.

FIRA. (s.f.). Recuperado el 12 de Agosto de 2009, de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura: <http://www.fira.gob.mx/irj/portal/anonymous>

Mexicano, S. d. (14 de Noviembre de 2009). *Sistema de Información empresarial Mexicano Pequeña empresa.* Recuperado el 14 de noviembre de 2009, de Sistema de Información empresarial Mexicano Pequeña empresa: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=2&p=1>

Mexicano, S. d. (14 de noviembre de 2009). *Sistema de Información Empresarial Mexicano, estadísticas, estado, tipo y rango de empleados.* Recuperado el 14 de noviembre de 2009, de Sistema de Información Empresarial Mexicano, estadísticas, estado, tipo y rango de empleados: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/EstadoTamano.asp?p=>

ANEXOS O APÉNDICES

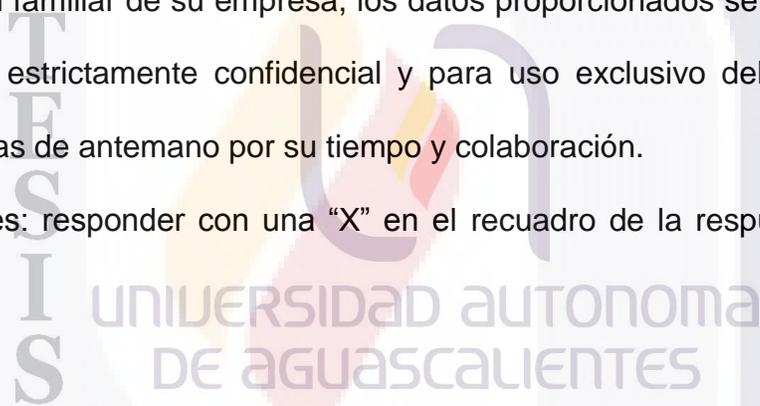
ANEXO 1.- CUESTIONARIO DISEÑADO POR M.C.E.A BEATRIZ ELENA PEÑA GOVEA.

Objetivo de la encuesta: Levantar la evaluación empírica para mi trabajo de tesis denominado “Estrategias para la sucesión familiar en las MIPyME`s del sector comercio. Caso práctico: Municipio de Aguascalientes”.

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

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

Preguntas:



PRIMERA DIMENSIÓN: PERFIL DE LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO

¿Cuál es el giro de su empresa?

GIRO	
Papelería	
Mercería	
Ropa	
Abarrotes	
Joyería	
Librería	

Fierro y Acero	
Bisutería	
Regalos	
Juguetería	
Dulcería	
Farmacia	
Florería	
Zapatería	
Otro	

¿Cuántos años tiene de existencia la empresa?

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

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

ESCOLARIDAD	
Primaria	
Secundaria	
Bachillerato	
Técnico	
Profesional	
Maestría	
Doctorado	

En caso de contar con estudios superiores favor de indicar la profesión:

PROFESIÓN	
Contador	
Abogado	
Administrador	
Ingeniero	
Informático	
Economista	
Otro	

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

SI	NO
PARENTESCO	
Hijo	
Hija	
Esposa	
Hermano	
Sobrino	
Otro miembro de la familia	
Persona Externa	

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

RANGO		ESCOLARIDAD	
0 – 5 años		Primaria	
6 – 10 años		Secundaria	
11 – 15 años		Bachillerato	
16 – 20 años		Técnico	
21 – 25 años		Profesional	
26 – 30 años		Maestría	
31 – 35 años		Doctorado	

SEGUNDA DIMENSIÓN: ESTRATEGIAS

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

PLANES	SI	NO
Misión		
Visión		
Objetivos		
Metas		
Políticas		
Pronósticos		
Procedimientos		
Presupuestos		
Organigrama de la Empresa		

¿Tiene algún código de ética establecido por escrito?

SI	NO

¿Cuenta con alguna asesoría externa de carácter administrativo?

SI	NO

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

SI	NO

¿Cuál institución es quien apoya financieramente?

INSTITUCIONES	
Banca Privada	
Gobierno Municipal	

Gobierno Estatal	
Gobierno Federal	

¿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: SUCESIÓN FAMILIAR

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

SI	NO

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

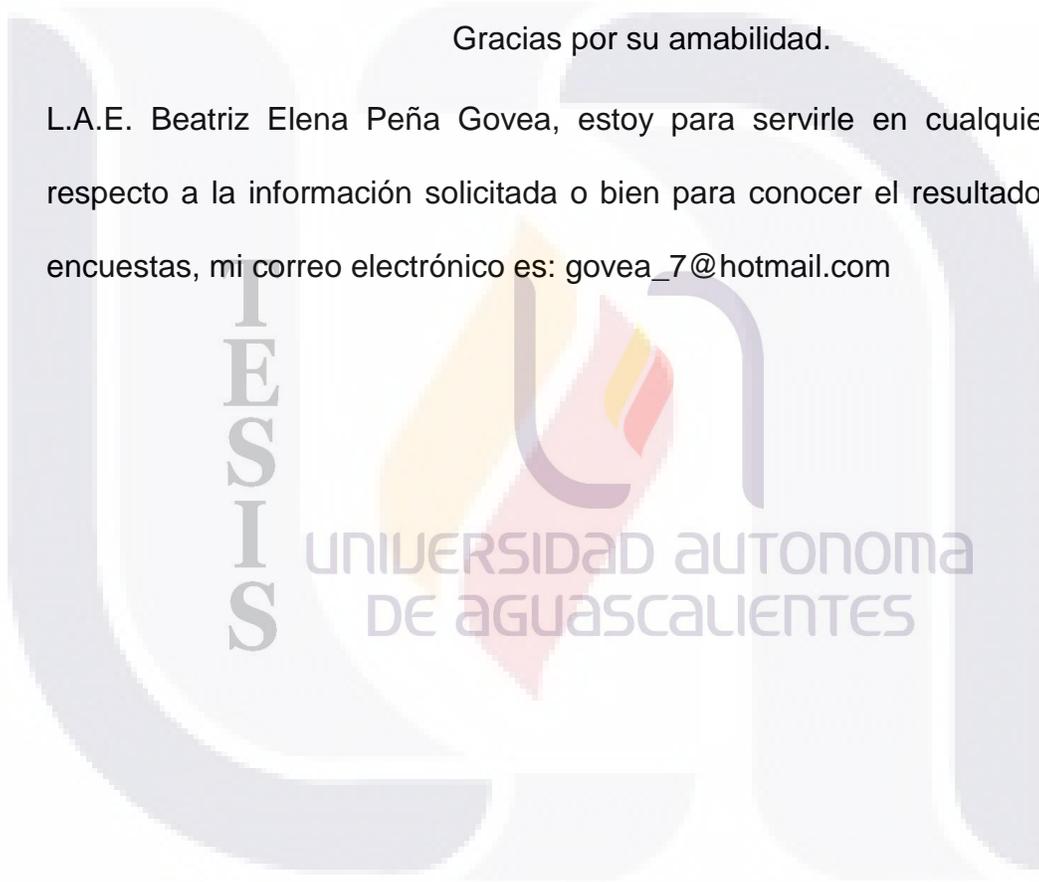
SI	NO

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



Gracias por su amabilidad.

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



ANEXO 2.- CUESTIONARIO DISEÑADO POR DR. LUÍS AGUILERA ENRÍQUEZ Y DOCTORANTE RAMÓN RODRIGO RODRÍGUEZ CAMACHO.

Estimado empresario: estamos realizando una investigación para determinar el nivel de competitividad de las Pymes del Estado de Aguascalientes. Esperamos su cooperación contestando las siguientes preguntas. La información que usted nos proporciones será tratada con absoluta confidencialidad. GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO.

BLOQUE I: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social: _____
 Domicilio: _____
 Municipio: _____ Ciudad: _____ CP.: _____
 Teléfono: _____ Correo electrónico: _____
 Nombre de quien contesto la encuesta: _____
 Puesto, teléfono y correo electrónico: _____
 Tipo de Empresa: _____ Persona Física _____ Persona Moral

1.- Indique los valores de las siguientes variables, así como la tendencia para 2009.

	2009	2008	Tendencias 2009		
			Aumento	Igual	Disminución
Ingresos por ventas (millones de pesos)	<input type="checkbox"/> Menos de \$1	<input type="checkbox"/> Menos de \$1			
	<input type="checkbox"/> Entre \$1 y \$2	<input type="checkbox"/> Entre \$1 y \$2			
	<input type="checkbox"/> Entre \$2 y \$3	<input type="checkbox"/> Entre \$2 y \$3			
	<input type="checkbox"/> Entre \$3 y \$4	<input type="checkbox"/> Entre \$3 y \$4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Entre \$4 y \$5	<input type="checkbox"/> Entre \$4 y \$5			
	<input type="checkbox"/> Entre \$5 y \$6	<input type="checkbox"/> Entre \$5 y \$6			
	<input type="checkbox"/> Más de \$6	<input type="checkbox"/> Más de \$6			
No medio de empleados			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?..._____ años.

3.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar):

SI NO (Continua en la pregunta 5)

4.- ¿Los puestos de dirección están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?

SI NO

5.- El género del director general/gerente de su empresa, es:

Masculino Femenino

6.- ¿Cuál es la edad de su gerente?..._____ años.

7.- ¿Cuál es la antigüedad del gerente en la empresa?..._____ años.

8.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa?:

Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Carrera Técnica o Comercial	<input type="checkbox"/>	Licenciatura o Ingeniería	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

BLOQUE II: TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

9.-Por favor indique si su empresa...

		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
IT1	Tiene una tecnología de la información similar a la que se maneja en la industria	1	2	3	4	5
IT2	Tiene una tecnología de la información mejor de la que utiliza la competencia	1	2	3	4	5
IT3	Tiene una tecnología de la información mejor de la que utilizan sus clientes	1	2	3	4	5
IT4	Utiliza comúnmente la información para negociar con sus proveedores	1	2	3	4	5
IT5	Utiliza comúnmente algún software en sus departamentos	1	2	3	4	5
IT6	Tiene el personal capacitado para el manejo de la Tecnología de la información	1	2	3	4	5
IT7	Utiliza comúnmente la tecnología de la información para la toma de decisiones	1	2	3	4	5

BLOQUE III: PROCESOS DE PRODUCCION

10- Por favor indique si su empresa (automatización)...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
PA1	Cuenta con procesos de producción automatizados	1	2	3	4	5
PA2	Cuenta con maquinaria que utiliza algún tipo de software	1	2	3	4	5
PA3	Cuenta con maquinaria controlada por PLCs	1	2	3	4	5
PA4	Cuenta con equipo mecánico tradicional	1	2	3	4	5
PA5	Cuenta con maquinaria controlada por control numérico	1	2	3	4	5
PA6	Cuenta con controles de calidad automatizados	1	2	3	4	5

11- Por favor indique si su empresa (confiabilidad) ...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
PC1	Cuenta con un registro de productividad	1	2	3	4	5
PC2	Cuenta con un plan maestro de producción	1	2	3	4	5
PC3	Cuenta con un control para el registro de la producción	1	2	3	4	5
PC4	Cuenta con tecnología que en su mayoría es extranjera	1	2	3	4	5
PC5	Cuenta con tecnología desarrollada por la empresa	1	2	3	4	5
PC6	Cuenta con tecnología que en su mayoría es menor a 10 años.	1	2	3	4	5
PC7	Cuenta con un Proceso de operación flexible	1	2	3	4	5
PC8	Opera con una capacidad superior al 50%	1	2	3	4	5

12- Por favor indique si su empresa (control administrativo)...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
PO1	Cuenta con un control estadístico del proceso de producción	1	2	3	4	5
PO2	Cuenta con una carta de control de procesos	1	2	3	4	5
PO3	Cuenta con un plan de mantenimiento de la maquinaria y equipo	1	2	3	4	5
PO4	Cuenta con un programa de mantenimiento total productivo (TPM)	1	2	3	4	5
PO5	Cuenta con un programa de mantenimiento preventivo	1	2	3	4	5
PO6	Cuenta con una bitácora de mantenimiento de la maquinaria y equipo	1	2	3	4	5
PO7	Cuenta con un control de calidad	1	2	3	4	5
PO8	Cuenta con un control de los insumos que requiere en producción	1	2	3	4	5

BLOQUE IV: MARKETING

13- Por favor indique si su empresa (producto)...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
MPP1	Tiene una identidad o marca de sus productos	1	2	3	4	5
MPP2	Desarrolla constantemente nuevos productos	1	2	3	4	5
MPP3	Desarrolla nuevas líneas de productos y servicios	1	2	3	4	5
MPP4	Ha modificado líneas de productos o servicios por emergencia	1	2	3	4	5
MPP5	En comparación con la competencia, mi empresa es a menudo la primera en introducir nuevos productos o servicios.	1	2	3	4	5
MPP6	Se distingue por la calidad de sus productos	1	2	3	4	5
MPP7	Se distingue por la especialización en sus productos	1	2	3	4	5
MPP8	Toma en cuenta las necesidades de los nichos de mercado	1	2	3	4	5

	para producir sus productos					
MPP9	Se centra en la maximización de las necesidades de sus clientes en cuanto a los requerimientos de sus productos	1	2	3	4	5
MPP10	Invierte recursos necesarios en el desarrollo de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
MPP11	Realiza estudios de mercado para el desarrollo de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
MPP12	Es muy sensible a cómo evalúa el cliente sus productos y servicios, por lo que si se requieren modificaciones se realizan inmediatamente	1	2	3	4	5
MPP13	Tiene un diseño de la marca, logotipo, símbolo, lema, el embalaje, etc. de sus productos y servicios para maximizar su imagen y comercialización	1	2	3	4	5

14- Por favor indique si su empresa (precio)...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
MPR1	Optimiza el precio, el costo y la calidad del producto/servicio que ofrecen para satisfacer o exceder las expectativas de los clientes.	1	2	3	4	5
MPR2	Los precios de nuestros productos son inferiores a los de la competencia.	1	2	3	4	5
MPR3	Los precios de nuestros productos son los adecuados de acuerdo a los costos que tenemos.	1	2	3	4	5
MPR4	Los precios de nuestros productos varían en función de la cantidad de productos que nos compran.	1	2	3	4	5
MPR5	Aplicamos una política de descuento por pronto pago.	1	2	3	4	5
MPR6	Aplicamos una estrategia de precios.	1	2	3	4	5
MPR7	Comúnmente negociamos el precio de nuestros productos con nuestros clientes	1	2	3	4	5

15- Por favor indique si su empresa (plaza)...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
MPL1	Influye o controla los canales de distribución de sus productos	1	2	3	4	5
MPL2	Desarrolla o implementa técnicas innovadoras de distribución	1	2	3	4	5
MPL3	Utiliza agentes de ventas altamente calificados y eficientes	1	2	3	4	5
MPL4	Cuenta con productos que son muy aceptados por los intermediarios del canal de distribución.	1	2	3	4	5
MPL5	Resuelve eficientemente sus problemas de logística.	1	2	3	4	5
MPL6	Tiene una flexibilidad en sus procesos de logística.	1	2	3	4	5
MPL7	Gestiona adecuadamente la cadena de suministro.	1	2	3	4	5
MPL8	Permanentemente se mantiene en contacto con sus distribuidores.	1	2	3	4	5
MPL9	Utiliza un software para controlar los pedidos y las entregas.	1	2	3	4	5
MPL10	Tiene un sistema para controlar la percepción de valor de marca de sus productos por parte de los intermediarios y distribuidores	1	2	3	4	5
MPL11	Subcontrata frecuentemente las actividades de distribución y logística	1	2	3	4	5

16- Por favor indique si su empresa (promoción)...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
MPO1	Aprovecha cada herramienta de comunicación para promocionar sus productos o servicios.	1	2	3	4	5
MPO2	Tiene una persona responsable capaz de monitorear la promoción de sus productos o servicios.	1	2	3	4	5
MPO3	La publicidad que realizamos es mejor que la que realiza la competencia.	1	2	3	4	5
MPO4	Los medios de comunicación que utilizamos son los adecuados.	1	2	3	4	5
MPO5	La inversión que utilizamos en publicidad es la adecuada.	1	2	3	4	5
MPO6	La publicidad que realizamos está dirigida a nuestro mercado meta.	1	2	3	4	5
MPO7	Las ventas de la empresa se han incrementado gracias a la publicidad que realizamos.	1	2	3	4	5
MPO8	Realizamos constantemente campañas promocionales de nuestros productos.	1	2	3	4	5
BLOQUE V: RECURSOS HUMANOS						

17- Por favor valore su grado de acuerdo con las siguientes frases...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
WO1	El gerente de la empresa tiene buenas oportunidades para su promoción.	1	2	3	4	5
WO2	Es muy difícil reemplazar al gerente de la empresa, en el supuesto de que tenga que irse.	1	2	3	4	5
WO3	El salario del gerente de la empresa es el adecuado para la función que realiza.	1	2	3	4	5
WO4	Si estableciéramos tareas especiales para resolver problemas importantes de la empresa, consideramos que el gerente es la persona ideal para ello.	1	2	3	4	5
WO5	Siempre se podrá contar con el gerente de la empresa para cualquier problema.	1	2	3	4	5
WO6	El gerente de la empresa es muy eficiente en su trabajo.	1	2	3	4	5
WO7	El gerente de la empresa está comprometido con la empresa y sus trabajadores.	1	2	3	4	5

18- Comparado con el promedio del sector (desempeño financiero)...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
FP1	Nuestro retorno de la inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años.	1	2	3	4	5
FP2	Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años.	1	2	3	4	5
FP3	Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años	1	2	3	4	5
FP4	Nuestras utilidades han sido muy buenas en los últimos tres años.	1	2	3	4	5
FP5	Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años.	1	2	3	4	5
FP6	Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales	1	2	3	4	5

19- Comparado con el promedio del sector (costos de las compras)...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
PC1	Los costos de coordinación con nuestros proveedores son bajos.	1	2	3	4	5
PC2	Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos.	1	2	3	4	5
PC3	Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos.	1	2	3	4	5
PC4	Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos.	1	2	3	4	5
PC5	Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
PC6	Los costos de producción de nuestra empresa son bajos.	1	2	3	4	5

20-Trabajamos conjuntamente con nuestros proveedores en cuanto a (tecnología)...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
TE1	Desarrollo De tecnología	1	2	3	4	5
TE2	Desarrollo de productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
TE3	Planificación de proyectos	1	2	3	4	5
TE4	Mejoramiento de la maquinaria y equipo	1	2	3	4	5
TE5	Mejoramiento de la maquinaria y equipo	1	2	3	4	5
TE6	Desarrollo de tecnología de la información.	1	2	3	4	5

BLOQUE VII: POLITICAS PUBLICAS

21-Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo			Total de acuerdo	
PP1	Los programas de la Secretaría de Economía han impulsado la capacitación tecnológica del personal.	1	2	3	4	5
PP1	Los programas de apoyo a las Pymes del gobierno federal han fomentado la innovación.	1	2	3	4	5
PP1	El financiamiento que otorgan los programas del gobierno federal ha impulsado diversos proyectos de innovación y tecnología.	1	2	3	4	5
PP1	Existe un alto nivel de productividad y competitividad gracias a los apoyos financieros y de capacitación de la administración pública.	1	2	3	4	5
PP1	Existe un crecimiento en el empleo y el rendimiento gracias a los apoyos recibidos de los programas del gobierno federal, estatal y municipal.	1	2	3	4	5
PP1	Las políticas públicas implementadas por el gobierno federal, estatal y municipal han impactado favorablemente en su crecimiento y desarrollo.	1	2	3	4	5
PP1	Las políticas públicas implementadas por la administración pública han fomentado la modernización de la planta productiva.	1	2	3	4	5
PP1	El desarrollo innovador que se ha logrado es gracias al resultado de las políticas del gobierno más que al resultado del esfuerzo individual.	1	2	3	4	5
PP1	Existe un programa de vinculación con las Universidades Públicas y privadas y con los centros de investigación.	1	2	3	4	5
PP1	El apoyo financiero recibido por parte del gobierno federal, estatal o municipal se ha distribuido como inicialmente se solicitó.	1	2	3	4	5
PP1	Las políticas públicas de apoyo a las Pymes han influido positivamente en su desarrollo y competitividad.	1	2	3	4	5
PP1	Existe una estrecha vinculación con el sector gubernamental.	1	2	3	4	5
PP1	Se tiene un claro conocimiento de todos los programas de apoyo a las Pymes.	1	2	3	4	5

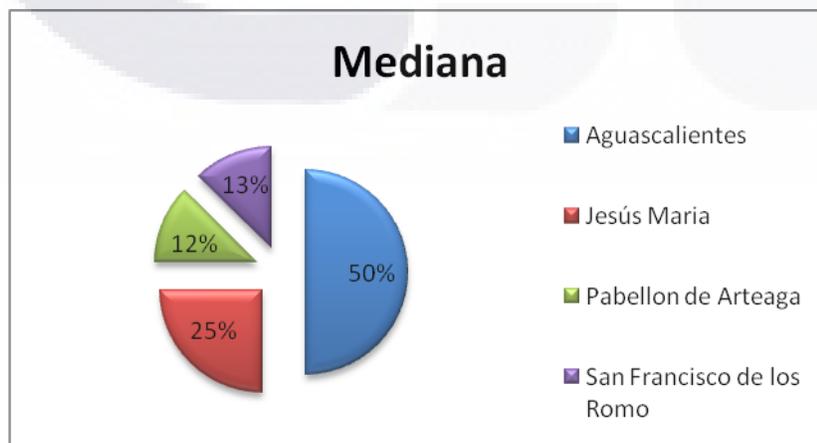
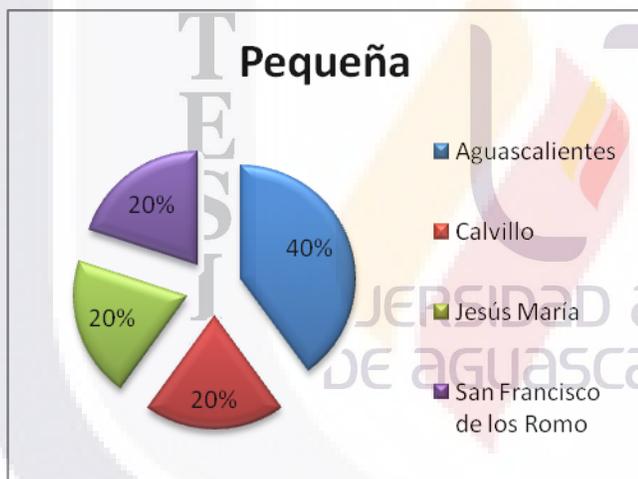
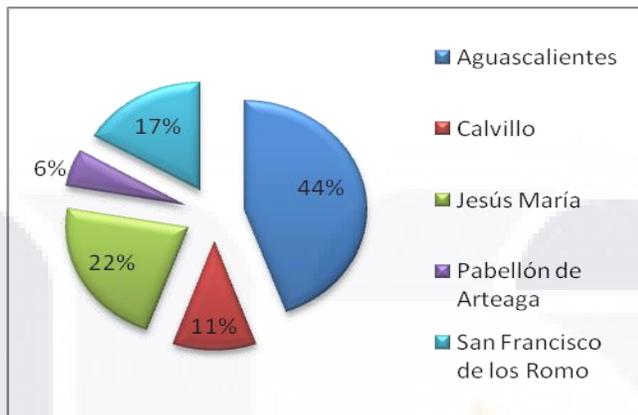
ANEXO 3.- Directorio del Sistema Empresarial Mexicano Sector Agroindustria del Estado de Aguascalientes.

	RAZÓN SOCIAL	EDO	DOMICILIO	COLONIA Y C.P.	GIRO	TAMAÑO
1	AGROINDUSTRIAS QUESADA, S. DE R.L. DE C.V.	AGS.	AVE.AGS. NTE. No. 600	PULGAS PANDAS COUNTRY CLUB 20138	ELABORACIÓN; PREPARACIÓN Y MEZCLA DE ALIMEN. P/ANI	mediana
2	ALMACENADORA SAN MARCOS, S.A. DE C.V.	AGS.	FCO GLEZ. BOCANEGRA No. 206	HÉROES 20190	MOLIENDA DE CEREALES	mediana
3	CREMERÍA AGUASCALIENTES, S.A. DE C.V.	AGS.	SAN ANTONIO DE LOS HORCONES - J.GÓMEZ PORTUGAL No. 300	JESÚS GÓMEZ PORTUGAL CRNEL 20909	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	mediana
4	DESHIDRATADORA AGUASCALIENTES SA CV	AGS.	FUNDICIÓN No. 2213	LA FUNDICIÓN 20016	DESHIDRATACIÓN DE PRODUCTOS DE CAMPO	mediana
5	GRANJA AVÍCOLA ASIENTOS, S.A. DE C.V.	AGS.	ROBERTO DÍAZ RDZ. No. 203-1	CIUDAD INDUSTRIAL 20290	CRIANZA DE POLLOS REPRODUCTORES	mediana
6	PANIFICADORA TORRES SA.DE C.V.	AGS.	LIMA No. 113	CIRCUNVALACIÓN PTE. 20210	ELABORACIÓN DE PAN Y PASTELES	mediana
7	SACRIAVE, S.A. DE C.V.	AGS.	AVE. AGS SUR No. 16	VALLE DE AGS. 20358	MATANZA DE AVES	mediana
8	AGROPECUARIA MARLEE SA	AGS.	NIETO # 425	CENTRO 20000	SELECCIÓN Y CONSERVACIÓN DE DURAZNO EN FRESCO	Mediana
9	MAXIPOLLO	AGS.	JUAN DE MONTORO 102 INT 201	CENTRO 20000	CRÍA Y MATANZA DE POLLO	Mediana
10	GUAYAGS, S.A. de C.V.	AGS.	BLVD RODOLFO LANDEROS # 456	CALVILLO 20800	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA GUAYABA	Pequeña
11	BODEGAS BRANDEVIN, S.A. DE C.V.	AGS.	ANTIGUA AGS-CALVILLO No. KM. 7	SAN IGNACIO 20326	ELABORACIÓN DE CONCENTRADOS A BASE DE UVA	Pequeña
12	CI.A. ALIMENTICIA RIVERA ROMO, S.A. DE C.V.	AGS.	INDEPENDENCIA No. 502	EL SOL 20030	ELABORACIÓN DE GALLETAS	Pequeña
13	CONGELADOS CHIKITINAS, S.A. DE C.V.	AGS.	ÁLAMO No. 813	INDEPENDENCIA 20130	ELABORACIÓN DE PALETAS DE AGUA	Pequeña
14	CREMERÍA MARGARITAS, S.A.	AGS.	NORTE No. 201	J. GÓMEZ PORTUGAL 20909	ELABORACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS LÁCTEOS	Pequeña
15	EMPACADORA DE CARNES SAN FRANCISCO SA DE	AGS.	BENITO JUÁREZ No. 309	PANAMERICANO 20300	PROCESADORA DE CARNES DE PUERCO	Pequeña

	RAZÓN SOCIAL	EDO	DOMICILIO	COLONIA Y C.P.	GIRO	TAMAÑO
	CV					
16	GALLETAS INTEGRALES DEL CENTRO S DE RL DE CV	AGS.	CAROLINA VILLANUEVA DE GARCÍA No. 318	CD INDUSTRIAL 20290	ELABORACIÓN DE GALLETAS	Pequeña
17	GUTIÉRREZ CRUZ ELÍAS	AGS.	CONSTITUCIÓN No. 312	CONSTITUCIÓN 20126	ELABORACIÓN Y VENTA DE PAN Y PASTELES	Pequeña
18	GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ JOSÉ CONCEPCIÓN	AGS.	JULIO CADENA No. 713	LOS ARROYITOS 20923	ELABORACIÓN DE QUESOS	Pequeña
19	GUZMÁN Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.	AGS.	LUIS REQUENA No. 108	JESÚS GÓMEZ PORTUGAL 20909	ELABORACIÓN DE PAN Y PASTELES	Pequeña
20	HERMOSILLO MÉNDEZ NORBERTO E.	AGS.	PETRÓLEOS MEXICANOS No. 118	CENTRO 20000	ELABORACIÓN DE PAN Y PASTELES	Pequeña
21	HUEVO FÉRTIL, S.A. DE C.V.	AGS.	ROBERTO DÍAZ RDZ. No. 203	CD IND. 20290	AVICULTURA	Pequeña
22	LECHERA LA DICHOSA, S.A. DE C.V.	AGS.	SAN ANTONIO DE LOS HORCONES No. 304	JESÚS GÓMEZ PORTUGAL CRNEL 20909	ELABORACIÓN DE QUESOS Y CREMAS	Pequeña
23	MÁRQUEZ MEDINA RAÚL	AGS.	JUÁREZ No. 207	CENTRO 20300	CRIANZA Y MATANZA DE CERDOS	Pequeña
24	PANIFICADORA VELIA S.A. DE C.V.	AGS.	IGNACIO ZARAGOZA No. 1402	CIRCUNVALACIÓN NTE 20020	ELABORACIÓN DE PAN Y PASTELES	Pequeña
25	PROCARNE DE AGUASCALIENTES SA DE CV	AGS.	C.C EXPOPLAZA No. LOCAL 151	CENTRO 20000	ELAB. DE CORTES Y EMPACADO DE CARNES	Pequeña
26	TECNOLOGÍA EN ALIMENTOS PROCESADOS S.A. DE C.V.	AGS.	SAN ANTONIO DE LOS HORCONES No. 302	JESÚS GÓMEZ PORTUGAL 20909	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA CONSUMO	Pequeña
27	FRUTLAND SA DE CV	AGS.	ZARAGOZA No 419	CENTRO 20800	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA GUAYABA	Pequeña
28	QUESOS LOS DÍAZ	AGS.	CARR VALLADOLID KM 3 RANCHO EL CORDERO	JESÚS MARÍA 20909	ELABORACIÓN DE QUESOS Y CREMAS	Pequeña
29	CARNES "EL VARAL"	AGS.	AV. AGS PTE. # 7040 CP. 20130	FRAC. PRIMO VERDAD 20130	ELABORACIÓN DE CORTES Y EMPACADO DE CARNES	Pequeña

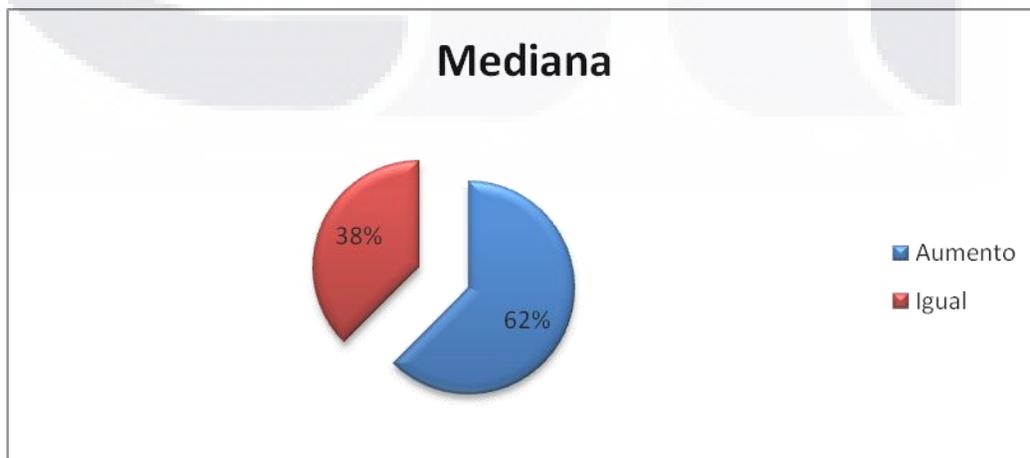
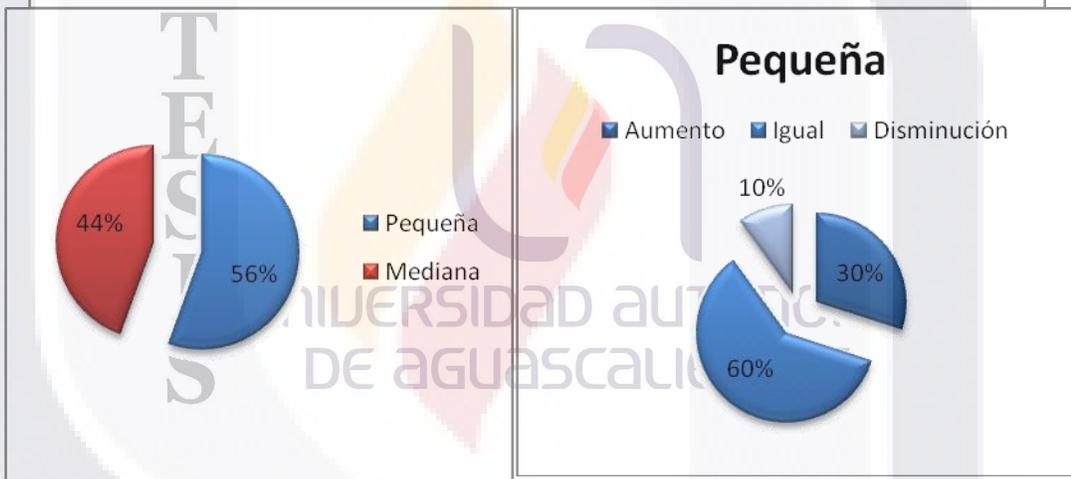
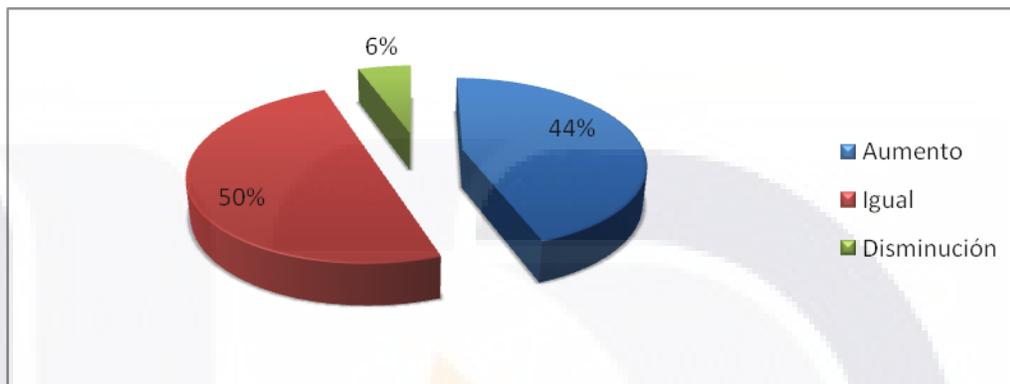
ANEXO 4.- GRÁFICAS DE LA ENCUESTA APLICADA POR RUBRO

¿En qué municipio se encuentra ubicada la planta dentro del estado de Aguascalientes?



1.- Indique los valores de las siguientes variables, así como la tendencia para 2009.

Tendencia de la plantilla de empleados durante el 2009.



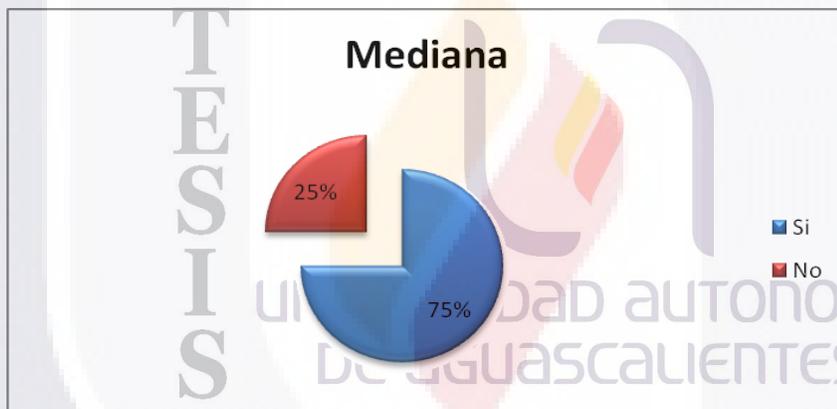
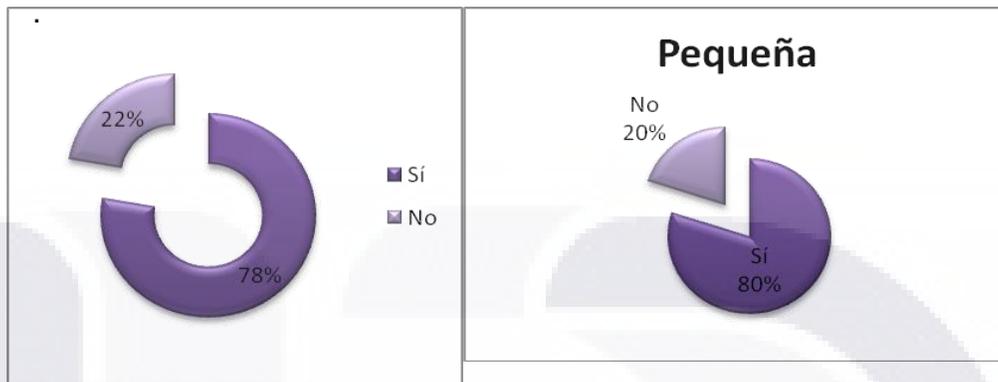
2.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?..._____ años.



