



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**Propuesta de diseño administrativo estratégico para
convertir PYMES familiares en empresas gacela**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en:
Administración**

Presenta: Héctor Eduardo García Calixto

Tutor: Dr. José Alfredo Delgado Guzmán

México, D.F. a 21 de Octubre del 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

Introducción.....	iv
Planteamiento del problema	iv
Preguntas de investigación	vii
Objetivos de investigación	viii
Hipótesis	viii
Contrastación.....	viii
Tipo de investigación	viii
Justificación	ix
Resumen capitular	x
1. Capítulo I Marco conceptual.	1
1.1. PYMES, empresas familiares y gacela.	1
1.2. ¿Qué se entiende por PYMES?	1
1.3. Empresa familiar.	7
1.3.1. PYME familiar.....	12
1.4. ¿Qué es una empresa gacela?	12
1.5. Conclusiones.....	14
2. Capítulo II Marco teórico.....	15
2.1. Enfoque sistémico de la empresa familiar.....	15
2.1.1. Modelo de los dos círculos	16
2.1.2. Modelo de los tres círculos.	17
2.1.3. Modelo de la empresa intergeneracional.....	18
2.1.4. Modelo evolutivo tridimensional.....	19
2.1.5. Modelo equilibrio empresa – familia	23

2.2.	Planeación estratégica.....	26
2.2.1.	Administración estratégica.....	39
2.3.	PYMES en México.....	42
2.3.1.	Características de las PYMES familiares en México.....	49
2.3.2.	Administración de PYMES familiares en México.....	52
2.3.3.	Problemas administrativos de las PYMES familiares.....	54
2.4.	Conclusiones.....	56
3.	Capítulo III Marco referencial.....	57
3.1.	Importancia de las PYMES.....	57
3.1.1.	Diversidad de las PYMES.....	61
3.2.	Importancia de las PYMES familiares en la economía.....	64
3.3.	Empresas gacela.....	68
3.3.1.	Características de las Empresas Gacela.....	68
3.3.2.	Empresas gacela en México.....	69
3.4.	Conclusiones.....	90
4.	Capítulo IV Propuesta de diseño administrativo estratégico.....	92
4.1.	Construcción de la propuesta.....	93
4.2.	Análisis de la propuesta.....	96
4.3.	Conclusiones.....	110
5.	Capítulo V Bar 101 Vuelve a la vida.....	111
5.1.	Restaurante-Bar 101 vuelve a la vida.....	111
5.2.	Historia.....	112
5.3.	Aplicación del Diseño administrativo estratégico.....	113
5.3.1.	Análisis Gacela.....	113
5.3.2.	Empresas potencialmente gacela.....	123

5.3.3. Empresas gacela.....	126
5.4. Conclusiones.....	126
6. Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones.....	128
7. Capítulo VII Anexos y bibliografía.....	132
7.1. Anexos.....	132
7.1.1. Material Generado de propuesta.....	138
8. Bibliografía.....	147
8.1. Libros.....	147
8.2. Recursos electrónicos.....	149
Índice de tablas.....	156

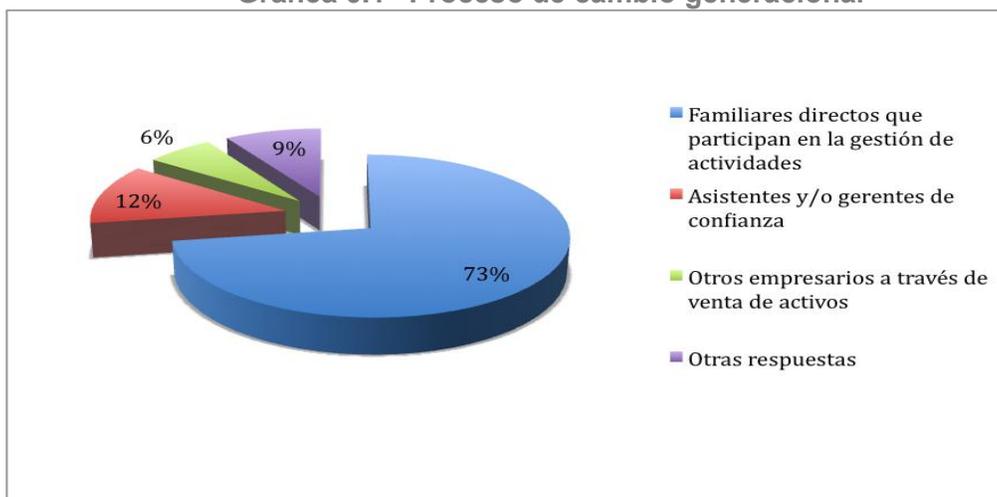
INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Las PYMES han sido de gran importancia para México, estas son el motor de crecimiento para la economía, de acuerdo a datos de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPi), aportan el 50% del producto interno bruto (PIB) y producen 5 de cada 10 empleos¹, es decir, producen el 50% de los empleos en México. Durante el 2009 la economía mexicana se contrajo 6.9% de acuerdo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), esta contracción produjo que se perdieran 181,271 empleos formales², perdiendo dinamismo en esta crisis.

Los principales afectados fueron las familias mexicanas, dado que las empresas PYME de corte familiar representan el 73% total de las mismas. Como nos muestra la siguiente gráfica:

Gráfica 0.1 “Proceso de cambio generacional”



Fuente: CIPi³

La Gráfica 0.1 representa el total de las PYMES en México, describiendo la manera en que están compuestas, es decir, un 73% de las PYMES seguirán en manos de la familia (PYMES familiares), un 12 % de las PYMES dejarán la

¹ Comisión intersecretarial de política industrial, Secretaría de economía “Observatorio PYME México, Primer reporte de resultados 2002” documento en línea www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf, publicado 3/2003 consultado el 1/02/2010.

² Jasso Margarita, “Cayo 6.8% PIB, el mayor nivel en 77 años, Secretaría de Hacienda y Crédito Público”, La crónica de hoy, consultado el día 1/02/2010 http://www.cronica.com.mx/nota.php?id/_nota=484838

³ Comisión intersecretarial de política industrial, “Primer reporte de resultados 2002” Publicado marzo 2003 Artículo en línea www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf publicado el 03/2003, consultado el día 06/12/2009

dirección de la empresa a personas ajenas a la familia, mientras que el 6 % de las PYMES venderán la propiedad a otros empresarios y el resto de las PYMES no saben aún o no describen con exactitud que harán con la propiedad de la misma.

Por lo tanto, siendo la empresa familiar la que tiene mayor presencia dentro del sector de las PYMES debemos entender que es necesario la mejora en estas para el desarrollo de la economía y por lo tanto del país, ya que como bien señala el Observatorio PYME, las empresas en México cuentan con una serie de necesidades diversas como son: carencia en cadenas productivas, modernización tecnológica, capacitación básica y especializada, poca participación y apoyo a las pequeñas y medianas empresas en créditos por parte del gobierno, dirección y administración deficiente⁴.

Dado que algunas necesidades como créditos, modernización tecnológica y cadenas productivas son exógenas a la empresa se podría solucionar la necesidad de la dirección y administración en la misma.

Esto nos hablaría de seguir una administración diferente a la tradicional que dote a las empresas familiares de ventajas, es decir, se podría hablar de una administración de impacto, la cual es la administración estratégica, esta nos permite empatar la visión y misión estratégica de la empresa, para crear objetivos y estrategias (planeación estratégica) a partir de un análisis interno y externo del ambiente, además de llevar en marcha la implementación, control y retroalimentación de estos, es decir nos permite pasar del discurso al acto.

En México, existen empresas pequeñas y medianas, las cuales a pesar de las crisis mantienen un crecimiento en ventas del 15% sostenido durante un periodo mayor de tres años, en México se han identificado 2,500 de estas empresas denominadas empresas Gacela⁵.

⁴ CIPI, "Principales resultados del estudio PYME: Perfil del empresario", artículo en línea www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf publicado el 03/2003, consultado el día 06/12/2009

⁵ El Universal, "EMPRESAS GACELA IMPULSAN EL CRECIMIENTO" documento en línea <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/45689.html>, consultado el 1/02/2010

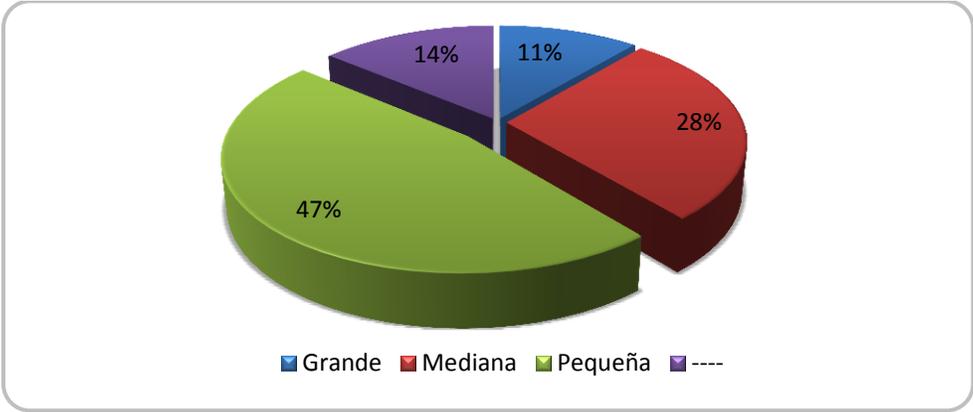
De acuerdo al programa lanzado por la secretaria de economía que ayuda a potencializar las empresas en gacela, estas deben de contar con prerrequisitos para entrar a este programa como son:

- Estar operando desde hace 3 años.
- Haber generado en alguno de los últimos 3 años de operación un crecimiento de 15 % en ventas.
- Tener más de 50 empleados.

También se aclara que no es necesario tener todo esto para entrar al programa, sí con financiamiento y consultoría, se puede lograr un crecimiento de empresa gacela⁶.

Del programa gacela llevado por la secretaria de economía se han publicado en su portal web casos de éxito⁷, de esta muestra puesta por la secretaria de economía se puede observar que el porcentaje de empresas gacela de acuerdo, a su clasificación por tamaño, es la siguiente:

Gráfica 0.2 “Tipificación de empresas gacela”



Fuente: Elaboración propia con datos del programa nacional de empresas gacela⁸.

El 75% de las empresas gacela son PYMES, es decir que el hecho de tener una plantilla de 50 trabajadores como lo especifica en su programa, no es una regla

⁶ Programa nacional de empresas gacela. Página web <http://www.gacelas.org.mx/programa.php>. Consultado el 12/01/2010

⁷ Véase en anexos.

⁸ Secretaría de economía, Empresas gacela pagina web <http://www.gacelas.org.mx/casos.php> consultado el 29/07/10

para ser gacela. Es decir que de los 36 casos de éxito publicados, 27 son solo PYMES, aunado al hecho que de estos solo 4 son PYMES familiares.

Por lo cual se debe de poner mayor atención en el segmento PYME familiar para transformarlas en PYMES gacela, ya que si bien se recuerda las PYMES familiares son primordiales para el desarrollo de la economía del país y para el sostén del empleo, además de ser de gran importancia para elevar y mantener el nivel de vida del mexicano.

Se ha sugerido por parte del CIPI un mayor énfasis en la administración, teniendo en cuenta que esta sea diferente a la tradicional que se tiene en las PYMES⁹, esto con el objetivo de desarrollar el crecimiento, siendo el ideal el modelo de empresas gacela, ya que de esta manera se podrá generar un bienestar mayor en la economía.

Por lo tanto teniendo como requerimientos: un mayor dinamismo de las PYMES familiares, una administración diferente a la tradicional en estas y un ideal de crecimiento de la empresa dentro de la economía (empresas gacela), se tiene el problema de poder convertir a una PYME familiar en una empresa gacela a través de una propuesta de administrativa diferente a la tradicional.

Preguntas de investigación

De acuerdo al planteamiento anterior se puede formular la siguiente pregunta general de investigación:

- ¿Cómo convertir una PYME familiar en una empresa gacela?

Dentro de las preguntas específicas que se responderán en esta tesis, se encuentran:

- ¿Cuáles serían los componentes clave en la administración de las PYMES familiares?
- ¿Cuáles son los componentes clave que determinan a una empresa Gacela?

⁹ Comisión intersecretarial de política industrial, op. cit.

Objetivos de investigación

En esta tesis se tiene como objetivo general el proponer un diseño administrativo-estratégico para convertir las PYMES familiares en empresas gacela, teniendo como objetivos específicos:

- Identificar los componentes clave de la administración de las PYMES familiares.
- Identificar los componentes clave de la Empresa Gacela.

Hipótesis

Se formula la siguiente hipótesis para responder a la pregunta general de investigación:

Se puede convertir una PYME familiar en empresa gacela a través de una propuesta de diseño administrativo estratégico.

Variable dependiente	Variables independientes
Convertir PYME familiar en empresa gacela.	Propuesta de diseño administrativo estratégico.

Contrastación

De acuerdo al estudio publicado por la División de negocios de la universidad de Warwick:

“The empirical failure of Gibrat’s Law suggests the value and importance of strategic management research that seeks to understand how strategy variables systematically aspect of firm performance, including their growth rates¹⁰”.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se pretende realizar es de carácter cualitativo, descriptivo, experimental. El cual, pretende desarrollar un acercamiento de lo que pasa en la administración de las PYMES mexicanas familiares, ofreciendo un análisis comparativo de una propuesta de diseño administrativo-estratégico para

¹⁰ Morgan, Peter, et al. “What happen to gazelles? The importance of dynamic management strategy. p.9

convertir PYMES familiares en empresas Gacela. El objeto de estudio serán las PYMES familiares mexicanas que se hayan convertido en empresas gacela.

El método que se utilizara será el analítico-sintético debido a que se pretende estudiar de una manera general la realidad de las PYMES familiares y gacela, así como la administración estratégica, para descomponer sus elementos y ser estudiados particularmente para finalmente ser recompuestos en una propuesta. La manera en que se validara la propuesta de diseño administrativo-estratégico será mediante la puesta en marcha de la propuesta administrativa-estratégica en la empresa “Bar 101 vuelve a la vida

Las técnicas que se utilizara serán investigación documental e investigación de campo. La investigación documental servirá para ofrecer elementos teóricos y referenciales, que permitan construir la propuesta de administración estratégica. La investigación de campo consistirá en entrevistar PYMES familiares que se hayan convertido gacela y que sean reconocidas por la Secretaria de Economía, para estudiar las estrategias realizadas, y poder ser reestructuradas dentro de la propuesta.

Justificación

México ha pasado por crisis recurrentes, llevando a los mexicanos y a sus familias ha disminuir su nivel de vida y por lo tanto la calidad de la misma, trayendo efectos secundarios como: desempleo, asalto, violencia, etc., pese a que los afectados son muchos actores económicos, la pequeña y mediana empresa, y en específico la PYME familiar, ha sido uno de los actores que siempre ha sobrevivido a estos ciclos económicos perjudiciales.

Siendo en este momento el 65% de las PYMES y representando el 50% del PIB, las PYMES familiares no han dejado de participar en el dinamismo de la economía y en la aportación de empleo a México, por lo cual el convertirlas en empresas de mayor dinamismo y mayor empleo, es decir, en empresas gacela.

Este estudio es importante ya que propone a la PYMES familiar una propuesta de diseño administrativo-estratégico, que logre convertir PYMES de carácter familiar

en empresas de alto crecimiento (empresas gacela). Teniendo como punto de partida la mayor participación de las PYMES familiares como empresas gacela, el impacto que tendría en la economía Mexicana, sería un aumento en el crecimiento del país y desarrollo. Trayendo consigo los efectos positivos de: empleo, calidad de vida, disminución de violencia y mayor educación.

Resumen capitular

El contenido del trabajo esta estructurado en cinco capítulos. En el primer capítulo se desarrolla la conceptualización de PYMES, PYMES familiares y empresas gacela. Se aborda bibliografía diversa que permite entender la definición lograda, debido a la complejidad del tema.

En el segundo capítulo se desarrolla la teoría de enfoques sistémicos familiares, planeación estratégica y administración estratégica. Se explican de manera particular cada uno de los puntos que compone la administración estratégica y la planeación, ahondando sobre diversidad de bibliografía, desmarañando la complejidad que se tiene en el estudio de este punto. Además de ahondar en la complejidad de la administración y desarrollo de las PYMES familiares, identificando los factores clave en la administración.

En el tercer capítulo se referencia a la PYMES familiares y empresas gacela. En cuanto a las PYMES familiares se analiza el impacto que tienen en las distintas regiones del mundo y en México. Por último se abordan casos de empresas gacela y de consultarías dedicadas al desarrollo de empresas gacela. Determinando el factor clave que las desarrolla.

En el cuarto capítulo con base a los dos capítulos anteriores se genera una propuesta de diseño administrativo estratégico para el desarrollo de las PYMES familiares en empresas gacela.

En el quinto capítulo se presenta a la empresa Bar 101 vuelve a la vida, así mismo se aplica la propuesta de diseño administrativo estratégico en este.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones. Por último se presenta la bibliografía usada y anexos.

1. CAPÍTULO I MARCO CONCEPTUAL.

En este capítulo se presenta los aspectos conceptuales que definen a la pequeña y mediana empresa, empresa familiar y empresa gacela. Haciendo resaltar el manejo indistinto que se ha tenido en la utilización de la definición de PYME, ofreciendo una base sólida para la distinción de estas. Así mismo se aborda la complejidad en la definición de empresa familiar que se tiene en el mundo, y se brinda una definición particular para esta tesis, además de ofrecer un primer acercamiento a las características de estas. Por último se define el término de empresa gacela, con base en su origen y uso.

1.1. PYMES, empresas familiares y gacela.

¿Qué se entiende cuando se habla de PYMES? ó ¿Cuando se habla empresas familiares?, acaso sabemos: ¿Qué son las empresas gacela?

En México se tiene por sentado el hecho de saber de que se habla cuando se habla de PYMES o de una empresa familiar, sin embargo la conceptualización varía de acuerdo al contexto en que se utilice. Debido a que muchas veces es indistinto el uso de PYMES y MIPYMES, cuando se habla acerca del trabajo que dan estas y del impacto que tiene sobre la economía. Al igual pasa con las empresas familiares que día a día, pasan a formar parte del léxico común en los negocios, pero que aún no son entendidas como verdaderas empresas si no como negocios momentáneos y poco exitosos.

Del otro lado se encuentra también el hecho de tener poca precisión o si no la nula idea sobre las empresas gacela, y de donde ha surgido este término poco común pero muy utilizados en política y economía, para así crear programas alrededor de este término y múltiples apoyos para el logro de este tipo de empresas.

1.2. ¿Qué se entiende por PYMES?

Cuando se habla de PYMES ,se habla de pequeñas y medianas empresas sin embargo ¿Qué son las pequeñas y medianas empresas? es complicado formular una definición exacta debido a que actualmente el criterio para definirlas varía dependiendo el país del que se hable, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 1.1 “Definición de las empresas”

	Criterios	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Argentina ^a	Ventas	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24	Más de 24
Bolivia ^b	Empleo	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Más de 49
Chile ^c	Ventas	Hasta 2 400	Hasta 25000	Hasta 100000	Más de 100000
Colombia ^d	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
Costa Rica ^e	Empleo	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Más de 100
El Salvador ^f	Empleo	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
Guatemala ^g	Empleo	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Más de 60
México ^h	Empleo	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
Panamá ⁱ	Ingreso	Hasta 150 000	Hasta 1 millón	Hasta 2.5 millones	Más de 2.5 millones
Venezuela ^j	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100	Más de 100

Fuente: Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina¹¹

- a. *“En millones de pesos. Definición para manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también por ventas anuales.*
- b. *Existen varios criterios: por empleo, por ventas y por activos. Sin embargo, la definición oficial se basa en el empleo.*
- c. *En unidades de fomento (UF). Una UF equivale aproximadamente a 24 dólares. También existe otra definición, por empleo.*
- d. *Existen dos definiciones: por empleo y por activos.*
- e. *Existen otras definiciones por inversión y por ventas anuales.*
- f. *Las definiciones oficiales son por empleo y por activos (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE).*
- g. *Definición del Instituto Nacional de Estadística. Hay otras dos más, la de la Cámara de Comercio y la de Promicro (todas ellas se basan en el empleo).*
- h. *Definición para la manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también basadas en el empleo.*
- i. *En balboas o dólares (paridad uno a uno)”.*

La Tabla 1.1 muestra los distintos criterios para definir los tipos de empresas en diversos países, que a su vez, muestra una distinción de México en la forma de medición de estas respecto a Argentina, Bolivia y Panamá, con esto podemos

¹¹ Zevallos Emilio V., “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”, Revista de la cepal 79. Artículo en línea www.economia.gob.mx/pics/.../cipi_1DMIPYMES_20en_20AL.pdf Consultado 9/3/10.

inferir que no solamente los criterios son diferentes cuando hablamos de número de empleados ó ventas, si no que también la manera de contabilizar es totalmente distinta.

Sin embargo, pese a estas diferencias para definir que se entiende por PYME, la Organización para la cooperación y desarrollo económico (OECD), ha tratado de definir qué se entiende por las llamadas PYME.

Haciendo énfasis en el hecho de que no hay una única definición para estas, ni un solo criterio, se ha considerado que las pequeñas y medianas empresas no son subsidiadas y son firmas independientes que ocupan menos de un número de empleados¹². Cabe resaltar, como menciona Carlos Cleri, que estas depende de las distintas variables que tiene cada país como: geografía y niveles de desarrollo distintos. Las PYMES de los países industriales o avanzados, dentro del contexto de trabajo, superan las capacidades de las PYMES en los países en desarrollo o menos desarrollados, impidiendo que se clasifique o se pueda clasificar de una manera homogénea, facilitando así las disparidades¹³.

La OECD junto con la Unión Europea han acotado dos criterios de acuerdo a su fin para poder identificarlas, cada una de éstas se estratificará dependiendo el mismo. Los fines para los cuales se debe estratificar las PYMES son:

- Fines estadísticos
- Fines legales y administrativos¹⁴.

Para fines legales y administrativos los criterios que se utilizan son los siguientes:

¹² OECD, "SME AND ENTREPRENEURSHIP OUTLOOK 2005". Artículo en línea <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?lang=EN&sf1=identifiers&st1=852005011p1> Consultado 8/3/10

¹³ Cleri, Carlos, "El libro de las PYMES", Editorial: Granica, Buenos Aires. 2007. p 39.

¹⁴ INEGI "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos censos Económicos 2004" Artículo en línea www.inegi.org.mx/.../censos/economicos/2004/.../estratifica2004.pdf Consultado 12/3/10

Tabla 1.2 “Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos”

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menos a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: INEGI¹⁵

Como se observa en la Tabla 1.2, se muestra que las variables de balance anual, ventas anuales y personal ocupado, son criterios utilizados para fines legales y administrativos debido a que en fines legales es mucho más fácil estratificar una empresa con personal ocupado, ya sea para pagar impuestos o para realizar algún tipo de trámite burocrático. En tanto que para las ventas anuales y balances, permiten localizar a una empresa en el entorno administrativo de una manera relativa en cuanto a sus competidores, es decir, de manera cuantificable.

Para fines estadísticos se puede encontrar que la clasificación es la siguiente:

Tabla 1.3 “Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado”

Institución	Tamaño de la empresa	Persona ocupado total
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia	Pequeña	De 50 a 250
Small Business Administration (Estados Unidos)	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 251 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: INEGI¹⁶

¹⁵ Ibídem.

¹⁶ Ibídem.

La Tabla 1.3 muestra la clasificación de acuerdo a 3 instituciones representativas en el mundo, el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia muestra una discrepancia en el número de empleados considerados para formar una pequeña empresa, la cual está compuesta de entre 50 a 250 personas, en tanto que la anotación hecha por el Small Business Administration (Estados Unidos) muestra un rango de hasta 250 personas. Lo cual hace inferir que la clasificación hecha por estos dos organismos va de la mano con las anotaciones de Carlos Cleri, en cuanto al tema de geografía y nivel de desarrollo, debido que para Latinoamérica, la CEPAL clasifica como pequeña empresa a todas aquellas que tiene entre 5 y 49 personas haciendo notar a la PYME como un ente particular en cada país.

También es importante hacer notar que en América Latina hablar de una empresa mediana es hablar de una empresa pequeña en Francia y Estados Unidos dado estratificación para fines estadísticos. En el caso de México la clasificación para definir PYMES, es ofrecida por el Diario Oficial de la Federación, en la cual reconoce y da la siguiente clasificación:

Tabla 1.4 “Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.”

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
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y Servicios.	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta 100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100.	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Mediana	Servicio	Desde 51 hasta 100.	Desde \$100.01 hasta \$250	250
	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 del martes 30 de junio del 2009¹⁷.

¹⁷ Secretaría de Economía” Diario oficial de la Federación del martes 30 de junio de 2009” Artículo en línea. www.funcionpublica.gob.mx/unaopspf/doctos/.../dof090630se.pdf Consultado 9/3/10

De acuerdo a la Tabla 1.4 los criterios, también son diversos, aunque algunas personas han utilizado indeterminadamente el término MIPYME y PYME haciendo una estratificación por igual en las mismas y no diferenciando las aportaciones que cada una tiene en la economía mexicana. La estratificación que hace el diario oficial de la federación, subdivide de acuerdo a las clasificaciones de: rango de trabajadores, rango monto de ventas anuales y tope máximo combinado. Este última clasificación permite generar un indicador que señale un tope máximo para la identificación del tamaño de la empresa, a pesar de ofrecer un criterio un poco más exacto, la metodología para la obtención y generalización de estos, es mucho más difícil, debido a que no solamente se debe de tener el rango de trabajadores de cada empresa si no también el rango de ventas.

Sin embargo para esta tesis se utilizara el criterio de PYME con la estratificación de rango de número de trabajadores, por lo cual cuando se hable de PYMES se hará referencia a la siguiente tabla:

Tabla 1.5 “Clasificación según el número de trabajadores”

Tamaño	Clasificación según el número de trabajadores por sector.		
	Comercio	Industria	Servicios
Pequeña	de 11 a 30	De 11 a 50	de 11 a 50
Mediana	de 31 a 100	De 51 a 250	de 51 a 100

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a clasificación del diario oficial de la federación del martes 30 de junio del 2009.

1.3. Empresa familiar.

De acuerdo a la Tabla 1.6, Chua encuentra que algunas de las definiciones más comunes que se dan para definir estas son:

Tabla 1.6“Definiciones de empresa familiar.”

Autor (Año)	Definición
Alcorn, 1982	<i>a profit-making concern that is either a proprietorship, a partnership, or a corporation If part of the stock is publicly owned, the family must also operate the business (p. 230).</i>
Babicky, 1987	<i>is the kind of small business started by one or a few individuals who had an idea, worked hard to develop it, and achieved, usually with limited capital, growth while maintaining majority ownership of the enterprise (p. 25)</i>
Barnes & Hershon, 1976	<i>Controlling ownership is rested in the hands of an individual or of the members of a single family (p. 106) Bernard, 1975 an enterprise which, in practice, is controlled by the members of a single family (p. 42)</i>
Bernard, 1975	<i>an enterprise which, in practice, is controlled by the members of a single family (p. 42)</i>
Carsrud, 1994	<i>closely-held firm's ownership and policy making are dominated by members of an "emotional kinship group" (p. 40)</i>
Churchill & Hatten, 1993	<i>what is usually meant by family business is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from the elder (p. 52)</i>
Davis, 1983	<i>are those whose policy and direction are subject to significant influence by one or more family units. This influence is exercised through ownership and sometimes through the participation of family members in management (p. 47)</i>
Davis & Tagiuri, 1985	<i>a business in which two or more extended family members influence the direction of the business (quoted in Rothstein, 1992)</i>
Donckels & Frohlich, 1991	<i>if family members own at least 60 percent of the equity (p. 152)</i>
Donnelley, 1964	<i>when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family (p 94)</i>
Dreux, 1990	<i>are economic enterprises that happen to be controlled by one or more families (that have) a agree of influence in organizational governance sufficient to substantially influence or complete action (p 226)</i>
Gallo & Sveen, 1991	<i>a business where a single family owns a majority of stock and has total control (p 181)</i>
Handler, 1989	<i>an organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or on the board (p. 262)</i>
Holland & Oliver,1992	<i>any business in which decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship to a family or families(p 27)</i>
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	<i>a business where a single family owns the majority of stock and has total control (p 181)</i>
Leach, et al (1990)	<i>a company in which more than 50 percent of the voting shares are controlled by one family, and/or a single family group effectively controls the firm, and/or a significant proportion of the firm´s senior management from the same family (quoted by Astrachan, 1993, pp.341-342)</i>
Lyman, 1991	<i>the ownership had to reside completely with family members, at least one owner had to be employed in the business, and one other family member had either to be employed in the business or to help out in a regular basis even if not officially employed (p 304)</i>
Pratt & Davis, 1986	<i>one in which two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights(chap 3. p 2)</i>

Rosenblatt, de Mik,
Anderson & Johnson,
1985.
Welsch, 1993

any business in which majority ownership or control lies within a single family and in which two or more family members are or at some time were directly involved in the business (pp. 4-5)

one in which ownership is concentrated, and owners or relatives of owner are involved in the management process.

Fuente: Chua et al¹⁸.

Al igual que en el caso de las pequeñas y medianas empresas no existe un consenso general o preciso para definir que es una empresa familiar, por ende, definir lo que es una pequeña y mediana empresa familiar resulta laborioso y en su caso crucial para esta investigación; dado que aún no existen definiciones que contengan parámetros uniformes entorno a lo jurídico, económico y social, haciendo muy difícil aceptar una definición universal de lo que es una empresa familiar.¹⁹

La Tabla 1.6 muestra claramente que la definición de empresa familiar, abarca distintas connotaciones, a través de 21 definiciones distintas que van desde quien maneja la empresa hasta en que proporción la familia interviene en la misma, se puede inferir que siempre y a pesar del grado de intervención de la familia, se manejan tres elementos: management, property y family.

En este punto es importante señalar que el mismo Chua, da una definición de empresa familiar, la cual es:

“The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families”.²⁰

Chua con esta definición de empresa familiar hace un análisis exhaustivo de la empresa familiar, generando o infiriendo que la empresa familiar trabaja bajo una misma visión, sin embargo esta definición no es así la más apropiada, dado que hacer una inferencia de que la empresa familiar trabaja bajo una misma visión, es

¹⁸ Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P. “Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice.” Baylor University 1999

¹⁹ Vélez Montes, op. cit.

²⁰ Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P., op cit, p.25

el ideal de estas, más no lo que las define como empresas familiares, este punto será aclarado en el tercer capítulo.

En España se considera como empresa familiar a toda empresa que sea propiedad de una o más familias, o que estas posean un porcentaje de la misma, pudiendo ejercer control y gestión en la empresa, esto mediante un consejo de administración ó mediante la dirección del negocio.²¹

En entrevista con el Dr. Juan Corona Director Académico del Instituto de la empresa familiar, comenta que la definición de Empresa Familiar, que el Instituto de la empresa familiar tiene, fue aprobada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y por el Board del FBN (Family Business Network) el 7 de abril de 2008. Esta definición, que es la adoptada por el Instituto de la Empresa Familiar, es la siguiente:

“Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.”²²

En tanto que del lado de estudios latinoamericanos se encuentra la definición que da Irogoyen, refiriéndose a empresa familiar como:

”El criterio más generalizado para definir a una empresa familiar es denominar aquellas en las que la propiedad y dirección están en manos de uno o más miembros de la familia”²³

²¹ García Maseda Amaia, et.al. “Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Biskaia”, Editorial:Universidad del país Vaco, Año: 2009. p.11

²² Entrevista con el Dr. Juan Corona el día 21/06/2010

²³ Irogoyen,Horacio A.”La empresa de la familia en América Latina” Buenos Aires,Macchi,2005 .p42

Nuevamente se señalan las características preponderantes de propiedad y dirección, siendo elementos que ningún autor ha dejado de lado para referirse a estas.

En la misma línea de acuerdo a Grabinsky Salo, reconocido consultor y escritor en el tema de empresa familiar, reconoce que una empresa familiar es aquella cuyo control, dirección y operaciones están en manos de una familia²⁴. Haciendo notar que lo miembros de la familia toman las decisiones estratégicas y operativas de la misma.

Existe una unanimidad sobre tres elementos esenciales que debe tener la empresa familiar los cuales son: propiedad, el negocio (empresa) y la familia²⁵.

Sin embargo Ernesto Poza, además de distinguir estos tres elementos de la empresa familiar, subraya que es de suma importancia la cultura y valores que la familia imprime en la empresa, que traen consigo particularidades en la dirección estratégica de la misma²⁶. Pese a estas anotaciones se puede señalar que la familia en cierta manera influye sobre estas dos variables ya descritas, sin embargo no son peso suficiente para cambiar de línea en los elementos que las definen.

En México, el Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad (FONAES) dicta dos condiciones para que cualquier empresa sea considerada como familiar, estas dos condiciones son:

1. Que una parte o toda la empresa pertenezca a por lo menos 2 o más miembros de una misma familia, manteniendo así el control de esta.
2. Que por lo menos 2 o más miembros estén involucrados no solo en la dirección de la empresa, sino que también intervengan en el funcionamiento de la misma (actividades de la empresa).²⁷

²⁴ Grabinsky, Salo "Mi tienda en el nuevo milenio", 1era edición, México, 2000

²⁵ Vélez Montes, óp. cit.

²⁶ Poza, Ernesto J. "Empresas familiares" México 2005, Editorial Thomson

²⁷ FONAES "Empresas familiares" Artículo en línea:

www.fonaes.gob.mx/pdf/capacitacion/empresas_familiares2.pdf Consultado: 15/4/10

Por lo cual, se debe entender a una empresa familiar como aquella empresa donde quien toma las decisiones importantes son los dueños y los que trabajan en esta son miembros de varias familias o una en particular.²⁸

Queda claro que a pesar de que estén establecidos criterios comunes como son: propiedad, empresa y familia, la manera en que estos estén involucrados en la familia también conllevará a una definición distinta de empresa familiar. Es decir puede ser una empresa familiar, cuyos tres criterios comunes sean exclusivos de la familia, o puede ser que por el contrario estén totalmente diversificados entre distintos actores ajenos a la familia, al igual que puede presentarse un punto intermedio. Es por esta razón que el International Family Enterprise Research, sugiere que la definición de empresa familiar además de estos elementos deberá incluir la definición de: sentido amplio, intermedio y restringido cuando se hable de empresas familiares. Cuando se hable de empresa familiar en sentido amplio se entenderá que la familia tiene poca participación en su dirección, pero algún control de esta en sentido estratégico. Mientras que en el sentido intermedio aplicará sí: la familia tiene participación en la empresa de forma directa en la dirección y tiene poder sobre el capital y la dirección de la misma. Por último el sentido restringido solo será sí: la familia ha monopolizado durante generaciones el capital y la gestión de la empresa.²⁹

Estos tres sentidos permiten catalogar mejor a las empresas familiares sin embargo para el propósito de esta tesis se manejarán de manera indistinta esta definición, debido a que el grado de relación empresa y familia se maneja independiente a la definición. Es decir, cuando se hable de empresa familiar se entenderá como:

²⁸ Grabinsky Salo, "¿Son diferentes las empresas familiares?" Artículo en línea. <http://www.delverboemprender.com.mx/secciones1.php?modo1=subsubsubseccion&idsubsubsubseccion=114> consultado 19/4/010.

