



CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS

“Diseño de un Plan Estratégico para la Sucesión Exitosa
CASO PRÁCTICO: Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV.”

TESIS PROFESIONAL QUE PRESENTA:

CP. BEATRIZ SARAÍ CASTELLANOS RODRÍGUEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS

AREA: ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS:

MA. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA

Aguascalientes, Ags. Mayo de 2010.



Oficio No. / CCEA / SIP / 019 / 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@ **BEATRIZ SARAI CASTELLANOS RODRIGUEZ**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA ADMINISTRACION, con el título "**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUCESIÓN EXITOSA. CASO PRÁCTICO: INGENIERÍA Y SERVICIO CALVILLO, S.A. DE C.V.**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis M.A. PATRICIA M. SILVA IBARRA
Lector 1 DRA. LAURA ROMO ROJAS
Lector 2 DR. LUIS AGUILERA ENRIQUEZ

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., 25 de Mayo de 2010
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARÍA 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 Maestria

*mchn





**DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E**

Por medio del presente como Comité Tutorial designado de la alumna: Beatriz Sarai Castellanos Rodríguez, con ID: 4069 quien realizó la tesis titulada: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUCESIÓN EXITOSA. CASO PRÁCTICO: INGENIERÍA Y SERVICIO CALVILLO S.A. DE C.V.”. y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, 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 de Administración.

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

A T E N T A M E N T E
Aguascalientes, Ags., 24 de Mayo de 2010
“SE LUMEN PROFERRE”

M.A. PATRICIA M. SILVA IBARRA
Director de tesis

DRA. LAURA ROMO ROJAS
Asesor 1 de tesis

DR. LUIS AGUILERA ENRÍQUEZ
Asesor 2 de tesis

c.c.p. Interesada.
c.c.p. Secretario de Investigación y Posgrado del C.C.E.A.
c.c.p. Secretario Técnico de la M.C.E.A.
c.c.p. Jefatura del Depto. de Administración.
c.c.p. Consejero Académico del Área de la M.C.E.A.



DICTAMEN DE TESIS

MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA: Administración
--

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE	
NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail) Beatriz Sarai Castellanos Rodríguez	NO. DE REGISTRO: 4069
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO Aeropuerto de Aguascalientes, Tel: 9-18-28-06	PUESTO/CARGO Jefa de Recursos Humanos

TITULO	TESIS ()	TRABAJO PRACTICO (X)
<p>“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUCESIÓN EXITOSA. CASO PRÁCTICO: INGENIERÍA Y SERVICIO CALVILLO, S.A. DE C.V. “</p> <p>OBJETIVO</p> <p>Determinar un modelo de planeación estratégica aplicable a la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo, S.A. de C.V. que le permita el logro de la sucesión exitosa.</p>		

CUERPO ACADÉMICO Gestión de las pequeñas y medianas empresas	LÍNEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC) Estrategias Empresariales
<p>DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA</p> <p>VOTO APROBATORIO</p>	

NOMBRE	COMITÉ TUTORAL	FIRMA
Director de Tesis: M.A. Patricia M. Silva Ibarra		
Asesor 1: Dra. Laura Romo Rojas		
Asesor 2: Dr. Luis Aguilera Enríquez		
	Vo. Bo.	FIRMA
Jefe de Departamento: L.A.E. José Arturo Viramontes Pérez		
Consejero Académico: Dra. Laura Romo Rojas		
Secretario de Investigación: Dra. Laura Romo Rojas		
Secretaria Técnica: M.A. José Antonio Martínez Murillo		

Aguascalientes, Ags., 24 de Mayo de 2010

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

DEDICATORIAS

A Dios por permitirme cumplir una más de mis metas en ésta vida.

A mi familia por su apoyo y cariño incondicional a lo largo de toda mi vida y comparto con ellos este logro.

A Jorge por su apoyo, comprensión, ayuda en todos y cada uno de los momentos difíciles de éstos dos años, por hacer propio este enorme compromiso de la maestría y sobre todo por su gran amor.

A mi Directora de Tesis por su asesoría, paciencia y su invaluable apoyo a lo largo de la maestría, además de su entera disposición.

A las pavorreales y los cuatro fantásticos por su maravilloso trabajo en equipo que hizo menor el peso del trabajo, por la hermosa amistad que labramos durante estos dos años.

A Ingeniería y Servicio Calvillo por su atención y apertura para la realización de la presente tesis.

RESUMEN

La presente tesis se desarrolla en una empresa denominada *Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV*. La empresa antes mencionada se encuentra en un problema de estructura administrativa, ya que pasa por un proceso de sucesión generacional de dueños de primera a segunda generación. El objetivo de esta tesis es la determinación de un modelo de planeación estratégica que ayude al logro de la sucesión exitosa; dicho objetivo se logrará mediante el análisis de diversos modelos diseñados por grandes autores de la Planeación Estratégica, se identificará la problemática más común que se vive en la empresa y la interacción de la empresa familiar y la sucesión exitosa. El análisis se inicia desde el proceso administrativo y cada una de sus etapas, posteriormente con las características propias de la empresa familiar, sus ventajas, desventajas y el ciclo de vida de la misma hasta llegar a la transición de una generación a otra y es justo en ese punto donde se aplica la Planeación Estratégica ya que gracias a la misma se podrá tener un curso a seguir que ayude al logro de la sucesión exitosa. La metodología que se siguió fue un método de caso, con delimitación la población de la empresa, tamaño de la muestra por conveniencia, tipo encuesta. Tras la aplicación de una encuesta diseñada para empleados y socios de la empresa que se compone de 16 reactivos para los empleados y 28 para los socios se pudo observar que los principales conflictos a los que se enfrenta la empresa es la falta de comunicación, la poca capacitación de los empleados, la falta de conocimiento por parte de los empleados de la misión, visión y objetivos de la empresa, así como una actitud negativa o poco participativa de algunos de sus miembros; finalmente con la información recabada se les sugirió la replantación de un manual de organización donde plasme por escrito la misión, visión y objetivos de la empresa adecuados a la actualidad así como del organigrama de la empresa, se les aconsejó la formulación de un manual de bienvenida y reglamento interior de trabajo, descripción de puestos de trabajo entre otras, cabe destacar que lo más importante es definir las estrategias por todos los socios para que sean decisiones tomadas en unidad.

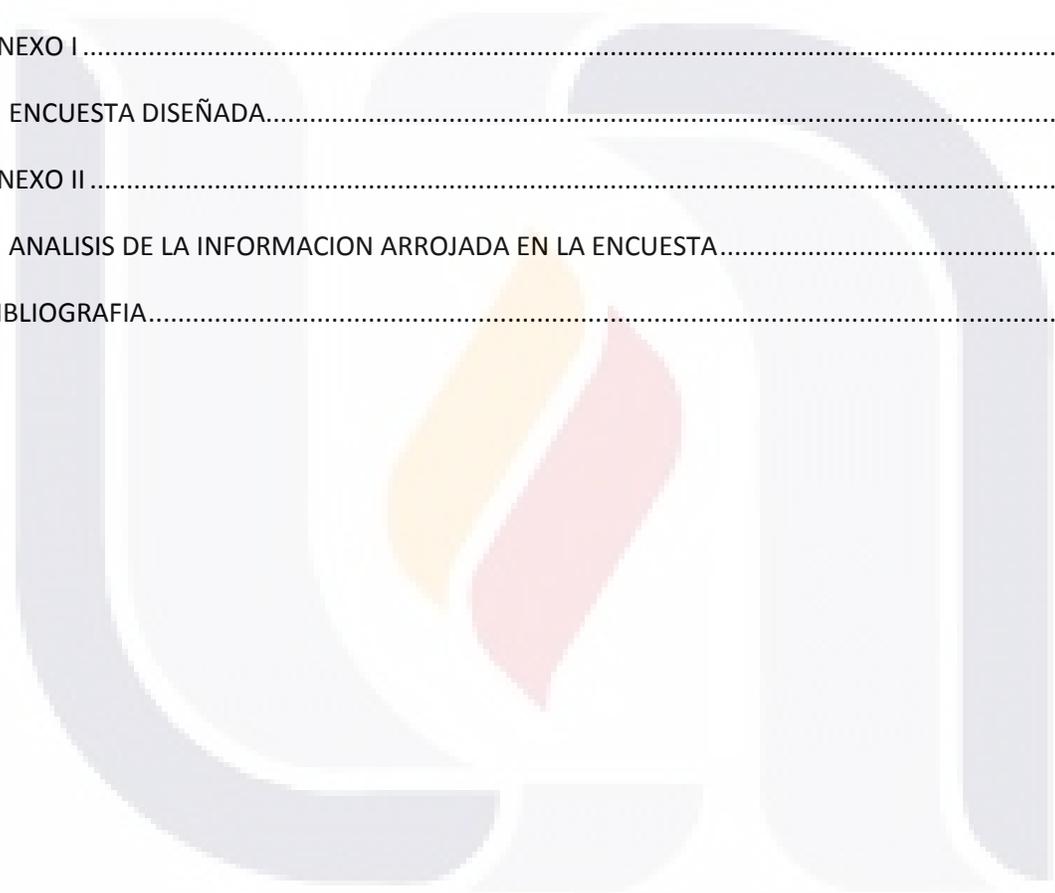
PALABRAS CLAVE: EMPRESA FAMILIAR, SUCESION, PLANEACION ESTRATEGICA.

INDICE

DEDICATORIAS	i
RESUMEN	ii
INDICE	iii
INDICE DE TABLAS	vi
CAPITULO I ANTECEDENTES	1
1.2. INTRODUCCION	1
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.4 OBJETIVO GENERAL	4
1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
1.6 HIPOTESIS	4
1.7 JUSTIFICACION	5
CAPITULO II MARCO TEORICO	7
2.1. INTRODUCCION	7
2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	9
2.2.1 Planeación	9
2.2.2 Organización	11
2.2.3 Dirección	13
2.2.4 Control	14
2.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	16
2.3.1 Clasificación Económica	16
2.4 EMPRESA FAMILIAR	23
2.4.1 LOS FINES DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA	24

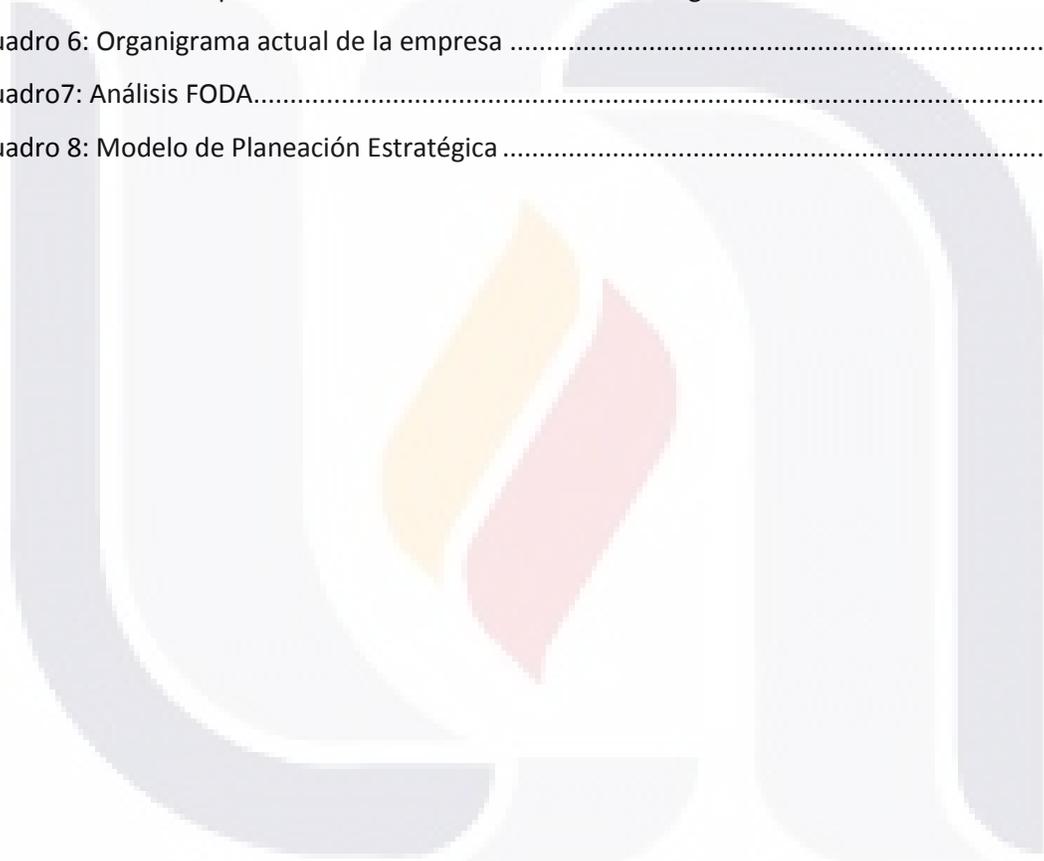
2.4.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	26
2.4.3 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR	28
2.5. LA SUCESION DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR	30
2.6. LA TRANSICION Y EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	31
2.6.1 La acumulación de presiones post-desarrollo.....	31
2.6.2 El detonante.....	32
2.6.3 El desprendimiento	32
2.6.4 La exploración de opciones.....	32
2.6.5 La elección.....	32
2.6.6 El compromiso con la nueva estructura.....	32
2.7. LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	33
2.7.1 Características de la planeación estratégica.....	34
2.7.2 El Proceso de la Administración Estratégica.....	35
2.7.3 Modelos de Planeación Estratégica.....	37
CAPITULO III MARCO CONTEXTUAL	40
3.3.1 Organigrama Actual.....	41
3.3.2 Misión.....	42
3.3.3 Visión.....	42
3.3.4 Valores de la empresa.....	42
CAPITULO IV METODOLOGIA	43
4.1 DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA ENCUESTA.....	43
4.2 RESULTADOS Y ANALISIS	44
4.2.1 Aspecto Interno.....	44
4.2.2 Aspecto Externo	54
4.2.3 Análisis FODA	55

4.2.4 Diagnóstico de la empresa	56
CAPITULO V PROPUESTA.....	57
5.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	57
5.2 DETERMINACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	60
5.2.1 Diseño del Modelo de Planeación Estratégica.....	60
5.3 PROPUESTA DE MEJORA	65
ANEXO I.....	68
ENCUESTA DISEÑADA.....	68
ANEXO II	77
ANALISIS DE LA INFORMACION ARROJADA EN LA ENCUESTA.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	115



INDICE DE TABLAS

Cuadro 1: Clasificación de las empresas según SECOFI 2009	15
Cuadro 2: Superposición de los sistemas en la empresa familiar	25
Cuadro 3: El proceso de la Administración Estratégica	35
Cuadro 4: Modelo General de la Planeación Estratégica.....	36
Cuadro 5: Tabla comparativa Modelos de Planeación Estratégica.....	37
Cuadro 6: Organigrama actual de la empresa	41
Cuadro7: Análisis FODA.....	55
Cuadro 8: Modelo de Planeación Estratégica	60



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.2. INTRODUCCION

La demografía empresarial nos indica que más del 80% de las empresas es de origen familiar y que solamente sobrevive en la tercera generación cerca de un 10%. La importancia creciente de las empresas familiares en el mundo, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial mostrando un alto grado de innovación y capacidad para emprender.

Característica fundamental de una empresa vital y sana es su habilidad para sobrevivir en un mundo globalizado. La sucesión se utiliza como estrategia de permanencia ya que el empresario habrá superado la crisis de Lanzamiento, aprendiendo sobre el terreno, mientras la sub-capitalización, el endeudamiento y las insuficiencias de tesorería sustentan las inversiones propias del crecimiento y comienzan a irrumpir las crisis de Delegación y de Liderazgo; en éstas la diversificación operativa, la necesidad de talento de más alto nivel entran en conflicto con la concentración del poder y la información en el fundador ; surge en éste el casi inevitable sentimiento de ser inmortal y todopoderoso y la imposibilidad de pensar en retirarse o morir un día. Las exigencias del corto plazo impiden al creador , ahora simple administrador, pensar, planear , crear; tiene la sensación de que todo lo sabe, no escucha , controla y, sobre todo, se confunde e identifica tanto con la empresa, que la percibe “como una continuación de sí mismo” (Jean-Paul Sallenave, Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá, Norma, 1985). “

En el tema de la sucesión es clave la personalidad del fundador: el líder verdadero, como se dijo de Abraham Lincoln, “se rodea de gente más hábil que él” y en el momento adecuado propicia la sucesión.

En caso de sucesión, la asesoría de expertos facilitará la delimitación de las esferas familia y trabajo; se requerirá una verdadera profesionalización de los familiares que participen en franca competencia con los empleados; otra alternativa es limitar la participación de los familiares a los órganos directivos; el fundador se mantendrá como consejero permanente pero alejado de las funciones ejecutivas y decisorias.

Es por ello que se recurre a la Planeación Estratégica que le permita a la empresa en estudio el logro de una sucesión exitosa de primera a segunda generación, tomando en cuenta los aspectos fuertes de la empresa haciendo gala de su larga trayectoria en el mercado y de las nuevas ideas aportadas por los miembros más jóvenes y a su vez analizar las debilidades que se tenían previas a la sucesión inesperada e incluso las traídas por la falta de experiencia de los nuevos miembros de la misma.

En cualquier caso, el resolver a tiempo el tema de la sucesión es fundamental, si se tiene en cuenta el altísimo costo social y económico del enorme desperdicio de recursos nacionales que representa la mortalidad empresarial. No se trata solamente de un tema técnico, económico, o gerencial; es un reto humano de grandes repercusiones sociales.

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país se considera la familia como motor de impulso de nuestra sociedad tanto a nivel económico como social. Muchas de las grandes empresas de nuestro país empezaron siendo empresas familiares y es aquí donde surge una duda ¿Cómo lograron estas empresas sobrevivir a una sucesión generacional? , ya que solo el 10% de las empresas subsisten en la segunda generación.

Todas las empresas tienen un ciclo de vida sin embargo la habilidad y destreza de un administrador se debe enfocar a la subsistencia y mejoramiento de la empresa en la siguiente generación, el fundador ya creó la empresa, hizo realidad su idea de negocio, aprendió sobre la marcha los secretos del sector en el que se desempeña sin embargo, llega el momento en el que es necesario un relevo, muchas de las veces se cuenta con el tiempo para poder ir preparando las siguientes generaciones con toda la experiencia del líder pero muchas otras surge un deceso inesperado que no solo quebranta la estabilidad familiar sino también la de la empresa que encabeza y los sucesores deben afrontar el dolor de la pérdida del patriarca y tener la fortaleza para sacar adelante la empresa.

Por otra parte en la segunda generación se tiene la posibilidad de la especialización y profesionalización de la empresa y sus funciones la apertura a nuevas ideas e innovación en los procesos, lo que da lugar al diseño de un modelo de planeación estratégica que asegure la permanencia de la empresa en el mercado.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Determinar un modelo de planeación estratégica aplicable a la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV que le permita el logro de la sucesión exitosa.

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los problemas administrativos más comunes en la empresa Ingeniería y servicio Calvillo, SA de CV.
- Analizar la interacción entre la empresa familiar y la sucesión exitosa.
- Estudiar diferentes metodologías de planeación estratégica para así diseñar un modelo de planeación estratégica aplicable a la empresa.

1.6 HIPOTESIS

La selección de un modelo de planeación estratégica ayudará a la empresa permanecer en el mercado después de la sucesión familiar.

1.7 JUSTIFICACION

Se ha seleccionado este tema de análisis debido a que en nuestro país la pequeña y mediana empresa es la que predomina además de ser la que da la mayor cantidad de empleo.

Al ser empresas pequeñas y generalmente familiares carecen mucho de protocolos y métodos de administración además de que al contar con presupuestos escasos no tienen recursos suficientes para destinarlos a la investigación o mejoras de sistemas o métodos para la administración de sus recursos tanto materiales, económicos y porque no los recursos humanos que son tan vitales en las empresas ya que gracias a ellos las empresas crecen o desaparecen, ya que por más que se empleen maquinas finalmente son operadas por seres humanos y en sus manos se deposita el futuro de las organizaciones.

Las PYME generalmente son dirigidas por personas de pocos estudios administrativos ya que se especializan en su campo laboral técnicamente pero poco se ocupan del aspecto administrativo, suelen desentenderse de métodos, procesos, análisis, estrategias y un sin fin de herramientas de las que pudieran allegarse para optimizar su labor cotidiana.

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior nos basamos en los siguientes hechos:

1. La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
2. Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
4. Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
5. La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
6. Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

El estudio de esta empresa y su momento de sucesión permitirá analizar el proceso de creación de una empresa así como las etapas que se viven en el momento de la sucesión familiar y así tener las herramientas necesarias para el diseño de un modelo de planeación estratégica que ayude a la subsistencia de la misma después del cambio generacional.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. INTRODUCCION

Se iniciará este análisis con la definición etimológica de la palabra “Administración”, se compone de dos partes:

Ad: dirección

Minister: subordinación

Así, entendemos etimológicamente a la administración como la dirección de los subordinados.

Algunas otras definiciones de la Administración dadas por sus principales autores son las siguientes:

- George R. Terry (2008) La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas.
- Koontz y O'Donnell (2001) La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- V. Clushkov (2008) Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente
- E. F. L. Brech (2008) Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
- J. D. Mooney (2008) Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

- Peterson & Plowman (2008) Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.
- F. Tannenbaum (2008) El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.
- Henry Fayol (2008) (considerado como el verdadero padre de la moderna Administración) Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- F. Morstein Marx (2008) Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.
- Brook Adams (2008) La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Por lo anterior podemos concluir que la definición de la administración será:

La Administración es el proceso de planeación, organización, dirección y control que se lleva a cabo en una organización buscando el logro de los objetivos mediante el uso eficaz de los recursos materiales, humanos y financieros.

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Ahora como Proceso administrativo podemos entender que según Hellrigel (2003) que un buen gerente es aquel que desempeña con habilidad las cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, dirección, organización y control.

2.2.1 Planeación

Tal como sucede en la vida diaria, una organización realiza diversas actividades cada día y se planifica su realización tanto por tiempo, prioridad, función o área correspondiente, se les designa un tiempo y recursos para su realización. Para Garza Treviño la Planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en un contexto futuro.

La planeación está estrechamente ligada con los objetivos que se tienen en una empresa ya que son ellos los que definen tiempo y estrategias a seguir así como la determinación de las formas para alcanzarlos.

Para Stoner (1996) la planeación es la etapa fundamental de la administración e implica que los administradores piensan con atención sus metas y acciones y basan sus actos en algún método, plan o lógica.

Sin embargo el autor Garza Treviño (2000) define planeación supone conocer la situación presente de la organización, los recursos con los que cuenta y las limitaciones existentes; requiere preguntarse que se desea lograr y como los queremos lograr seleccionando los medios necesarios para llegar a los objetivos deseados.

Algunas de las características que debe seguir la planeación es:

1. Ser realista
2. Basado en recursos con los que se cuenta
3. Señala las líneas de autoridad que se tendrán para llevarlo a cabo
4. Adaptable al entorno cambiante
5. Ser capaz de medirse y evaluar los resultados

Dentro de una organización se puede encontrar diferentes tipos de planes según su aplicación, tal como se enlistan a continuación:

1. Misión. Son los que determinan lo que se debe hacer para llegar a un futuro deseado.
2. Objetivos. Son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad, son para toda la organización, por departamento y por puesto; pueden ser por diferentes periodos (anuales, semestrales, mensuales, etc.).
3. Políticas. Son las guías de las acciones a realizarse y las decisiones que se toman en las organizaciones. Son criterios de acción aprendidos por la empresa.
4. Planes Estratégicos. Es el plan que involucra toda la organización y señala los propósitos principales que se fundamentan en una visión a largo plazo.
5. Planes Tácticos. Son los planes que señalan los detalles de la forma en la que se alcanzarán los objetivos y su aplicación es a corto plazo. Asignan recursos y definen estándares de actuación.

6. Planes específicos. Son los planes que no admiten ninguna interpretación y deben realizarse tal como han sido definidos.
7. Programas. Son las actividades que perduran en la organización pues su realización no tiene fecha límite para darse por concluida.

2.2.2 Organización

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo en la que se designa la manera en la que se realizarán de los planes y programas antes mencionados.

Hellrigel (2003) define la organización como el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita a los empleados realizar los planes de la gerencia y cumplan las metas que se les señalan. La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de puestos y departamentos.