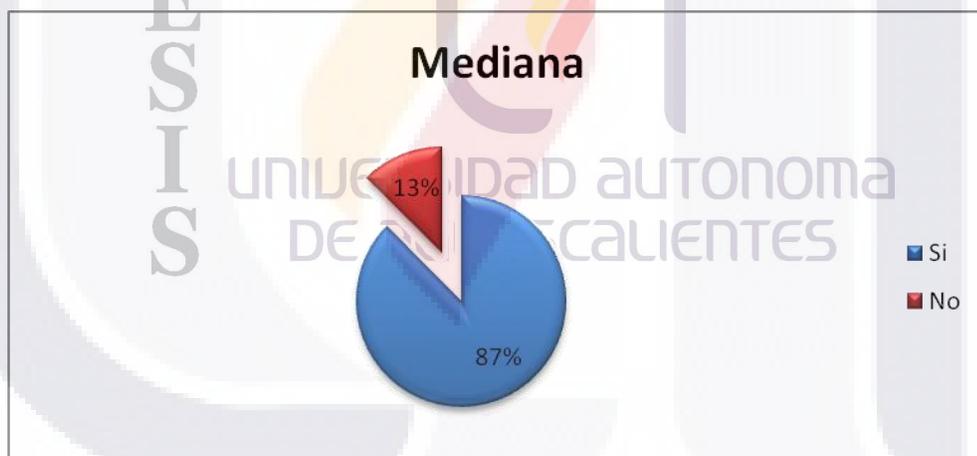
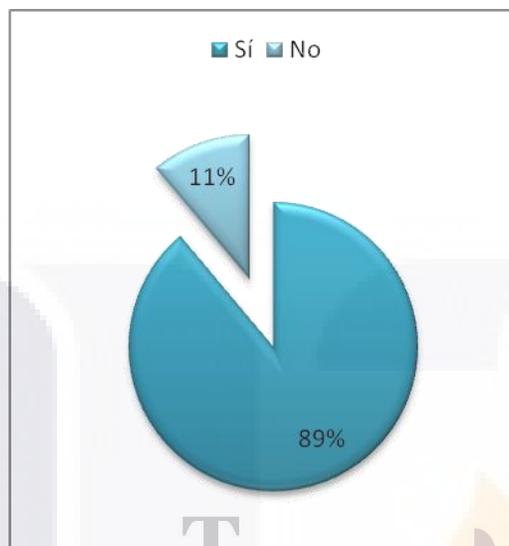
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

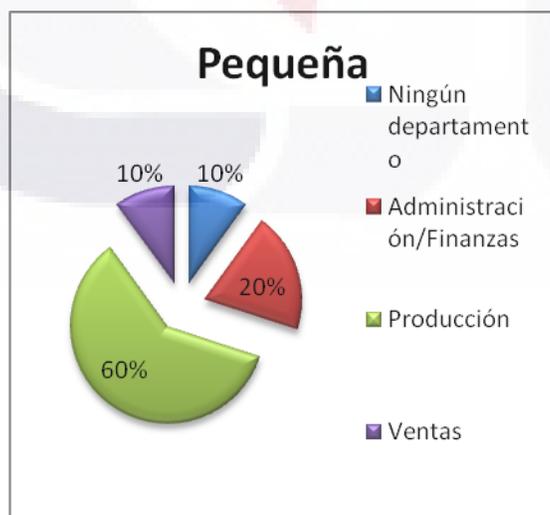
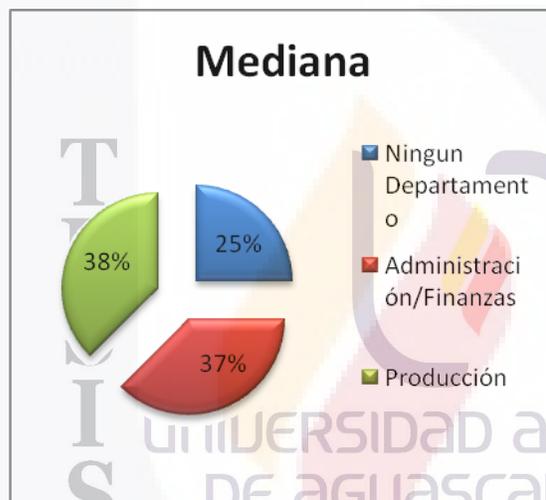
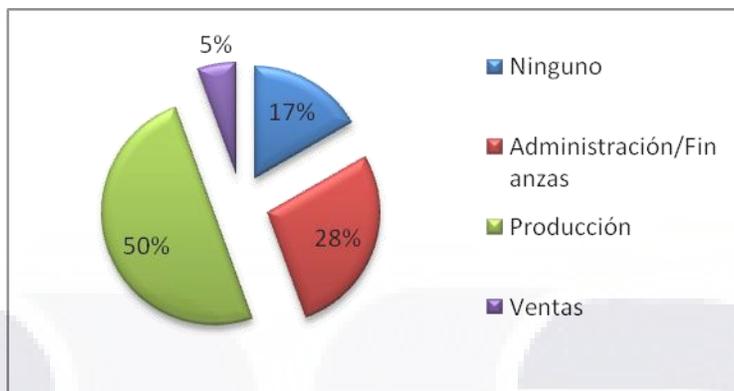
3.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar):



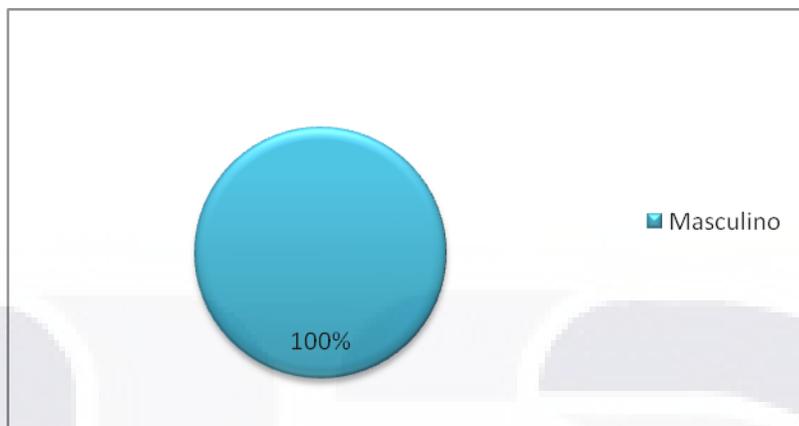
4.- ¿Los puestos de dirección están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?



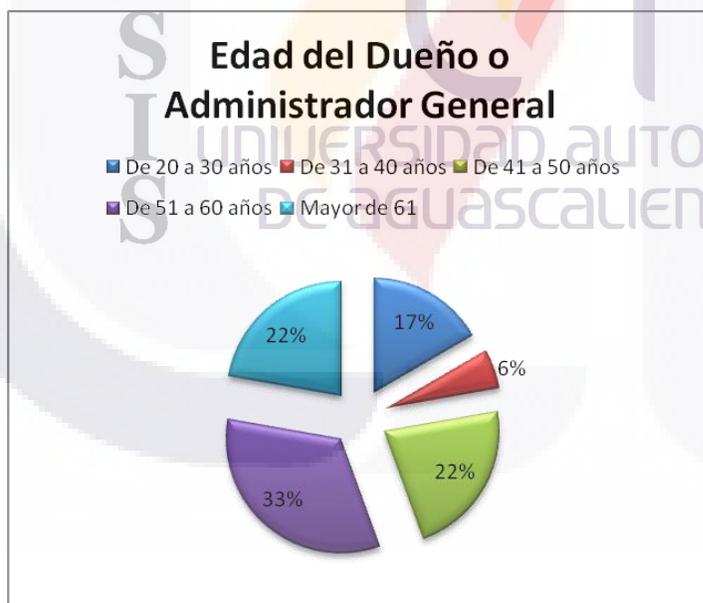
5.- ¿En qué otros departamentos ocupan un puesto miembros de la familia?



6.- El género del director general/gerente de su empresa, es:



7.- ¿Cuál es la edad de su gerente?... años.



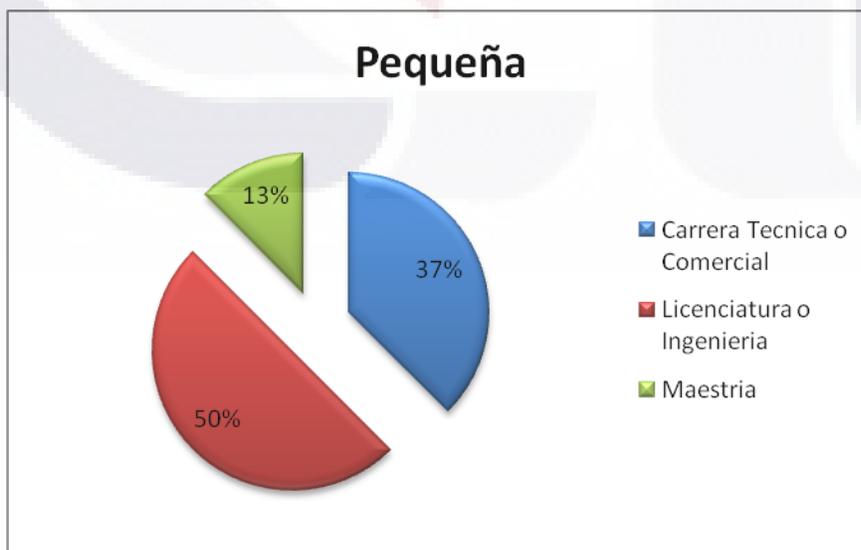
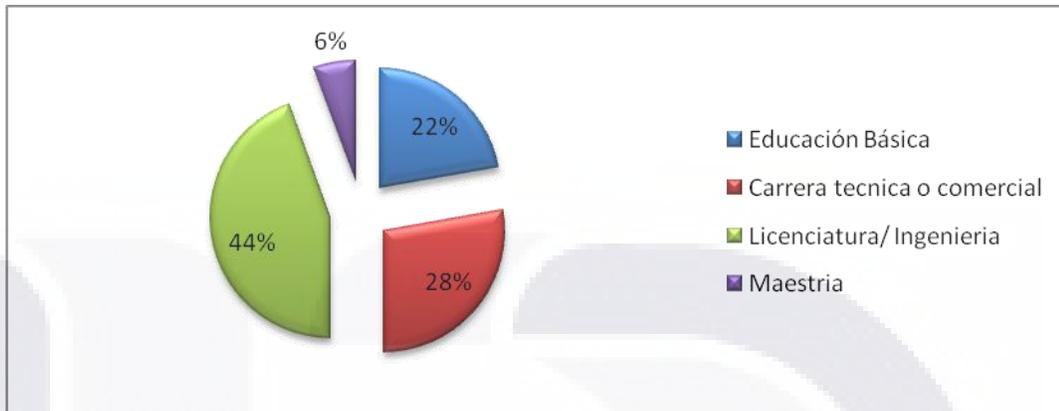
8.- ¿Cuál es la antigüedad del gerente en la empresa?..._____años.



TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

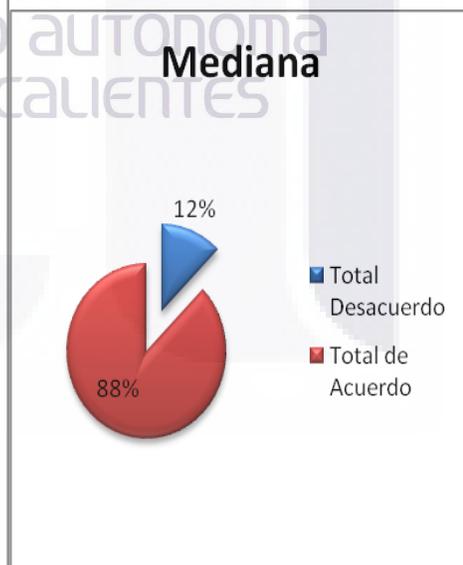
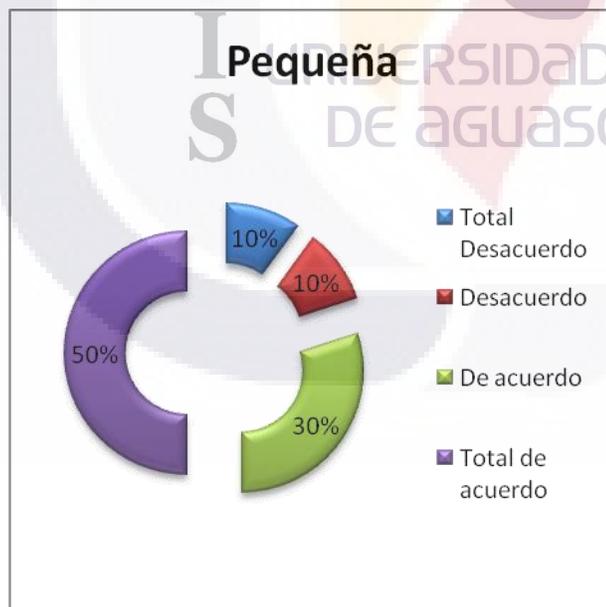
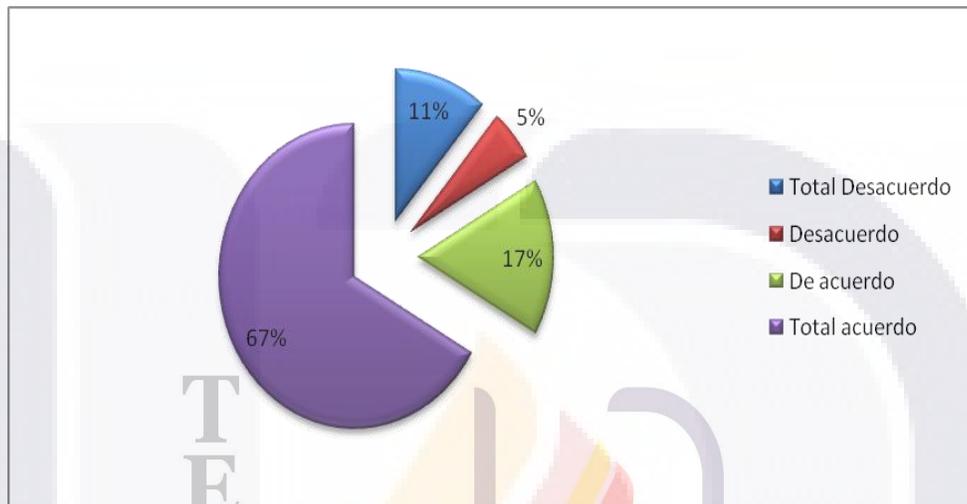
9.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa?:



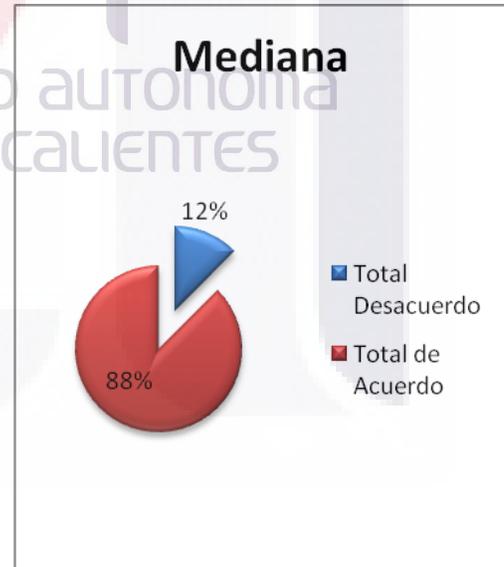
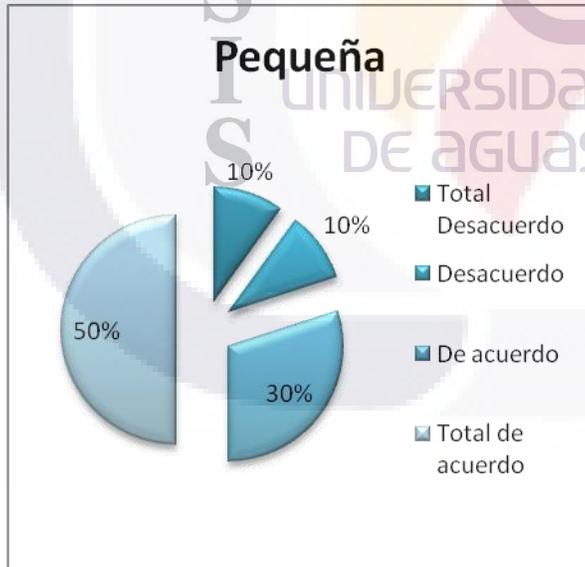
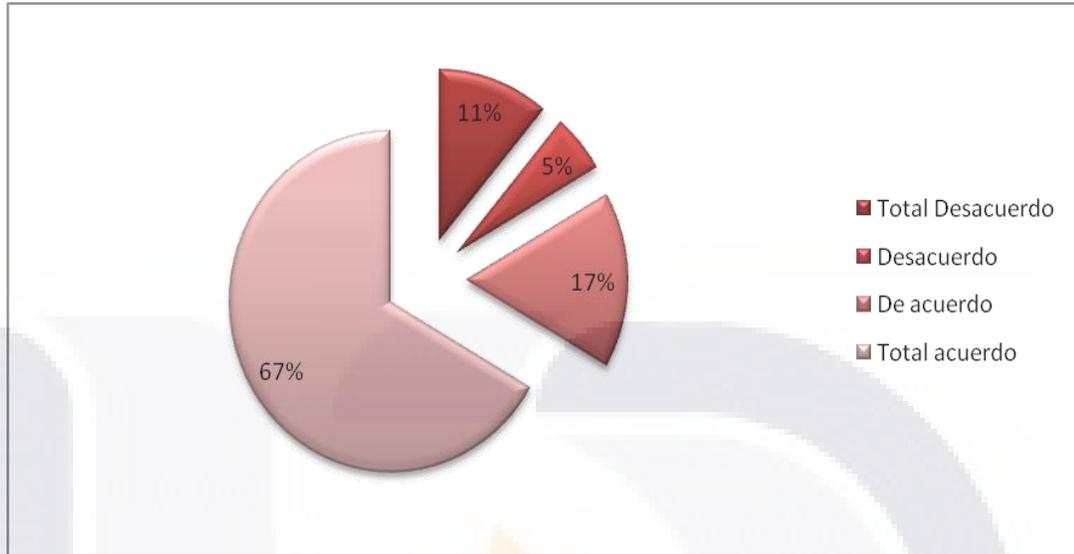
BLOQUE 2: ADMINISTRACIÓN

10.-Por favor indique si su empresa...

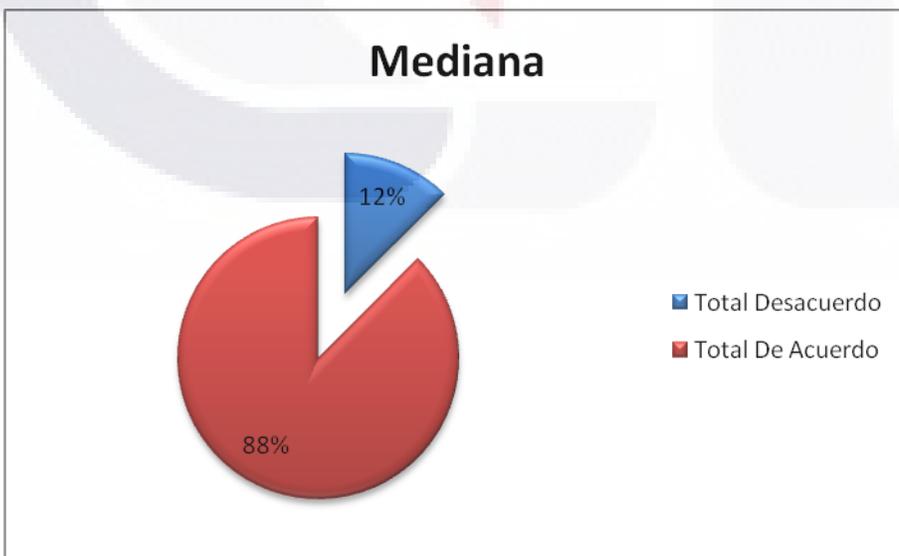
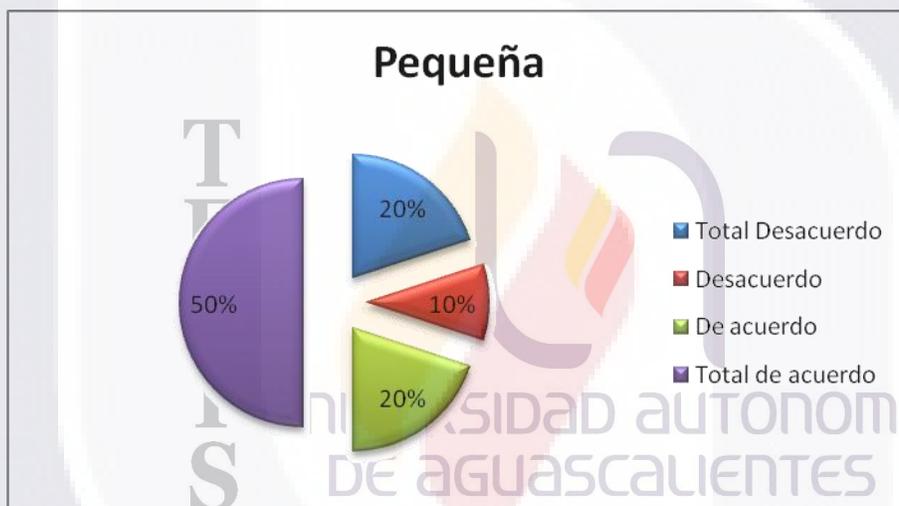
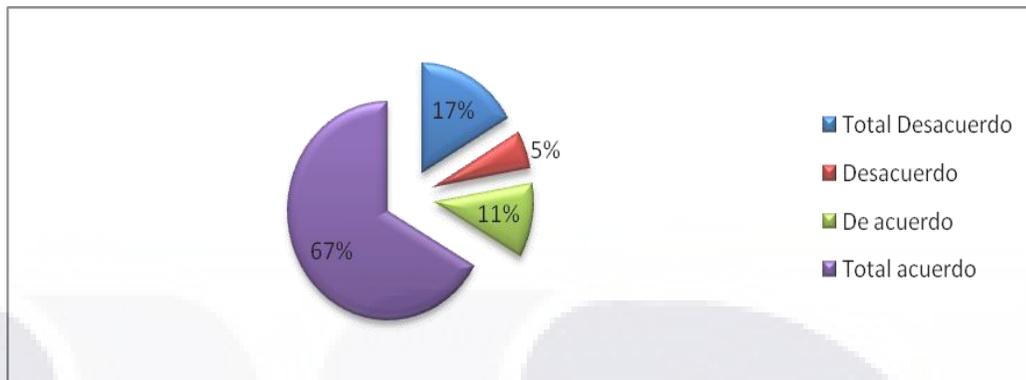
A1 Tiene la visión claramente definida, escrita y establecida



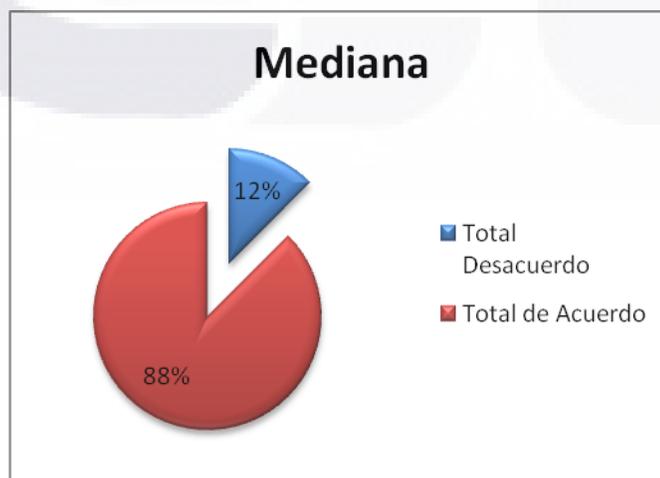
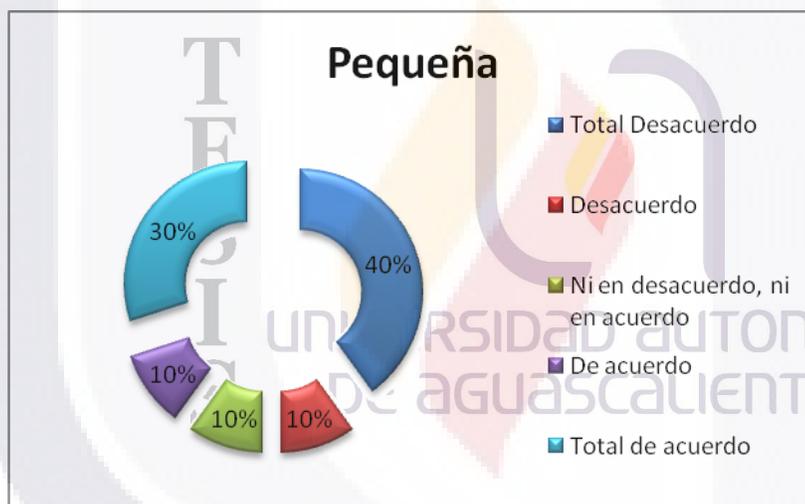
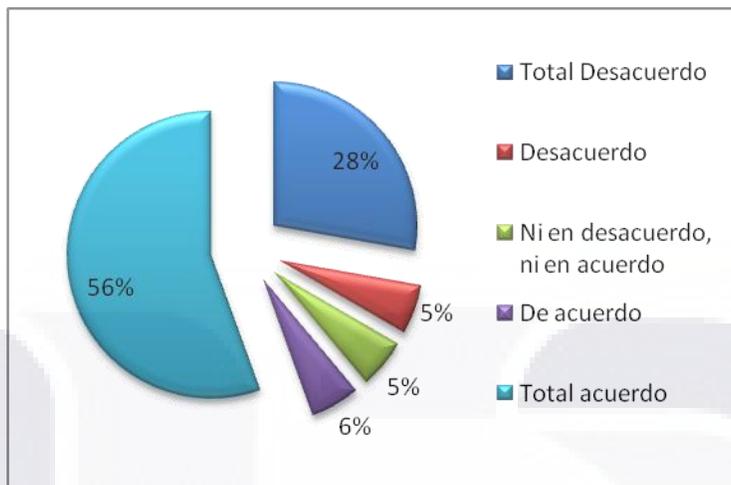
A2 Tiene la misión claramente definida, escrita y establecida



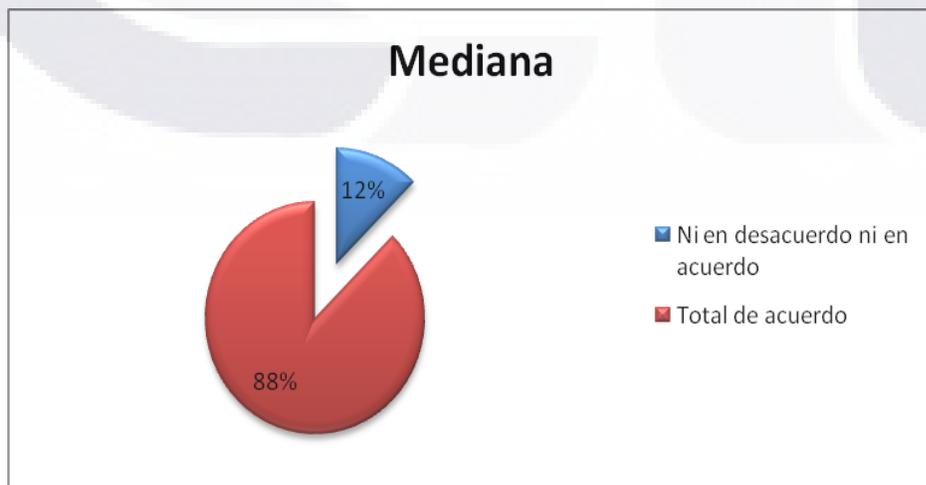
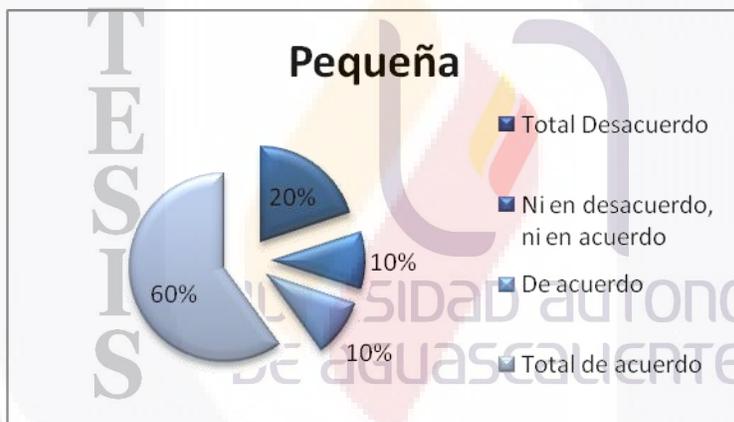
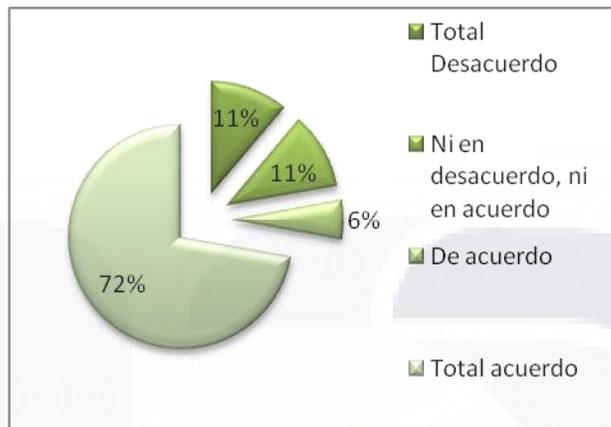
A3 Tiene los valores claramente definidos, escritos y establecidos



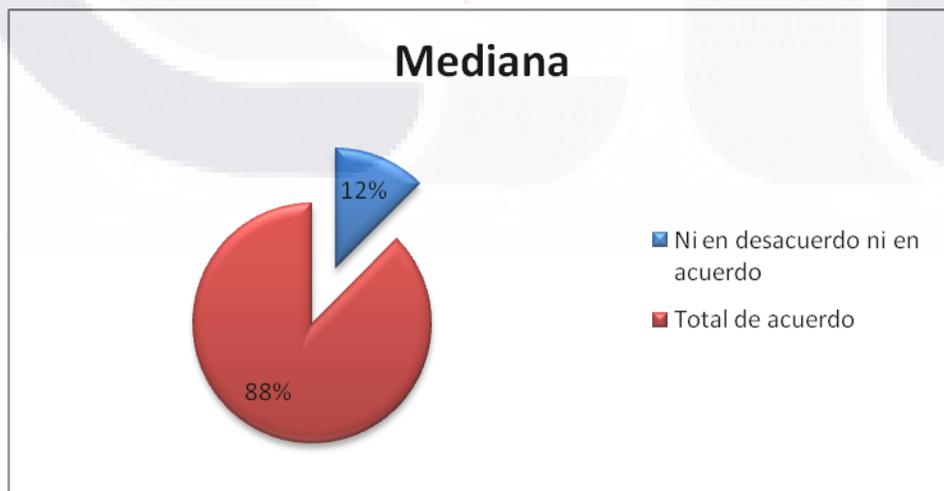
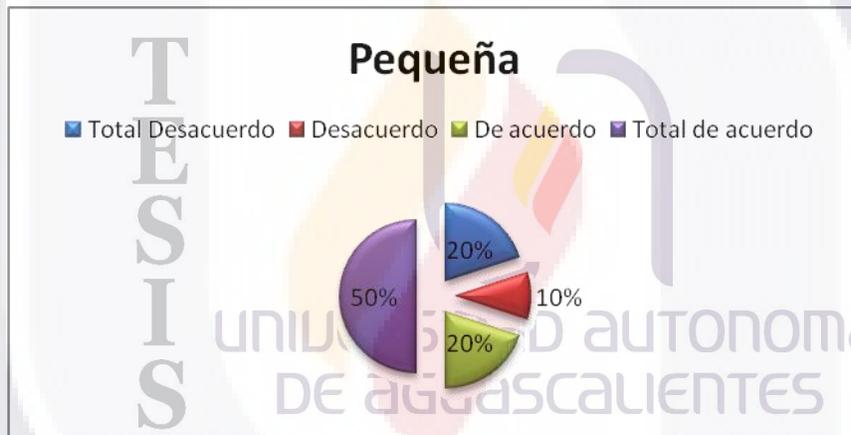
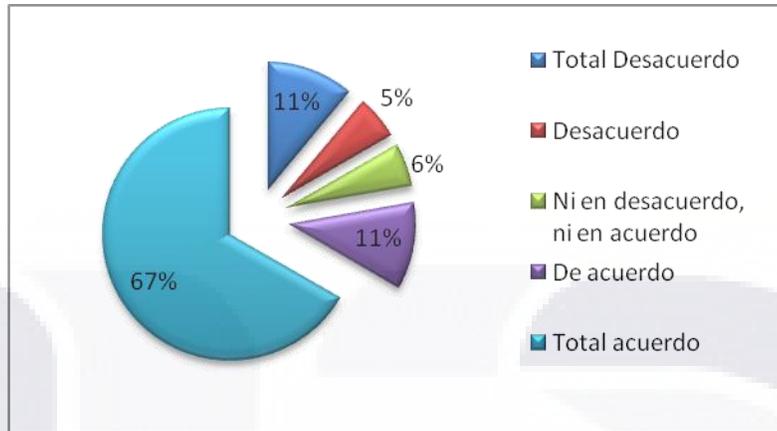
A4 Tiene el código de ética claramente definido, escrito y establecido



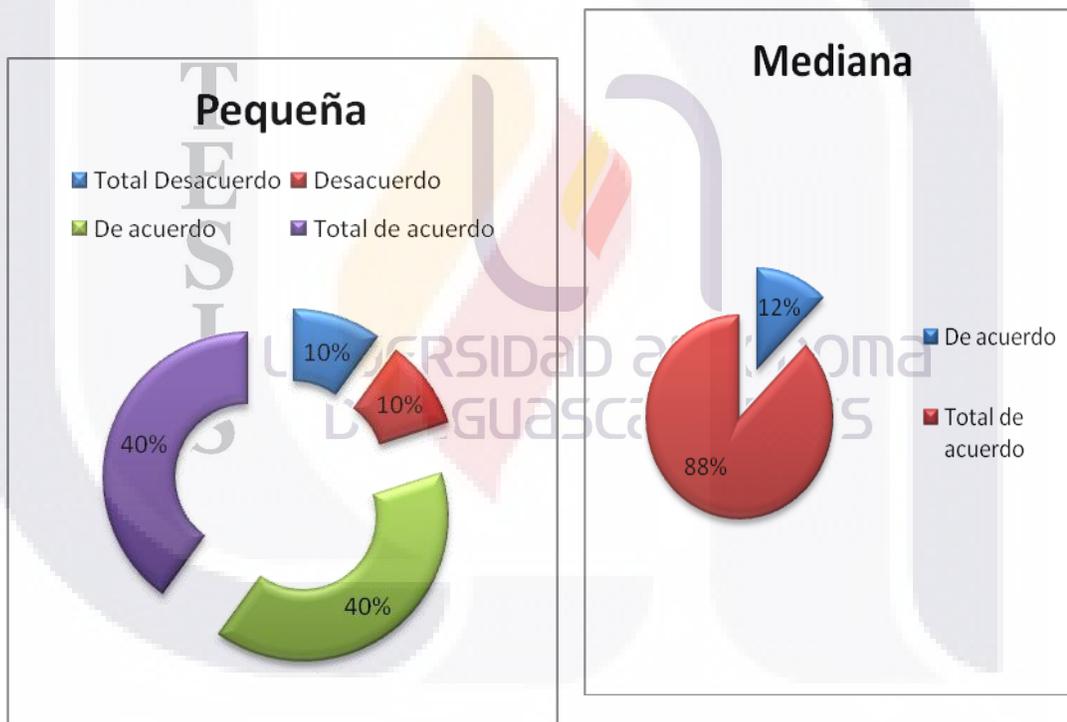
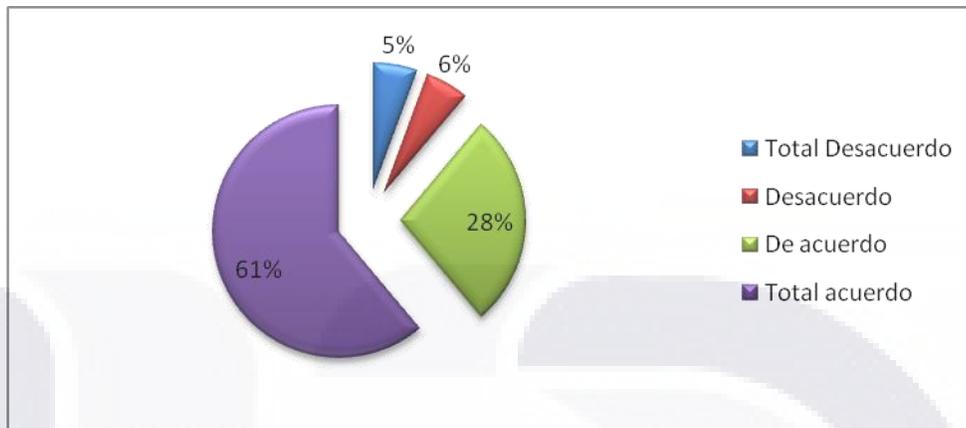
A5 Cuenta con objetivos y metas claramente definidos, escritos y establecidos



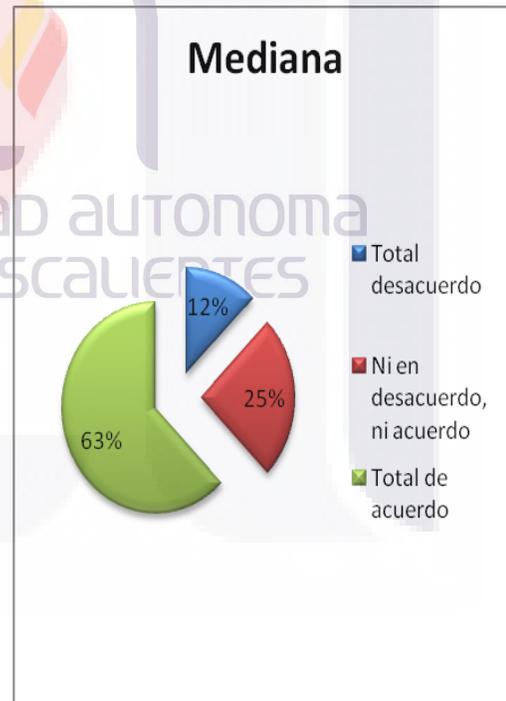
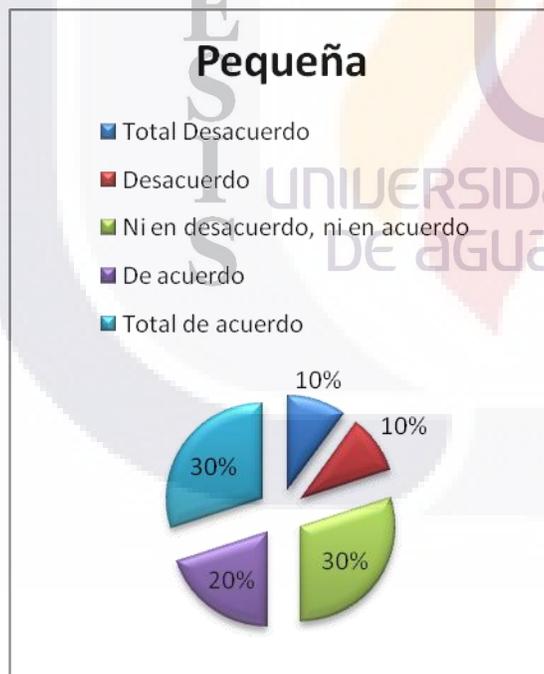
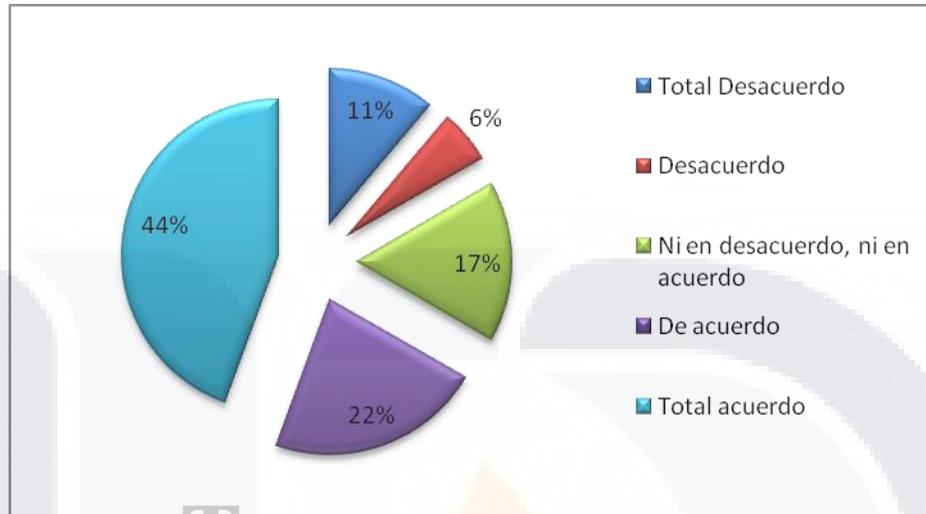
A6 Tiene las políticas y procedimientos claramente definidos, escritos y establecidos