²⁹ Ontiveros Baeza, Emilio y Rodríguez Ruiz ,Alberto "Retos pendientes y perspectivas de las empresas familiares" Fundación de estudios bursátiles 2005. Artículo en línea <http://go2.wordpress.com/?id=725X1342&site=emilioontiveros.wordpress.com&url=http%3A%2F%2Fwww.afies%2FE0%2Fretos%2520pendientes%2520y%2520perspect%2520empresas%2520familiares%2520feb%2520mayo%252005.pdf&sref=http%3A%2F%2Femilioontiveros.com%2F2009%2F12%2F31%2Fotros-articulos-1996-2009%2F> Consultado el 4/07/2010

“Una organización en propiedad de uno o más miembros de un conjunto familiar, donde estos miembros realicen actividades inherentes al funcionamiento de la empresa.”³⁰

Una vez bajo esta definición se hablará del sentido intermedio, amplio o restringido como una característica de la empresa familiar y no como parte de la definición.

1.3.1. PYME familiar

Sí bien se explico que una PYME estará en función de una clasificación en particular, y que la clasificación que se usará en este trabajo será bajo el criterio de número de empleados, de acuerdo a los criterios dados por la secretaria de economía. La inclusión de término de PYME familiar bajo este contexto será:

“Una organización en propiedad de uno o más miembros de un conjunto familiar, donde estos miembros realicen actividades inherentes al funcionamiento de la empresa y donde el número de trabajadores sea mayor a 11 y no rebase el tope de trabajadores descritos en la Tabla 1.5 de acuerdo al giro de esta”³¹

1.4. ¿Qué es una empresa gacela?

Empresa Gacela es un término que se utiliza para definir a las empresas que incrementan su volumen de ventas en un cierto porcentaje, durante un tiempo determinado. Esta definición fue citada por primera vez en 1994 por Cognetis en su estudio llamado “Almanac”, donde además hace referencia a empresas: tortuga y normales. Las llamadas empresas tortuga, era el término para referirse a las empresas que tenían una disminución en sus ventas y las empresas normales aquellas que se encontraban entre las tortugas y gacelas, es decir, aquellas cuyo volumen de ventas era superior a la de las tortugas pero menor que el de a las gacelas.

Cognetis hace referencia a las empresas gacelas como las firmas que duplican su volumen de negocio en cuatro años. Entiéndase por volumen de negocio las ventas de la empresa.³²

³⁰ García Calixto Héctor Eduardo.

³¹ García Calixto Héctor Eduardo.

³² De la Vega García Pastor y Martínez Coduras Alicia, “The “Gazelle”Enterprise: Challenges, myths and the reality of rapid growth.” IE Business School. Artículo en línea www.ideas-empresariales.com/media/docs/rev103_05_empresa.pdf consultado el 10/2/10

De acuerdo a la revista emprendedores de España, una empresa gacela se entiende como una empresa que tiene un crecimiento en ventas por encima del 20% en un tiempo por lo menos de tres años consecutivos.³³

En México, la Secretaría de Economía ha establecido una estratificación para empresas que generen una mejora en la economía, estas han sido las llamadas empresas Tractoras y empresa Gacela.

Las empresas Tractoras son aquellas empresas que fomentan el crecimiento a nivel macro, mientras en esta clasificación podemos considerar a las empresas integradoras las cuales son encargadas de detonar los desarrollos regionales a través del financiamiento, compra y venta de materias primas, entre otras. En tanto que las Gacelas son empresas ya existentes que aumentan de forma continua su volumen de negocio.³⁴

Para la Secretaría de Economía (SE), son indispensables tres requisitos para que una empresa sea considerada como Gacela:

1. la empresa debe tener más de 50 empleados,
2. tener como mínimo tres años de operación
3. y tener durante tres años consecutivos un crecimiento del 15 % en las ventas.³⁵

Sin embargo, se puede observar que casi todas las definiciones citadas difieren en tiempo y en crecimiento, pero todas concuerdan en que las ventas se incrementan en un periodo corto.

En esta investigación cada que se hable de empresa gacela, se entenderá como aquella empresa que tenga un crecimiento mayor o igual al 15 % en volumen de ventas de manera rápida y sostenida, en un periodo de tiempo de 3 años, tomando en cuenta el número de empleados de una PYME.

³³ Alcázar Pilar, "Cómo crear una empresa de rápido crecimiento" Artículo en línea <http://media.eresmas.com/biblioteca/img/emprendedores/dossier106.pdf> consultado el 24/1/10.

³⁴ "México emprende" página en línea <http://www.mexicoemprende.org.mx>

³⁵ Secretaría de economía, óp. Cit.

1.5. Conclusiones

Las PYMES en el mundo y en particular en México tiene clasificaciones particulares ,dependiendo el sector al que se dediquen, estas clasificaciones aunado a la metodología que se use para estratificarlas, generan una gran confusión para la determinación de estas. Pese a estas implicaciones las PYMES siguen siendo identificadas como empresas de un cierto número de trabajadores y con características dependientes al lugar donde se desarrollan. Por lo tanto las PYMES familiares, presentan dificultad en tanto a su definición, sin embargo los aspectos básicos de propiedad, empresa y familia, sumado al número determinado de trabajadores, hace la definición de PYME familiar. Bajo esta misma tónica de diferentes definiciones pero aspectos básicos, las empresas gacela reconocen un alto crecimiento continuo y en un periodo corto de tiempo, definiendo como gacela a empresas con crecimiento de 15% en ventas en un periodo continuo de tres años.

2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan los aspectos teóricos del enfoque sistémico familiar, planeación estratégica y administración estratégica. En el enfoque sistémico familiar se analizan, cinco de sus principales modelos, que permiten entender cada parte de la estructura, así como la incidencia de estas en la estructura general de la empresa familiar. Por otra parte se analiza los aspectos particulares teóricos de la planeación estratégica y administración estratégica en las empresas familiares, que han sido identificados en distintas regiones y empresas familiares al redor del mundo, teniendo como objetivo conocer los componentes clave en la administración de las PYMES familiares.

2.1. Enfoque sistémico de la empresa familiar.

Toda organización es un sistema, debido a que están compuestas por una estructura, y cada estructura a su vez tiene subsistemas, que generan incidencia sobre la estructura final o el sistema. El enfoque sistémico por lo tanto nos ayuda a comprender los patrones totales dentro de la organización, a partir de las dinámicas de los subsistemas, permitiendo modificar los patrones que mejoren la organización.³⁶

El enfoque sistémico de la empresa familiar, subdivide en subsistemas menores a la empresa familiar, dotando de cierta particularidad a cada una de estos subsistemas. Además de estudiar de manera precisa la afectación o incidencia que cada uno de estos subsistemas tiene sobre el sistema total, logrando que se mejore a la organización o empeorándola dependiendo la interacción de los pequeños subsistemas. Dentro de los principales enfoques sistémicos de la empresa familiar encontramos los siguientes:

1. Modelo de los dos círculos
2. Modelo de los tres círculos.

³⁶ Senge, Peter. "La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje" 2ª edición. Buenos Aires. Granica 2005

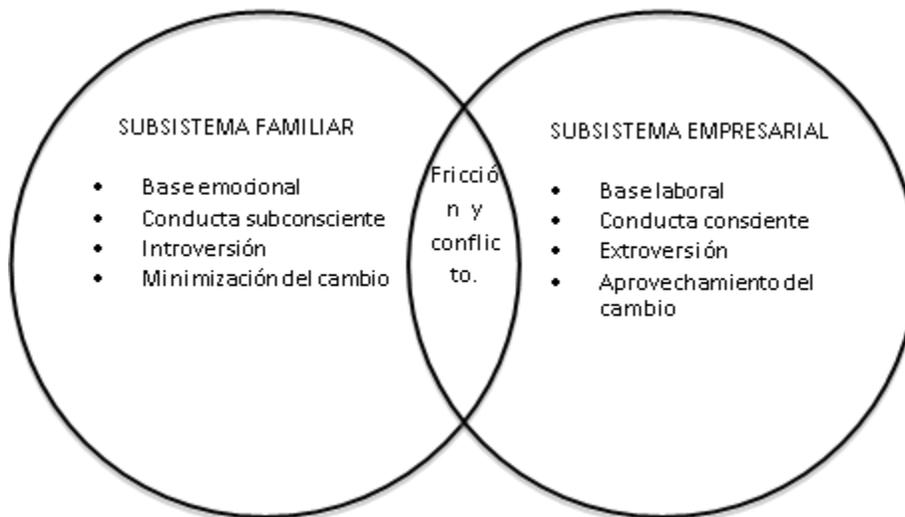
3. Modelo de la empresa intergeneracional.
4. Modelo evolutivo de Gersick.
5. Modelo equilibrio empresa-familia de Imanol.

2.1.1. Modelo de los dos círculos

Este modelo fue propuesto por Taguiri y Davis, como un primer acercamiento a la dinámica de la empresa familiar, la

Figura 2-1 muestra esta dinámica, se puede observar dos subsistemas: familiar y empresarial, el primer subsistema, familiar, tiene la estructura de base emocional, conducta subconsciente, introversión y minimización al cambio; todo lo contrario se puede observar en el subsistema de empresa que está sentado sobre los factores de: base laboral, conducta consciente, la extroversión y aprovechamiento del cambio del mercado.

Figura 2-1 “Modelo de los dos círculos”



Fuente: Leach³⁷

Es importante señalar que este modelo, percibe que la zona de conflicto se da cuando los subsistemas o subconjuntos empiezan a interactuar entre sí, es decir, en término de conjuntos habría una zona intersección la cual se ve afectada por las dinámicas particulares de cada una y por lo tanto habría una zona de

³⁷ Leach Peter, “La empresa familiar” Editorial Granica .México, 1993, p.52

interdependencia entre estos dos subsistemas, generando así una ligadura mayor entre estos.³⁸

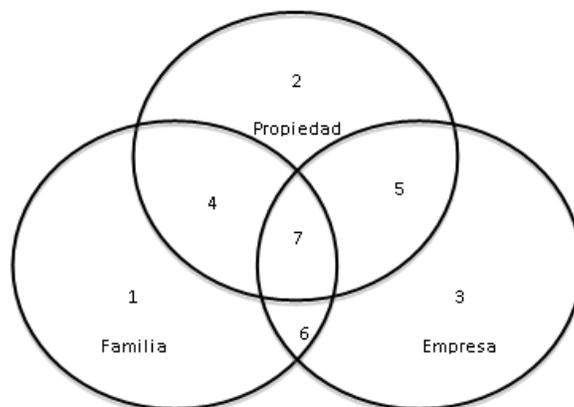
Siendo más analíticos y viendo desde la perspectiva de teoría de conjuntos, se hablaría de que estos serían dos conjuntos opuestos que se intersectan, es decir, el subsistema familiar estaría básicamente formado de relaciones emocionales y lazos afectivos, mientras que el otro conjunto totalmente opuesto, estaría formado con base a la relación formal y estrictamente de trabajo.

Es importante señalar que este modelo ve a la empresa aun desde una perspectiva muy lejana debido a que este es un primer acercamiento a lo que confiere a empresas familiares, sin embargo es importante debido a que destaca la idea principal de una zona de interacción característica y particular de cada empresa, donde a medida en que cada subconjunto interviene más en el otro, se genera una zona de conflicto mayor, sin embargo este primer modelo sigue siendo aún un primer acercamiento.

2.1.2. Modelo de los tres círculos.

El modelo de los tres círculos perfecciona, y ejemplifica de manera más exacta la empresa familiar, debido a que agrega un subsistema más, que es la parte de propiedad, este subsistema permite analizar de manera más precisa los límites de los subsistemas.

Figura 2-2“Modelo de los tres círculos”



Fuente: Gersick, et al³⁹.

³⁸ *Ibíd.*, p.50

La Figura 2-2 muestra tres subsistemas: empresa, familia, propiedad. Estos sistemas son interdependientes y sobrepuestos, los cuales de manera gráfica permiten observar que pueden existir actores dentro de la empresa que posean parte de la propiedad de la empresa pero no tengan nada que ver con la misma indicando el número 2, al mismo tiempo puede existir personal de la familia que tenga propiedad en la empresa, pero que no trabaje en la misma indicado por el número 4. Por lo tanto con este modelo es mucho más fácil explicar los roles que se juega en el sistema de la empresa familiar. Contribuyendo de esta manera a comprender y explicar la relación continua de conflicto que viven estas empresas familiares, es decir a partir de este modelo se comprende que la interacción que existe entre estos tres subsistemas afecta de manera directa la administración de la empresa.

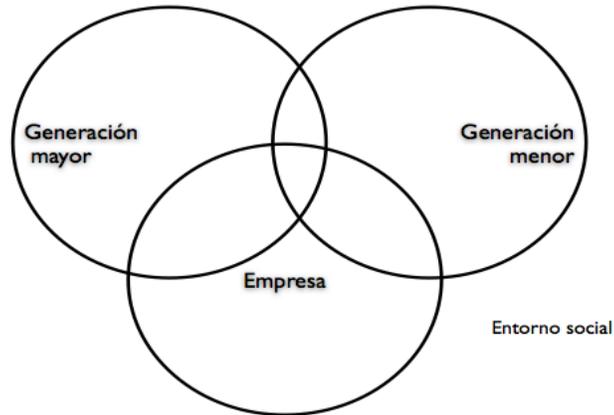
Este modelo es una herramienta muy importante, debido a que nos permite visualizar una imagen instantánea de lo que pasa en la empresa, sin embargo nada es estático, y el tiempo juega un papel determinante en el comportamiento de estos sistemas. Es decir, imagine por un momento que se le toma una fotografía a la empresa familiar, sin embargo esta familia y empresa, irá evolucionando en cuanto a miembros y activos que esta tenga. Por lo cual es necesaria una perspectiva evolutiva de esta, explicada por el modelo de Gersick.

2.1.3. Modelo de la empresa intergeneracional

Si bien es cierto que la empresa familiar compuesta de estos tres subsistemas tendrá una evolución en el tiempo, la familia en la empresa convive con esta evolución e interacción constante. Esto se debe a que muchas veces en las empresas concurren distintas generaciones, con distintos puntos de vista, que ocasionan distintas dinámicas. Esto se explica mejor con el siguiente modelo:

³⁹ Gersick, et al. "Empresas familiares: generación a generación" Editorial:Mc Graw Hill., México, 1998. p. 6

Figura 2-3“Modelo de empresas intergeneracionales.”



Fuente: Belausteguigoitia⁴⁰

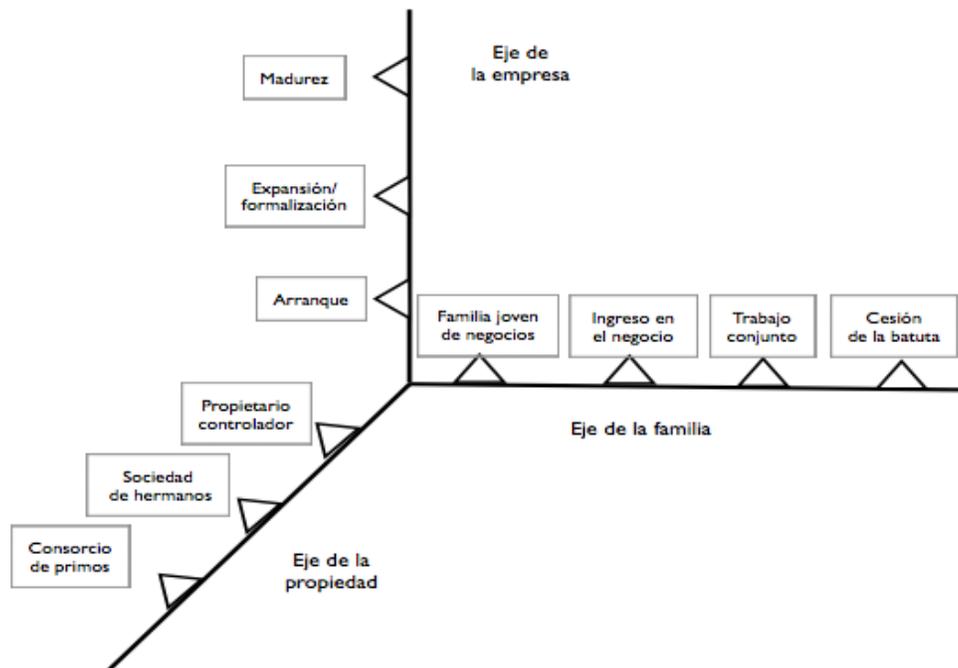
La Figura 2-3 muestra tres subsistemas generación mayor, generación menor y empresa, que tiene una unión. Este sistema permite entender que la interacción entre dos generaciones es mucho más compleja, siempre que hay dos generaciones interactuando, debido a que la manera en que el entorno influye en la generación fundadora, será muy diferente al que se vive cuando dos generaciones interactúan, trayendo en demasiadas veces posiciones que se yuxtaponen y generan conflictos, debido a la alteración de las percepciones de cada una de estas.

2.1.4. Modelo evolutivo tridimensional.

El modelo evolutivo de Gersick, comprende las tres dimensiones anteriores mencionadas, sin embargo como muestra la figura 2.4, estas dimensiones tienen a su vez subsistemas particulares, que estarán en determinadas épocas de la empresa, y que le darán particularidades a la empresa.

⁴⁰ Belausteguigoitia R. Imanol, “Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación” Editorial: McGraw Hill Segunda edición- México:2009 p.31

Figura 2-4 “Modelo Evolutivo Tridimensional”



Fuente: Gersick, et al.⁴¹

La Figura 2-4 muestra 3 dimensiones: empresa, familia y propiedad.

La dimensión de la empresa nos dicta la manera en que se desarrolla el negocio con el tiempo, contiene 3 categorías, señaladas por la siguiente figura:

Figura 2-5 “Eje de la empresa”



Fuente: Gersick, et al.⁴²

⁴¹ Gersick, et al. “Empresas familiares: generación a generación” Editorial:Mc Graw Hill., México, 1998. p. 18

⁴² Ibíd. p. 24

La Figura 2-5 describe la manera en que el negocio se va desarrollando, desde el arranque, pasando por la expansión y logrando la madurez, es importante señalar que este eje esta basado en la teoría de ciclos de la vida,

Las características y retos que se tienen dentro de cada etapa de la dimensión de la empresa son:

- Arranque.- la organización es informal y el propietario es que ejerce todo el control, además que regularmente empiezan con un producto. El principal reto que tienen es sobrevivir.
- Expansión/ formalización.- Se empieza a diversificar la cartera de productos y la organización empieza ser más formal. Teniendo como principales retos: profesionalización, planeación estratégica y una correcta administración del efectivo.
- Madurez.- En esta etapa la organización tiene una estructura formal y firme, los crecimientos son estables y existen un control en la empresa. El principal reto es tener un reenfoque estratégico y reinvertir en la empresa.

Gersick en este eje nos hace una importancia acotación, donde se refiere a este eje como fundamental para poder entender como funcionan

La segunda dimensión, que corresponde al eje de la evolución de la familia en el tiempo, la cual permite conceptualizar las distintas etapas que se desarrollan en la familia e interactúan con el desenvolvimiento de la empresa. Las etapas que se reconocen par esta dimensión, las describe la Figura 2-6:

Figura 2-6 “Eje de la familia”.



Fuente: Gersick, et al⁴³.

⁴³ Ibíd. p. 21

La Figura 2-6 muestra las cuatro etapas en la familia, sin embargo los retos y características por etapa que tiene que enfrentar son:

- Familia joven del negocio.-la generación adulta es menor de 40 años y los hijos menor de 18 años. Los principales retos que se distinguen son: paradigma empresa- familia.
- Ingreso del negocio.- la generación mayor esta entre 35 y 55 años y la menor entre 20 y 30. El principal retos es: individualización y separación de los hijos.
- Trabajo conjunto.- la generación mayor esta entre 55 y 65 años y la menor entre 20 y 45 años. El principal reto es la unión entre generaciones, que ayude a la cooperación y a la comunicación entre las mismas.
- Cesión de la batuta. La generación mayor tiene más de sesenta. El principal reto es desvincularse de la empresa y ceder la batuta a la generación descendente.

Por último la dimensión de la propiedad, señala las distintas maneras en que esta cambia, las etapas que comprende son:

Figura 2-7 “Eje de la propiedad.”



Fuente: Gersick, et al.⁴⁴

En la Figura 2-7 se observa 3 etapas: propietarios controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. Cada una de estas etapas presenta los siguientes retos y etapas:

⁴⁴Ibíd. p. 19

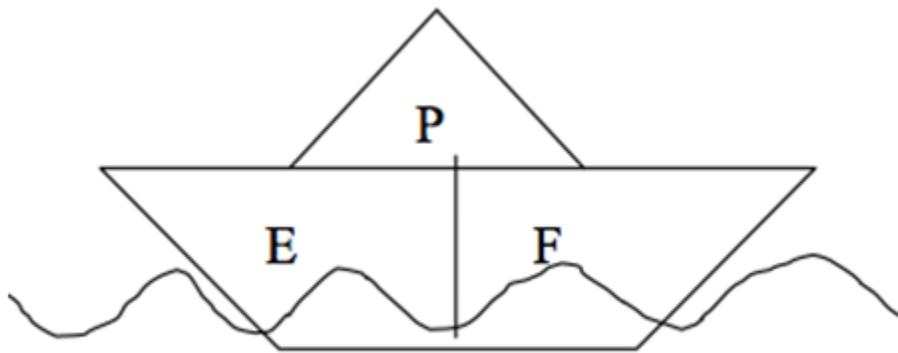
- Propietario controlador.- controlada por un individuo o un matrimonio. El principal reto es la capitalización, aunado a la gestión de una estructura de propiedad para la generación venidera.
- Sociedad de hermanos.- controlada por una generación de hermanos. Los principales retos que se presentan son: compartir el control, definición de puestos y retención de capital.
- Consorcio de primos.- control mezclado entre empleados y no empleados. El principal reto es la complejidad de la estructura de la empresa y los requerimientos de nuevos capitales.

El modelo evolutivo, plantea una lógica preponderante en la empresa familiar, la cual es: todo sistema esta en continuo movimiento, y cada subsistema o etapa, traerá consigo un efecto sobre el total del sistema y los subsistemas, es decir el desempeño total del sistema estará en función de las etapas de los subsistemas y la correlación que tengan estos.

2.1.5. Modelo equilibrio empresa – familia

Este modelo es desarrollado por Imanol Belausteguigoitia, el cual es explicado por la siguiente figura:

Figura 2-8 “Modelo de equilibrio empresa- familia.”



Fuente: Belausteguigoitia⁴⁵.

La Figura 2-8 muestra la empresa familiar como un barco construido por tres partes: proa (representa a la familia “f”), popa(a la empresa “e”) y cabina de mando

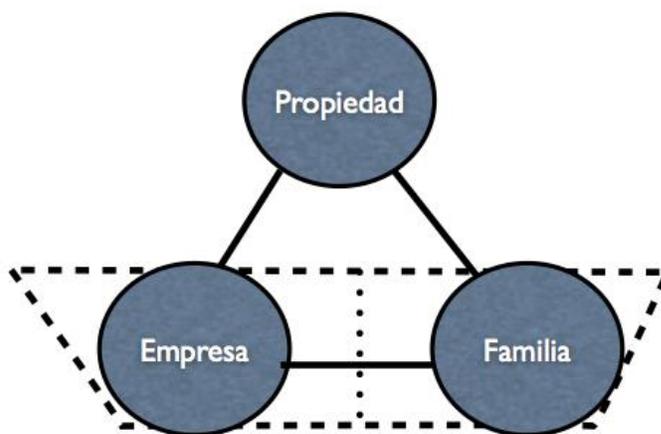
⁴⁵ Belausteguigoitia R. Imanol, Op. cit. p.6

(propietarios y directores “p”). Este barco flota y debe evitar que el agua se cuele, moviéndose de manera unísona a las olas del mar. Es decir este barco, la empresa, debe evitar que se cargue hacia un lado, para que no se hunda la empresa y debe dirigirse establemente en la economía.

Dada la composición de este barco es difícil más no imposible lograr la estabilidad del barco, debido a que es complicado no canalizar los recursos de la empresa hacia la familia, o viceversa. Porque muchas veces los recursos de la familia son canalizados para soportar la empresa, o en otras tantas ocasiones son canalizados de manera contraria cuando existen necesidades o urgencias familiares.

Sin embargo existe manera de cómo lograr este equilibrio y es mediante la articulación dinámica de este modelo:

Figura 2-9 “Modelo de Articulación dinámica”

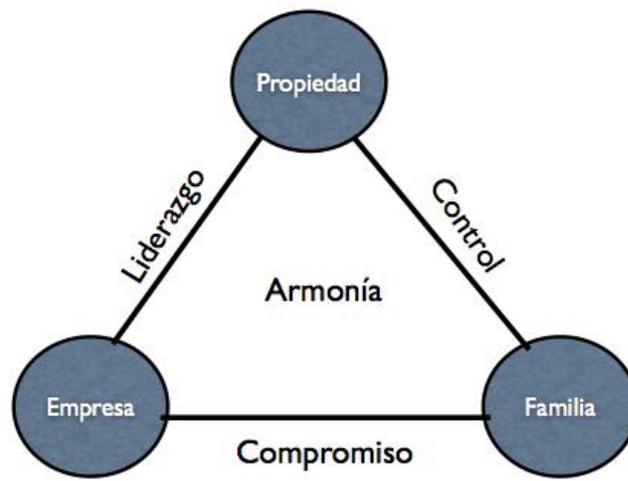


Fuente: Belausteguigoitia⁴⁶

La Figura 2-9 nos muestra que el equilibrio de la empresa se puede dar mediante la unión de estos tres sistemas, sin embargo es necesario la unión de estos tres sistemas mediante componentes particulares, los cuales son: liderazgo, control, compromiso y armonía.

⁴⁶ Ibíd. p.135

Figura 2-10 “Modelo de la articulación dinámica de la empresa familiar.”



Fuente: Belausteguigoitia⁴⁷

La Figura 2-10 muestra las variables de articulación del sistema familiar, donde:

- Liderazgo.- lograr un mando correcto en la empresa para lograr los objetivos, integrando siempre las dimensiones de enfocarse en la tarea y en las personas de la empresa.
- Compromiso.- que debe ser recíproco entre familia-empresa. Este irá cambiando de acuerdo a la etapa de crecimiento de la empresa, sin embargo debe ser el mismo, es decir un compromiso incondicional entre los dos.
- Control.- es necesario garantizarlo para la familia, debido a que asegura el futuro de la familia y los intereses de cada uno.
- Armonía.- tiene que ver con la concordancia de cada una de las variables anteriores. Es decir el clima organizacional de la empresa familiar, el cual debe potencializar las variables anteriores.

Al respecto de esta articulación que se debe tener para el equilibrio de la empresa familiar, Imanol genera un diagnóstico que permite saber si la empresa está en

⁴⁷ Ibíd. p.136

equilibrio. Generando la posibilidad de crear estrategias oportunas para la intervención en la empresa.⁴⁸

2.2. Planeación estratégica.

El término “estrategia” fue utilizado anteriormente a lo que hoy se conoce como empresa, ya que deriva del campo militar y proviene del griego *strategía* compuesta por *stragos* que significa ejército y *ago* que significa conducir, con lo cual podríamos decir que es el arte de conducir y dirigir operaciones.⁴⁹

Cuando se habla de planeación estratégica, se refiere al proceso de diseñar un futuro deseado, desarrollando los caminos efectivos para lograr este.⁵⁰ Lo que algunos autores como Mintzberg y Quinn reconocen a la estrategia como:

- a) un plan, es decir, una manera para enfrentar una situación específica.
- b) una pauta de acción, como un movimiento para ganarle al competidor.
- c) un modelo como una serie de acciones.
- d) una posición, la manera en que se encuentra la empresa respecto al medio ambiente.
- e) una perspectiva, es una manera de cómo la empresa percibe su entorno.⁵¹

Otros autores como Hitt, señalan que la estrategia además de cumplir lo que señala Quinn y Mintzberg también debe cumplir el objetivo de conseguir o generar una ventaja competitiva.⁵²

⁴⁸ Véase en anexos

⁴⁹ Leach Peter, Op. cit. p.23

⁵⁰ Ackoff, Russel. “Ackoff’s best his classic rating of managment”, 1999, 2da edición, impreso en USA

⁵¹ Mintzberg Henry, Quinn James B., “El proceso estratégico: conceptos y casos” Editorial Prentice Hall, 1993, pp. 14-19

⁵² Hitt Michael A. Ireland Duane, Hoskisson Robert E., “Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización”, Editorial Thomson, 2004, pp. 7-9

A partir de esto se puede saber que la planeación estratégica consiste en fijar los objetivos y las estrategias para alcanzar un desempeño superior (es decir una rentabilidad mayor en relación con las otras de la misma industria o la utilización de los recursos con eficacia y eficiencia en el caso de las no lucrativas) y una ventaja competitiva sostenida (cuando puede mantener ese desempeño por encima del promedio de la industria durante varios años). Por lo tanto podemos ratificar que la planeación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guía de lo que una organización es, lo que hace, y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro.⁵³

Sin embargo de acuerdo a Scarborough y Zimmerer es absurdo quizá utilizar este tipo de planeación para empresas pequeñas y medianas, y aun sin diferenciar familiares y no familiares, suponiendo que sea quizá esta una causa de fracaso para las mismas. En un estudio hecho por Rue e Ibrahim a 128 empresas pequeñas y medianas familiares, acerca del proceso de planeación estratégica se encontró que: el 59% había preparado planes por escrito y que el 96% de estos planes incluían uno o más objetivos cuantificados los cuales fueron ventas y las ganancias, desarrollando estos en un 84% y 71% respectivamente.⁵⁴

Anteriormente en estudios hechos en México por la Facultad de Administración de la Universidad Autónoma de Puebla, se encontró en una muestra de 444 PYMES de la ciudad de Puebla, que los empresarios en su mayoría desconocen la planeación estratégica, esto se observa en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1” Pregunta ¿Sabe en que consiste la planeación estratégica?”

Tipo de empresa		Empresas servicio	Empresas comerciales	Empresas Industriales
Pequeña empresa	No	61%	55%	57%
	Sí	39%	24%	43%
Mediana empresa	No	33%	74%	43%
	Sí	68%	11%	54%

Fuente: Adaptación propia con base a Valencia⁵⁵.

⁵³ Bryson, M John, “Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement”, Editorial: Jossey-Bass, 2004, p.17

⁵⁴ Ibrahim A. Nabil, et al. “Strategic Management of family businesses: current findings and directions for Future Research.” International Journal of management. Vol 25. No.1 March 2008.p.98

⁵⁵ Valencia Rodríguez, Joaquín “Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa” Editorial: Thomson. México 2005. pp. 54-56

De acuerdo a la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, el conocimiento en la pequeña empresa de la planeación estratégica es casi común, sin embargo en la mediana empresa a excepción de la empresa comercial, el conocimiento de la planeación es común en estas.

Con estas evidencias es claro que el modelo a seguir de planeación estratégica debe adaptarse a los requerimientos anteriormente explicados, de familia y empresa, ya que es éxito la aplicación de la misma, y en nuestro país en general es desconocida.

Sin embargo las particularidades de estas, no deben dejar a un lado la esencia básica de la planeación estratégica que consiste en:

“Decidir cual será su misión, visión, valores.

Análisis interno (para identificar fuerzas y debilidades).

Análisis externo (para identificar oportunidades y amenazas)

Establecimiento de objetivos.

Diseño de estrategias.

Diseño de plan estratégico”⁵⁶

Al igual es importante tener en cuenta el enfoque que se le pretenda dar a la planeación estratégica. Debido a que se sabe que existen tres enfoques: probabilidad, adaptativo y maximización. Este último enfoque será utilizado en esta tesis. Debido a que cuando se habla de un enfoque de maximización en planeación estratégica, se está suponiendo que: no se está satisfecho con el nivel de éxito de la organización y por lo tanto se desea lograr el máximo éxito. Este enfoque hace uso de técnicas cualitativas, haciendo los modelos matemáticos los más utilizados para este enfoque.⁵⁷

⁵⁶ Hellriegel, Don, et al. Administración: un enfoque basado en competencias., CENGAGE Learning, 11 ed., 2010, México.p 231

⁵⁷ Valencia Rodríguez, Joaquín, Op. cit. pp. 112-115

a) *Misión, visión, valores.*

Las definiciones que comúnmente se entienden para estas son:

- Misión.-es el objeto o razón de ser de una organización. Y da respuesta a las preguntas: ¿Qué? , ¿Cómo? y ¿Para quién?
- Visión.-debe contener la aspiración de la organización, dirigiéndola y enfocándola a las aspiraciones de los integrantes de la organización.
- Valores.- es parte de la cultura organizacional y describe bajo que código los miembros de la organización deben comportarse.⁵⁸

La misión sirve para unificar a la empresa, sin embargo en el caso de las empresas familiares, se cuentan con tres subsistemas (empresa, familia y propiedad).

Se sugiere en este ámbito que cuando se genere una misión, visión, y valores para una empresa de corte familiar, se contemple a estos tres subsistemas, ya que de acuerdo al estudio publicado por el Instituto Laird Norton Tyee Family Business, publicado el 2008, se encontró que:

[...] “The correlations revealed that the businesses that did a better job of incorporating the goals and wishes of their owners and management into the decision- making process were also more profitable than their competitors”⁵⁹

Es decir se encuentra correlacionados de manera directa las ganancias y la manera en que se incorporan los propietarios de la empresa con la administración, estos al empatar sus deseos y metas en conjunto.

Al respecto Imanol Belausteguigoitia escribe:

“En las empresas familiares exitosas coinciden los objetivos de empresa con los de sus propietarios y colaboradores. Es deseable que

⁵⁸ Hellriegel, Op. cit., p 215-217

⁵⁹ Laird Norton Tyee, “2008 Laird Norton Tyee Family Business Survey” p.9 Documento en línea: <http://familybusinesssurvey.com/index.aspx> consultado el 12/02/10”

los objetivos personales de familiares y trabajadores, de la familia como grupo y de la empresa coincidan en el mayor grado posible.”⁶⁰

Las empresas familiares exitosas presentan distintas características, como la inclusión de todos los miembros para la formación de la misión, así como una visión que involucra un largo plazo, pero no entendido como el largo plazo de seis años si no como un largo plazo de generaciones, es decir se busca un bienestar para las generaciones venideras.⁶¹

En tanto que para los valores, se han encontrado diversos estudios sobre la empresa familiar, encontrado evidencia que muchas veces cuando en la empresa familiar interviene más de una generación, los valores de las generaciones y de los distintos actores ,son causa de una deficiente cultura organizacional que afecta el desempeño de la organización, por lo cual se sugiere que se adopte como valores ,los que fueron constituidos por el fundador y con los cuales todas las generaciones participantes continúen identificándose. Esto origina que la cultura organizacional mejore y se deba orientar al mercado, para lograr éxito y una mayor prolongación de vida de la empresa.⁶²

b) Análisis interno

Las fuerzas del entorno afectan o benefician a las organizaciones. El objetivo del diagnóstico interno es determinar las fortalezas y debilidades de la organización para mantener su ventaja competitiva. Las fortalezas de la organización sirven de apoyo para el cumplimiento de la misión, sus debilidades no. Al respecto se sabe que las PYMES de México en su mayoría si las conocen, como muestra la Tabla 2.2:

⁶⁰ Belausteguigoitia Rius Imanol, Op.cit, p.198.

⁶¹ Instituto de la empresa familiar “Ventajas competitivas de las empresas familiares” Instituto de la empresa familiar, Madrid 2005 p.31-32

⁶² Guerrero Steckerl, Vanessa. “Modelo explicativo de la empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado” Universidad del Norte. Colombia 2006. P. 201-218

Tabla 2.2 “¿Conoce las fortalezas y debilidades de su empresa?”