Organizar es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos y ambiente (Stoner, 1983). Esta es una etapa del proceso administrativo en la que se hace un recuento de los recursos que se tienen, se visualiza el objetivo al que se desea llegar, se distribuyen tareas, recursos financieros, humanos y materiales, se clarifica autoridad y responsabilidades. Después de éste análisis se puede definir la estructura de la organización tomando en cuenta los siguientes elementos:

1. Especialización de las actividades. Especificando las labores individuales y la manera en la que se combinan con las de los demás.
2. Estandarización de actividades. Define los procedimientos de todas las actividades.
3. Coordinación de actividades. Son los procedimientos que integran las funciones de las distintas áreas o departamentos.
4. Centralización y toma de decisiones. Define el poder en las decisiones.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
5. Tamaño de la unidad de trabajo. Determina el número de empleados con las que contará la organización.

Para poder definir la organización se debe seguir algunos principios básicos, tales como:

1. Unidad de Mando. Cada subordinado debe tener solo un superior ante el que es responsable, ya que de lo contrario se crean conflictos entre el personal.
2. Tramo de control. Es el principio que determina cuántos subordinados se tendrá por cada superior para lograr así la mayor eficiencia. No existe un número en específico pero diferentes teorías dicen que máximo serán 9 subordinados aunque esto variaría según las actividades que los mismos realicen en la organización.
3. División del Trabajo. El precursor de esta idea es Adam Smith quien enunciaba que la especialización permite desempeñar mejor sus actividades. Para dividir el trabajo en las organizaciones se ha creado la departamentalización que significa el agrupamiento de actividades por unidades de acuerdo con la afinidad de las tareas (funcional), por el área en la que se realizan las actividades (geográfica), dependiendo de los productos que se realizan o los clientes a los que se atiende (por producto o servicio), según la etapa del proceso productivo en la que se realicen las actividades (por proceso).

2.2.3 Dirección

Hellrigel (2003) señala que la dirección es la etapa de la administración en la que se señala quien y como deberá cumplir lo planeado y organizado, no puede existir dirección si previamente no hubo planeación y organización. Para Garza Treviño (2000) dirección es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados.

Para que un administrador lleve a cabo la dirección debe utilizar tres mecanismos:

1. Poder. Es la capacidad para ejercer la influencia sobre los subordinados. Tener el poder es tener la capacidad de hacer cambiar el comportamiento o de actitud a otros individuos (Stoner, 1983). Existen diferentes tipos de poder: de recompensa, coercitivo, referencial, legítimo y de experiencia.
2. Autoridad. Son los derechos inherentes a una posición a dar órdenes y esperar que sean obedecidas; está relacionada con la posición que se ocupa en la organización. Los diferentes tipos de autoridad son: de línea (se ejerce a los subordinados), de staff (existe para apoyar o asesorar), formal (establecida por la organización) e informal (es la que obtienen personas en la organización por su experiencia, conocimientos).
3. Influencia. Son las acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen el cambio en el comportamiento o actitud de una persona o un grupo.

Algunos de los puntos más importantes dentro de la dirección y que el administrador debe tomar muy en cuenta y sobre todo dominar es la motivación y el liderazgo, los cuales se convierten en la clave del éxito de la dirección. Ser capaces de dirigir es una tarea de liderazgo, mientras que lograr el compromiso es una tarea de motivación. Se entiende entonces que Motivar

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

es conseguir los resultados mediante la superación de conflictos y armonización de valores en las personas y la organización. El Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de toma de decisiones (Dublín, 1951), es el proceso de influir en las actividades del grupo para lograr así la consecución de los objetivos de la empresa.

2.2.4 Control

Hellrigel (2003) proceso mediante el cual una organización vigila el desempeño de los subordinados y emprende acciones correctivas para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Esta es la última etapa del proceso administrativo y tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario (Garza Treviño, 2000).

El control se divide en tres etapas:

1. Medición del desempeño
2. Comparación del desempeño con el estándar e identificaciones de desviaciones
3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando medidas correctivas

Para lograr un buen control en la organización se debe tener una excelente comunicación, así como información certera y en tiempo acerca de los resultados de la empresa y del personal a cargo de obtener los resultados, para esto existen diferentes tipos de control: control preliminar (es el que se utiliza antes de que se realicen las actividades), control presupuestal (consiste en comparar lo planeado con lo ejercido en los presupuestos de la organización), el control recurrente (incluye la vigilancia y sincronización de actividades y el control de retroalimentación (utiliza los resultados obtenidos para corregir las posibles desviaciones futuras y partir del estándar aceptable).

Cuadro 1: Clasificación de las empresas según SECOFI 2009

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

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

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de Junio de 2009

2.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Por otra parte la presente investigación está enfocada a la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV. Así que se desglosará el concepto empresa. En el censo económico del 2004 llevado a cabo por el INEGI se clasifico a las empresas según el sector al que pertenecían quedando así, el sector manufacturero, el sector comercio y finalmente el que se estudiará es el sector servicios.

2.3.1 Clasificación Económica

El censo económico señala once sectores dedicados a la prestación de servicios. El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2002 (SCIAN) agrupa a los servicios de la siguiente manera:

- 51 Información en medios masivos
- 52 Servicios financieros y de seguros
- 53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes
- 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos
- 55 Dirección de corporativos y empresas
- 56 Apoyo a los negocios y manejo de desechos
- 61 Servicios educativos
- 62 Servicios de salud y de asistencia social
- 71 Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos
- 72 Alojamiento temporal y restaurantes
- 81 Otros servicios, excepto gobierno

El sector Otros servicios, excepto gobierno comprende cuatro subsectores con procesos de producción muy diferentes entre sí, que por sus características no tuvieron cabida en ningún otro sector de la clasificación; estos subsectores son:

- Servicios de reparación y mantenimiento (de automóviles y camiones; de equipo electrónico y de precisión; de otra maquinaria y equipo, y de artículos para el hogar y personales, etcétera).
- Servicios personales (salones y clínicas de belleza, y peluquerías; baños públicos; lavanderías y tintorerías; servicios funerarios, etcétera).
- Asociaciones y organizaciones (dedicadas a la promoción, representación y defensa de los intereses de sus afiliados y de causas religiosas, políticas, civiles y similares).
- Hogares con empleados domésticos.

En conjunto, estos sectores agrupan 32 subsectores; 107 ramas y 365 clases de actividad económica.

Las unidades económicas de los Servicios representaron 33.7% del total nacional, porcentaje que lo ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, el primero fue el Comercio.

El personal ocupado total representó 32.1% para situarse en primer lugar; la producción bruta lo hizo en 23.3%, cifra que colocó a los Servicios en segundo lugar a nivel nacional.

Del total de un millón 13 mil 743 unidades económicas que se registraron en los Censos Económicos 2004, el 94.7% eran micro empresas, lo que muestra una alta concentración en este tamaño de establecimientos, en personal ocupado total aportaron el 42.2% del total.

En contraste, las unidades económicas grandes representaron 0.5%, ocupando el segundo lugar por el porcentaje de personal ocupado total con 33.6% y el primer lugar en remuneraciones, valor agregado censal bruto¹ y activos fijos con 68.4, 61.4 y 52.2 % respectivamente.

La evolución de las unidades económicas de Servicios en el periodo que va de 1998 a 2003, muestra un crecimiento de 8%, siendo los establecimientos micro los que contribuyeron en términos absolutos con el mayor número, pues pasaron de 896 mil 179 en 1998 a 960 mil 135 en 2003, es decir, 63 mil 956 micro empresas más.

A lo largo de esos cinco años, las empresas grandes (que ocupan a más de 100 personas) se consolidaron con los incrementos más elevados, pues las unidades económicas crecieron de 3 mil 83 a 4 mil 594 (49%) y el personal ocupado total en dichas unidades económicas pasó de un millón 19 mil 916 a un millón 753 mil 568 (71.9 por ciento).

2.3.1.1 Servicios privados por sector

En 2003, el grupo de sectores dedicados a la prestación de Servicios operó con un millón 013 mil 743 unidades económicas, mismas que dieron empleo a 5 millones 215 mil 808 personas.

Los sectores más importantes fueron: Otros servicios, excepto gobierno que sumó 39% de los establecimientos y ocupó a 941 mil 749 personas (en este sector se clasifican los talleres de reparación automotriz, salones y clínicas de belleza, servicios de revelado de fotografía, así como asociaciones y organizaciones, entre otros); los establecimientos de Alojamiento temporal y restaurantes, representaron 27.4% y ocuparon a un millón 218 mil 262 personas; y los Servicios de salud y asistencia social que sumaron 10.2% de los establecimientos y emplearon a 355 mil 169 personas.

En remuneraciones en el total de los Servicios, el sector Apoyo a los negocios y manejo de desechos registró el primer lugar con 19.7%, los datos muestran que las unidades económicas se concentraron en las micro empresas con 88.1% en tanto que en personal ocupado total el mayor porcentaje se presentó en las grandes empresas con 73.3 por ciento.

2.3.1.2 Categoría jurídica de las unidades económicas por tamaño

Los Censos Económicos identificaron cinco tipos de categoría jurídica a saber: Persona física, Cooperativas y asociaciones, Sociedad mercantil, Sector y administración pública y Otra (se refiere a sociedades o agrupaciones en general no contempladas anteriormente).

Las dos categorías más importantes bajo las cuales operaron las unidades económicas son: Persona física y Sociedad mercantil, representando 89.7 y 5.5% del total, respectivamente. Los datos censales muestran que conforme la unidad económica aumenta de tamaño se consolida el régimen de Sociedad mercantil.

Los micro establecimientos según su forma de operación se constituyeron principalmente como Personas físicas, representando 93.1%. Las Sociedades mercantiles representaron 3.4% en este estrato. En las unidades económicas pequeñas, la principal forma de operar fue la Sociedad mercantil, con una participación de 37.5%; el segundo lugar lo registraron las Personas físicas con 32.5 por ciento. Las unidades económicas correspondientes a los tamaños mediano y grande tuvieron como principal forma de operación la Sociedad mercantil con 62.5 y 70.5% respectivamente.

2.3.1.3 Establecimientos de servicios micro

Los establecimientos micro, que agrupan a todas aquellas unidades que ocuparon hasta 10 personas, representaron 94.7% del total de las unidades económicas prestadoras de Servicios del país, ocuparon 42.2% de personal ocupado total y porque son activos para uso propio generaron 28.3% de activos fijos.

Los tres sectores más importantes por el número de personas ocupadas representaron 78.1% de las unidades económicas, 74.1% de personal ocupado total y 32.8% de valor agregado censal bruto.

Ordenados por el personal ocupado total, las micro empresas (0 a 10 personas) del sector denominado Otros servicios, excepto gobierno, fueron las que generaron el mayor número de empleos: 747 mil 882 (34%), concentrando remuneraciones que equivalen al 28.2 por ciento.

Las unidades económicas de este sector representaron 40.4% respecto al total de las unidades económicas micro de los Servicios. El sector de Alojamiento temporal y restaurantes ocupó el segundo lugar en unidades económicas y en personal ocupado total con 27.5 y 31% respectivamente.

Además, los datos muestran que el sector Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes fue el más importante en el rubro de activos fijos totales con 37.8%, en tanto que el sector Servicios financieros y de seguros generó el mayor valor agregado, al representar 36% del total de los Servicios en los micro negocios.

2.3.1.4 Establecimientos de servicios pequeños

Las pequeñas empresas (11 a 50 personas) en Servicios reportaron como personal ocupado total a 17.2%, para ocupar el segundo lugar en importancia respecto a la generación de empleo, el primer lugar lo obtuvieron las micro empresas; en unidades económicas reportaron 4.3% con lo que se ubicó también en segundo lugar, después de las empresas micro.

Servicios educativos registró 18.3% de unidades económicas, en donde laboró 19.5% del personal ocupado y las remuneraciones registraron 19.4% en este tamaño de empresas. El tercer sector en importancia por su personal ocupado fue Otros servicios, excepto gobierno que concentró en 6 mil 475 establecimientos, 13.8% del personal ocupado total, remuneraciones 12.1%, y activos fijos 10.7 por ciento.

Agrupando los tres principales sectores, (Alojamiento temporal y restaurantes, Servicios educativos y Otros servicios, excepto gobierno) concentraron 59.1% tanto en unidades económicas, como en personal ocupado total, y 35.9% del valor agregado censal bruto.

2.3.1.5 Distribución territorial de los establecimientos de los servicios

En este apartado se presenta la distribución tanto de los establecimientos como de personal ocupado y la producción bruta total generada en el territorio nacional; para ello, se han considerado las cinco regiones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, 2001-2006:

- Región Sur-Sureste: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz de Ignacio de la Llave y Yucatán.
- Región Centro-Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán de Ocampo, Nayarit, Querétaro Arteaga, San Luis Potosí y Zacatecas.
- Región Centro: Distrito Federal, Hidalgo, México, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
- Región Noreste: Coahuila de Zaragoza, Durango, Nuevo León y Tamaulipas.
- Región Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.

En lo que se refiere a unidades económicas en las cinco regiones, se concentró el mayor número de unidades económicas en las micro empresas; la Región Centro registró el mayor de unidades con 345 mil 250 empresas; en esta región los micro negocios representaron 94.4%, las pequeñas 4.4% y las medianas y grandes registraron el mismo porcentaje de participación con 0.6 por ciento.

En personal ocupado total y en producción bruta total, también la región Centro concentró el mayor porcentaje con 41.4 y 62.6% respectivamente.

REGIÓN CENTRO-OCCIDENTE

La región Centro-Occidente en 2003 respecto al total nacional registró 24.1% de las unidades económicas, 20% de personal ocupado total, con lo que se ubicó en segundo lugar, en tanto que en producción bruta total aportó 11.1 por ciento.

En esta región las empresas micro concentraron el mayor número de unidades económicas y de personal ocupado total con 95.3 y 51.5% respectivamente.

Las pequeñas empresas en cuanto a producción bruta total ocuparon el tercer lugar con 20.2%, empleando 18.8% de personal ocupado total.

Las empresas grandes aportaron el porcentaje más alto de la producción bruta total con 38.4 y 22.9% de personal ocupado total con 0.3% de las unidades económicas.

La entidad federativa que ocupó el primer lugar en la región para las tres variables presentadas fue Jalisco que reportó 29.9; 36.4; y 39.1% en unidades económicas, personal ocupado total y producción bruta total respectivamente.

Guanajuato aportó 19.2% en unidades económicas, 18.3% en personal ocupado total, con lo que se ubicó en segundo lugar en la región.

En producción bruta total la entidad que aportó el segundo mayor porcentaje fue Michoacán de Ocampo con 16.7 por ciento. Así, Jalisco se colocó como la entidad federativa más importante de la región.

2.4 EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar ha jugado tradicionalmente un rol dominante aunque en México existen muchas empresas familiares no dejan de ser mas que pequeñas empresas ya que es muy difícil separar el éxito de una empresa de las relaciones familiares.

Lo que define a una empresa familiar es que dos o más miembros tienen control financiero sobre ella (Donelly 1964).

Una empresa familiar se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento. La naturaleza y cantidad de participación es variable. (Longenecker, 2001).

La empresa familiar es un emprendimiento económico en donde trabajan una o más familias y sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos operarios hasta los directivos, aunque también suelen contratarse a empleados que no pertenecen a la familia (Monsó, 2005).

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

La empresa familiar mexicana constituye un sector muy dinámico y representa una de las fuerzas vitales para mejorar la economía de un país. Actualmente gran parte de las empresas mexicanas tienen un origen familiar, generan empleos, absorben más de la mitad del capital invertido y superan por mucho la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto.

2.4.1 LOS FINES DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

Al contrario de lo que se piensa una empresa familiar no puede alcanzar el éxito tan esperado de todos sus miembros ya que ellos no visualizan su empresa como un ente económico sino como una forma de convivencia y capacitación para los demás miembros de su familia o interponen sentimientos y sus intereses personales.

La empresa es una sociedad y la familia una comunidad, la empresas considerara a cada uno por lo que hace y la familia considera a cada uno por lo que es, en la empresa cada uno es un puesto y en la familia la individualidad es irreductible (Ginebra, 1997).

Continuamente en las empresas se vive el usurpamiento de roles debido a los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y el trabajo diario. No existe separación adecuada entre la familia y los negocios así que termina siendo la historia de la familia, los valores y las relaciones interpersonales el sello personal de la empresa. Cuando una empresa es dirigida por una familia las decisiones son tomadas por los patriarcas y pocas veces participan a los demás miembros de las mismas y mucho menos analizan las situaciones desde el punto de vista empresarial.

En un sistema empresarial existen normas y políticas y se mide el negocio por rentabilidad y los empleados por efectividad. Mientras que en la familia las normas van surgiendo al transcurso de los años y se apegan a la personalidad de los dirigentes de la familia y los roles son adaptados según las capacidades de los miembros de la familia impregnando así a la empresa de la cultura familiar.

Cuando conjugamos empresa y familia se puede presentar confusiones en roles y responsabilidades; no podemos separar tan fácilmente los recursos de la empresa y los de la familia y los conflictos y tensiones se llevan a casa provocando problemas al interior de la familia.

Lo importante de la empresa familiar es saber combinar cada una de las características de la empresa y de la familia, sacar lo mejor de cada uno y buscar siempre la mejoría de la empresa ya que traerá por añadidura el bienestar y progreso familiar.

Cuadro 2: Superposición de los sistemas en la empresa familiar

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Concreto
Enfoque Interno	Enfoque Externo
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto E. Braydot (1999) Las PYMES Latinoamericanas: Herramientas competitivas para un mundo globalizado.

TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

2.4.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Braidot y Soto (1999) las empresas familiares tienen ciertas ventajas y desventajas que se enumeraran a continuación:

VENTAJAS:

- **Compromiso:** desde el fundador impregna de compromiso la empresa ya que significa no solo su fuente de recursos sino la labor de su vida y este sentimiento lo transmite a las nuevas generaciones.
- **Conocimiento:** en una empresa familiar se guardan celosamente los secretos del negocio y se pasan de generación a generación por lo que al incorporarse en la empresa desde pequeños los integrantes de la familia aprenden constantemente acerca de la empresa.
- **Flexibilidad:** debido al compromiso que sus miembros sienten por la empresa están dispuestos a sacrificar su tiempo e incluso su salario si de ello depende la supervivencia de la empresa.
- **Planeación a largo plazo:** como sienten a la empresa una extensión de ellos mismos pueden planificar a futuro la empresa ya que es como su vida misma, así pues minimizarán riesgos en cada una de las operaciones de la empresa.
- **Confiabilidad y orgullo:** al sentirse identificados sus miembros con la empresa sienten un orgullo que sea un miembro de la familia quien por si solo creo la empresa, dicho sentimiento lo transmiten a las nuevas generaciones.
- **Cultura estable:** en la mayor parte de las empresas los empleados tienen mucho tiempo laborando en la misma por lo que conocen perfectamente los valores y cultura de la empresa.

DESVENTAJAS:

- **Rigidez:** las empresas familiares son difíciles de cambiar y tienen casi nula innovación, los miembros se limitan a realizar siempre lo mismo y aun entre sus sucesores realizan las mismas tareas.
- **Desafíos Comerciales:** existen tres tipos de desafíos comerciales uno es la obsolescencia y el apego a los viejos productos y costumbres, la dificultad del crecimiento del patrimonio ya que la empresa familiar tiende a endeudarse, y por último, el manejo de transacciones causando incertidumbre entre empleados y proveedores.
- **Sucesión:** este es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas familiares, ya que en el momento de sucesión no solo deben lidiar con los problemas del cambio de mando en la empresa sino también los problemas emocionales a los que debe hacer frente la familia.
- **Conflictos Emocionales:** mientras que en una empresa debe de ser predominante la eficiencia y productividad, en la empresa familiar lo más importante es la protección de cada uno de sus miembros.
- **Liderazgo:** el liderazgo suele ser confuso el liderazgo debido a que todos sus miembros sienten propiedad en la empresa es difícil definir un líder lo que vuelve confusa la situación incluso con los empleados, proveedores y clientes.

2.4.3 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Dyer (1986), durante la vida de la empresa pasan por diferentes etapas que van desde su nacimiento hasta su madurez y expansión, a continuación se explicara brevemente como se caracteriza cada una de dichas etapas:

2.4.3.1 Creación de la Empresa

En un inicio el fundador de la empresa tiene problemas de capital, de desarrollo del proyecto, busca los medios para poder dar a conocer su producto. Busca empleados leales que crecen a la par de la empresa. Existe poca información de cómo se deben involucrar los miembros de la familia en el negocio. El interés fundamental en esta etapa es la supervivencia de la empresa.

2.4.3.2 Crecimiento y Desarrollo

Mientras la empresa crece el fundador se enfrenta a diversos problemas, los cambios en el ambiente obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para lograr una ventaja competitiva. Entonces se dan cuenta que necesitan ayuda de profesionales para lograr delegar el poder y responsabilidad. Poco a poco la fuerza de trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñar valores y filosofía de la empresa a los nuevos miembros de la familia que se empiezan a incorporar en la empresa. Normalmente existe una gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y los que no. Finalmente, el retiro y la sucesión comienzan a tomar importancia.

2.4.3.3 Sucesión y Segunda Generación

En este punto la empresa ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante en la organización, la empresa es un conjunto de miembros de la familia y empleados no familiares y algunas veces inversionistas nuevos. Algunos miembros decidirán seguir esforzándose en el negocio y algunos empezaran a retirarse. Estos conflictos de igualdad y propiedad causan problemas en la segunda generación. En un clima de conflicto la empresa y la familia deben hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos en el mercado. El reto más importante de esta etapa es manejar el problema y tratar de conciliar intereses entre los miembros.

2.4.3.4 Propiedad Pública y Administración Profesional

En esta etapa la empresa requiere de nuevo capital para continuar con su operación, por lo tanto muchas veces la empresa debe decidir si buscan nuevos capitales. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si no existen miembros de la familia capaces de asumir esta responsabilidad. Solo una pequeña fracción de las empresas familiares logra llegar a este punto.

2.5. LA SUCESION DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR

Conforme transcurre el tiempo y la empresa crece a su vez evoluciona existen nuevos participantes con diferentes intereses cada quien lo que pudiera provocar conflicto dentro de la misma empresa. Los cambios ocurrirán pero lo importante es anticiparse y entender que la cultura de la empresa se verá modificada con la intervención de los nuevos miembros.

Para comprender la cultura de la empresa familiar es importante primero conocer la manera en la que la familia está organizada y se desarrolla tanto en sus labores como en el aspecto social, sus ideales, objetivos y sueños ya que serán estos una fuerte influencia sobre la empresa.

Peter Drucker dice *“la gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es de hecho, la prueba máxima de una buena gestión”*.

En toda empresa está presente la incertidumbre y las cosas inesperadas sin embargo en la empresa familiar estas pueden llegar a complicarse aun más ya que involucra sentimientos e intereses personales. En el momento de la sucesión la empresa familiar sufre grandes transformaciones tanto en el aspecto familiar como económico.

Para Lea (1993) la planeación eficaz de una sucesión debe ser objetiva, estratégica y realista. Esto no quiere decir que sea complicada debido a que es común que el fundador mezcle sentimientos dejándose llevar por corazonadas y no por la razón. Se debe elaborar un plan de sucesión que sea realista en cuanto a la determinación de las características familiares que favorecerán el proceso o lo obstaculizan. Se debe identificar a los miembros que aportaran realmente algo significativo a la empresa, que se sientan comprometidos con la empresa y no lo vean solo como un pasatiempo o una extensión de su familia; se deben evaluar conocimientos y experiencia antes de designar al nuevo líder.

2.6. LA TRANSICION Y EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

El cambio es algo tan escuchado en las organizaciones sin embargo generalmente se huye de él nadie piensa como ni cuando debería de darse o de empezar a planear. Será un cambio para la empresa y para la familia pues habrá un nuevo líder con personalidad diferente, intereses distintos, ideas y fuerzas renovadas que podrá o dar un realce a la empresa o sacrificar la misma.

Jauli, Reig y Soto (2000) dicen que para que se dé una buena gestión del cambio es preciso habituarse con las fuerzas que se encuentran dentro del proceso que se desea intervenir, en este caso la sucesión, conocer su dirección natural y hacia donde nos lleva esta situación.