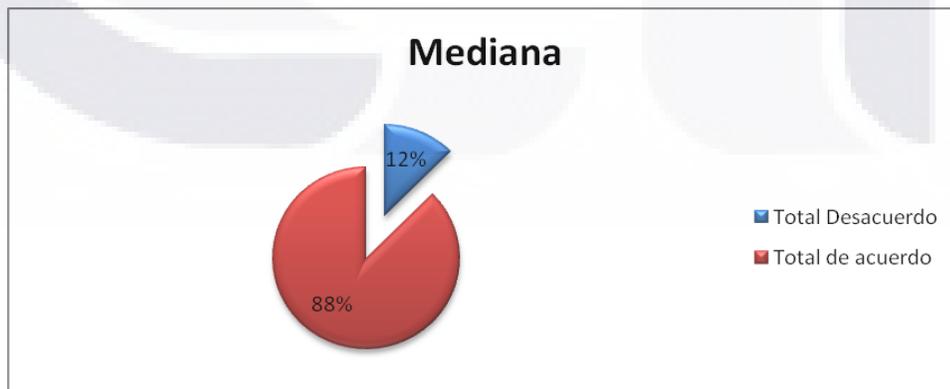
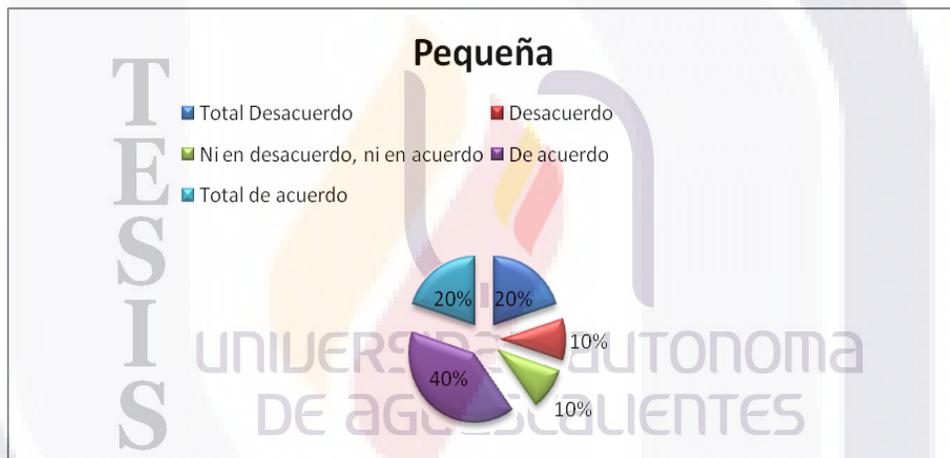
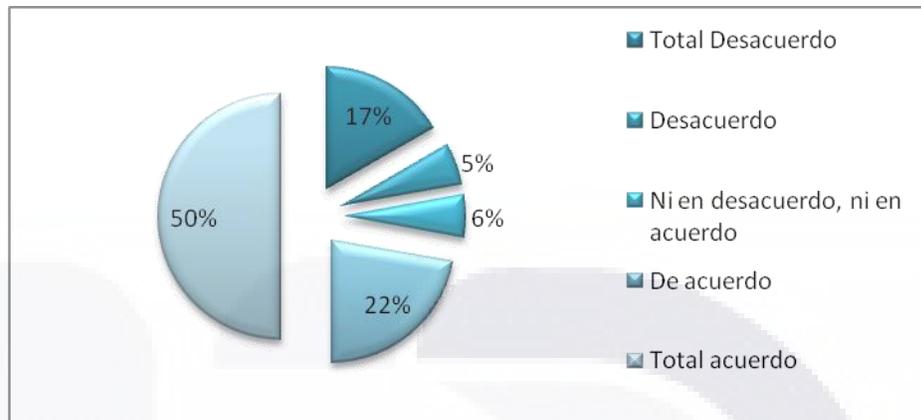
A7 Tiene una estructura organizacional claramente definida, escrita y establecida



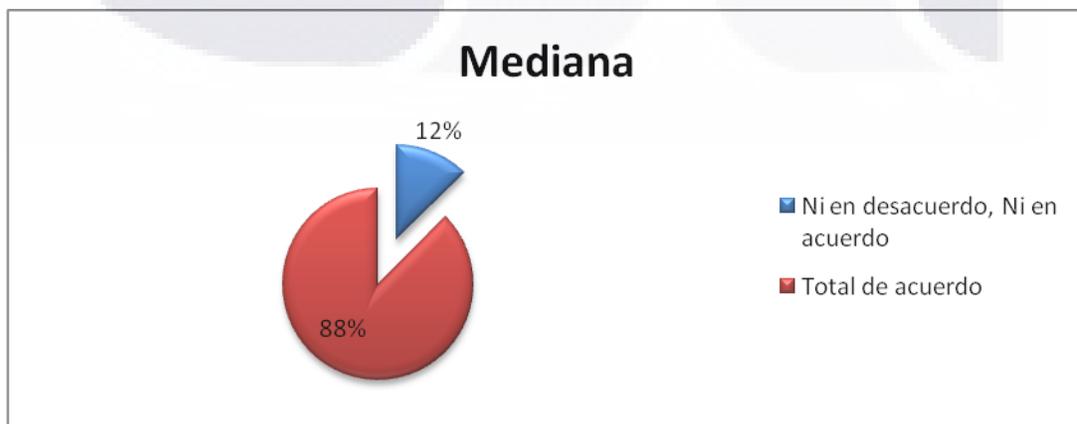
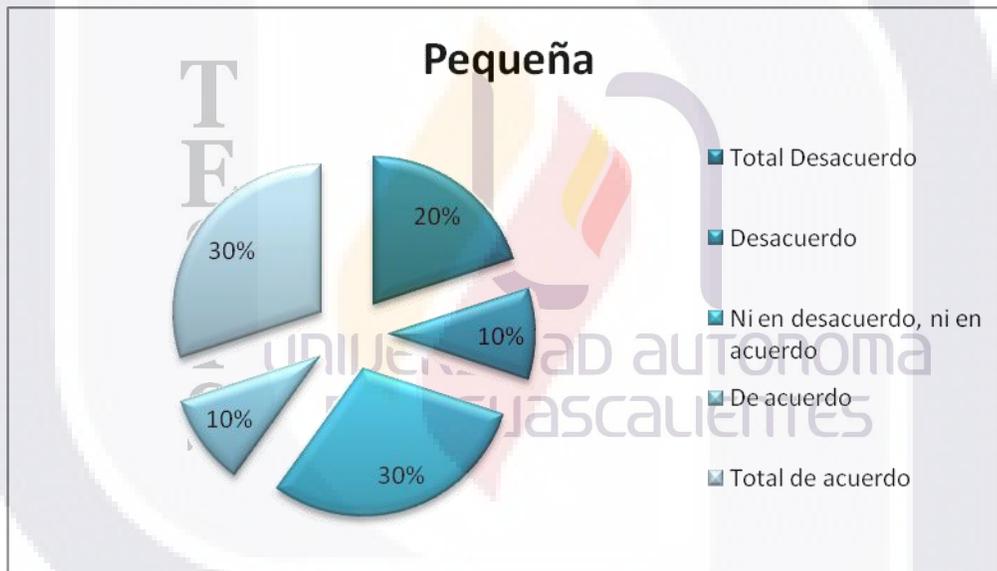
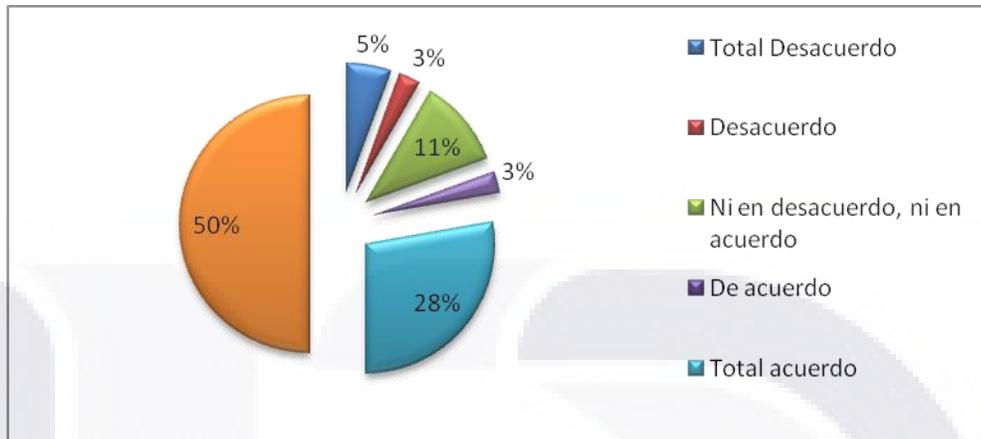
A8 Tiene procesos organizacionales claramente definidos, escritos y establecidos



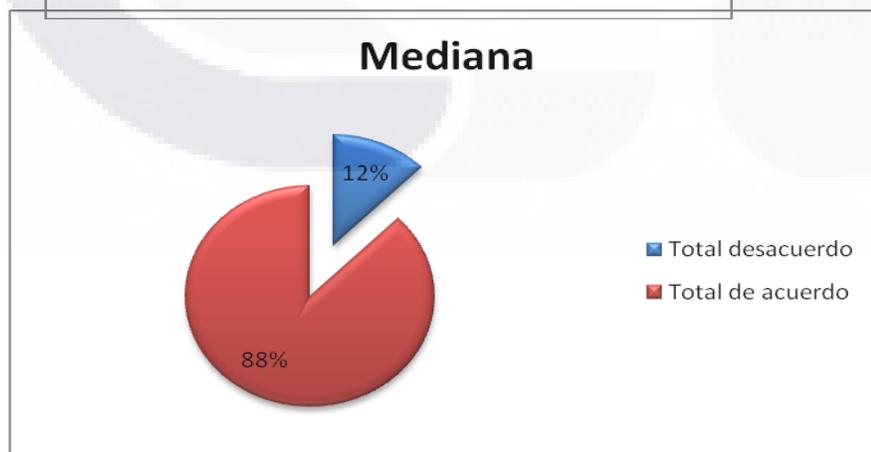
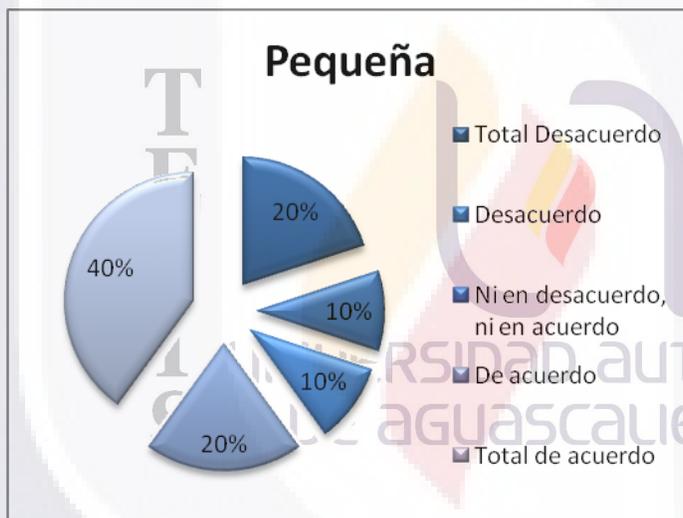
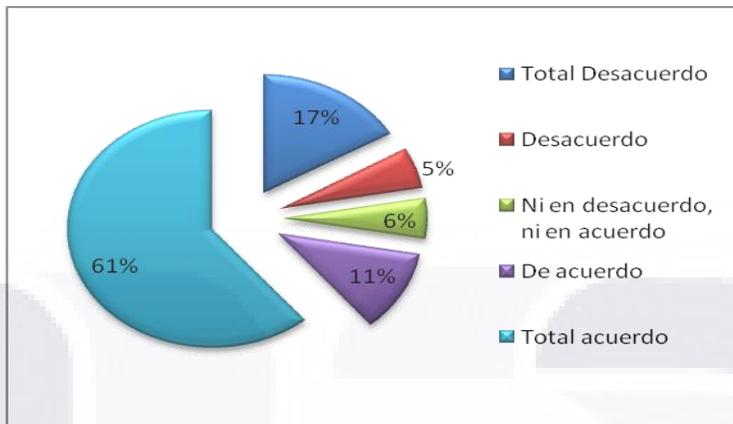
A9 Tiene un consejo familiar (Propietarios familiares para la toma de decisiones)



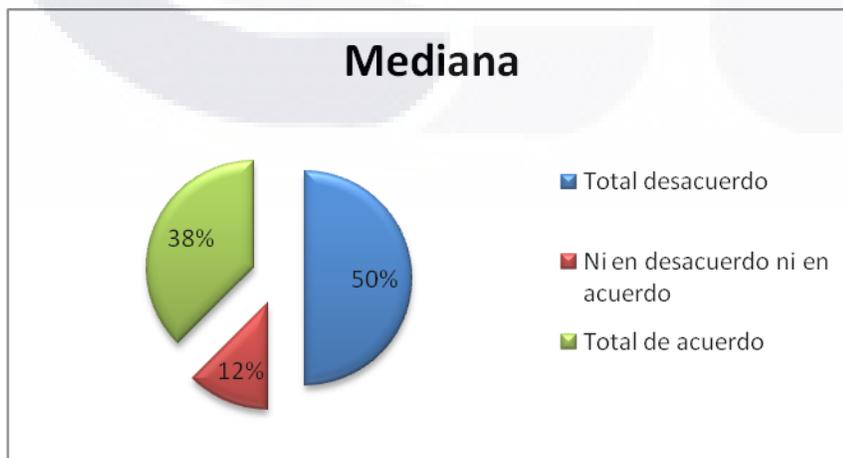
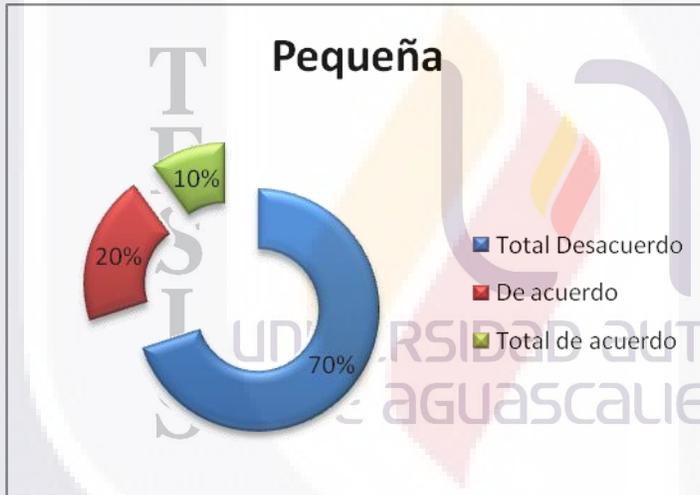
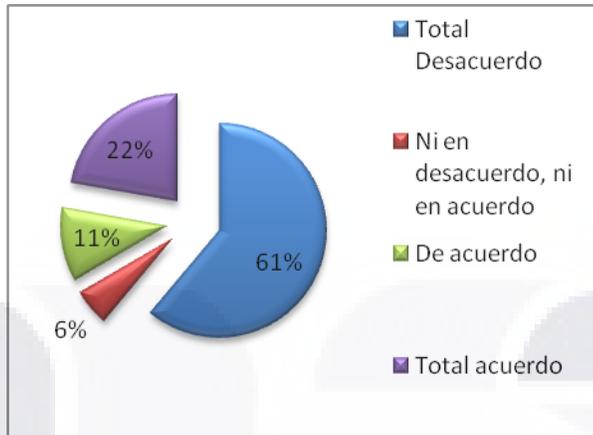
A10 Aplica el proceso administrativo de manera regular en las actividades cotidianas



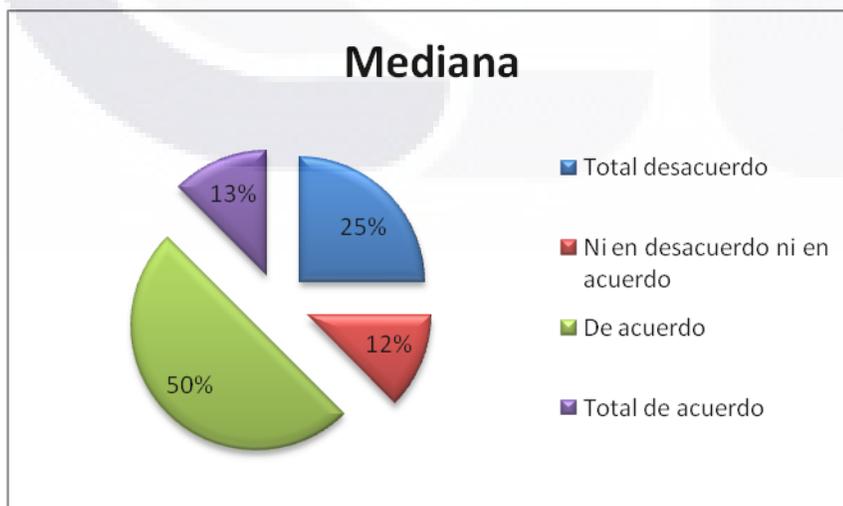
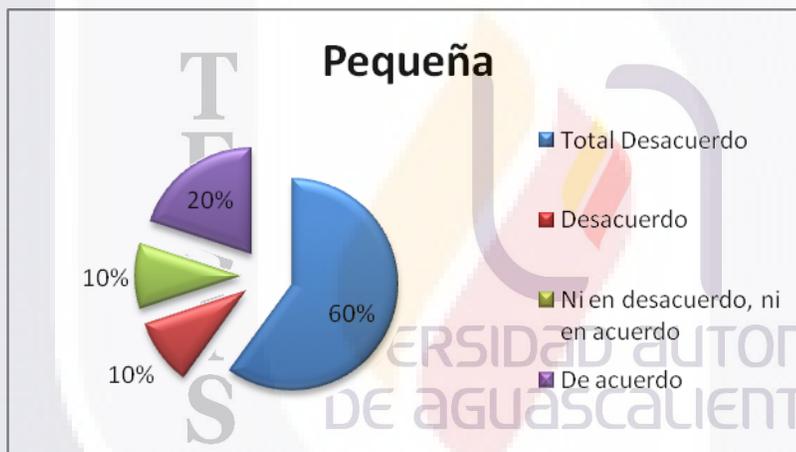
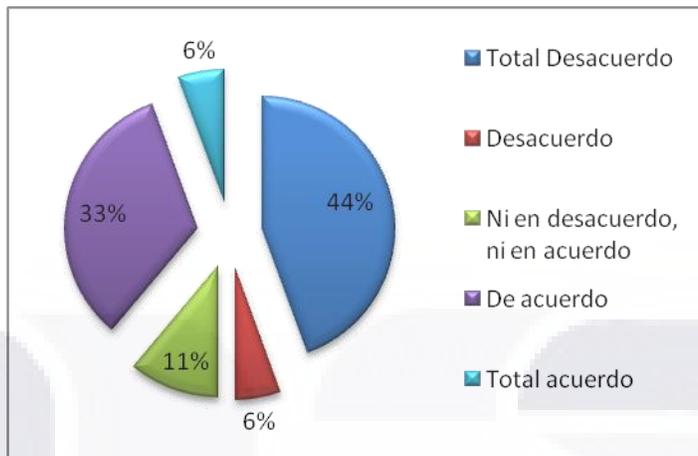
A11 Cuenta con una estructura organizacional que refleje la visión y misión



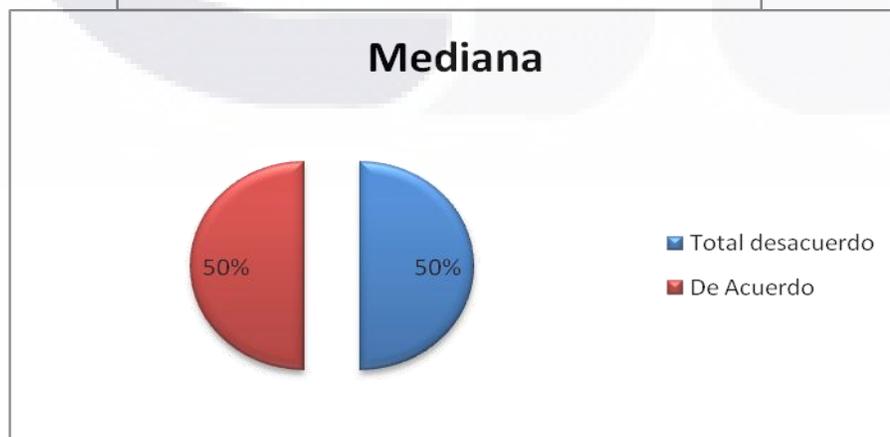
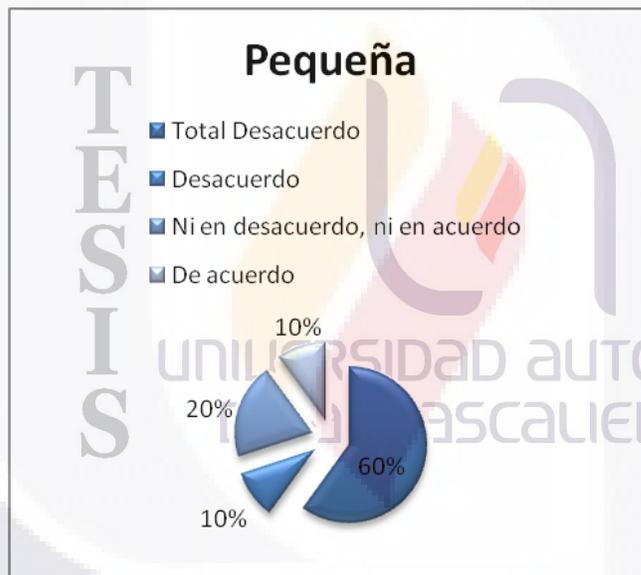
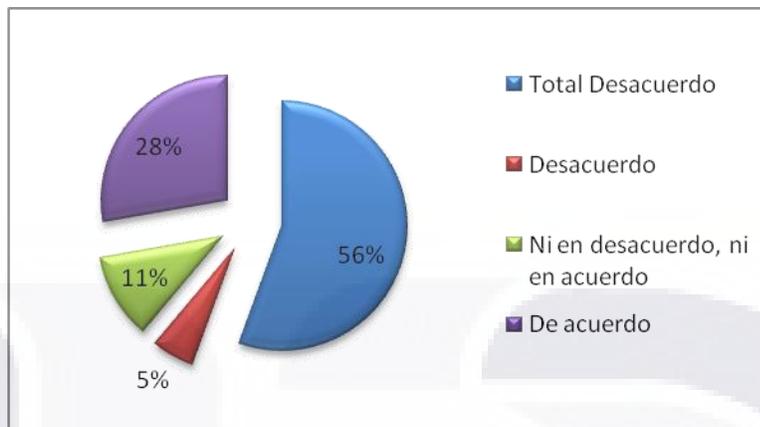
A12 Tiene un plan de sucesión familiar claramente definido y establecido por escrito



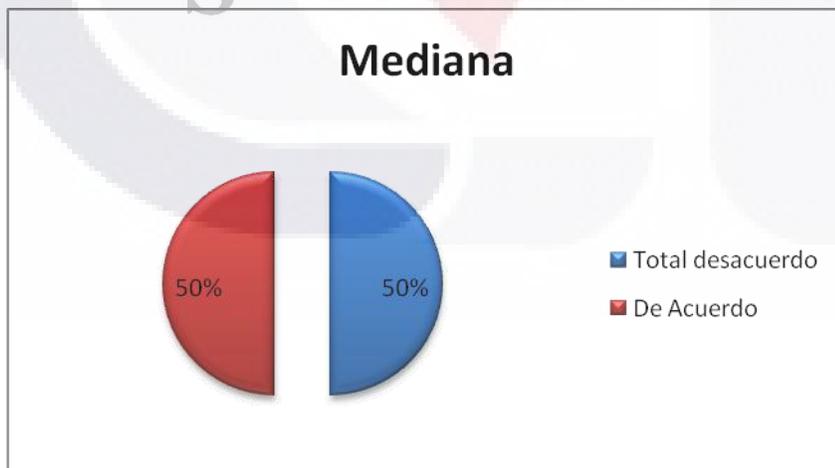
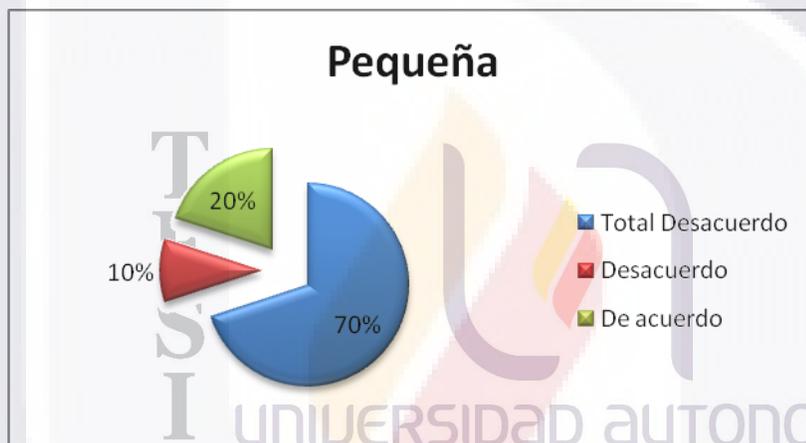
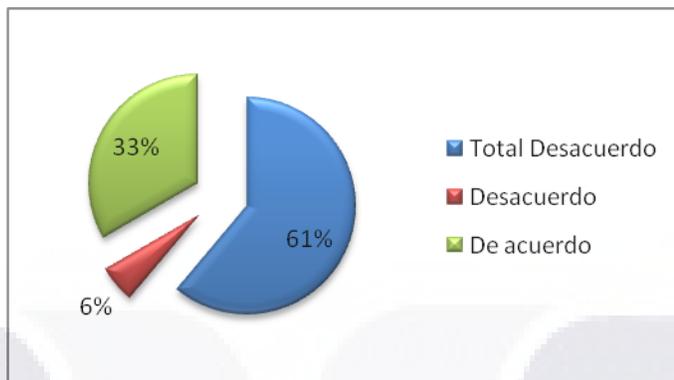
A13 Cuenta con la declaración y preparación del sucesor ya definido



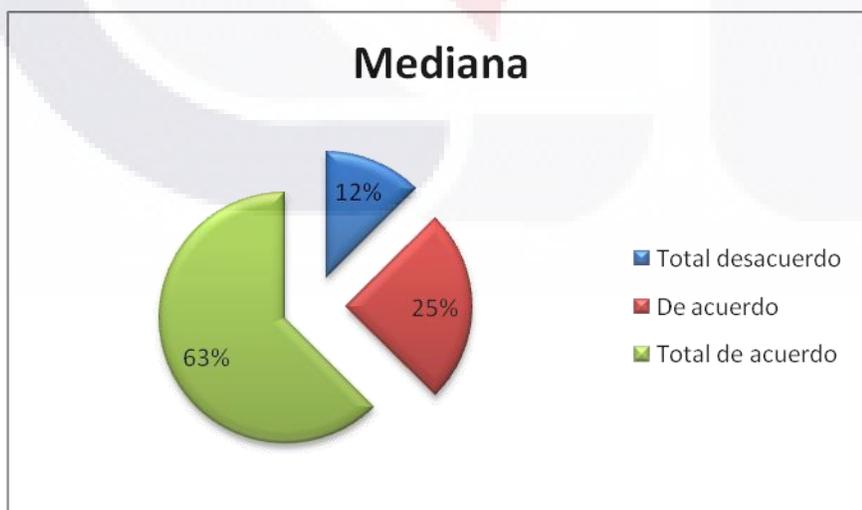
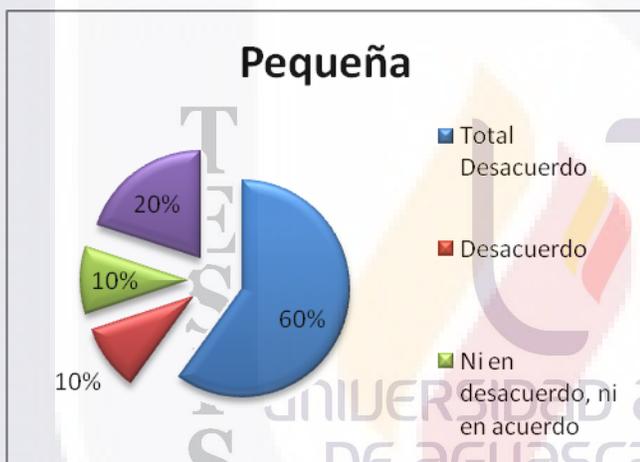
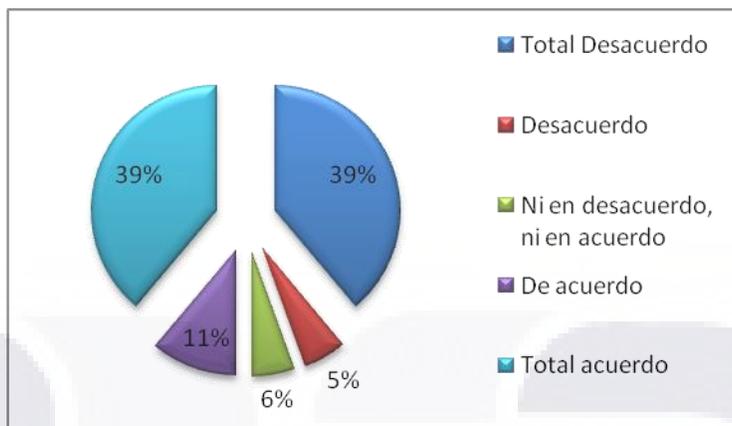
A14 Cuenta con estrategias definidas y por escrito para llevar a cabo la sucesión



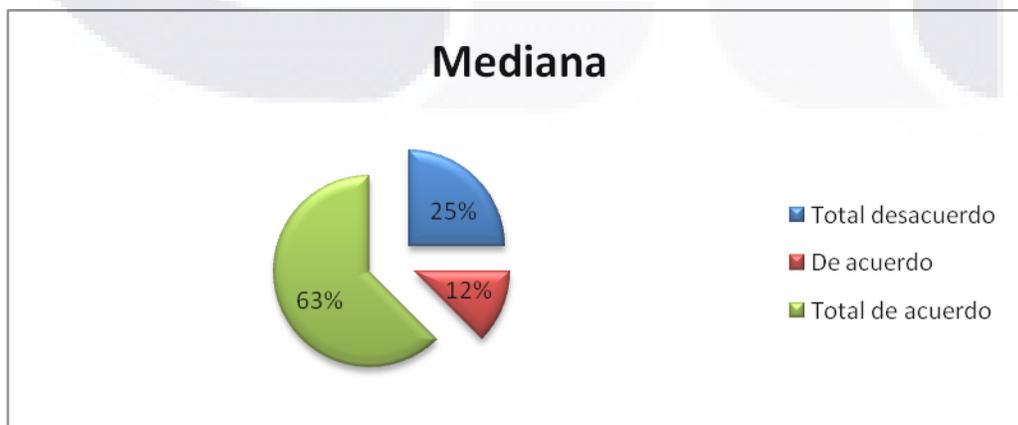
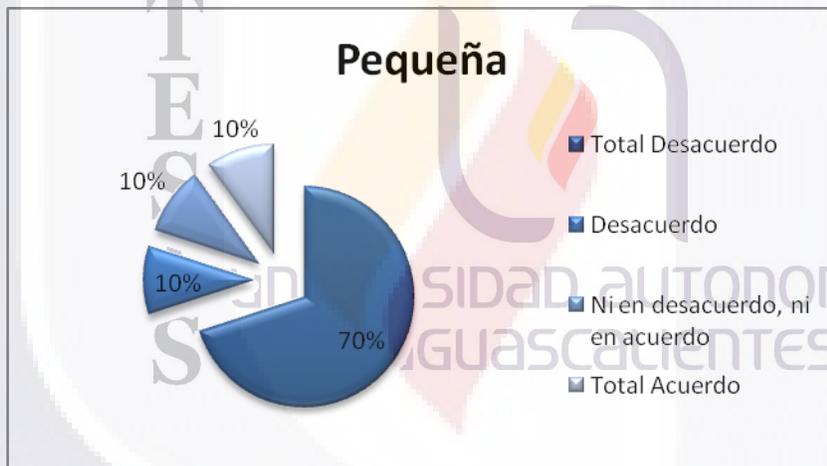
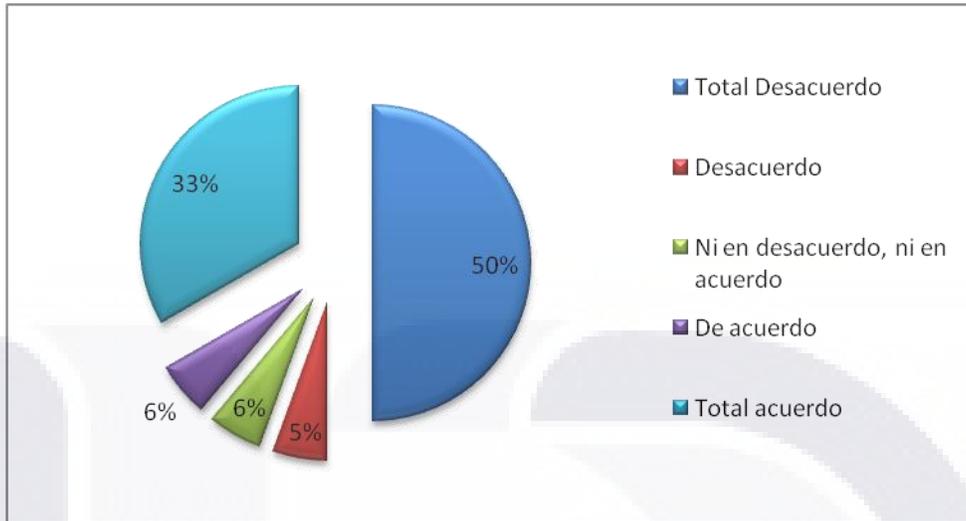
A15 Ha llevado a cabo acciones promotoras de la sucesión familiar



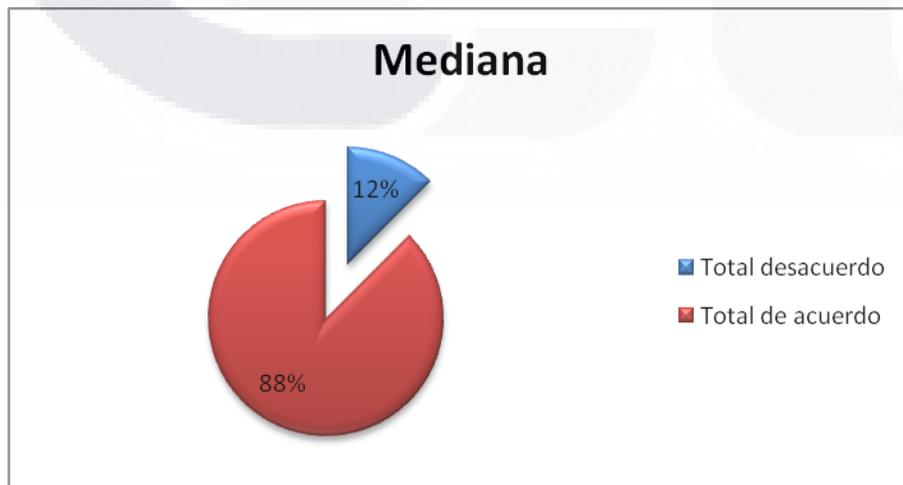
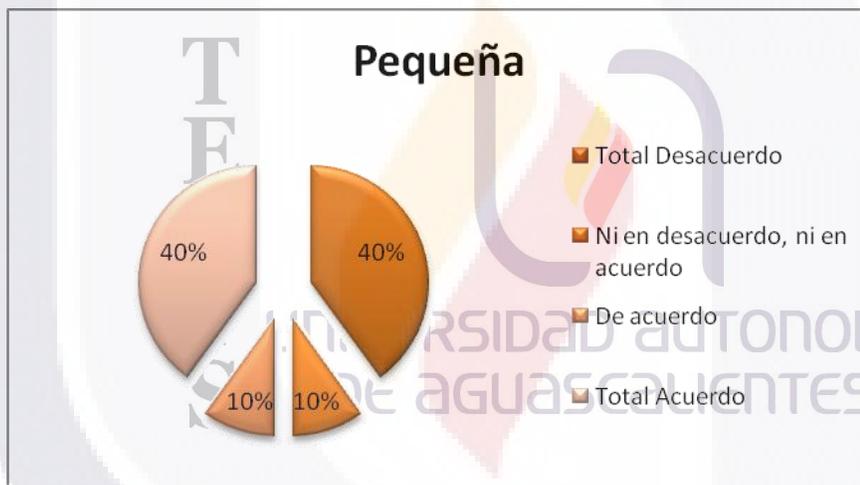
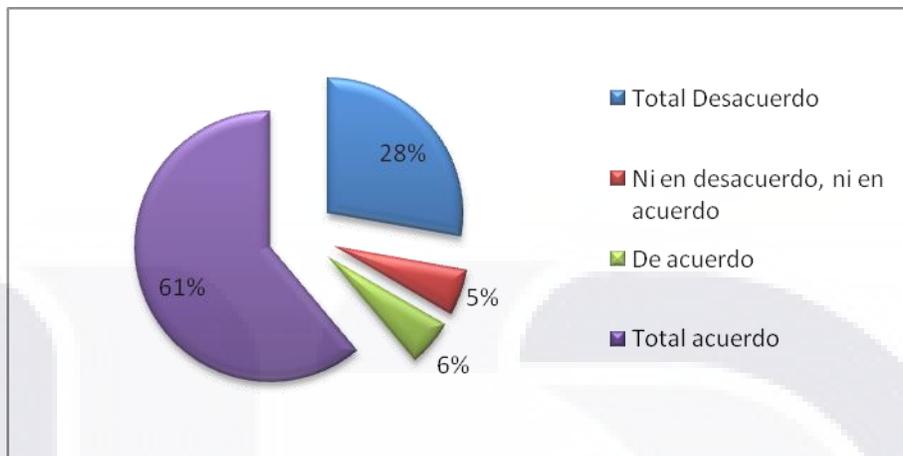
A16 Cuenta con un protocolo familiar establecido



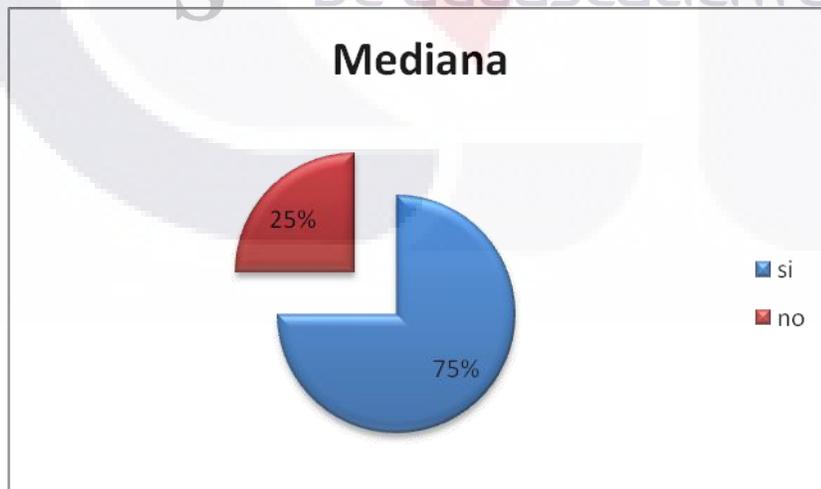
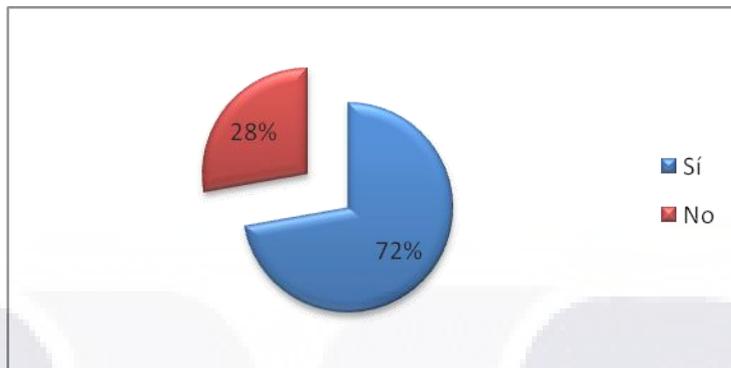
A17 Revisa con frecuencia el protocolo familiar