Tipo de empresa		Empresas servicio	Empresas comerciales	Empresas Industriales
Pequeña empresa	Sí	70%	60%	87%
	No	30%	39%	17%
Mediana empresa	Sí	88%	36%	75%
	No	22%	54%	22%

Fuente: Adaptación propia con base a Valencia.⁶³

Ernesto Poza y Jhon Ward reconocidos consultores e investigadores de empresas familiares exitosas, han identificado distintitas ventajas competitivas. Ernesto Poza ha señalado 4 ventajas competitivas de las empresas familiares, las cuales son:

- Velocidad de adaptación a los cambios del Mercado.- se refiere a la manera en que la empresa responden a la necesidad del cliente creando nuevos productos. Al mismo tiempo se destaca tener bien identificado el nicho de mercado para el desarrollo de esta ventaja.
- Estructura concentrada de la propiedad.- entre menos personas manejen la empresa habrá mayor productividad.
- Bajos costes financieros.-esto se debe a que tienen un mayor nivel de autofinanciación derivado de reinvertir en el negocio.
- Calidad.- El nombre la familia en algún edificio o producto, genera un orgullo familiar que permite mayor calidad en el producto.⁶⁴

En tanto que Jhon Ward ha señalado, las siguientes ventajas:

- Uso óptimo de los recursos.- debido a que las empresas cuentan con un capital desde el inicio limitado, empiezan a ser más productivos, haciendo más eficaz su capital circulante.
- Nepotismo.- las empresas familiares con éxito ponen en puestos clave a personas de la familia que tiene las habilidades adecuadas para el éxito

⁶³ Valencia Rodríguez, Joaquín, Op. cit, pp. 54-56

⁶⁴ Poza Ernesto, J. “Las ventajas competitivas de la empresa familiar”E.J. Poza & Associates, Inc. Estados Unidos.

de la empresa, al hacer esto el personal familiar que trabaja en la empresa, trabaja para el bienestar total del sistema..

- Decisiones rápidas.- tienden a tomar decisiones de manera más rápida.
- Confianza entre los propietarios y directivos.- es la clave que origina que la empresa funcione correctamente.⁶⁵

De acuerdo a Jhon ward estas ventajas competitivas son tan sutiles, que no es fácil identificarlas pero que están presentes en el momento de realizar está planeación estratégica. Debido a que la empresa familiar es una paradoja en la formación de planes estratégicos, pensando a largo y corto plazo, las empresas familiares han aprendido a vivir con estas, generando respuestas al futuro y no para el presente.⁶⁶

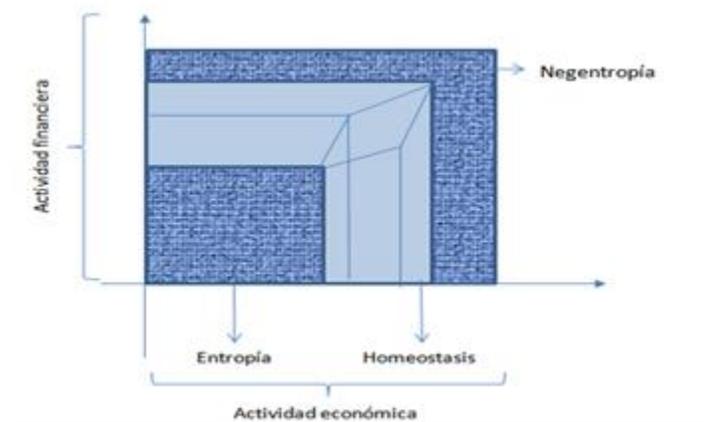
Pesé a esta respuesta de una generación de un análisis interno cuantificable por parte de las PYMES familiares, el Dr. Rigoberto Gonzáles nos ofrece un primer lenguaje acerca del comportamiento de la empresa en términos de análisis interno.

Este análisis interno consiste en la identificación de la situación total del sistema con base a sus: ingresos, gastos y costos; en el espacio y tiempo. Identificando al sistema en su totalidad en tres estaciones: entropía, homeostasis y negantropía. La primera fase entropía indica que el sistema en su totalidad esta en una fase de peligro en la cual si no se hace un cambio oportuno esta colapsará. La homeostasis indica que el sistema sigue en crecimiento y esta estable, es decir las estrategias continúan bien, pero aún sin afectar de manera positiva y exponencial al sistema. Por último en la negantropía estaría la organización entrando a un crecimiento y a una complejidad de la misma, tendiendo a requerir capital para el soporte de este. La manera en que se podría observar el sistema de manera gráfica sería.

⁶⁵ Instituto de la empresa familiar Op. cit,pp.20-40

⁶⁶ Ibíd. p.39

Figura 2-11 “Lenguaje matemático.”



Fuente: González López, Rigoberto.⁶⁷

c) Análisis externo

El propósito del análisis externo es identificar oportunidades y amenazas en el ambiente que influirán en el cumplimiento de la misión, metas, planes y estrategias de la organización. Existen tres ambientes interrelacionados: ambiente de la industria, ambiente nacional, socioeconómico o macroambiente.

En el caso de las PYMES, se tiene conciencia de este análisis externo aunque no de manera teórica sí de una manera empírica, como muestra la Tabla 2.3:

Tabla 2.3 “Pregunta ¿Conoce las oportunidades y amenazas de su empresa?”

Tipo de empresa		Empresas servicio	Empresas comerciales	Empresas Industriales
Pequeña empresa	Sí	67%	55%	76%
	No	33%	44%	24%
Mediana empresa	Sí	80%	38%	74%
	No	20%	56%	25%

Fuente: Adaptación propia con base a Valencia⁶⁸.

La Tabla 2.3, señala que el conocimiento de las oportunidades y amenazas concernientes a los negocios, en su mayoría las PYMES conocen esto rubros sin

⁶⁷ González López, Rigoberto “El nuevo contexto contemporáneo de la administración” Tesis Doctorado UNAM 2008, pp.197-236

⁶⁸ Valencia Rodríguez, Joaquín, Op. cit. pp. 54-56

embargo de manera empírica. Dado que la manera en que se podrían atacar a través de un análisis foda es desconocido, como muestra la siguiente figura:

Tabla 2.4“Pregunta ¿Conoce y aplican la técnica de análisis estratégico FODA en su empresa?”

Tipo de empresa		Empresas servicio	Empresas comerciales	Empresas Industriales
Pequeña empresa	No	67%	69%	66%
	Sí	33%	31%	34%
Mediana empresa	No	75%	34%	33%
	Sí	25%	66%	67%

Fuente: Adaptación propia con base a Valencia.⁶⁹

Es claro que el conocimiento o desconocimiento de esta técnica, no merma la capacidad que estos tengan para conocer e impactar en sus empresas. Al respecto Dollinger comenta que muchas veces el número de horas que los propietarios de pequeñas empresas pasan con personas de fuera de la empresa ,proporciona la información estratégica que la empresa necesita y usa, en el mismo estudio se identifica una alta correlación entre ingresos y las horas que pasa fuera el propietario de la empresa.

Es decir el pequeño empresario aborda estos aspectos desde una perspectiva innata y no prestablecida que impacta en la organización, sin embargo subyace la importancia el desarrollo de la misma, sin importar la manera en que se haga. Debido a que en la literatura de las PYMES familiares no se referencia ninguna técnica especial o herramienta que permita medir tanto el ambiente interno, ni como el externo, se sigue utilizando herramientas básicas como el FODA, a pesar de que se cuentan con herramientas como el diamante de Porter, que permite una visualización de que tan competitivo eres de acuerdo a la industria en que te encuentras y permiten un enfoque de mercado mayor.

Al respecto existen herramientas básicas como los determinantes de la oferta y demanda, que no ayudan a responder que es lo que requiere este. Recordando las bases de que la demanda esta en función de:

- Gustos
- Precios sustitutos y complementarios

⁶⁹ Valencia Rodríguez, Joaquín, Op. cit. pp. 54-56

- Expectativas
- Población

Mientras que la oferta esta en función de:

- Tecnología
- Precios de factores
- Número de oferentes
- Expectativas
- Meteorología⁷⁰

Cada uno de esto componentes dirige que es lo que quiere el mercado y que ofrecemos nosotros ante esta solución.

En paralelo en la actualidad, procesos que nos permiten llevar acabo análisis de estrategias para identificar con mayor precisión a la competencia, dentro de estos procesos se encuentra el mapeo estratégico, el cual nos ayuda a saber con mayor precisión la situación que ocupa la empresa en la industria. El proceso para la elaboración de este consiste en:

- Determinar características que diferencian en la industria.
- Ubicar en un eje cartesiano de dos variables a la empresa, utilizando como ejes las características de diferenciación.
- Ubicar a empresas que tienen características similares en el mismo grupo estratégico.
- Dibujar círculos de cada grupo estratégico haciéndolos corresponder en volumen a la participación en ventas que se tienen.⁷¹

⁷⁰ Frank H. Robert, "Microeconomía y conducta" Segunda edición 2001 McGraw Hill. Pp.40-45

⁷¹ Thompson Arthur, A., Strickland A. J., "Administración estratégica" Undécima edición. McGraw Hill. pp. 96-98

d) Establecimiento de objetivos.

El establecimiento de los objetivos, indica que se debe hacer en la empresa. Se han hecho investigaciones acerca de que las empresas familiares que han logrado tener una vida larga y mejores resultados, estas han sido aquellas empresas cuyo objetivo principal es la continuidad de la empresa, y no la maximización de la misma. Plantear como objetivo último la continuidad, trae consigo que las empresas, se planten diferente frente al riesgo.⁷² Generando que la maximización de su capital sea a largo plazo y no a corto plazo, es importante resaltar que para que esto se lleve acabo, las tres partes que constituyen al sistema deben de estar de acuerdo en el establecimiento de los mismos.⁷³

e) Diseño de estrategias.

El diseño de estrategias en empresas familiares exitosas siempre plantea posiciones referentes al cuidado de la empresa en términos de la familia y la continuidad de esta en la empresa, es importante señalar la autonomía de la familia que debe ser conservada en el diseño de nuevas estrategias, es decir cuando se elabore una estrategia esta no debe restringir el margen de maniobra que tenga la familia sobre la posición de sus activos.⁷⁴

Alguna estrategias exitosas recomendadas por Ward son:

- Internacionalización de la empresa
- Creación de subdivisiones de la empresa.
- Diversificación de la empresa.
- Integración vertical.
- Estrategias enfocadas a la ayuda de sucesores para adquirir habilidades⁷⁵

⁷² Instituto de la empresa familiar, Op. cit. p.28

⁷³ Laird Norton Tyee, Op. cit., p.9

⁷⁴ Sharma Pramodita , et al. "Strategic management of the family business: past research and future challenges" Family firm institute.2008 p.28

⁷⁵ Instituto de la empresa, Op. cit. pp.22-30

f) Diseño de plan estratégico

Los criterios que se deben tomar en cuenta en el momento de la elaboración de la plan estratégico son:

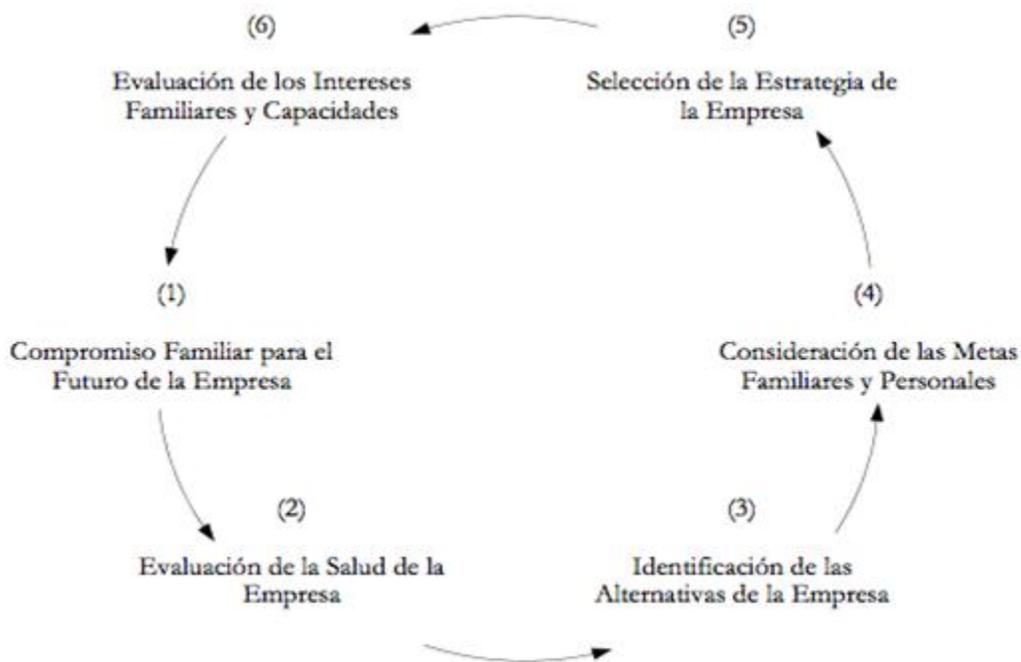
- Vincular los sentimientos a las elecciones.- tomar en cuenta al resto de los participantes de la empresa familiar.
- Vincular la estrategia del negocio con la estructura de propiedad.-
- Integrar la estrategia de desarrollo en las relaciones clave en el negocio
- Ayudar a los miembros de la familia y a los líderes de acelerar el ritmo de la revisión de la estrategia⁷⁶

En la revisión de distinta literatura, se encontró que en muchas ocasiones, que si no en su mayoría, el plan estratégico al que recurren las empresas es al de sucesión, es decir se han tenido identificados estos como prioritarios para la sucesión, sin embargo la literatura no ofrece planteamientos, para planes que vayan enfocados hacia otra estrategia.

Hasta este punto se ha observado que existe una dependencia total de la planeación y de la familia, es por eso que dentro de las empresas familiares, el primer acercamiento que se da a la planeación estratégica es a través del siguiente modelo:

⁷⁶ Drosdow, Nancy y Carrol P, Vincent. "Tools for strategy development in family firms" Sloan Management Review. 1997 p.77

Figura 2-12 “Interdependencia de la planeación empresarial y la familia.”



Fuente: Ward⁷⁷

La Figura 2-12 muestra el modelo de interdependencia, presentado por Ward, en donde observa pasos continuos para la planeación empresarial. Es importante señalar que Ward en este primer acercamiento, se ofrece una metodología para el cumplimiento de este modelo, la cual es:

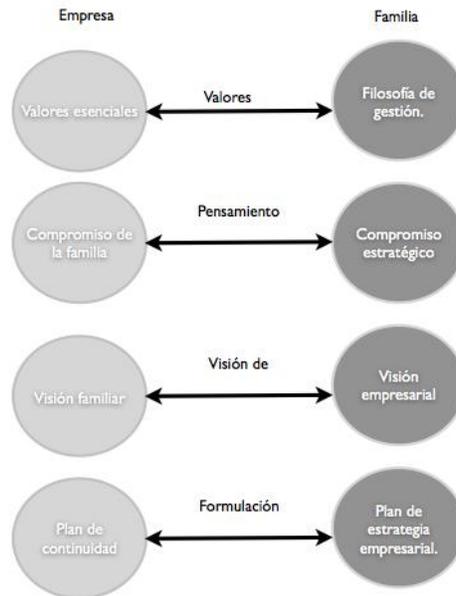
- Hacer una radiografía del sistema a través de un FODA.
- Generar un compromiso familiar
- Análisis el mercado para la identificación de oportunidades.
- Análisis financiero de la empresa.
- Formulación y selección de estrategias.
- Evaluación de los intereses familiares⁷⁸

⁷⁷ Ward, Jhon, “The Special Role of Strategic of Planning for Family Business”, Family Business Review, 1997 pp.105-117

⁷⁸Ibidem

Sin embargo, este primer acercamiento no ve a la empresa familiar aún como sistemas interdependientes, por lo cual el mismo Ward plantea un modelo de planeación paralela.

Figura 2-13 “Modelo de planificación paralela (PP).”



Fuente: Ward⁷⁹

El modelo PP, plantea el punto central de la literatura, el cual es entender a los dos sistemas como uno, pero manejándolos de diferente manera y al mismo tiempo. Como señala la Figura 2-13, la manera en que se formula los planeación estratégica para la empresa, debe compaginar la manera en que se planea a la familia.

2.2.1. Administración estratégica

A lo largo de la historia se han diversificado y cambiado poco a poco lo que es la administración. Para llegar al concepto de administración estratégica se basaron en los conocimientos de la administración general. Creando diferentes etapas:

- una primera etapa donde se estaba enfocada al control operativo de la empresa

⁷⁹ Ward, J.y Carlock , R. “La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria,” Instituto de Empresa Familiar,2007 Ediciones Deusto, Bilbao. P.37

- En la segunda etapa se planteaban de una forma más completa tomando en cuenta el presupuesto, los recursos y el ambiente.
- Mientras que en la tercera etapa, surge la administración estratégica donde se realiza un análisis más complejo tomando en cuenta una evaluación competitiva, es decir, la manera en que la empresa logra sus objetivos.
- Llegando a una fase final de la administración, con el resultado de desarrollar una estrategia basada en la creación de un conjunto de ventajas a partir de un planteamiento sistémico.⁸⁰

Cuando se habla de administración estratégica se refiere al desarrollo e implementación de un plan estratégico que genere una dirección determinada para la organización, con el fin de desarrollar una mejora de la misma. Esto a través de diversas herramientas, que permitan descubrir las relaciones sistemáticas que afectan a la organización.⁸¹

Pese a esto la empresa familiar, es un sujeto de administración estratégica continua, debido a que las empresas familiares exitosas son capaces de planear a largo plazo y tomar decisiones e implantarlas en el mismo día.⁸²

El objetivo fundamental es desarrollar métodos a los administradores que permitan descubrir la relación sistémica que existe entre la decisión tomada y el desempeño logrando, y con esto desarrollar la llamada competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al resto de los competidores.⁸³

En empresas familiares pequeñas se han hecho estudios que revelan que la administración estratégica en empresas familiares y no familiares es parecida, en el sentido de que la estrategia debe ser formulada, ejecutada y controlada en el contexto de un conjunto de metas.⁸⁴

⁸⁰ Chiavenato Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración", McGraw Hill

⁸¹ Podolny Saloner S., "Administración Estratégica", Editorial Limusa Wiley, México D.F., 2005 pp.1-3.

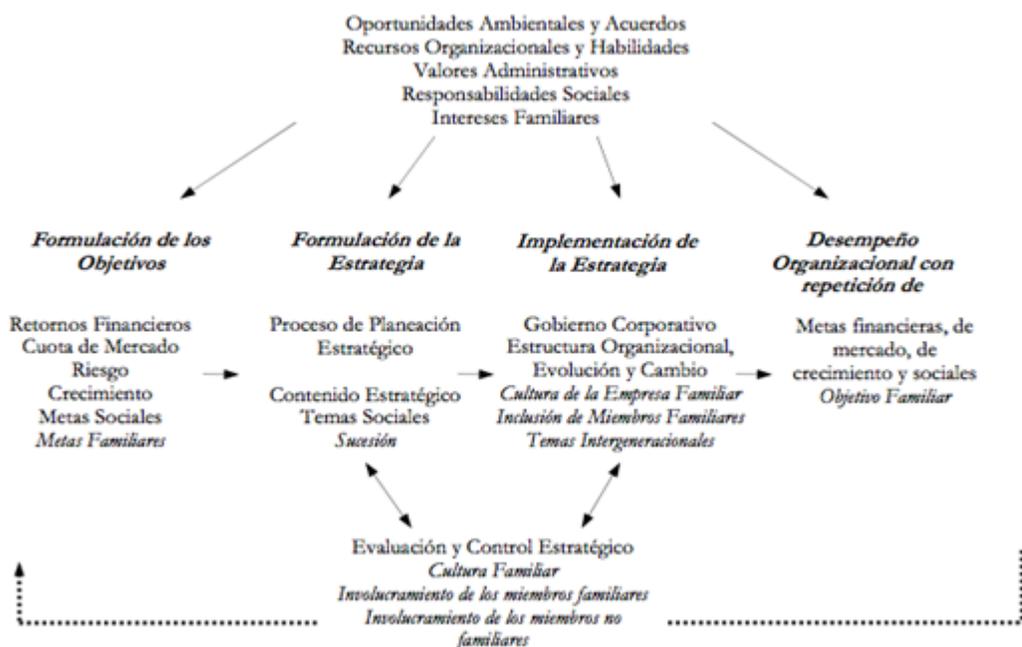
⁸² Instituto de la empresa familiar, Op.cit. p.39

⁸³ Hitt Michael A. Ireland Duane, Hoskisson Robert E., "Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización", Editorial Thomson, 2004, pp. 7-9

⁸⁴ Ibrahaim A. Nabil, et al.Op cit.p.98

La diferencia radica en la manera en que se lleva a cabo el proceso, y los participantes en el proceso. En las empresas familiares, el propietario de la familia puede influir en cada paso del proceso, pudiendo mejorar o empeorar estos.⁸⁵ Por esta razón se dice muchas veces en la administración estratégica que el componente de la familia es un recurso y una limitante.⁸⁶ Esto se puede observar mejor en la siguiente figura.

Figura 2-14 “Proceso de Administración Estratégica.”



Fuente: Sharma Pramodita⁸⁷.

El Figura 2-14 señala el proceso de administración estratégica en las empresas familiares, donde la manera en que influye en cada proceso, esta recalcado por las letras en cursiva. Es importante hace notar que el modelo de planeación estratégica de Sharma, nos señala perfectamente la diferencia en la administración estratégica de las empresas familiares y no familiares, consecuencia de las relaciones que afecta al proceso.

⁸⁵ Sharma Pramodita , Op cit.p.2

⁸⁶ Ibid p.8

⁸⁷ Ibid p.3

a) Implementación

Una implementación exitosa de las estrategias requiere manejar dos conjuntos clave: los miembros de la familia y las relaciones entre miembros de la familia y de los profesionales. Se debe llegar a un común acuerdo donde las preferencias por la familia no afecten las relaciones con los miembros que no son de la familia., al mismo tiempo se debe entender si existe algún elemento de la familia, generación mayor y menor, que pueda causar conflicto en la misma.⁸⁸

b) Evaluación y Control

Hasta el momento no existen investigaciones, que nos hagan saber la manera en las empresas familiares exitosas evalúan y controlan las estrategias. Sin embargo es reconocido que bajo estas condiciones, una empresa debe tener a claridad de liderazgo en el momento en que tiene que evaluar su dirección.⁸⁹

2.3. PYMES en México

Las PYMES en México además de ofrecer el 29% de empleo formal y del rol económico global, son las que están encargadas de la dinámica económica. Estas poseen características particulares que las ubican ajenas a las grandes organizaciones o a las microempresas. Algunos autores reconocen dentro de estas particularidades: una alta tasa de nacimiento e inestabilidad, es decir, las consideran jóvenes, de propiedad y gestión familiar.⁹⁰

Al considerarlas jóvenes se dice que el tiempo promedio de vida de nuevas PYMES es alrededor de 2.5 años, debido a que solo el 45 % de las PYMES sobrevive más de ese tiempo.⁹¹ En paralelo de acuerdo a Imanol Belausteguigoitia nos refiere que de las PYMES que existen en México y en América Latina, 90 % son empresas familiares, es decir de propiedad y gestión.⁹²

⁸⁸ Sharma Pramodita , et al., Op. cit. pp.11

⁸⁹ Drosdow, Nancy y Carrol P, Vincent. "Tools for strategy development in family firms" Sloan Management Review. 1997 p.77

⁹⁰ Cleri Carlos, "El libro de las PYMES", Editorial:Granica, Buenos Aires. 2007.

⁹¹ Damián Jiménez,Tania, "55% de las Pymes cierra en los 2 primeros años de vida: SE" Periódico la jornada del oriente. Publicado el 8//08/2010.

⁹² Belausteguigoitia R. Imanol,Op. cit. pp.34-36

Las grandes organizaciones dentro de las economías ,se manejan bajo sistemas bien estructurados y definidos que permiten afrontar problemas económicos de manera más sencilla, sin embargo en las PYMES es distinto la manera en que se enfrentarán a estas adversidades, esto se debe de acuerdo a Kaufmman algunas carencias con las lidian las PYMES son:

“Sistema de planeación, organización, administración, y control eficientes,así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”⁹³

Sin embargo a pesar de estas carencias con las que enfrentan las PYMES, se puede distinguir que en los diversos estudios hechos por NAFIN, SECOFI, CIPI, Senado de la república, OECD entre otros. Los problemas y características de las PYMES en México son abordadas de manera macroeconómica y microeconómica. Es decir del lado macro, se distinguen problemáticas como el financiamiento por parte del gobierno federal a estas, política fiscal no promotora del desarrollo, dificultad en el acceso a crédito, etc. Mientras que en el lado microeconómico los problemas que se abordan son particularmente a la gestión interna de la misma, de acuerdo a estos estudios se puede distinguir por área de la empresa los siguientes problemas:

⁹³ Kauffman, Gonzáles Sergio “El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicanaL ” p. 41 artículo en línea www.uv.mx/iiesca/revista/documents/empresas2001-1.pdf consultado el 1/02/2010

Tabla 2.5 “Principales problemas de la empresa por área de trabajo.”

Área de la empresa.	Problemas que presentan.
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una dirección tradicional y deficiente, donde el dueño de la empresa pretende hacerse cargo de todas las acciones de la empresa, sin delegar funciones básicas. Esto origina que la gerencia tenga un bajo desempeño para generar planes de crecimiento y decisiones estratégicas. • La mayoría de las empresas tiene un componente familiar, el cual afecta la gerencia si no se cuenta con relaciones familiares sanas, que sepan distinguir entre empresa y familia. • Las decisiones están en manos del dueño de la empresa. • No existe una planificación en el crecimiento de la empresa.
Administración.	<ul style="list-style-type: none"> • La administración no es la adecuada para las PYMES debido a que esta es tradicional, y genera que las PYMES no desarrollen sus atributos particulares. • Tienen una organización jerárquica lineal y autoritaria, lo cual genera un ambiente de desconfianza para compartir o delegar cualquier actividad o información inherente a la empresa. • Existe una ausencia de capacitación del personal, debido a esto existe una alta rotación del mismo. • No existe una delimitación de los departamentos o áreas de la empresa.
Mercadotecnia y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento real de la competencia. • Incapacidad para la identificación de oportunidades del negocio. • Desuso de herramientas mercadológicas para dar a conocer el producto o servicio. • No hay adecuación del producto a las necesidades reales del cliente. • Problemas para poder colocar el servicio o producto. • La mayoría de sus ventas están concentradas en un radio de 100 km alrededor de estas, lo cual las hace demasiado débiles ya que cuentan con un número reducido de clientes. Se dice que el 75 % de las ventas están concentradas solo en cuatro clientes de estas. • 91% de las PYMES no esta interesada en exportar(de acuerdo al segmento donde se encuentre la PYME puede variar), esto por motivos ajenos a la empresa que tienen que ver con trámites.
Producción.	<ul style="list-style-type: none"> • La proveeduría o abastecimiento de los insumos de la empresa esta concentrada de manera igual en un número muy reducido de empresas, lo cual las pone en riesgo de no cumplir con la producción a falta de insumos, en caso de que el proveedor falle. • No se planea la producción, de acuerdo a herramientas técnicas. • Existe una falta de sistematización en los procesos de elaboración.

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de manuales operativos de producción. • Operan con volúmenes pequeños, impidiendo que generen economía de escala • Baja productividad, detonada por el poco volumen que manejan y el retraso tecnológico con el que cuentan. • Cerca del 90 % de las PYMES no cuentan con sistemas que avalen la calidad(ISO). • Baja eficiencia en la mano de obra directa e indirecta.
Investigación y desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un retraso tecnológico, en las herramientas que utilizan, hay una desactualización en maquinaria y equipo. • No existen fondos que permitan a las PYMES generar I+D.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de plan financiero para un correcto ejercicio del gasto. • Tienen poca liquidez, es decir, "viven al día". • No pueden solventar gastos, generado a partir de la falta de liquidez que tiene la misma. • Ausencia de conocimiento para el análisis de estados y reportes financieros. • Costos mal determinados a partir de estos problemas.

Fuente: Elaboración propia con base en CIPÍ⁹⁴, De María y Campos⁹⁵, Fattel Noemi⁹⁶, Bolaños Ricardo⁹⁷, RRZ Consulting⁹⁸, Senado de la república⁹⁹ OECD¹⁰⁰, The world bank¹⁰¹ y Carlos Cleri¹⁰².

Como señala Tabla 2.5 las PYMES sufren de varios problemas, los cuales afectan su desempeño, si bien es cierto que algunas tendrán en mayor o menor medida estos problemas, se deberá a la manera en particular que estas sean manejadas y del lugar donde estas se encuentre, debido a que como se ha resaltado en esta investigación las particularidades desarrolladas por cada una de estas dependerá

⁹⁴ Comisión intersecretarial de política industrial, Op. cit.

⁹⁵ De Maria y Campos, Mauricio "Pequeñas y medianas empresas industriales y política tecnológica: el caso Mexicano de las tres últimas décadas " CEPAL, 2002 .artículo en línea www.eclac.org/publicaciones/xml/4/10964/LCL1743P.pdf consultado el 1/02/2010 p.27

⁹⁶ Fattel Noemi, "¡Las micro, pequeñas y medianas empresas deberán entrar al siglo XXI!", artículo en línea <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?resgistro=108> consultado 01/15/2010

⁹⁷ Bolaños Ricardo, "La PYME motor de desarrollo" artículo en línea <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?resgistros=64> consultado 01/27/2010

⁹⁸ RRZ Consulting "Rumbo" Número 11, año 2007 Revista en línea www.rrzconsulting.com/PyMES.pdf consultado el 10/02/2010

⁹⁹ Senado de la república, Op.cit.

¹⁰⁰ OECD "SME'S in Mexico: Issues and policies"2007. Artículo en línea <http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/8507011E.PDF> Consultado el 12/08/2010

¹⁰¹ The World Bank "Evaluating Mexico's small and medium Enterprise programs"2007 Artículo en línea [http://www-](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/06/01/000310607_20070601141820/R)

[wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/06/01/000310607_20070601141820/R](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/06/01/000310607_20070601141820/R) endered/PDF/399120ME0Small0enterprise01PUBLIC1.pdf

¹⁰² Cleri Carlos, Op. Cit. pp. 45-49

de la región y el giro donde se encuentren, trayendo consigo dinámicas particulares en cada organización PYME.

Por lo tanto se podría concluir de la Tabla 2.5 que la problemática que enfrentan las PYMES en México de manera general es la carencia de sistemas de organización, planeación, administración y control que les permitan desarrollar y gestionar sus actividades de la manera más eficiente.

Teniendo en consideración este panorama y las implicaciones que se tiene, algunas virtudes que han encontrado el CIPI, el Senado de la república y el escritor Carlos Cleri en las PYMES son:

- **Carácter pionero:** empiezan con ideas de productos pequeños y por lo regular las PYMES que emprenden destacan ideas novedosas.
- **Flexibilidad:** cuando hablamos de flexibilidad en las pequeñas y medianas empresas son capaces de moldearse a los diferentes ciclos de la economía.
- **Proveedoras de bienes y servicios a las grandes empresas:** ayudan a generar algunos insumos que requieren las grandes empresas para su producción.¹⁰³
- **Innovadoras y creativas:** cuando hablamos de innovación y creación es que pueden realizar productos pequeños pero especializados y diferenciados.
- **Equilibran la sociedad:** este equilibrio se da a partir de que se genera un crecimiento de la economía, comenzando con el número de empleos que dan estos.
- **Importantes empleadores:** como se refirió en el punto anterior generan bienestar económico para las familias.¹⁰⁴

¹⁰³ Cleri Carlos, Op.cit. pp. 41-44

¹⁰⁴ Comisión intersecretarial de política, Op. cit.

- Sostén de la demanda: a través de los salarios permiten conservar la demanda e incrementar debido al efecto multiplicador que tiene los salarios.
- Contribuyentes impositivos: aportan de manera inmediata dinero a la Secretaria de Hacienda (SHCP).
- Dinamizan la economía: permite que muchas personas puedan independizarse abriendo su propio negocio.¹⁰⁵

Los problemas y ventajas con los que las PYMES cuentan, no es razón suficiente para asegurar que por esto el promedio de las mismas dura dos y medio años, al respecto NAFIN se ha referido a cinco causas que originan el fracaso, estas son:

1. Incompetencia y falta de experiencia de los administradores.- muchas veces los propietarios son soberbios respecto al conocimiento que estos tienen y no permiten que nadie los ayude o asesore. Al igual que la mayoría de las empresas nacen de algún presentimiento que se tiene sobre un negocio, dejando del lado el conocimiento real del negocio y el estudio del mismo.
2. Negligencia.- relacionada con el sentimiento de abrir un negocio. La mayoría de los empresarios sienten una gran emoción al inicio del negocio, sin embargo después de esta, no sienten mucho ánimo, debido a lo que se observa en el negocio, y no se concentran en el mismo, perdiendo el rumbo de la empresa.
3. Controles adecuados.- la PYME piensa que no es necesario tener controles, los cuales les ayuden a prevenir y anticipar los problemas. Por lo regular los administradores son sorprendidos por escenarios que no contemplaron y que pudieron haber sido anticipadas.
4. Capital.- la insuficiencia del capital en las PYMES derivada de la inadecuada planeación de los recursos y necesidades que tiene la empresa. Los administradores solo toman en cuenta gastos fijos e

¹⁰⁵ Senado de la república, Op.cit.

inversiones en activos fijos, dejando a un lado el capital de trabajo, las inversiones o gastos.

5. Identificación correcta del riesgo.- se deja aun lado las cosas importantes por atender las urgentes, es decir muchas veces se evalúan de manera parcial los riesgos futuros, debido a la necesidad de atender los problemas de diario.

Al igual que las razones que originan que las empresas tengan éxito y duren más de este tiempo corto de vida son:

1. Trabajo arduo, dedición y esfuerzo.- el compromiso de los empresarios a conseguir el éxito, no importa el tiempo y el esfuerzo, se ver recompensado.
2. Correcta identificación de las necesidades del mercado.-es de gran importancia la identificación de estas de manera correcta, debido a que no hay empresa que exista solo por el deseo del dueño.
3. Conocimiento.- se debe tener el mínimo sobre la actividad que se desarrolla o se pretende desarrollar, al igual que las habilidades para administrarlo.¹⁰⁶

Sin embargo, estas características de éxito, son un poco más desarrolladas y explicadas por el estudio que realiza la Universidad Veracruzana y la Universidad de Cantabria, en donde se analizan PYMES del estado de Veracruz, y se distingue que los factores de éxito de estas son:

- Tener un administrador o gerente que tenga estudios universitarios.
- Ventas diversificadas en el mercado nacional e internacional.
- Proveedurías de la cadena de abastecimiento diversificada.
- Realización de planeación estratégica en mayor medida.
- Contar con un mayor número de acuerdos y alianzas.