Algo muy importante ante esta situación es ver el cambio como una oportunidad y saber que si se dará el cambio se debe dar por completo y que todas las partes que lo integran no se contrapongan. Según Beckhard y Harris (1998), las transiciones son los periodos más críticos en una empresa familiar se viven periodos de incertidumbre, en los que los tomadores de las decisiones se sienten vulnerables e inseguros. La transición es una oportunidad para reconsiderar el rumbo de la empresa y de ser necesario plantear un cambio fundamental. Murray (2003) dice que la transición familiar se compone de seis etapas que son las siguientes:

2.6.1 La acumulación de presiones post-desarrollo

Las presiones post-desarrollo se generan en las familias y sus empresas a fin de impulsar el cambio. Los individuos envejecen, las empresas evolucionan y el entorno económico es siempre cambiante. Generalmente las empresas familiares suelen resistirse al cambio para proteger sus hábitos, costumbres y creencias; pero tarde o temprano debe llegar el cambio y la evolución a toda organización. Justo en ese momento es cuando se piensa en el cambio y es el momento preciso para generarlo.

2.6.2 El detonante

Lo que pone en marcha el cambio puede ser un hecho denominado alarma temporal ya sea que el líder se acerca a la edad de la jubilación o un hecho repentino como la enfermedad o muerte del líder. La fuerza del cambio proviene de las presiones acumuladas y el detonante solo es la chispa que enciende el cambio, una vez que este inicia empieza la labor del cambio.

2.6.3 El desprendimiento

Es justo el momento en el que se decide dejar atrás una etapa y subirse al barco del cambio surcando nuevos horizontes.

2.6.4 La exploración de opciones

Este es un proceso de prueba en el que se busca las nuevas opciones que se tiene de dirigir el negocio, se prueban algunas modificaciones y a base de de error y acierto la nueva administración de la empresa puede aprender nuevas maneras de dirigirse. Esta es una etapa de mucho desafío ya que la empresa arriesga mucho por buscar nuevos horizontes.

2.6.5 La elección

Es el momento en el que se elige el camino a seguir para continuar con la evolución de la empresa.

2.6.6 El compromiso con la nueva estructura

La elección no implica el fin de la transición, al contrario se necesita solidificar las decisiones y corregir el rumbo de ser necesario. Se da por iniciada la etapa de cambio y se busca vincular el entorno con la situación interna de la empresa.

De esta apreciación de Murray (2003) se puede rescatar que siempre cualquier individuo así como la empresa se resiste al cambio, esto debido a querer preservar el estatus de confort con el que se cuenta, sin embargo de pronto algo sucede como es el caso de la muerte del líder en la empresa en estudio que provoca el tan temido cambio y de ahí se viven momentos de desprendimiento del pasado y a base de prueba error se encuentra el camino indicado en el cual se deben de comprometer y seguir adelante a fin de mejorar la empresa generación tras generación.

2.7. LA PLANEACION ESTRATEGICA

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento en las organizaciones, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas de la empresa. La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, entendiendo como largo plazo un periodo superior a los 5 años.

Steiner, G. (1985) define la planeación estratégica como el proceso de determinar los mayores objetivos de las organizaciones, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos para realizar esos objetivos.

Rodríguez Valencia (2007) la definió como el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma.

La conducción de la empresa familiar debe orientarse a desarrollar claramente y con éxito sus objetivos; esto incluye no solo la definición de los mismos sino también la información referente a las metas alcanzadas o al avance que se tenga en ellos ya que es la única manera de revisar y corregir el rumbo que se sigue.

El concepto de gobernabilidad en las empresas familiares debe estar perfectamente definido; como gobernabilidad se puede entender el conjunto de reglas, procedimientos y prácticas que establecen las organizaciones. Una adecuada gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia en las organizaciones.

El sistema de reportes gerenciales forma parte de la gobernabilidad, las empresas familiares pueden aplicar este esquema, establecer objetivos por personas y darles el seguimiento respectivo, mediante indicadores de desempeño orientado a los objetivos fijados; de esta manera se darán las condiciones para que la empresa sea manejada por unos pocos (los más capaces), pero sea poseída por todos. La gerencia estratégica de la gestión le corresponderá a los mejores, sean o no de la familia. Hay que tomar decisiones estratégicas para poder mantener viable el negocio familiar y crear la base que le permita crecer sin dificultades internas, pero sobre todo, preparar la empresa familiar para que pueda seguir siendo exitosa generación tras generación es un trabajo también de varias generaciones.

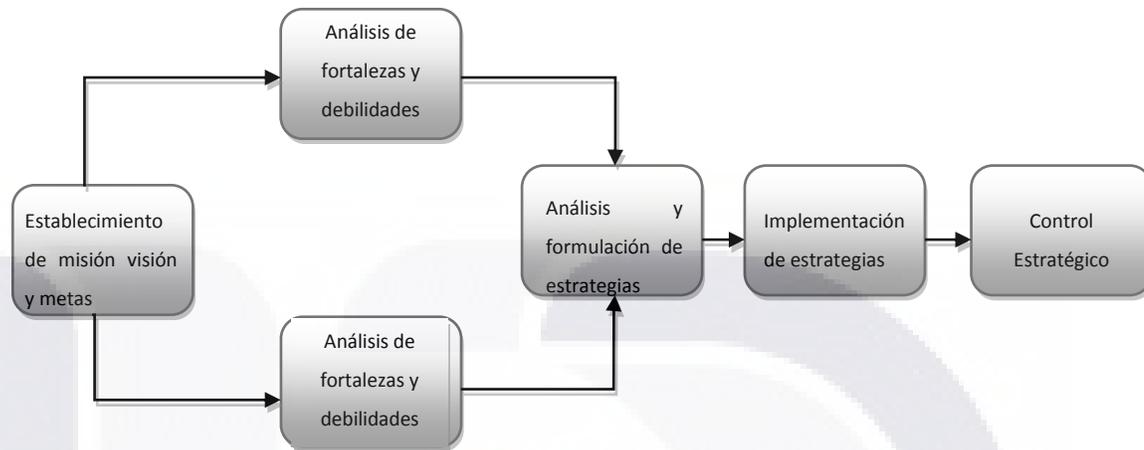
2.7.1 Características de la planeación estratégica.

De acuerdo con G. Steiner las características que tiene la planeación estratégica son:

1. Perspectivas de las decisiones actuales. La esencia de la planeación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinadas con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar amenazas.
2. Es un proceso. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.
3. Filosofía de la planeación estratégica. Las estrategias en una empresa proporcionan la orientación e indican a todos los colaboradores hacia donde se encamina la empresa y que es lo que necesita para tener éxito. Además, la planeación estratégica sirve como catalizador que impulsa las actividades en la organización.

2.7.2 El Proceso de la Administración Estratégica.

Cuadro 3: El proceso de la Administración Estratégica

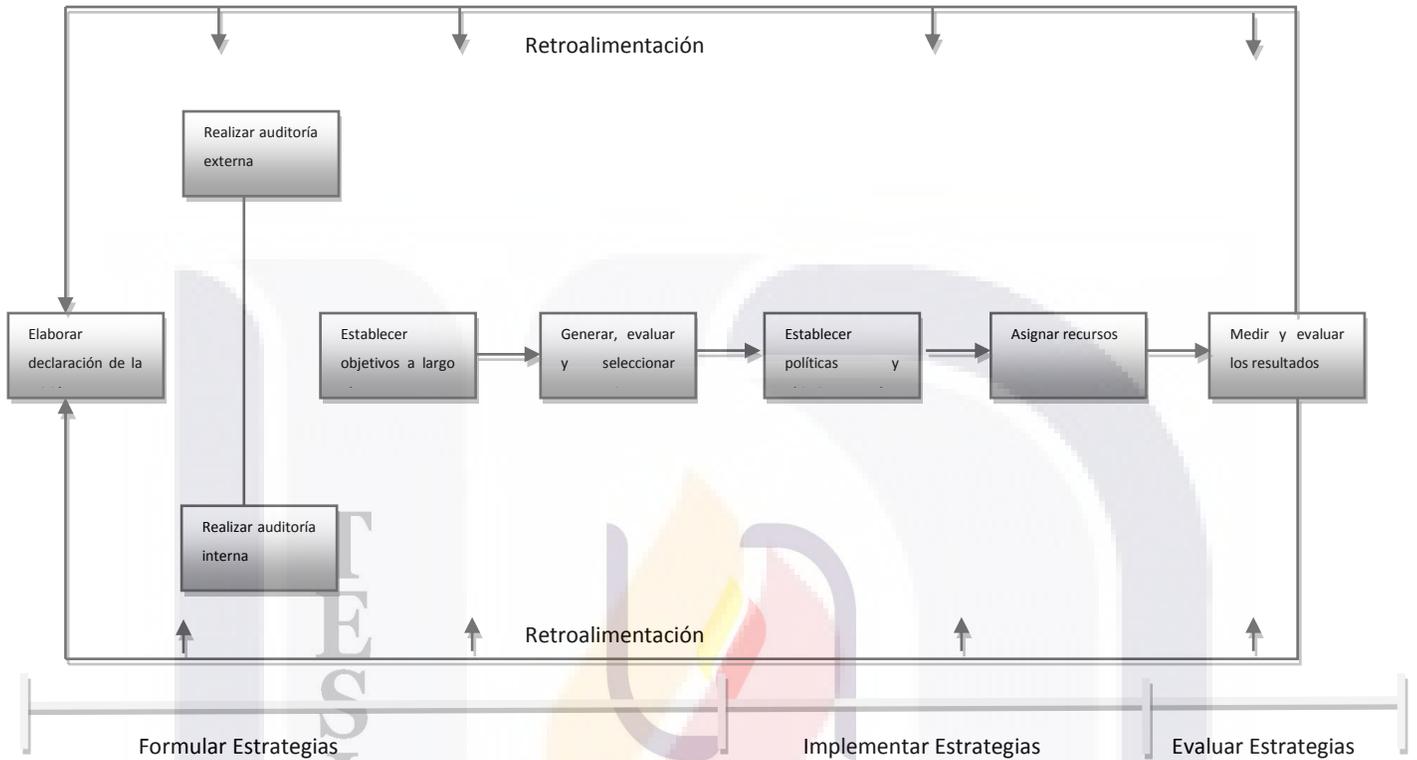


Fuente: Snell y Bateman (2004)

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

Cuadro 4: Modelo General de la Planeación Estratégica



Fuente: Freud R. David (1997).

2.7.3 Modelos de Planeación Estratégica.

A continuación se enlistarán algunos de los modelos de planeación estratégica que sugieren algunos autores y pudieran ser aplicados en la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo.

Cuadro 5: Tabla comparativa Modelos de Planeación Estratégica

<i>Marwin Bower</i>	<i>Dr. Carlos C. Martínez Martínez</i>	<i>Jorge A. Ruso León.</i>	<i>Dr. Jaime Toira Guilera.</i>	<i>Freud R. David</i>
Establecimiento de objetivos.	Formulación de Metas	Determinación de la misión.	Preparación: Conocimientos previos de la empresa y definición del plan.	Elaborar la declaración de la misión
Estrategia de planeación.	Identificación de objetivos y estrategias actuales	Matriz DAFO.	Misión, propósitos y objetivos primarios.	Realizar auditoría externa
Establecimiento de Metas	Análisis ambiental	Formulación de la visión	Puntos fuertes y débiles. Diagnostico.	Realizar auditoría interna
Desarrollar la filosofía de la compañía.	Análisis de recursos	Determinar Áreas de Resultados Claves.	Entorno Actual y previsto.	Establecer objetivos a largo plazo
Establecer políticas.	Identificación de oportunidades estratégicas	Elaboración de los objetivos.	Resumen de evaluación de la empresa.	Generar, evaluar y seleccionar estrategias
Planear la estructura de la organización.	Determinación del plan	Definición de las estrategias.	Establecimiento del "gap" y los supuestos para su resolución.	Establecer políticas y objetivos anuales
Proporcionar el personal.		Plan de acción.	Desarrollo y evaluación de alternativas.	Asignar recursos
Establecer los procedimientos		Diseño organizativo.	Adopción y redacción del plan.	Medir y evaluar resultados
Proporcionar instalaciones.		Sistema de Control.		
Proporcionar el capital.				
Establecimiento de normas.				
Establecer programas directivos y planes organizacionales.				
Motivar a las personas.				

El autor Marwin Bower (1991) enlista 11 pasos para el proceso de planeación estratégica que va desde el establecimiento de objetivos y metas hasta la motivación del personal, hace énfasis en la estructura organizacional ya que establece desde el proporcionar el personal necesario, los procedimientos de la empresa, el diseño de las instalaciones y el capital necesario para el funcionamiento de la misma, todo esto dentro de planes y programas organizacionales; como ventaja de esta metodología se puede rescatar la atención que le dedica a la organización interna de la empresa, sin embargo, es muy largo su listado de pasos y puede llegar a ser confuso en cuanto a su aplicación.

Para Carlos Martínez (2001), la planeación estratégica consta únicamente de 6 pasos que incluye la formulación de metas, determinación de objetivos, identificación de oportunidades estratégicas y determinación de plan; en este método aun que se nombran pasos importantes de la planeación es muy ambigua en su explicación por lo que no resulta del todo funcional en su aplicación.

En la metodología de Ruso León (2001), se inicia con la determinación de la misión y visión, un análisis FODA de la empresa, elaboración de objetivos y definición de estrategias, después del análisis se realiza un plan de acción donde se organiza la empresa y se preparan los sistemas de control que servirán de base para futuras revisiones.

El Dr. Jaime Toira (1994), enuncia 8 pasos para su modelo de planeación estratégica, para éste autor es importante el conocimiento previo del entorno, definición de misión, propósitos y objetivos, aunque no lo menciona como tal realiza un análisis FODA, hace un resumen de la evaluación y desarrollo de alternativas, así como las medidas para la adopción del plan. En este método se retoman puntos importantes sin embargo es un tanto repetitivo en sus enunciados lo que los convierte en algo de confusión en el proceso de implementación.

El Dr. Feud R. David (1997) plantea su modelo general de administración estratégica el cual consta de 8 pasos que inicia con la declaración de la misión esto quiere decir el motivo que origina la empresa, pasando por auditorias interna y externa, establecimiento de objetivos, políticas y estrategias a las que deberán asignarles recursos y después de ello medir los resultado que se obtienen de éstas. Las ventajas que presenta este modelo es que parte de lo general hacia lo particular e involucra en el juego la asignación de recursos y medición de objetivos que es la única

manera como podremos evaluar si las estrategias planteadas funcionaron y llevaron a los objetivos que se pensaron.

Después de analizar a diferentes autores se rescato la filosofía de solo cinco de ellos los cuales se describen en el cuadro que antecede; la mayoría de ellos coincide con el diseño de una visión y determinación de objetivos. Para todos los autores es importante realizar un análisis FODA ya que ello permitirá darse cuenta de la situación actual de la empresa y del rumbo que debe tomar si es que quiere lograr una sucesión exitosa.

Solo Marwin Bower habla acerca de determinación de políticas y motivación del personal, únicamente Ruso León y Freud David mencionan el sistema de control el cual es importante porque es la única manera de lograr la mejora continua. En todos los casos se habla acerca del establecimiento de estrategias y alternativas. El único autor en el que se determina la asignación de recursos es Freud David.



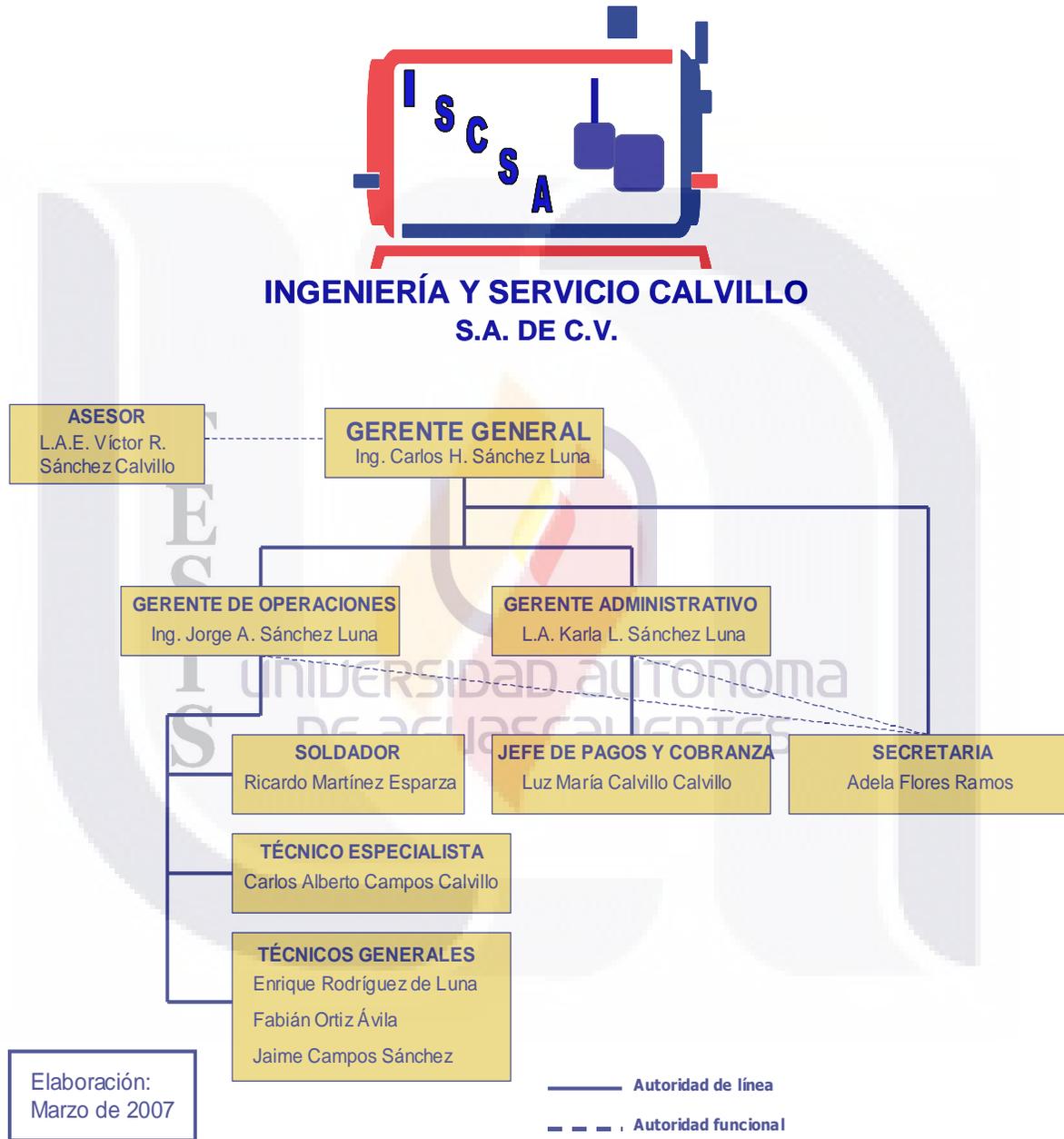
CAPITULO III MARCO CONTEXTUAL

La empresa Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV. tiene como objeto social de: a) Prestar servicios técnicos, consultivos y de asesoría en materia de termodinámica. b) Prestar servicios de reparación, mantenimiento, refacciones, y tratamiento de aguas para calderas y equipos similares. c) Compra-Venta, importación, exportación, mediación y comisión de toda clase de aparatos, equipos, mantenimiento y refacciones para la industria termodinámica. d) Producción, distribución y comercialización de equipo, material e instrumental para la industria termodinámica en general. e) Adquirir, enajenar, tomar y otorgar el uso y goce de cualquier título permitido por la ley, de bienes muebles e inmuebles. f) Obtener y otorgar cualquier tipo de título, patentes, marcas, nombres comerciales, opciones, preferencias y derechos de autor y concesiones de todo tipo de actividades. g) En general, realizar todos aquellos actos que sean compatibles con los anteriores y a que pueda dedicarse legalmente una sociedad mercantil mexicana. Inscrita en el Registro Público de la Propiedad bajo el folio número 066558 con fecha 03 de Agosto de 1988, en la ciudad de Aguascalientes, Ags. Fue fundada por el Ing. Carlos Sánchez Calvillo en el año de 1988 a raíz de que la empresa SELMEC de México decidió designar a un servicio autorizado para la reparación y venta de sus calderas, calentadores de agua y generadores de vapor, es así como el Ing. Sánchez invierte su patrimonio familiar y funda la empresa, gracias a su experiencia como vendedor en SELMEC inicia aquí con una buena cartera de clientes que poco a poco empieza a aumentar. Al finalizar sus estudios universitarios sus hijos se fueron incorporando a la empresa, la hija en lo administrativo, y el hijo menor en lo operativo y es entonces cuando intempestivamente en Febrero del 2007 el Ing. Sánchez fallece de un infarto al corazón fulminante que provoca que los hijos tomen las riendas de la empresa, ésta vez incorporándose también el hijo mayor; tiempo después se une a la empresa un hermano del Ing. Sánchez quien lidera de cierta manera el equipo de trabajo y lo hace caminar hacia la recuperación.

La empresa tiene su estructura organizacional de la siguiente manera:

3.3.1 Organigrama Actual

Cuadro 6: Organigrama actual de la empresa



3.3.2 Misión

Ofrecer soluciones integrales altamente calificadas en la venta, instalación y mantenimiento de generadores de agua caliente y vapor.

3.3.3 Visión

Ser la mejor opción de servicio calificado en el centro del país para generadores de agua caliente y vapor.

3.3.4 Valores de la empresa

- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CAPITULO IV METODOLOGIA

En este capítulo se describe el tipo de estudio que se realizó, la manera como se diseñó el instrumento de investigación, la manera de la recolección de información y la metodología utilizada.

4.1 DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA ENCUESTA

El estudio realizado es de tipo método de caso, se diseñaron dos instrumentos los cuales fueron estructurados con 16 reactivos para los empleados en los que se investigó acerca del aspecto interno de la empresa con 8 preguntas dicotómicas, 6 de opción múltiple y 2 preguntas abiertas aplicadas a 10 empleados y a los 4 socios de la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV se les aplicó además de las mencionadas con anterioridad 22 reactivos adicionales compuestos por 15 preguntas dicotómicas, 2 de opción múltiple que exploran el aspecto externo, además de 2 dicotómicas y dos de opción múltiple que exploran el aspecto de sucesión familiar, y con las dimensiones de datos generales, planeación estratégica y sucesión familiar.

Mediante la encuesta se trató de sondear el pensamiento que tienen los dueños y empleados a fin de encontrar cuáles son los principales problemas de la empresa y así poder determinar qué tipo de plan estratégico sería aplicable en su caso para el logro de una sucesión exitosa en la empresa que se tiene en estudio.

- Tipo de análisis: método de caso
- Población: Dueños y empleados de la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV.
- Delimitación: Empresa Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV.
- Tamaño de la muestra: conveniencia.
- Instrumento de recolección de datos: encuesta estructurada.

4.2 RESULTADOS Y ANALISIS

4.2.1 Aspecto Interno

1. Conoce usted la visión, misión y objetivos de la empresa

2. Descríbalos

RESPUESTA EMPLEADOS	%
Sì	17%
No	83%

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Sì	62%
No	38%

En esta pregunta aun cuando cerca del 50% de los empleados encuestados dijo conocer estos conceptos de la empresa, al momento de describirlos se pudo conocer que no es así ya que solo el 17% de los empleados las escribio correctamente. Mientras que por parte de los directivos las describio correctamente.

3. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?

RESPUESTA EMPLEADOS	%
Sì	67%
No	33%

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Sì	100%
No	0%

En esta pregunta el personal mostro un mayor conocimiento ya que los reglamentos lo pueden conocer dia a dia en la realizaciòn de sus labores , en las indicaciones que se les dan y es mas sencillo para los jefes bajar esta infomacion al personal operativo; sin embargo no se les da a conocer formalmente reglamento de trabajo ni politicas de la empresa para la cual laboran, es por ello que solo el 67% de los empleados los conoce, mientras que el 100% de los directivos las describe adecuadamente pues son ellos precisamente quienes los elaboran.

4. ¿Quién es la persona con la que generalmente usted se dirige?

RESPUESTA EMPLEADOS	%
Gerente Operativo	46%
Gerente Administrativo	27%
Gerente General	18%
Administrativa	9%

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Gerente Operativo	50%
Gerente Administrativo	50%
Gerente General	0%
Administrativa	0%

Una de las razones de este resultado con un 46% es porque el Gerente Operativo es quien tiene un mayor personal a cargo. El Gerente Administrativo con un 27% únicamente se dirige al personal administrativo. Sin embargo una de las razones por las que los empleados comentaron que no se acercaban al Gerente General con solo un 18% es porque es una persona poco abierta y que no escucha realmente a los empleados, mientras que la razón que dieron de la administrativa con solo un 9% es porque no resuelve los problemas a los que se enfrentan.

Por otra parte los Directivos se dirigen tanto con el Gerente Operativo como con el Gerente Administrativo con un 50% cada uno ya que son ellos los que fungen como líderes del equipo.