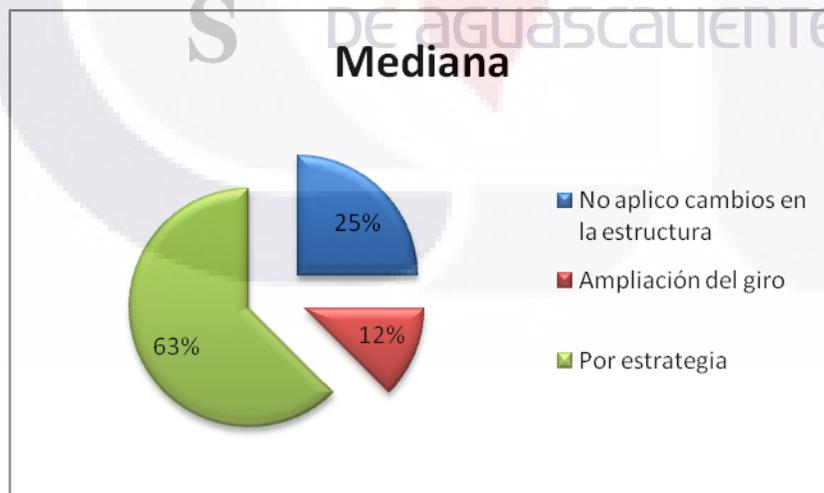
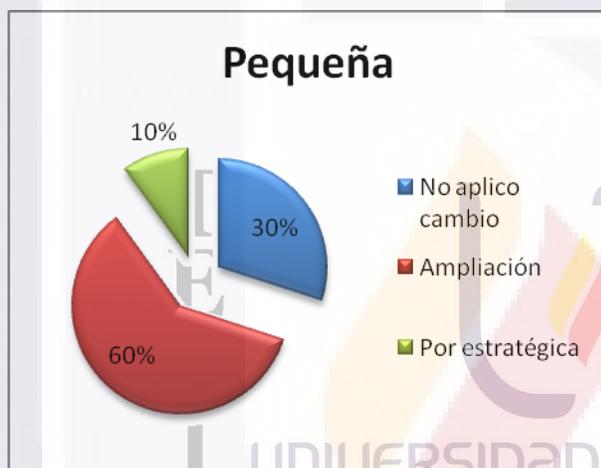
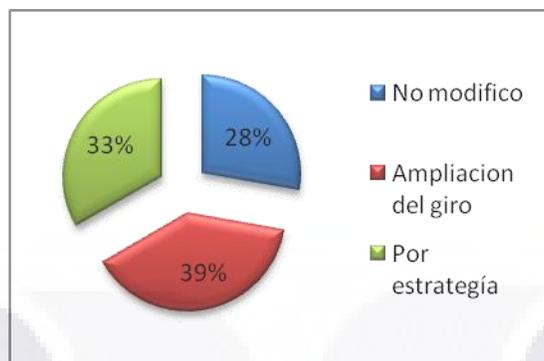
A18 Cuenta con asesoría externa de expertos en el área de administración



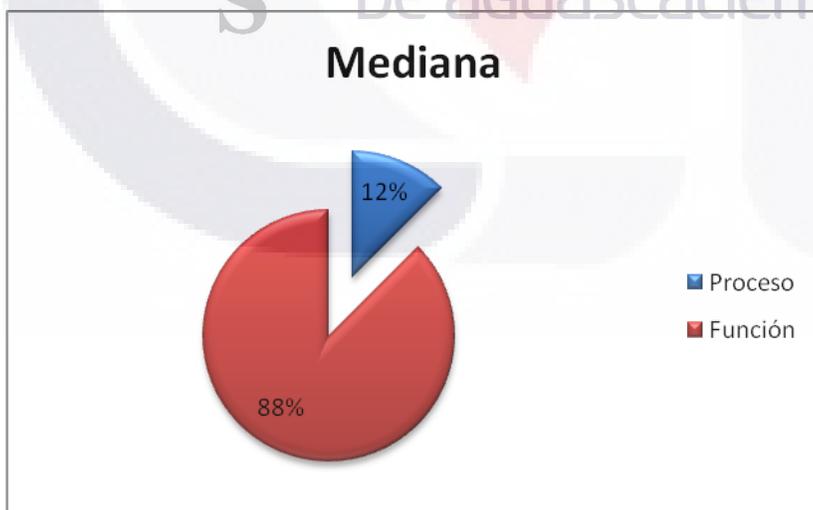
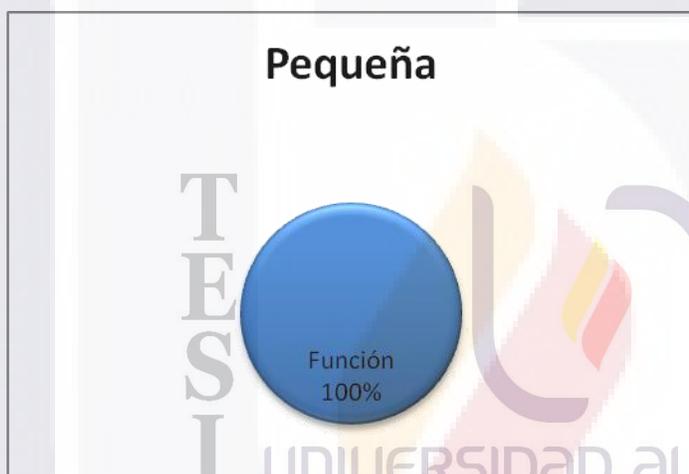
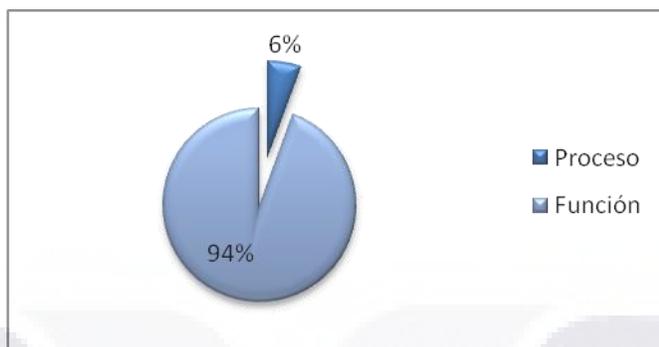
11.- ¿Se han realizado modificaciones a la estructura organizacional de la empresa?



12.- ¿Por qué razones modifiko su estructura organizacional?



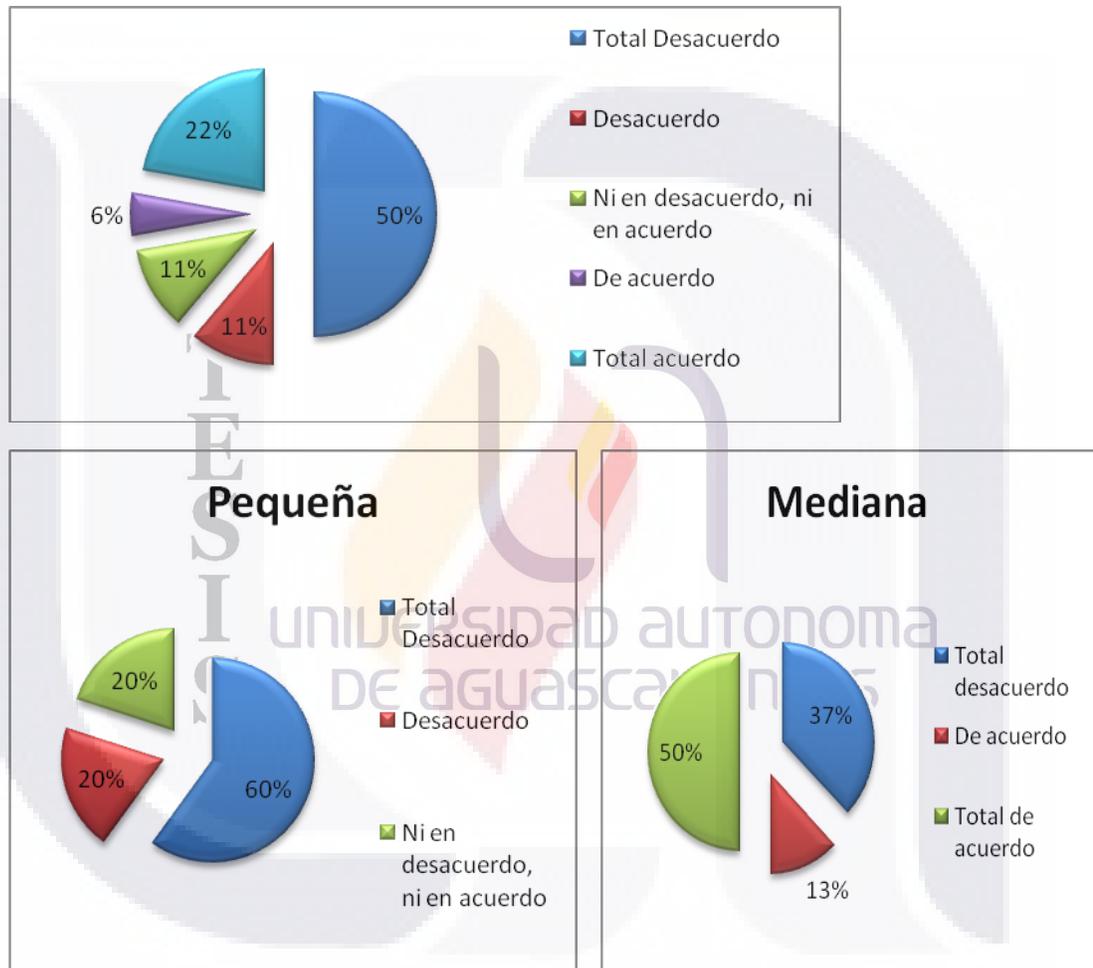
13.- La estructura está definida por:



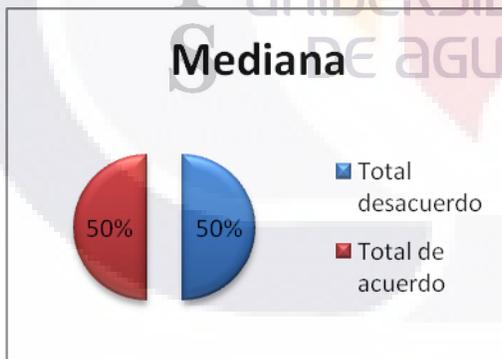
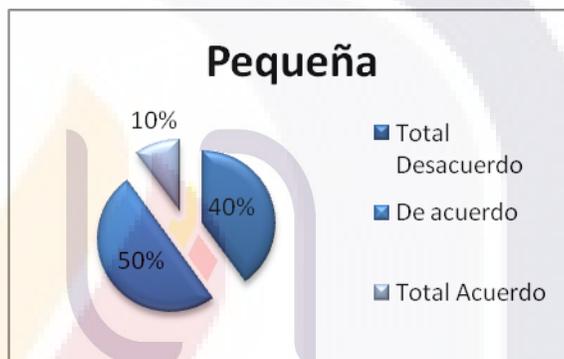
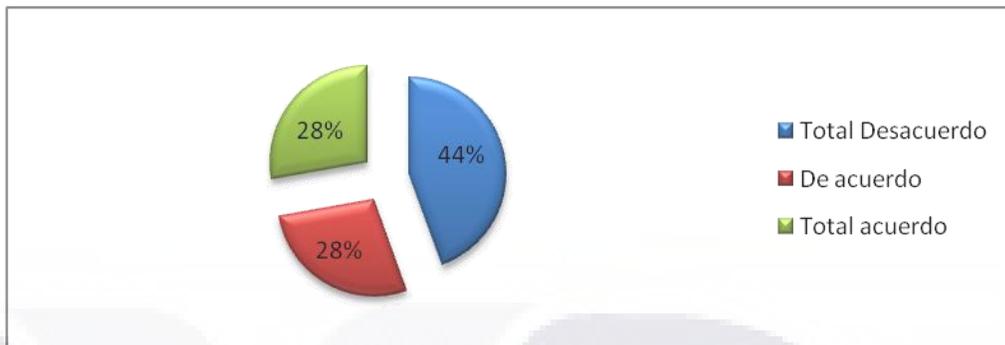
BLOQUE 3: FINANZAS Y CONTABILIDAD

14.- Por favor indique si su empresa...

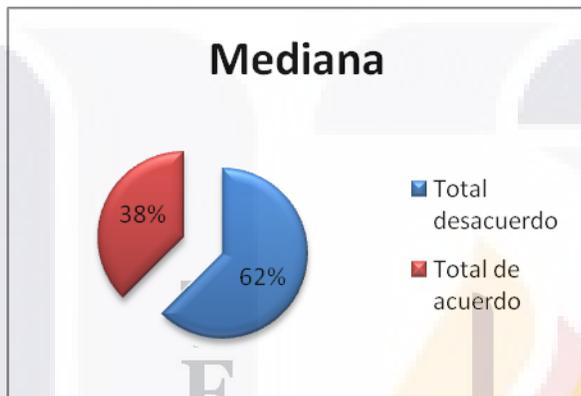
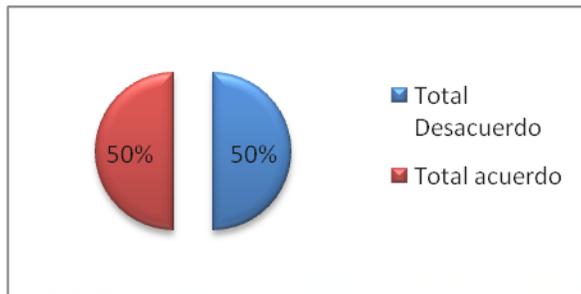
AF1 Tiene presupuestos y pronósticos claramente definidos, escritos y supervisados



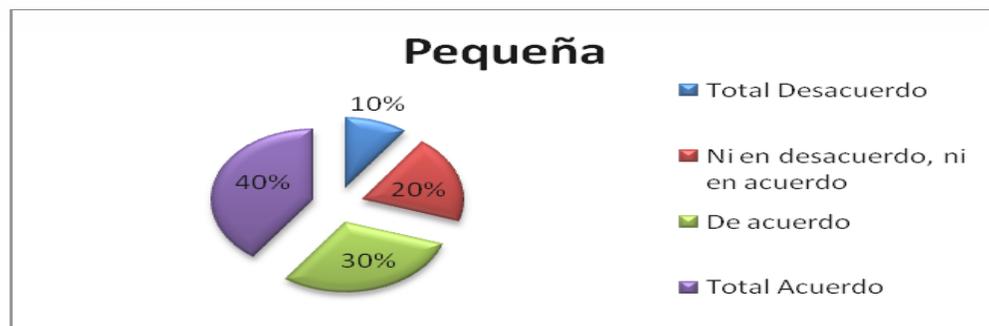
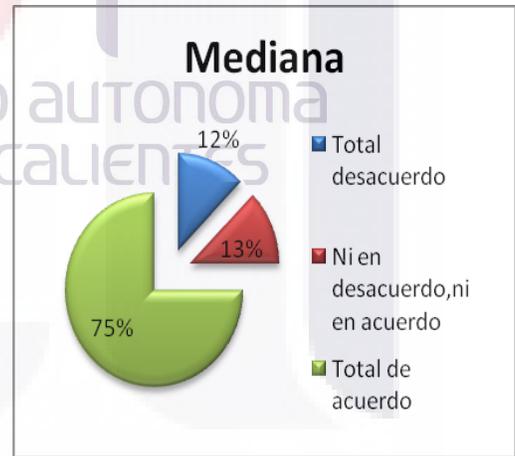
AF2 Cuenta con un plan de reinversión definido, escrito y aplicable.



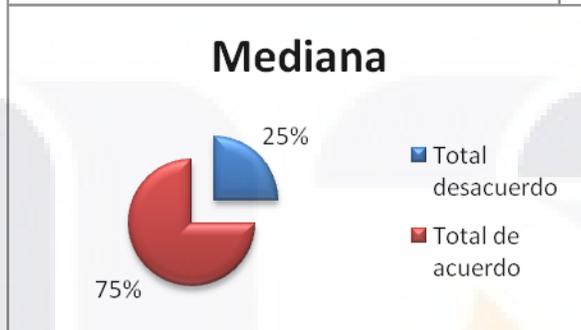
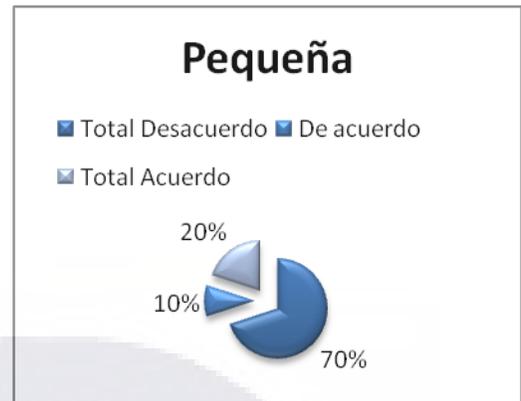
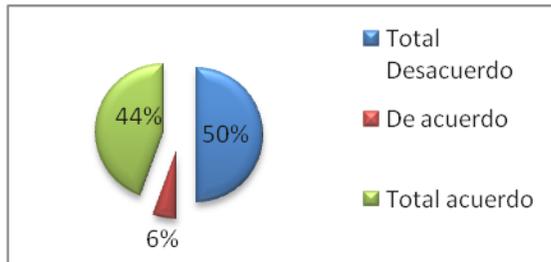
AF3 Requiere de algún tipo de apoyo financiero para ser más competitiva



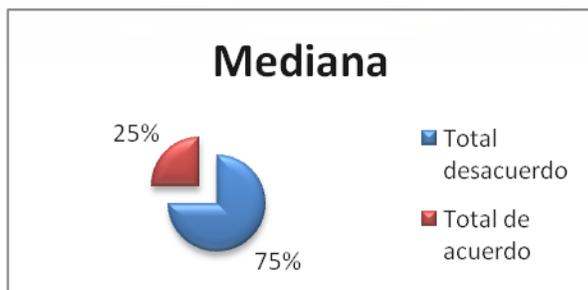
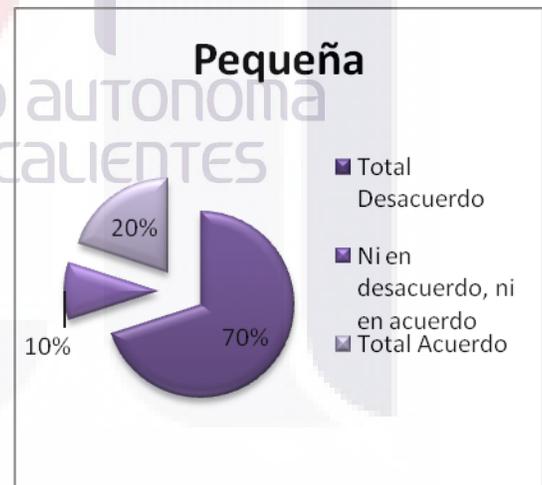
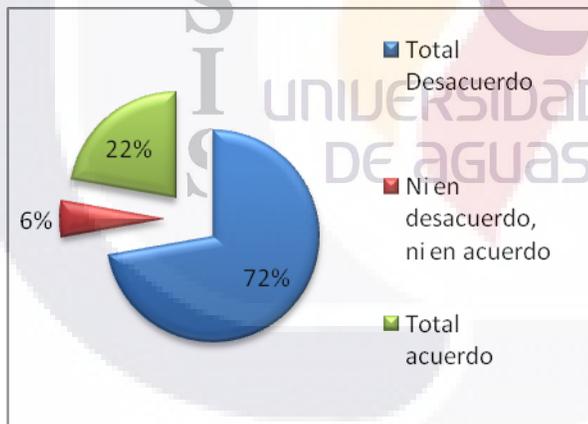
AF4 Conoce los programas de créditos y apoyos aplicables al sector



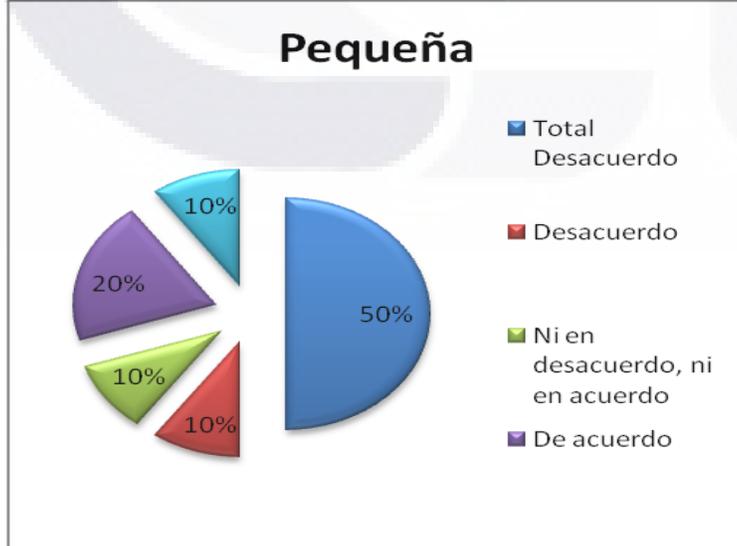
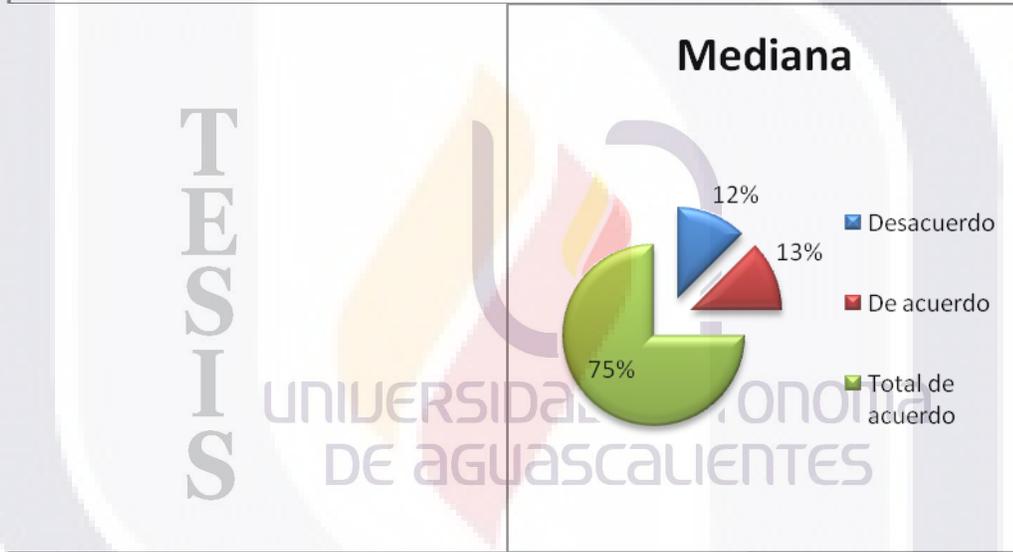
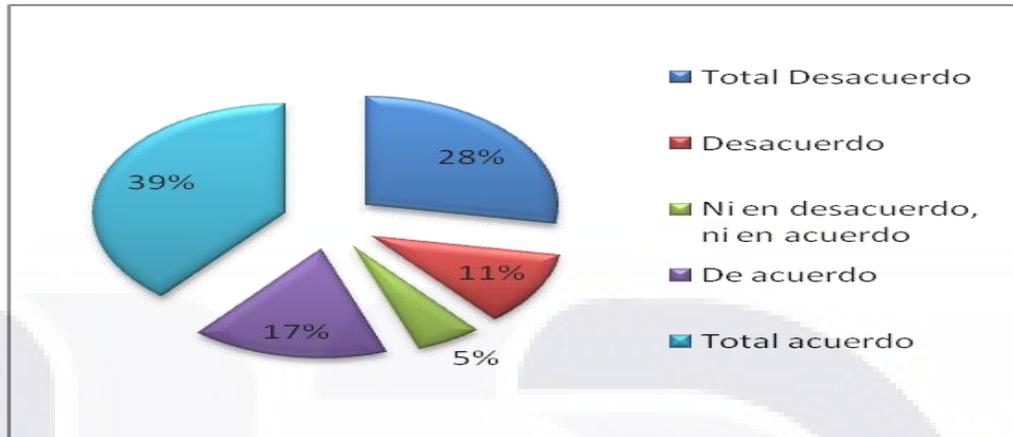
AF5 Cuenta con algún apoyo financiero externo para la empresa.



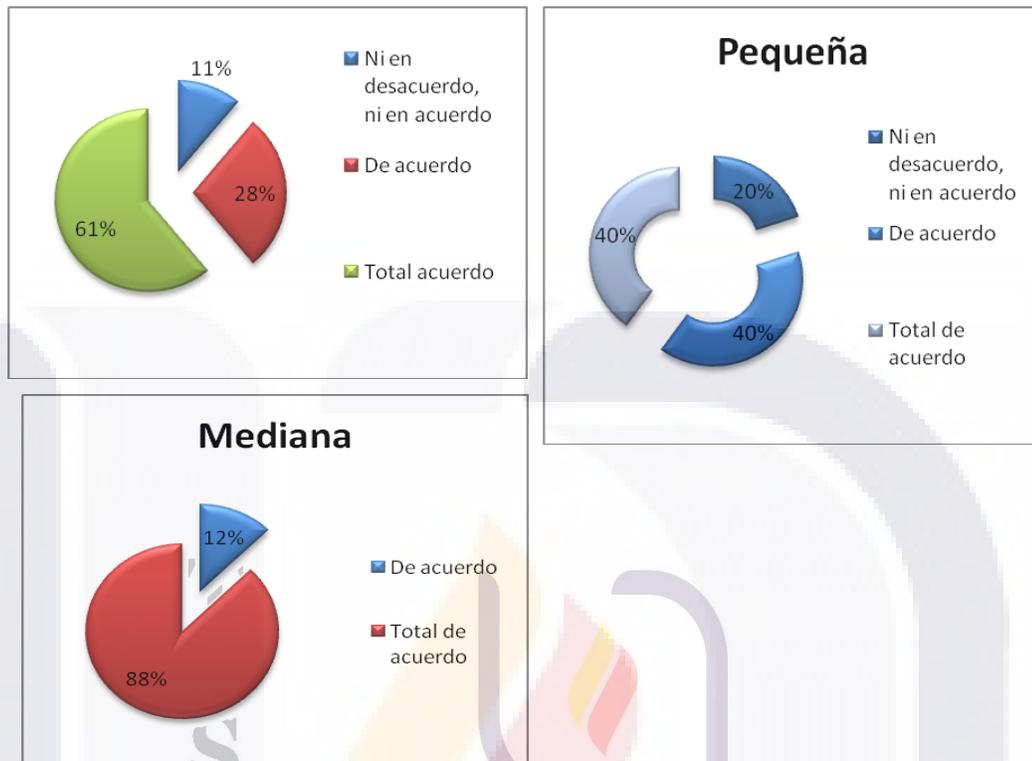
AF6 Cuenta con un plan de reparto de utilidades a socios familiares



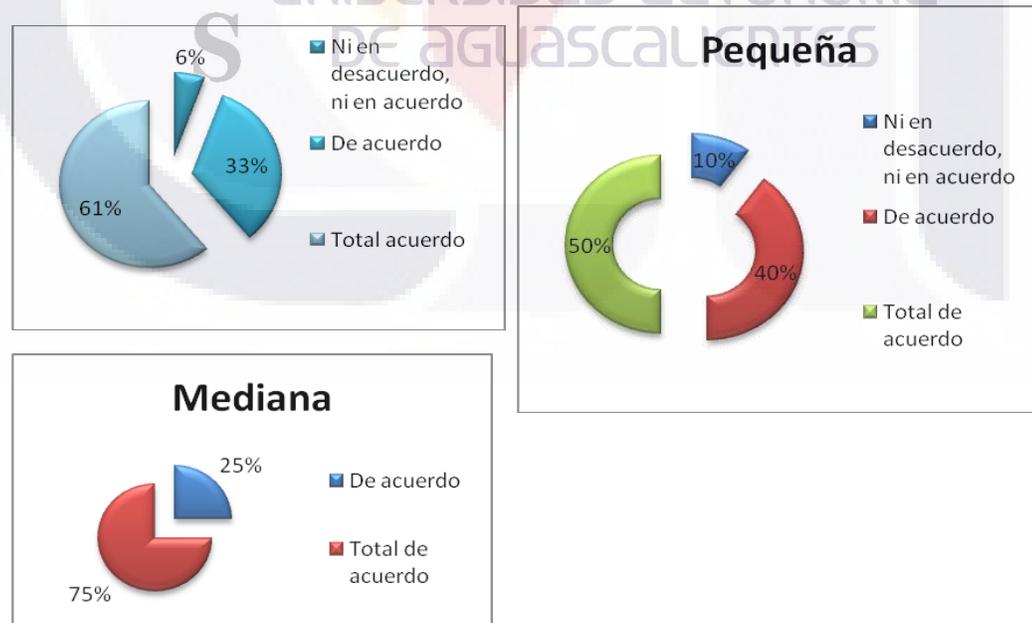
AF7 Cuenta con un plan de desarrollo económico



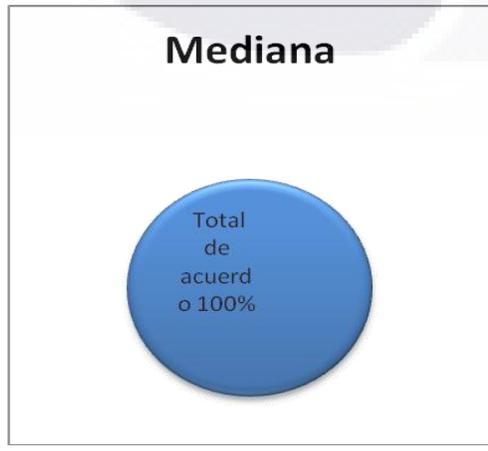
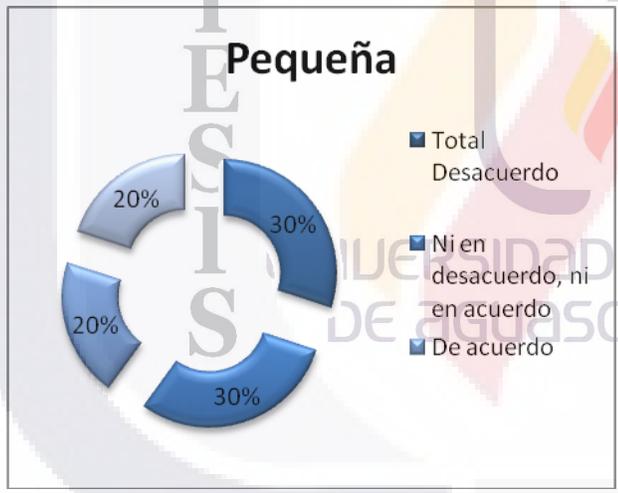
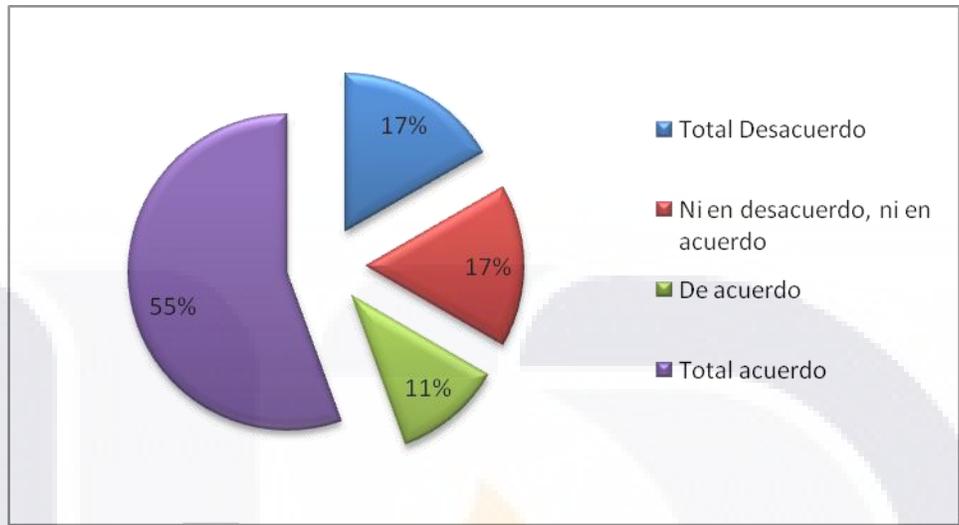
AF8 Tiene un sistema de registro de las operaciones confiable



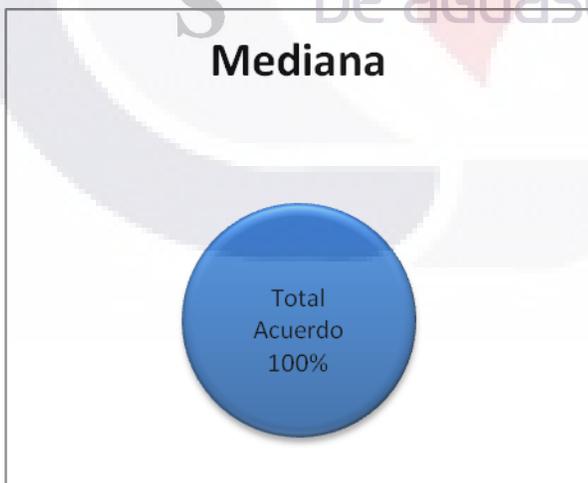
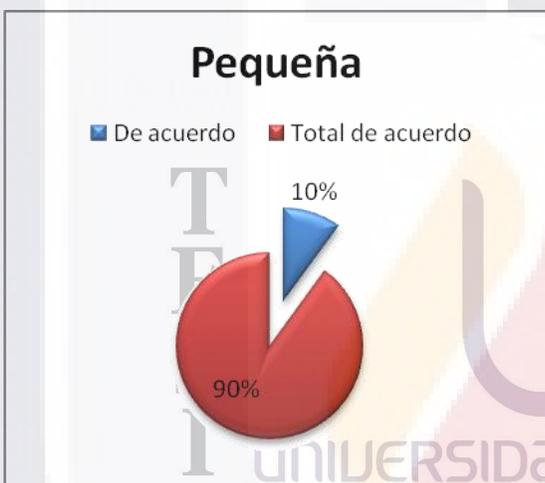
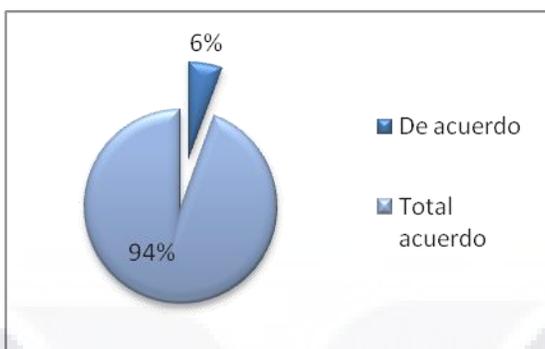
AF9 Emite la información financiera y contable de manera oportuna



AF10 Tiene un sistema de costeo adecuado para el registro de sus costos de producción y ventas



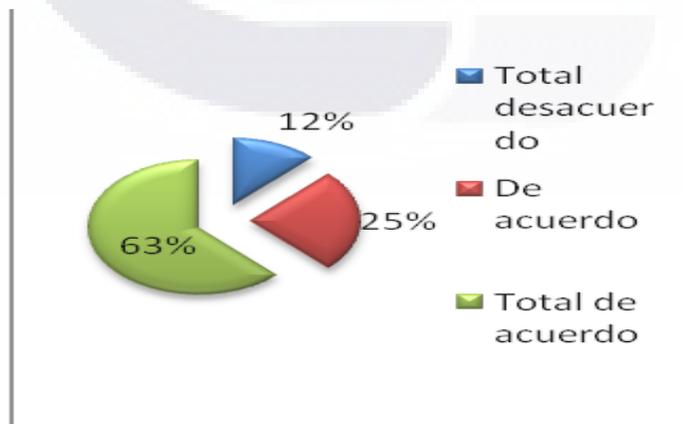
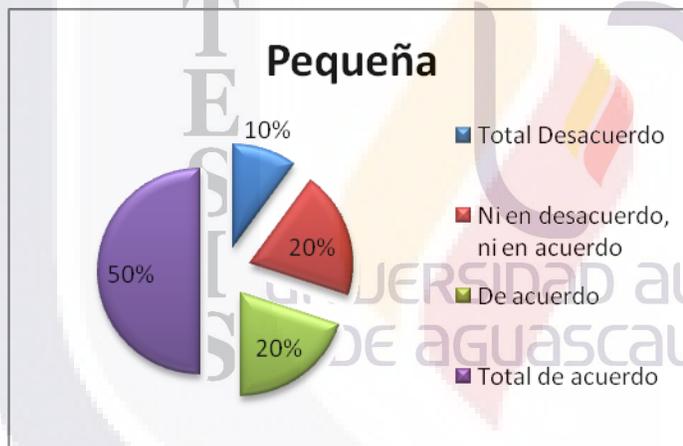
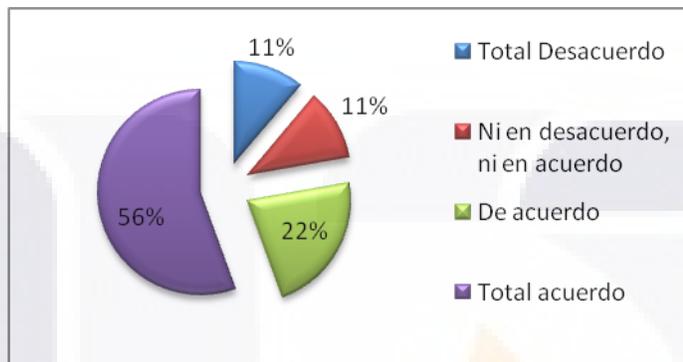
AF11 Cuenta con asesoría externa de expertos en el área de contabilidad y finanzas



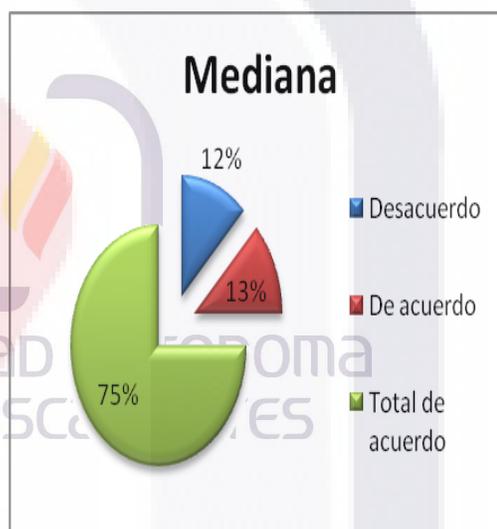
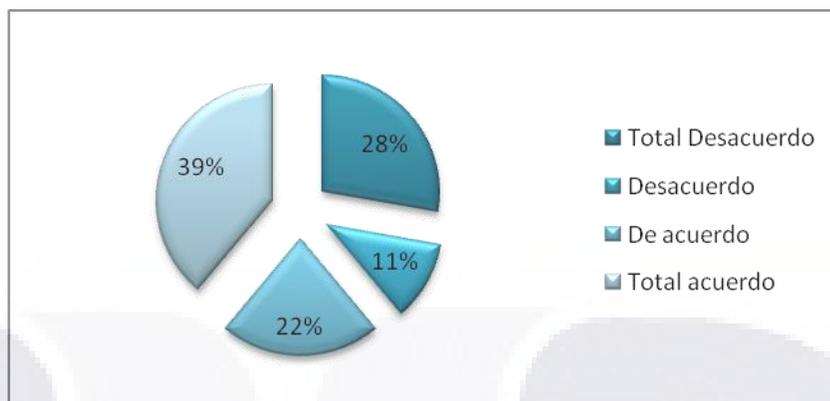
BLOQUE 4: RECURSOS HUMANOS

15.-Por favor indique si su empresa...