¹⁰⁶ Nacional financiera "La PYME y los empresarios: fundamentos de negocio" 2004."Documento en línea www.nafin.com/portalInf/get?file=/pdf/herramientas...1.pdf consultado el 2/03/2010

- Comportamientos más flexibles.
- Cuentan con estructuras en el todas sus áreas.
- Tienen certificaciones de calidad.
- Otorgar mayor atención a las innovaciones en productos, procesos productivos y gestión empresarial.
- Aprovechar nuevas tecnologías y medios de información.
- Basar toma de decisiones en sistema de costos, presupuestos anuales y análisis de situación económica y financiera.¹⁰⁷

Pese a los problemas con los que cuentan las PYMES y sus respectivas ventajas, es un punto clave para el desarrollo de una empresa en una primera etapa evitar o tratar de evitar todas las razones de fracaso del modelo de negocio, para que en una segunda se pueda explotar las ventajas que trae consigo su tamaño y disminuir con estas los problemas.

2.3.1. Características de las PYMES familiares en México.

Recordando que las PYMES familiares se crean a partir de que 1 o más personas deciden emprender un riesgo para lograr una utilidad o un ingreso deseado, se empieza a observar la unión de capital intelectual familiar y de trabajo formado por cada uno de los miembros de la misma, los cuales, ante un medio crecimiento de la empresa, van desarrollando distintos tipos de labores dentro de la misma.¹⁰⁸

Algunas características que podemos encontrar son las siguientes:

- Los recursos económicos y capital de la empresa son propiedad de la familia.
- El Director de la empresa es el padre/fundador de la misma, principalmente si es de primera generación.

¹⁰⁷ García, Perez de Lema Domingo, et al. "Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa(Estado de Veracruz)" Instituto de contadores públicos, A.C., México 2004. pp. 151-173

¹⁰⁸ Vélez Montes, Diego, et al.,Op.cit.

- Existencia de identificación de la empresa con la familia dado a través del nombre o de la utilización del apellido de la familia como denominación social.
- Problemas familiares que repercuten directamente en los resultados de la empresa.
- Referente a las competencias esenciales, es decir, competencias que no existen para la adquisición de los puesto dentro de la empresa familiar.¹⁰⁹

Es importante señalar que una de las características que determinan el éxito del negocio de acuerdo a Imanol Belausteguigoitia es la base de la cultura de la empresa familiar, es decir la cultura de la empresa es entendida como el ambiente propicio para el desarrollo de toma de decisiones efectivas, y estas se manifiestan en la organización en cuatro dimensiones:

1. Aspectos Tangibles.- como son la manera en que se viste, se habla y rituales que existan en la organización.
2. Perspectivas sociales compartidas.-es decir existe una cohesión en el grupo de cómo abordar los problemas de la empresa.
3. Valores.- a pesar de que puede que exista valores ideales por parte de la empresa, los valores reales desprendidos por la familia y captados por la empresa ayudan y mejoran la cultura empresarial.
4. Supuestos básicos del trabajo.- refiérase al hecho de que se sabe que existe una naturaleza humana, por lo tanto se trata al trabajador como tal, es decir se hace parte de la familia en la empresa al trabajador.¹¹⁰

¹⁰⁹ Hernández Lissette, Portillo Rafael, et. al., "Competencias esenciales y PYMES familiares: un modelo para el éxito empresarial" Maracaibo, Venezuela.

¹¹⁰ Belausteguigoitia R. Imanol, Op. cit.pp35-36.

También se encuentran fortalezas dentro de estas como son:

- Relaciones de afecto.- la manera en que es tratado un trabajador como parte de la empresa ayuda a generar relaciones de afecto.
- Compromiso.- existe un mayor compromiso e interacción entre los empleados y la empresa.
- Servicio.- vocación verdadera de servir al cliente.
- Visión de largo plazo.- una visión de largo plazo para las familias implicadas más allá de 5 años, si no de una generación.
- Vocación.- existe un aprendizaje desde que son pequeños los miembros de la familia en el negocio, lo cual genera que tengan la vocación a la empresa familiar.
- Rapidez en la toma de decisiones.- entre la planeación y la toma de decisiones es inmediata lo que permite una ejecución adecuada, que permita el desarrollo de estrategias oportunas.
- Estabilidad de los ejecutivos.- los ejecutivos encuentran una mayor estabilidad, lo que origina que estos puedan desempeñar sus funciones de manera más eficaz, pensando en el porvenir de la empresa como si fuese el suyo.¹¹¹

De acuerdo a estas características se puede inferir la preponderancia de la familia como principal factor que afecta a las PYMES empresas familiares en México, es decir de acuerdo a la manera en que se encuentren relacionada la familia será el grado de afectación que tenga esta sobre la empresa Este componente familiar será explicado de manera más amplia a continuación en la administración de las PYMES familiares.

¹¹¹ Belausteguigoitia R. Imanol, Op. cit. pp.38-41

2.3.2. Administración de PYMES familiares en México

En México, las PYMES familiares con llevan una relación estricta con el dueño y padre de familia, es decir, el padre de familia es el director, que a su vez suele ser vendedor operativo, entre otros; es decir, puede realizar cualquier operación que tenga la PYME familiar, sin embargo, la administración, concretamente, el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar no esta esquematizado y es llevado de una manera inadecuada por el dueño debido a que la planeación logra un desarrollo de las empresas, esquematizando un futuro posible.

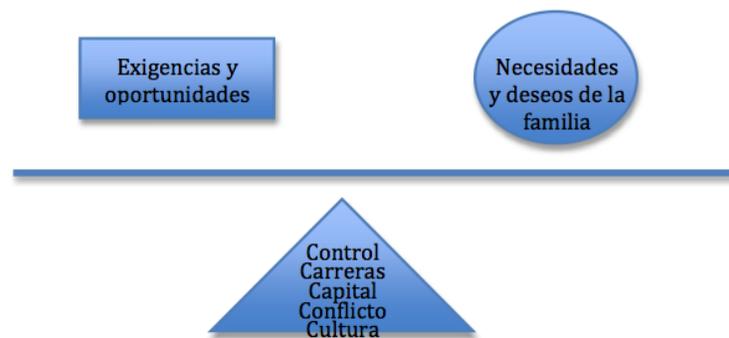
Es importante señalar que a veces el flujo de información que existe dentro de las PYMES familiares para el proceso administrativo es deficiente, es decir, no existen bases de información objetiva para la administración, ya que todo se basa en la experiencia administrativa que se tiene en la empresa.¹¹²

De acuerdo a esta afirmación Imanol Belausteguigoitia nos dice que:

“Los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y de política fiscal.”¹¹³

No obstante de esta administración empírica, a veces pobre, la empresa familiar siempre tiene que enfrentar el siguiente dilema:

Figura 2-15 “El dilema de la empresa familiar”



Fuente: Randel S.¹¹⁴

¹¹² Kajihara Kiyu, "Las Empresas Familiares: La realidad empresarial mexicana" artículo en línea <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/KIYO%20KAJIHARA.pdf>

¹¹³ Belausteguigoitia R. Imanol, Op. citp.15

¹¹⁴ Randel S., et al., "La planificación Estratégica de la Familia Empresarial", Ediciones Deusto.

El dilema de la empresa familiar es lidiar entre lo que quiere la familia y lo que quiere la empresa, es decir, cómo se puede controlar una empresa sin seguir las necesidades de la familia, cómo determinar una formación empresarial entre lo que requiere la empresa y quien está en la familia. Lo mismo sucede con el capital, entradas y salidas de manera desproporcionada para sostener a la familia o la empresa.

El conflicto que a veces se desprende de la cultura que tiene la familia, es decir, una familia que cuente con una cultura con bases sólidas, posiblemente logre librar el conflicto. Este dilema trae consigo características dentro del sistema de administración, como son las siguientes:

- No existe la necesidad de producir ganancias a corto plazo, es decir las ganancias son vistas en un largo plazo.
- La información acerca de la empresa es muy cerrada, por lo cual es difícil que un competidor la sepa.
- Existe una alta liquidez, traída de la sobrecapitalización de la empresa y del poco endeudamiento por parte de estas.
- Desprendida de la característica anterior, existe un poco interés por agrandar la empresa.
- La toma de decisiones es rápida lo cual hace que la implementación sea igual.
- La toma de decisiones esta basada en la intuición, y normalmente se ve afectado por la familia, debido a que esta tiene opinión en la empresa, es decir se toma la vieja idea de lo que es bueno para la familia será bueno para la empresa.
- Se focalizan en la producción y ventas, olvidando, la parte de la planeación, de lado, trayendo consigo los problemas financieros y de marketing.¹¹⁵

¹¹⁵ Belausteguigoitia R. Imanol, Op. cit. pp.31-33

2.3.3. Problemas administrativos de las PYMES familiares

De este dilema familiar y de las características en la administración se desprenden algunos problemas de las PYMES familiares, los cuales son:

1. Familismo (nepotismo): muchas veces se contrata al hermano o el primo que, sin tener alguna experiencia previa en el negocio, se une a la empresa trayendo consigo ineficiencia, dado que la curva de aprendizaje de la empresa vuelve a ser mayor.
2. Enfeudamiento.- como la palabra lo dice se refiere al hecho de que la familia se quede con la posesión de la empresa, sin querer soltar ninguna parte de ella, ni delegar un área de la empresa a un extraño.
3. Autocracia y paternalismo.- el dueño o propietario fundador, no permite delegar responsabilidades sobre los demás miembros de la familia e insiste en resolver cada uno de los problemas de la empresa, dejando aún lado los puntos de vista de las demás miembros de la empresa.
4. Confusión entre empresa y familia: la manera en que los salarios son manejados dentro de una PYME familiar muchas veces son confundidos por el hecho de que si es de la familia o no, es decir, imagine al hijo del dueño, él recibe un salario mayor que un operador dentro de una fabrica a pesar de que los dos desarrollan el mismo trabajo; lo anterior trae consigo también zonas de conflicto en donde las familiares están ubicados.
5. Parálisis directiva y resistencia al cambio: efecto de la autocracia en la dirección, que no permite que la dirección tome nuevos rumbos, debido a que la experiencia del propietario fundador determina cuales son los caminos que siguen y seguirán siendo efectivos para la empresa, no permitiendo que los nuevos puntos de vista generen un cambio sustancial cuando la empresa lo requiera.

6. Exceso de familia en la empresa: cuando se tiene un exceso de familia en la empresa no sólo la familia se ve afectada, debido a que el crecimiento de la empresa es mucho más lento, es decir, es difícil colocar a todos los miembros de la familia dentro de la empresa y muchas veces se generan conflictos a causa de que el trato para los miembros de la familia no es igual, trayendo consigo competencia y conflictos laborales.
7. Conflictos emocionales: muchas veces la familia o el director de la empresa suele pasar los problemas familiares a la empresa haciendo que la familia tenga decisiones subjetivas sobre la empresa.
8. Generación de prisioneros: muchas veces la empresa familiar genera zonas de confort para los empleados familiares haciendo que sea imposible el desarrollo de talentos y potencialidades que posee cada uno.
9. Organización poco profesional: no está delimitada la manera en que se llevarán a cabo las actividades y por quién se llevara a cabo, es decir, cada uno interactúa con relación a otras áreas fuera de sus tareas.
10. Falsa seguridad: de tener que entender que el despido no es necesario, debido a que todos como son familia actúan en beneficio de la empresa.¹¹⁶

Es importante señalar que pese a que se puede observar que muchos de los problemas administrativos tienen como fuente principal, la autocracia y paternalismo derivado del director, que puede ser el dueño y fundador, la manera de resolverlo no es quitando a este de su puesto y poniendo a otro. Debido a que la implicación que tiene el dueño fundador e la dirección permite tener ciertas ventajas sobre el control y dirección de la empresa. Sin embargo sería claro resaltar que un mejor análisis nos llevaría a preguntarnos ¿el director cuenta con las capacidades administrativas para el momento en que se encuentra la

¹¹⁶ Ibídem pp14-18

empresa? A partir de esta pregunta se puede dejar a un lado las falencias del juicio de carácter emocional y concentrar en el punto de mejora en la organización familiar.

2.4. Conclusiones

Las empresas familiares surgen como sistemas evolutivos, cambiantes y formados por tres principales subsistemas: empresa, familia y propiedad. En los subsistemas se debe encontrar un equilibrio que permite el correcto desarrollo de la organización. Se han encontrado once ventajas competitivas de las empresas familiares, sin embargo ninguna proposición de cómo aplicarse. En términos de administración estratégica, aún es limitado el estudio que se tiene en el campo de las PYMES familiares, se sabe de las implicaciones básicas que tiene el sistema familiar sobre la administración estratégica, teniendo primeros acercamientos sobre estos, sin embargo aún no se cuenta de manera cuantitativa con diagnósticos que permitan un mejor desarrollo de estas. Además de que se ha encontrado evidencia que nos indica que el principal componente clave en la administración de las PYMES empresas familiares es el equilibrio entre los subsistemas empresa y familia. Estos traen consigo características particulares con lo que lidian estos sistemas, generando particularidades como son tamaño y la flexibilidad en el sistema.

3. CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL.

El objetivo de este capítulo es denotar el papel preponderante de las PYMES familiares y empresas gacela a nivel mundial y especialmente en México. Además de conocer los componentes clave de las empresas gacela, tomando un marco referencial de estas de los últimos 10 años, abordando aspectos relacionados con el entorno económico y administrativo de las mismas. Para las empresas gacela, se analizan tres consultorías que se dedican al desarrollo de las mismas, además de analizar brevemente nueve casos de empresas gacela desarrolladas por dos de estas consultorías.

3.1. Importancia de las PYMES.

En el mundo son reconocidas las PYMES como motor de crecimiento en las economías, como se puede observar en la siguiente tabla, las PYMES participan en el porcentaje del PIB y del empleo de la siguiente manera:

Tabla 3.1 "Participación comparativa de las PYMES."

PAÍS	% de empleo total	% del PBI
España	64	64
Italia	49	40
Francia	69	62
Alemania	66	35
Reino Unido	67	30
Estados Unidos	54	48
Canadá	60	57
Japón	74	57
México	29	34

Fuente: Adaptación con base al libro de las Pymes e INEGI.

Nota: Para México se utilizó el año de comparación de 1999. Mientras que el resto de los países es del año 1995.

Es importante señalar que de acuerdo a la Tabla 3.11 la participación de las PYMES dentro de las economías de los 10 países más ricos es notoria, además

de originar en gran parte el empleo de estas regiones. Recordando que las 10 economías más grandes del mundo en el 2009 fueron:

1. Estados Unidos
2. Japón
3. China
4. Alemania
5. Francia
6. Reino Unido
7. Italia
8. Brasil
9. España
10. Canadá¹¹⁷

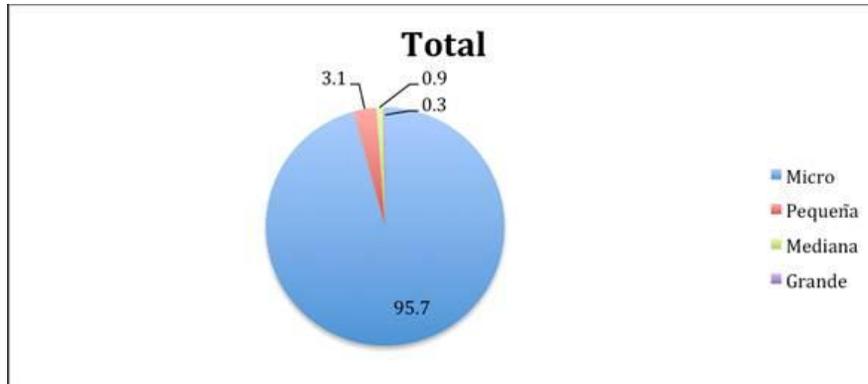
Es decir que en la economía más grande del mundo, Estados Unidos, estas participan aportando el 54% del empleo y el 48% del PIB. En Japón segunda economía más grande estas aportan el 74% del empleo siendo esta cifra la mayor participación dentro de la economía de los 10 países más ricos. Por lo tanto, no es simplemente una mera especulación el papel primordial que estas juegan para el desarrollo de las economías, si no es un hecho que las 10 economías más grandes del mundo saben de la importancia y el papel que juegan las PYMES.

En el caso de México, de acuerdo a la tabla 2.1, la participación de las PYMES, conforme a la variable de porcentaje (%) del PIB, señala que estas aún no toman la importancia debida como en otros países, sin embargo hablar de una participación del 34 % en el PIB de estas y de una participación del 29 % del empleo en la economía, es saber que estas son importantes a pesar del poco número con el que se cuenta de estas, dado que como se puede observar de

¹¹⁷ Banco mundial "Gross Domestic Product 2009"
<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf> Documento en línea Consultado el 12-08-2010

acuerdo a la gráfica 2.1, las PYMES no es el sector más grande dentro de las empresas en México.

Gráfica 3.1 “Composición de las empresas en México por tamaño”



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, Censos Económicos 1999¹¹⁸

La Gráfica 3.1 nos muestra que una gran mayoría de empresas pertenecen al sector microempresas siendo el 95.7% estas, mientras que las PYMES son solo el 4% y las grandes empresas el 0.3% de las mismas.

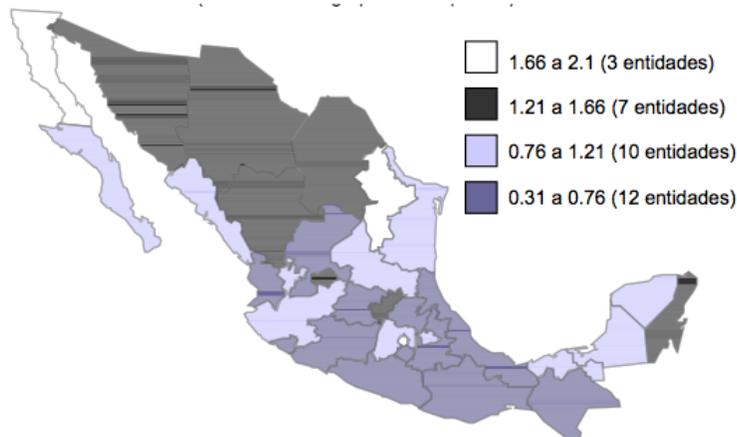
Por lo tanto el 4% de las empresas que son PYMES, participan con la generación de casi un tercio del empleo y del PIB, lo cual habla de una eficiencia en las PYMES frente a las microempresas. Esto queda demostrado en las regiones de México donde la concentración de PYMES, denota también mayor crecimiento, donde por el contrario la ausencia o poca participación de las mismas genera una productividad menor reflejado en el nivel de vida.¹¹⁹

Al observar la Gráfica 3.2 y Gráfica 3.3; la Gráfica 3.2 donde se señala la relación de empresas grandes-medianas y pequeñas-micro, por estado, y la Gráfica 3.3 donde se tiene la tasa de crecimiento por región.

¹¹⁸ Observatorio PYME “Primer Reporte de Resultados 2002”. Artículo en línea www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf Consultado el 6-2-10

¹¹⁹ *Ibidem*

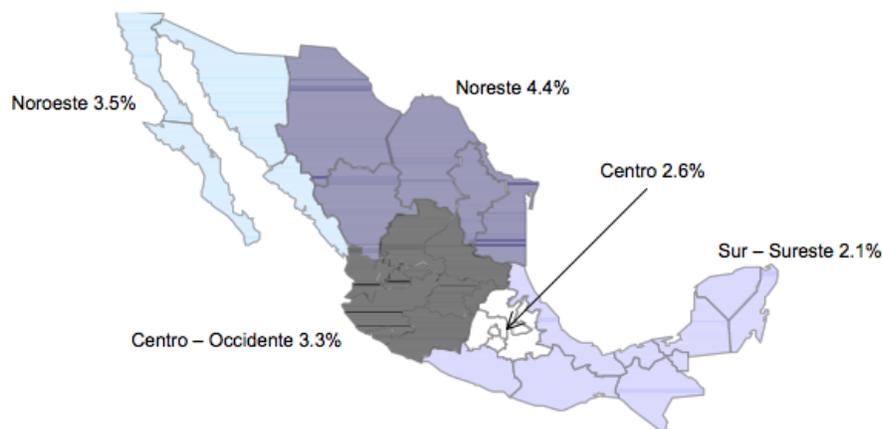
Gráfica 3.2 “Relación de empresas grandes-medianas y pequeñas-micro, por estado.”(Cociente entre grupo de empresas)



Fuente: Observatorio PYME¹²⁰

En el Gráfica 3.2 esta la relación de empresas grandes-medianas y pequeñas-micro, es decir en Baja California, Distrito federal y Nuevo León por cada 100 pequeñas y micro empresas habrá entre 1.66 y 2.1 medianas y grandes empresas. Mientras que en estados como Oaxaca, Chiapas y Guerrero por cada 100 pequeñas y micro empresas habrá entre 0.31 y 0.76 grandes y medianas empresas.

Gráfica 3.3”Tasa de crecimiento por región.”(Promedio anual de 1993-1999)



Fuente: Observatorio PYME¹²¹

¹²⁰ Ibídem

¹²¹ Ibídem

Es interesante observar que las zonas donde mayor concentración de grandes y medianas empresas se tiene, es donde el crecimiento ha sido explotado, sin embargo este hecho de crecimientos distintos en zonas de acuerdo a las concentración de las microempresas, podría añadir la importancia y relevancia que tienen estas en el país.

Si bien es cierto que las PYMES no son las empresas que mayormente abundan en el país, la importancia que tienen estas, no sólo en México sino en toda Latinoamérica y el mundo, es que cada una de estas además de generar empleo también impulsan la productividad del país trayendo consigo un crecimiento en la economía, por lo cual es necesario el enfoque en las PYMES ya que traerá como resultado mayor empleo y una mejora significativa en los salarios.¹²²

Estas mejoras solo se podrán realizar si las PYMES desarrollan dinámicas competitivas y productivas que generen valor para sus economías, teniendo como efecto que las personas que participen en estas satisfagan todas sus necesidades y que la organización tenga una mejora continua en este proceso.¹²³

Es en este punto donde se deberá de entender que las PYMES son y seguirán siendo importantes; mientras estas sean capaces de desarrollar una dinámica productiva a través de una administración de impacto que les permita hacer aportaciones a las economías, no solamente a través de la participación en el empleo, si no a través de aportación al PIB del país.

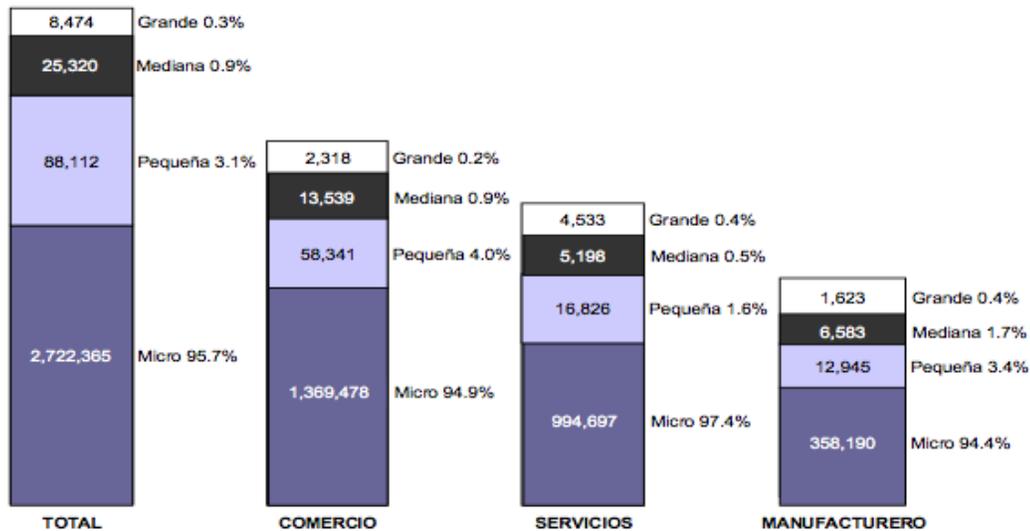
3.1.1. Diversidad de las PYMES

Como se sabe las PYMES en México se clasifican en 3 tipos: servicios, comercio y manufactureras. De acuerdo al CIPI, la composición de las PYMES por sector es de la siguiente manera:

¹²² El economista, "Hay demasiadas empresas micro y pocas medianas" artículo en línea <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2010/03/29/hay-demasiadas-empresas-micro-pocas-medianas> consultado el 17/06/2010

¹²³ Cleri Carlos, Op. cit. p 34-35.

Gráfica 3.4 “Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector 1999” (total de establecimientos y participación porcentual)



Fuente: Observatorio PYME¹²⁴

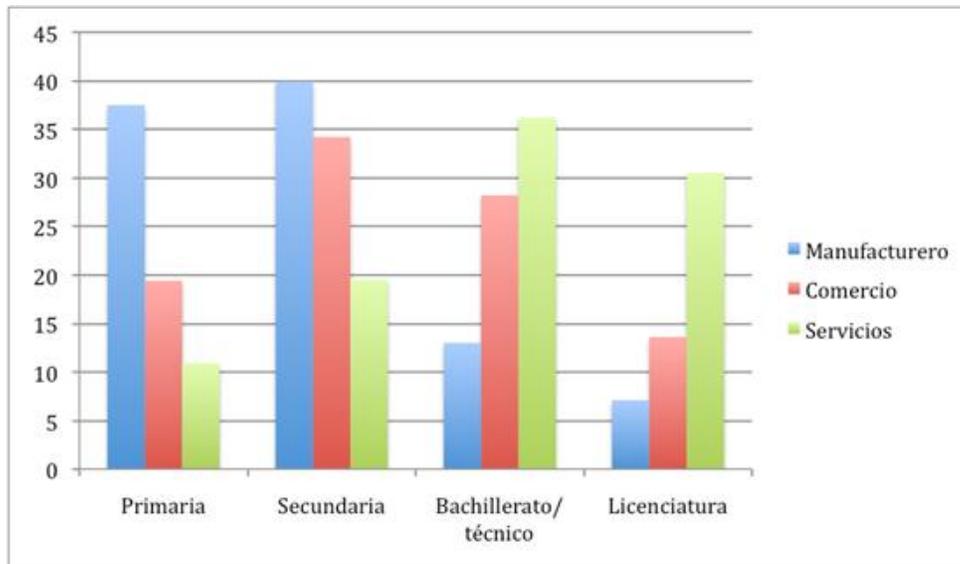
La Gráfica 3.4 muestra que la pequeña y mediana industria en el sector manufacturero representa apenas el 5.1%, mientras que en servicios el 2.1% y en comercio el 4.9%; haciendo un total para la economía de 4%; esto significa que el número de establecimientos de los mismos no es demasiado grande, pero sí el impacto económico que estos tienen, ofreciendo el 29% del empleo y aportando el 34 % del PIB.

Las PYMES con una participación en número quizá escasa en el sector manufacturero, aportan un 40% del valor total de la producción. Es decir el número de empresas que son PYME se destacan por la participación que tienen en el sector y no por el número relativo.

Es importante hacer notar dado la diversidad de las PYMES, la manera en que estas absorben el personal capacitado, esto se observa mejor en la siguiente gráfica:

¹²⁴ Observatorio PYME, Op.cit.

Gráfica 3.5 “Nivel de instrucción en las PYMES (promedio de los sectores manufacturero, comercial y servicios)”



Fuente: Encuesta del Observatorio PYME 2002¹²⁵

La Gráfica 3.5 nos muestra la manera en que las PYMES absorben los distintitos tipos de educación de acuerdo al sector en que estas se encuentran. Es decir es muy claro que el sector manufacturero y el de comercio absorbe gran parte de la población que cuenta con educación básica (primaria y secundaria). Sin embargo el hecho de que la rama de servicios absorba la mayor parte de la mano de obra educada con nivel de licenciatura, habla acerca de la falta de profesionalización en los otros sectores, sin embargo esta no es condición sine qua non para que estas se desarrollen, debido a que las actividades que competen a los sectores de manufactura y comercio no requieren un alto grado de especialización para su realización. Pero no queda de más el hecho de que tener una parte de mano de obra educada dentro del sector ayudaría a mejorar las dinámicas productivas que estas requieren.

Es de destacar que en países como la Unión Europea, las PYMES de sector servicio, son las que aportan 6 de cada 10 empleos.¹²⁶ Por lo cual, de acuerdo al tipo de PYMES que se desarrollen en México se creara una mejor calidad de vida.

¹²⁵ Observatorio PYME, Op.cit.

3.2. Importancia de las PYMES familiares en la economía

Es difícil quizá hablar de empresas familiares, sin saber el papel primordial que estas han jugado y juegan en la economía, no solo en México si no en el mundo, debido a que estas han sido responsables de lo que algunos autores como Iragoyen definen como “milagros económicos”. Entendiéndose como “milagros económicos” al hecho de poder impulsar la economía a través de diferentes crisis y épocas.

Esto se debe en particular a que las empresas familiares están presentes en la economía de manera tácita, ya que como resalta Gersick:

“[...] las estimaciones más conservadoras entre el 65% y el 80% de las empresas de todo el mundo son propiedad de familias o están dirigidas por ellas.”¹²⁷

Esto implica que las empresas familiares, viven y conviven en el ambiente mundial con una gran participación. Hoy en día no se podría hablar de empresas multinacionales, sin dejar de lado el hecho de que estas fueron o siguen siendo empresas con propiedad familiar, algunas de estas empresas son: Wal-Mart, McGraw-Hill, Ford, Goldman Furniture, Motorola etc.

El impacto que las empresa familiares han tenido en el mundo queda más claro en la siguiente tabla:

¹²⁶ Observatory of European SMEs, “Analytical report”, January 2007, artículo en línea <http://www.google.com.mx/search?q=observatory+of+european+SMEs+analytical+&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a> consultado 13/12/2009

¹²⁷ Gersick, et al, Op. cit.p. 2

Tabla 3.2 “Participación de las Empresas familiares en el mundo”

País	Definición	Participación(% del total de empresas)	Desempeño(% del PIB)
Alemania	Intermedia	60	55
Argentina	Amplia	65	
Australia	Restringida	75	50
Bélgica	Restringida	70	55
Brasil	Intermedia	90	65
Canadá	Amplia		45
Chile	Amplia	75	50-70
España	Restringida	75	65
Estados Unidos	Amplia	96	40
Francia	Amplia	60	60
Holanda	Restringida	74	54
India	Amplia	65	75
Indonesia	Amplia		82
Italia	Restringida	85	
Polonia	Amplia	50-80	35
Portugal	Amplia	70	60
Reino Unido	Restringida	70	
Suecia	Restringida	79	

Nota: una empresa es familiar en sentido «amplio» si la familia tiene poca participación en su gestión, pero algún control en su dirección estratégica. En sentido «intermedio», la familia tiene participación directa en la estrategia de la empresa y algún poder sobre su capital y gestión. En sentido «restringido». La familia debe haber monopolizado, durante varias generaciones, el capital y la gestión de la empresa.

Fuente: Rodríguez Pardo¹²⁸

La Tabla 3.2 nos muestra la participación de las empresas familiares en algunos países del mundo, de esta se puede observar una amplia participación en el PIB, sinónimo de un gran dinamismo de las empresas familiares, es primordial apuntar que en la economía más grande del mundo Estados Unidos la participación de

¹²⁸ Rodríguez Pardo, Alesia , et al. “Todo lo que usted quería saber sobre: Las multiples caras de la empresa familiar” Instituto de estudios superiores de administración. Volumen XI, Número 2, 2006.

estas es de más del 90 % y el impacto que tienen sobre la economía es apenas del 40%, a pesar de que en países como Bélgica y Australia donde la participación es menor y el impacto en el PIB es mayor, esto en gran medida se debe a la definición de empresa familiar que se tiene “Amplia “ para Estados Unidos y “Restringida” para Bélgica y Australia, es decir la participación de la familia es mucho mayor en las empresas donde su desempeño es mejor, este punto se abordará de manera más amplia adelante.

Sin lugar a duda las empresa familiares y su dinamismo en las economías, llevan a estas empresas familiares a ser casi el 60% de las 500 empresas que figuran en la lista de Fortune.¹²⁹ Trayendo consigo no solo dinamismo si no rompiendo los mitos de que las empresas familiares no son productivas ni exitosas. En promedio la expectativa de vida de las empresas familiares es de 24 años de vida. Sin embargo cuando las empresas familiares se hacen públicas el tiempo promedio de vida llega a ser de hasta 45 años.¹³⁰

En México también existen grandes grupos o empresas multinacionales, que nacieron de empresas pequeñas y medianas de corte familiar, tal es el caso de Cemex, Grupo Posadas, Grupo Bimbo, entre otras. A pesar de que las empresas familiares, y particularmente la pequeña y mediana empresa son tan antiguas como es la sociedad, no se tiene datos exactos de cuantas existen en México. Existen aproximaciones de acuerdo al Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Guadalajara que hablan de un 90% de empresas mexicanas son familiares en tanto que en el mundo se habla alrededor de 65 a 80% de empresas familiares en el mundo, generando el 50% del PIB a nivel mundial.¹³¹

Sin embargo datos del CIPI, hablan de que un 73% de las empresas son PYMES familiares. De acuerdo a la gráfica 2.4 se puede observar que lo que el CIPI toma como PYMES familiares en la gráfica de “proceso de cambio generacional”, se refiere en un contexto más estricto al hecho de que el 75 % de las PYMES en México seguirán siendo en sentido restringido de la familia fundadora. Mientras

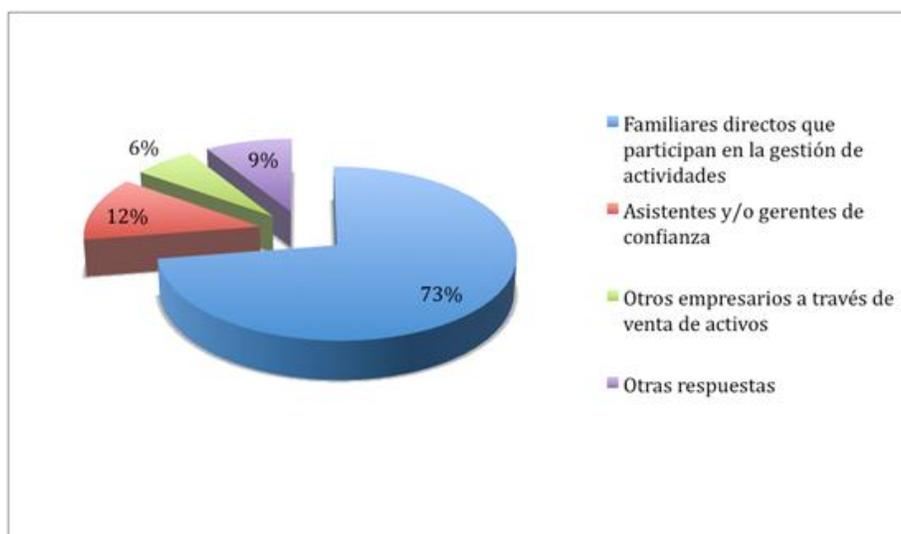
¹²⁹ Irogoyen, Horacio A. "La empresa de la familia en América Latina" Buenos Aires, Macchi, 2005. p.53

¹³⁰ Ibídem

¹³¹ ITESM Campus Guadalajara, <http://www.gda.itesm.mx/cefam/>

que el 25 % de las PYMES en México dejará el control de la empresa en otras manos ajenas a la familia. Sin embargo este hecho hace pensar que si las PYMES piensan llevar a cabo un proceso generacional, esto significa que la mayoría de estas son PYMES familiares, aunque por falta metodológica de los encargados de estas mediciones (INEGI específicamente) no se puede saber con precisión, si este hecho es verídico, pese a esto la importancia que tienen estas si puede ser inferido a través de esto datos.