5. ¿Esa persona es su jefe inmediato?

RESPUESTA EMPLEADOS	%
Sì	80%
No	20%

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Sì	25%
No	75%

Para el 80% de los empleados canalizan sus peticiones o sugerencias a su jefe inmediato, mientras que el 20% se dirige a una persona distinta a su jefe inmediato por lo que resulta importante indagar en este aspecto, porque quizá exista una negatividad por parte de alguno de los jefes a acercarse a ellos, o al no resolver sus problemas las primeras veces que se acercan a ellos optan por dirigir su atención a otra persona dentro de la empresa que saben resolverá su problema. Mientras tanto por parte de los directivos únicamente el 25% de ellos se dirigen a su jefe inmediato lo cual denota una falta de comunicación en los canales correctos.

6. ¿Qué tipo de autoridad considera usted que existe en la empresa?

RESPUESTA EMPLEADOS	%
Blanda	75%
Situacional	0%
No existe	25%

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Blanda	50%
Situacional	25%
No existe	25%

Algunas de las razones que dieron los empleados de que sea responsabilidad del tipo blanda con un 75% o un no existe con el 25% fueron que no se le da seguimiento a lo ordenado, no existe voluntad de mejorar, no existe igualdad entre las órdenes dadas a los diferentes empleados. Por parte de los directivos el 50% la consideró blanda ya que cada persona hace lo que cree que debe hacer aunque exista un manual de organización donde se les da a conocer sus obligaciones no las hacen y no existe supervisión para que las cosas se realicen según lo planeado.

7. ¿Considera que están adecuadamente designadas las funciones del personal?

RESPUESTA EMPLEADOS	%
No	60%
Sí	40%

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
No	25%
Sí	75%

El 60% de los empleados opinaron que no están adecuadamente asignadas sus funciones ya que algunos de los comentarios más importantes del personal fueron: existen personas con una carga de trabajo superior y no se le reconoce como tal pues se piensa que todos laboran de la misma manera, no se respetan las funciones previamente asignadas, se mezclan las funciones entre el personal. Y por parte de los directivos 75% consideran que si están adecuadamente asignadas opina que si son adecuadas pues existe un manual de organización y se está trabajando para que se logre los objetivos, sin embargo deberán aumentar esfuerzos para conseguirlos.

8. ¿Cómo considera usted que es la comunicación en su empresa?

RESPUESTA EMPLEADOS	%
Regular	60%
Buena	10%
Mala	30%

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Regular	50%
Buena	25%
Mala	25%

El 60% de los empleados considera que la comunicación es regular y algunas de las opiniones más importantes fueron que faltaba mejorar la comunicación en todos los niveles, solo se comentan las funciones a realizar pero las inconformidades o sugerencias no llegan a los jefes, no existe compañerismo entre los empleados. Por el contrario los comentarios de los directivos fueron de un 50% regular quienes piensan que se está trabajando por mejorarla aunque aún no se logra ver los frutos, otros opinan que se está buscando ampliar los canales de comunicación para lograr que ésta sea efectiva y resuelva los problemas que aquejan a la empresa.

9. ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto desempeñando las mismas funciones?

RESPUESTA EMPLEADOS	%	RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Más de 1 año	50%	Más de 1 año	100%
Menos de 1 año	30%		
Otro	20%		

Con esta pregunta se pudo percibir que gran parte del personal es antiguo por lo tanto vivieron el cambio generacional, han padecido y colaborado en el cambiante ritmo de la empresa y aunque gran parte de los empleados tiene cierta resistencia al cambio se deberá trabajar no solo en resultados económicos sino también en el aspecto personal para que acepten de buena manera el cambio y se adapten a la nueva cultura e ideología de los nuevos dirigentes.

10. ¿Cuál considera usted es su principal compromiso con la empresa?

RESPUESTA EMPLEADOS	%	RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Obtener un sustento para su familia	70%	Colaborar con los objetivos y compromisos de la empresa	25%
Hacer bien su trabajo	10%	Lograr la excelencia	25%
Lograr la excelencia	2%	Ser productivo	25%
Ser productivo	15%	Hacer bien su trabajo	25%
Colaborar con los objetivos y compromisos de la empresa	3%	Obtener un sustento para su familia	0%

En esta pregunta se puede notar la falta de interés real de los empleados hacia la empresa, se puede detectar la falta de compromiso que es derivado del poco conocimiento acerca de la misma y del involucramiento que tienen los empleados ya que los socios no le han dedicado los esfuerzos necesarios para hacerlos partícipes de los objetivos y metas de la empresa.

15. ¿Cuál es su proyección dentro de la empresa?

RESPUESTA EMPLEADOS	%
Permanecer en ella	50%
Buscar un nuevo trabajo	17%
En cuanto me sea posible tener un mejor trabajo	10%
Buscar una mejor posición dentro de la empresa	12%
Cambiar mis actividades dentro de la empresa	11%

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Permanecer en ella	50%
Buscar una mejor posición dentro de la empresa	25%
Cambiar mis actividades dentro de la empresa	25%
Buscar un nuevo trabajo	0%
En cuanto me sea posible tener un mejor trabajo	0%

Al saber que la gran parte de ellos desean permanecer en la misma con un 50% da un aliento ya que si el personal desea continuar en la empresa, solo sera necesario capacitarlos adecuadamente en la busqueda de un cambio necesario al interior de la empresa. Mientras que los directivos como es de suponerse que el 50% desea permanecer en ella y solo el 25% desea buscar una mejor posicion o cambair sus actividades dentro de la misma.

4.2.2 Aspecto Externo

16. ¿Cuál es el objetivo de la empresa a corto plazo?

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Aumentar las ventas	31%
Captar nuevos clientes	31%
Mantenerse en el mercado	23%
Tener nuevos Productos o servicios	15%

Como principal objetivo de la empresa, los socios enumeraron al aumentar las ventas y captación de nuevos clientes, lo cual va muy ligado entre si cada uno con un 31%, en seguida fue el mantenerse en el mercado con un 23% y su menor interes es el el tener nuevos productos o servicios con solo el 15%.

17. ¿Cuál es el objetivo de la empresa a largo plazo?

RESPUESTA DIRECTIVOS	%
Solidez económica	29%
Posicionamiento en el mercado	29%
Apertura a nuevos mercados	21%
Innovación en productos o servicios	14%
Mantenerse en el mercado	7%

En esta pregunta se puede observar que la principal preocupación de los socios es la solidez económica y el posicionamiento en el mercado ya que cada uno cuenta con el 29%, mientras que la apertura a nuevos mercados queda en segundo lugar con el 21%, seguido por la innovación de productos o servicios con un 14% y finalmente el mantenerse en el mercado queda solo con un 7%.

4.2.3 Análisis FODA

Cuadro7: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Antigüedad de 20 años en el mercado	Falta de información documentada del funcionamiento del negocio
Técnicos con 18 años de experiencia	Falta de estructura clara y definida
Ingenieros con amplios conocimientos en el área al mando de la empresa	Falta de estrategias
Distribuidor exclusivo de la marca SELMEC y centro de servicio autorizado para la misma	Mala estructura de puestos
Cartera activa de clientes	Falta de controles
Maquinaria especializada para la realización optima del trabajo	Falta de coordinación y comunicación
Materiales y refacciones originales y de alta calidad	Desintegración del personal
	Falta de comunicación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Diversificación del negocio	Competencia excesiva del servicio
Crecimiento a través de la innovación de productos de mayor tecnología	Precios menores por parte de la competencia
Buen historial crediticio con proveedores y bancos	Recorte de presupuestos en las empresas destinado a servicios preventivos
Detectar necesidades actuales de los clientes para realizar nuevos servicios.	Presupuesto limitado para la capacitación del personal propio
Servicio de capacitación integral de los clientes	Algunos productos están sujetos a la variación cambiaria del dólar
	Altas tasas tributarias

Elaboración Propia, 2009.

4.2.4 Diagnóstico de la empresa

Una vez finalizado el análisis FODA y en análisis de las encuestas realizadas, se puede determinar que la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo la cual ha pasado recientemente por un proceso de sucesión generacional, se encuentra que carece de una estructura organizacional definida, existe un usurpamiento de puestos, falta de canales de comunicación y controles internos.

Además de tener un ambiente externo amenazante y de estar pasando por un proceso de sucesión familiar, la empresa ha logrado sobrevivir hasta el momento gracias a sus limitadas planeaciones y esfuerzos organizativos; sin embargo, la aplicación de una metodología de planeación estratégica ayudará a orientar a los socios del rumbo que debe seguir la empresa, hacer las correcciones necesarias y redefinir quizá algunos de sus procedimientos o principios a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Aprovechando la fortaleza que se tiene de la gran experiencia y la confianza con la que se cuenta en el mercado se puede hacer frente a la competencia que existe incluso con precios menores a los de la empresa. Mediante las oportunidades se puede lograr diversificar el negocio, haciendo uso de la experiencia y la maquinaria con la que se cuenta para buscar la innovación en el mercado y así lograr sortear la competencia del mercado, no obstante no se debe olvidar que es necesario una reorganización de la misma para poder aprovechar las oportunidades con las que se cuenta y no dejar que esas debilidades con las que se cuenta aumenten las amenazas que existen en el entorno.

CAPITULO V PROPUESTA

5.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A la empresa en estudio, denominada Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV se le efectuaron una serie de visitas para lograr observar, analizar y entender la manera de operar de la misma y como ésta se había enfrentado al proceso de sucesión familiar por el que pasaron hace algunos años; tanto a socios como empleados se les efectuó una encuesta diseñada en tres esferas en las que se tocan puntos como es la Administración, la Planeación Estratégica y el proceso de Sucesión Familiar, gracias a esta encuesta se pudo observar las principales problemáticas por las que vice la empresa como es la falta de comunicación, mal diseño de roles y puestos de trabajo, falta de establecimiento de responsabilidades y poder dentro de la misma empresa a cada uno de los empleados y dueños es por ello que en estos momentos se vive un ambiente de desorganización y falta de controles.

Por un parte se observó que los empleados no conocen la misión y visión que tiene la empresa, desconocen los objetivos que la misma persigue tanto a corto como a largo plazo, en la mayor parte de las ocasiones la persona con la que se dirigen no es su jefe inmediato y la razón es que buscan a la persona que le resuelva los problemas. En cuanto a la autoridad los empleados y algunos de los socios consideraron que era demasiado blanda o que en algunos casos no existe dicha autoridad. En lo que respecta a la comunicación los socios consideraron que era muy buena mientras que los empleados la consideraron mala o regular, lo que retrata una falta de comunicación importante entre los socios y los empleados, es importante difundir la información como sus ideales, objetivos y estrategias que se están planteando, ya que para la mayoría de los empleados su único compromiso con la empresa es obtener el sustento suficiente para mantener a su familia.

También se pudo detectar una falta de capacitación e inducción del personal para que mejoren sus funciones y realicen de manera más adecuada y enfocada a los objetivos de la empresa sus actividades diarias.

Por otra parte en las preguntas que se enfocaron directamente con los socios también se percibe una falta de comunicación entre ellos e integración de ideas ya que cuando se les cuestiono acerca de los objetivos de la empresa a largo y a corto plazo las opiniones fueron muy divididas entre solidez económica y posicionamiento en el mercado y solo algunos pensaban en la apertura de nuevos mercados o innovación de productos. Gran parte de los socios han considerados el cambio de giro de la empresa, ya que aun cuando se tienen más de 20 años en el mercado, se vive en un entorno cambiante por lo que, muchas veces se requiere de alguna innovación ya sea total o parcial de la empresa.

En cuanto a las estrategias que ha seguido la empresa el 50% opina que se ha centrado en asegurar el liderazgo en el mercado, otras a buscar la satisfacción de clientes pero en lo que más se ha enfatizado la empresa es en los esfuerzos por lograr una mejora económica ya que pasa por una etapa en la que está demasiado endeudada y esto les limita recursos para la innovación, cambios o mejoras tecnológicas.

En lo referente al conocimiento de los competidores y al mercado, todos coincidieron en conocer a la competencia y tener un conocimiento promedio de sus fortalezas y debilidades, sin embargo tienen un cierto desconocimiento de sus participación en el mercado, lo cual es indispensable para la definición de estrategias a fin de asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado en el que se desempeñan.

Cuando se les cuestiono acerca del proceso de sucesión familiar por el que pasaron con anterioridad todos coincidieron que fue muy malo el proceso de sucesión y aunque ahora comentan se encuentran mejor que antes existen aun áreas de oportunidad en las que se puede trabajar, ahora ya se piensa en realizar una planeación del proceso de sucesión a fin de que la siguiente etapa sea más fácil de llevara a cabo.

Después de analizada la encuesta llevada a cabo también se revisó la misión, visión, valores, objetivos y organigrama de la empresa gracias a los cuales se concluye que será necesario una revisión y adecuación de los mismos ya que debido a que se plantearon inmediatamente después de la sucesión familiar por lo que ha cambiado en gran medida el panorama de la empresa, se han incorporado nuevos socios con ideas diferentes y justo ahora de esa amalgama de ideas es como deberán replantearse los conceptos antes mencionados.

Los objetivos de la empresa no están plasmados por escrito y es necesario que se realicen de esta manera ya que será la guía a seguir para el futuro de la empresa al igual que las estrategias que se llevarán a cabo.

En lo que respecta al organigrama, al igual que los conceptos anteriores se realizó en un momento totalmente diferente al actual por lo que será necesario un replanteamiento del mismo.

Con base en el análisis de los resultados anteriores se desarrolló una propuesta para la posterior implementación de un método de planeación estratégica que permita el logro de la sucesión exitosa de primera a segunda generación en la empresa en estudio con lo cual se cumple con el objetivo planteado al inicio de la presente tesis.

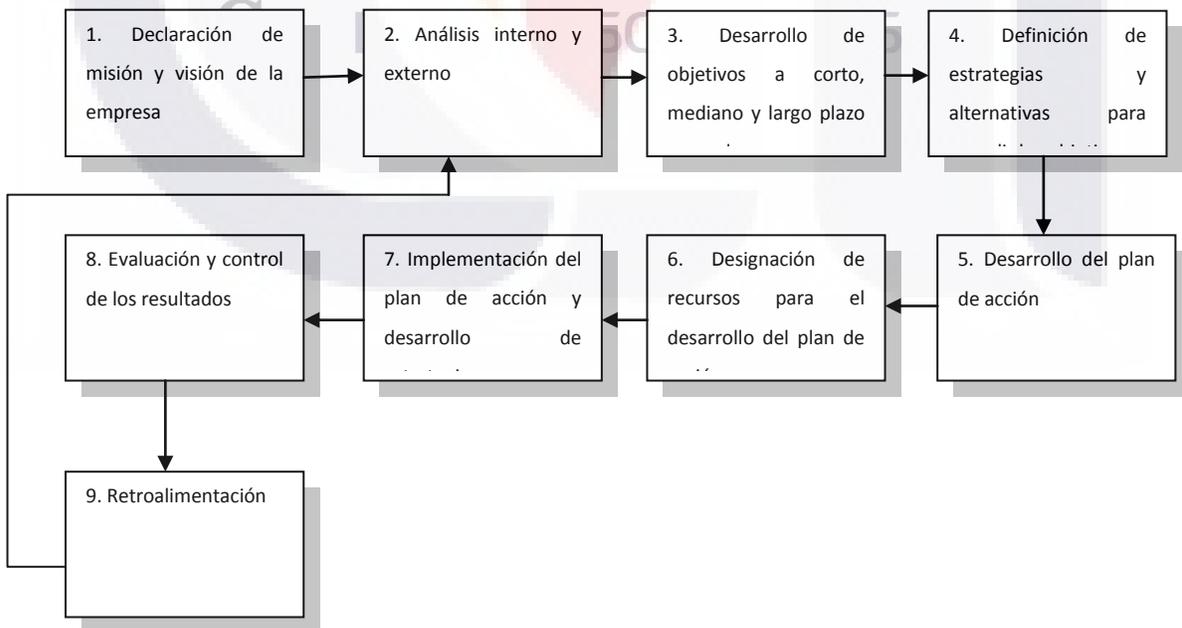


5.2 DETERMINACION DEL PLAN ESTRATEGICO

5.2.1 Diseño del Modelo de Planeación Estratégica

Por todo lo anterior se puede concluir que en el caso de la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo se utilizará el modelo propuesto en la parte inferior para la planeación estratégica de la sucesión familiar debido a que es la metodología que más se apega a la filosofía de la empresa y es la que se considera, toca los puntos clave para el logro de los objetivos tales como la definición de la misión, visión, la realización de análisis interno y externo que ayudará a analizar los fallos y aciertos que tiene la empresa, sus fortalezas y debilidades, se podrá revisar la empresa, su estructura interna y la manera como enfrentará el cambio de generación con el fin de establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, también puntualiza la definición de estrategias y alternativas que son muy importantes para el fin de sucesión exitosa que busca la empresa en estudio, seguidos de un plan de acción; el modelo determina la asignación de recursos para el desarrollo de las estrategias previstas y por otra parte señala el sistema de control y retroalimentación los cuales son de suma importancia ya que darán la pauta a seguir en el continuo proceso de cambio. El modelo plantea un esquema que servirá de base para el estudio del mismo y en su caso su posterior aplicación.

Cuadro 8: Modelo de Planeación Estratégica



Elaboración Propia, 2010.

1. Declaración de la misión y visión de la empresa:

La misión de una empresa se puede traducir en la razón de ser de la empresa ya que define la necesidad que satisface los clientes que atenderá y los productos y/o servicio a ofertar.

Mientras tanto la visión implica el futuro que se desea para la empresa hacia donde se dirigirá, que mercados abarcará, que proyección tiene hacia el futuro, deberá ser motivadora; la importancia de ésta es que resulta la fuente de inspiración de los miembros de la empresa y la dirección que todos se comprometen a seguir.

La adecuada declaración de la misión y visión de la empresa puede tener un impacto positivo para establecer un marco de referencia para un comportamiento ético de los empleados y directivos y fomentar el compromiso de todas las partes que integran la organización. El definir una adecuada misión y visión de la empresa aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, así como llevar una misma línea de acción indica el ámbito en el que se desarrolla sus acciones permitiendo tanto a clientes como a socios conocer el área que abarca la empresa y las funciones que la misma realiza.

Es fundamental que la visión y misión sean comunicadas a toda la organización, es decir clientes, empleados, proveedores, así como todos los entes con los que la empresa sostenga alguna relación.

2. Análisis Interno y Externo

El análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de la empresa con el fin de evaluar los recursos con los que cuenta la empresa para conocer el estados o la capacidad con la que se cuenta; además de detectar fortalezas y debilidades y de éste modo diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

El análisis externo consiste en detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y estrategias para eludir las amenazas o reducir las consecuencias.

La importancia de éstos análisis es que gracias a ellos se puede detectar las oportunidades y amenazas de la empresa así como sus debilidades y fortalezas ya que gracias a todo esto se podrán diseñar las estrategias que seguirá la empresa en un futuro; se podrá identificar en que áreas son las que se están teniendo problemas y en cuales otras se desperdician recursos, o por el contrario cuales son los puntos fuertes de la empresa.

3. Desarrollo de objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa y cada área

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar o situaciones hacia donde ésta pretende llegar, se clasifican según el tiempo en el que se pretenden alcanzar en corto, mediano o largo plazo. Los objetivos son esenciales para el éxito de la empresa ya que establecen el curso a seguir y sirven como motivación para los miembros de la misma, determinan la asignación de recursos económicos, materiales y humanos, permiten evaluar resultados obtenidos y compararlos con algunos obtenidos con anterioridad para poder medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, grupo o trabajador; generan coordinación, organización y control en la empresa, además de participación, compromiso y motivación ya que al alcanzarlos causan un alto grado de satisfacción.

4. Definición de estrategias y alternativas para cumplir los objetivos

Las estrategias son los medios o acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar los objetivos descritos en el punto anterior, dichas estrategias deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y el menor tiempo posible, deben ser claras y comprensibles para todos y representar un reto alcanzable para la empresa.

En lo que respecta a las alternativas se refiere al que una vez que se identifican los diferentes caminos a seguir por parte de la empresa se elegirá una con la cual iniciara cumplir con los objetivos de la empresa, sopesando la importancia y los beneficios que ésta aporta a la empresa.

5. Desarrollo del plan de acción

Una vez definida la estrategia que se seguirá se deberá desarrollar el plan de acción para llevarla a cabo y a su vez lograr el objetivo propuesto; en este plan de acción se deberán indicar el alcance, los tiempos que abarcarán y los resultados que se pretendan alcanzar.

6. Designación de recursos para el desarrollo del plan de acción

Todo proyecto requiere de recursos para poder llevarlo a cabo tanto económicos, materiales y humanos, estos se determinan según las prioridades que se tendrán en la empresa y en la estrategia misma que se llevará a cabo. La asignación óptima de recursos es aquella que consigue producir la mayor cantidad con el mínimo de recursos. La importancia de una adecuada distribución de los recursos reside en que en éste mundo actual los recursos son escasos en todos los aspectos y por un fallido análisis de de designación de éstos se podría provocar pérdidas en la empresa e incluso la salida del mercado en la que participa, motivo por lo cual es de suma relevancia el estudio de éste punto al momento que se desee aplicar el modelo de planeación estratégica propuesto.

7. Implementación del plan de acción y desarrollo de estrategias

Una vez determinado todo lo anterior llega el momento de actuar y es entonces cuando se implementa el plan de acción para el desarrollo de las estrategias y la consolidación de los objetivos planteados, generalmente un objetivo a corto plazo forma parte de uno a mediano plazo y a su vez éstos forman parte de un objetivo a largo plazo. Aun cuando se planea todo el desarrollo del modelo de planeación estratégica paso por paso se debe considerar que habrá impedimentos o cambios de última hora a fin de ajustar el desarrollo del mismo.

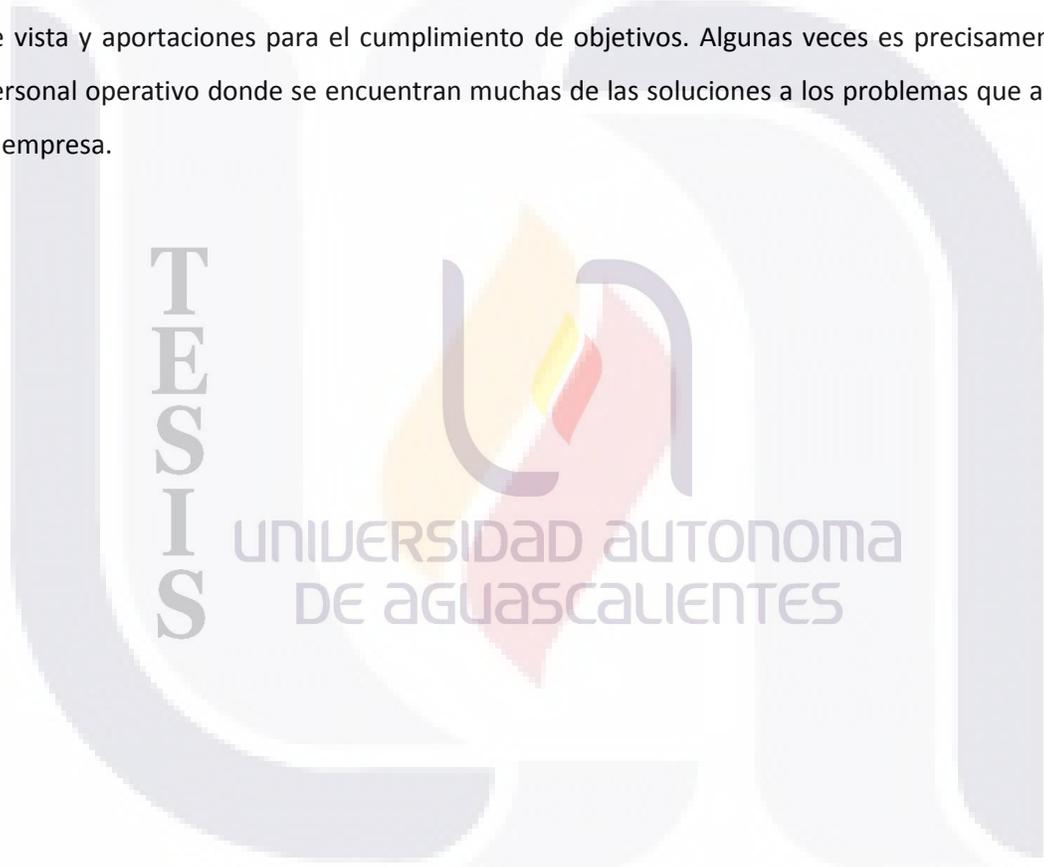
8. Evaluación y control de los resultados

Es importante que al finalizar una etapa del desarrollo del modelo de planeación estratégica se evalúe los resultados obtenidos y se controle aquellas situaciones que no resultaron como se esperaba a fin de pulir los detalles y conseguir el logro de la sucesión exitosa en la empresa en estudio. La evaluación de los resultados nos marca parámetros de hacia dónde va y como se está dirigiendo la empresa al objetivo, si es que se han tenido desviaciones y analizar las

causas de las mismas; existen diversos indicadores de productividad que monitoreen el comportamiento de los objetivos planteados la funcionalidad y el alcance que se ha logrado con las estrategias desarrolladas y éste puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de la sucesión exitosa de la empresa.