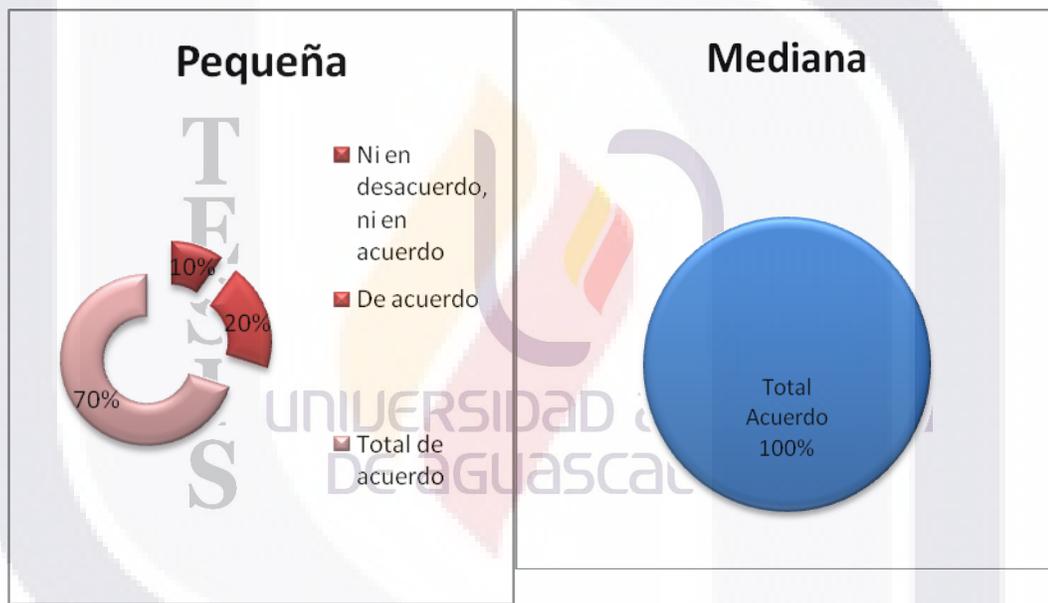
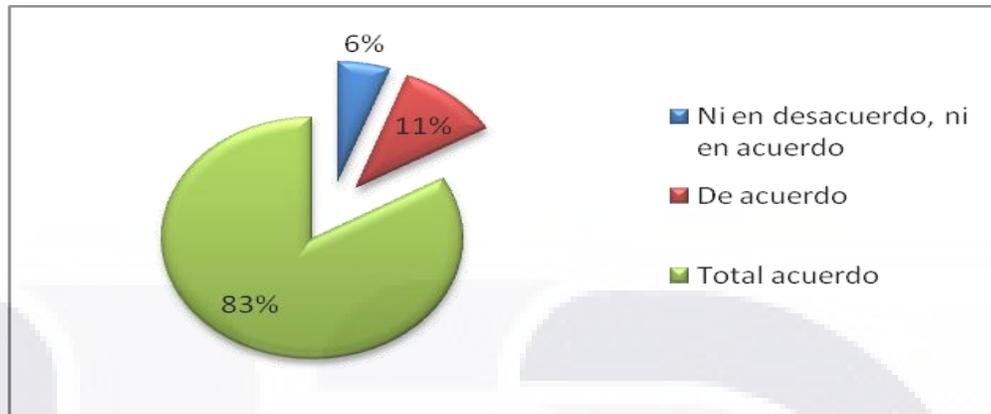
RH1 Cuenta con un plan o programación de capacitación a empleados



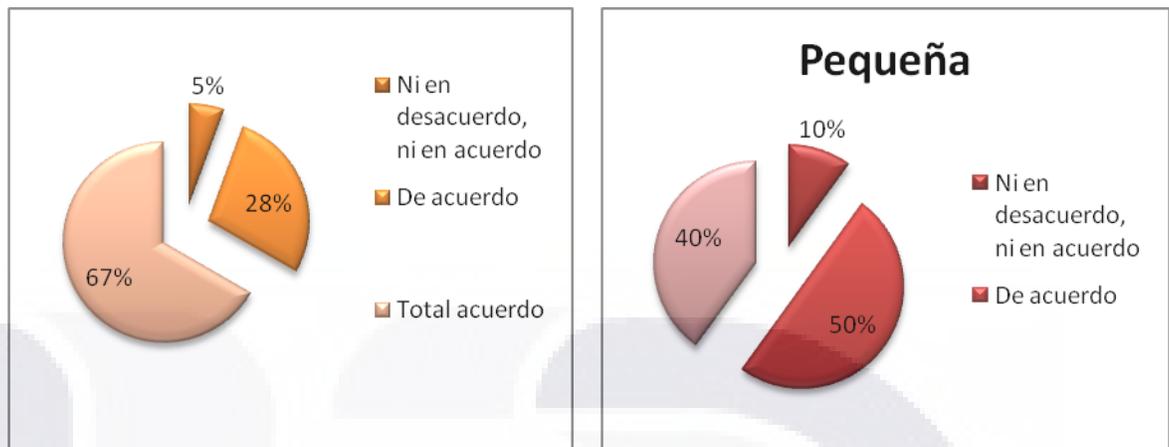
RH2 Tiene un plan de remuneración al personal



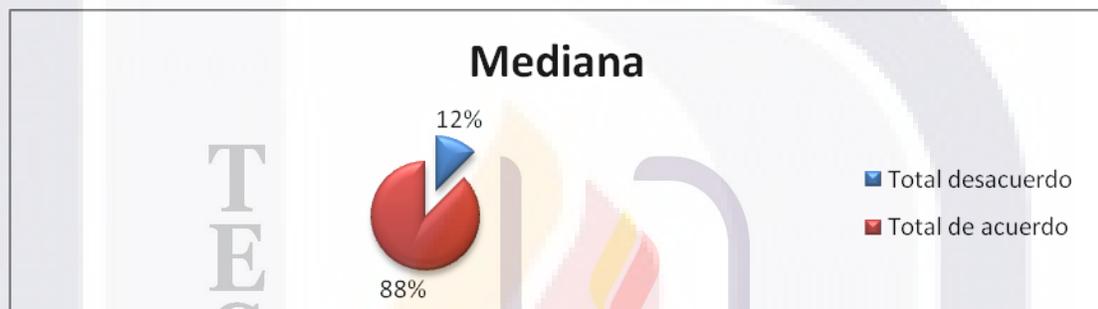
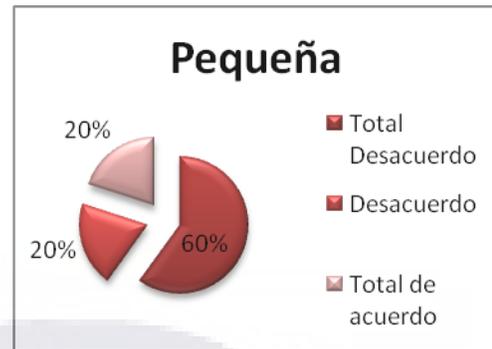
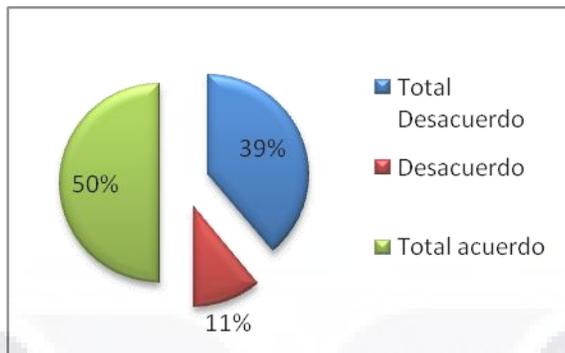
RH3 Tiene un sistema de remuneraciones y prestaciones similar al del sector.



RH4 Cuenta con salarios acordes a las funciones que realiza el personal



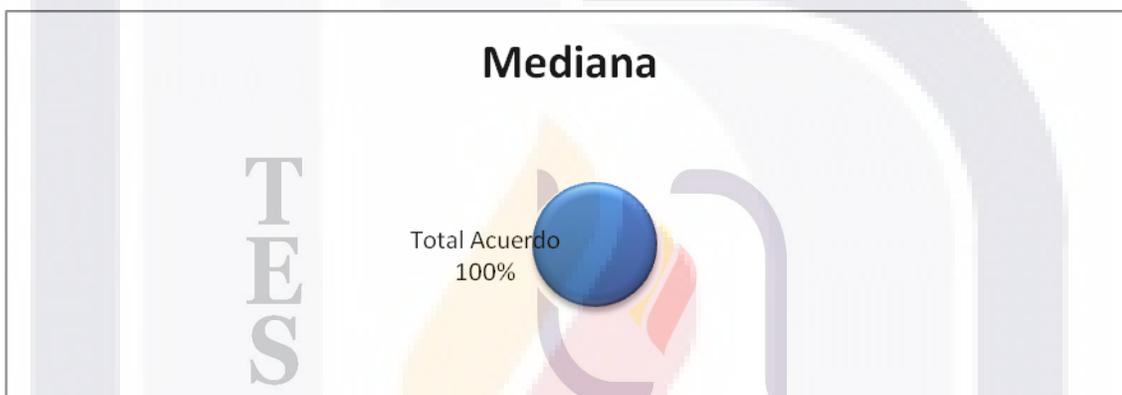
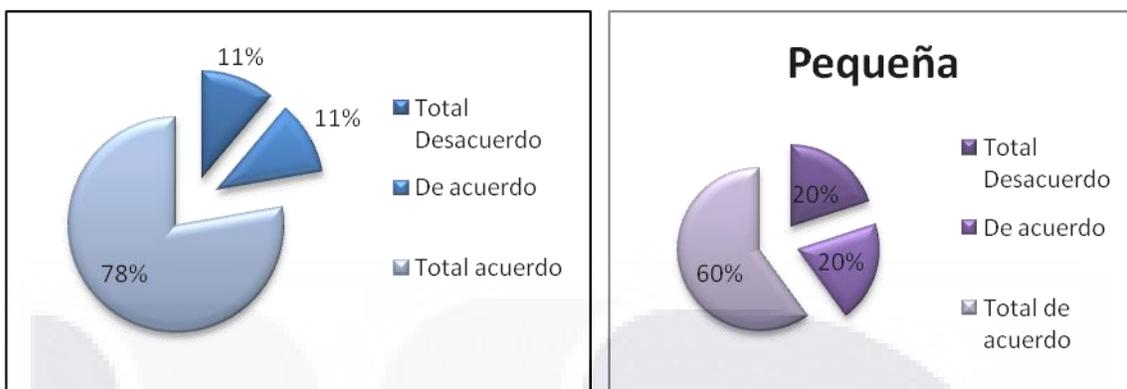
RH5 Cuenta con sistemas de evaluación al desempeño



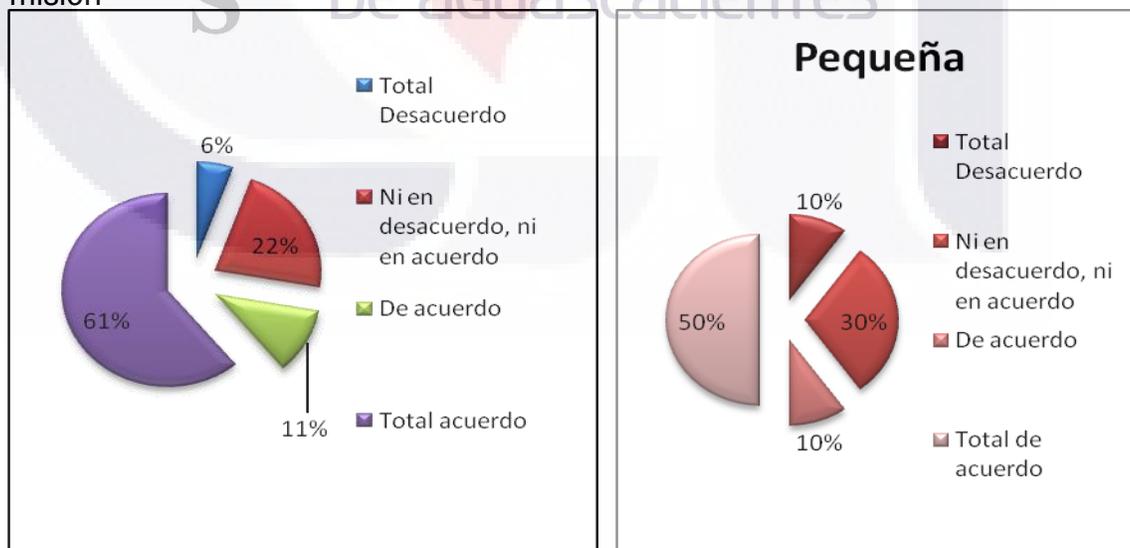
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

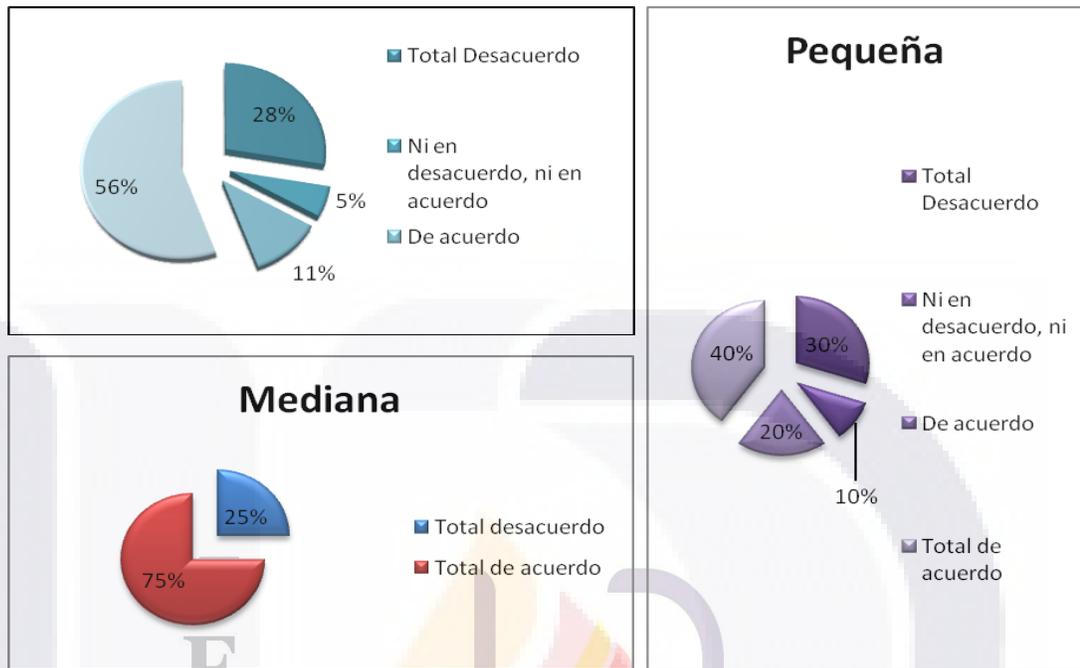
RH6 Tiene un sistema de retroalimentación a los empleados adecuado y oportuno



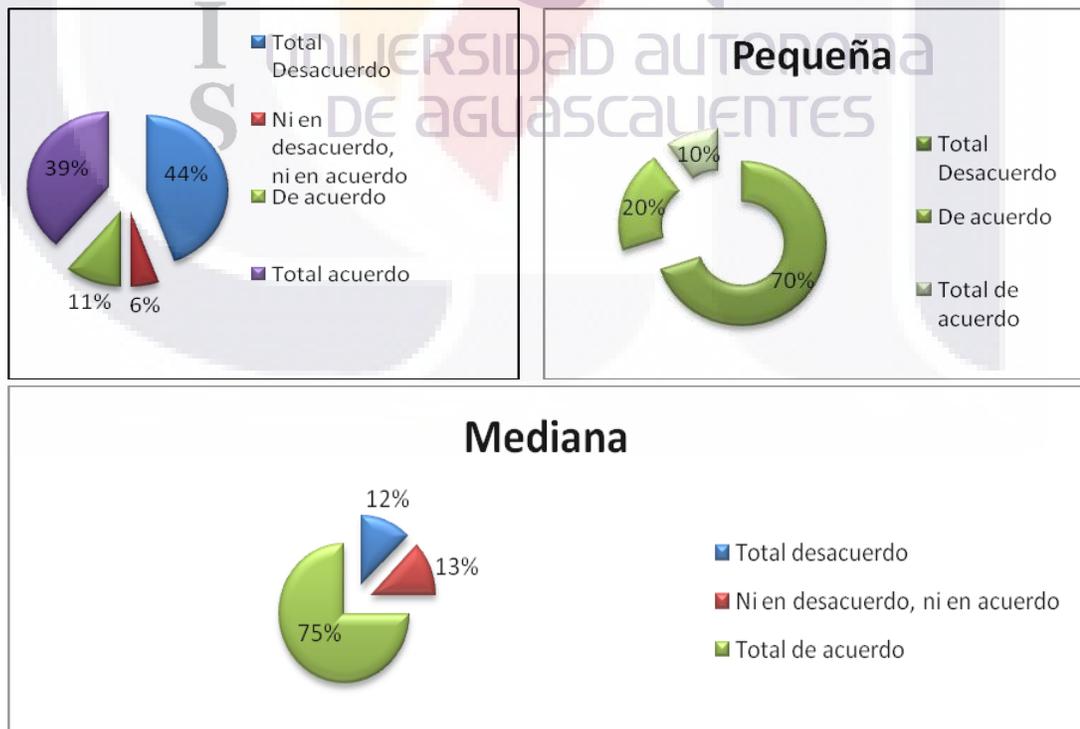
RH7 Asigna las funciones a las áreas para la consecución de su visión y misión



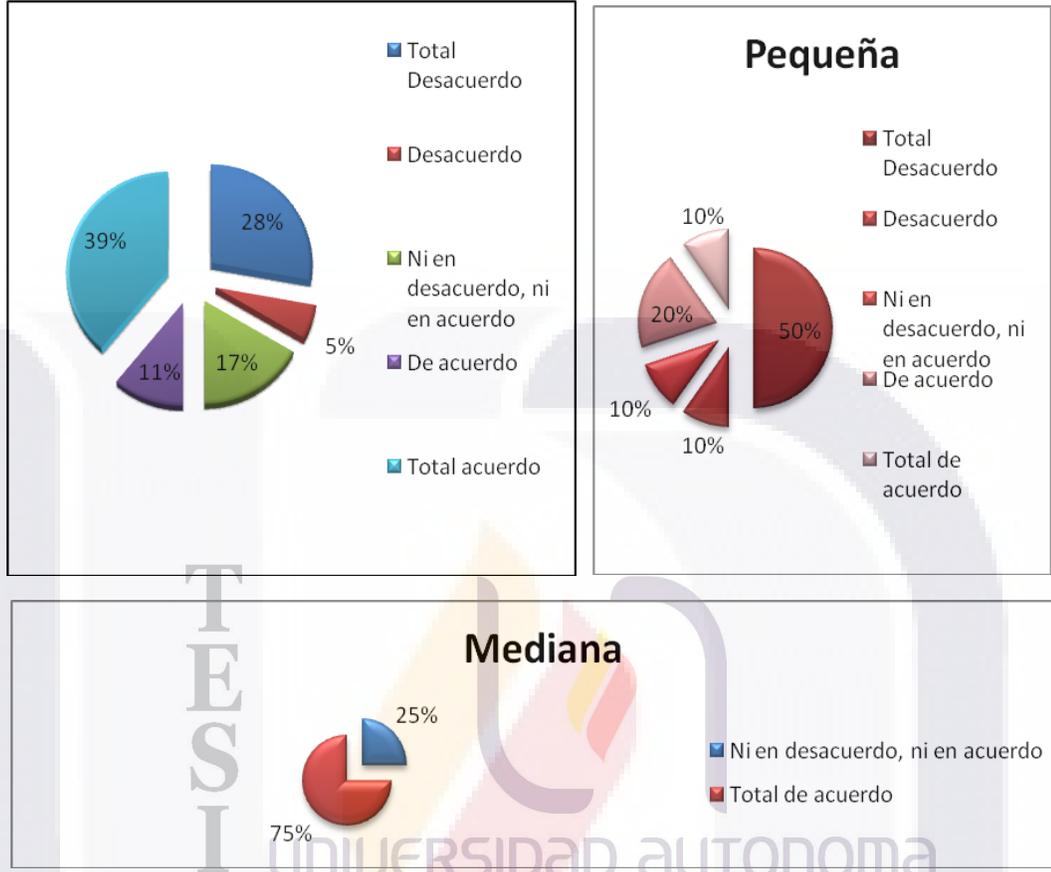
RH8 Cambiaría su estructura en base a recomendación de especialista



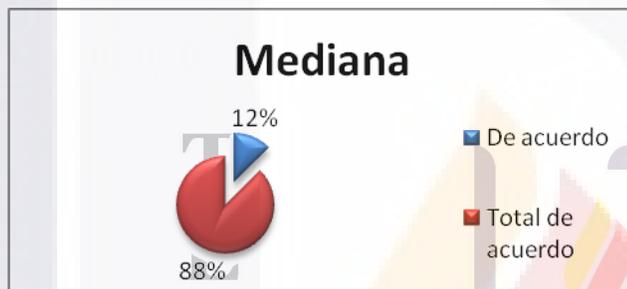
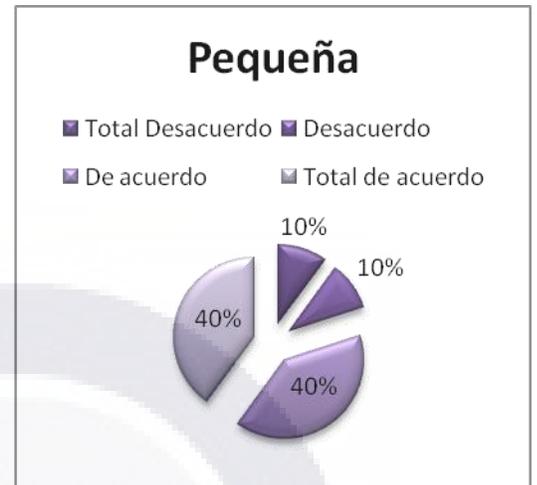
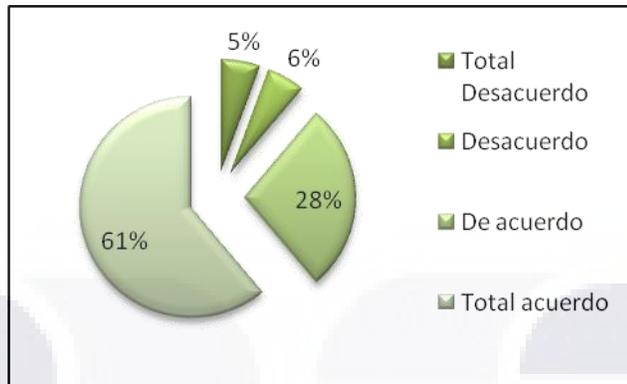
RH9 Efectúa el análisis de puestos



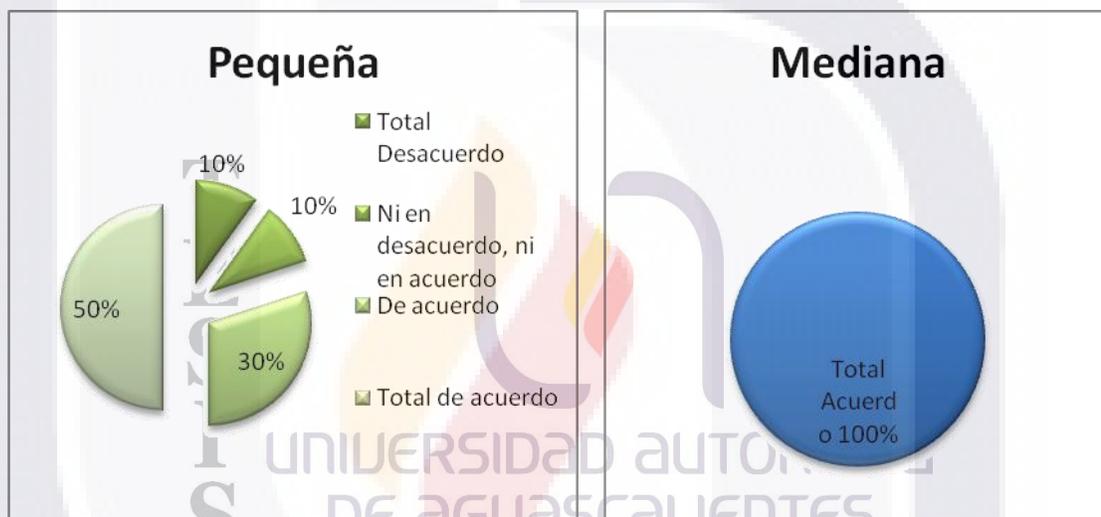
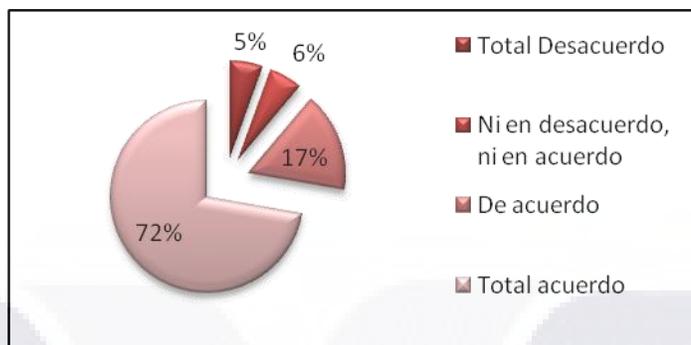
RH10 Cuenta con descripción de puestos



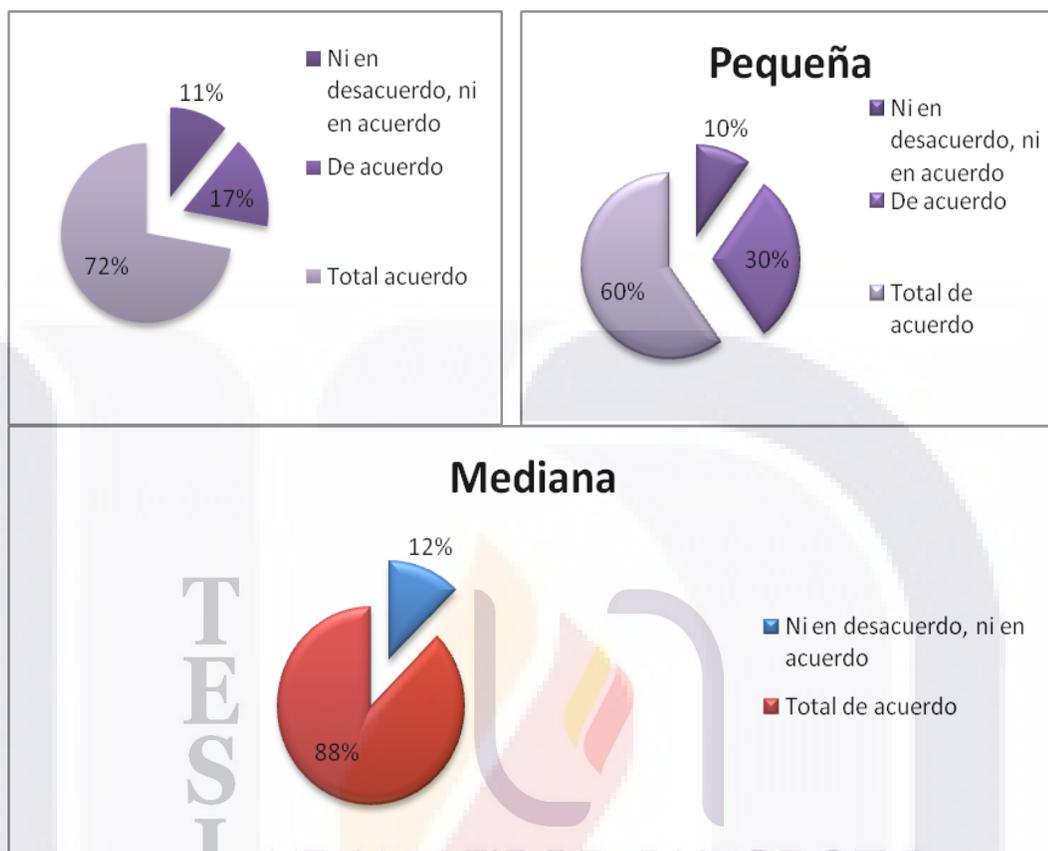
RH11 Cubre las vacantes por personas adecuadas a los requerimientos del puesto



H12 Tiene el personal con el nivel de estudios adecuado al puesto

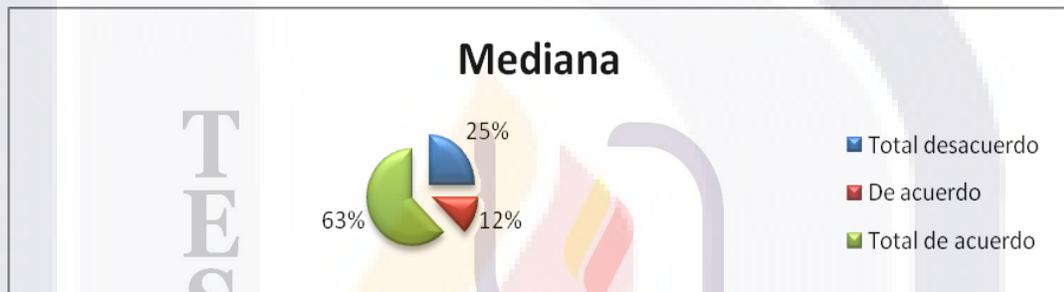
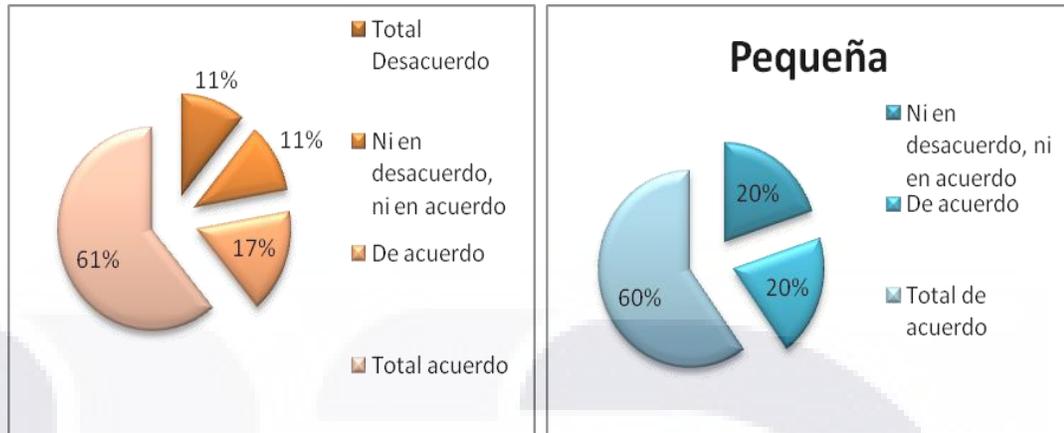


RH13 Cuenta con una comunicación efectiva dentro de su estructura

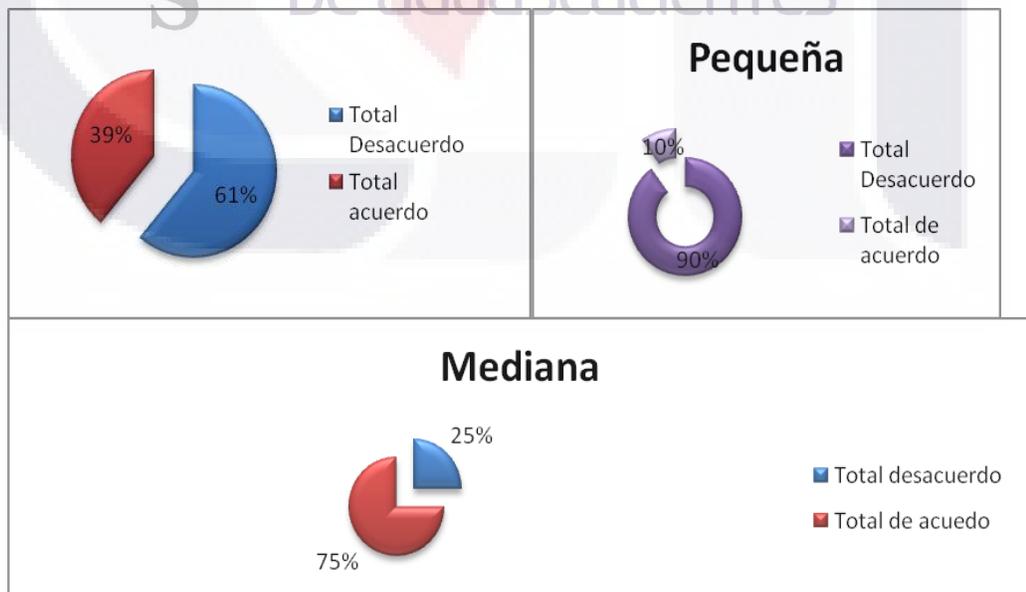


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

RH14 Tiene bajo el índice de rotación de personal

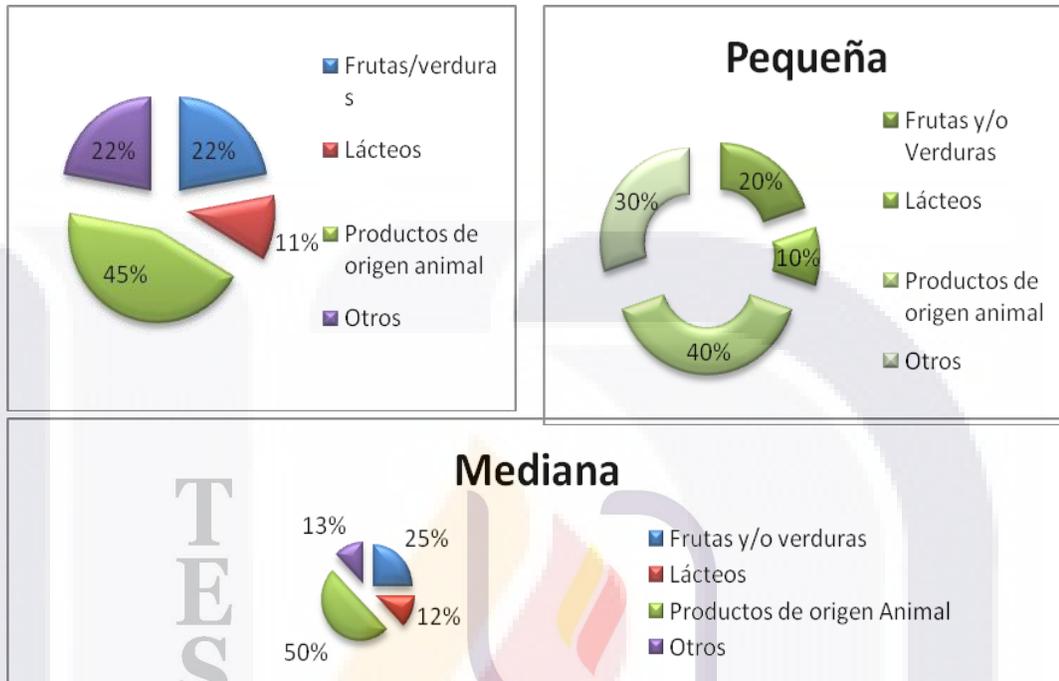


RH15 Tiene la vinculación adecuada con los proveedores de recursos humanos

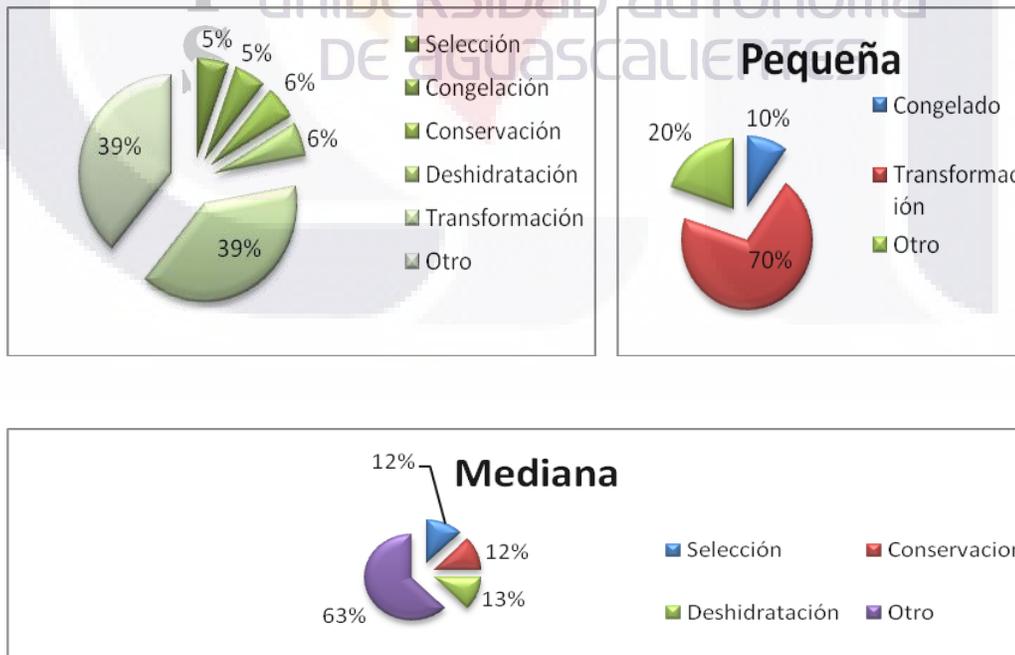


BLOQUE 5: PRODUCCIÓN Y CALIDAD

16.- ¿Qué tipo de producto procesa en su industria?

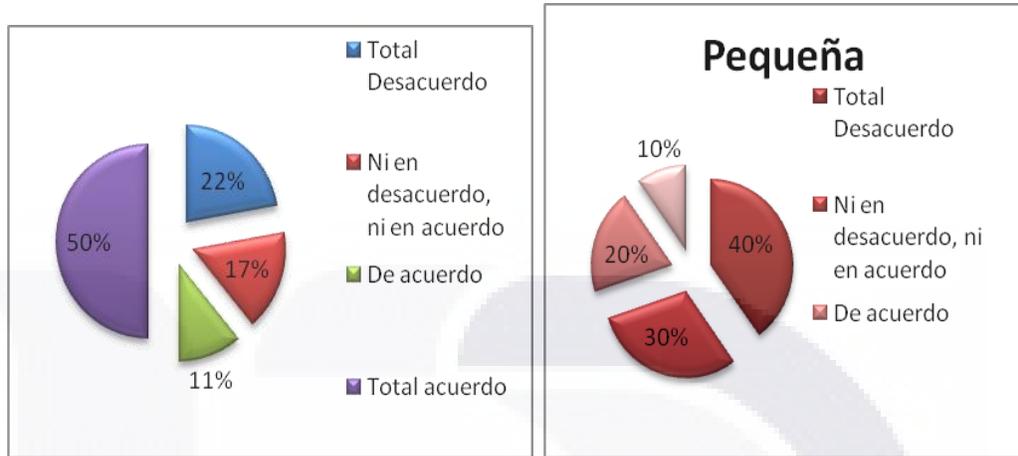


17.- ¿Cuál es el tipo de proceso al que somete su producto?