Gráfica 3.6 “Proceso de cambio generacional”



Fuente: CIPJ¹³²

Por otra parte de acuerdo a aproximaciones del Banco interamericano de desarrollo, las PYMES familiares en México representan el 90% de este rubro y generan el 70% del empleo en el país.¹³³ También se estima que el 56% de las ventas en las 100 mayores empresas del país son realizadas por empresas familiares.¹³⁴

En México existen pocos autores que hablan acerca de las PYMES familiares en México, como Hernández Lizzet, Salo Grabinsky e Imanol Belausteguigoitia, siendo Imanol el autor que cuenta con el estudio más reciente, de donde se habla sobre las problemáticas de las PYMES familiares. Sin embargo pese al poco

¹³² CIPJ, Op.cit.

¹³³ Soyentrepeneur, "Asesoría, clave para el desarrollo de las PyMes familiares: BID "Artículo en línea <http://www.soyentrepeneur.com/home/index.php?idNota=4440&p=nota> Consultado el 3/09/2010

¹³⁴

estudio que se han tenido sobre estas, el impacto y la importancia de estas son decisivas en la economía de México, como se ha señalado anteriormente, por lo tanto se puede inferir que si las mayores empresas en México son de corte familiar y las generadoras de empleo son las pequeñas y medianas empresas podemos resaltar que estas son de suma importancia en la economía.

3.3. Empresas gacela.

Recordando la definición que se dio para empresa Gacela, donde se definía como:

“aquella empresa que tenga un crecimiento mayor o igual al 15% en volumen de ventas de manera rápida y sostenida, en un periodo de tiempo de 3 años, tomando en cuenta el número de empleados de una PYME”.¹³⁵

Es muy atractivo del modelo Gacela, sin embargo, el desarrollo de estas empresas no siempre trae consigo determinados beneficios, es decir, si una empresa gacela no nace siéndolo, al intentar lograr un crecimiento de ventas sostenido durante un periodo de tiempo, es a veces aventurado creer que sólo serán beneficios los que trae consigo, en ocasiones trae implícitos costos no sólo de capital, sino de aprendizaje, que conllevan a aceptar al empresario un compromiso con la empresa mayor del que se tenía.¹³⁶

3.3.1. Características de las Empresas Gacela.

El perseguir un alto crecimiento lleva a pensar que se deben de tener ciertas características para que esto pueda llevarse a cabo. Algunas características que tienen estas empresas de alto crecimiento son:

- **Tamaño medio:** son empresas PYMES cuya flexibilidad características de las mismas permite la adaptación a mercados exigentes y cambios en la administración pertinentes.

¹³⁵ De la Vega García Pastor y Martínez Coduras Alicia, “The “Gazelle”Enterprise: Challenges, myths and the reality of rapid growth.” IE Business School. Artículo en línea www.ideas-empresariales.com/media/docs/rev103_05_empresa.pdf consultado el 10-2-10

¹³⁶ De la Vega Ignacio, Coduras Alicia, “La empresa ‘Gacela’: retos, mitos y realidades del rápido crecimiento”, artículo en línea <http://ideas.ie.edu/articulos.cfm?idArticulo=572&idIdioma=1&titulo=La-empesa-%27gacela%27:-retos-mitos-y-realidades-del-rapido-crecimiento>

- Rentabilidad: empresas que pueden seguir creciendo pese a las crisis, no sólo en beneficios, sino también en tamaño.
- Empresas jóvenes: No sólo son ya las empresas veteranas las que generan crecimientos rápidos y sostenidos, sino también empresas jóvenes de entre edades de entre 5 y 10 años.
- Creadoras de empleo: Las empresas Gacela llegan a aportar el 70% de lo puestos de trabajo y es la razón principal del por qué las Gacelas son consideradas como un motor de crecimiento para la economía de los países.¹³⁷

Dentro de las características de las empresas Gacela, algunos autores, como Parker, señalan que el éxito es la adaptabilidad a los cambios que enfrentan para crecer, es decir, muchas veces las Gacelas tienen estrategias continuas, partiendo de una estrategia base.¹³⁸

3.3.2. Empresas gacela en México.

Actualmente, la Secretaría de Economía es la encargada de identificar y buscar empresas Gacela para ayudarles a que crezcan. En México, la clasificación dada a las empresas Gacela debe reunir las siguientes características:

- Tener 3 años de operación
- En los tres años generar 15% en ventas
- Más de 50 empleados

Bajo estas características se puede inferir que el programa gacela de la secretaria de economía no busca generar empresas gacela, si no darle continuidad a estas empresas. Es por lo tanto que la secretaria de economía tiene localizadas 2,500 empresas potenciales como Gacela. Es decir hay 2,500 empresas gacela, sin embargo se debe buscar su continuidad.

¹³⁷ Alcazar Pilar, Op.cit.

¹³⁸ Rigby John, Bleda Mercedes, et al., "Mini Study 01- Gazelles" artículo en línea http://grips-public.mediactive.fr/knowledge_base/view/128/grips-mini-study-on-gazelles/

La manera en que se desarrollan las empresas Gacela en el programa de la secretaria de economía es a través de 5 herramientas:

1. Consultoría
2. Comercialización
3. Financiamiento
4. Innovación
5. Gestión

Cabe destacar que la consultoría, es el sector primordial para el desarrollo de empresas gacela, dado que estas tiene que desarrollar la mejora en la comercialización, innovación y gestión así como una obtención del financiamiento. Es decir la consultoría sirve como organismo descentralizado para gestar los prestamos entre gobierno y empresa, así como para conducir y enfocar a la empresa para la mejora en la comercialización, innovación y gestión. Las consultorías o aceleradoras de negocios que actualmente operan en el programa de empresas gacela son: Endeavor, Visionaria, Techba, Impulsa, Cepii, New Ventures, Red de aceleradoras gacelas del TEC, Consultoría Jurídica Gacela e Idearse.

Dentro de los casos de éxito de estas consultorías con el programa gacela se tienen casos como:

- Aires de campo
- Café Punta del Cielo
- Innovamedica, entre otros.¹³⁹

Sin embargo es importante señalar que el programa gacela de la secretaria no toma en cuenta el segmento de empresas que no tienen características de gacela para su desarrollo, sin embargo hacen la acotación de que estas pueden o no tener las características de gacela para su desarrollo. Pese a esta anotación y hablando directamente con las consultorías encargadas de este programa, se nos

¹³⁹ Para mayor detalle véase anexos.

hace la anotación de que si se desea acceder al programa gacela es necesario estas características, pero no es condición sine qua non para que estas sean desarrolladas como gacelas. Por lo tanto es posible de acuerdo a las metodologías desarrolladas particularmente por estas consultorías ser empresa gacela sin estar atado a condiciones tan estrictas.

Algunos estudios, hechos por parte de la OCDE, recomiendan que las PYMES que deseen ser Gacela en México deben poner especial atención en:

- el valor del capital intelectual,
- la importancia de las ideas del fundador,
- formación y experiencia de los empresarios,
- ver el crecimiento como un proceso y saber que no hay una única manera de lograrlo.¹⁴⁰

Como se recuerda, si bien no hay un modelo para crecer, sí existen procesos generales que nos pueden llevar a que una empresa crezca de manera rápida, algunas estrategias que se da para este proceso son:

1. Invertir en investigación y desarrollo
2. Profesionalizar la gestión de recursos humanos
3. Confiar en el marketing
4. Dominar el mercado
5. Asumir riesgos

Cabe señalar que la clave de este crecimiento es el mantenimiento y la adaptabilidad de la estrategia, por lo que se sugiere que en los procesos planificar el crecimiento, se generen una gama de productos diversificados, adaptar la estructura del negocio, eliminar procesos innecesarios, buscar alianzas, eliminar intermediarios y crecer en torno grandes clientes.¹⁴¹

¹⁴⁰ Molina S. Rubén, Op.cit.

¹⁴¹ Alcazar Pilar, Op.cit.

Cada uno de estos puntos llevará a una administración eficiente para convertir a la empresa en Gacela. Pese a estas excelentes anotaciones de cómo se podría generar una gacela, es preciso ir directamente con los involucrados en este proceso, es decir, ¿cómo las aceleradoras de negocios del programa gacela generan empresas de este tipo?

A) Aceleradoras de negocios.

La secretaría de economía ha hecho una definición acerca estas, la cual es:

“Las aceleradoras tienen la misión de ayudar a las empresas a identificar sus capacidades y potencialidades, oportunidades de crecimiento, y a diagnosticar sus barreras administrativas, financieras, tecnológicas y de mercado. Así mismo, tienen la tarea de acelerar el crecimiento de Empresas Gacela ayudándolas a aplicar modelos de negocio optimizados, incrementar su competitividad, penetrar mercados, acceder a nichos especializados, internacionalizarse, relacionarse con clusters sectoriales y programas regionales de innovación, generar mayor valor agregado, y atraer inversión”¹⁴²

Pese a esta definición dada por la secretaria, donde queda muy claro que la aceleradora es la encargada de todo lo referente a crecimiento, el Director comercial de una de las aceleradoras de negocios nos define que las aceleradoras son:

“empresa de consultoría que a través de metodología hace a las empresas crecer con rentabilidad”¹⁴³

Por lo tanto y bajo esta definición, lo que hace importante a estas no es el hecho de que hacen si no como lo hacen, es decir como hacen crecer a las empresas. De las 9 aceleradoras que la secretaría de economía pone a disposición del programa se entrevisto a 3 empresas, las cuales ofrecieron un acercamiento de como desarrollar estas empresas. Las aceleradoras entrevistadas fueron: Endeavor, CEPIL y la Red de aceleradora de negocios del TEC de monterrey.

a) Endeavor

La secretaria de economía define a Endeavor como una aceleradora de negocios, sin embargo ellos difieren de esta clasificación debido a que Endeavor se dedica a

¹⁴² Secretaría de economía. Pagina web <http://www.gacelas.org.mx/aceleradoras.php>

¹⁴³ Sánchez ,Joaquín. Director comercial del CEPIL Entrevista 31/08/2010

apoyar a los mejores emprendedores con un gran componente de innovación, lo cual les permite crecer de manera acelerada y quitar las barreras de entrada en la industria en que se desempeñan.

Hasta la fecha Endeavor ha realizado 40 empresas de alto crecimiento publicadas en su portal de Internet, cabe destacar que estas empresas no son consideradas algunas dentro del programa gacela, debido a que algunas de estas no pasaron por el programa gacela, si no que acudieron directamente a esta aceleradora de negocios.

Algunos detalles técnicos que evalúa Endeavor para que las empresas sean aceptadas por el programa de aceleración son:

- Deben ser empresas constituidas con al menos 3 años de operación.
- Una facturación mínima de US\$250,000.

Tomando todo esto en cuenta, se realiza un “needs assesment” o evaluación de necesidades de la empresa. Esta evaluación comprende tres fases:

1. La primera fase es una entrevista en la que se identifica oportunidades de la empresa y se busca fortalecer estas con mentorías de empresarios líderes en México y el mundo.
2. La segunda fase es conocida como: “entrevistas de segunda ronda” en las cuales el empresario se reúne con mentores expertos en diferentes áreas (Finanzas, Marketing, RRHH, etc...) con el objeto de obtener un feedback y al mismo tiempo ayuda a evaluar el potencial del modelo de negocio.
3. Si existe un consenso favorable entre los mentores sobre la empresa, pasa a un panel nacional el cual se lleva a cabo en el IPADE o TEC, en el cual el emprendedor presenta su modelo ante empresarios líderes (3 salas con 3 Mentores cada uno), y una vez más si el resultado es favorable, hay un consenso entre los mentores pasa a un panel internacional, con la misma dinámica pero con panelistas de todo el mundo.

Una vez pasado éste proceso se ofrecen los servicios como asesorías de la red, que son prácticas profesionales con alumnos de MBA de las mejores universidades del mundo trabajando en su compañía, programas probono con diferentes consultoras como Deloitte, Boston Consulting Group, AT Kearney, Korn Ferry y muchas otras. Los emprendedores que requieren recursos para financiar su crecimiento son presentados ante diversas instancias - Inversionistas de capital riesgo, Capital privado, Banca de desarrollo, Bancos comerciales, etc.- y orientados durante todo el proceso para que elijan la fuente que más se adapte a sus necesidades y el servicio estrella es la creación de un consejo consultivo con empresarios líderes.

De acuerdo a Endeavor la metodología que ellos utilizan es DELPHI, es decir basada en juicio de expertos, por lo cual el riguroso sistema con el que ellos actúan genera que no se tenga un tiempo estimado por empresa para la aceleración.

En tanto que refiriéndose a empresas de corte familiar, explican que no existe ninguna diferencia en la aceleración de PYME empresas familiares VS empresas grandes familiares. Sin embargo los retos que se presentan al momento de acelerar son estos:

1. Establecer Sistemas y estructuras.
2. Crear un equipo con el cual el emprendedor pueda delegar.
3. Predecir (Anticipar y disminuir los riesgos).

De acuerdo a Endeavor estos retos pueden ser superados con la estrategia base de la institucionalización de la empresa, es decir convertir a la empresa familiar en una institución que haga que los individuos se incorporan a ella, bajo los procedimientos, prioridades y valores de la organización.

b) CEP II

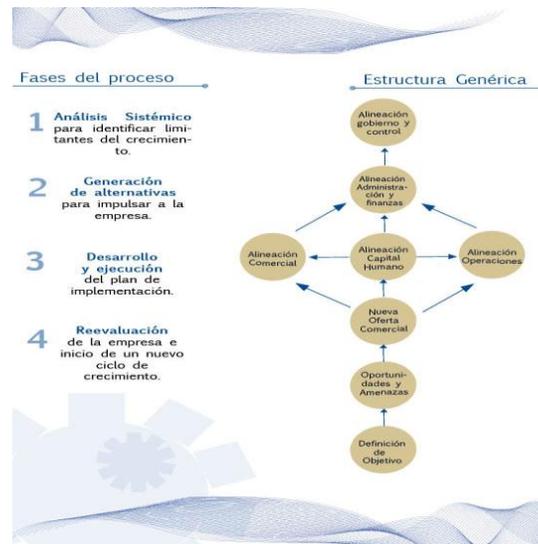
Es una aceleradora, la cual llevan cinco años trabajando en este tema, que ayuda a crecer a las PYMES con rentabilidad, lo que busca esta aceleradora es que se crezca y que se gane dinero. Para ellos crear empresas ágiles, es crear empresas que puedan moverse de manera rápida y que puedan enfrentar cualquier cambio. Actualmente el CEP II ha llevado a cabo 240 aceleraciones de empresas. Esperando contar con 100 empresas para el año 2012.

Cabe resaltar que todas las empresas que han acelerado han sido PYMES familiares, de las cuales las características que se buscan dentro de estas son:

- Empresas consolidadas mínimo con un año de antigüedad.
- Ventas anuales recomendadas mayores a 10 millones de pesos.
- Directivos dispuestos a tener cambios profundos en su forma de pensar y en la forma de operar de la empresa.

La metodología que ellos utilizan, esta basada en el pensamiento sistémico, donde la metodología a seguir es separar áreas de la empresa, y buscar cual es el problema que deriva en todos los demás problemas, el esquema general que sigue es el siguiente:

Figura 3-1 “Esquema general de proceso CEPPI”



Fuente: CEPPI¹⁴⁴

La Figura 3-1 muestra un diagnóstico general, que permite saber cuál es el grado de madurez, haciendo una alineación que genera valor al mercado, es decir se trabaja la empresa para el mercado y no viceversa.

El CEPPI reconoce como principal detonador de crecimiento y estrategia base a los dueños, es decir el dueño debe estar convencido de que los cambios servirán en la empresa, porque si no él se vuelve el freno del crecimiento.

Destacando como principal reto este mismo para la aceleración de la PYME familiar, esto desde el punto de vista intelectual, es decir el empresario debe entender los cambios para lograr el crecimiento, debido a que hay empresarios que no desean crecer.

De acuerdo al CEPPI los elementos clave que hacen a una empresa gacela son:

- Estar dispuestos a cambiar.
- Estar dispuestos a lo que el mercado pide.
- Compromiso de la gente.

¹⁴⁴ CEPPI, página web <http://www.up.edu.mx/Default.aspx?doc=22371> consultado el 7/08/2010

El CEP II subraya que es clave alinear los compromisos y mentes de los miembros familiares, para el desarrollo de la empresa, es decir tomar en cuenta las ideas de: ¿Quién es adecuado para la empresa? y ¿Quién no es adecuado? Sugiriendo institucionalizar la empresa de igual manera para que se desarrolle.

c) Red de aceleradora de negocios del TEC de Monterrey

Son una consultoría, con más de 100 expertos que ayudan a las MIPYMES lograr un crecimiento dentro de todos los ámbitos. Esta aceleradora trabaja directamente con la Secretaría de Economía, trabajando directamente con empresas que sean potenciales gacelas, que cumplan con las características de:

- Estar operando desde hace 3 años.
- Haber generado en alguno de los últimos 3 años de operación un crecimiento de 15 % en ventas.
- Tener más de 50 empleados.

Esta aceleradora ha desarrollado 50 empresas gacela en sus dos años de operación, siendo todos casos de éxito y orgullo para esta aceleradora. De estas el 30 % han sido PYMES familiares, tomando en cuenta el hecho de que la familia interviene en la gestión directa de la empresa.

La manera en que desarrollan o aceleran la empresa es a través de la metodología "JINCA" que es japonesa, la cual ayuda a detectar las oportunidades de la empresa, y ayuda a generar estrategias para los consultores, de acuerdo a ellos, la metodología principal es un análisis que permite desarrollar estrategias, las estrategias generan herramientas particulares sin embargo la base es el análisis correcto de las debilidades.

La metodología JINCA, es una serie de entrevista y cuestionario que se aplica en la empresa, donde a partir de un análisis estadístico, se hace una gráfica de araña que permite saber las áreas de oportunidad, con lo cual se generan estrategias que son presentadas e implementadas por el supervisor.

La estrategia base que reconoce esta consultoría, es la coherencia de la misión y visión con lo que se realiza verdaderamente en la empresa, es la base para el

crecimiento. El principal reto que identifican en el desarrollo de la PYME familiar, es las relaciones interpersonales, sin embargo la profesionalización y la coherencia de la empresa con familia, permite superar este reto.

Los elementos clave que ellos encuentran en la empresa gacela son:

- Cada año debe crecer un 20 % al año anterior en ventas y empleo.
- Vender más de 10 millones.

De acuerdo a ellos no cualquier empresa puede ser gacela, debido a que debe ser potencialmente gacela y después se convierte en gacela, es decir primero debe de vender más de 10 millones y crecer a ritmos de 20 % en más de dos años, después de esto se inicia una aceleración para que mantenga este ritmo

B) Casos de éxito de empresas gacela.

Los casos de éxito que serán analizados y descritos en esta tesis serán 9 casos de éxito que corresponden, a PYMES familiares, las cuales han sido aceleradas por Endeavor y CEPIL. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos:

a) Jalisco Requiez.

Giro de la empresa: Fabricación y venta de muebles de oficina.

Descripción de la empresa.

Empresa jalisciense que produce 10 mil 500 piezas mensuales, su línea incluye 120 productos entre sillones ejecutivos, sillas secretariales, bancas y butacas. Cuenta con 175 empleados y se encuentra incursionando con nuevos productos en el segmento de las denominadas “sillas de colectividad” que son aquellas utilizadas en las salas de espera, auditorios y aulas, un nicho que ha convertido a los arquitectos y diseñadores de interiores en un canal interesante para la venta.

Historia

Fundada por Abelardo Arreola Jiménez, actual director en la década de los 90. Esta empresa estaba dedicada a los productos de mobiliario para ingenieros y arquitectos. En esa época aparecieron las mesas de dibujo orientadas al uso de

equipo digital, pero en ese momento sólo se vendía el banco tradicional de madera que resultaba disfuncional para las nuevas mesas, por no tener una altura variable. Fue cuando desarrollaron el plan de negocios para comenzar el diseño y producción de sillas a las cuales se les pudiera ajustar la altura.

Aunado a la oportunidad que representaba la ausencia de bancos modernos para los restiradores de nueva generación, Reqüiez detectó otra oportunidad, ya que comenzaron a llegar al mercado mexicano muebles importados de alta calidad y costo, lo que dificultaba su adquisición para la mayoría de la población.

Intervención de la consultoría

En 2007, después de haber tenido un excelente crecimiento en ventas, Grupo Reqüiez analizó la situación y concluyó que podía aumentar su participación en el mercado, mediante del desarrollo de una estrategia que hiciera frente a la creciente competencia. Para elaborar la mejor alternativa recurrieron al apoyo del Centro Panamericano de Investigación e Innovación (CEPII) para que mediante el proyecto de Aceleración Empresarial se redefiniera el rumbo de la empresa.

El CEPII detectó mediante un análisis que el mejor diferenciador que podía ofrecer la empresa vs la competencia, era el tiempo de entrega. El eje estratégico para la empresa fue que sus clientes percibieran un tiempo de entrega menor al de sus competidores

Aunado al perfeccionamiento de funciones como la facturación, el almacenamiento y ventas, fue de suma importancia para lograr reducir el tiempo de entrega de producto.

Resultados de la aceleración

Permitió que 98 por ciento del volumen de los pedidos se entregara en 48 horas. Reqüiez logró enfrentar positivamente la crisis con un crecimiento en ventas de 20 por ciento, mientras que el resto del sector enfrentaba números rojos. Hoy en día Reqüiez vende indirectamente a Centroamérica y ya se están explorando las posibilidades de entrar al sur de Estados Unidos, para trabajar y expandir su mercado hacia este país.

b) Emporio sport.

Giro de la empresa: Venta de artículos deportivos.

Descripción de la empresa

Empresa familiar mexicana que fabrica y comercializa uniformes e implementos deportivos. Además de tener empresas relacionadas con el ramo, como la medicina deportiva, el equipamiento y la comercialización de artículos; la puesta en marcha de una constructora de áreas y desarrollos deportivos.

Historia de la empresa

Es una empresa cuyos orígenes se remontan a la década de 1950, cuando en el rumbo de la Merced, Don Bruno Cabrera Gómez comenzó a vender zapatos deportivos y balones en una accesoria del concurrido barrio comercial. Los años pasaron y el negocio tomó rumbos diferentes hasta que en 1994, ya con la administración en manos de la segunda y tercera generación de los Cabrera, la empresa centró sus esfuerzos en la producción y venta de uniformes deportivos y fue cuando se hizo necesario buscar un reenfoque mercadológico para encontrar nuevas oportunidades. En 2005 la empresa familiar reconoció que requería realizar un cambio de cómo hacían las cosas, pues las utilidades eran bajas y no tenían muy claro cómo mejorar su situación. Las opiniones estaban divididas al interior de la familia y esto complicaba la toma de decisiones.

Intervención de la aceleradora

Se diagnosticó que su problema para crecer estaba en la comercialización del producto; se efectuó un estudio de mercado para analizar la competencia y se identificó que los precios de Emporio Sport estaban por debajo de la media, pero con una calidad superior. Se percato que tenían un problema de enfoque mercadológico, de precio, sobre todo. Se creía que vender barato era la única alternativa, cuando en realidad, se tenía un producto de calidad, con diseños atractivos.

Las estrategias a seguir fueron buscar nuevos clientes que pudieran hacer compras por volumen como las escuelas y los sindicatos, pues las condiciones

del mercado ya habían cambiado, la época en que el mostrador del negocio era el eje de las ventas había quedado atrás, ahora había que salir y establecer relaciones comerciales con los posibles compradores

Llevar a cabo las innovaciones requirió de un cambio en el proceso interno de toma de decisiones, que permitiera ya no responder a caprichos familiares, sino a un gobierno corporativo con reglas y procedimientos.

Resultados de la aceleración.

Su cartera de clientes se ha ampliado, aunque siguen vendiendo al jugador llanero de fin de semana, ahora las compras importantes son hechas por los equipos patrocinados por bancos e instituciones de gobierno.

Las mejoras también llegaron a la tienda virtual de Emporio Sport que se ha convertido en un punto de venta muy importante para la empresa. Desde su sitio habilitado con herramientas para el e-commerce, se realizan compras desde diferentes ciudades del país y del extranjero: equipos de Houston, Inglaterra y Canadá, ya portan los uniformes de Emporio Sport. También, se reestructuró la gama de productos, incluyendo accesorios e iniciando promociones.

Las ventas aumentaron en 40 por ciento y la utilidad operativa se cuadruplicó. La productividad también se vio impactada positivamente, ya que se mejoró en un 35 por ciento. Se aumento el número de empleos de planta en 20 por ciento.

c) Metroscubicos.com

Giro de la empresa: Bienes raíces.

Descripción de la empresa

Empresa dedicada a la promoción de bienes raíces opera actualmente en México, a través de su portal metroscubicos.com, tiene 52 empleados y 900 clientes, genera ventas promedio de 40 millones de pesos, sus cuentas claves son los grandes bancos y los desarrolladores inmobiliarios.

Historia de la empresa

En marzo del 2000, Alonso juntó con sus amigos Francisco Acosta, David Ruiz, Juan Carlos de la Yata y a Heberto iniciaron la planeación del negocio. Para iniciar operaciones en enero 2001, ayudados por la aceleradora Endeavor para su éxito.

Intervención de la aceleradora.

Endeavor ayudo a metroscúbicos.com mediante la detección de oportunidades estratégicas que posicionaran a la empresa en el ramo inmobiliario, esto fue posible a través de Century21, mayor inmobiliaria a nivel nacional y que permitió a la empresa generar una estabilidad financiera.

Además de ayudar a tener una alianza muy importante con Televisa, lo cual le ayudo a la organización a generar mucho más capital y un crecimiento rápido, mediante el posicionamiento de la marca y la confianza que desprende estas agregaciones al negocio.

Resultados de la aceleración

Ser la única revista de clasificados inmobiliarios cien por ciento a color, tener campañas de televisión de más de 1 millón de dólares, concentran en sus páginas y en su portal de internet el 70 por ciento de la información inmobiliaria de la Ciudad de México, entre 15 y 20 por ciento a nivel nacional, además de generar ventas promedio por más de 4 millones de dólares anuales.

c) Sanvite

Giro de la empresa: Servicios Médicos.

Descripción de la empresa

Es una empresa tapatía que ofrece un novedoso concepto de servicios para la atención y el cuidado de la salud. Sus áreas de especialización son: Servicios de Medicina Preventiva, Servicios de Alimentación, Nutrición Clínica Especializada y atención Quirúrgica de Alta Complejidad

Historia de la empresa

Surge en el 2006 con servicios de prevención, promoción y educación para la salud enfocados a personas que buscan mantenerse sanas, hasta llegar al manejo

de enfermedades crónicas y de alta complejidad. El inicio de operaciones de Sanvite fue muy positivo, como empresa pionera en el ramo, sin embargo, la cultura de la prevención y cuidado de la salud en nuestra sociedad no está tan desarrollada. De ahí que el aspecto comercial resultara un reto y un punto estratégico para la organización.

Intervención de la aceleradora.

El diagnóstico del CEP II arrojó que la empresa tenía una gran dependencia económica de algunos clientes y que algunas áreas de negocio necesitaban mayor desarrollo. Por esta razón se diseñaron dos etapas para la Aceleración. Durante la primera se implementaron acciones para el diseño de competencias, en la que se definieron las descripciones de los puestos, el organigrama, así como la visión y la misión de la organización.. La segunda etapa de la Aceleración dio lugar al desarrollo del plan estratégico comercial

Resultados de la aceleración

Los resultados que obtuvo Sanvite a partir de la Aceleración Empresarial, fue un crecimiento anual en sus ventas de 35 por ciento del 2007 al 2008, además de que logró crecer su plantilla laboral en 60 por ciento entre 2006 y 2008. También logró disminuir la dependencia financiera de sus pacientes más importantes ya que aumentó su cartera de clientes, haciéndose una empresa con mayor certeza económica. Para el 2009, incrementó aproximadamente un 24 por ciento sus ventas con respecto al 2008.

d) Grupo FOGRA

Giro de la empresa: Impresión digital.

Descripción de la empresa

Una empresa especializada en comunicación impresa que cuenta con altos estándares de calidad, tanto en sus servicios al cliente como en el producto gráfico terminado.

Historia de la empresa

Grupo FOGRA tiene más de 25 años en el mercado, teniendo una estructura de PYME, y siendo líder del segmento casi desde el inicio de sus operaciones. FOGRA a pesar de su éxito se percata de varios problemas en la estructura y enfoque de mercado.

Intervención de la aceleradora.

En un primer acercamiento con la consultoría FOGRA cambia su visión a una de alto compromiso social con empleados, medio ambiente y comunidad, aspecto que hace a la firma de comunicación destacar entre sus competidores y resuelva la primera parte de sus problemas. Además de iniciar una filosofía social que se aplica en el día con día, pues no paga ningún sueldo que no sea, por lo menos, 35 por ciento arriba del salario mínimo, teniendo como meta una distribución más justa de los ingresos.

Una de las metodologías que se implementaron en FOGRA fue el sistema de truput, que es una herramienta muy útil al momento de cotizar y estimar los gastos. Esto ayudo a enfocar la venta hacia productos más rentables, lográndose una contribución marginal superior a la de los años anteriores.

Resultados de la aceleración

Creación de mecanismos para el manejo de información, así como la integración de un equipo de trabajo que tenga la capacidad de hablar el lenguaje de mercadotecnia de los clientes para que las ventas y la relación sean más exitosas. Reenfoco de los procesos comerciales y administrativos que lograron crear relaciones comerciales de largo plazo con empresas grandes y corporativos, los cuales aseguran el ingreso de recursos para FOGRA.

e) Bufete Sales Boyoli.

Giro de la empresa: Bufete de abogados.

Descripción de la empresa

Es una firma de asesoría legal especializada en el área laboral, que combina en sus servicios el poder de negociación, el conocimiento profundo de la materia y la

atención personalizada con una cada vez más creciente e importante cartera de clientes corporativos.

Historia de la empresa

Fundada en 2003 por Jorge Sales Boyoli presidente del bufete, desde unos inicios se buscaba lograr un crecimiento rápido en un mercado competido como lo es el derecho laboral, implicando un compromiso importante con la innovación en la calidad del servicio que presta a sus clientes. Por lo cual desde un principio el bufete empezó a crecer de manera acelerada siendo imposible eficientar los tiempos, sin embargo gracias a la aceleradora se mejoro estos procesos.

Intervención de la aceleradora.

Se enfocó en la eliminación de procesos redundantes y la capacitación a la alta dirección para aprender a delegar efectivamente; pero, sobre todo, se generó un cambio en los paradigmas mentales de cómo se deberían hacer las cosas, buscando un enfoque sistémico

Resultados de la aceleración

Crecimiento de clientes atendidos que pasó de 40 a 120 por ciento anual. La tasa de crecimiento en ventas subió de 30 a 40 por ciento de un año al otro. Se realizó una inversión importante en infraestructura, se estima que con ella se tendrá un crecimiento de hasta 0.8 por ciento más. Al mismo tiempo incrementó en 40 por ciento su número de empleados

f) REYCOX

Giro de la empresa: Fabricación de pinturas industriales

Descripción de la empresa

REYCOX, soluciones en color, dedicada a la producción de pigmentos y aditivos de alto desempeño para la industria de la construcción

Historia de la empresa

Inician operaciones como Depósito Ferretero de Fábrica, S.A. de C.V., en Morelia en 1997 y era conocido sólo por su razón social, dedicándose a la venta de

herramientas y artículos de ferretería, pero, el mercado fue demandando productos como pinturas y pigmentos de óxido de hierro los cuales desplazaron a las otras líneas. Debido a esto se dieron a la tarea de importar todas las pinturas, sin tener un margen de ganancia considerable, debido a que se compraban grandes volúmenes casi al contado, con un periodo largo de pago por compradores largo.

Intervención de la aceleradora.

Después del diagnóstico se identificó que la empresa se debía enfocar en el segmento de la industria de la construcción, desarrollar y posicionar una marca propia de productos con valor agregado. Con esto crean su propia línea de pinturas y cambian el nombre a REYCOX.

Resultados de la aceleración

Se aumentó la utilidad hasta 32 por ciento, reduciendo el volumen de la operación y las ventas, pero obteniendo mayor ganancia. Para 2009 creció la utilidad de 32 a 34 por ciento, porque las ventas se mantuvieron y el costo de operación disminuyó.

g) Hacienda Sepúlveda Hotel & Spa

Giro de la empresa: Hoteles de gran turismo.

Descripción de la empresa

Localizada en Lagos de Moreno, esta hacienda del siglo XVII es lo que se conoce como un “hotel destino”, ya que el recinto en sí es un atractivo turístico para los viajeros que buscan un sitio de descanso en la campiña. Cuenta con 320 hectáreas de sembradíos y agostaderos, además de amplios jardines y un pequeño lago artificial frente al casco de la hacienda. Tienen como principal mercado a los huéspedes que provienen de ciudades cercanas como León, San Luis Potosí, Aguascalientes y Guadalajara; y cada vez más de la Ciudad de México y el extranjero.

Historia de la empresa

Sus orígenes se remontan a 1684, y por sus dominios han pasado próceres como Miguel Hidalgo y Costilla y Pancho Villa. Se considera a sí mismos como una empresa turística familiar, contando con un producto hotelero completo pero, al mismo tiempo alejado de los mercados turísticos tradicionales, haciendo difícil conservar una ocupación constante todos los días de la semana; los altos costos de operación mantenían el flujo de efectivo en problemas, sobre todo durante temporada baja.

Intervención de la aceleradora.

Se trabajó en el rediseño de la imagen institucional y se creó la campaña publicitaria “Experimenta nuevas sensaciones”, con mensajes orientados a mostrar, más que un hotel, un lugar donde la gente puede deleitar sus sentidos y vivir gratas experiencias, logrando así la promoción mediante operadores mayoristas y agencias de viajes.

Resultados de la aceleración

Hotel & Spa creció en un 10 por ciento en ventas durante el 2008, y un 15 por ciento el siguiente año. Incrementado su capacidad instalada en términos de hospedaje en 50 por ciento.

h) Plastomex

Giro de la empresa: Manufactura de plástico.

Descripción de la empresa

Empresa dedicada a la manufactura de plástico, en especial de cajas de plástico de polipropileno sopladas y torcidas, usadas para la floricultura y agricultura.

Historia de la empresa

Fundada por Laura López y Salvador Orduña, en el año de 1995, con una estructura de empresa pequeña y maquinaria de segunda mano, los procesos comerciales con los que contaban eran muy sencillos, se limitaban a la venta

telefónica directa con los agro-productores, y la distribución era mediante el transporte público de carga.

Poco a poco el negocio creció, dejó de ser la micro empresa de una persona física para convertirse, en 1999, en una sociedad anónima: Industria Cordelera Mexicana, S.A. de C.V., bajo la marca de Incomex. El crecimiento importante para la compañía se logró al tomar la decisión de incursionar en un nuevo producto completamente diferente al de los hilados, el de la caja de plástico para empacar frutas y verduras. El proyecto requería de una inversión importante, por lo que se buscó un socio para la adquisición de la maquinaria. En 2007, la transformación de la empresa se dio gracias a este nuevo producto, contratando más personal

Intervención de la aceleradora.

En 2009 el socio decide abandonar a la empresa, por lo cual la aceleradora interviene para la búsqueda de capital y una continuidad en la aceleración. Se desarrolló una nueva imagen de marca que ayudó a posicionar sus productos en el mercado; así nació Plastomex con identidad corporativa orientada a ser mejor reconocida y recordada por los clientes. Además de que se institucionalizó la empresa, delegando funciones y creando manuales de operación para un mayor desempeño de la fábrica.