9. Retroalimentación

Igual importancia dentro del modelo de planeación estratégica guarda la retroalimentación ya que es en éste punto donde no solo la dirección sino toda la organización en su conjunto dará su punto de vista y aportaciones para el cumplimiento de objetivos. Algunas veces es precisamente en el personal operativo donde se encuentran muchas de las soluciones a los problemas que aquejan a la empresa.



5.3 PROPUESTA DE MEJORA

Una vez terminado el análisis de la empresa, la realización del FODA, y las encuestas con el personal que conforma la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV tanto el operativo como el directivo, se concluye que se requieren de cambios sustanciales para lograr la mejora de la empresa; aprovechando las fortalezas con las que cuenta la empresa tales como ser distribuidor exclusivo de la marca SELMEC, contar con materiales y maquinaria especializada para la realización óptima de sus labores, sin olvidar la solidez que tienen en el mercado derivado de los más de 20 años ininterrumpidos en el mismo, se deberá hacer frente a las amenazas como lo es la competencia excesiva en el mercado manejando incluso precios menores, además de la latente crisis económica actual que obliga a las empresas a recortar presupuestos que estaban destinados a mantenimientos preventivos y las altas tasas tributarias. En cuanto a las debilidades de la empresa es básicamente la falta de una estructura organizacional y controles, además de una desintegración del personal y falta de comunicación; sin embargo se pueden aprovechar las oportunidades mediante la diversificación del negocio para atender las necesidades actuales de los clientes lo cual ayudaría a propiciar el interés de los empleados y la formación de equipos de trabajo donde se integren y mejoren su comunicación, al mejorar su estructura y su organización interna podrán aprovechar su buen historial crediticio con clientes y bancos que les ayudará a inyectar mayor liquidez a la empresa.

Será necesario la aplicación del modelo de planeación estratégica el cual se describió ampliamente en capítulos anteriores, se sugiere la redefinición de misión y visión de la empresa, realización de una auditoría ayudaría a mostrar a detalle la problemática que vive la empresa y los focos de atención que existen dentro de ella, se invita a los socios a evaluar y seleccionar las estrategias que seguirá la empresa en base a los objetivos a largo plazo que se planteen dentro de la misma. Las políticas y objetivos a corto plazo serán sustanciales ya que será la manera como se le asignarán recursos a la empresa, no olvidando que al final de este proceso, como de todos, se deberá evaluar los resultados obtenidos y en caso de no ser los esperados replantear y revisar lo hecho con anterioridad a fin de reencaminar la empresa tal como lo indica el modelo de planeación estratégica propuesto.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dentro de las recomendaciones que se le hacen a la empresa es elaborar un reglamento interior de trabajo, un manual de bienvenida donde se le de conocer al personal tanto la misión, visión, objetivos a corto, mediano y largo plazo, las políticas y reglamentos operantes en la organización; a su vez al personal se le recomienda entregarle un perfil de puestos a fin de que conozcan sus obligaciones, responsabilidades y actividades, así como la jerarquía de la empresa y en qué nivel se ubica cada uno de los puestos que se desarrolla. Al detectarse que se tiene una autoridad blanda una recomendación es una plática sobre esto entre los socios para que definan que tipo de autoridad querrán ejercer y que sea situacional ya que en muchas situaciones no se puede mantener la firmeza o no se puede ser tan flexible en muchas otras. Igualmente se recomienda mejorar la comunicación entre la empresa y sus diferentes niveles, mediante boletines, memorándums o juntas entre el personal a fin de que los subordinados sepan que es lo que la empresa espera de ellos, las nuevas disposiciones que se llevaran a cabo, los objetivos que se plantea la empresa, entre muchas otras que pudieran considerarse importantes del conocimiento general. Además de ello, sería conveniente realizar un plan de formación y capacitación del personal donde se fortalezca las habilidades y conocimientos deseables entre el personal con el que se cuenta en la empresa.

Otro de los puntos rescatables de la encuesta realizada es que el personal tiene muy poco compromiso con la empresa, se sugiere reforzarlo con campañas de comunicación e integración del personal con la finalidad de fomentar en ellos el compromiso y como comúnmente se le conoce “ponerse la camiseta de la empresa” y no lo vean solo como un fin para solventar sus necesidades.

En una empresa familiar como es el caso de la empresa en estudio, es muy importante el rol que sigan cada uno de los miembros de la familia, ya que muchas de las ocasiones se confunden los roles familiares con los roles laborales, las obligaciones que se tienen en casa se siguen en muchos casos a la empresa y esto no siempre es conveniente; para la empresa Ingeniería y Servicio Calvillo, se recomienda separar el aspecto familiar del empresarial con el fin de lograr el profesionalismo dentro de la empresa. Quizá el desprenderse de los lazos familiares que los unen es el paso más complicado dentro del cambio que se pretende lograr pero no es imposible, se necesita también mucha madurez por parte de los socios para visualizar este

conflicto como posible mejora y como un punto en el que se deben replantear varias situaciones y no tomarlo como conflicto personal.

La sucesión familiar es el proceso más doloroso que se vive en una empresa familiar ya que no solo es difícil en el aspecto empresarial sino complicado en el aspecto familiar y cuando, como es este caso, se da de una manera repentina sin ningún tipo de planeación al respecto resulta aun mas difícil el logro del éxito. En la búsqueda de una fórmula mágica que asegure el éxito de una empresa después de un proceso de sucesión familiar, se encuentra la planeación estratégica, que como es sabido, no garantiza nada sin embargo abre el panorama del camino que deberá seguir la empresa después de tan difícil paso.

Gracias al modelo de planeación estratégica que se sugiere la empresa podrá ser parte activa del futuro la que se enfrentará en lugar de ser solo reactivo a las situaciones que se van presentando; debido a un modelo de pensamiento mas sistemático, lógico y racional de los socios les permitirán elegir estrategias mejores y enfocadas a objetivos reales que persigue la empresa. Una vez que se logre tener un nexo entre el desempeño personal de los empleados y la visión misión y objetivos de la empresa, éstos mismos pueden innovar y ser parte activa de la organización y de esta manera brindar la oportunidad a los socios de facultar, es decir, brindarles a sus subordinados el poder de decisión sobre circunstancias diarias, ya que harán propias las estrategias y le encontrarán el camino que deberán seguir para poder lograr los objetivos planteados por la empresa; podrán volverse una empresa más eficaz y no solo eficiente en sus procesos, sin embargo se debe recordar que esto no asegura el éxito solo da una perspectiva y un camino más seguro para lograrlo, lo demás dependerá del hacer de los socios y de la manera como lo apliquen en la empresa en sí.

ANEXO I

ENCUESTA DISEÑADA

OBJETIVO:

Recabar la información necesaria para la evaluación empírica del trabajo de Tesis desarrollado en la Maestría en Ciencias Económicas Administrativas del Área de Administración denominado: “Aplicación de un plan estratégico para la sucesión exitosa. Caso Práctico: Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV”.

FECHA: _____ **PUESTO:** _____

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

PRESENTACION:

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información sobre su empresa acerca de las estrategias que se han seguido en la sucesión familiar, su punto de vista acerca de su trabajo, la organización y administración de la empresa. Los datos proporcionados serán tratados de manera estrictamente confidencial y para uso exclusivo del trabajo de Tesis antes mencionado.

Gracias de antemano por su tiempo y colaboración.

Instrucciones: Seleccione la opción que mejor se apegue a su apreciación sobre la empresa, o rellene en la línea punteada el dato que se le pide.

ASPECTO INTERNO

1. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos de la empresa?

Si () No ()

2. Descríbalos:

a. Misión

b. Visión

c. Objetivos

3. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?

Si () No ()

4. ¿Quién es la persona con la que generalmente usted se dirige?

a. Gerente Admvo _____

b. Gerente Operativo _____

c. Gerente de Proyectos _____

d. Personal Administrativo _____

e. Personal Técnico _____

5. ¿Esa persona es su jefe inmediato?

a. Si _____ b. No _____

6. ¿Qué tipo de autoridad considera usted que existe en la empresa?

a. Rigurosa _____

b. Blanda _____

c. Autoritaria _____

d. No existe _____

7. ¿Considera que están adecuadamente designadas las funciones del personal?

a. Si _____ b. No _____

¿Porqué? _____

8. ¿Cómo considera usted que es la comunicación en su empresa?

a. Muy Buena _____

b. Buena _____

c. Regular _____

d. Mala _____

¿Porque? _____

9. ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto desempeñando las mismas funciones?

a. Menos de un año _____

b. Más de un año _____

- c. Más de 5 años _____
- d. Otro (especifique) _____

10. ¿Considera que su trabajo es rutinario?

- a. Si _____
- b. No _____

¿Porqué? _____

11. ¿Cuál considera usted es su principal compromiso con la empresa?

- a. Lograr la excelencia _____
- b. Hacer bien su trabajo _____
- c. Obtener un sustento para su familia _____
- d. Colaborar con los compromisos y objetivos de la empresa _____
- e. Ser productivo _____

12. ¿Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta en la organización?

- Si ()
- No ()

13. ¿Considera que se la ha dado la capacitación e inducción necesaria para realizar adecuadamente sus labores?

- Si ()
- No ()

14. Al iniciar un nuevo proyecto ¿se le comunica que es lo que la empresa espera de usted?

- Si ()
- No ()

15. ¿Cuál es su proyección dentro de la empresa?

- a. Permanecer en ella _____
- b. Buscar una mejor posición dentro de la misma _____
- c. En cuento le sea posible tener un mejor trabajo _____
- d. Cambiar mis actividades dentro de la empresa _____
- e. Buscar un nuevo trabajo _____

16. Si usted pudiera cambiar algún aspecto en su empresa, ¿qué cambiaría y porque?

Gracias por su amabilidad!!

CP. Saráí Castellanos Rodríguez, para cualquier duda respecto a la información solicitada o bien para conocer el resultado de las encuestas mi correo electrónico es:
sarachita0310@live.com.mx

OBJETIVO:

Recabar la información necesaria para la evaluación empírica del trabajo de Tesis desarrollado en la Maestría en Ciencias Económicas Administrativas del Área de Administración denominado: “Aplicación de un plan estratégico para la sucesión exitosa. Caso Práctico: Ingeniería y Servicio Calvillo, SA de CV”.

FECHA: _____

PUESTO: _____

CUESTIONARIO PARA GERENTES

PRESENTACION:

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información sobre su empresa acerca de las estrategias que se han seguido en la sucesión familiar, su punto de vista acerca de su trabajo, la organización y administración de la empresa. Los datos proporcionados serán tratados de manera estrictamente confidencial y para uso exclusivo del trabajo de Tesis antes mencionado.

Gracias de antemano por su tiempo y colaboración.

Instrucciones: Seleccione la opción que mejor se apegue a su apreciación sobre la empresa, o rellene en la línea punteada el dato que se le pide.

ASPECTO INTERNO

1. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos de la empresa?

Si ()

No ()

2. Descríbalos:

a. Misión

b. Visión

c. Objetivos

3. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?

Si ()

No ()

4. ¿Quién es la persona con la que generalmente usted se dirige?

a. Gerente Admvo _____

b. Gerente Operativo _____

c. Gerente de Proyectos _____

d. Personal Administrativo _____

e. Personal Técnico _____

5. ¿Esa persona es su jefe inmediato?

a. Si _____ b. No _____

6. ¿Qué tipo de autoridad considera usted que existe en la empresa?

a. Rigurosa _____

b. Blanda _____

c. Autoritaria _____

d. No existe _____

7. ¿Considera que están adecuadamente designadas las funciones del personal?

a. Si _____ b. No _____

¿Porqué? _____

8. ¿Cómo considera usted que es la comunicación en su empresa?

a. Muy Buena _____

b. Buena _____

c. Regular _____

d. Mala _____

¿Porque? _____

9. ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto desempeñando las mismas funciones?

a. Menos de un año _____

b. Mas de un año _____

c. Más de 5 años _____

d. Otro (especifique) _____

10. ¿Considera que su trabajo es rutinario?
- a. Si _____ b. No _____
- ¿Porqué? _____
-
11. ¿Cuál considera usted es su principal compromiso con la empresa?
- a. Lograr la excelencia _____
- b. Hacer bien su trabajo _____
- c. Obtener un sustento para su familia _____
- d. Colaborar con los compromisos y objetivos de la empresa _____
- e. Ser productivo _____
12. ¿Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta en la organización?
- Si () No ()
13. ¿Considera que se la ha dado la capacitación e inducción necesaria para realizar adecuadamente sus labores?
- Si () No ()
14. Al iniciar un nuevo proyecto ¿se le comunica que es lo que la empresa espera de usted?
- Si () No ()
15. ¿Cuál es su proyección dentro de la empresa?
- a. Permanecer en ella _____
- b. Buscar una mejor posición dentro de la misma _____
- c. En cuanto le sea posible tener un mejor trabajo _____
- d. Cambiar mis actividades dentro de la empresa _____
- e. Buscar un nuevo trabajo _____
16. ¿Cuál es el objetivo de la empresa a corto plazo?
- a. Aumentar las ventas _____
- b. Tener nuevos productos o servicios. _____
- c. Captar nuevos clientes. _____
- d. Mantenerse en el mercado. _____
- e. Otra _____
17. ¿Cuál es el objetivo de la empresa a largo plazo (10 años)?
- a. Posicionamiento en el mercado _____
- b. Apertura a nuevos mercados _____
- c. Solidez económica _____
- d. Innovación de productos o servicios _____
- e. Mantenerse en el mercado.
- f. Otra _____

18. Si usted pudiera cambiar algún aspecto en su empresa, ¿qué cambiaría y porque?

ASPECTO EXTERNO

1. Toma usted en cuenta aspectos financieros, políticos o sociales del país para la toma de sus decisiones?
Si () No ()
2. Invierte en publicidad y mercadotecnia que le ayude al buen posicionamiento en el mercado?
Si () No ()
3. Ha considerado el cambio de giro de su empresa
Si () No ()
4. Ha considerado alguna alianza estratégica con proveedores o competidores?
Si () No ()
5. Ha tomado acciones que le aseguren el liderazgo de su empresa
Si () No ()
6. Toma en cuenta las opiniones de clientes o proveedores en su toma de decisiones
Si () No ()
7. Hace evaluaciones de su desempeño con los clientes
Si () No ()
8. Las decisiones que se toman en la empresa son:
 - a. Democráticas_____
 - b. Autoritarias_____
9. ¿Utiliza las tecnologías actuales en su empresa para la realización de sus actividades?
Si () No ()

10. ¿Qué importancia tienen estas tecnologías en su empresa?
- a. Muy importante _____
 - b. Importante _____
 - c. Algo importante _____
 - d. Sin importancia _____
11. Conoce a sus competidores?
- Si () No ()
12. Pudiera identificar las fortalezas y debilidades de sus competidores:
- a. Perfectamente _____
 - b. Las conoce _____
 - c. Tiene alguna idea de ellas _____
 - d. Total desconocimiento _____
13. ¿Considera usted constantemente estrategias para combatir a sus competidores?
- Si () No ()
14. ¿Sabe usted en que porción del mercado participa su empresa?
- Si () No ()
15. ¿Considera usted la administración importante para su empresa?
- Si () No ()
16. ¿Tiene instalados sistemas de control en la empresa? ¿Cuáles?
- Si () No ()
17. ¿Ha llevado a cabo administración estratégica en la empresa?
- Si () No ()

ASPECTO DE SUCESION FAMILIAR

18. ¿La empresa considera estrategias que permitan a largo plazo un proceso de sucesión familiar?
- Si () No ()
19. ¿Cómo fue el proceso de sucesión familiar que pasaron anteriormente?
- a. Excelente _____
 - b. Bueno _____
 - c. Regular _____
 - d. Malo _____
20. ¿Piensa que es importante llevar a cabo un plan de sucesión en la empresa?
- Si () No ()

21. Como considera que en estos momentos se encuentra la empresa en relación con su situación antes del proceso de sucesión?

- a. Mejor _____
- b. Igual _____
- c. Peor _____

Gracias por su amabilidad!!

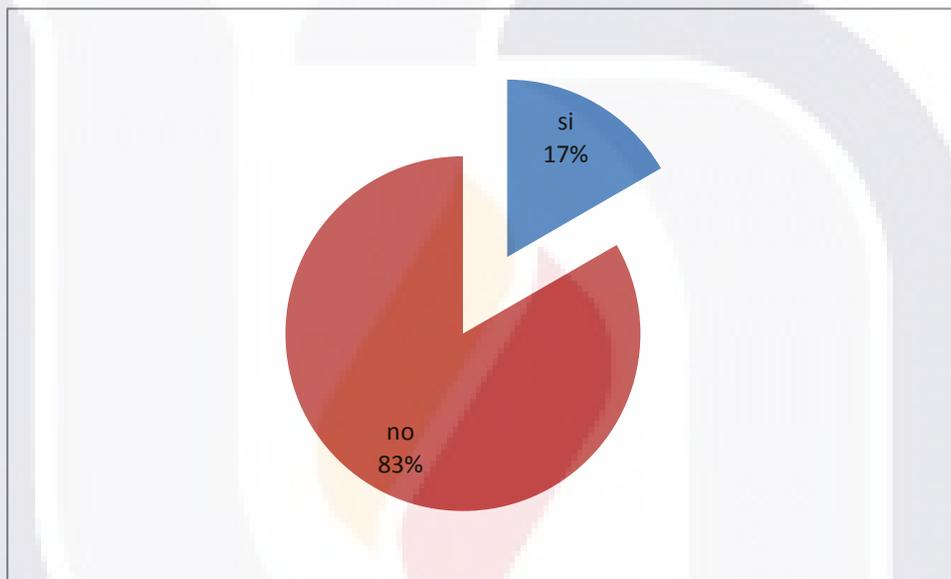
CP. Sarai Castellanos Rodríguez, para cualquier duda respecto a la información solicitada o bien para conocer el resultado de las encuestas mi correo electrónico es:
sarachita0310@live.com.mx

ANEXO II

ANALISIS DE LA INFORMACION ARROJADA EN LA ENCUESTA

11. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos de la empresa?

12. Descríbalos.

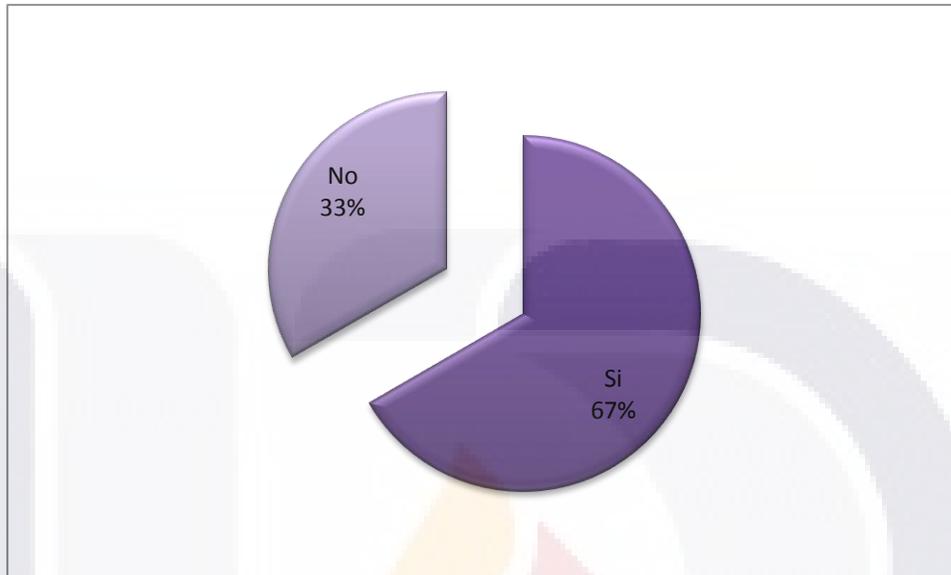


Interpretación de los datos

En esta pregunta aun cuando cerca del 50% de las personas encuestadas dijo conocer estos conceptos de la empresa, al momento de describirlos se pudo conocer que no es así ya que solo el 17% del personal las escribió correctamente.

Con esta pregunta se puede sondear el poco conocimiento que tiene el personal sobre la empresa en la cual labora y que solo se limitan a realizar las actividades que se le den día a día sin pretender conocer más acerca del destino o intención final que tiene su aportación diaria a la empresa.

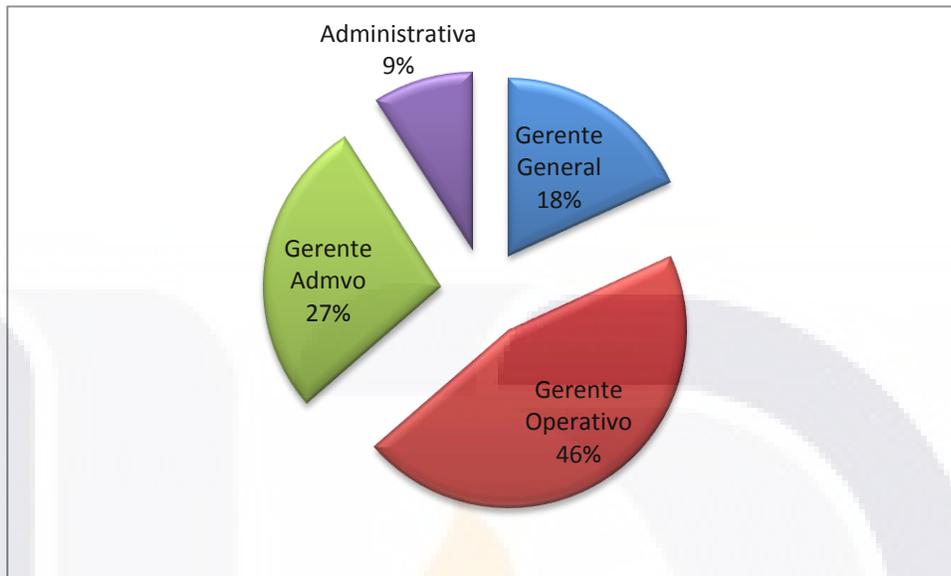
13. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?



Interpretación de los datos

En esta pregunta el personal mostro un mayor conocimiento ya que los reglamentos lo pueden conocer día a día en la realización de sus labores , en las indicaciones que se les dan y es mas sencillo para los jefes bajar esta información al personal operativo; sin embargo no se les da a conocer formalmente reglamento de trabajo ni políticas de la empresa para la cual laboran.

14. ¿Quién es la persona con la que generalmente usted se dirige?

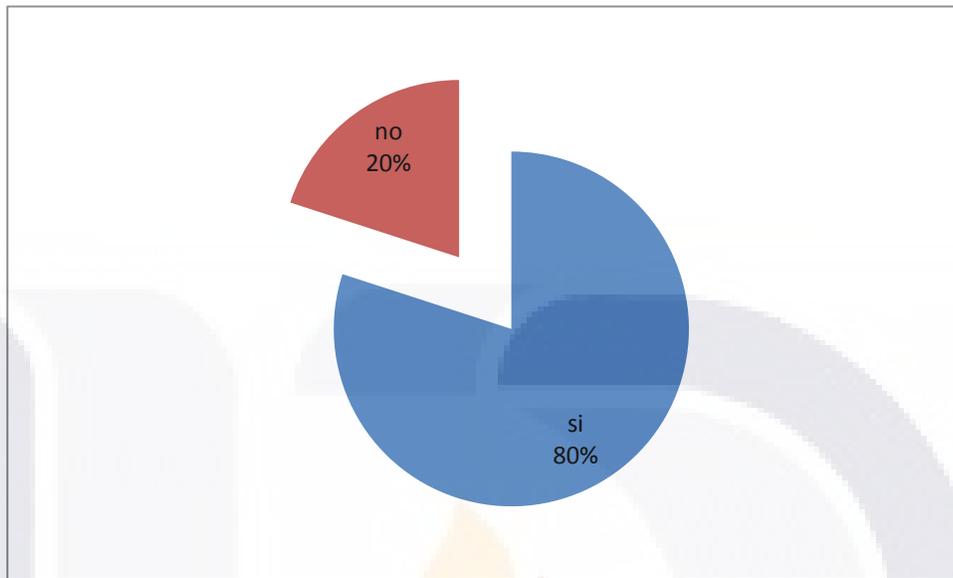


Interpretación de los datos

El 45% del personal se dirige en primera instancia con el Gerente Operativo, mientras que el siguiente es el Gerente Administrativo con un 27% y el Gerente General con un 18% y la persona que tiene un menor contacto con el personal es la Administrativa con solo el 9%.