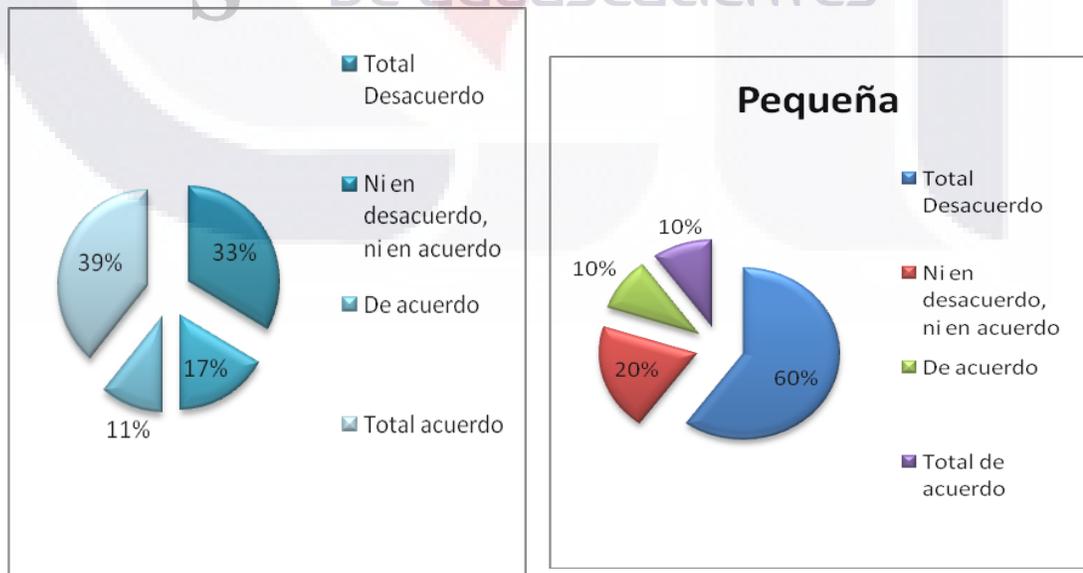


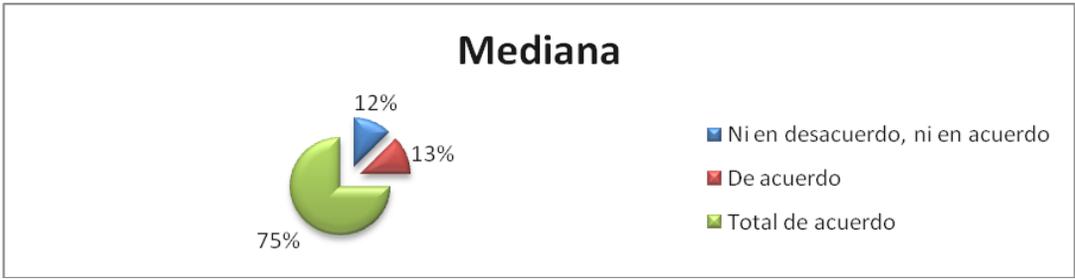
18.-Por favor indique si su empresa...

PC1 Cuenta con procesos de producción automatizados

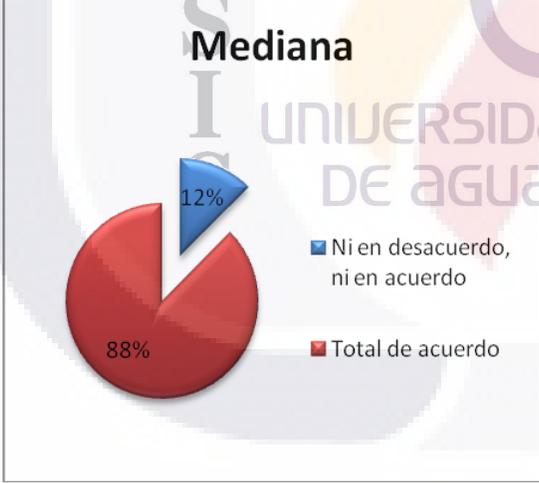
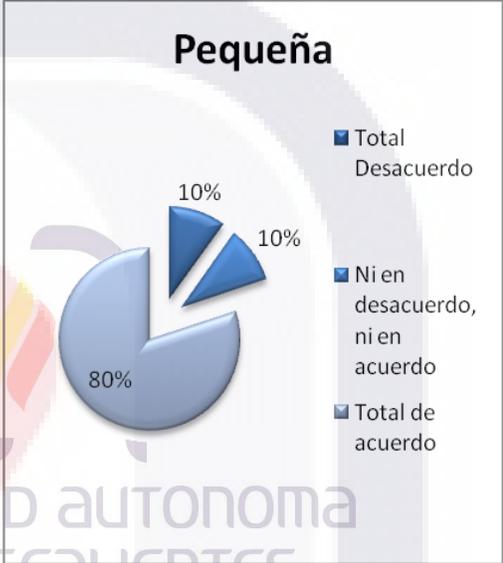
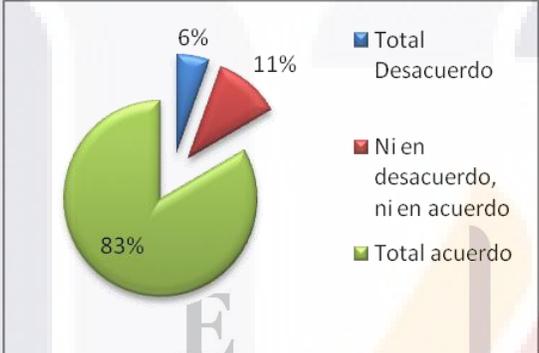


PC2 Cuenta con maquinaria que utiliza algún tipo de software

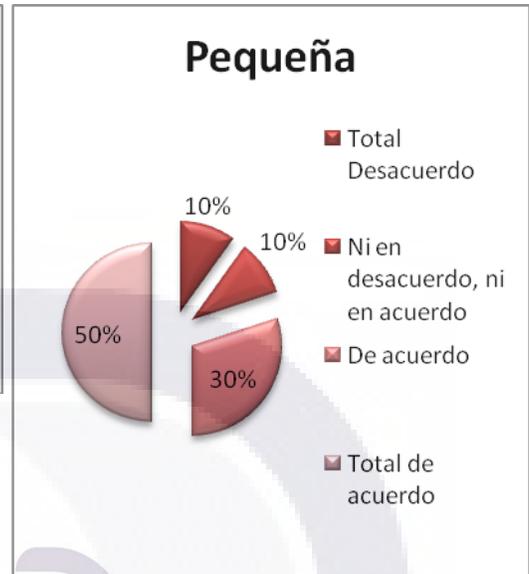
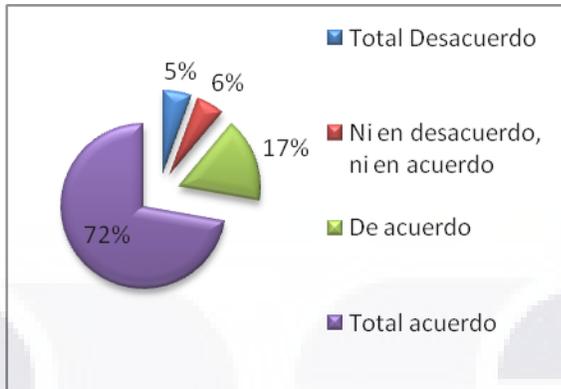




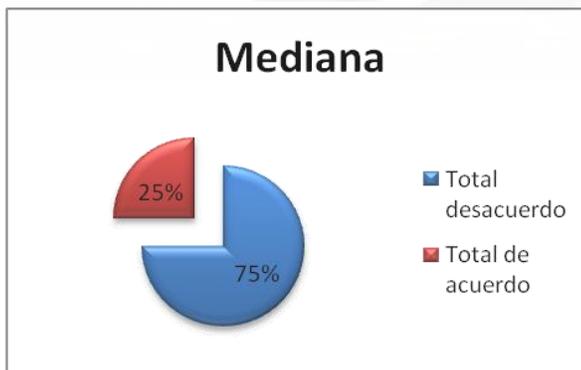
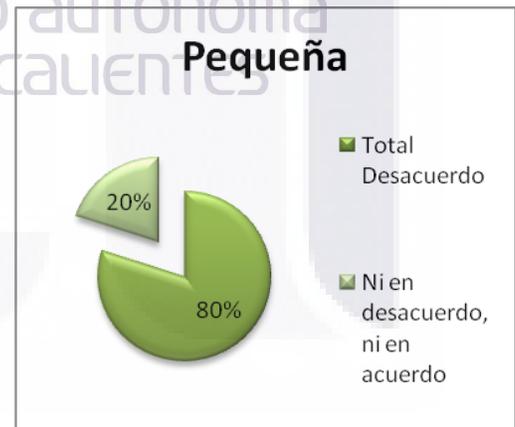
PC3 Cuenta con equipo mecánico tradicional



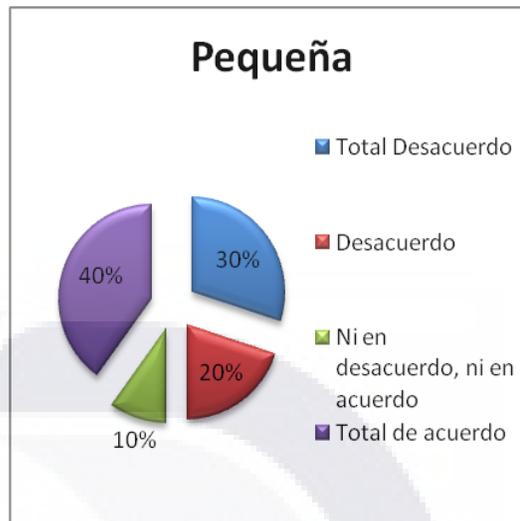
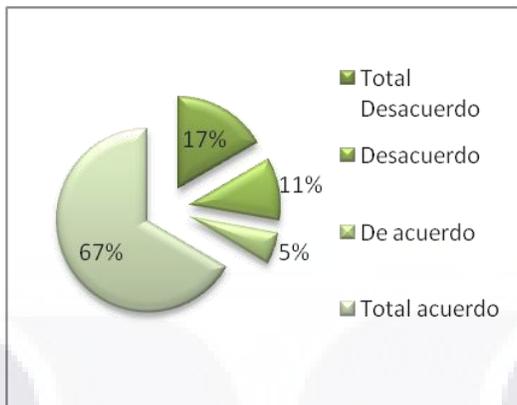
PC4 Cuenta con adaptaciones a las maquinas hechas por requerimientos propios



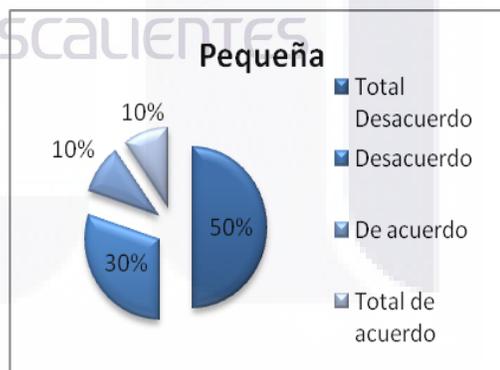
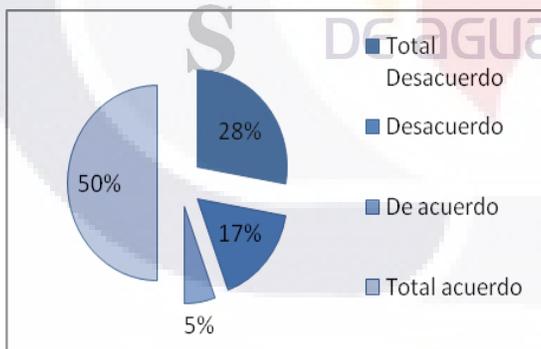
PC5 Cuenta con controles de calidad automatizados



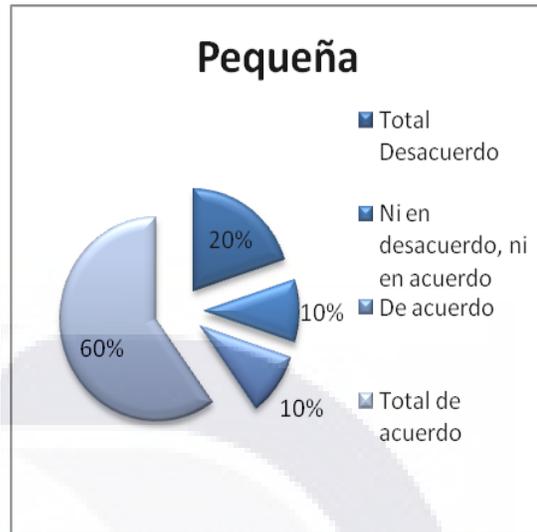
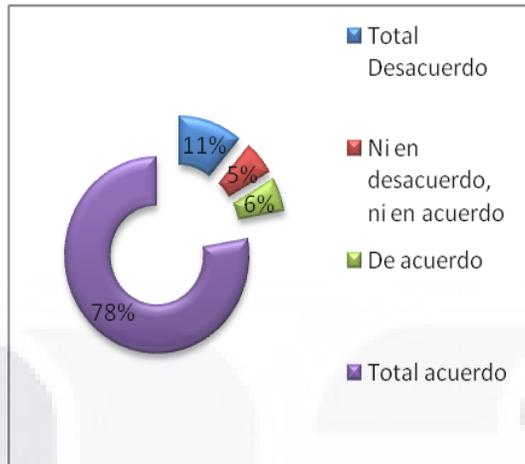
PC6 Cuenta con un registro de productividad



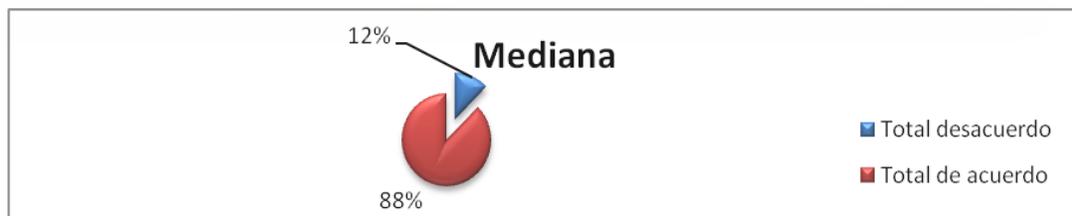
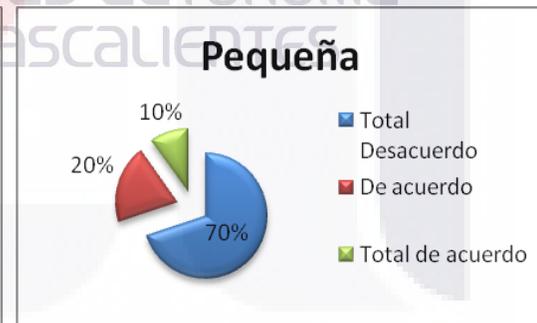
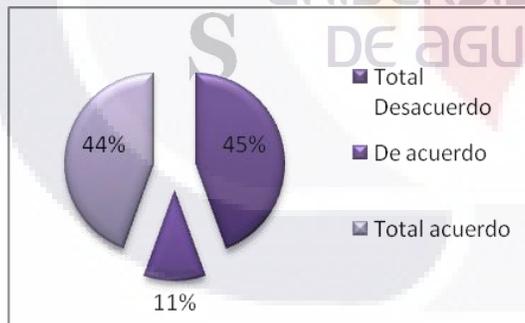
PC7 Cuenta con un plan maestro de producción



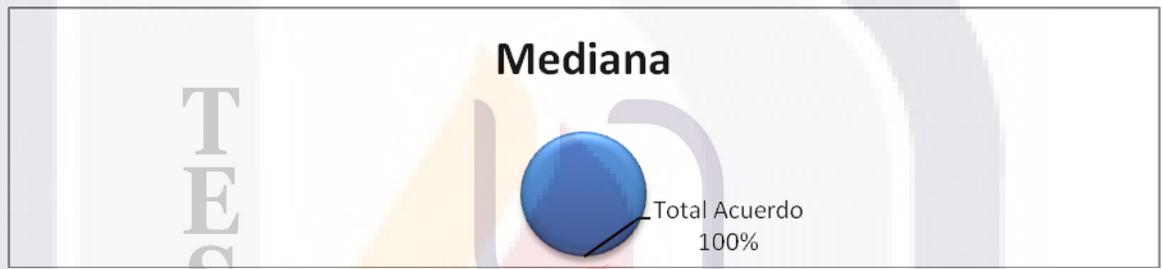
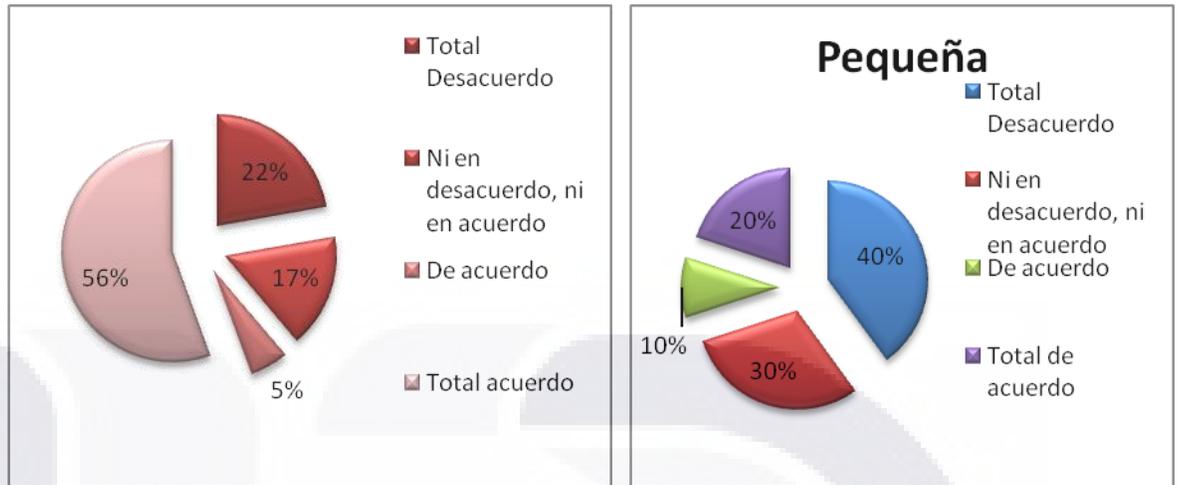
PC8 Cuenta con un control para el registro de la producción



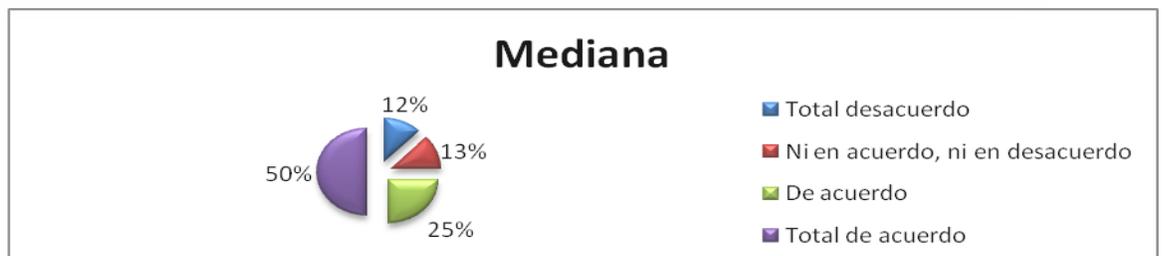
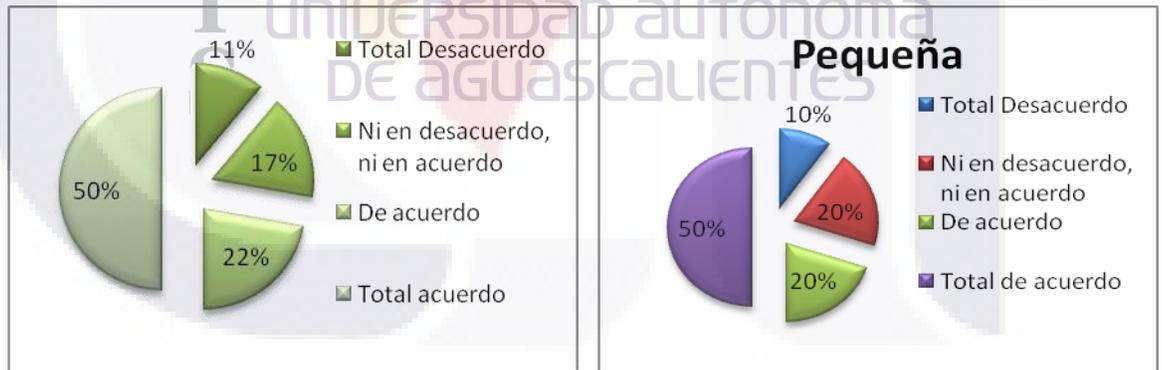
PC9 Cuenta con tecnología que en su mayoría es extranjera



PC10 Cuenta con tecnología desarrollada por la empresa

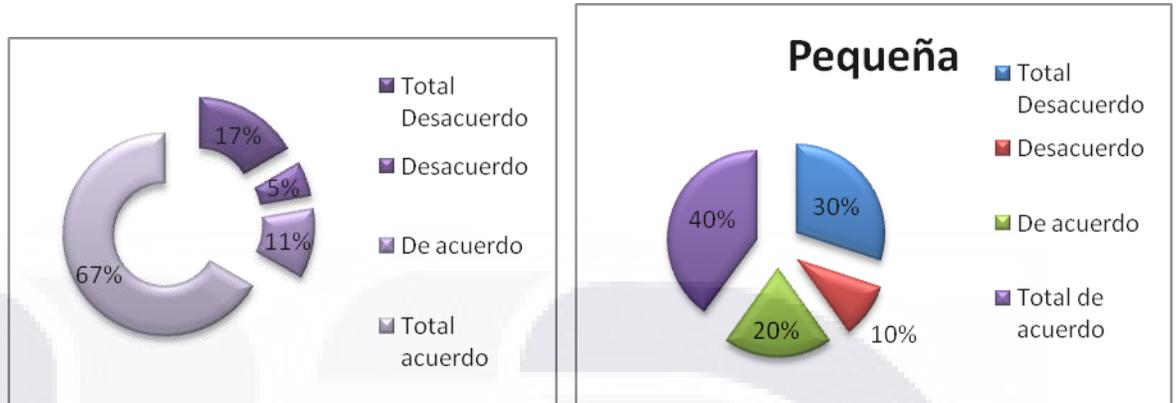


PC11 Cuenta con tecnología que en su mayoría es menor a 10 años.

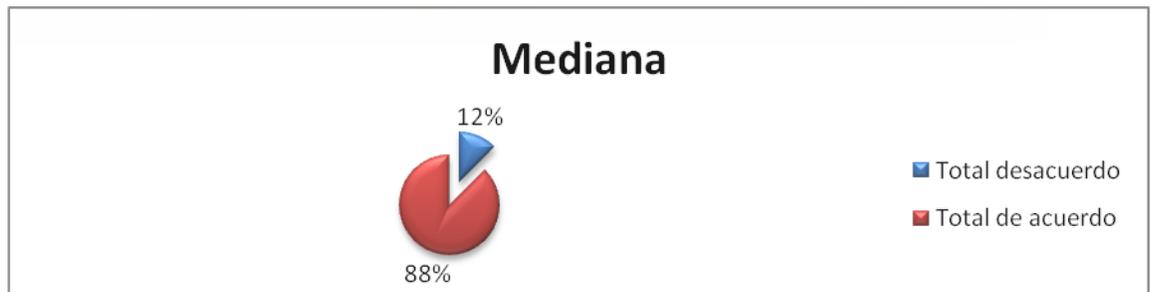
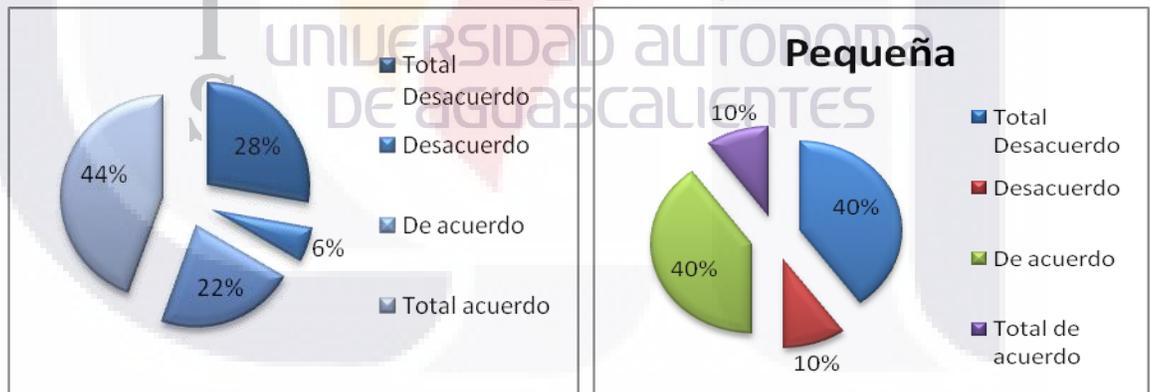


19.- Por favor indique si su empresa:

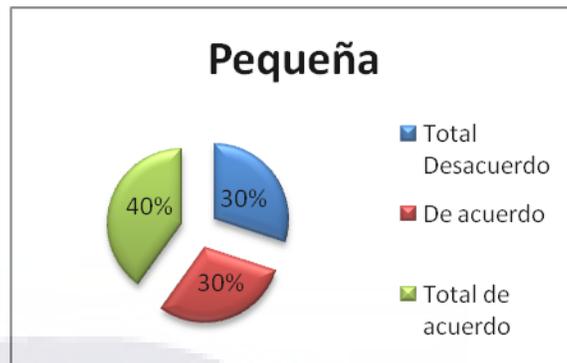
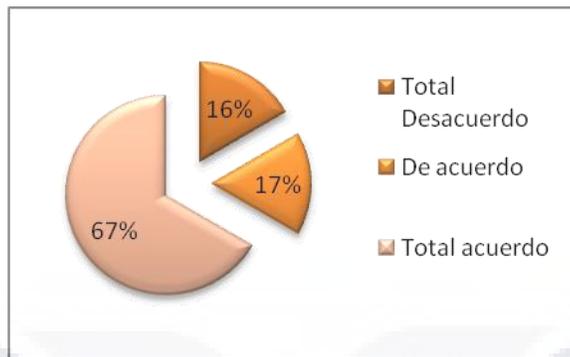
PCA1 Cuenta con un control estadístico del proceso de producción



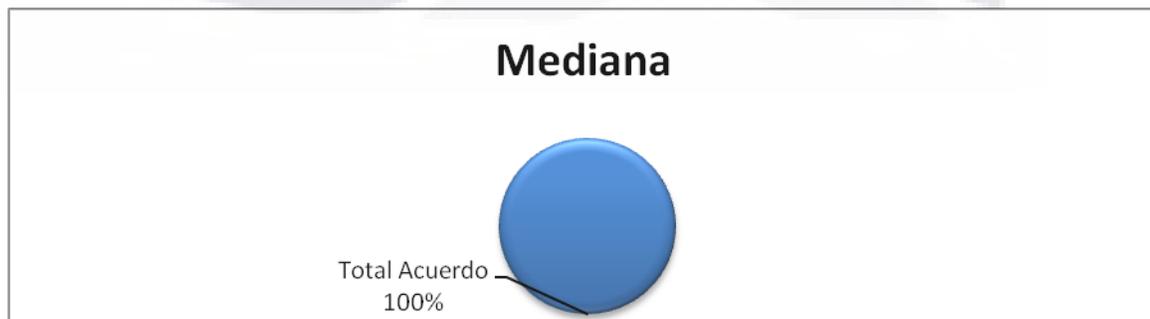
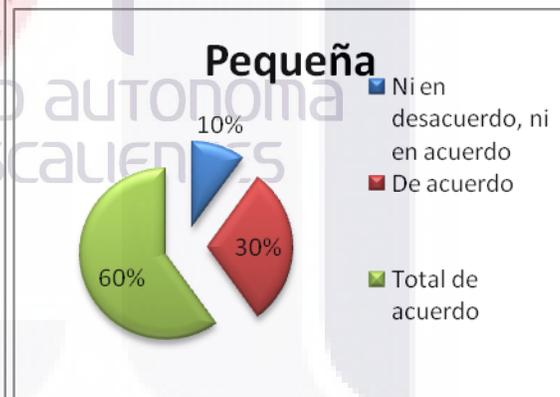
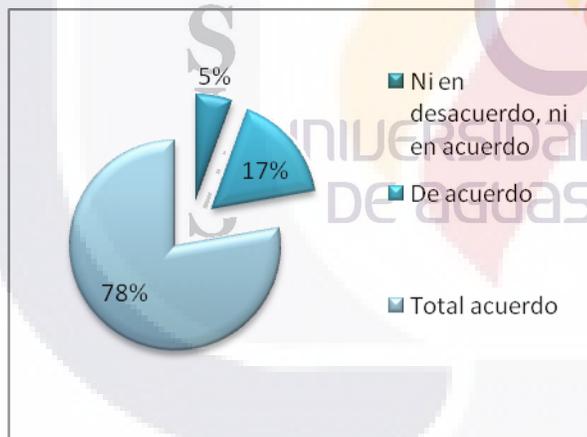
PCA2 Cuenta con una carta de control de procesos



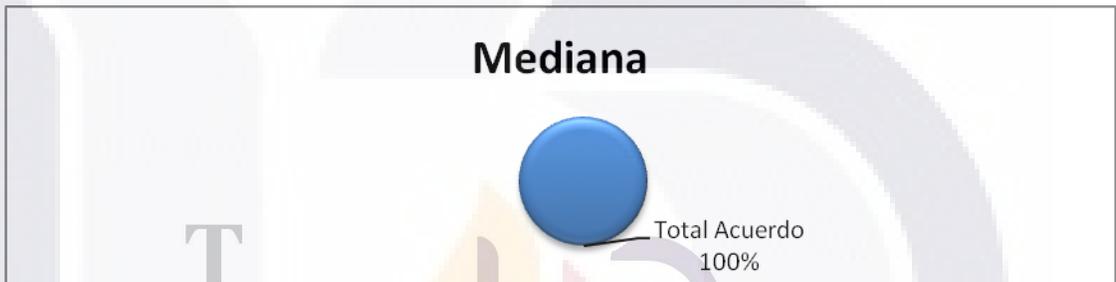
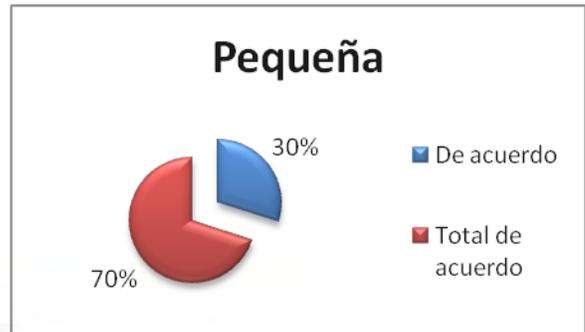
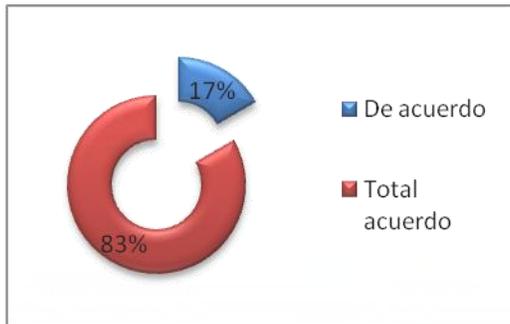
PCA3 Cuenta con un plan de mantenimiento de la maquinaria y equipo



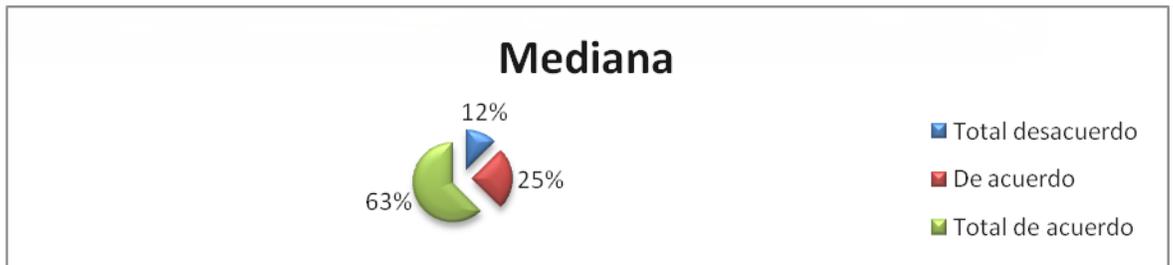
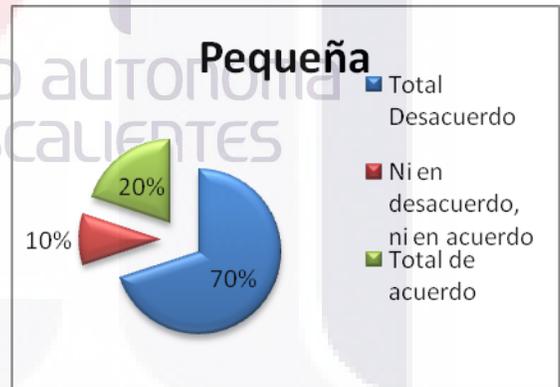
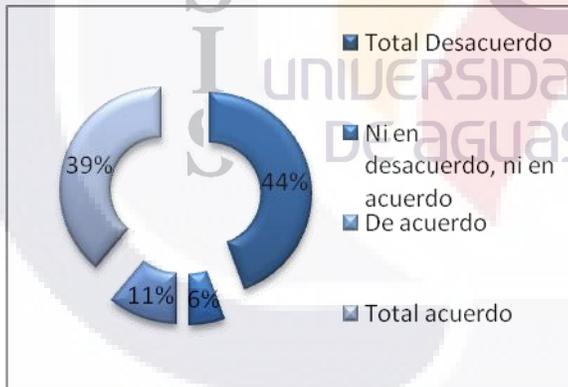
PCA4 Cuenta con un control de calidad



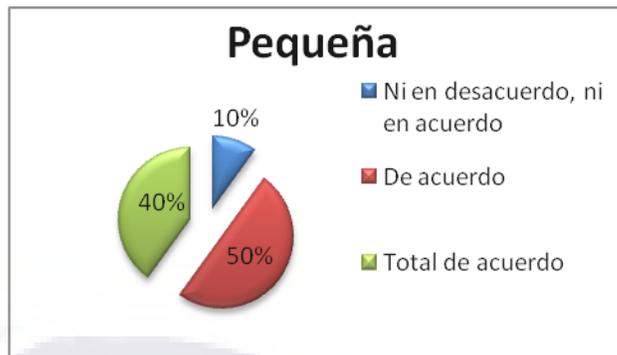
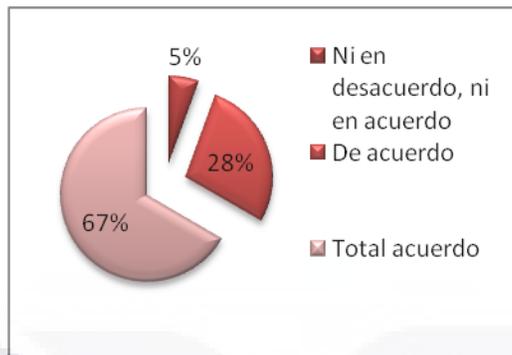
PCA5 Cuenta con un control de los insumos que requiere en producción.