Resultados de la aceleración

La cartera de clientes aumentó en un 40 por ciento; las ventas alcanzadas durante 2009 fueron 25 por ciento mayores a las del año anterior, y la utilidad tuvo un crecimiento similar. La planta de trabajadores aumentó en 58 por ciento. En cuanto a su administración, tiene un mayor control con procesos bien definidos y mayor eficiencia.

i) Café punta del cielo

Giro de la empresa: Comercialización de café.

Descripción de la empresa

Es una empresa dedicada a la comercialización de café 100% mexicano, de altura, producido en Oaxaca y tostado en México DF. Lo hace a través de tres

canales: venta de café preparado al cliente en cafeterías propias y franquiciadas en las principales ciudades del país; venta de café molido o en grano, enlatado o en pods, preparado o natural, en tiendas de conveniencia y supermercados; y ventas de cafeteras de alto desempeño y café a corporativos, aerolíneas, restaurantes y hoteles.

Historia de la empresa

Empieza con Pablo González Cid emprendedor, que después de que su familia tiene una franquicia de café Gloria jeans, decide innovar y emprender su propio negocio. Con ayuda de capital de la familia y un plan de negocios que requirió más de 6 meses en su elaboración, inicia operaciones en el 2004, con su primer tienda en Masaryk sobre Polanco.

Intervención de la aceleradora.

Endeavor ayuda a este emprendedor a crear una marca diferenciada, dándole valor al producto de manera en que se crean pods de café, nuevos empaques, además de seguir la estrategia de buscar vender a chefs y no ha compradores de las organizaciones, es decir hacer reconocer primero por el experto para que este presione a su vez a la organización ofreciendo así calidad sobre precio.

Resultados de la aceleración

Actualmente cuenta con más de 160 empleados, más de 500 clientes mayoristas, con ventas promedio al año de 6 millones de dólares(hasta 2006),contando con cuentas clave como Aeroméxico, Mexicana, Wal-Mart, Comercial Mexicana, Grupo Posadas, Gigante, Superama.

Como se analiza en cada uno de los nueve casos de empresas aceleradas, el componente familiar juega un papel importante, al igual que el enfoque de mercado ayuda a mejorar su gestión y a redefinir el camino para una mejor gestión. Es claro señalar los siguientes puntos como conclusión de estos nueve casos:

- Cada empresa debe definir un rumbo particular, donde cada actor de la empresa no represente una barrera si no un aliciente para el lograr los objetivos.
- Se adoptan visión y planificación estratégica a largo plazo.
- Se adoptan toma de decisiones rápidas, por la proximidad de propiedad y administración.
- La empresa debe adecuarse al mercado y no viceversa, es necesario el desarrollo de un análisis claro que nos permita adecuarnos al mercado a largo plazo.
- Se distinguen estabilidad en los principios básicos de la empresa y en las líneas de estrategia.
- Ventas en torno a clientes con gran capacidad de adquisición.
- Existe una armonía familiar que permite generar un adecuado para el desarrollo de estrategias.
- Existe una primacía en la calidad de los productos en las empresas gacela.
- Ser gacela trae consigo establecimientos de estructuras y de procesos efectivos.
- Ser gacela y permanecer en el tiempo, requiere una continua reevaluación de procesos y de decisiones, es decir procesos y decisiones dinámicas en el tiempo.
- Debe de existir una correcta estimación de costos y gastos.

3.4. Conclusiones

Las implicaciones de las PYMES familiares en el mundo son bastas, desde el empleo hasta la participación en el PIB de los países, jugando un papel preponderante en este estudio. El empleo que generan estas en el mundo dentro de los distintitos países varía, teniendo un promedio de un sesenta por ciento , teniendo una participación en el PIB promedio dentro de los países de ochenta por

ciento, en México generan un gran número de empleos sin tener aún un dato preciso de esto, al igual participando de una manera importante en el PIB sin tener aún una cifra precisa, debido a la nula medición por parte de los organismos correspondientes de estas.

Para las empresas gacela se conoce que a pesar de que es necesario seguir una metodología que permita el desarrollo y conversión a gacela, debido a que como se ha estudiado no existe una metodología única, pero sí una perspectiva común en el desarrollo, la cual es: un diagnóstico del sistema, realización de estrategias particulares enfocadas al mercado y una intervención por estructura del sistema. Al igual se ha entendido, durante todos los casos analizados que no existen estrategias comunes, ni únicas para el desarrollo de cada empresa, por el contrario se sugiere la adopción de estrategias particulares enfocadas por nicho de mercado, teniendo la particularidad de que estas sean estables con respecto a los principios básicos y a las líneas estratégicas. A pesar de esto y de acuerdo a los casos y a la bibliografía de este estudio, se puede determinar que los componentes clave que determina a una empresa gacela son:

- El compromiso del dueño(s), para permitir y lograr el cambio en la organización
- Enfoques de análisis dinámicos enfocados al mercado que permitan aprovechar capacidades de la empresa familiar en el mercado.
- Toma de decisiones por un gobierno corporativo.
- Ventas en torno a grandes clientes.
- Establecimiento de sistemas y estructuras.
- Correcta estimación de costos y gastos.
- Calidad óptima del producto.
- Adopción de rápidas decisiones por la proximidad entre propiedad y administración.
- Innovación y adaptabilidad ante cualquier cambio.

4. CAPÍTULO IV PROPUESTA DE DISEÑO ADMINISTRATIVO ESTRATÉGICO.

Establecido un marco referencial apoyado fundamentalmente en trabajos de investigación de campo; en este capítulo se desarrolla una propuesta de diseño administrativo-estratégico para convertir las PYMES familiares en empresas gacela. Dado que el estudio es experimental y documental, la propuesta que se genera en este capítulo es a nivel teórico dando pauta a que en el siguiente capítulo se aplique esta propuesta.

La propuesta que se construye a continuación será para organizaciones que cumplan los siguientes supuestos:

- Organizaciones PYMES, que sean familiares en sentido restringido .
- PYMES familiares donde el director de la empresa familiar y los involucrados estén comprometido con el cambio.
- Empresas cuyo monto de ventas facturadas sea menor de 10 millones de pesos y participen en mercados donde los productos sean “ bienes normales”.
- PYMES familiares donde la propiedad sea de un consorcio de primos o en su caso de sociedad de hermanos.
- PYMES familiares donde no se de aún un cambio de proceso generacional y de sucesión de dirección.
- Empresas que no sean de nueva creación, es decir que estén en la etapa de madurez.
- Empresas que no hayan sido tratadas bajo ninguna metodología y sea la primera vez que son asesorados en una consultoría.

4.1. Construcción de la propuesta.

Se debe entender cuatro puntos básicos, que hasta ahora se han manejado durante la presente investigación:

1. La PYME familiar no puede dejar a un lado el subsistema familia por más profesional que esta sea.
2. La empresa familiar y las PYMES familiares sí tiene ventajas competitivas que deben ser explotadas, y que no deben ser opacadas por las desventajas y problemas comunes que estas manejan.
3. El impacto que tienen la familia en cada proceso administrativo y en cada área es crucial para el éxito o fracaso de la empresa.
4. La PYME familiar debe ser capaz de identificar no solo las necesidades de la organización, también debe identificar las necesidades de manera correcta del mercado en que compete.

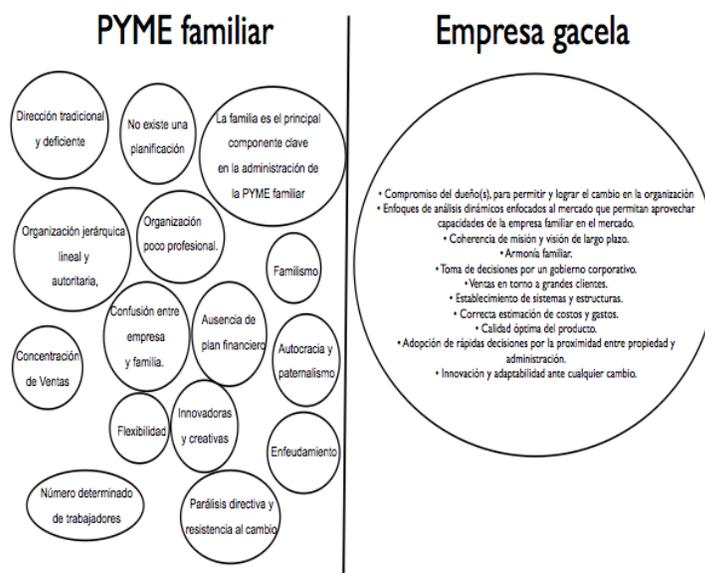
Con base a estos cuatro puntos básicos, se puede dar cabida a las siguientes afirmaciones:

- La empresa y la familia son sistemas dependientes, ciertamente de naturaleza opuesta pero complementarios.
- La dependencia que generan cada uno de estos subsistemas deriva en una sobre estructura administrativa, que más haya de generar problemas propios del subsistema, dificulta una plena visión de los efectos que, esta sobre estructura administrativa, tiene sobre el desarrollo de la empresa.
- El desarrollo de la empresa y sus efectos deben de ser medidos, debido a que no existe aún un método no financiero para identificar el desarrollo de las empresas familiares que indique el ritmo de la empresa.

- Con base a una identificación exacta del desarrollo de la empresa, se pueden identificar recursos y darles una dirección precisa por área de ésta.
- Sin embargo el darle un curso de acción a estos recursos por área, debe de estar bajo la constante vigilancia de la estructura administrativa, aprovechando las ventajas competitivas.
- El aprovechamiento de cada una de las ventajas debe estar en función de lo que requiere el mercado, en gran medida de esto depende el éxito del negocio.
- Ciertamente la escasez de una herramienta que permita controlar y retroalimentar este procesos, genera una escasez que debe de ser atendida si se desea llegar a buen termino.

Esto pone bien claro que para empezar el proceso se debe tomar en cuenta la empresa y la familia, la manera en que existe un grado de afectación uno sobre otro esto con el objetivo de pasar de PYME familiar a empresa gacela, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 4-1 “PYME familiar VS Empresa Gacela”

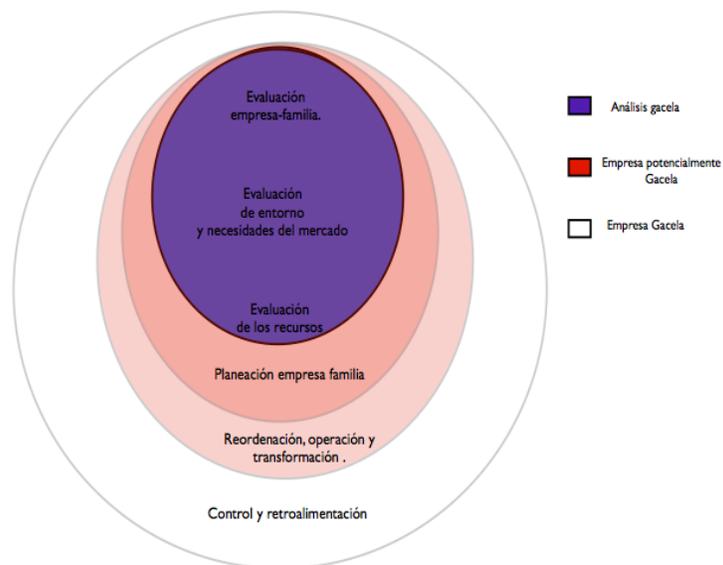


Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 4-1 muestra por un lado las distintas características que definen a una PYME familiar típica y a una empresa gacela. Es decir los elementos clave que permiten ser gacela y los elementos clave que nos están impidiendo serlo, esto resultado de las distintas investigaciones de literatura y de campo realizadas. Sin embargo se debe realizar una planeación administrativa financiera, para determinar el cómo se va a transitar de una PYME familiar a una empresa gacela.

Por lo tanto se genera la siguiente propuesta:

Figura 4-2 “Propuesta de diseño administrativo estratégico para convertirse en una empresa gacela.”



Fuente: Elaboración propia

Con base a la Figura 4-2 se puede observar que la propuesta de diseño administrativo estratégico, consiste en una administración estratégica global, es decir una visión administrativa estratégica que trata de consolidar y unir cada uno de los subsistemas a razón de llevarlos a una dirección definida y condensada, con el objeto de adquirir los elementos clave de una empresa gacela

Con base a la Figura 4-2 el primer paso es evaluar en que grado empresa- familia se afectan, para ver si existe el equilibrio o no del sistema total. Generando una primera capa llamada: “Evaluación empresa-familia”.

Sin embargo a pesar de saber como se encuentra el sistema total, es necesario evaluar de manera rápida los recursos, y verificar realmente si el sistema no esta

afectando la estructura financiera de la empresa. Para poder establecer si existe una armonía o no en la totalidad, por lo cual se genera una segunda capa llamada: “Evaluación de los recursos”.

Dos capas que indican ¿Dónde y como estamos? en el entorno, pese a estos dos avances es necesario identificar de manera paralela: ¿Qué es lo que requiere el entorno? y ¿Cómo estamos respondiendo ante lo que requiere éste?, esta siguiente capa permitirá complementar el eje empresa-familia con el eje dinamismo del mercado y requerimientos de este. Por lo cual la capa paralela a estas dos sería : Evaluación de entorno y necesidades del mercado

A partir de estas evaluaciones, es necesario empezar a diseñar para enfocar la empresa en los requerimientos del mercado, pero en este punto es importante entender y recordar que el principal sistema que afecta a la empresa es la familia, por lo cual se debe saber primero de que ventajas gozamos y como explotarlas para por lo cual se genera la capa de: planeación empresa-familia.

Esta capa además de indicar el futuro deseado incorpora las demás capas, haciendo de esta una estructura sólida sobre la cual empezar a generar la siguiente capa: reordenación, transformación y operación. En esta capa se genera la preparación y la implementación de las estrategias de la empresa sin dejar aún lado su operatividad.

Por último y no menos importante, el control y la retroalimentación pieza clave, para que el subsistema se siga en constante movimiento y mejore las capacidades de todo el sistema.

4.2. Análisis de la propuesta.

Con base al anterior esquema general se analiza y se desarrolla la manera en que estos propuesta debe ser llevada acabo. Sin embargo y pese a que no se encuentra de manera implícita en el esquema, existe un paso previo al desarrollo de este diseño, el cual consiste en:

- Sentar a todas las personas de la familia involucradas en la empresa.

- Una vez reunidos votar si se desea mejorar las ganancias de la empresa, a costa de seguir procedimientos y operaciones que puedan afectar los intereses propios mejorando los globales en un futuro.
- En caso de que todas las personas de la familia involucradas en la empresa estén de común acuerdo se podrá empezar con el diseño administrativo, en caso contrario será imposible empezar el proceso.

Por lo tanto el primer paso después de esta etapa sería:

I. Evaluación empresa- familia

La evaluación de la empresa y familia, consiste en 3 fases: evaluación de modelo de negocio, evaluación de armonía familiar y evaluación de ventajas competitivas.

Fase 1. Evaluación de modelo de negocio

La evaluación del modelo de negocio, debe responder a la siguiente pregunta: ¿Con el negocio actual puedo seguir generando beneficios netos mayores?, de ser negativa la respuesta se debe reconsiderar el modelo de negocio actual y formular distintos modelos de negocios que puedan dar mayores beneficios netos, de acuerdo con la evaluación del entorno y de recursos.

En caso de ser afirmativa la respuesta, se debe complementar el ¿cómo lograr mayores beneficios?, con las evaluaciones de entorno y recursos.

Fase 2. Evaluación de armonía familiar

La evaluación de la armonía familiar consiste en usar el diagnóstico armónico de Imanol Belestauguigoitia¹⁴⁵, con el cual se tiene como objetivo saber como afecta la familia a la empresa, si esta última se encuentra en armonía y de no ser así que esta pasando dentro de la misma para que no se generen estas situaciones. Es decir permitirá saber si se tiene la armonía familiar dentro de la empresa, condición necesaria para el desarrollo de empresa gacela.

Es importante señalar que la evaluación de este cuestionario puede dar los siguientes resultados:

¹⁴⁵ Véase anexos.

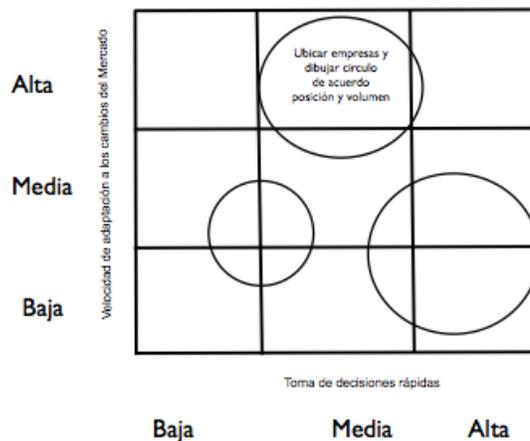
- Una calificación entre 120- 150, indica un buen desarrollo en todos los ámbitos de la empresa.
- Una calificación entre 90-119 la empresa esta en vías de profesionalización.
- Una calificación entre 60-80 la empresa necesita cambios importantes, para lograr una forma armónica.
- Calificación menor a 60 la empresa esta lejos de una armonía.

Con base a estos resultados la familia evaluará que medidas son necesarias para empezar a trabajar la correcta armonía familiar. Es decir a partir de esta evaluación se generará la primera estrategia para lograr la armonía familiar, siendo principal objetivo la creación de un gobierno corporativo para futuras implementaciones de demás estrategias y logros de objetivos.

Fase 3. Evaluación de ventajas competitivas

Una vez evaluado el modelo de negocio y la armonía familiar, es necesario evaluar de que ventajas competitivas goza la empresa, por lo cual se han generado mapas estratégicos de las ventaja competitiva de la siguiente manera

Figura 4-3 Mapeo estratégico “Cambio del mercado-Toma de decisiones”



Fuente: Elaboración propia

La Figura 4-3 muestra como debe de ser localizado nuestra empresa con respecto a la competencia, en una escala por eje de: baja, media alta. Donde baja representa poca o nula presencia de la característica y alta presencia absoluta de esta, para poder ubicar a nuestra empresa y a nuestros competidores, debemos de realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se adapta mi empresa para responder a los cambios del Mercado?
- ¿Qué tan frecuente mi empresa toma decisiones para responder a los cambios?
- ¿La velocidad a la que se adaptan la competencia es mayor a la de nosotros?
- ¿La toma de decisiones de las otras empresas es mayor a la de nosotros?

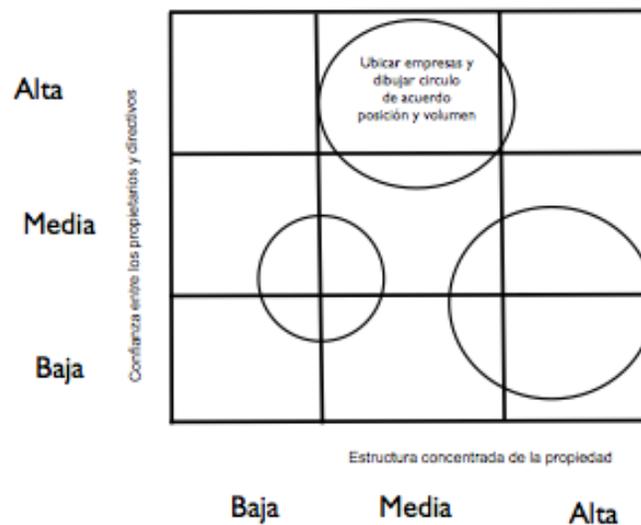
Las combinaciones posibles y las interpretaciones de cada combinación son las siguientes:

- Baja- Baja.-es imposible tomar decisiones rápidas en la organización, además de que la velocidad de adaptación al mercado responde de manera tardía, trae consigo un grave problema de dirección y de posible cierre de la empresa.
- Baja-Media.-Una velocidad de adaptación baja y una toma de decisiones media, traen consigo problemas de frustración, indica que no toda la culpa esta en la dirección y en el curso de acción, quizá no este bien identificado lo que el mercado demanda, por lo cual es necesario considerar si tenemos lo necesario para la adaptación.
- Baja- Alta.-Una velocidad alta y una toma de decisiones baja, es sinónimo de que en la dirección las cosas se hacen bien y se responde a lo que el mercado considera como demandante, pero no se cuenta con la estructura tanto física, económica o administrativa para hacerle frente al mercado.

- Media- Baja.-Adaptación media y toma de decisiones baja, empresa que se encuentra con una capacidad suficiente, y quizá este mermada por la rapidez toma de decisiones baja, lo cual habla de una estructura administrativa que afecta de manera directa el desempeño de la empresa.
- Media- Media.-Resultados medios en las dos características indicio de que existen más factores que no permiten el uso de la totalidad del sistema, como puede ser liquidez para adaptarse al mercado, decisiones inmediatas que tienen que ser consensadas y no permiten una rápida acción.
- Media-Alta.- Velocidad de adaptación media con una toma de decisión alta, implica que la organización y sus estructura necesita detallar con mayo precisión los impedimentos de responder eficientemente al mercado, siendo que se maneja de manera exitosa la toma de decisiones.
- Alta- Baja.-Alta velocidad de adaptación y una baja en la manera en que se toman las decisiones, indica un desempeño pobre por parte del subsistema empresa-familia, quizá teniendo ciertos conflictos familiares que no desarrollen de manera plena la organización.
- Alta- Media.- Uno de los escenarios más favorables, debido a que solo encuentran impedimentos de corte administrativo-familiar, que impiden el desempeño exitoso, sin embargo no están mermadas sus capacidades, siendo perfectible la organización de lograr objetivos altos.
- Alta- Alta.-El escenario ideal donde la organización es gacela, debido a que responde de manera rápida a cualquier cambio, sin dejar de ganar y continuando con el crecimiento.

Una vez contestadas estas preguntas el empresario y localizada la empresa en el primer mapa, será capaz de ubicar a la empresa y a sus competidores, para generar objetivos específicos para explotar estas ventajas. De igual manera se hará para los siguientes dos mapas:

Figura 4-4 Mapeo estratégico “Confianza-estructura”



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo las preguntas que se harán para poder construir este mapa son las siguientes:

- ¿La estructura actual permite un sano clima organizacional?
- ¿Existe la confianza adecuada para un desarrollo óptimo con la actual estructura?

Dado este panorama los escenarios posibles en este mapa son:

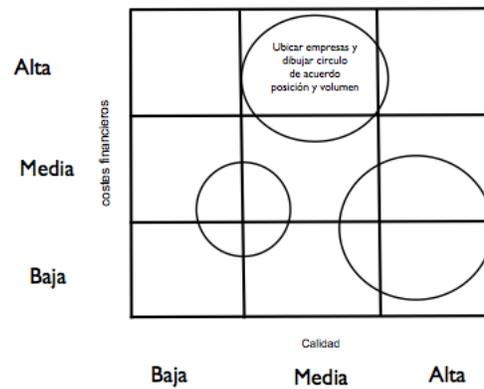
- Baja- Baja.-Baja confianza entre los directivos y una concentración de la propiedad, es un escenario pésimo para una organización que desea crecer, se debe trabajar en este cuadrante para aminorar cada una de estas deficiencias de manera paulatina y gradual.
- Baja-Media.- Directivos con baja confianza y una concentración media indica un escenario quizá un poco más complicado que el anterior, esto se debe a que es más fácil poner de acuerdo a 3 personas que a 6.
- Baja- Alta.-El peor escenario que se puede presentar, pocos propietarios y poca confianza, quizá este escenario sea el único escenario en donde se tenga que trabajar directamente en relaciones interpersonales a corto plazo y de manera continua, si es que se desea la mejora de la

organización; o bien en todo caso seguir la estrategia de institucionalización, sin embargo esta estrategia no dejaría explotar demás ventajas competitivas de la PYME familiar.

- Media- Baja.- Confianza media y una concentración de propiedad baja, un escenario explotable para empezar a generar ambiente laboral adecuado y estrategias orientadas a sucesión de la empresa familiar.
- Media- Media.-Escenario donde el ideal sería aumentar la confianza y seguir con la estructura de propiedad media.
- Media-Alta.- Confianza media y concentración de propiedad alta, un escenario que debe trabajar a relaciones interpersonales de mayor confianza y mecanismos que generen estas, ya que puede la concentración puede hacer que la confianza disminuya con el paso del tiempo.
- Alta- Baja.- Alta confianza con una baja de la concentración de la propiedad, indica una empresa con años en el mercado donde cada día las relaciones interpersonales amenazan la confianza y seguridad de la empresa, se deben crear de manera urgente los mecanismos protocolarios para que la continuidad de la empresa no sea mermada por la concentración.
- Alta- Media.- Una empresa en este escenario presenta un escenario ideal para empezar a generar herramientas para continuidad y éxito, aprovechando las ventajas de empresa familiar y previendo de futuros riesgos.
- Alta- Alta.-Un escenario regular, empresas que siguen siendo dirigidas por pocos, quizá teniendo el riesgo de que el éxito de la empresa se deba a esos pocos, por lo cual se sugiere empezar la introducción de gobierno corporativo, para que la empresa sea autónoma sin dependencia de la estructura que impida el crecimiento del sistema.

Por último para explotar las últimas ventajas competitivas, será necesario el siguiente mapa:

Figura 4-5 Mapeo estratégico “Costo-calidad”



Fuente: Elaboración propia

Las preguntas a responder serán las siguientes:

- ¿Mis costos responden a una buena calidad del producto?
- ¿Respecto a los competidores como se encuentran mis costos y mi calidad?
- ¿De que manera afecta la disminución de costos a mi calidad?
- ¿Tengo la suficiente calidad para ser competitivo dentro del mercado?

Dado esto los escenarios posibles son:

- Baja- Baja.-Baja costos con baja calidad, no siempre es un escenario malo, siempre y cuando contrastemos con lo que el mercado demanda, es decir la industria en que se encuentre la empresa.
- Baja-Media.- Bajos costos con calidad media, indica que debemos de empezar a encontrar elementos que sean diferenciador del producto, que permitan al producto seguir en el mercado, esto basado en lo que se oferte y demande en el mismo.
- Baja- Alta.-El escenario óptimo donde el costo es bajo y la calidad óptima, sin embargo pese a este escenario es recomendable seguir con

diferenciadores del producto porque los costos no pueden ser bajos para siempre.

- Media- Baja.- Costo medios y calidad baja, indicio de que quizá estemos desperdiciando recursos en el producto o servicio, es necesario contrastar con lo que se ofrece y demanda, debido a que la empresa puede estar en una industria de calidad baja, sin embargo si se quiere seguir con costes medios y calidad baja, esto no asegura éxito a largo plazo.
- Media- Media.-Costos medios con calidad media, importante evaluar si el mercado(demanda) así requiere productos medios a costes medios, debido a que el estancamiento en este escenario es previsible si no se mejora uno de las dos ventajas .
- Media-Alta.- Escenario quizá mejorable en cuanto a costos, sin perder de vista lo que ofrecen los demás competidores.
- Alta- Baja.- Escenario urgente para intervenir, debido a que tener costos altísimos con una calidad de producto baja, se debe poner atención en el principal detonante de estas características, y saber si es realmente lo que demanda el mercado.
- Alta- Media.- Altos costos y una calidad media, quizá indiquen en primera instancia algo malo, sin embargo es posible entender que la situación siempre mejorará con una calidad alta, si es que la empresa y el mercado así generan mayores ventas a la empresa.
- Alta- Alta.-Quizá un escenario que solo se pueda definir y contrastar una vez que se sepa que es lo que demanda el mercado y las condiciones de este, sin embargo si el mercado requiere costos bajos y calidad baja, este escenario sería el peor para la empresa que así lo requiriera.

Una vez contruidos estos mapas y con la información de correspondida de los otros dos evaluaciones, es posible plantear objetivos para responder a cada una de las necesidades de la empresa, por lo cual se sugiere generar una lista de

preobjetivos de acuerdo a este análisis, sin embargo aún falta las siguientes dos evaluaciones que indiquen cuales objetivos son posibles y cuales no. Esta primera evaluación debe de ser llevada acabo en un tiempo no mayor a 2 semanas, debido a que un tiempo mayor generaría estancamiento en los procesos posteriores.

II. Evaluación de entorno y necesidades del mercado

La evaluación del entorno y necesidades del mercado parte de saber: ¿qué hacemos y que requiere el mercado?, a partir de estas dos sencillas cuestiones podemos traducir en que demanda el mercado y que ofrecemos, oferta y demanda. El primer paso es localizar en que industria trabajamos, recordando los componentes de la oferta y demanda ya descritos con anterioridad, el siguiente paso sería definir por lista y por factor como estamos orientados y que se esta ofertando, de la siguiente manera:

Tabla 4.1” Evaluación de entorno y necesidades del mercado”

Demanda	Oferta
<p>Gustos y preferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumerar marcas que son compradas por arriba y por debajo de la de usted • De mayor a menor enumere los atributos de estas marcas • Valore si estos atributos son suficientes en el mercado, y pregunte ¿qué más puede necesitar el mercado que no cubran todas estas marcas ni la de usted? 	<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar respecto al promedio, como se encuentra en infraestructura nuestra empresa. • Saber si somos capaces de lograr cubrir las necesidades del mercado con la tecnología con la que se cuenta.
<p>Precios de sustitutos y de los complementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compare cuales son los sustitutos más cercanos, y como se encuentra en cuanto a precio y calidad. • Valore si el producto es competitivo en cuantos precio-calidad. 	<p>Precios de factores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo-calidad ofrecemos un buen producto. • En relación a nuestros competidores como se encuentran nuestros costos.
<p>Expectativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Use todos los medios de información necesarios para entender que más necesita el mercado, y que otros atributos 	<p>Número de oferentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quienes son mis principales competidores. • Ventajas que tengo sobre ellos.

<p>puede ofrecer.</p> <ul style="list-style-type: none"> No deje de observar que están pasando en los mercados extranjeros con los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventajas que tienen sobre mí.
<p>Población</p> <ul style="list-style-type: none"> Mercado meta al que se esta vendiendo, observar si este mercado tiene potencial de seguir creciendo, de lo contrario identificar otros mercados posibles de explotación. 	<p>Expectativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Tener en cuenta cuanto más puede crecer el mercado, y que tanto esperamos tener de este. Saber si se puede incursionar en otro mercado. <p>Meteorología</p> <ul style="list-style-type: none"> Tomar en cuenta si factores ambientales influyen sobre lo que se ofrece en el mercado. De ser positiva la influencia sobre lo que se ofrece, tomar en cuenta los riesgos que representa.

Fuente: Elaboración propia

Una vez llenada esta evaluación ,se debe de responder lo siguiente:¿Estamos ofreciendo lo que el mercado demanda?, ya sea la respuesta positiva, se deben enumerar de que manera sí lo logramos y como se puede mejorar(generación de objetivos).En caso contrario se debe de saber ¿Porqué no se logra? y plantear objetivos que nos permitan responder a estas necesidades.

III. Evaluación de los recursos

La evaluación de los recursos consiste en dos partes: la primera realizar un chequeo general del sistema a través del lenguaje matemático presentado en el capítulo anterior, con este chequeo rápido se cumple el objetivo de saber en donde estamos y que afectaciones tiene el sistema sobre nuestro desarrollo. Y la segunda parte consiste en realizar las siguientes razones financieras:

- Liquidez.
- Matriz de cobranza.
- Deuda.

- Cobertura.
- Rentabilidad.
- Valor de mercado.
- Pérdidas y ganancias.

El objetivo de esta segunda parte de la evaluación es saber si realmente se puede cumplir los objetivos planteados y aterrizar de manera táctica cuales objetivos son factibles y cuales no.

Sin embargo en este punto y con la lista de objetivos que se deseen realizar y cuales no se pueden realizar debido a falta de recursos. Se debe evaluar fuentes de financiamiento con: capital propio o externo. Dejando a consideración el costo-beneficio que esto pueda traer a la organización.

IV. Planeación empresa- familia

Una vez evaluado y requisitado lo que se puede hacer y lo que no, se debe de asumir la posición de la empresa y de lo que se quiere ser, es decir los objetivos y estrategias se subordinaran a nuestra construcción de misión y visión de nuestra empresa, por lo cual la manera de construir la visión y la misión de la empresa será la siguiente:

- Misión y visión.- se deberá no solo considerar los aspectos básicos que la generan, al igual se consideraran cada uno de los actores de la empresa familiar, que tengan participación dentro de la empresa. Teniendo como objetivo generar una misma perspectiva. Es decir, cuando se forme la misión y visión , se deberá reunir a cada uno de los integrantes, para preguntar y consensar que esperan de la empresa, y quienes son. Bajo estas dos premisas, se deberá de formular una hoja de compromisos empresa-familia donde se determinarán , compromisos y políticas, haciendo más fácil la retroalimentación y aliviando de culpas en el momento de algún fracaso.

Un primer formato que se propone en este punto, para lograr este punto es el siguiente:

Tabla 4.2 “Cuestionario de consenso”

NOMBRE DEL FAMILIAR:
PUESTO QUE OCUPA:
DESCRIBA LO QUE LA EMPRESA HACE:
¿QUÉ ES LO QUE ESPERO EN ESTE MOMENTO DE LA EMPRESA?
¿QUE ESPERA QUE HAGA LA EMPRESA EN UN FUTURO?
¿QUÉ BENEFICIOS ESPERA DE LA EMPRESA? Y ¿DE QUE MANERA ESTA DISPUESTO A COMPROMETERSE CON LA EMPRESA PARA ESPERAR ESTOS BENEFICIOS?
ENUMERE LAS PRINCIPALES VALORES QUE SON IMPORTANTES PARA USTED.

Fuente: Elaboración propia

Después de este breve cuestionario, entre cada uno de los involucrados se proseguirá a un consenso de cada uno de estos puntos, haciendo una lista donde se describa:

1. Misión de la empresa-familia
2. Visión de empresa-familia
3. Valores que regirán las decisiones empresariales
4. Compromisos que adquiere la familia con la empresa

V. Reordenación, operación y transformación.

Como es del conocimiento del lector, es necesaria una implementación es un punto crucial para el desarrollo de cualquier empresa, a pesar de esta necesidad, durante la investigación no se encontró investigaciones referentes a este punto sin embargo, si se encontró literatura que nos dictamina cuales son los problemas a partir de este punto. Por lo cual se sugiere dentro de la investigación ahondar, por una implementación de reordenación, operación y transformación.

Cuando se habla de una reordenación, operación y transformación, se referirá al hecho de implementar cada una de las líneas de acción, a partir de los distintos grupos o áreas que se hayan observado en la organización.

La reordenación es la primera parte de la implementación en esta se debe llevar a cabo el primer objetivo el cual es la formación de gobierno corporativo. Se define como reordenación debido a que la parte estructural que es la familia y la empresa será ordenada con el fin de empezar los procesos estructurales que permitan el desarrollo de los demás objetivos. Se tiene un tiempo estimado de reordenación de 7 meses como máximo.

La operación es paralela a la reordenación, sin embargo después del cambio estructural de la empresa- Gobierno corporativo- es necesario, empezar a utilizar y seguir las demás líneas de acción generadas con el objetivo de pasar a la siguiente etapa la transformación.

La transformación es la etapa donde se desarrollan todos y cada uno de los elementos clave que hacen a una empresa gacela, siendo este el principal punto de desarrollo para la investigación, en esta etapa de transformación es necesario cumplir con los objetivos fundamentales expuestos anteriormente, esto se debe a que en esta etapa únicamente serán desarrollados los objetivos planteados con anterioridad y que fueron resultado de las evaluaciones hechas.

La discriminación, que se presenta en este proceso, se debe principalmente al factor clave que es la familia en la administración de la empresa, es decir se debe entender que para lograr cualquier beneficio en la empresa, se debe resolver en primer momento todo lo que afecte a los actores dentro de esta, y que pueda en algún momento presentar una traba para la implementación de las mismas, por el contrario con este proceso se busca fortalecer y encontrar el punto de equilibrio familia- empresa capaz de llevar a buen término todas las estrategias de la empresa.