Una de las razones de este resultado es porque el Gerente Operativo es quien tiene un mayor personal a cargo. Sin embargo una de las razones por las que los empleados comentaron que no se acercaban al gerente general es porque es una persona poco abierta y que no escucha realmente a los empleados, mientras que la razón que dieron de la administrativa es porque no resuelve los problemas a los que se enfrentan.

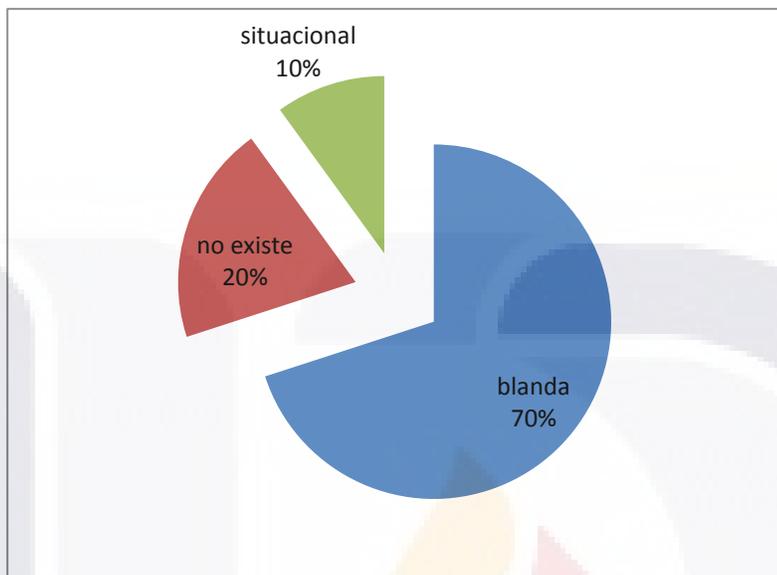
15. ¿Esa persona es su jefe inmediato?



Interpretación de los datos

Para el 80% de los empleados canalizan sus peticiones o sugerencias a su jefe inmediato, mientras que el 20% se dirige a una persona distinta a su jefe inmediato por lo que resulta importante indagar en este aspecto, porque quizá exista una negatividad por parte de alguno de los jefes a acercarse a ellos, o al no resolver sus problemas las primeras veces que se acercan a ellos optan por dirigir su atención a otra persona dentro de la empresa que saben resolverá su problema.

16. ¿Qué tipo de autoridad considera usted que existe en la empresa?

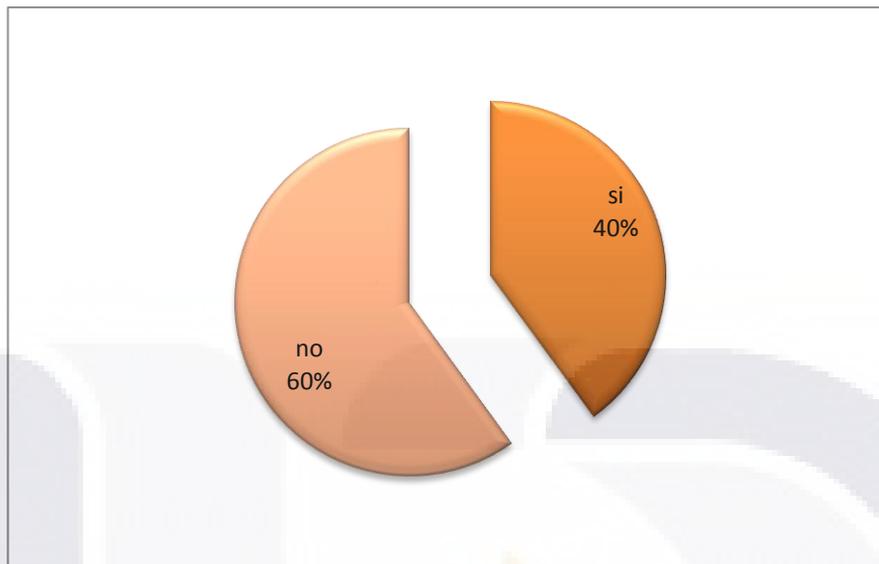


Interpretación de los datos

El 70% de los empleados piensa que la empresa vive una autoridad blanda y el 20% cree que no existe, este dato es uno de los más alarmantes pues aunque el lado autoritario no es lo más recomendable tampoco ser blando porque significa que se está perdiendo el control dentro de la empresa.

Algunas de las razones que dieron los empleados fueron que no se le da seguimiento a lo ordenado, no existe voluntad de mejorar, no existe igualdad entre las órdenes dadas a los diferentes empleados, o que cada persona hace lo que cree que debe hacer aunque exista un manual de organización donde se les da a conocer sus obligaciones no las hacen y no existe supervisión para que las cosas se realicen según lo planeado.

17. ¿Considera que están adecuadamente designadas las funciones del personal?

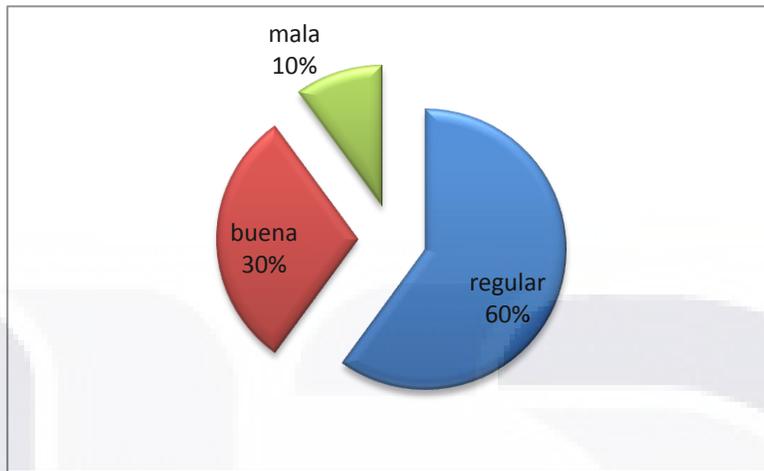


Interpretación de los datos

El 60% del personal considera que sus funciones no están delimitadas adecuadamente, esto puede demostrar que aunque existe un manual de organización previo se requiere de una revisión al mismo y verificar el análisis de los puestos que anteriormente se realizó; hacer las adecuaciones necesarias. Pero lo más importante es que se le haga llegar al personal sus actividades, responsabilidades y áreas de oportunidad y que cada uno de los superiores se cerciore de que se están realizando sus actividades adecuadamente.

Algunos de los comentarios más importantes del personal fueron: existen personas con una carga de trabajo superior y no se le reconoce como tal pues se piensa que todos laboran de la misma manera, no se respetan las funciones previamente asignadas, se mezclan las funciones entre el personal. Y el 40% de los empleados que consideran que si están adecuadamente asignadas opina que si son adecuadas pues existe un manual de organización y se está trabajando para que se logre los objetivos, sin embargo deberán aumentar esfuerzos para conseguirlos.

18. ¿Cómo considera usted que es la comunicación en su empresa?



Interpretación de los datos

En general los empleados consideran que la comunicación es ineficaz en la organización el 60% piensa que es regular, 30% considera que es buena y solo el 10% la considera mala.

Algunas de las opiniones más importantes fueron que faltaba mejorar la comunicación en todos los niveles, que no existe comunicación pues nadie externa sus opiniones, no existe coordinación en las labores pues cada quien actúa por su cuenta y no se logra atender los requerimientos de los clientes, solo se comentan las funciones a realizar pero las inconformidades o sugerencias no llegan a los jefes, no existe compañerismo entre los empleados, o solo se comenta lo que beneficia a cada uno y no se logra discutir los puntos importantes. Por el contrario quien piensa que es buena dice que se está trabajando por mejorarla aunque aún no se logra ver los frutos, otros opinan que se está buscando ampliar los canales de comunicación para lograr que ésta sea efectiva y resuelva los problemas que aquejan a la empresa.

19. ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto desempeñando las mismas funciones?

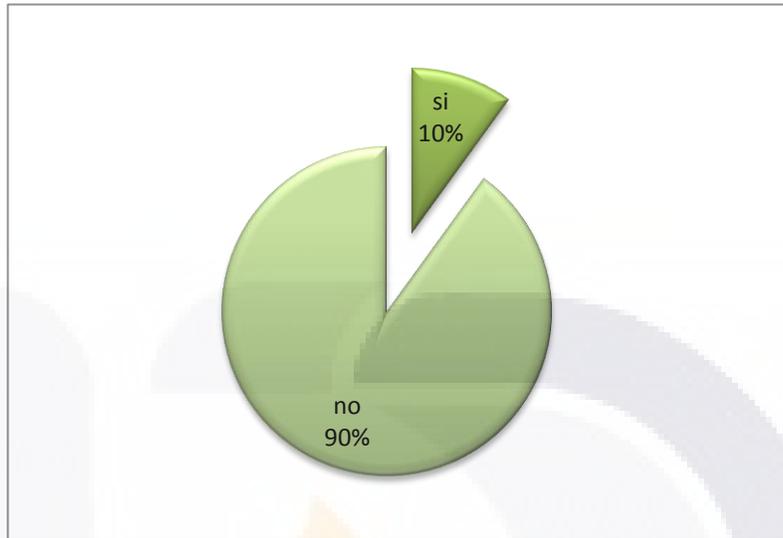


Interpretación de los datos

Con esta pregunta se pudo percibir que gran parte del personal es antiguo por lo tanto vivieron el cambio generacional, han padecido y colaborado en el cambiante ritmo de la empresa y aunque gran parte de los empleados tiene cierta resistencia al cambio se deberá trabajar no solo en resultados económicos sino también en el aspecto personal para que acepten de buena manera el cambio y se adapten a la nueva cultura e ideología de los nuevos dirigentes.

Existe una pequeña parte del personal que es de nuevo ingreso que entro con la nueva generación de dirigentes por lo tanto vive el conflicto entre lo que le dicen que debe de hacer y lo que los demás empleados hacen y le dicen que haga, por comodidad o por vicios que fueron adquiriendo en el transcurso de los años.

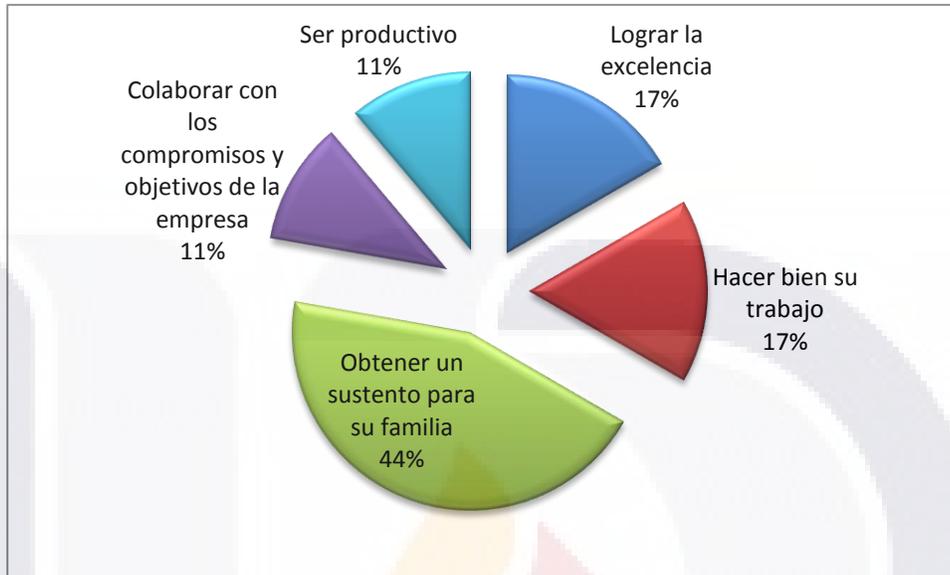
20. ¿Considera que su trabajo es rutinario?



Interpretación de los datos

A pesar de que existen inconformidades entre el personal este es uno de los fuertes de la empresa pues su trabajo es cambiante por lo que existe animo pero por otra parte falta motivación por parte de los jefes para que logren hacer sentir participes a los empleados de los resultados de la empresa, que se comprometan con la consecución de los objetivos. Pero esto solo se lograra si los líderes se comprometen primero y predicen con el ejemplo a sus subordinados.

21. ¿Cuál considera usted es su principal compromiso con la empresa?

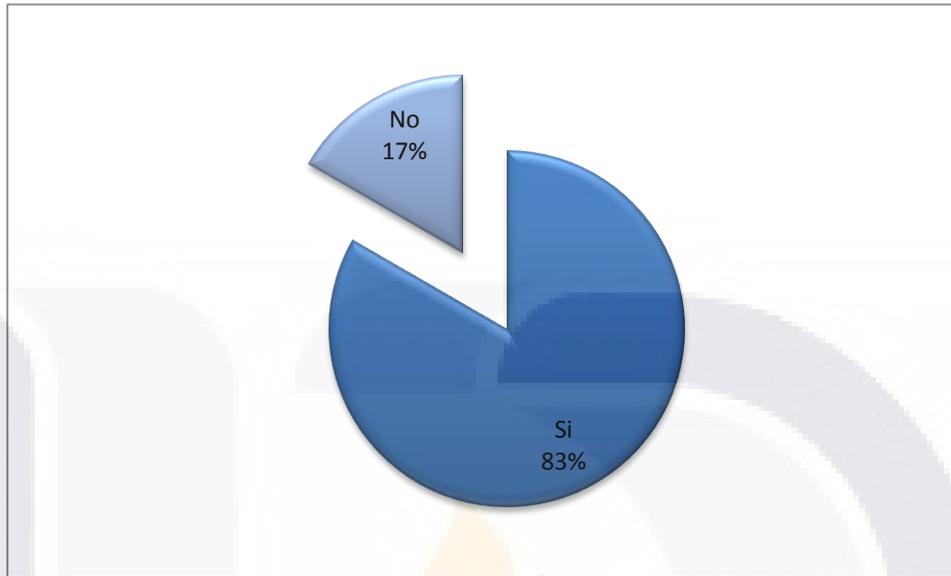


Interpretación de los datos

En esta pregunta se puede notar la falta de interés real de los empleados hacia la empresa ya que el 44% de ellos únicamente desea obtener un sustento para su familia, el 17% de ellos piensa en lograr la excelencia y hacer bien su trabajo y solo el 11% piensa en colaborar con los compromisos de la empresa y ser productivos.

Se puede detectar la falta de compromiso que es derivado del poco conocimiento acerca de la empresa y del involucramiento que tienen los empleados ya que los socios no le han dedicado los esfuerzos necesarios para hacerlos partícipes de los objetivos y metas de la empresa.

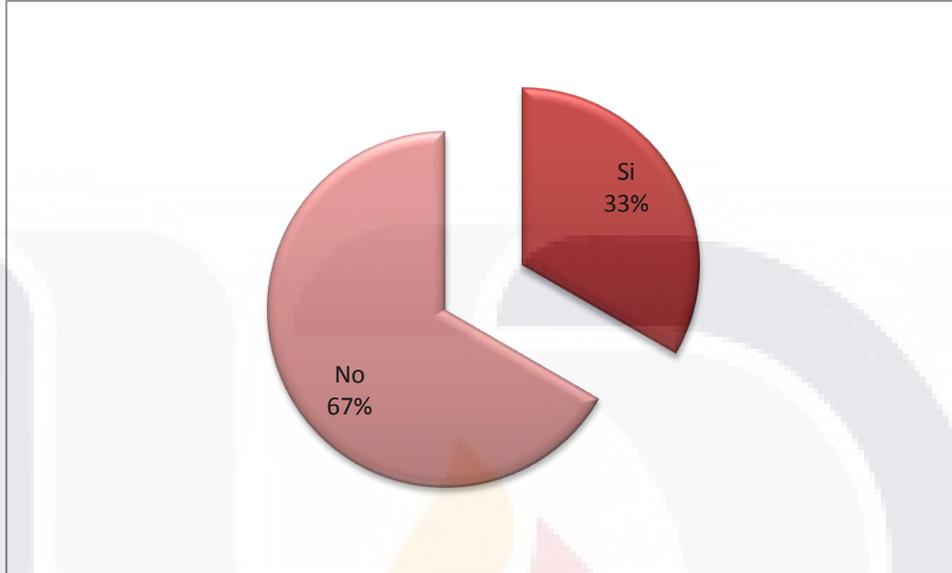
22. ¿Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta en la organización?



Interpretación de los datos

En este aspecto la empresa es considerada por sus empleados como que si escucha sus opiniones y las toma en cuenta para las decisiones que se llevan a cabo ya que el 83% de ellos opinaron de esa manera y solo el 17% comento lo contrario, esto es debido a que los empleados en su gran mayoría tienen más de 5 años en la empresa lo que les hace conocedores de la situación de la empresa y de los problemas que la aquejan, además de que se han vuelto expertos en sus actividades lo que les permite opinar acerca de su trabajo diario.

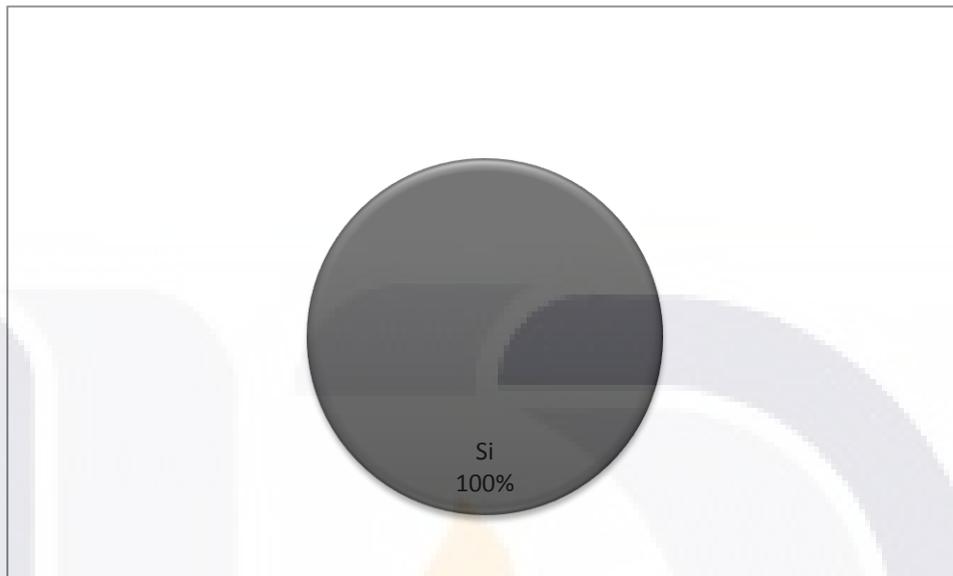
23. ¿Considera que se le ha dado la capacitación e inducción necesaria para realizar adecuadamente sus funciones?



Interpretación de los datos

En este aspecto la empresa no le ha destinado los suficientes recursos tanto económicos como humanos para la capacitación de su personal, ya que las personas que contestaron haber recibido capacitación e inducción fue el personal operativo, mientras que al igual que sucede en la mayoría de las empresas el personal administrativo queda rezagado de las capacitaciones, lo que no propicia mejoras en su desempeño profesional.

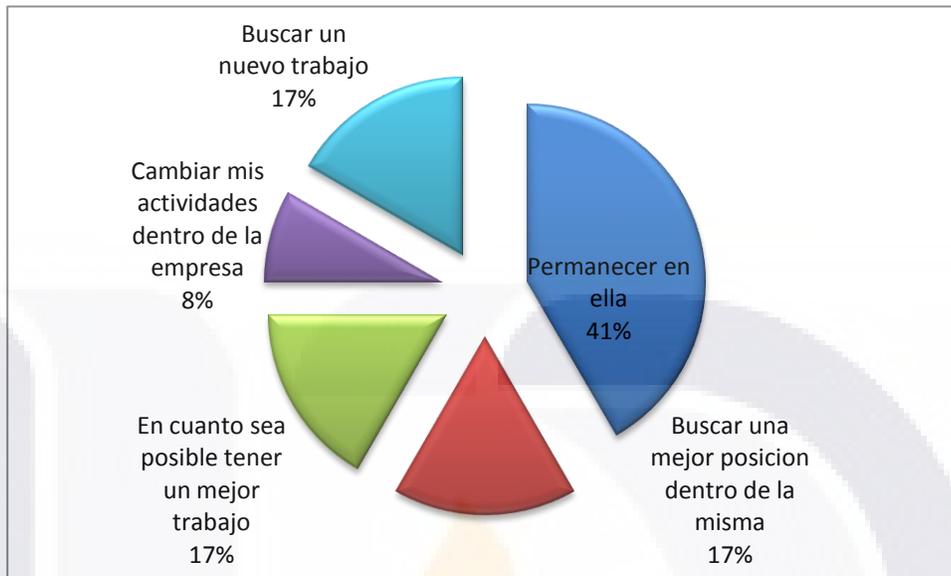
24. Al iniciar un nuevo proyecto ¿se le comunica que es lo que la empresa espera de usted?



Interpretación de los datos

En este aspecto todos los empleados son comunicados de lo que la empresa necesita de ellos, lo que muestra que la empresa se enfoca en su mayoría en el cumplimiento de tareas pero le falta un poco de comunicación en otros aspectos tal como se analizò en las preguntas anteriores.

25. ¿Cuál es su proyección dentro de la empresa?

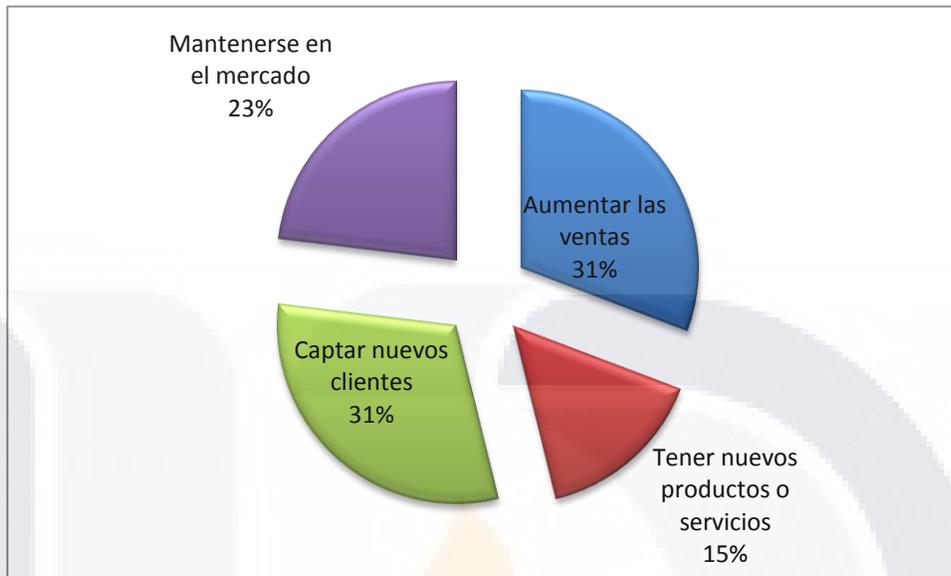


Interpretación de los datos

En esta pregunta se pudo saber que la mayoría de los empleados con un 41% desean permanecer en ella, solo el 17% desean buscar un nuevo trabajo, el 8% quisieran cambiar sus actividades pero dentro de la empresa, esto denota un tanto de conformismo en los trabajadores que no es solo en la empresa en sí sino en la sociedad en la cual se desarrolla la empresa.

Sin embargo al saber que la gran parte de ellos desean permanecer en la misma da un aliento ya que si el personal desea continuar en la empresa, solo sera necesario capacitarlos adecuadamente en la búsqueda de un cambio necesario al interior de la empresa.

26. ¿Cuál es el objetivo de la empresa a corto plazo?