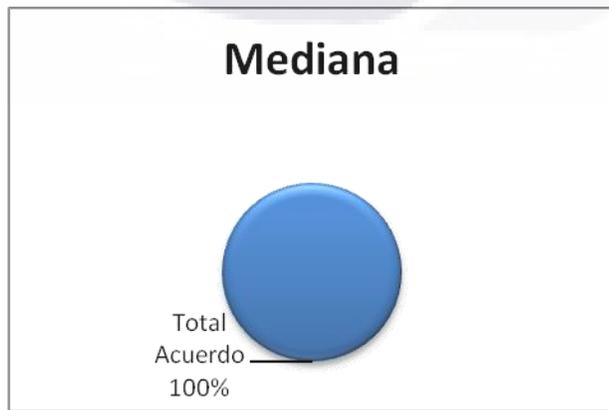
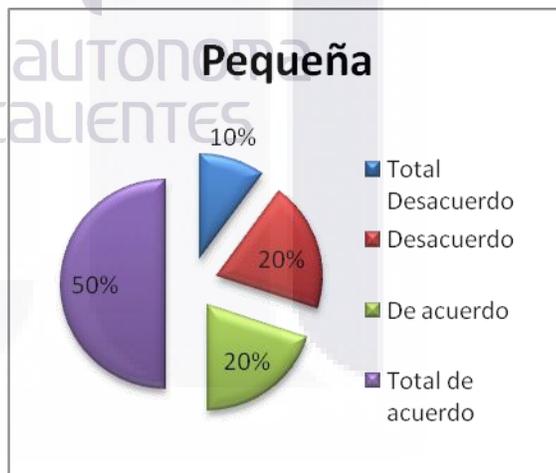
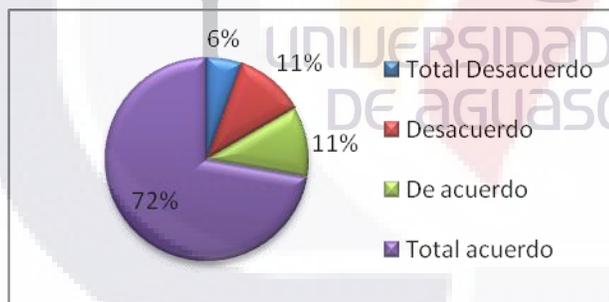
PCA6 Cuenta con proveedores en su mayoría extranjeros



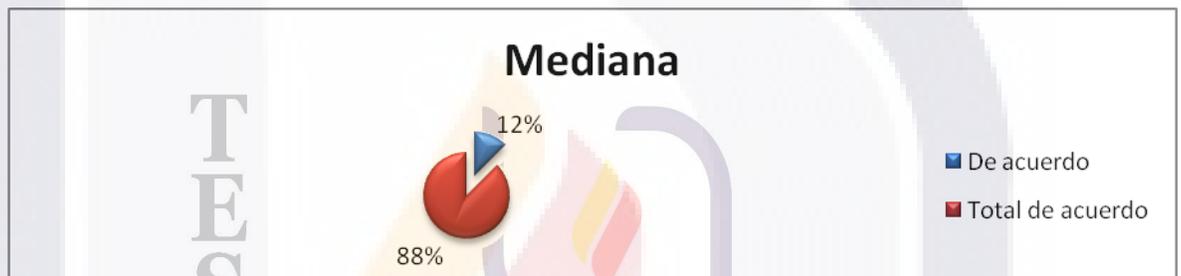
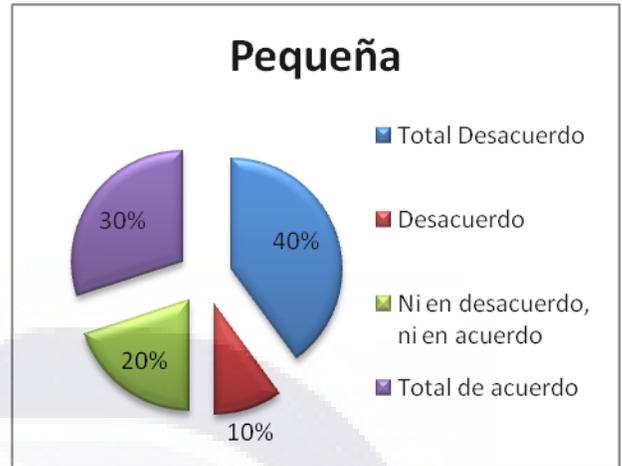
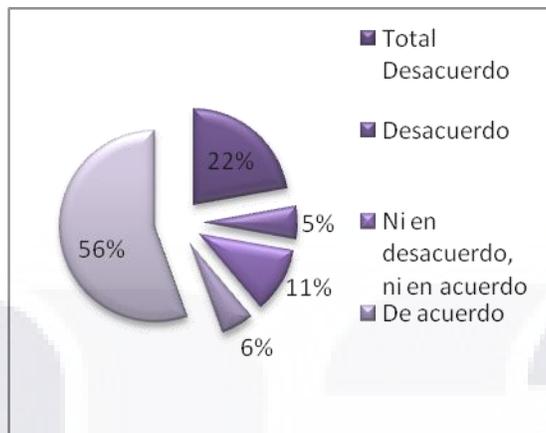
PCA7 Cuenta con personal experto dentro de los procesos



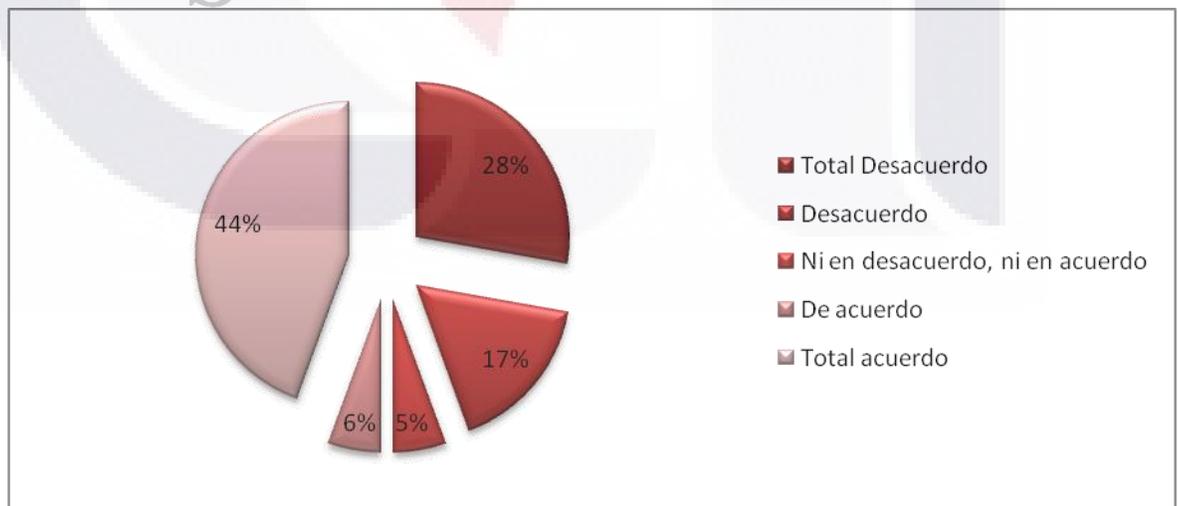
PCA8 Capacita al personal operativo con frecuencia

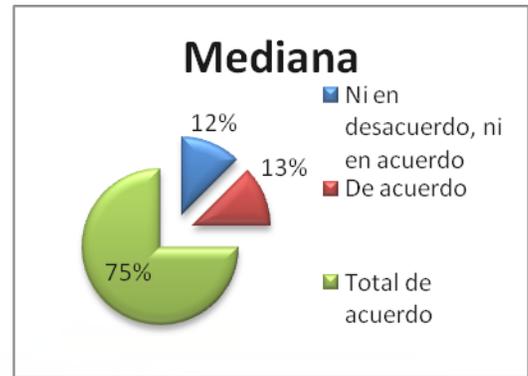
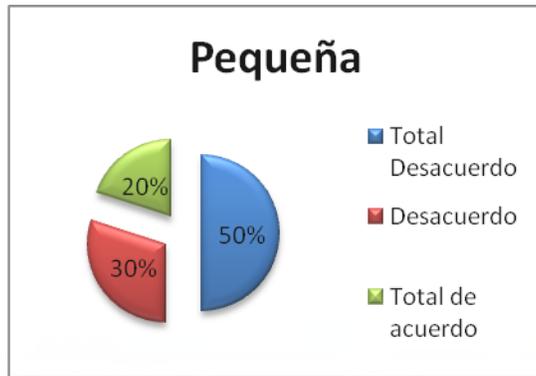


PCA9 Cuenta con un control estadístico de la productividad por maquina y/o operario

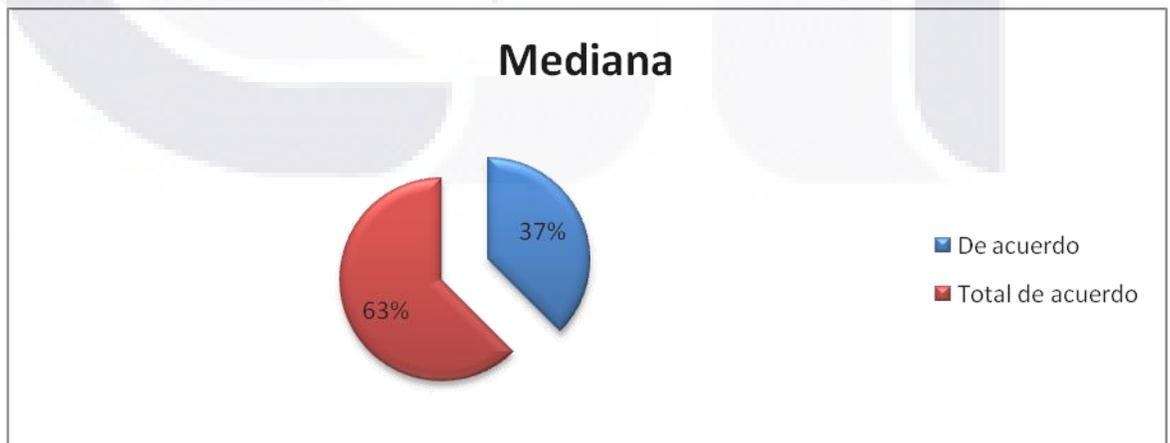
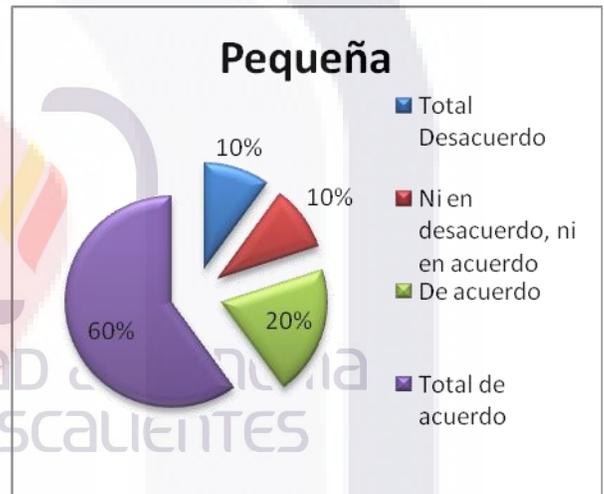
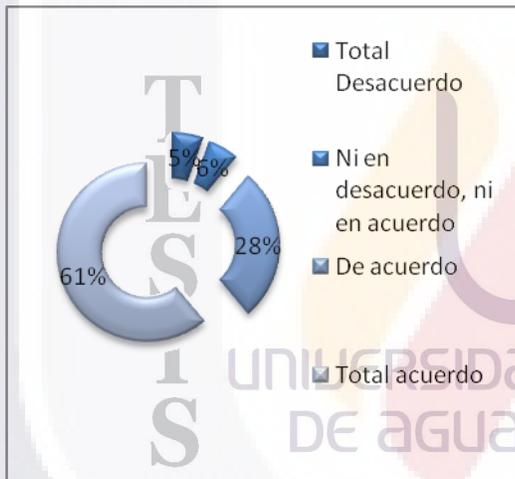


PCA10 Implementa con regularidad nuevos procesos para mejorar la producción

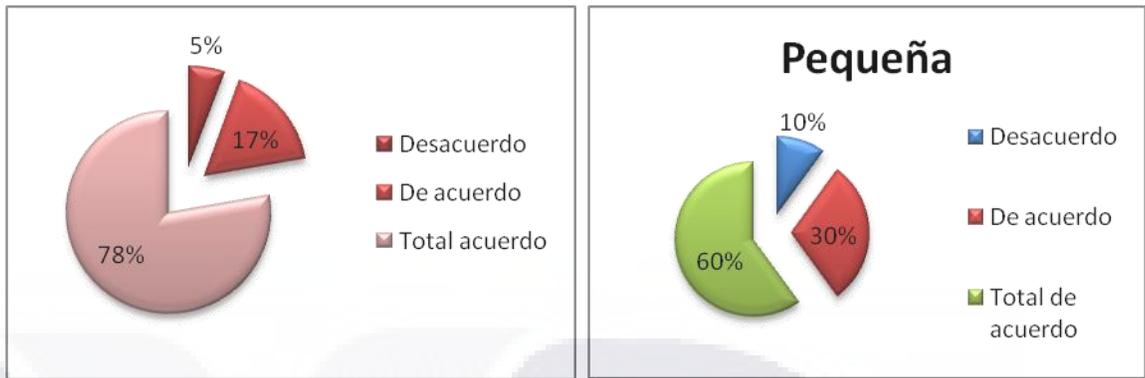




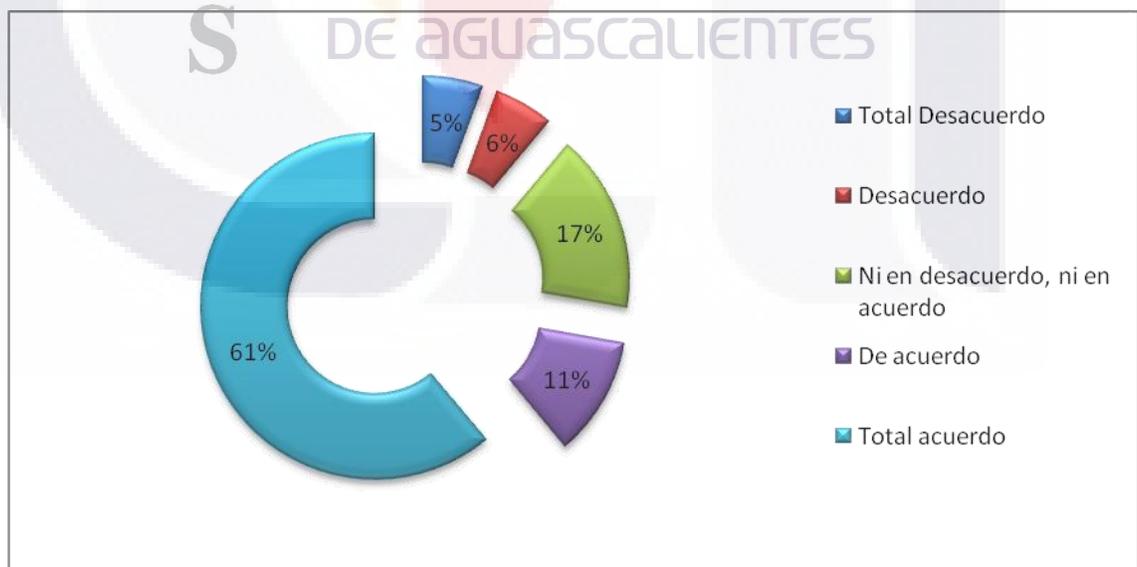
PCA11 Soluciona problemas en línea de producción rápida y eficientemente.

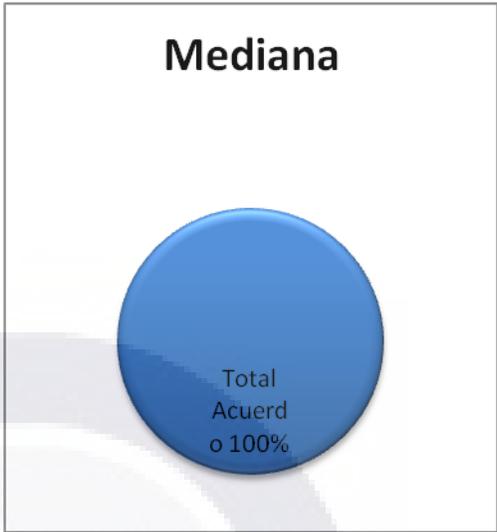


PCA12 Tiene procesos de control en los costos de producción.

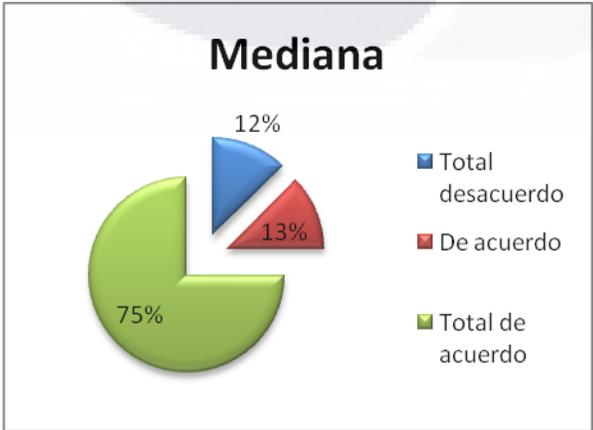
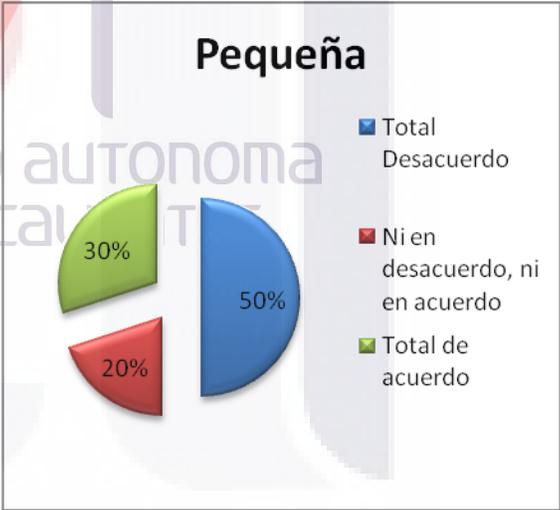
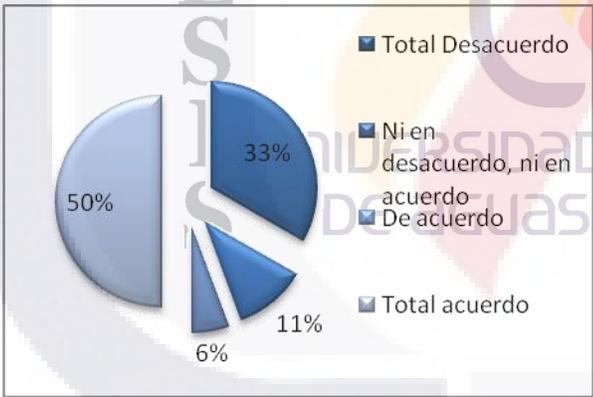


PCA13 Tiene sistemas de determinación del costo unitario del producto





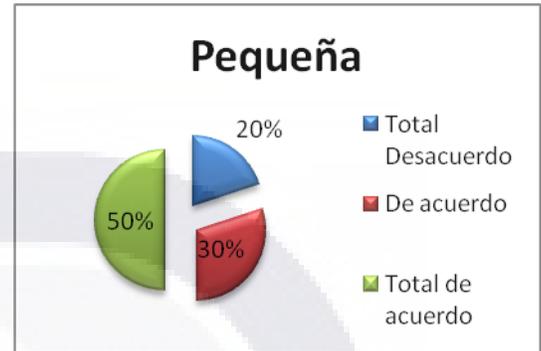
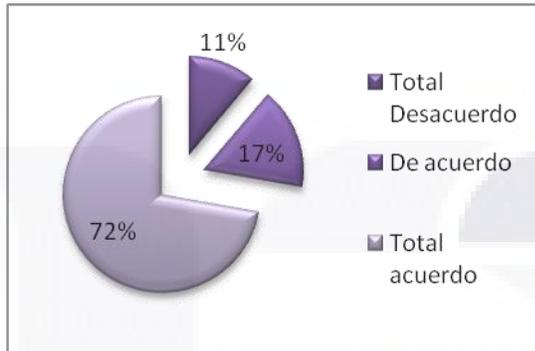
PCA14 Cuentan con asesoría externa por parte de expertos en producción



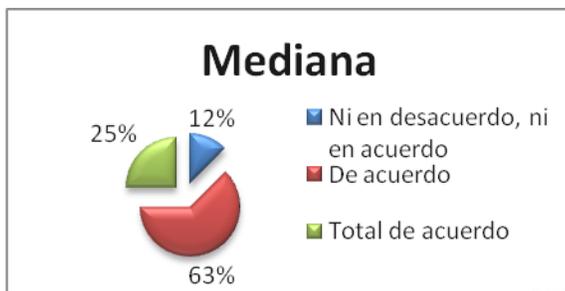
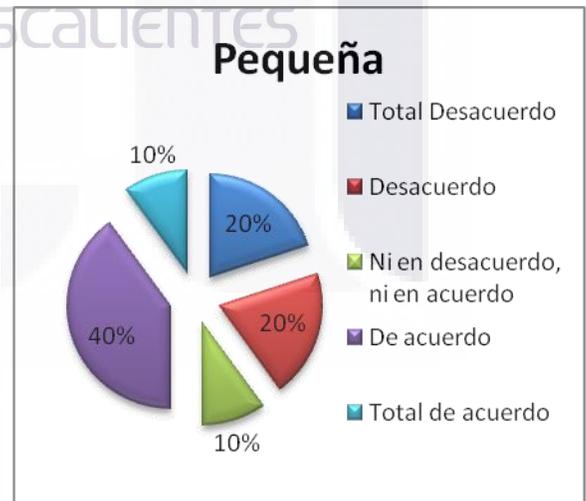
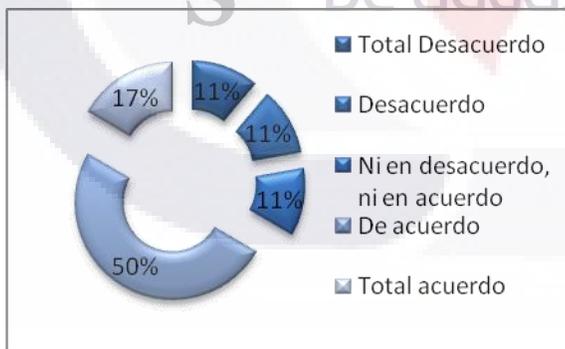
BLOQUE 6: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

20.- Por favor indique si su empresa:

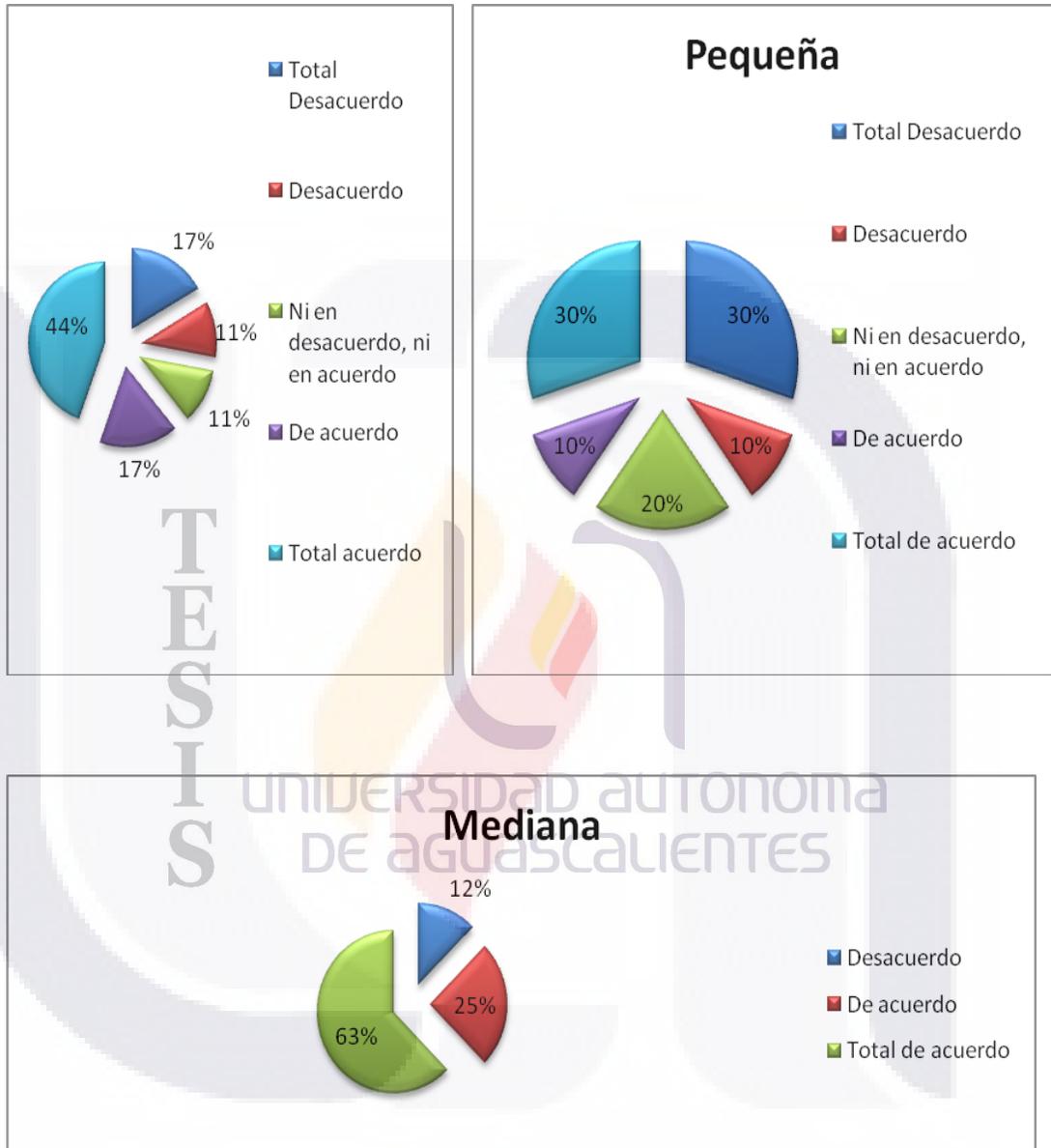
TI1 Tiene una tecnología de la información similar a la que maneja la industria



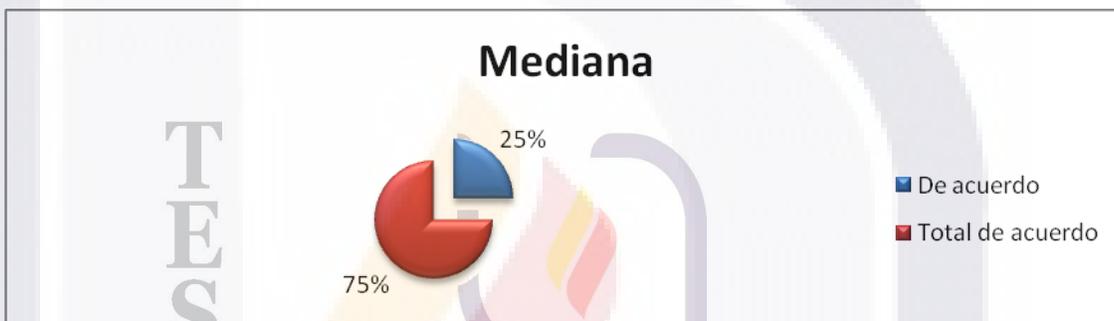
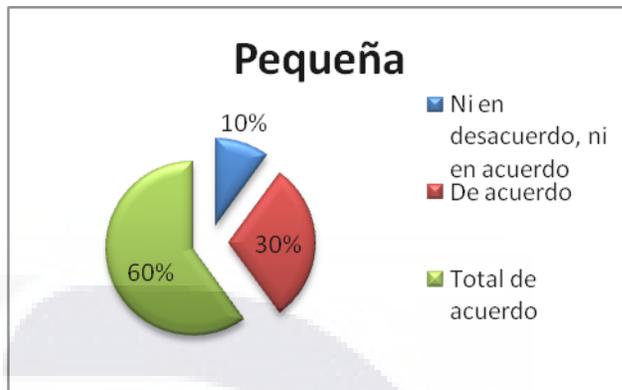
TI2 Tiene una tecnología de la información mejor de la que utiliza la competencia



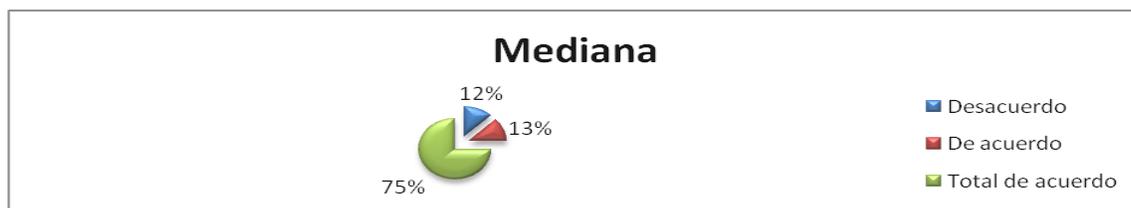
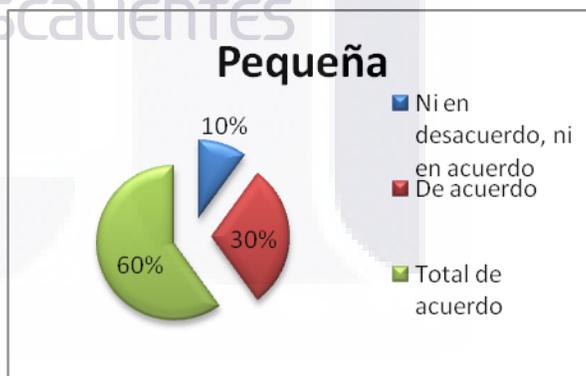
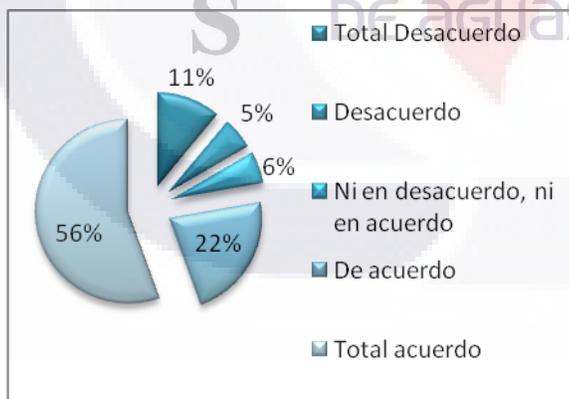
TI3 Tiene una tecnología de la información mejor de la que utilizan sus clientes



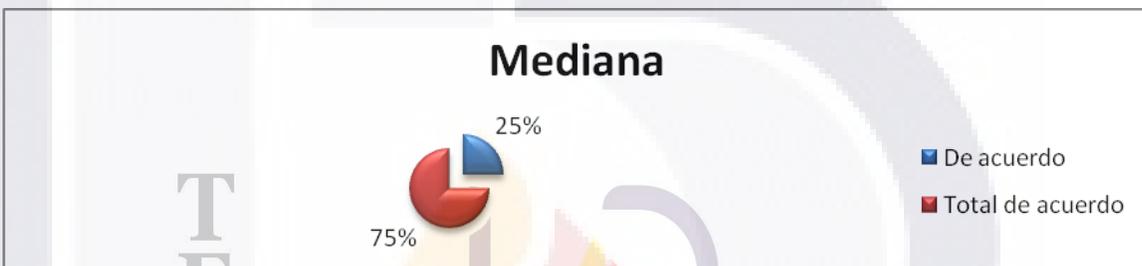
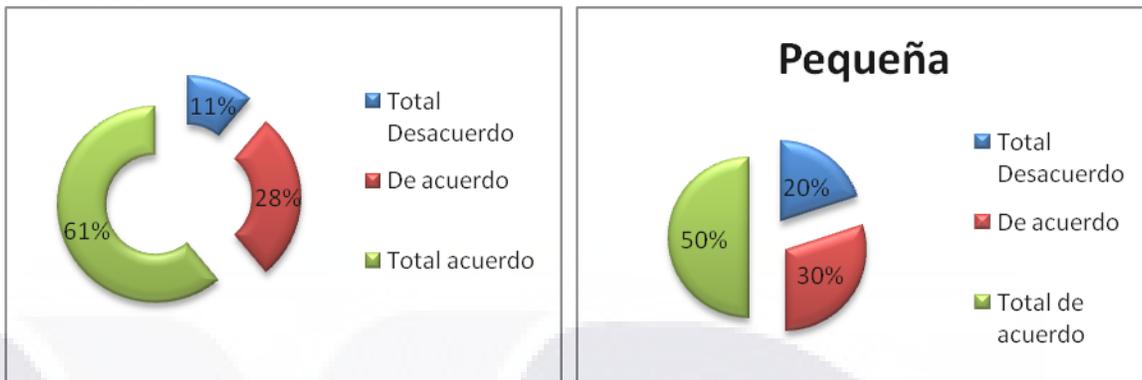
TI4 Utiliza comúnmente la información para negociar con sus proveedores



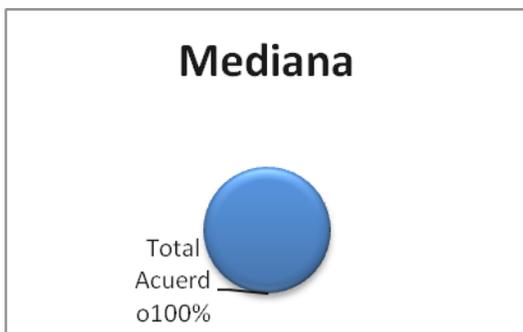
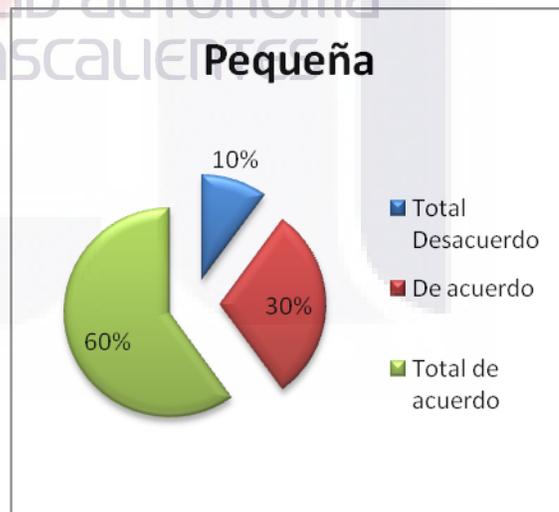
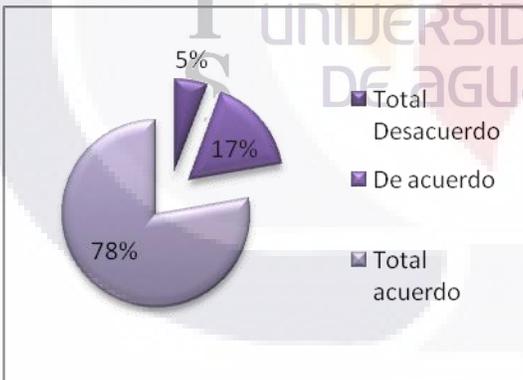
TI5 Utiliza comúnmente algún software en sus departamentos



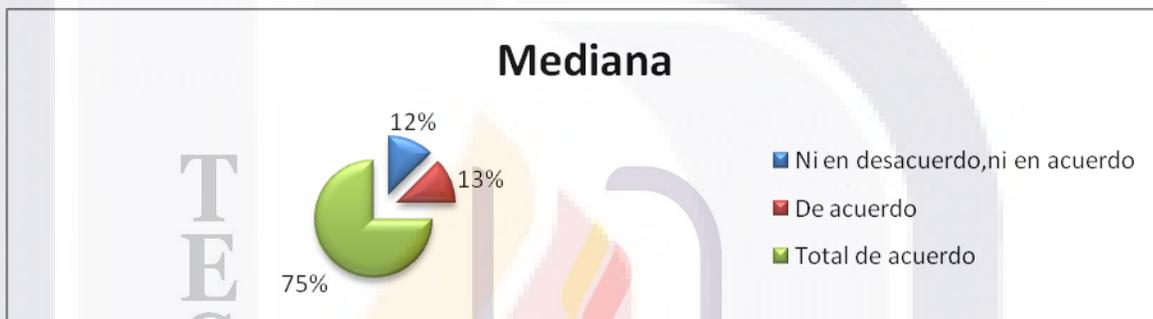
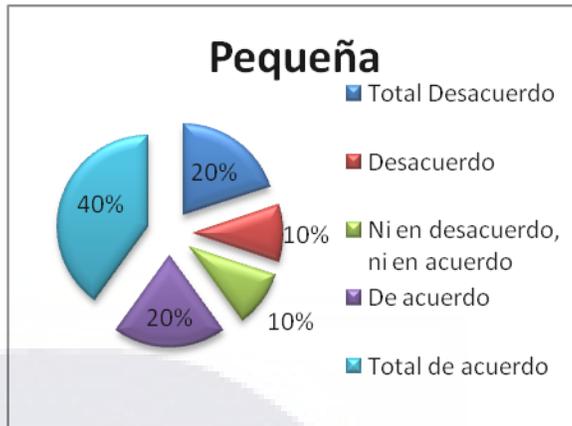
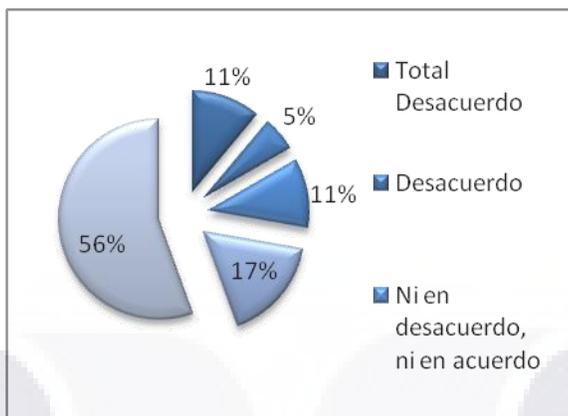
TI6 Tiene el personal capacitado para el manejo de la Tecnología de la información



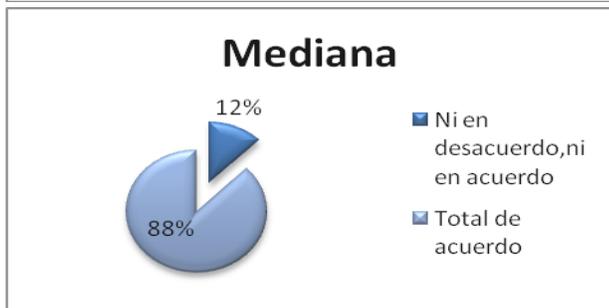
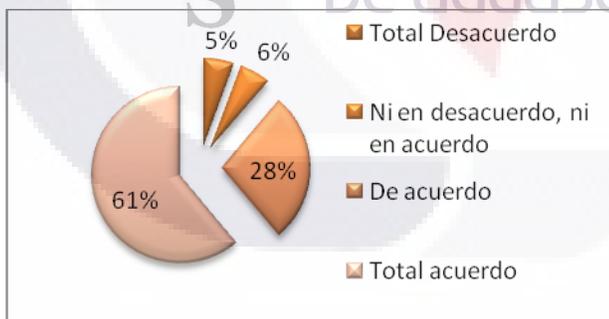
TI7 Utiliza comúnmente la tecnología de la información para la toma de decisiones



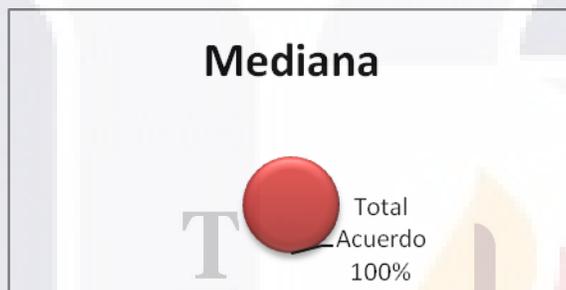
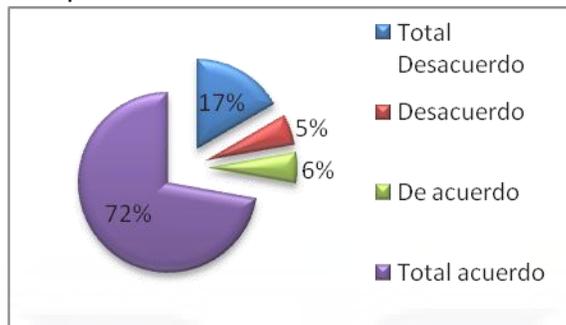
TI8 Actualiza constantemente los sistemas de información que utiliza



TI9 Actualiza regularmente los equipos de cómputo que tiene en su empresa



TI10 Se asesora con expertos cuando comprar algún software o equipo de cómputo



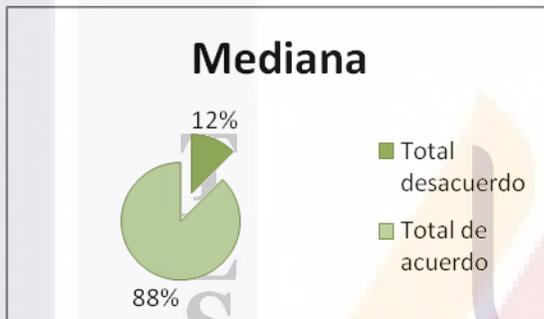
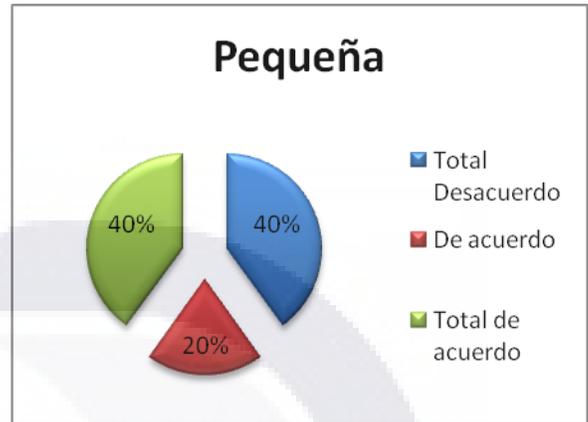
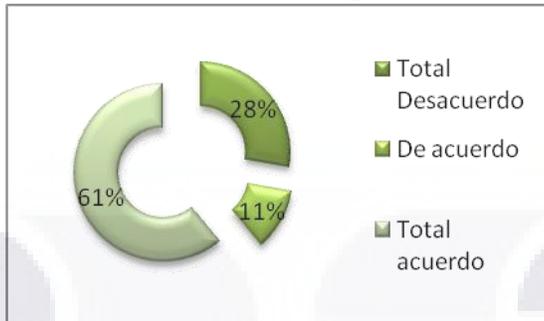
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

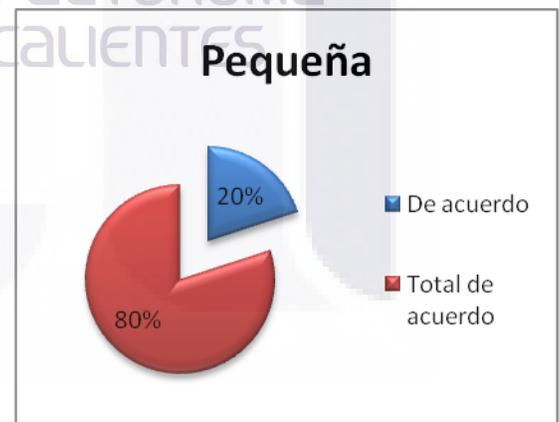
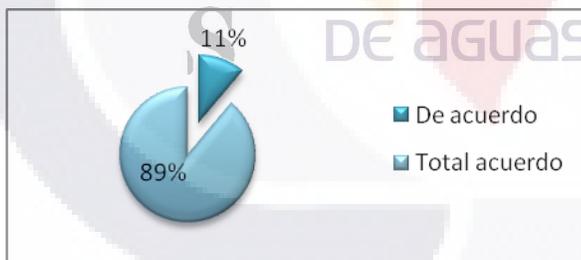
BLOQUE 7: MARKETING Y VENTAS

21.- Por favor indique si su empresa...