VI. Control y retroalimentación.

Independientemente a cualquier punto de planeación e implementación de estrategias, el control por parte de la familia se debe hacer presente en la organización, este control no debe entenderse como un nepotismo total , por el contrario debe ser correspondiente al ceno familiar donde el control realizado en este tipo de núcleos es de aprendizaje continuo y de liderazgo, seguido de una retroalimentación constante de cada uno de los miembros.

Por lo cual se sugiere que el control sea ejercido, por un solo miembro de el consorcio de primos o sociedad de hermanos, debido a que es muy usual el control por parte de toda la familia, impidiendo y entorpeciendo esta tarea. Sin embargo la retroalimentación deberá ser planteada en cada reunión, a fin de que no se deje aún lado el carácter objetivo de este ejercicio.

4.3. Conclusiones

Se ha desarrollado un sistema administrativo estratégico para las PYMES familiares, teniendo en cuenta que es un desarrollo teórico no se puede determinar si este diseño podrá convertir a las PYMES empresas en gacela. Sin embargo el enfoque de maximización de este diseño, pretende y no deja aún lado que sea posible convertir las PYMES familiares en empresas gacela. La aportación hecha en este capítulo, lleva a entender y tener un primer acercamiento a un diseño para PYMES familiares específicas, distinguiéndolas de las no familiares y explotando las ventajas de las cuales gozan estas. Creando pautas para líneas de acción sólidas, e implementaciones coherentes de acuerdo al sistema donde se trabajen estas, particularizando por primera vez diseños administrativos estratégicos de PYMES familiares que permitan un mayor dinamismo de estas en la economía.

5. CAPÍTULO V BAR 101 VUELVE A LA VIDA.

El objetivo de este capítulo es aplicar el diseño administrativo estratégico presentado en el capítulo anterior . En la primera parte de este capítulo se ofrece un contexto del “Restaurante-Bar 101 vuelve a la vida”. En la segunda parte se aplica el modelo y se analiza los componentes clave de la empresa, ofreciendo una vista de la manera en que funciona el diseño.

5.1. Restaurante-Bar 101 vuelve a la vida.

“101 Vuelve a la Vida” es un restaurante-bar ubicado en el boulevard Felipe Pescador No 906, a un lado de las cadenas comerciales Sam’s y Wal-Mart en la ciudad de Durango, cuyo giro principal es la venta de bebidas alcohólicas tales como Micheladas, Clamatos y bebidas energizantes con y sin alcohol, asimismo cuenta con la venta de mariscos y botanas. La espina dorsal del original concepto de Bar 101 está basado en la receta secreta de sus salsas, sus combinaciones y su sabor singular.



5.2. Historia

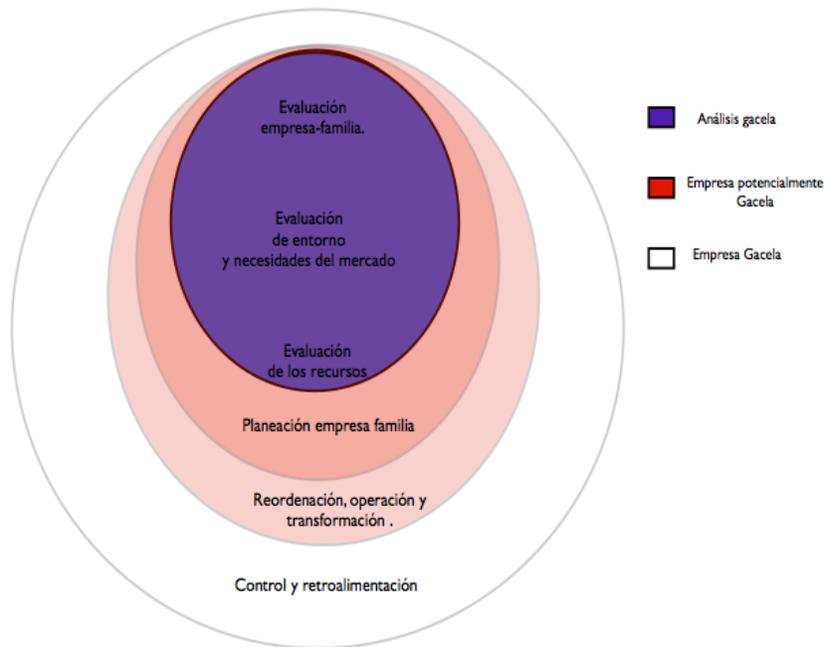
El restaurante bar 101 inicia en el año de 2005 como un pequeño negocio familiar de emprendedores. Surge después de investigar, por parte de la familia, en diferentes ciudades negocios exitosos. Se buscaron mercados vírgenes o no muy explotados en la ciudad de Durango, encontrando con éxito que el concepto del bar “101 vuelve a la vida” sería una gran oportunidad, tras haber realizado un análisis en dicha ciudad.

Durante el primer año se contó con una buena aceptación por parte de los estudiantes universitarios, principalmente por el concepto juvenil, precios y su ubicación. Logrando para su segundo año mayor éxito, contando con clientes filiales y muchas recomendaciones boca-boca, aumentando su popularidad en la ciudad. Como resultado se abrió una nueva sucursal “101 Ciudad Industrial”, continuando así con su preferencia en el mercado, en los años consecutivos se abrió una sucursal por año, “101 Fénix” en el 2008 y “101 el pueblito Durango” en el 2009. Actualmente cuenta con una plantilla de 25 empleados, los socios involucrados directamente en el negocio son 6 familiares y de estos 4 personas tienen propiedad y dirigen. Las cuatro personas que tienen propiedad y dirigen son hermanos, los dos otros son los padres de estas cuatro personas, por cuestiones de confidencialidad se pidió no mencionar el nombre de los involucrados en el proceso.

5.3. Aplicación del Diseño administrativo estratégico

De acuerdo a lo propuesto en el capítulo anterior, la aplicación del diseño general seguirá el siguiente esquema:

Tabla 5.1 “Propuesta de diseño administrativo estratégico para convertirse en una empresa gacela”



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la figura anterior, la manera en que se esta llevando la aplicación del diseño es en tres partes. La primera parte que es el análisis, la segunda que corresponde a la potencialidad gacela y la tercera referente a la vista de empresa Gacela. Es importante señalar que la aplicación del diseño se llevo acabo desde el día dos de agosto del 2011 con seguimientos hasta el día de hoy.

5.3.1. Análisis Gacela

De acuerdo al diseño propuesto el análisis gacela tiene tres fases las cuales son:

1. Evaluación empresa-familia.
2. Evaluación de entorno y necesidades del mercado.

3. Evaluación de los recursos

Evaluación empresa-familia.

Esta evaluación se llevo con los seis involucrados de la familia, y los resultados para la fase de evaluación empresa- familia, son los siguientes:

Fase 1. Evaluación de modelo de negocio

El primer día de la evaluación del modelo de negocio, se tuvo una entrevista con todos los seis miembros relacionados al negocio, los cuales además de conocer el contexto de la presente investigación y de plantear demás inquietudes referente al mismo, se les hizo la pregunta: ¿Con el negocio actual se puede seguir generando beneficios netos mayores?:La respuesta fue un "Sí" , debido a que como ellos explican el negocio de vender alcohol y del concepto que manejan es muy bueno, sin embargo se coincidió que se necesitaba tener un mayor control sobre los recursos de la empresa, si se deseaba tener más "entradas".

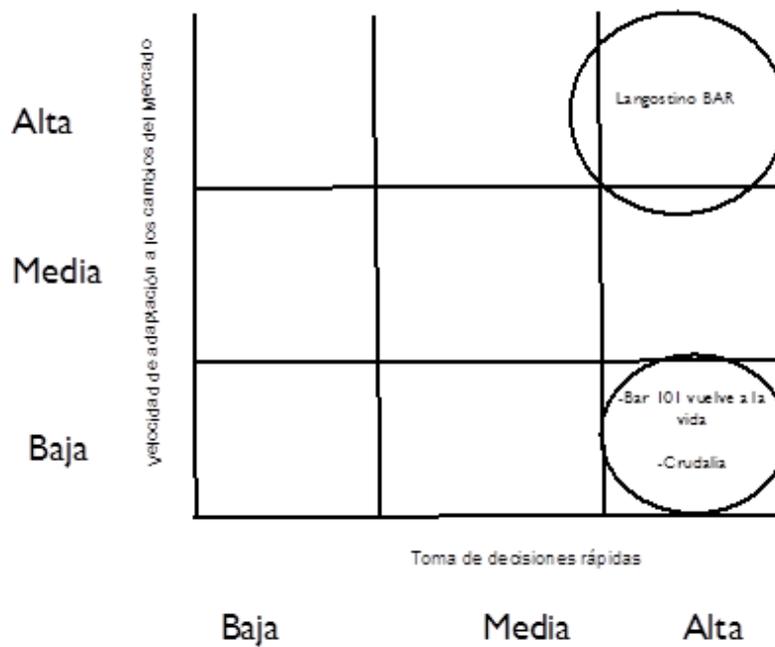
Fase 2. Evaluación de armonía familiar

En la evaluación de la armonía familiar se aplicó a todos los miembros ,se obtuvo la calificación de 73 puntos lo cual indica que la empresa necesita cambios importantes en la manera en que esta es manejada, debido a que encuentra por el lado familiar bastantes desequilibrios, entre las características que más sobre salen es: la falta de organización, la nula visión sobre el rumbo de la empresa, la no planificación de la familia y la empresa, al igual que el desconocimiento de la parte financiera de la empresa.

Fase 3. Evaluación de ventajas competitivas

Para esta fase se requirió que cada uno de los involucrados, platicará la manera de percepción del negocio, esto de manera particular además de tener entrevistas telefónicas, con los que se refieren como sus principales competidores. Por lo cual en los mapeos de las distintitas ventajas competitivas se obtuvieron los siguientes resultados:

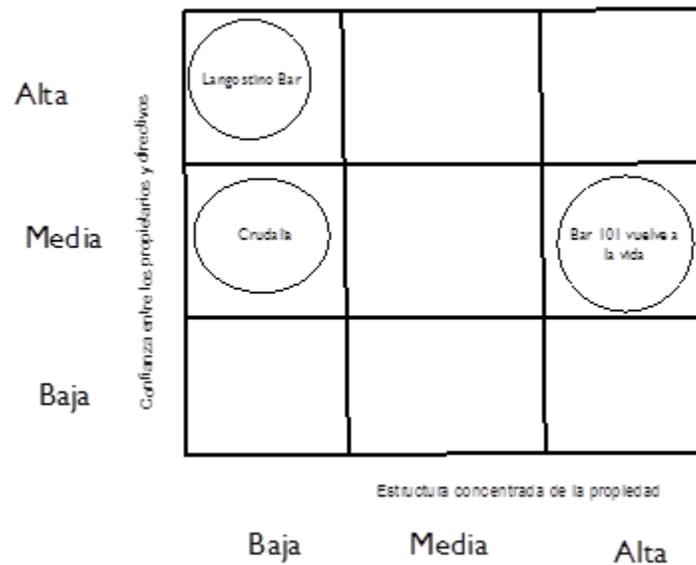
Figura 5-1 Mapeo estratégico “Cambio del mercado-Toma de decisiones”



Como resultado del mapeo “Cambio del mercado- Toma de decisiones” se obtuvo como señala la Figura 5-1 que el “Bar 101 vuelve a la vida” en la estructura familiar tiene una toma de decisiones rápidas y que la respuesta a la adaptación a las necesidades del mercado es lento, esto resultado de que muchas veces los socios tardan en adaptar la empresa hacia nuevos conceptos que requiere el mercado, sin embargo cuando se decide hacer un cambio se decide hacer de manera inmediata. Sin embargo dentro del mismo mapa se puede observar que los otros dos competidores directos Crudalia y Langostinos Bar, el primero con un comportamiento igual a la Bar 101 vuelve a la vida. Y el segundo con la diferencia de que se adapta de una manera más rápida al mercado.

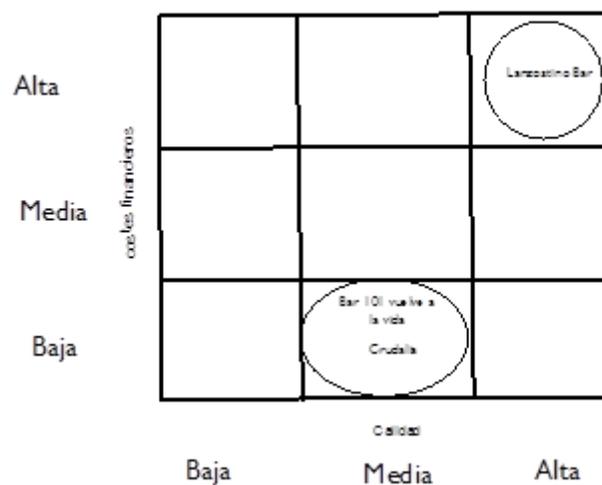
Para el segundo mapeo los resultados fueron los siguientes:

Figura 5-2 Mapeo estratégico “Confianza-estructura”



La Figura 5-2 nos señala una clara ventaja del Bar 101 vuelve a la vida, en la estructura concentrada que permite una mayor facilidad para lograr cambios, reflejando la confianza entre socios y directivos. Por último el resultado del mapeo “Costo- Calidad” obtuvo el siguiente resultado:

Figura 5-3 Mapeo estratégico “Costo-calidad”



Es importante ver que el Bar 101 vuelve a la vida presenta una Calidad Media, con costos bajos a comparación de Langostino Bar, el cual tiene un mercado meta diferente al de los demás.

Las conclusiones que se obtuvo en esta primera etapa son:

- La empresa y familia esta dispuesta a seguir un cambio favorable en el negocio.
- El modelo de negocio es exitoso y puede seguir siendo explotado.
- La familia causa un desequilibrio en la empresa que impide que tengan una organización adecuada.
- No existe un conocimiento de la evolución y de los cambios del mercado.
- La calidad del producto no se debe dejar aún lado, por disminuir los costes financieros.

Evaluación de entorno y necesidades del mercado

Para esta evaluación fue necesaria la aplicación de la matriz oferta y demanda, los resultados de esta evaluación son los siguientes:

- Bar 101 tiene una gran fidelidad por parte de sus clientes por haber sido el primer bar de este tipo en la ciudad de Durango, asimismo por la atención y servicio que han dado a cada uno de sus clientes desde el primer día.
- Los productos y servicios atractivos, innovadores y rentables, las bebidas que ofrece el bar 101 son recetas creadas por el dueño del bar las cuales han sido patentadas debido a que la competencia ha intentado copiarlas tanto en la receta como en el nombre.
- La localización accesible y cómoda ya que cuenta con cuatro sucursales en los distintos puntos de la ciudad.

- Cuentan con un equipo de trabajo calificado, comprometido y fiel.
- Mercados vírgenes susceptibles de explotación, tales como poblados aledaños a la ciudad de Durango.
- La falta de un amplio estacionamiento para los clientes en dos de sus sucursales más rentables y horarios para trabajar hasta las 10 pm limita la oferta.
- Bar 101 es que por parte de la competencia, ya que se está intentando copiar y plagiar tanto el concepto del negocios como nombre, productos y servicios del mismo. Puede mencionar la situación de seguridad que se está viviendo en la ciudad de Durango.
- La oferta del bar 101 ofrece los siguientes productos: la Killer (Michelada especial), la enfermera (bebida energizante preparada con alcohol) las cuales son sus productos estrella, así también clamatos preparados, la bala, la bazuca, michelada normal, todas la bebidas preparadas son vendidas por litro. Cuenta también con mariscos (cocteles, tostadas y platillos preparados) además de botanas de distintos tipos como papas, churros, carne seca.
- El punto de venta o local comercial del primer bar 101 se encuentra en el boulevard Felipe Pescador No 906. Por la parte frontal el negocio da hacia el boulevard Felipe Pescador el cual es una vía con mucha afluencia de vehículos lo cual es algo favorable para el negocio, lo cual dio a conocer al negocio de manera muy rápida. Sin duda alguna la principal ventaja es que se encuentra muy cerca del Instituto Tecnológico de Durango, sus principales clientes.
- La publicidad realizada por el Bar 101 va directamente dirigida a su mercado meta por medio de las revistas Sinergia de la Universidad Autónoma de Durango Lobos, Si jefe revista duranguense dirigida a jóvenes y cars magazine, son sus únicos medios de publicidad teniendo un costo aproximado de \$25,000 al año. Sin duda alguna siendo su mejor publicidad la de boca a boca.

- También cuenta con promociones las cuales son publicadas en los mismos bares, las cuales son variadas e innovadoras, tales como combos 3x2, precios especiales para estudiantes, gánale el bolado al mesero y tu primera bebida será gratis, entre otros, los cuales se renuevan cada 3 – 4 meses.

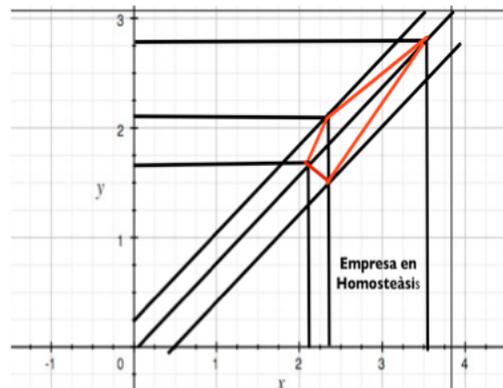
Evaluación de los recursos

Después de conocer los antecedentes y parte del negocio, se pidió a la familia tener los estados financieros, sin embargo se nos ofrecieron unas libretas de cuentas, las cuales contenían todos los gastos e ingresos diarios, con lo cual se observaron dos cosas:

- Existen problemas inherentes a la operación y administración
- Sin embargo la manera en que financieramente llevan el negocio, permite construir de manera adecuada los esquemas planteados en el diseño.

En un primer chequeo, de donde se encuentra la empresa se encontró lo siguiente:

Figura 5-4 Lenguaje matemático “Bar 101”



Fuente: Elaboración propia con base a libretas de diario del Bar 101.

La Figura 5-4, señala claramente que la empresa se encuentra financieramente en una posición estable, sin embargo todo el sistema tiende a un desequilibrio a pesar de la homeostasis, esto se debe a que la entropía no está muy lejos del

punto de equilibrio. Es decir, este esquema confirma la posición financiera que se tiene tan favorable, pero da a denotar que si operativamente y financieramente se sigue así el sistema como tal caerá.

Con base en los antecedentes expuestos, y para ver de manera más puntual la homeostasis de la empresa y la rentabilidad del negocio, se presenta un flujo de efectivo de las ventas anuales proyectadas a 5 años, como si la empresa fuese de nueva creación:

Tabla 5.2 Flujo de efectivo.

Restaurante bar "101 vuelve a la vida"					
TABLA DE FLUJOS DE EFECTIVO					
Año	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos equipo de producción	-\$442,500.0				
Inversión inicial total	-\$442,500.0				
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL					
ventas Nvo. Smart		\$3,834,480.0	\$4,053,111.9	\$4,283,807.3	\$4,529,551.8
(-) Costo de MP		\$2,136,316.0	\$2,198,189.6	\$2,261,536.6	\$2,327,455.9
(-) Costos Fijos		\$442,400.0	\$458,326.4	\$474,826.2	\$491,919.9
(-) Costos variables		\$353,738.7	\$366,473.3	\$379,666.3	\$393,334.3
(-) Gastos		\$130,386.5	\$135,080.4	\$139,943.3	\$144,981.3
(-) Depreciación		\$12,775.00	\$14,052.50	\$20,631.63	\$36,657.86
Total de gastos		\$3,075,616.21	\$3,172,122.22	\$3,276,604.00	\$3,394,349.25
Utilidad antes de impuestos	-\$442,500.0	\$758,863.79	\$880,989.71	\$1,007,203.29	\$1,135,202.57
(-) Tasa fiscal y utilidades 30%		\$227,659.14	\$264,296.91	\$302,160.99	\$340,560.77
Utilidad/ pérdida Neta	-\$442,500.0	\$531,204.65	\$616,692.80	\$705,042.30	\$794,641.80
(+) Depreciación					
Flujo de efectivo neto total por periodo	-\$442,500.0	\$531,204.65	\$616,692.80	\$705,042.30	\$794,641.80
(-) % Participación a franquicia 25%		\$132,801.2	\$154,173.2	\$176,260.6	\$198,660.4
Neto TOTAL		\$398,403.49	\$462,519.60	\$528,781.73	\$595,981.35

Fuente: Elaboración propia con base a libretas de diario del Bar 101.

Los datos muestran que la rentabilidad del proyecto es aceptable, ya que desde el primer año se recuperaría la inversión. Lo cual confirma que el modelo de negocio si es rentable.

Antes de calcular el costo ponderado de la inversión se analizó el menú financiero que calcula VPN (únicamente con los flujos de efectivo iniciales), calculando un

interés de 18% que piden los accionistas por su inversión, con los siguientes resultados:

Tabla 5.3 Índices de rentabilidad

RESULTADOS	
C.C.	18%
PRI	1
PRFD	1
VPN	\$1,289,550.51
IVP	4.98
VFN	\$2,950,179.19
TIR	127.41%

Fuente: Elaboración propia con base a libretas de diario del Bar 101.

El VPN de \$1,289,550.51 significa que si en este momento se otorgaran los rendimientos de la inversión realizadas, se recibiría ese monto después de pagar los interés respectivos y es una cantidad muy superior a la inversión inicial. Con esto, el proyecto es muy viable en términos monetarios.

El Índice de Valor Presente nos indica que la inversión puede incrementar el valor de la empresa, ya que su valor supera el estándar de una inversión aceptable.

EL Valor Futuro Neto indica que al final del año cinco, los flujos de la inversión representarán más de 600% del monto inicial de la inversión, pero aquí no se ha tomado en cuenta la inflación.

La Tasa Interna de Rendimiento de la inversión es elevada y significa que existe un excelente rendimiento sobre el capital. Esta tasa está por arriba del costo de capital (18%). A partir de estos datos podemos concluir que el proyecto tiene excelentes rendimientos, este índice sería muy aceptable desde los 30 puntos y su valor estimado es de 127.

El proyecto es muy aceptable desde un análisis financiero de VPN Y TIR. Aunque esta información podría ser suficiente para aceptarlo; se realiza un análisis considerando la participación de los socios y un préstamo bancario. Para ello observe la composición de la estructura de capital:

Tabla 5.4 Análisis con VPN con crédito, intereses y amortizaciones.

VPN con crédito, intereses, y amortización			
A pesos constantes			
Protecto de franquicia de BAR		Ingresos estimados	
		EBITDA	Año
Terreno	0.00	1500900.5	1
Gastos de operación	45,500.00	1622965.2	2
maquinaria, equipo	122,000.00	1749955.6	3
cuota de derechos de franquicia	150,000.00	1886207.4	4
capital de trabajo	125,000.00	2031653.1	5
Financiamiento del proyecto		Costo de capital	Plazo
Crédito bancario	90,000.00	16%	5 años
		Dpr / ISR	
Aportaciones de socios	352,500.00	18%	5 años
	442,500.00	ISR	30%
Forma de pago de los creditos			
Bancario:	Plazo de gracia en capital los primeros		8 Trim
	Pagos iguales (capital e intereses)		12 Trim
Valor terminal o de rescate			
Capital de trabajo se revalua 2% anual, se recupera al año 5			
Terrenos tienen una apreciación de 5% anual , se revaluan en el año 5			
Maquinaria y equipo se venden al 25% del valor inicial al año 3			

Fuente: Elaboración propia con base a libretas de diario del Bar 101.

Por lo tanto de acuerdo a lo expuesto en este punto, se puede concluir lo siguiente:

- La empresa Bar 101, es un negocio rentable.
- Tiene condiciones externas favorables para seguir creciendo.
- Encuentra limitantes dentro de su estructura, que pueden sacar a la empresa de balance y originar que entre a la entropía.
- Se deben generar estrategias que ayuden a regular la estructura finanzas. Familia.

5.3.2. Empresas potencialmente gacela.

Hasta este punto y de acuerdo al análisis hecho, la empresa Bar 101 cuenta con algunas características de gacela, por lo cual se sugiere alinear la misión y visión a familiar al análisis previamente establecido, por lo cual y de acuerdo al consenso familiar de los involucrados, se propuso los siguientes puntos para la empresa:

1. Misión

Somos un lugar de sana diversión para jóvenes y adultos que gusten de consumir alguna cerveza, bebida preparada y/o mariscos, brindando un espacio donde nuestros clientes tengan la plena confianza para platicar y pasar un rato de relajamiento con los cuates. La innovación en nuestros productos y promociones es nuestra principal carta de presentación ante nuestros clientes.

2. Visión

Posicionarnos como una empresa familiar icono dentro de las franquicias mexicanas, estando ubicados en cada estado de la república mexicana.

3. Valores

- Hermandad.- Entre cada uno de nuestros compañeros de trabajo, ya que el apoyo en cualquier momento es indispensable para hacer excelente nuestro trabajo y así obtener la satisfacción de nuestros clientes.
- Responsabilidad.- Al desempeñar diario las funciones que nos corresponden, teniendo siempre en mente que la responsabilidad de sacar el trabajo adelante es de todos como equipo y en lo individual. Manteniendo siempre el buen servicio e imagen de nuestra empresa.
- Confianza.- Al descubrir que nuestro compañero de trabajo no fallará en su que hacer diario. Y hacia nuestros clientes, que nuestras instalaciones y personal harán lo necesario para que pase un buen momento.

- Optimismo.- Al descubrir que haciendo con buena disposición nuestro trabajo nos beneficiamos a nosotros mismos al mantener nuestro empleo y promover las visitas y consumo de nuestros clientes que buscan un lugar de diversión relajado, buen ánimo y ambiente en nuestro lugar de trabajo.

4. Compromisos

- Comenzar una estructura y respetarla.
- Generar un ambiente respetuoso a pesar de riñas familiares.
- Delimitar las finanzas personales y de la empresa.

Es importante señalar que no se contaba con ninguno de los puntos anteriores, y con el análisis hecho se propuso que la principal estrategia a seguir es el posicionamiento como franquicia familiar, por lo cual cada uno de los puntos anteriores quedo sujeta a esta estrategia principal.

Reordenación operación y transformación

La manera en que se pidió una reordenación, de su sistema, fue a través de la creación de siguientes estrategias y líneas de acción para la empresa “Bar 101”, estas alineados a la estrategia principal:

Estrategia	Línea de acción
Creación de gobierno corporativo	Contratación de una empresa que genere un gobierno corporativo, creación de un plan de sucesión familiar. Aplicación del fondo PYME para gobierno corporativo.
*Creación de estructura corporativa	Creación de antecedentes, página de internet que explique: justificación de logotipo, mejoramiento en la imagen del Bar, registro de marca.
*Mejorar el manejo del personal	Creación de reglamento interno y normas de seguridad
*Adaptación al mercado de maneja rápida	Monitorear de manera constante los gustos del cliente a través de encuestas, percepción y movimientos de lugares de moda
Mejora en el manejo financiero	Delimitación de sueldos y salarios, además de gastos y costos, contratación de un contador externo, que haga cumplir esta regla
Franquiciar	Desarrollar un plan de franquiciamiento de la marca, que permite mayor mercado y clientes más grandes.

**Nota.-Para estas estrategias se desarrollo material que puede verse en la parte de anexo*

De las estrategias anteriormente planteadas a al empresa, la familia pidió que se desarrollará material y se presentará para la aprobación. Sin embargo se le sugirió que el primer paso para una reordenación adecuada era buscar un órgano especializado para la implantación de gobierno corporativo, por lo cual se le acerco a la empresa BEM (Buro empresarial mexicano) los cuales están ayudando a la implantación de este modelo.

Paralelamente se sugirió seguir con la parte de operación, mientras se esta en la reordenación, por lo cual se les dio el material para cada una de las estrategias planteadas con anterioridad. Los resultados que se han tenido han tenido al catorce de septiembre son los siguientes:

- Se ha empezado a trabajar en una página de Internet que de a conocer el logotipo.
- El logotipo y la justificación del mismo, les pareció correcta sin embargo pidieron diseños y logotipos para cada uno de sus productos.
- Se metió un folio para la búsqueda ante el IMPI, de registro de marca, se informa que este proceso durará seis meses.
- El manual interno de reglas que se les ofreció, les pareció adecuado, sin embargo la aceptación por parte de los meseros no ha sido la mejor.
- Se han mandado a pedir los uniformes, de acuerdo a las recomendaciones que se les hicieron llegar.
- A partir del diez de septiembre se empezó a usar las comandas y encuestas de satisfacción, por lo cual se espera que dentro del siguiente mes se pueda monitorear mejor al mercado.

Es importante señalar que la transformación, aún no se ha podido observar, sin embargo se pidió un monitoreo por parte de la familia en este punto.

5.3.3. Empresas gacela.

Por cuestiones de tiempo la presente investigación, la parte de control y la retroalimentación que se le propuso a la empresa en sus líneas de acción propuestas a los seis meses después de implementadas las acciones no podrá ser documentada, sin embargo de acuerdo a los puntos propuestos y al análisis hecho si se sigue cada una de estas recomendaciones la empresa Bar 101, empezará a ser gacela.

5.4. Conclusiones

La aplicación del diseño administrativo estratégico para convertir PYMES empresas familiares en empresas Gacela se ha realizado parcialmente en el “Restaurante-Bar 101 vuelve a la vida” empresa familiar ubicada en la ciudad de Durango, es una pequeña empresa la cual cuenta con 6 familiares involucrados en la empresa.

Durante la aplicación del diseño, que el único componente clave gacela con el que cuenta el Bar 101 es el compromiso del dueño, a pesar de no haber otro esta es la llave que permitirá el desarrollo de las demás ventajas. Durante la aplicación de la parte de: “Análisis Gacela” del diseño se encontró que:

- El subsistema familiar esta afectando demasiado al empresarial
- Existen problemas a la operación y administración.
- La empresa Bar 101, es un negocio rentable.
- Tiene condiciones externas favorables para seguir creciendo.
- Encuentra limitantes dentro de su estructura, que pueden sacar a la empresa de balance y originar que entre a la entropía.

Por lo cual en la fase de “Empresa potencialmente gacela” se generaron misión, visión, valores y compromisos, que permitan ir minando lo que se observo durante el análisis, además de atar estos a la estrategia principal de: “posicionamiento de

la empresa como franquicia familiar”. Es importante que al igual se generaran seis estrategias con sus respectivas líneas de acción de las cuales se están desarrollando cuatro de estas estrategias, sin algún resultado hasta el momento por el tiempo en que se han implementado.

Por lo tanto y de acuerdo a la aplicación del diseño hecho en el “Bar 101”, se puede concluir que si se sigue las estrategias desarrolladas y la implementación y el control adecuado, muy probablemente esta empresa desarrolle las habilidades de empresa gacela y se convierta así en una.

6. CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas gacela y las PYMES familiares en México son un fenómeno poco estudiado, indistinguidos en cuanto a definición y a elementos clave que estas presentan, por lo tanto indescifrable como estas motor de las economías son capaces de crecer.

Del lado de las PYMES familiares se encontró que es difícil lograr un consenso en cuanto a definición particular, sin embargo se encuentran en todas las definiciones presentes tres aspectos básicos: propiedad, empresa y familia. De acuerdo a estos criterios de PYME familiar y al número determinado de trabajadores se generó la siguiente definición:

“Una organización en propiedad de uno o más miembros de un conjunto familiar, donde estos miembros realicen actividades inherentes al funcionamiento de la empresa y donde el número de trabajadores sea mayor a 11 y no rebase el tope de trabajadores descritos en la tabla 2.5 de acuerdo al giro de esta”

En cada PYME familiar debe de existir una armonía entre los tres subsistemas: propiedad, empresa y familia, siendo este el punto clave para el desarrollo de la organización a largo plazo. Entretanto se han encontrado onces ventajas competitivas las cuales son:

- Velocidad de adaptación a los cambios del Mercado
- Estructura concentrada de la propiedad
- Bajos costes financieros
- Calidad
- Nepotismo
- Estrategias poco convencionales
- Pensar al revés.
- Decisiones rápidas
- Memoria e historia.

- Confianza entre los propietarios y directivos

Por otro lado las empresas gacela son definidas como empresas con crecimiento de 15% en ventas en un periodo continuo de tres años. Se encontró que no existen metodologías únicas que permitan el desarrollo de estas empresas, sin embargo si perspectivas parecidas que permitan alcanzar este objetivo como son un diagnóstico del sistema, realización de estrategias particulares enfocadas al mercado y una intervención por estructura del sistema

Las elementos clave que hacen a las empresas gacela son:

- • El compromiso del dueño(s), para permitir y lograr el cambio en la organización
- • Enfoques de análisis dinámicos enfocados al mercado que permitan aprovechar capacidades de la empresa familiar en el mercado.
- Coherencia de misión y visión de largo plazo.
- Armonía familiar.
- Toma de decisiones por un gobierno corporativo.
- Ventas en torno a grandes clientes.
- Establecimiento de sistemas y estructuras.
- Correcta estimación de costos y gastos.
- Calidad óptima del producto.
- Adopción de rápidas decisiones por la proximidad entre propiedad y administración.
- Innovación y adaptabilidad ante cualquier cambio

El compromiso de los dueños es la el primer paso para poder explotar estos elementos clave ,debido a que sin éste primer paso ninguna metodología o cambio en la organización tiene buen termino.

Por otro lado se encontró que una administración estratégica con enfoques dinámicos orientados al mercado, permite de inmediato desplazar a la empresa y

enfocar esfuerzos en un objetivo que genere rentabilidad, trayendo consigo movimientos en posición mercado de mediano plazo

Por lo tanto teniendo como premisa convertir una PYME familiar en empresa en gacela, se partió del punto de diseñar una propuesta administrativa estratégica, que genere evaluaciones por subsistemas, teniendo como primer objetivo lograr la armonía del subsistema empresa-familia, y después enfocando la empresa al mercado, por medio de una evaluación que permita enfocar las ventajas competitivas hacia lo que demanda el mercado, generando líneas de acción que permitan desarrollar o aprovechar las ventajas competitivas de las PYMES familiares en lo que el mercado requiere.

Para poder validar esta propuesta se puso en práctica la aplicación del diseño, en el “Bar 101” empresa pequeña familiar del estado de Durango. Dentro del análisis hecho a esta empresa destacan los siguientes puntos:

- El subsistema familiar esta afectando demasiado al empresarial
- Existen problemas a la operación y administración.
- La empresa es un negocio rentable.
- Tiene condiciones externas favorables para seguir creciendo.
- Solo tienen compromiso de los dueños para seguir creciendo y como ventaja familiar la toma de decisiones rápida.

Dentro de las acciones que se realizaron para la empresa fueron:

- Se generó misión, visión, valores y compromisos, alineados a la estrategia principal de: “posicionamiento de la empresa como franquicia familiar”.
- Se generaron seis estrategias con sus respectivas líneas de acción.
- Se desarrollando cuatro de estas estrategias.

La implementación y desarrollo de las estrategias sigue en curso, por lo se puede concluir que si la empresa sigue el diseño administrativo como se planteo, muy probablemente esta empresa llegue a ser gacela.

En conclusión pese a la construcción teórica de esta propuesta de diseño administrativo estratégica , faltan elementos que indiquen que se pueda convertir una PYME familiar a empresa gacela. Sin embargo la implementación en el: “Bar 101” indica que una empresa familiar si puede llegar a ser gacela, si se siguen implementando las estrategias que hasta ahora se han planteado, por la tanto se acepta la hipótesis de que se puede convertir una PYME familiar en empresa gacela a través de una propuesta de diseño administrativo estratégico.