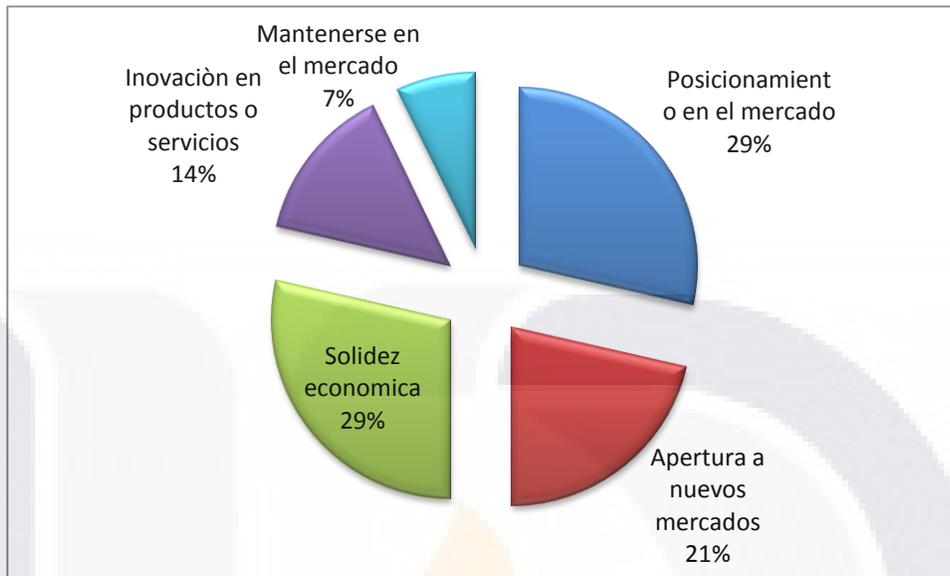


Interpretación de los datos

Como principal objetivo de la empresa, los socios enumeraron al aumentar las ventas y captación de nuevos clientes, lo cual va muy ligado entre si cada uno con un 31%, en seguida fue el mantenerse en el mercado con un 23% y su menor interes es el el tener nuevos productos o servicios con solo el 15%.

Esto refleja un poco la difícil situación económica por la que pasa la empresa después de la transición a la segunda generación y a la cual aun no pueden reivindicarse del todo en el mercado.

27. ¿Cuál es el objetivo de la empresa a largo plazo (10 años)?



Interpretación de los datos

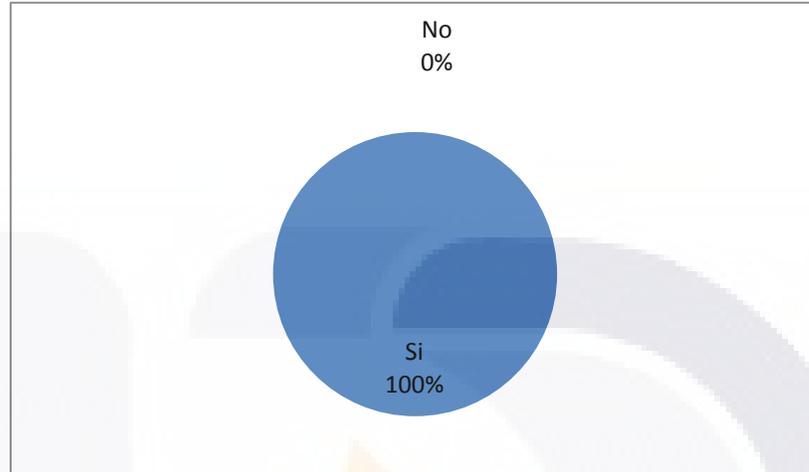
En esta pregunta se puede observar que la principal preocupación de los socios es la solidez económica y el posicionamiento en el mercado ya que cada uno cuenta con el 29%, mientras que la apertura a nuevos mercados queda en segundo lugar con el 21%, seguido por la innovación de productos o servicios con un 14% y finalmente el mantenerse en el mercado queda solo con un 7%.

Con lo cual se puede orientar las estrategias de mejora en el aspecto de la solidez económica mediante el aseguramiento del mercado.

20. Si usted pudiera cambiar algún aspecto en la empresa, ¿Qué cambiaría?

- Cambiaría la actitud de algunas personas para que fueran más estrictas y poder imponer reglas de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa.
- La actitud de algunas personas, la entrega al trabajo, que existe menos dueños y un solo líder que guíe como equipo al resto del personal.
- La actitud de los compañeros de trabajo para que aprovechen mas el tiempo de trabajo, para lograr ser más rápidos y eficientes.
- Designar una persona exclusiva de ventas que se dedique a atender los clientes y darles seguimiento a sus necesidades, buscar nuevas oportunidades.
- Cambiar la actitud del personal administrativo que fueran más activos, busquen soluciones y nuevas oportunidades de trabajo.
- Mejorar el sistema de inventario ya que se lleva de manera rutinaria y no se tiene control con el material que entra y sale; pueden existir mermas y no notarlos.
- El Gerente General y la Administrativa no están capacitados para el trabajo que desempeñan, no ponen el interés necesario y no toman en cuenta las opiniones de los demás.
- Implementar la respuesta rápida en cuanto a lo que pide el cliente en las cotizaciones y la resolución de problemas.
- Que existiera comunicación más eficaz y se tomen en cuenta las opiniones y comentarios.
- Profesionalizar la empresa y cambiar la actitud del personal con respecto a su trabajo.

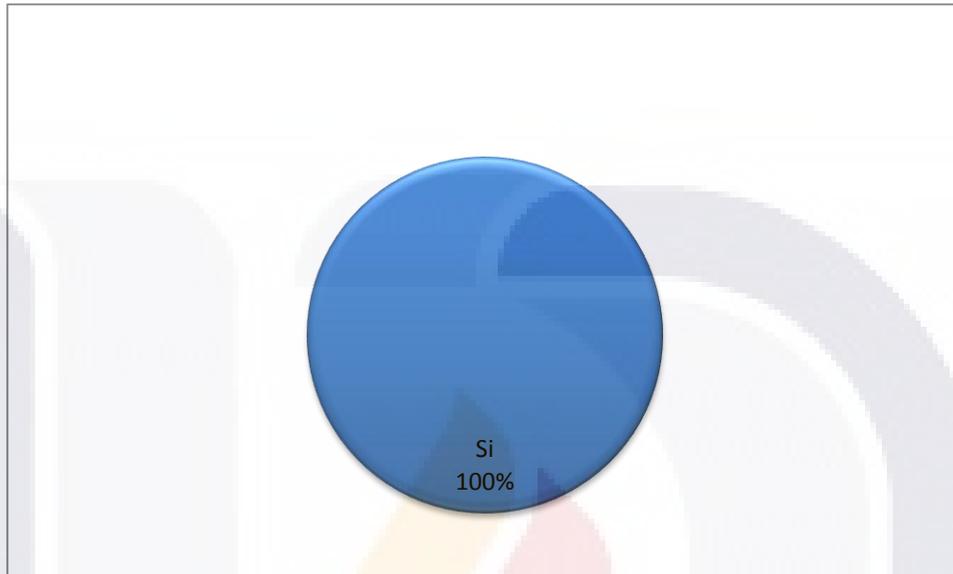
21. ¿Toma usted en cuenta aspectos financieros, políticos o sociales del país para la toma de sus decisiones?



Interpretación de los datos

En esta pregunta los 4 socios contestaron afirmativo ya que todos toman en cuenta aspectos económicos, políticos y sociales del entorno para la toma de sus decisiones, lo cual indica que están alerta de su entorno no solo se limitan a las situaciones dentro de la empresa o corazonadas en la toma de sus decisiones.

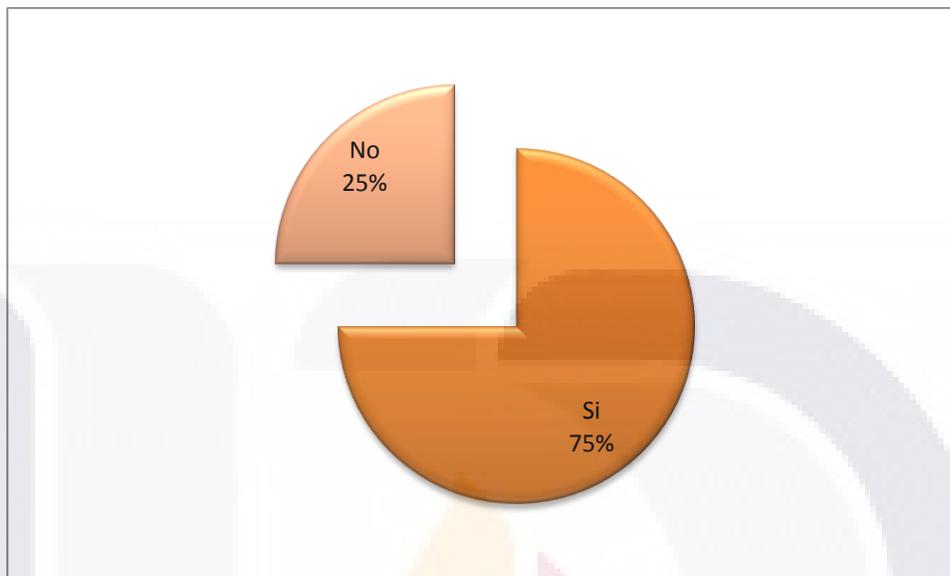
22. ¿Invierte en publicidad y mercadotecnia que le ayude al posicionamiento en el mercado?



Interpretación de los datos

En esta pregunta los 4 socios contestaron afirmativamente ya que su publicidad se basa en anuncios en sección amarilla, página de internet y cámara de la industria del estado de Aguascalientes. Esto es un buen indicador ya que indica que se preocupan por mantener su empresa atractiva a posibles clientes.

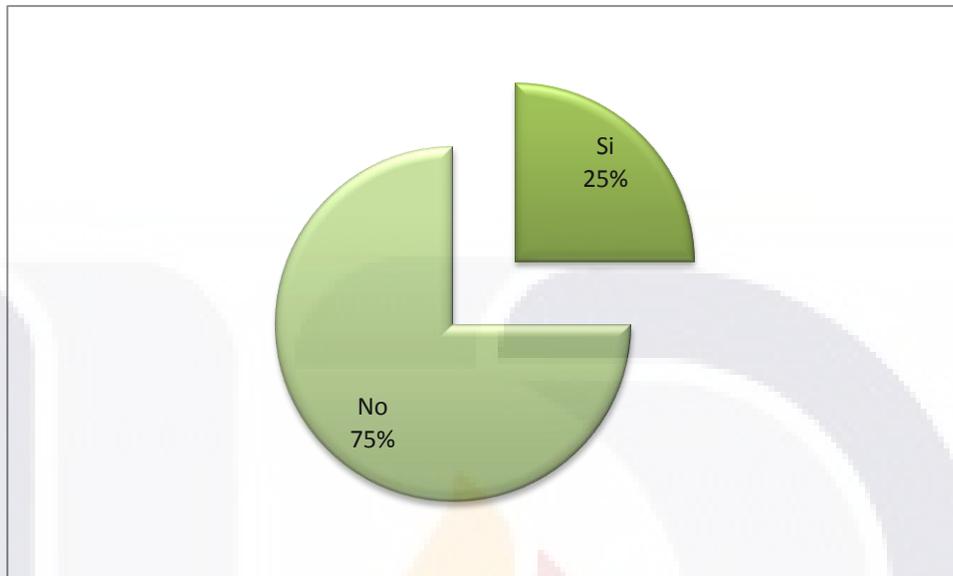
23. ¿Ha considerado el cambio de giro de la empresa?



Interpretación de los datos

En este caso 3 de los socios contestaron que han considerado el cambio de giro de la empresa, la empresa tiene más de 20 años en el mercado y ahora es muy competido su sector de servicios por lo que consideran que sería bueno un cambio, si embargo aun no se ha pensado concretamente en un cambio ni se ha definido el nuevo rumbo que les gustaría tomara la empresa.

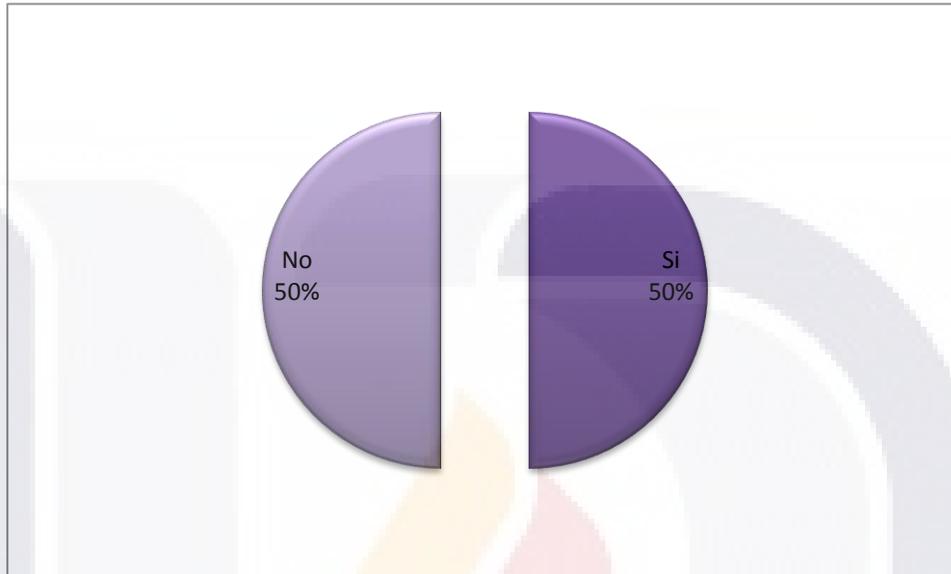
24. ¿Ha considerado alguna alianza estratégica con proveedores o competidores?



Interpretación de los datos

En su mayoría los socios con un 75% no consideran una alianza estratégica como posibilidad de crecimiento de la empresa ya que en su mayoría piensan que es mejor opción el crecimiento de la empresa por si misma, aunque sería importante analizar si quizás con alianzas con proveedores o competidores se lograría crecer el mercado o ampliar el sector en el cual trabajan.

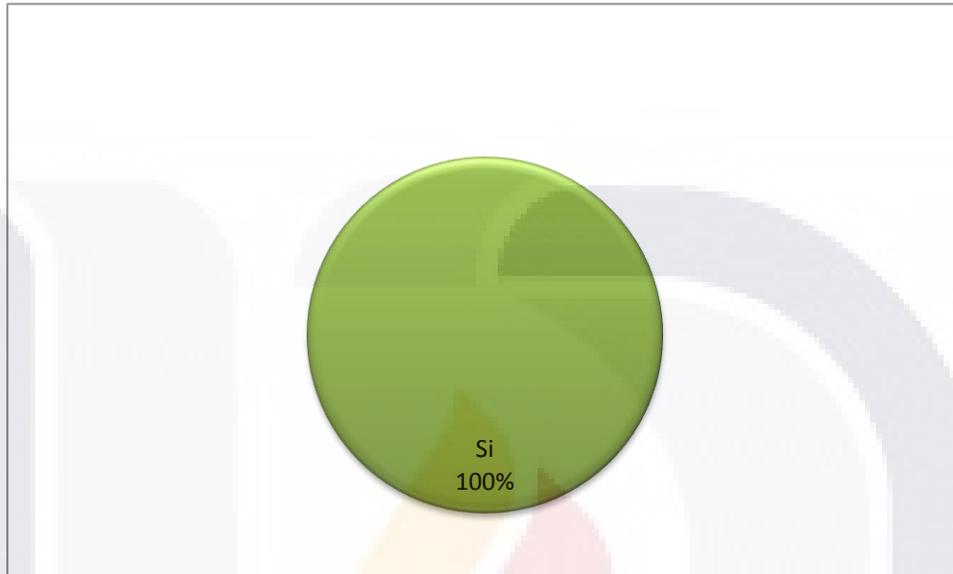
25. ¿Ha tomado acciones que le aseguren el liderazgo de su empresa?



Interpretación de los datos

Esta pregunta está dividida en opiniones ya que el 50% considera que se han realizado acciones para asegurar el liderazgo de la empresa y el otro 50% opina lo contrario; entre las acciones que comentaron se llevan a cabo es hacer las cosas lo mejor posible, dar soluciones completas e integrales a sus clientes que le resulte innecesario la búsqueda de otros proveedores.

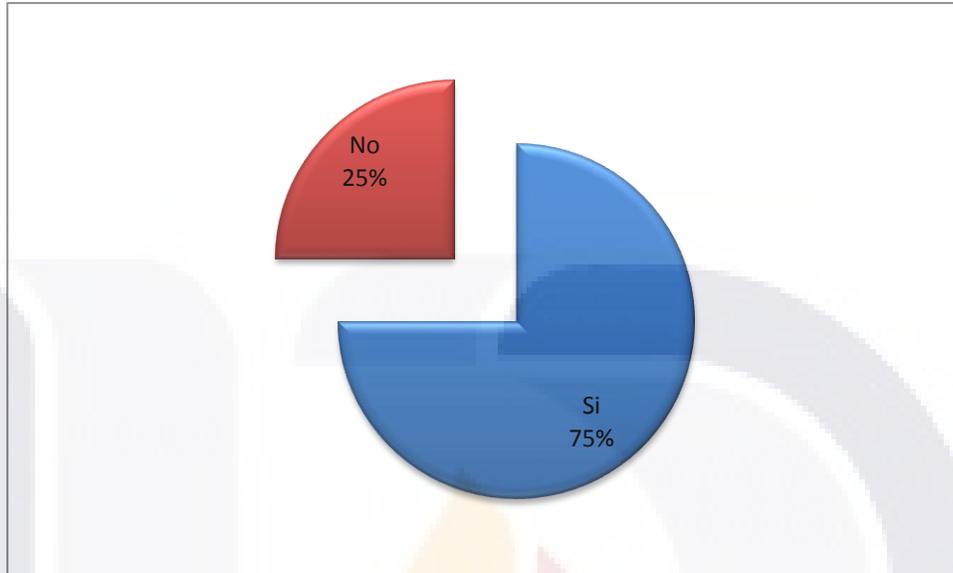
26. ¿Toma en cuenta las opiniones de clientes o proveedores en su toma de decisiones?



Interpretación de los datos

En esta pregunta el 100% de los socios comento que si consideran las opiniones de clientes y proveedores para la toma de sus decisiones lo que es muy valioso ya que muchas veces personas ajenas a la empresa tienen otra óptica y quizá soluciones más sencillas y certeras para los problemas que aquejan a la empresa.

27. ¿Hace evaluaciones de su desempeño con los clientes?



Interpretación de los datos

En esta pregunta solo un socio con un 25% contesto que no existen evaluaciones del desempeño con los clientes, el 75% restante comento que si se hacen evaluaciones de ello, dichas evaluaciones no se hacen formalmente pero en el transcurso de los trabajos que se realizan se va monitoreando al cliente acerca de su opinión sobre el servicio recibido y al final del mismo se recaban opiniones para mejora del servicio ofrecido por la empresa.

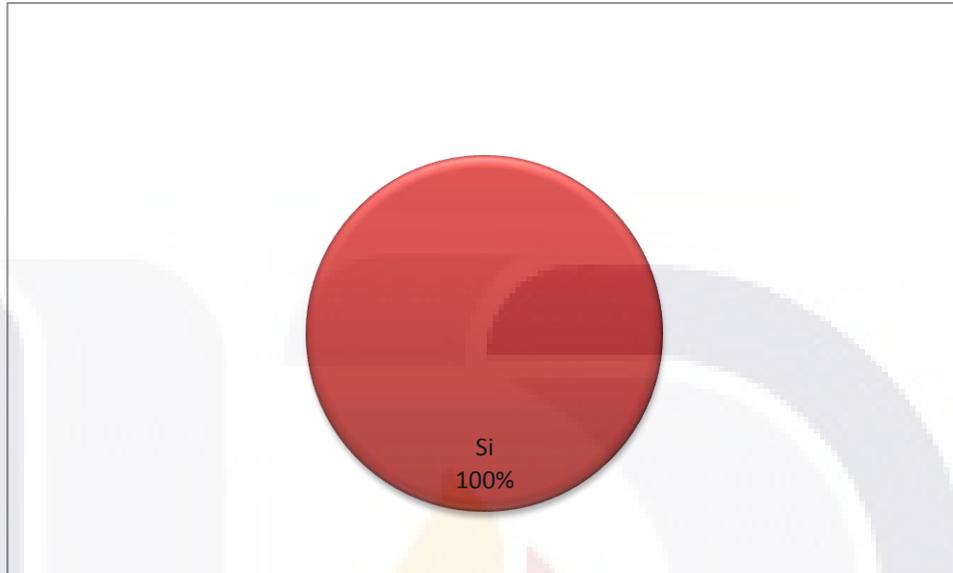
28. Las decisiones que se toman en la empresa son:



Interpretación de los datos

El 100% de los socios consideraron que las decisiones que se toman en la empresa son de tipo democráticas ya que periódicamente se hacen reuniones de socios donde se discuten los problemas a los que se enfrenta la empresa lo cual es muy positivo ya que al participar todos los socios en las decisiones se vuelven decisiones comunes y que todos apoyan en su realización.

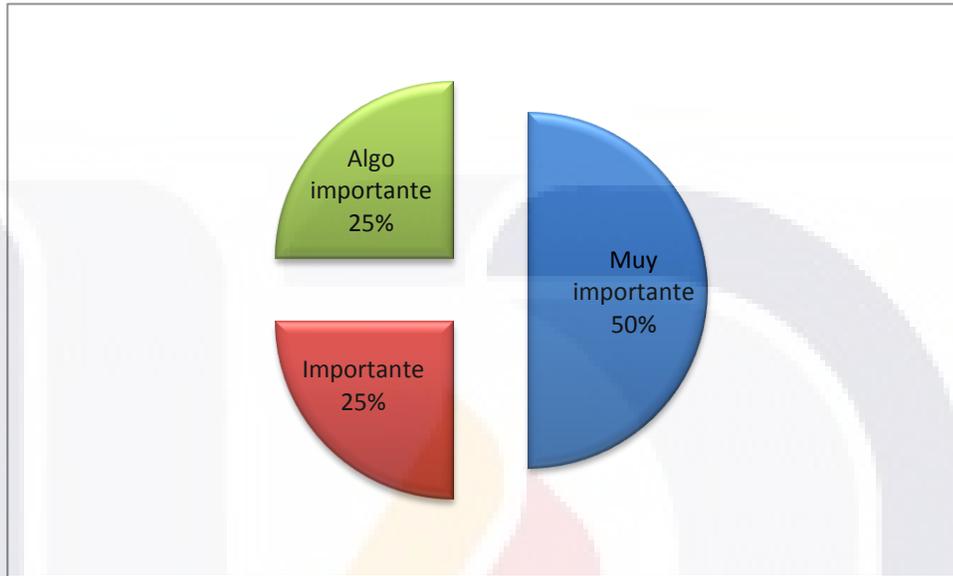
29. ¿Utiliza las tecnologías actuales en su empresa para la realización de sus actividades?



Interpretación de los datos

Todos los socios contestaron afirmativamente al uso de tecnologías en el desarrollo de sus actividades diarias, sin embargo se detecta que en aspecto operativo tienen tecnología muy avanzada, sin embargo en el aspecto administrativo se tiene un ligero rezago en el uso de tecnologías que faciliten o mejoren sus actividades.

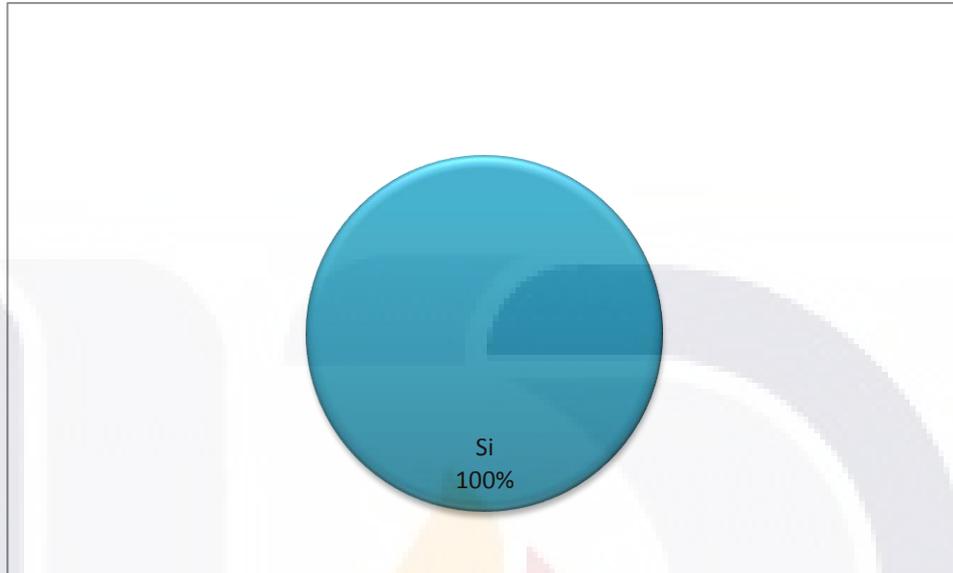
30. ¿Qué importancia tienen estas tecnologías en su empresa?