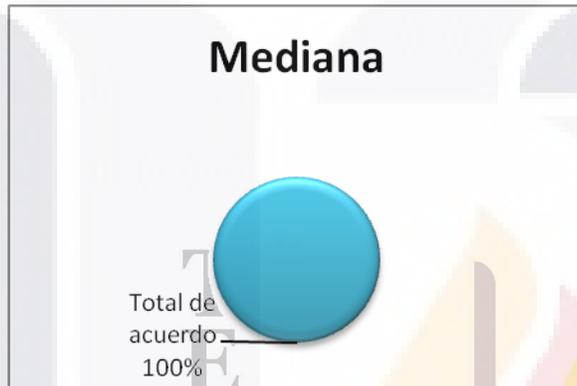
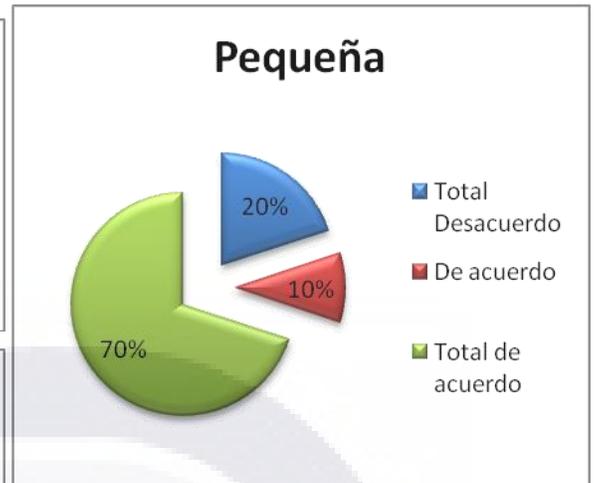
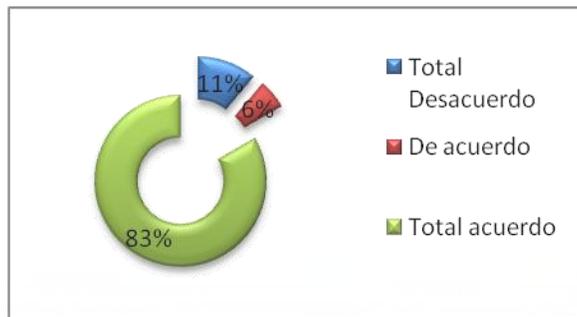
MV1 Tiene la marca registrada de sus productos



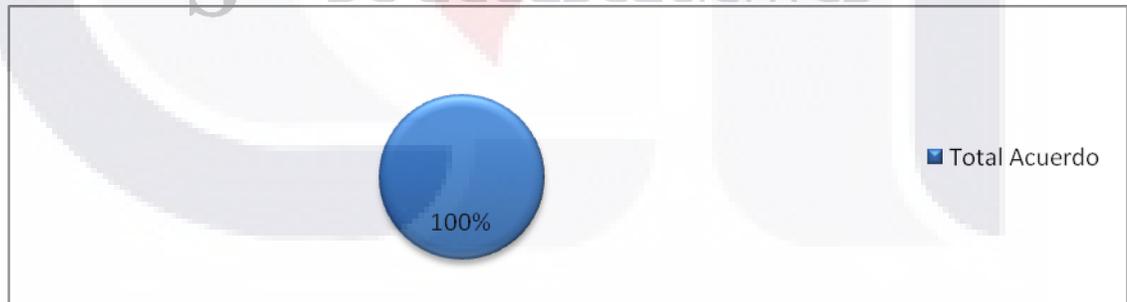
MV2 Se distingue por la calidad de sus productos



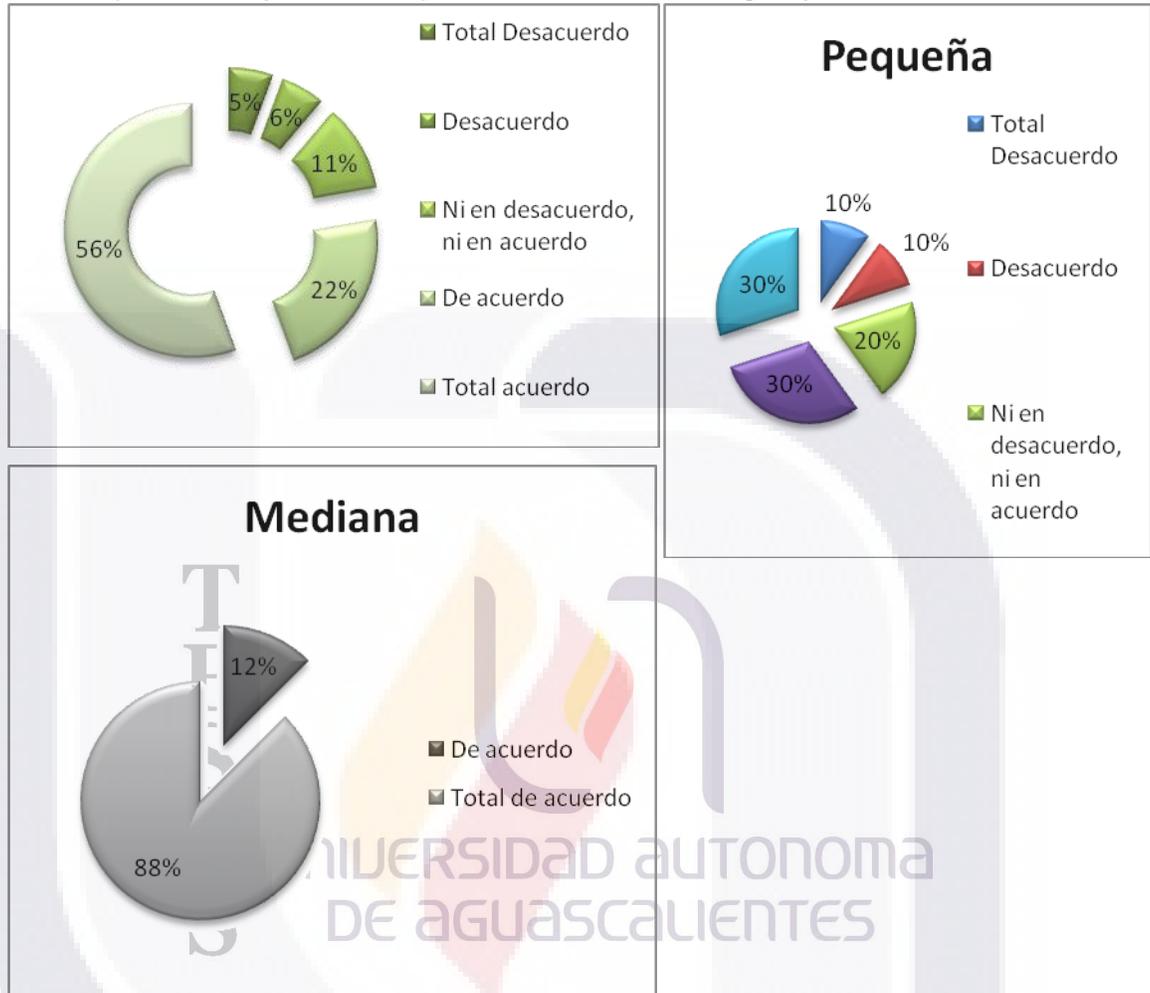
MV3 Invierte recursos necesarios en el desarrollo de nuevos productos



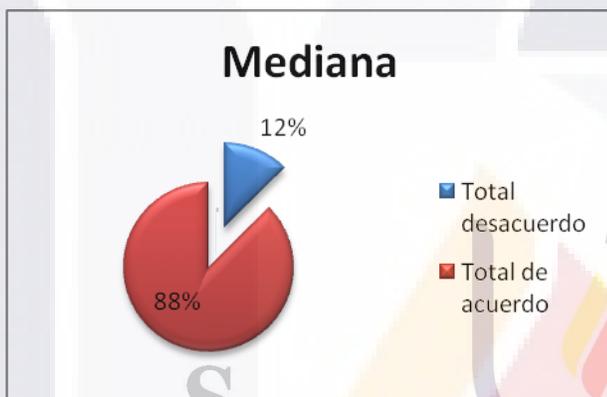
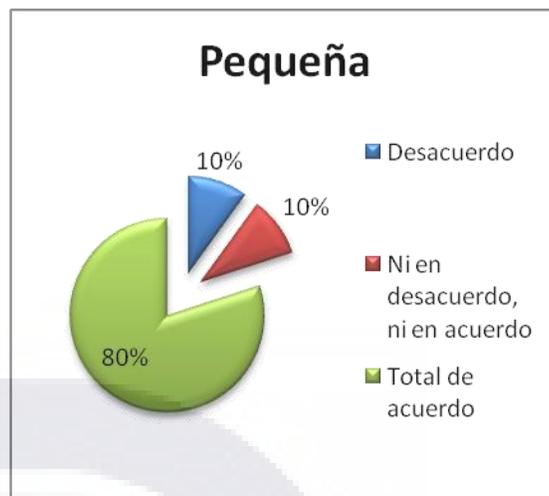
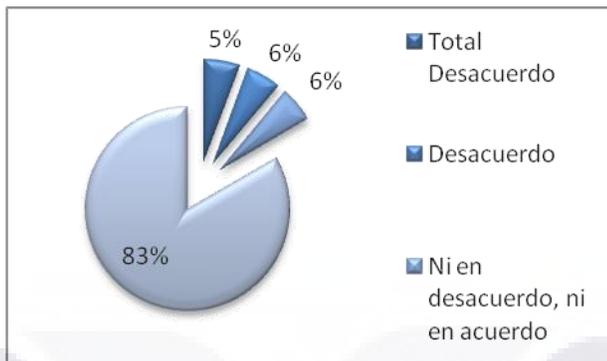
MV4 Tiene clientes en su mayoría locales y /o nacionales



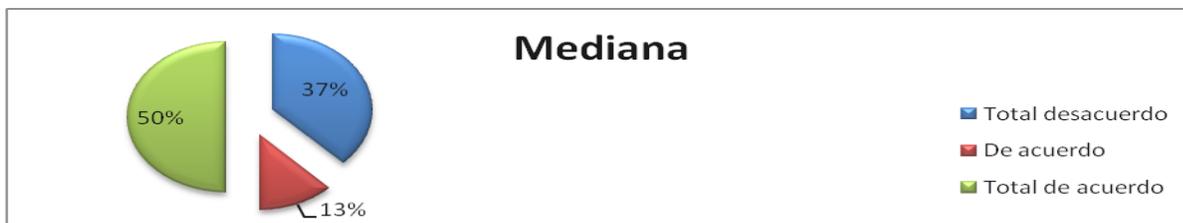
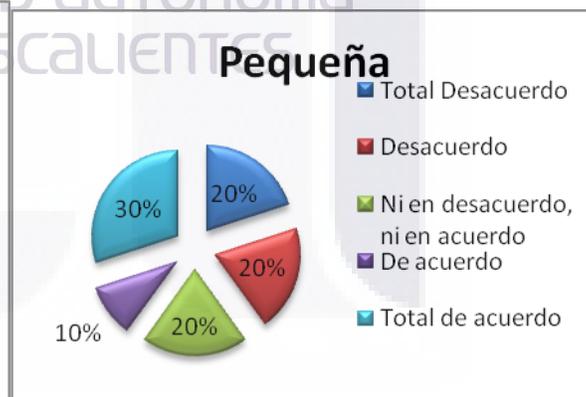
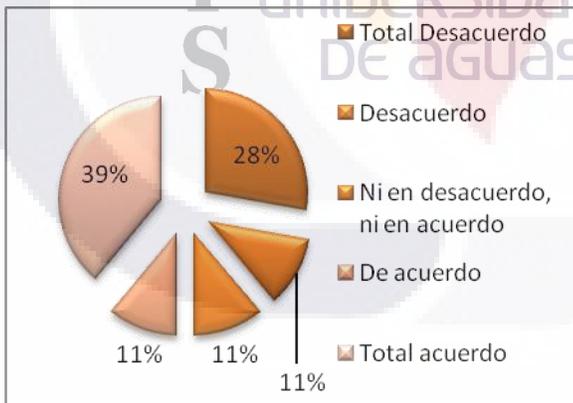
MV5 Tiene un diseño de la marca, logotipo, símbolo, lema, el embalaje, etc. De sus productos y servicios para maximizar su imagen y comercialización



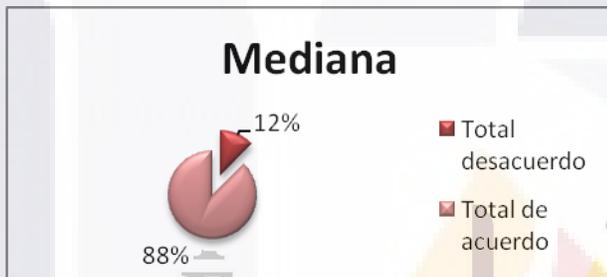
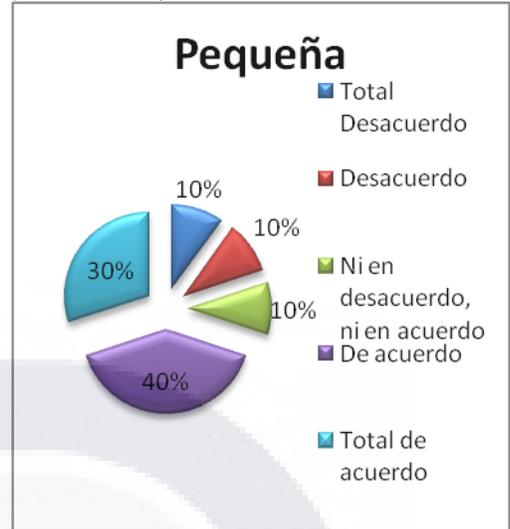
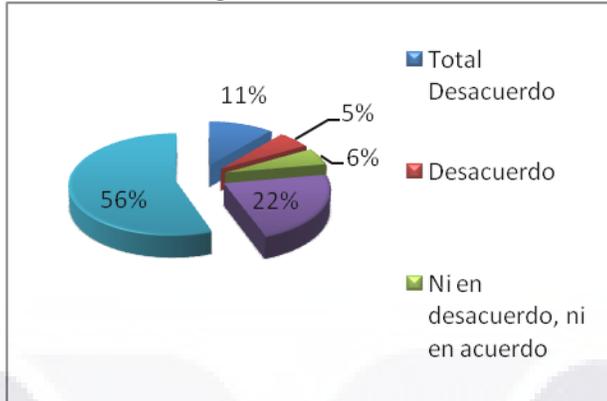
MV6 Aplica estrategia de precios



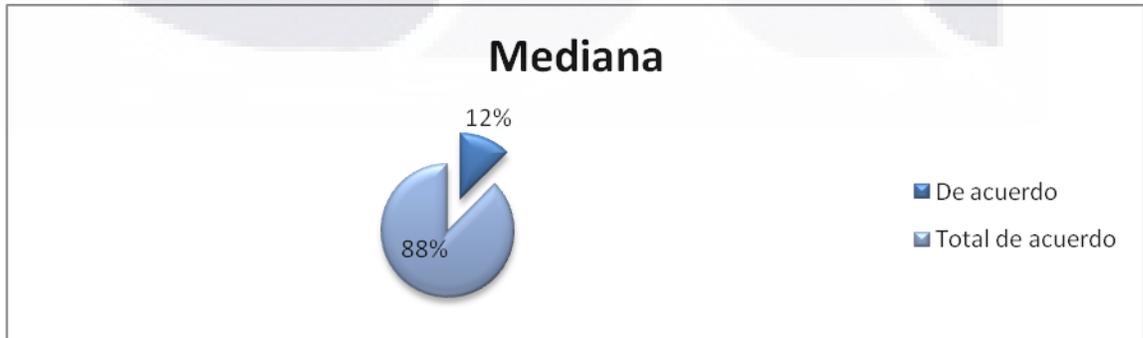
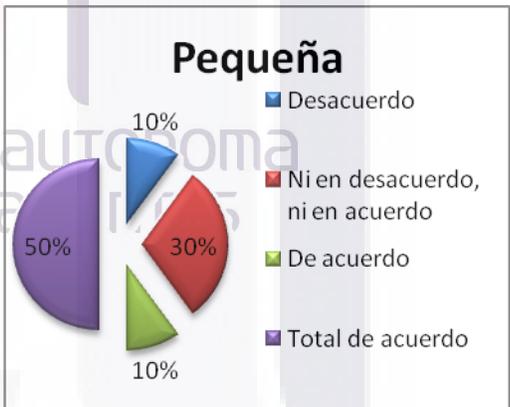
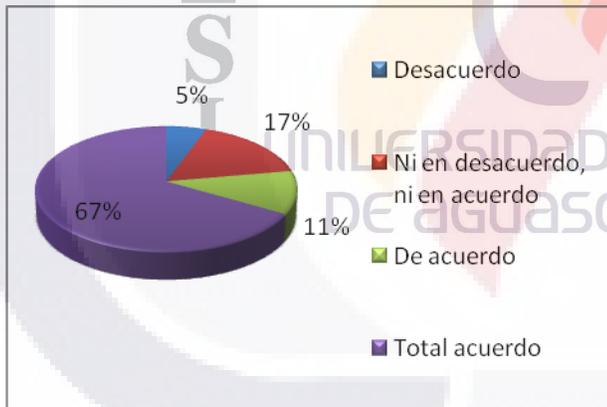
MV7 Cuenta con presupuestos o pronósticos de ventas



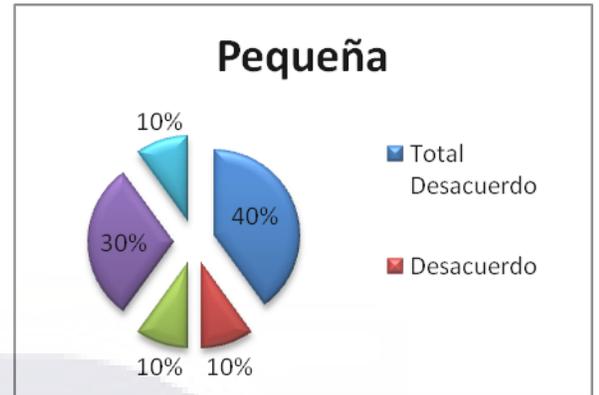
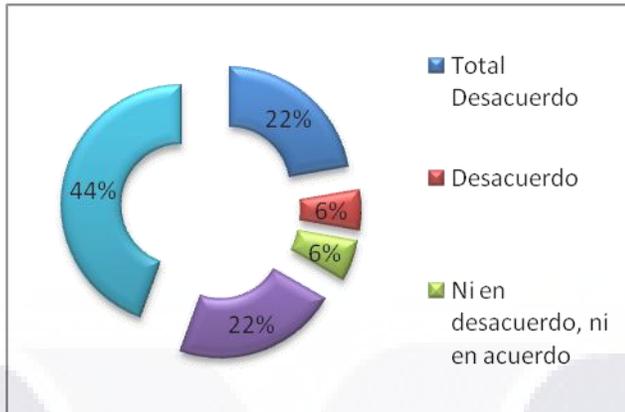
MV8 Utiliza agentes de ventas altamente capacitados y eficientes



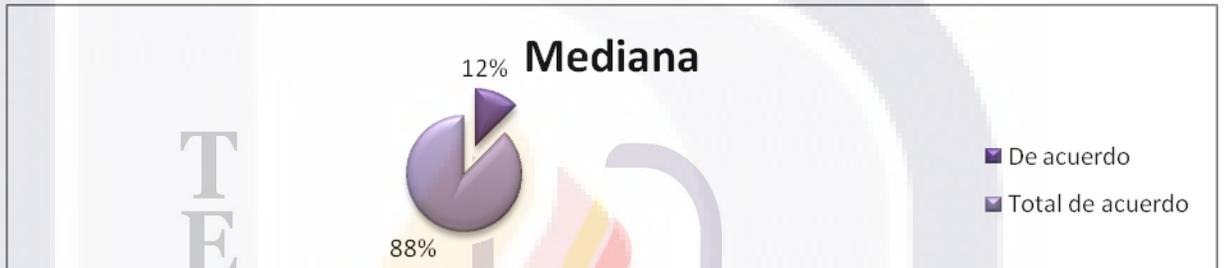
MV9 Resuelve eficientemente sus problemas de logística



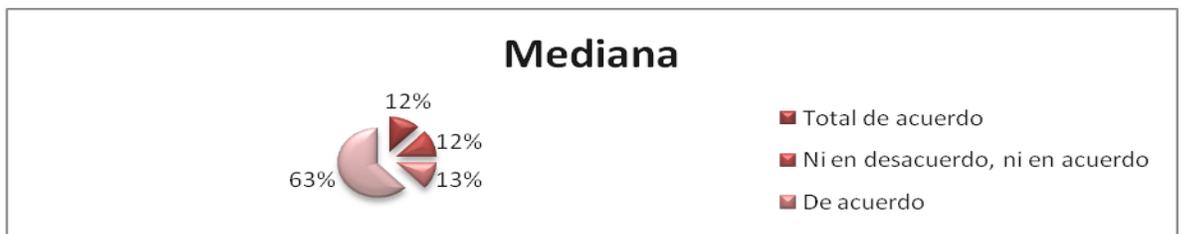
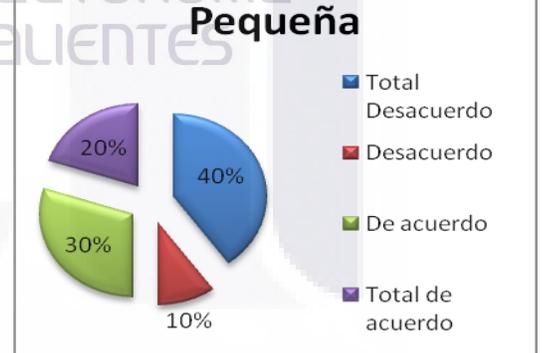
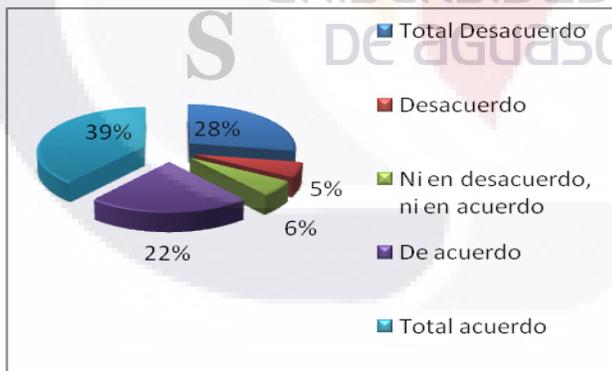
MV10 Utiliza un software para controlar los pedidos, producción, y las



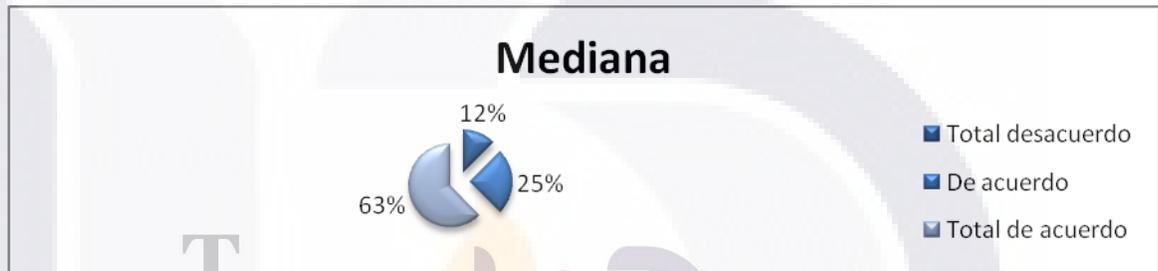
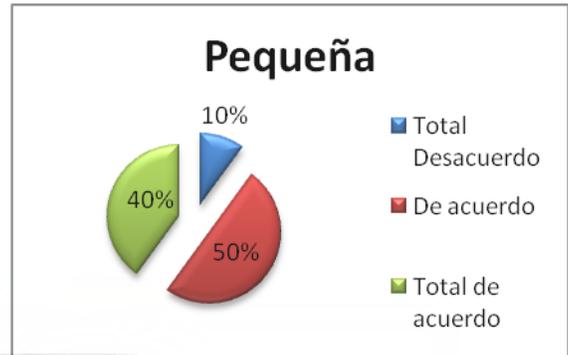
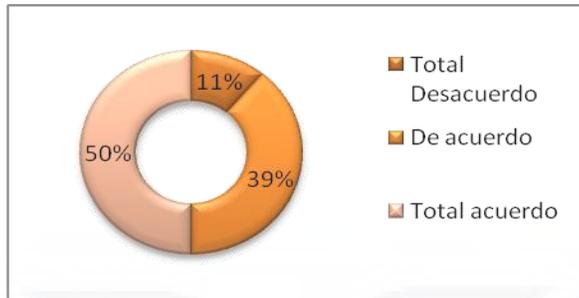
entregas



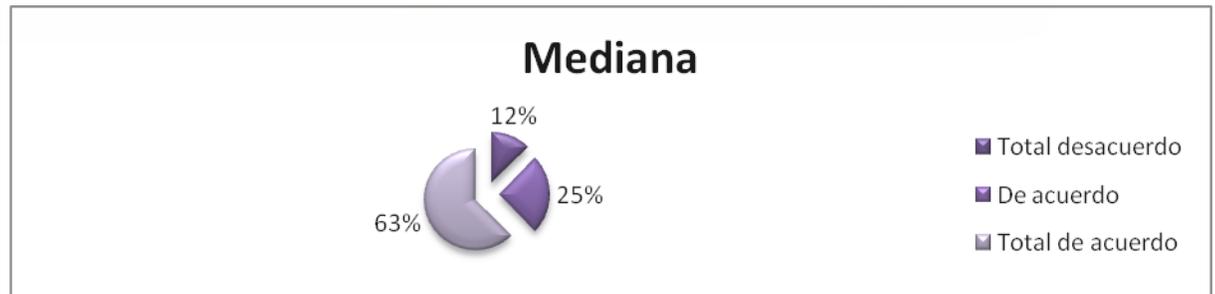
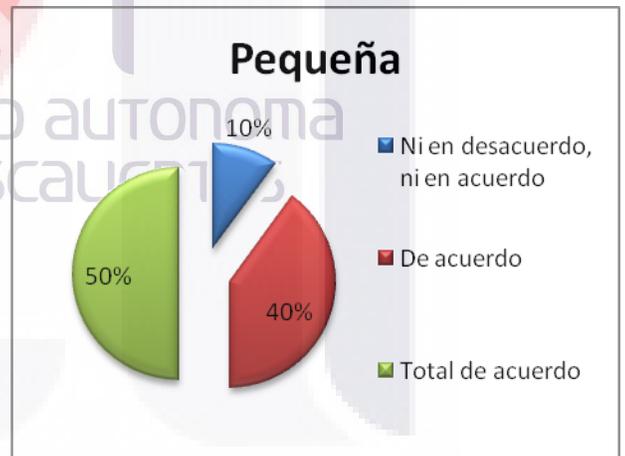
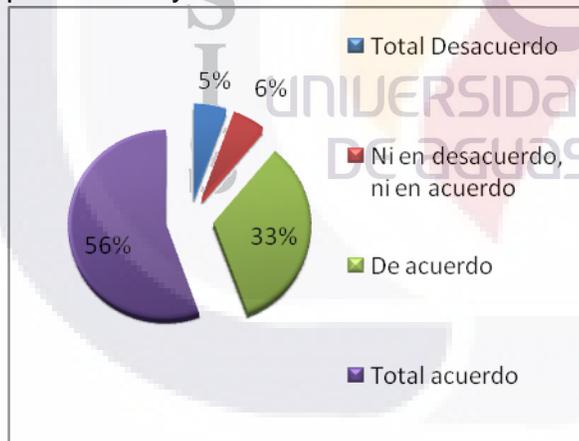
MV11 Cuenta con procedimientos y políticas para la promoción y venta de sus productos



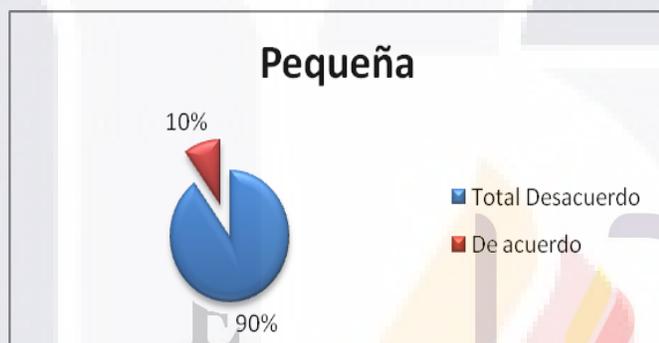
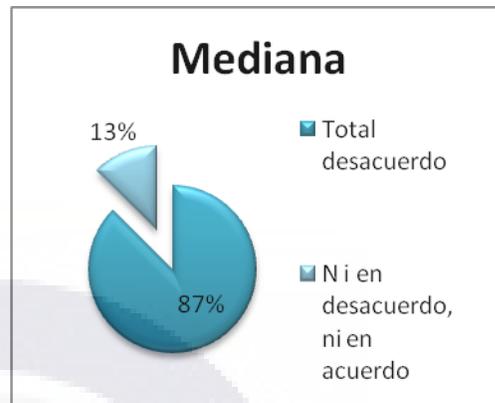
MV12 Tiene estructurada su fuerza de ventas de acuerdo a las necesidades del mercado



MV13 Tiene la adecuada comunicación y relación entre su departamento de producción y ventas



MV14 Cuenta con asesoría externa por parte de expertos en el área de Mkt y Ventas

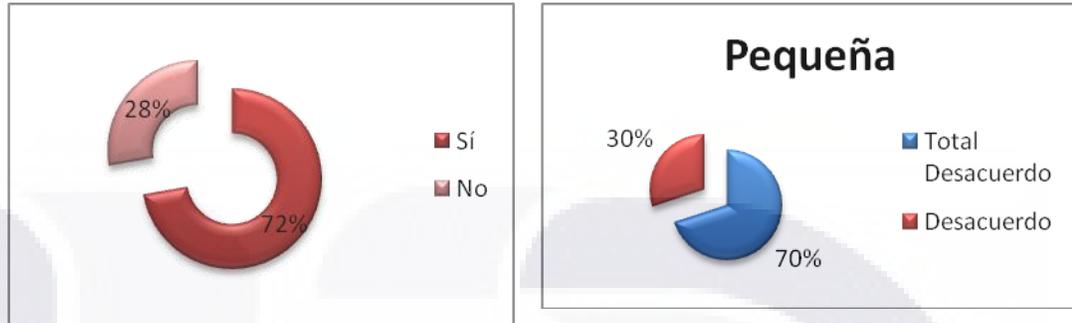


TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

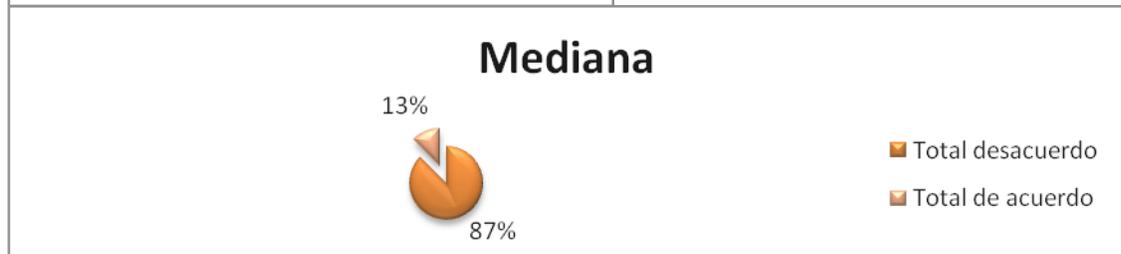
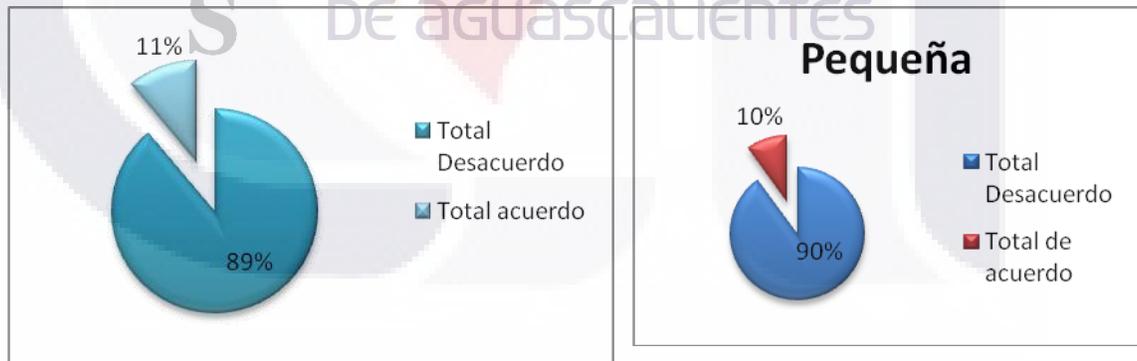
BLOQUE 8: OPCIONAL

22.-Por último, usted estaría dispuesto a participar con su organización en alguna actividad de vinculación con la Universidad Autónoma de Aguascalientes (Específicamente con los programas de Posgrados)

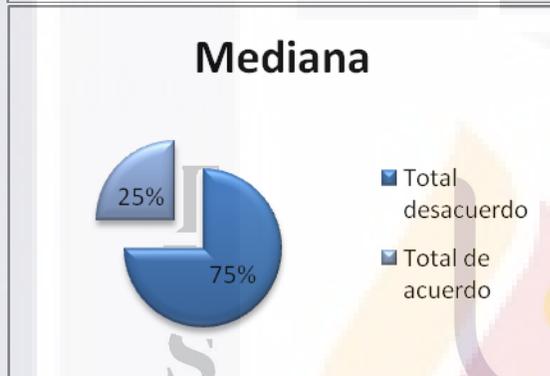
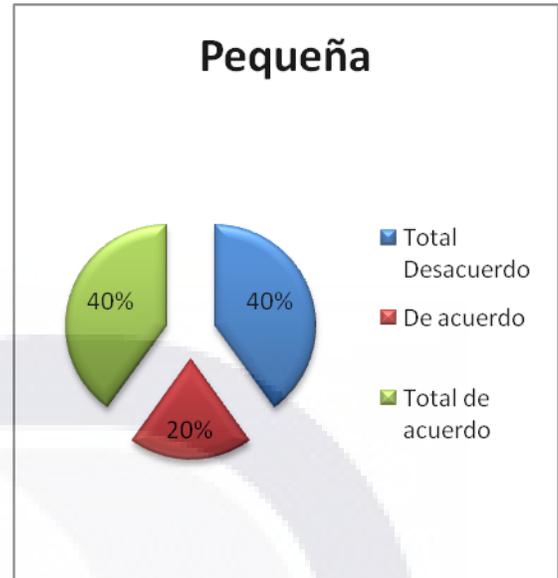
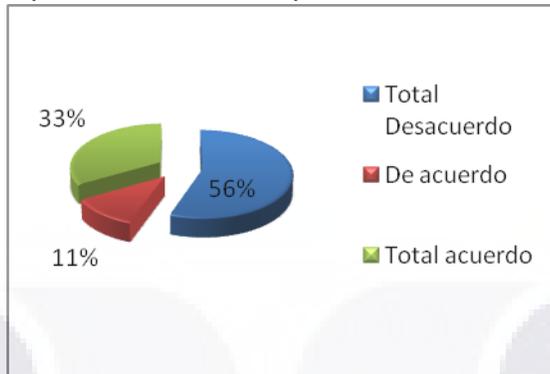


23.- ¿Qué tipo de actividades?

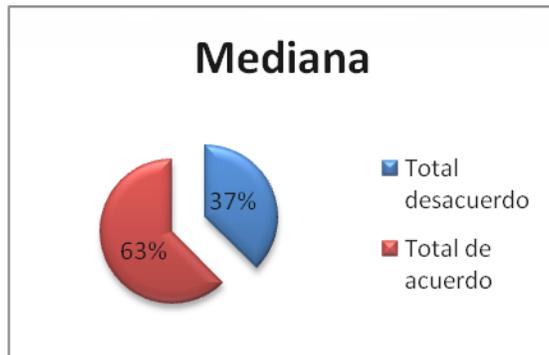
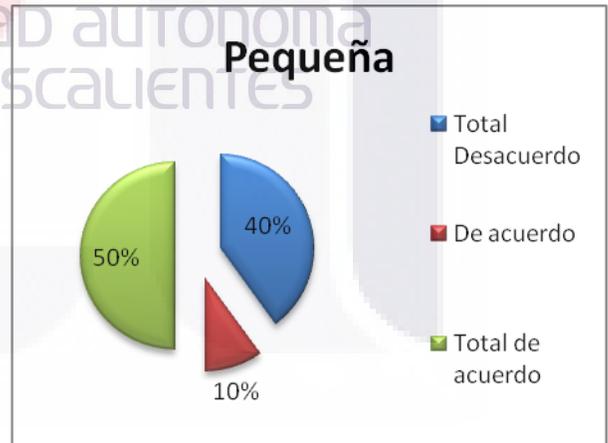
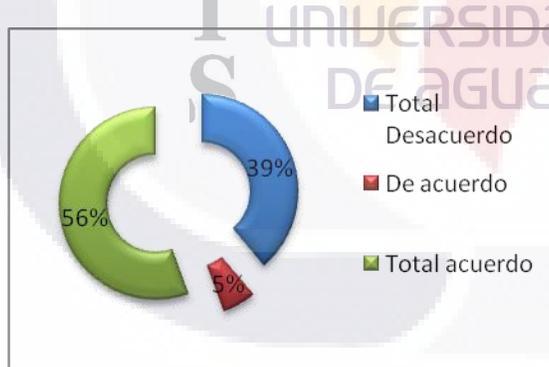
O1 Compartir experiencias empresariales



O2.-Permitir a los estudiantes tener un acercamiento con algún problema en particular de la empresa



O3 Permitir casos prácticos en la empresa



O4 Otros (Especifique)