7. CAPÍTULO VII ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

7.1. Anexos

Tabla 7.1 Casos de éxito del programa gacela.

Nombre de la empresa	Tamaño de la empresa	Sector que atiende.	Empresa familiar
Aires del campo	Mediana	Alimentos	No
Acento Mexicano	Pequeña	Comercial	Sí
MEVE S.A. de C.V.	Mediana	Automotriz	No
Toga Soluciones Integrales	Pequeña	Tecnologías de la información.	No
Logical Concept	Pequeña	Tecnologías de la información	No
Comercializadora Deportiva Emporio Sport S.A. de C.V.	Mediana	Comercio	No
Café Punta del Cielo	Mediana	Comercio	Sí
Sky Angel	Mediana	Tecnologías de la información	No
Vehizero S.A. de C.V.	Mediana	Automotriz	No
Bufete Sales Boyoli	Pequeña	Servicios	No
CALPRO	Grande	Servicios	No
Map Data	Mediana	Tecnologías de la información	No
Jackbe	Grande	Tecnologías de la información	Sí
SeguriData S.A. de C.V.	Pequeña	Tecnologías de la información	No
Mexis Seguridad Administrada	Grande	Tecnologías de la información	Sí
Fogra	Mediana	PyME Verde	No
Geomembranas y Geosintéticos	Pequeña	Construcción	No
UNIVAR S.A. de C.V	Pequeña	PYME Verde	No

Industrial Solutions de México S.A. de C.V.	----	Tecnologías de la información	----
Technodomus S.A. de C.V.	Pequeña	Comercio	No
Innovamédica	Pequeña	Ciencias de la salud	No
Artec	----	Tecnologías de la información	----
Corporación Cima	Pequeña	Tecnologías de la información	Sí
Ingressio S.A. de C.V.	Grande	Tecnologías de la información	No
Itera Soluciones	Pequeña	Tecnologías de la información	No
Scitum S.A. de C.V.	Pequeña	Tecnologías de la información	No
Arcanto S.A. de C.V.	Pequeña	Otro	No
International Gourmet Express	----	Alimentos	No
FG Multiservicios S.A. de C.V.	Pequeña	Servicios	No
Barnices Sobre Impresión	---	Otro	----
Damage Control S.A. de C.V.	Pequeña	Tecnologías de la información	No
Hotel & Spa Hacienda Sepúlveda	---	Servicios	---
CEAPSA	Pequeña	Otro	No
Litográfica Delta S.A. de C.V.	Mediana	Otro	----
Litográfica Gil S.A. de C.V.	Mediana	Otro	Sí
Lova S.A. de C.V.	Pequeña	Otro	----

Fuente: Elaboración propia con datos del programa nacional de empresas gacela¹⁴⁶

¹⁴⁶ Fuente: Elaboración propia con datos del programa nacional de empresas gacela

Figura 7-1 Diagnóstico de Empresa familiar

• | Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indeciso 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
E M P R E S A	1 Las metas de la organización están claramente definidas.					
	2 Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.					
	3 Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4 Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5 Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
	6 Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7 Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
	8 Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
	9 La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10 La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
F A M I L I A	11 Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12 La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					
	13 La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.					
	14 Existe un plan de sucesión escrito.					
	15 Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
	16 Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17 Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18 La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
	19 Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20 Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
P R O P I E D A D	21 El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22 La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
	23 La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
	24 El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.					
	25 El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26 Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.					
	27 El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28 El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29 El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30 El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
Subtotal (número de marcas por columna)						
Valores		x1	x2	x3	x4	.5
Totales (subtotales multiplicados por valores)						
Puntuación final (sumatoria de totales)						

Interpretación:

- Una calificación entre 120- 150, indica un buen desarrollo en todos los ámbitos de la empresa.
- Una calificación entre 90-119 la empresa esta en vías de profesionalización.
- Una calificación entre 60-80 la empresa necesita cambios importantes, para lograr una forma armónica.
- Calificación menor a 60 la empresa esta lejos de una armonía.

Figura 7-2 Resultados de Diagnóstico familiar

#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
1	Las metas de la organización están claramente definidas.		X			
2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.			X		
3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.		X			
4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.		X			
5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	X				
6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.		X			
7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.	X				
8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.		X			
9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.		X			
10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	X				
11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.		X			
12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.		X	X		
13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.	X				
14	Existe un plan de sucesión escrito.					
15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.		X			
16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.			X		
18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.		X			
19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.	X				
20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.		X			
21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.			X	X	
22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.			X	X	
23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.		X	X		
24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.		X	X		
25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	X				
30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)						
Valores		x1	x2	x3	x4	.5
Totales (subtotales multiplicados por valores)						
Puntuación final (sumatoria de totales)						

#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
1	Las metas de la organización están claramente definidas.		X			
2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.			X		
3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.		X			
4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.		X			
5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	X				
6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.		X			
7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.	X				
8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.		X			
9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.		X			
10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	X				
11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.		X			
12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.		X	X		
13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.	X				
14	Existe un plan de sucesión escrito.					
15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.		X			
16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X				
17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.			X		
18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.		X			
19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.	X				
20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.		X			
21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.			X	X	
22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.			X	X	
23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.		X	X		
24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.		X	X		
25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	X				
26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.	X				
27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.	X				
28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.	X				
29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.	X				
30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.	X				
Subtotal (número de marcas por columna)						
Valores		x1	x2	x3	x4	.5
Totales (subtotales multiplicados por valores)						
Puntuación final (sumatoria de totales)						

Tabla 7.2 Matriz Oferta y demanda.

Demanda	Oferta
<p>Gustos y preferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumerar marcas que son compradas por arriba y por debajo de la de usted • De mayor a menor enumere los atributos de estas marcas • Valore si estos atributos son suficientes en el mercado, y pregunte ¿qué más puede necesitar el mercado que no cubran todas estas marcas ni la de usted? 	<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar respecto al promedio, como se encuentra en infraestructura nuestra empresa. • Saber si somos capaces de lograr cubrir las necesidades del mercado con la tecnología con la que se cuenta.
<p>Precios de sustitutos y de los complementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compare cuales son los sustitutos más cercanos, y como se encuentra en cuanto a precio y calidad. • Valore si el producto es competitivo en cuantos precio-calidad. 	<p>Precios de factores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo-calidad ofrecemos un buen producto. • En relación a nuestros competidores como se encuentran nuestros costos.
<p>Expectativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Use todos los medios de información necesarios para entender que más necesita el mercado, y que otros atributos puede ofrecer. • No deje de observar que están pasando en los mercados extranjeros con los productos. 	<p>Número de oferentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quienes son mis principales competidores. • Ventajas que tengo sobre ellos. • Ventajas que tienen sobre mí.
<p>Población</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado meta al que se esta vendiendo, observar si este mercado tiene potencial de seguir creciendo, de lo contrario identificar otros mercados posibles de explotación. 	<p>Expectativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta cuanto más puede crecer el mercado, y que tanto esperamos tener de este. • Saber si se puede incursionar en otro mercado.
	<p>Meteorología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta si factores ambientales influyen sobre lo que se ofrece en el mercado. • De ser positiva la influencia sobre lo que se ofrece, tomar en cuenta los riesgos que representa.

Figura 7-3 Resultados de la tabla: “Cuestionario de consenso”

Por motivos de confidencialidad el Nombre del familiar y la encuesta llenada por cada miembro se ha retirado de la investigación y se ofrece un resumen de la misma:

<p>¿QUÉ ES LO QUE ESPERO EN ESTE MOMENTO DE LA EMPRESA?</p> <p>R1:Mas ganancias.</p> <p>R2:Que siga así a pesar del ambiente.</p> <p>R3:Mayor dinero</p> <p>R4: Seguir así como vamos y no pelearnos.</p> <p>R5:Más clientes y más dinero</p> <p>R6:Abrir mi propia sucursal</p>
<p>¿QUE ESPERA QUE HAGA LA EMPRESA EN UN FUTURO?</p> <p>R1:Que se mantenga</p> <p>R2:Expandirse</p> <p>R3:Seguir como va.</p> <p>R4: Ser más profesional (sic).</p> <p>R5:Estar en más estados.</p> <p>R6:Que me deje tener mi bar.</p>
<p>¿QUÉ BENEFICIOS ESPERA DE LA EMPRESA? Y ¿DE QUE MANERA ESTA DISPUESTO A COMPROMETERSE CON LA EMPRESA PARA ESPERAR ESTOS BENEFICIOS?</p> <p>R1:Que salga bien todo y respetar más las ganancias.</p> <p>R2:Creecer y empezar a hacer mejor las cuentas.</p> <p>R3:Tener otras sucursales y ser más formales, como una empresa grande.</p> <p>R4:Que me deje mantener a mi familia como hasta ahorita y tener más control en la caja.</p> <p>R5: Que me de para seguir (sic) comiendo, estaría dispuesto a trabajar más</p> <p>R6: Solo espero que estemos en más lugares y que tengamos así de éxito.</p>

7.1.1. Material Generado de propuesta.

Creación de estructura corporativa

- Justificación de Logotipo

El nombre de la empresa es formado por una cifra numérico, y un juego de palabras, Los cuales son “101” y “Vuelve a la Vida”®.

Se elije este nombre debido a que el numero 101, es fácil de recordar, por lo tanto, de adquirir un fácil posicionamiento en nuestro target. El juego de palabras “Vuelve a la Vida”® se elije, debido a que se quiere proyectar que este lugar, es ideal tranquilo para después de una noche de diversión agitada, donde se puede ir con los amigos a pasar un buen rato.

La tipografía elegida para el nombre “101 Vuelve a la Vida”® es “BAVEUSE”.

Esta tipografía es elegida, debido a que es informal, juvenil y clara.

La tipografía elegida para el giro de la empresa que es “restaurant-bar” es BERLIN SANS FB, para poder mantener el concepto moderno, sin quitarle su importancia al nombre de la franquicia.

Estas tipografías se encuentran dentro de dos cuadrados irregulares con esquinas redondeadas, con la finalidad de proyectar seguridad y estabilidad de la empresa, hacia su target meta. En la parte inferior de los cuadrados, se encuentra un gráfico, simulando una parte de silueta femenina horizontalmente, significando un atractivo para los hombres, pero de forma tranquila y relajada.

Los colores seleccionados, con la finalidad e no hacer cambios drásticos en la imagen que por años tiene la empresa, fueron los mismos, solo se suprimió el color azul, con el objetivo de hacer la imagen mas práctica, simple y de mayor impacto.

El color rojo incita al consumo de alimentos, además de ser un color llamativo.

El color verde indica frescura, vida, limpieza, además de ser asociado con las verdura; estos colores son la perfecta combinación para la empresa, la cual ofrece

un servicio de restaurant de mariscos, así como una especialidad en clamatos preparados.

- Colores Corporativos

Los colores aplicados en el logotipo son rojo y verde, debido a que son colores con los que desde un inicio se dio a conocer la empresa, además de facilitar su identificación en el target así como para su fácil reproducción.

El color rojo es un color que incita al consumo de alimentos, es llamativo, es el color del amor; además de ser relacionado con la especialidad en clamatos.

El color verde, es asociado con las verduras, así como representa frescura, limpieza y vida. La tonalidad de este color, es muy viva y llamativa, lo cual, favorece al rápido posicionamiento de la imagen.

La combinación de estos colores, permite un equilibrio, por ser colores de contraste.



- Uniformes

Se presentan los uniformes que serán portados por el personal de la empresa. Estos serán fabricados especialmente para la misma con la finalidad de no ser imitados fácilmente por otras empresas. Los detalles que porta tanto la camisa como el pantalón en tela verde oscura, serán impresos en la tela en la técnica de serigrafía antes de hacer las prendas, con la finalidad de que la hechura de la prenda, sea la correcta y evitar que las mismas se manchen de tinta a la hora de hacer la impresión. De esta manera, serán mejor vistos los uniformes.

Las prendas propuestas son una camisa en color salmón claro en combinación con verde tipo olivo, así como un pantalón tipo cargo de un verde olivo, pero mas claro al que va en los detalles. Debido a que los uniformes propuestos son cómodos para el personal y del gusto de los mismos, se hace un diseño especial. Es un atuendo que proyecta seriedad y un poco de formalidad, dentro del cual se refleja a la empresa.



- Mejorar el manejo del personal

Reglamento interno

INTRODUCCIÓN

El presente reglamento tiene como finalidad principal el de ordenar el funcionamiento interno del personal así como el uso de los recursos con que cuenta la empresa, promoviendo la seguridad de todas las áreas y ser una herramienta importante para el logro de los objetivos y misión de las franquicias 101valav®.

El presente reglamento esta dividido en seis secciones:

- Asistencia
- Permisos
- Conducta
- Seguridad
- Mantenimiento
- Uniforme

Estas secciones conforme la empresa ordene y amplíe sus operaciones se estará modificado o ampliado el presente reglamento.

1A.- Todos los trabajadores de la empresa deberán de presentarse en las instalaciones de la empresa a la hora señalada como su inicio de actividades.

2A.- El trabajador tendrá una tolerancia de retraso de 10 minutos después de su hora de entrada

3A.- El trabajador que en su registro de entrada marque 10:01 minutos después de la hora de entrada se hará acreedor a un retardo. Al acumular 3 retardos en el periodo de 1 semana, el trabajador será notificado del descuento de 1 día de trabajo según su valor monetario. Dicha notificación constará por escrito. Con copia para expediente.

4A.- El trabajador que se presente en las instalaciones del restaurante con un retraso de 45:01 minutos de su hora de entrada será acreedor a 1 día de descuento, mediante la notificación arriba descrita, sin que se le considere una falta por ese día. 4A Bis.- Si el trabajador decide retirarse de las instalaciones de trabajo, se procederá a registrársele como una falta injustificada.

5A.-El trabajador que acumule 3 faltas consecutivas sin justificar durante el mes será dado de baja de la plantilla del personal por abandono de trabajo.

6A.-El trabajador que acumule 3 faltas sin justificar durante el mes en curso será acreedor a una amonestación por ausentismo que se anexará en su expediente.

7A.- El acumular 3 faltas administrativas o notificaciones el trabajador será considerado como elemento improductivo para la empresa y ésta, estará en condiciones de darle de baja de la plantilla del personal.

8A.-Las faltas que acumule el trabajador durante el periodo de una semana le serán descontadas en el pago que se efectúa al fin de esta.

PERMISOS Y VACACIONES

P1.- El empleado tiene derecho a solicitar la salida del lugar de trabajo hasta por un periodo de 2 horas en un mes.

P2.- El trabajador tiene derecho a solicitar hasta 3 días económicos en el periodo de un año sin perjuicio para este en su ingreso. Estos permisos no deberán traslaparse con el permiso de otro trabajador ni deberán de ser más de 2 días consecutivos por permiso otorgado.

P3.- El trabajador tiene derecho a solicitar sus vacaciones una vez que haya cumplido un año de servicio, calculándose según la LFT (ley federal de trabajo)

P4.- La solicitud de vacaciones deberá hacerse por lo menos con una semana de anticipación al gerente general, teniendo en consideración que no se encuentre otro empleado en periodo vacacional.

CONDUCTA

C1- Todo el personal de la empresa es responsable de hacer valer el presente reglamento.

C2.- Si el empleado llegase a estar detenido por la autoridad por algún delito este será dado de baja de la plantilla del personal.

C3.- Evitar cualquier discusión abierta con el personal de modo que altere la disciplina, orden y buen funcionamiento de las actividades de la empresa.

C4.- El trabajador deberá ser un celoso guardián de los secretos de preparación de los productos ofrecidos por la empresa, así como del contenido de los manuales y manejos internos; en caso contrario este se sujetará a la responsabilidad civil, penal o mercantil que le impute la autoridad, así como la separación de su puesto.

C5.- El trabajador debe de desempeñar su actividad diaria con su uniforme en perfecto estado y aseado, observando en todo momento las disposiciones contenidas en la sección denominada UNIFORME

C6- Todo el personal deberá desempeñar sus labores con buena disposición e iniciativa de mejorar aquellos aspectos o procesos que sean parte de todo el que hacer de la empresa, así como el ser un gran anfitrión para los clientes que se presenten en las instalaciones.

C7- La mala disposición del empleado ante el trabajo que se le asigne estará sujeta a amonestación y/o notificación por conducta inapropiada.

C9- El trabajador deberá de acatar todas las indicaciones que le solicite el gerente de turno.

SEGURIDAD

S1- Todo el personal de la empresa es responsable de promover la seguridad e integridad de todas las personas que acceden a las instalaciones de la franquicia.

S2- El gerente en turno deberá de tener disponible y en lugares visibles aquellos elementos que permitan atender alguna emergencia como extintor y botiquín.

S3-Solo el gerente general y el gerente en turno podrá tener acceso al área de almacén y a su contenido. S8-El acceso de personas distintas a el área de almacén estará supervisada y autorizada por el gerente en turno.

S4-El gerente en turno está a cargo del área de almacén, será responsable de menoscabo en los materiales que exista en su interior por causas que se atribuyan al poco control sobre este o descuido.

S5- Queda prohibido el acceso de clientes y personas ajenas a las franquicias a las áreas de cocina, barra y almacén..

MANTENIMIENTO

M1-Es responsabilidad de aquel personal que llegue a manipular algún aparato mecánico, eléctrico o electrónico o maquinaria de mayor complejidad el vigilar el buen funcionamiento de esta y reportar de su estado al gerente en turno.

M2-El gerente en turno del cierre es responsable de revisar que todo el equipo eléctrico, electrónico y de cómputo se encuentre debidamente apagado así como el mobiliario se encuentre en buen estado después de la jornada de trabajo, si encontrase alguna irregularidad durante la jornada o en la revisión final deberá de anotarlo en su bitácora.

M3-Es obligación de todo el personal el mantener su área de trabajo limpia y libre de basura que pueda provocar un accidente o entorpezca el trabajo.

UNIFORME

U1.-

El uniforme es ese elemento distintivo del personal que atiende y opera una franquicia

101 v a la v®, de modo que el

Cliente identifica al individuo que le presta el servicio y vende la imagen del negocio. U2.- Lo elementos que contiene el uniforme son:

•Camisa o playera •Pantalón •Mandil •Identificador o gafete

ACCESORIOS: *Block de Comandas *Pluma *Destapador *Encendedor

El diseño autorizado de estos atuendos son los mostrados en el manual de identidad de imagen corporativa de las franquicias 101 v a la v®, los cuales

variarán según las actualizaciones o temporadas que decida y comunique el área corporativa de la franquicia.

U3.- Los trabajadores que deberán portar el uniforme son: •Gerente de turno
•Meseros •Barman
•Cocinero

U4.- El trabajador deberá presentarse a trabajar vistiendo el uniforme autorizado. Deberá de portarlo con todos los elementos mencionados en el párrafo “U2” de ésta sección para poder realizar las actividades propias del servicio.

U5.- El trabajador no está autorizado a desempeñar su trabajo si se presenta con el uniforme incompleto o en mal estado.

U6.- Parte del uniforme implica que el trabajador presente una imagen personal cuidando los siguientes aspectos: •Sin aretes o “percing” •Sin tatuajes visibles
•Uñas limpias y recortadas

•Cabello ordenado y limpio •Bigote o barba debidamente recortada según su estilo. •Limpieza general en su aspecto

U7.- El uniforme le será proporcionado al nuevo trabajador por parte de la franquicia una vez que quede como parte de la plantilla de personal.

U8.- La reposición del uniforme a un trabajador sin costo para éste, deberá ser por desgaste de las prendas, en caso diferente el trabajador deberá de cubrir el costo de las piezas faltantes.

- Formato de Encuestas

Este formato será entregado a los comensales con la finalidad de realizar un data mining. Esta información será utilizada en un futuro para fines publicitarios, así como para tener clasificado nuestro target, y ofrecerles promociones.

marca la casilla que corresponda

101
Vuelve
a La Vida
restaurant-bar

Soy... mujer hombre

edad 18-21 22-25 26-30 31-35 36-40 41-50

cumpleaños _____

e-mail _____ € _____

sólo estudio sólo trabajo estudio y trabajo otro

nos visitas:

lunes martes miércoles jueves viernes sábado domingo

tu horario preferido de consumo

entre 10 y 1 pM 1 y 4 pM 5 y 7 pM 7 y 10 pM 10 y 12 am

al mes nos visitas:

1 vez 2 veces 3 veces 4 veces más de 4

¿Que te gusta de 101 vuelve a la vida?

ec1.0

Este formato será usado por los meseros, con la finalidad de llevar mas organizado el consumo de los productos servidos.

Folio: _____

Mesero: _____

Mesa: _____ Fecha: / / _____

Cantidad	Bebida

Cantidad	Platillo

101 restaurant-bar

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1. Libros

- Ackoff, Russel. “Ackoff’s best his classic rating of management”, 1999, 2da edición, impreso en USA
- Belausteguigoitia R. Imanol, “Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación” Editorial: Mc Graw Hill Segunda edición- México:2009
- Bryson, M John, “Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement ”, Editorial: Jossey-Bass,2004
- Chiavenato Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, McGraw Hill
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P. “Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice.” Baylor University 1999
- Cleri Carlos, “El libro de las PYMES”, Editorial: Granica, Buenos Aires. 2007.
- Damián Jiménez ,Tania, “55% de las Pymes cierra en los 2 primeros años de vida: SE” Periódico la jornada del oriente. Publicado el 8//08/2010.
- Drosdow, Nancy y Carrol P, Vincent. “Tools for strategy development in family firms” Sloan Management Review. 1997
- García, Pérez de Lema Domingo, et al. “Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Estado de Veracruz)” Instituto de contadores públicos, A.C., México 2004.

- García Maseda Amaia, et.al. “Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Biskaia”, Editorial: Universidad del país Vaco, Año: 2009.
- Grabinsky, Salo “Mi tienda en el nuevo milenio”, 1era edición, México, 2000
- Frank H. Robert, “Microeconomía y conducta” Segunda edición 2001 McGraw-Hill.
- Hernández Lissette, Portillo Rafael, et. al., “Competencias esenciales y PYMES familiares: un modelo para el éxito empresarial” Maracaibo, Venezuela.
- Hitt Michael A. Ireland Duane, Hoskisson Robert E., “Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización”, Editorial Thomson, 2004
- Irogoyen, Horacio A. “La empresa de la familia en América Latina” Buenos Aires, Macchi, 2005.
- Instituto de la empresa familiar “Ventajas competitivas de las empresas familiares” Instituto de la empresa familiar, Madrid 2005
- Morgan, Peter, et al. “What happen to gazelles? The importance of dynamic management strategy.
- Mintzberg Henry, Quinn James B., “El proceso estratégico: conceptos y casos” Editorial Prentice Hall, 1993.
- Podolny Saloner S., “Administración Estratégica”, Editorial Limusa Wiley, México D.F., 2005 .
- Poza, Ernesto J. “Empresas familiares” México 2005, Editorial Thomson
- González López, Rigoberto. “El nuevo contexto contemporáneo de la administración” Tesis Doctorado UNAM 2008.

- Rodríguez Pardo, Alesia , et al. “Todo lo que usted quería saber sobre: Las múltiples caras de la empresa familiar” Instituto de estudios superiores de administración. Volumen XI, Número 2, 2006.
- Randel S., et al., “La planificación Estratégica de la Familia Empresarial”, Ediciones Deusto.
- Thompson Arthur, A. Strickland A. J., “Administración estratégica” Undécima edición. McGraw Hill.
- Vélez Montes, Diego, et al., “Dinámica de la empresa familiar PYME: estudio exploratorio en Colombia”, FUNDES, diciembre del 2008
- Ward, J.y Carlock, R. “La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria,” Instituto de Empresa Familiar, 2007 Ediciones Deusto, Bilbao.

8.2. Recursos electrónicos

- Alcázar Pilar, “Cómo crear una empresa de rápido crecimiento “Artículo en línea
<http://media.eresmas.com/biblioteca/img/emprendedores/dossier106.pdf>
consultado el 24/1/10.
- Banco mundial “Gross Domestic Product 2009”
<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf>
Documento en línea Consultado el 12/08/2010
- Bolaños Ricardo, “La PYME motor de desarrollo” articulo en línea
<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registros=64> consultado 01/27/2010
- Comisión intersecretarial de política industrial, Secretaría de economía “Observatorio PYME México, Primer reporte de resultados 2002” documento en línea www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf, publicado 3/2003 consultado el 1/02/2010.

- Comisión intersecretarial de política industrial “Primer reporte de resultados 2002” Publicado marzo 2003 Artículo en línea www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf publicado el 03/2003, consultado el día 06/12/2009
- CIPI, “Principales resultados del estudio PYME: Perfil del empresario”, artículo en línea www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf publicado el 03/2003, consultado el día 06/12/2009
- De María y Campos, Mauricio “Pequeñas y medianas empresas industriales y política tecnológica: el caso Mexicano de las tres últimas décadas ” CEPAL, 2002 .artículo en línea www.eclac.org/publicaciones/xml/4/10964/LCL1743P.pdf consultado el 1/02/2010
- De la Vega García Pastor y Martínez Coduras Alicia, “The “Gazelle” Enterprise: Challenges, myths and the reality of rapid growth.” IE Business School. Artículo en línea www.ideas-empresariales.com/media/docs/rev103_05_empresa.pdf consultado el 10-2-10.
- El Universal, “EMPRESAS GACELA IMPULSAN EL CRECIMIENTO ” documento en línea <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/45689.html>, consultado el 1/02/2010
- • Fattel Noemí, “¡Las micro, pequeñas y medianas empresas deberán entrar al siglo XXI!”, artículo en línea <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php.?resgistro=108> consultado 01/15/2010
- FONAES “Empresas familiares” Artículo en línea: www.fonaes.gob.mx/pdf/capacitacion/empresas_familiares2.pdf Consultado: 15/4/10
- INEGI “Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos censos Económicos 2004” Artículo en línea

www.inegi.org.mx/.../censos/economicos/2004/.../estratifica2004.pdf
Consultado 12-3-10

- ITESM Campus Guadalajara, <http://www.gda.itesm.mx/cefam/>
- JASSO MARGARITA, “Cayo 6.8% PIB, el mayor nivel en 77 años, Secretaria de Hacienda y Crédito Público”, La crónica de hoy, consultado el día 1/02/2010
http://www.cronica.com.mx/nota.php?id/_nota=484838
- Kajihara Kiyó, “Las Empresas Familiares: La realidad empresarial mexicana” artículo en línea
<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/KIYO%20KAJIHARA.pdf>
- Kauffman, Gonzáles Sergio “El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana” p. 41 artículo en línea www.uv.mx/iiesca/revista/documents/empresas2001-1.pdf consultado el 1/02/2010
- “México emprende” página en línea <http://www.mexicoemprende.org.mx>
- Molina S. Rubén, “Características del crecimiento de las PYMES manufactureras” artículo en línea
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/944/94411386005.pdf>
- Nacional financiera “La PYME y los empresarios: fundamentos de negocio” 2004.”Documento en línea
www.nafin.com/portalfn/get?file=/pdf/herramientas...1.pdf consultado el 2/03/2010
- Observatory of European SMEs, “Analytical report”, Enero 2007, artículo en línea
<http://www.google.com.mx/search?q=observatory+of+european+SMEs+analytical+&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a> consultado 13/12/2009

- OECD, “SME AND ENTREPRENEURSHIP OUTLOOK 2005 ”. Artículo en línea
<http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?lang=EN&sf1=identifiers&st1=852005011p1> Consultado 8-3-10
- OECD “SME’S in Mexico: Issues and policies”2007. Artículo en línea
<http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/8507011E.PDF> Consultado el 12/08/2010
- Ontiveros Baeza, Emilio y Rodríguez Ruiz ,Alberto “Retos pendientes y perspectivas de las empresas familiares” Fundación de estudios bursátiles 2005. Artículo en línea
<http://go2.wordpress.com/?id=725X1342&site=emilioontiveros.wordpress.com&url=http%3A%2F%2Fwww.afi.es%2FEO%2Fretos%2520pendientes%2520y%2520perspect%2520empresas%2520familiares%2520febf%2520mayo%25202005.pdf&sref=http%3A%2F%2Femilioontiveros.com%2F2009%2F12%2F31%2Fotros-articulos-1996-2009%2F> Consultado el 4/07/2010
- Programa nacional de empresas gacela. Página web
<http://www.gacelas.org.mx/programa.php>. Consultado el 12-01-2010
- Rigby John, Bleda Mercedes, et al., “Mini Study 01- Gazelles” articulo en línea http://grips-public.mediactive.fr/knowledge_base/view/128/grips-mini-study-on-gazelles/
- RRZ Consulting “Rumbo” Número 11, año 2007 Revista en línea www.rrzconsulting.com/PyMES.pdf consultado el 10/02/2010
- Secretaria de economía, Empresas gacela pagina web <http://www.gacelas.org.mx/casos.php> consultado el 29/07/10
- Secretaria de Economía” Diario oficial de la Federación del martes 30 de junio de 2009” Artículo en línea.
www.funcionpublica.gob.mx/unaopspf/doctos/.../dof090630se.pdf
 Consultado 9/3/10

- Senado de la república “Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución Funcionamiento y problemática” Instituto de investigaciones legislativas del senado de la república Julio 2002
Artículo en línea.
www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/.../MPYMEM.pdf
Consultado el 3/04/2010
- Soyentrepreneur, “Asesoría, clave para el desarrollo de las Pymes familiares: BID “Artículo en línea
<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?idNota=4440&p=nota>
Consultado el 3/09/2010
- Zevallos Emilio V., “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”, Revista de la CEPAL 79. Artículo en línea
www.economia.gob.mx/pics/.../cipi_1DMIPYMES_20en_20AL.pdf
Consultado 9-3-10.:

ÍNDICE DE TABLAS

GRÁFICA 0.1 “PROCESO DE CAMBIO GENERACIONAL”	IV
GRÁFICA 0.2 “TIPIFICACIÓN DE EMPRESAS GACELA”	VI
TABLA 1.1 “DEFINICIÓN DE LAS EMPRESAS”	2
TABLA 1.2 “CRITERIOS RECOMENDADOS POR LA UNIÓN EUROPEA Y LA OCDE PARA FINES LEGALES Y ADMINISTRATIVOS”	4
TABLA 1.3 “DIVERSAS CLASIFICACIONES DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL PERSONAL OCUPADO”	4
TABLA 1.4 “ESTRATIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.”	5
TABLA 1.5 “CLASIFICACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES”	6
TABLA 1.6 “DEFINICIONES DE EMPRESA FAMILIAR.”	7
FIGURA 2-1 “MODELO DE LOS DOS CÍRCULOS”	16
FIGURA 2-2 “MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS”	17
FIGURA 2-3 “MODELO DE EMPRESAS INTERGENERACIONALES.”	19
FIGURA 2-4 “MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL”	20
FIGURA 2-5 “EJE DE LA EMPRESA”	20
FIGURA 2-6 “EJE DE LA FAMILIA”.	21
FIGURA 2-7 “EJE DE LA PROPIEDAD.”	22
FIGURA 2-8 “MODELO DE EQUILIBRIO EMPRESA- FAMILIA.”	23
FIGURA 2-9 “MODELO DE ARTICULACIÓN DINÁMICA”	24
FIGURA 2-10 “MODELO DE LA ARTICULACIÓN DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.”	25
TABLA 2.1 “PREGUNTA ¿SABE EN QUE CONSISTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?”	27
TABLA 2.2 “¿CONOCE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SU EMPRESA?”	31
FIGURA 2-11 “LENGUAJE MATEMÁTICO.”	33
TABLA 2.3 “PREGUNTA ¿CONOCE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE SU EMPRESA?”	33
TABLA 2.4 “PREGUNTA ¿CONOCE Y APLICAN LA TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA EN SU EMPRESA?”	34
FIGURA 2-12 “INTERDEPENDENCIA DE LA PLANEACIÓN EMPRESARIAL Y LA FAMILIA.”	38
FIGURA 2-13 “MODELO DE PLANIFICACIÓN PARALELA (PP).”	39
FIGURA 2-14 “PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.”	41
TABLA 2.5 “PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMPRESA POR ÁREA DE TRABAJO.”	44
FIGURA 2-15 “EL DILEMA DE LA EMPRESA FAMILIAR”	52
TABLA 3.1 “PARTICIPACIÓN COMPARATIVA DE LAS PYMES.”	57
GRÁFICA 3.1 “COMPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO POR TAMAÑO”	59

GRÁFICA 3.2 “RELACIÓN DE EMPRESAS GRANDES-MEDIANAS Y PEQUEÑAS-MICRO, POR ESTADO.”(COCIENTE ENTRE GRUPO DE EMPRESAS)	60
GRÁFICA 3.3 “TASA DE CRECIMIENTO POR REGIÓN.”(PROMEDIO ANUAL DE 1993-1999)	60
GRÁFICA 3.4 “COMPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO, POR TAMAÑO Y POR SECTOR 1999” (TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS Y PARTICIPACIÓN PORCENTUAL)	62
GRÁFICA 3.5 “NIVEL DE INSTRUCCIÓN EN LAS PYMES (PROMEDIO DE LOS SECTORES MANUFACTURERO, COMERCIAL Y SERVICIOS)”	63
TABLA 3.2 “PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL MUNDO”	65
GRÁFICA 3.6 “PROCESO DE CAMBIO GENERACIONAL”	67
FIGURA 3-1 “ESQUEMA GENERAL DE PROCESO CEP II”	76
FIGURA 4-1 “PYME FAMILIAR VS EMPRESA GACELA”	94
FIGURA 4-2 “PROPUESTA DE DISEÑO ADMINISTRATIVO ESTRATÉGICO PARA CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA GACELA.”	95
FIGURA 4-3 MAPEO ESTRATÉGICO “CAMBIO DEL MERCADO-TOMA DE DECISIONES”	98
FIGURA 4-4 MAPEO ESTRATÉGICO “CONFIANZA-ESTRUCTURA”	101
FIGURA 4-5 MAPEO ESTRATÉGICO “COSTO-CALIDAD”	103
TABLA 4.1 “EVALUACIÓN DE ENTORNO Y NECESIDADES DEL MERCADO”	105
TABLA 4.2 “CUESTIONARIO DE CONSENSO”	108
TABLA 5.1 “PROPUESTA DE DISEÑO ADMINISTRATIVO ESTRATÉGICO PARA CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA GACELA”	113
FIGURA 5-1 MAPEO ESTRATÉGICO “CAMBIO DEL MERCADO-TOMA DE DECISIONES”	115
FIGURA 5-2 MAPEO ESTRATÉGICO “CONFIANZA-ESTRUCTURA”	116
FIGURA 5-3 MAPEO ESTRATÉGICO “COSTO-CALIDAD”	116
FIGURA 5-4 LENGUAJE MATEMÁTICO “BAR 101”	119
TABLA 5.2 FLUJO DE EFECTIVO.....	120
TABLA 5.3 ÍNDICES DE RENTABILIDAD.....	121
TABLA 5.4 ANÁLISIS CON VPN CON CRÉDITO, INTERESES Y AMORTIZACIONES.	122
TABLA 7.1 CASOS DE ÉXITO DEL PROGRAMA GACELA.	132
FIGURA 7-1 DIAGNÓSTICO DE EMPRESA FAMILIAR	134
FIGURA 7-2 RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO FAMILIAR.....	135
TABLA 7.2 MATRIZ OFERTA Y DEMANDA.	136
FIGURA 7-4 RESULTADOS DE LA TABLA: “CUESTIONARIO DE CONSENSO”	137