Interpretación de los datos

Para el 50% de los socios la tecnología desempeña un papel muy importante dentro de la empresa, mientras que cada uno de los otros socios con un 25% la considera algo importante o solo importante, sin embargo se sabe que se encuentra en un mundo globalizado donde la tecnología es muchas veces lo que distingue a una empresa de sus competidores por lo que se deberá hacer énfasis en ella para llevarla a todos los aspectos de la empresa.

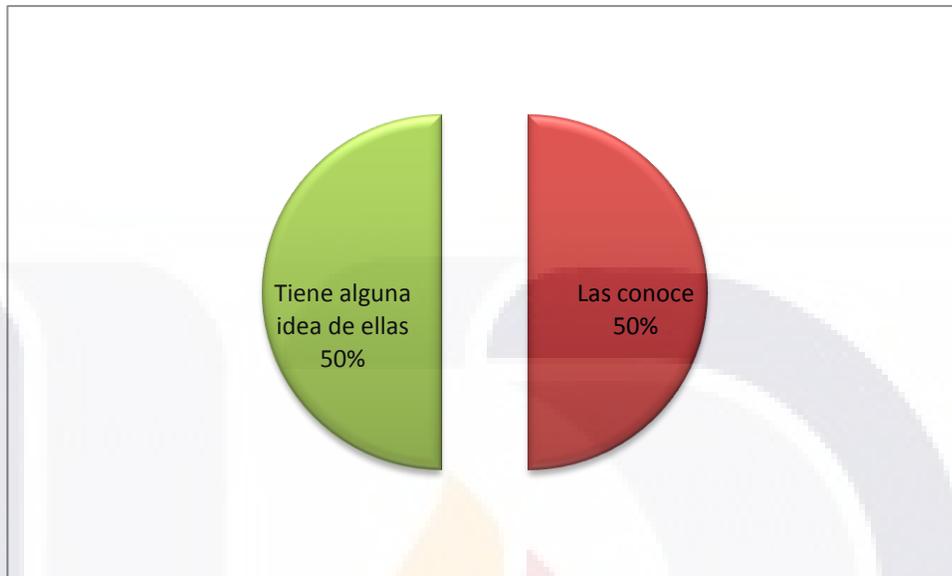
31. ¿Conoce a sus competidores?



Interpretación de los datos

Todos los socios conocen a sus competidores, esto es importante ya que el saber ubicarlos y saber qué es lo que ofrecen si son competidores directos o es solo sustituto cercano de los servicios que proporciona la empresa sirve para desarrollar estrategias de mercadotecnia y lograr así la consolidación en el mercado.

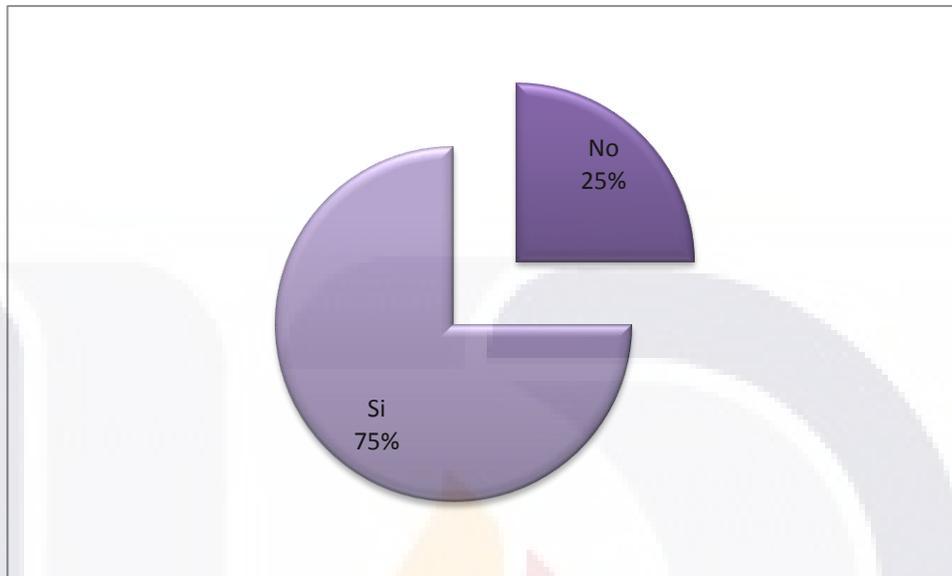
32. ¿Pudiera identificar las fortalezas y debilidades de sus competidores?



Interpretación de los datos

En esta pregunta se tuvieron opiniones divididas ya que el 50% considera que conoce las fortalezas y debilidades de sus competidores y el otro 50% solo tiene una idea de ellas, lo que indica que falta investigar a los competidores a fin de saber qué es lo que ofrecen y cuáles son sus puntos débiles ya que con esto se pueden crear estrategias de competitividad en el mercado.

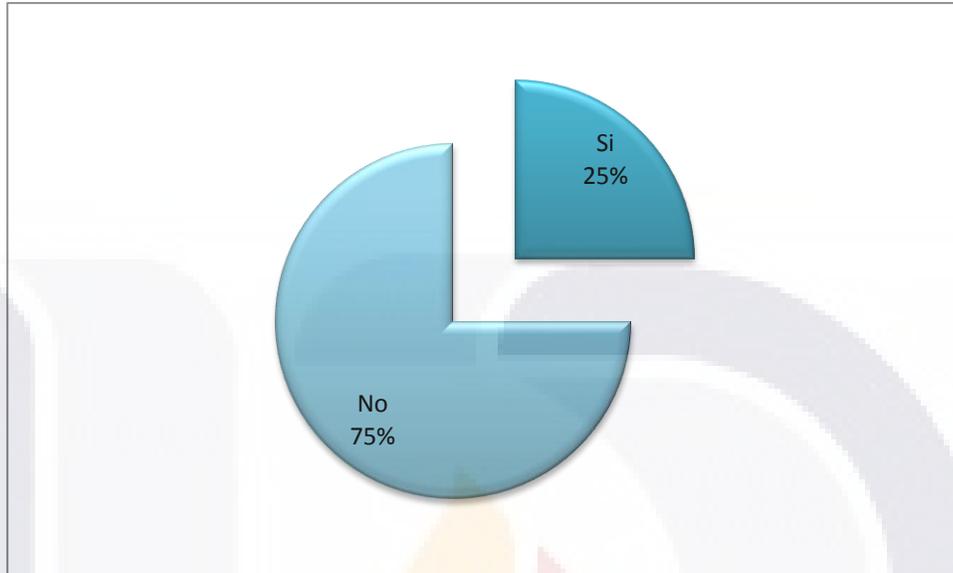
33. ¿Considera usted constantemente estrategias para combatir a sus competidores?



Interpretación de los datos

El 75% de los socios considera constantemente estrategias para combatir a los competidores, dentro de esas estrategias se encuentra el hablar constantemente con los clientes para saber qué es lo que necesitan, ofreciendo servicios de calidad y con garantía de los mismos, ya que así el cliente puede sentirse con la seguridad al contratar los servicios de la empresa.

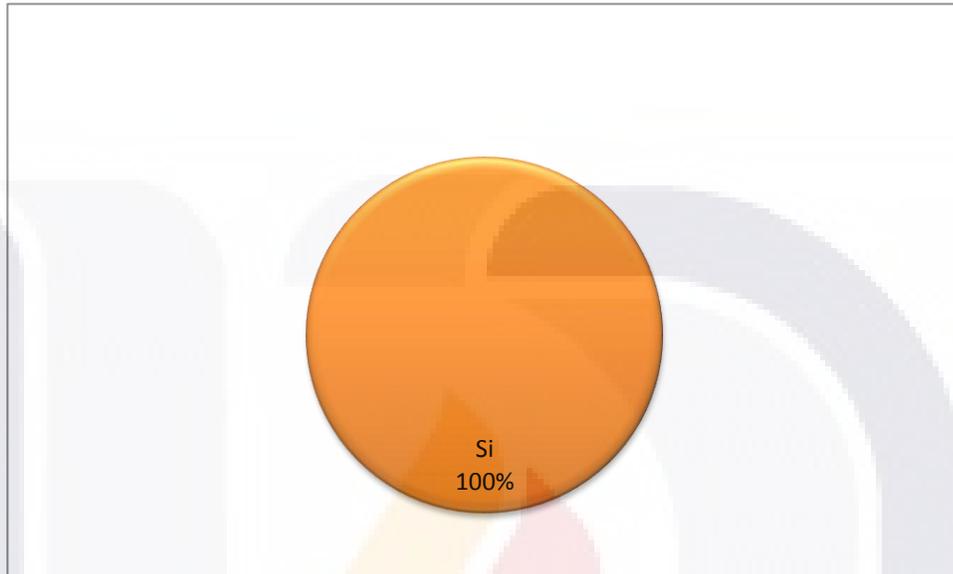
34. ¿Sabe usted en que porción del mercado participa su empresa?



Interpretación de los datos

En esta pregunta el 75% de los socios manifiestan un desconocimiento del porcentaje de participación del mercado lo que es un síntoma de alerta ya que para poder emprender estrategias mercadológicas es necesario saber qué participación del mercado se tiene y que acciones serán necesarias para aumentar esa participación.

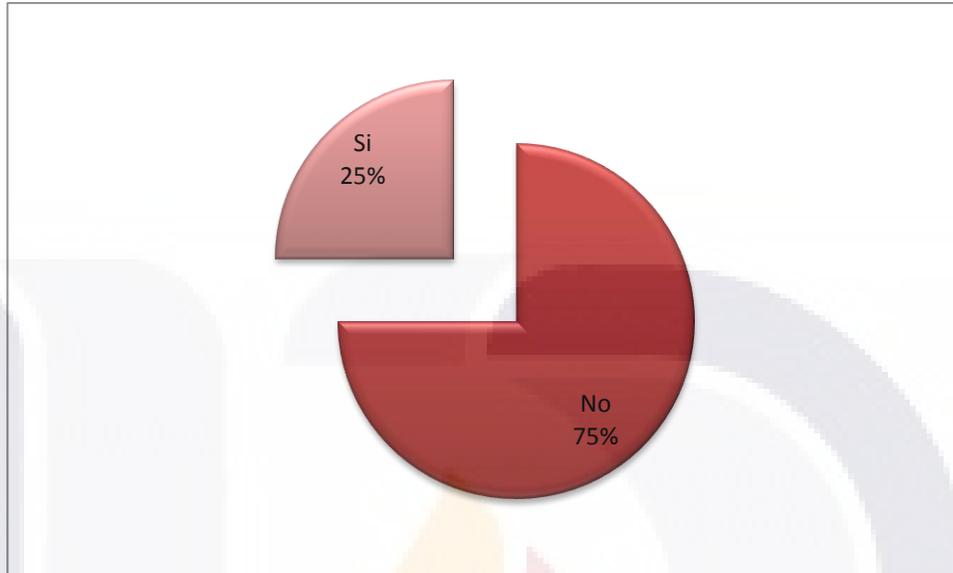
35. ¿Considera usted la administración importante para su empresa?



Interpretación de los datos

En esta pregunta el 100% de los socios coincidieron en considerar importante la administración para su empresa, ahora lo verdaderamente importante es aplicar los conceptos de administración en la vida diaria de la empresa y solucionar sus problemas de organización provenientes desde antes de la sucesión familiar por la que han pasado.

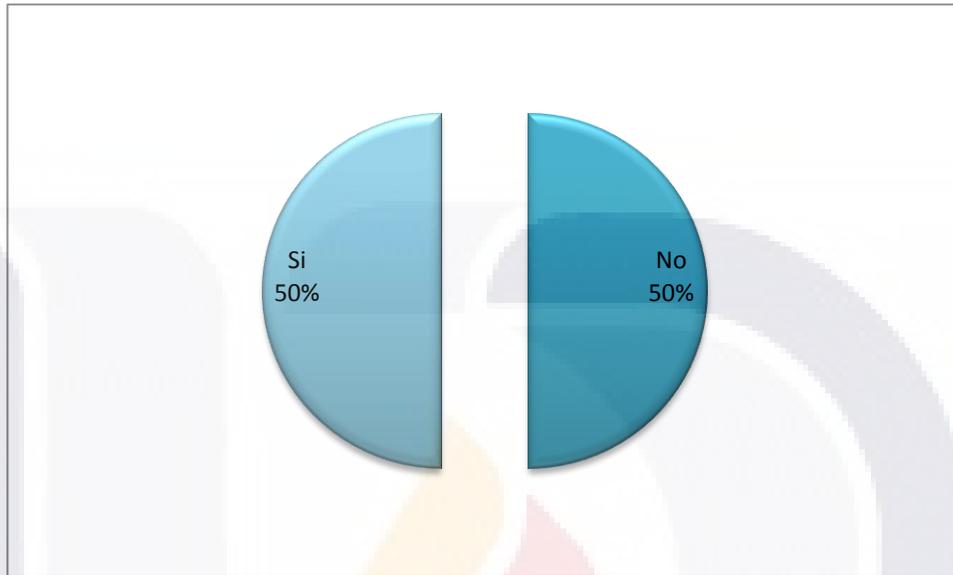
36. ¿Tiene instalados sistemas de control en la empresa? ¿Cuáles?



Interpretación de los datos

En esta pregunta el 75% de los socios considero que no están instalados sistemas de control, el único socio que considero que si existían menciona que los controles que se llevan es el control de inventarios y control de efectivo; por lo tanto puede vislumbrarse que no existen los suficientes controles y los que se tienen no se llevan completamente ya que los demás no perciben que se sigan por lo que será necesario un análisis posterior en el que se determinen los controles que será necesario instalar para tener un mejor registro de las operaciones en la empresa.

37. ¿Ha llevado a cabo procesos, procedimientos o métodos de administración estratégica en la empresa?



Interpretación de los datos

En esta pregunta el 50% de los socios contestó si llevar a cabo algún método o procedimiento de administración estratégica, mientras que el otro 50% piensa lo contrario; sin embargo al cuestionarles acerca de los métodos o procedimientos que llevan a cabo no supieron contestar alguno que avalara la respuesta anterior, por lo que se puede concluir que no se lleva ninguno de los métodos o procedimientos o de llevarse no se pueden identificar con facilidad ya que quizá se lleven como algún método alternativo y no como algo que dicte el paso a seguir para la empresa.

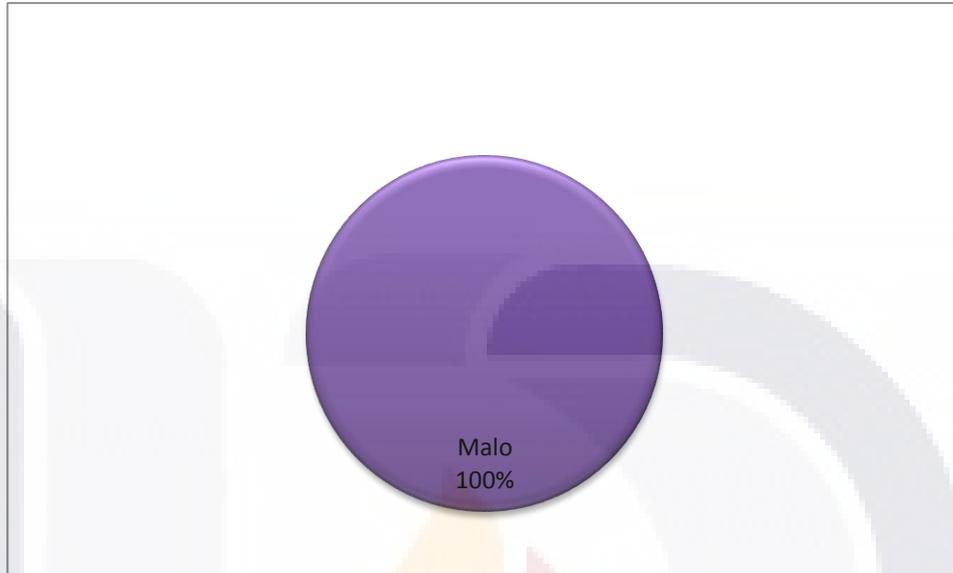
38. ¿La empresa considera estrategias que permitan a largo plazo un proceso de sucesión familiar?



Interpretación de los datos

En esta pregunta el 50% de los socios consideraron que si se llevan a cabo algún tipo de estrategia para preparar la empresa hacia una segunda sucesión familiar y aun cuando faltan bastantes años para que esta se dé es importante visualizar el futuro de la empresa y evitar que caiga nuevamente en los problemas que vive actualmente a causa de la sucesión familiar que se paso hace algunos años.

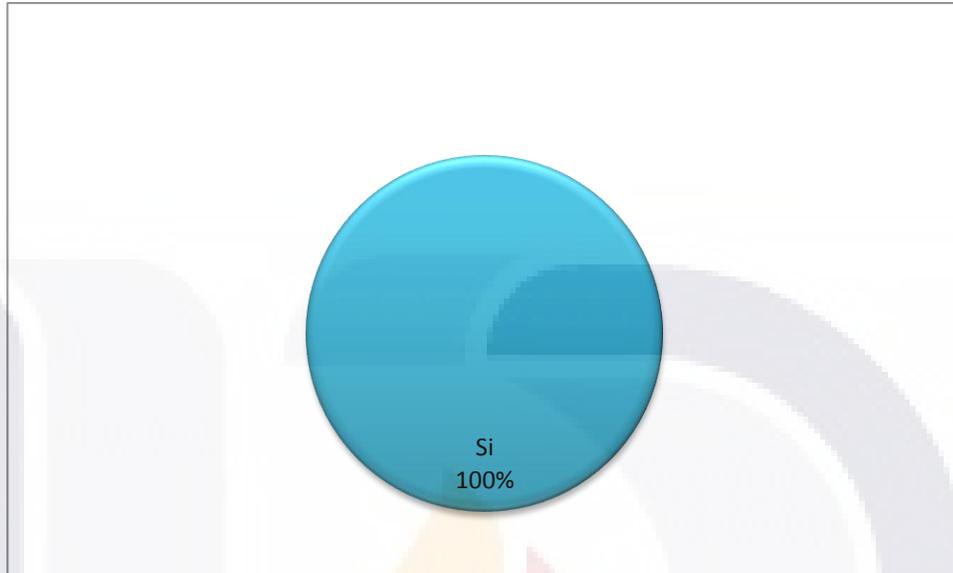
39. ¿Cómo fue el proceso de sucesión familiar que pasaron anteriormente?



Interpretación de los datos

En esta pregunta el 100% de los socios coincide que el proceso de sucesión familiar por el que pasaron fue malo ya que fue de manera sorpresiva y no se tenía ningún tipo de preparación para enfrentarlo, no se contaba con la información necesaria para continuar con el negocio, no se planeo desde antes ningún tipo de sucesión ni familiar ni laboral.

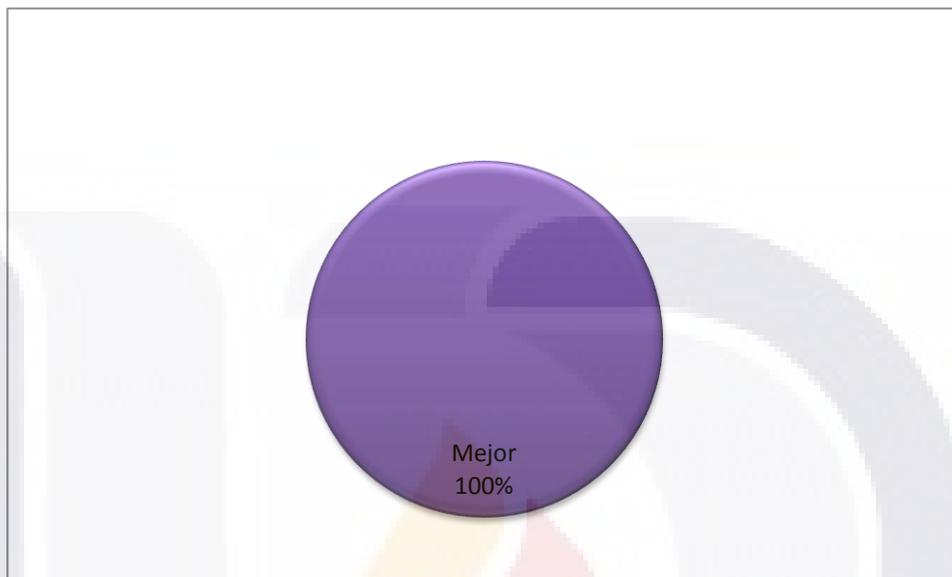
40. ¿Piensa que es importante llevar a cabo un plan de sucesión de la empresa?



Interpretación de los datos

En esta pregunta se puede observar la importancia que consideran los socios tiene una adecuada planeación de la sucesión familiar, ya que en caso contrario se caería nuevamente en los conflictos que vive la empresa como es desorganización, falta de controles, falta de identidad de la empresa. Por lo que será necesario ir preparando el camino para que en el momento de llegara a esa etapa se tengo planeada y no sea tan complicado el proceso como lo fue el anterior.

41. ¿Cómo considera que en estos momentos se encuentra la empresa en relación con su situación antes del proceso de sucesión?



Interpretación de los datos

El 100% de los socios considera que en estos momentos la empresa se encuentra mejor que antes del proceso de sucesión, sin embargo todos admiten que les falta aun mucho camino por seguir ya que les falta integración de todo el personal, definición de objetivos y metas así como los pasos a seguir para cumplirlos por lo que se continuará trabajando para lograr la mejora continua de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. Chiavenato, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN; Editorial Mc Graw Hill, México 1985.
2. Dyer, G. CULTURAL CHANGE IN FAMILY FIRMS. EUAA 1986.
3. David, Freud R. CONCEPTOS DE ASMINSTRACION ESTRATEGICA; Editorial Pearson Educación, México 1997.
4. Garza Treviño, Juan Gerardo. ADMINISTRACION CONTEMPORANEA; Mc Graw Hill 2007.
5. George, Claude S. HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO; Editorial Pretice Hall, México 1992.
6. Ginebra, G. LAS EMPRESAS FAMILIARES SU DIRECCION Y CONTINUIDAD; Ed. Panorama, México, 1997.
7. Goodstein, Leonard D. PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA; Mc. Graw Hill, México, 1997.
8. Hitt Michael A. ADMINISTRACION ESTRATEGICA; Editorial Thompson. México 1999.
9. Kaplun, Carlos. GESTION EN EMPRESAS DE FAMILIA; Argentina, 2005.
10. Longenecker J. Schoen J. MAGNAGEMENT SUCESSIONS IN THE FAMILY BUSSINES; EUA, 1978.
11. Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial Limusa México, D. F. 1992.
12. Rodríguez Valencia, Joaquín. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS; Editorial Ecasa. México 1990.
13. Rodríguez Valencia, Joaquín. COMO APLICAR LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA; Editorial Thompson, Quinta Edición. México 2005.

14. Snell, A. ADMINISTRACION UN NUEVO PANORAMA COMPETITIVO; Mc Graw Hill 2005.
15. Vega Sosa Alicia. ADMINISTRACIÓN; Editorial Universidad Tecnológica de México, México 1999

TESIS

16. Tesis Profesional LAE. Beatriz Elena Peña Govea. ESTRATEGIAS PARA LA SUCESION FAMILIAR EN LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIO; UAA 2008.
17. Tesis Profesional CP. Jaime Humberto Medina Rodríguez. PLANEACION ESTRATEGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES; UAA 1999.
18. Tesis Profesional LE. Víctor Manuel Muñoz Zavala. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LAS AREAS DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD PUBLICA DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES; UAA 2008.
19. Tesis Doctoral Digital Dr. Yasmin Karin Díaz Gavilán. DESARROLLO DE IMAGEN INSTITUCIONAL DEL COLEGIO SANTA MARIA DE MATELLINI A TRAVES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA; UNMSM 2001.

PAGINAS WEB

20. http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf
21. <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/3>
22. www.wikipedia.org
23. www.ipade.mx
24. http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf