



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**El liderazgo en la comunicación e innovación empresarial  
enfocado en las PYMES mexicanas**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**  
**Campo de conocimiento: Organizaciones**

Presenta:  
**Trilce Liza Medina Chávez**

Tutor:  
**Dr. Gabino García Tapia**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, octubre de 2022**



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.

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, San Miguel Arcángel y a la vida por permitirme concluir una etapa más, siempre guiando e iluminando mi camino, agradecida por todo lo que me han dado.*

*A mi madre Aurora, por todo el apoyo y amor invaluable que siempre me ha demostrado, por siempre haber y seguir estado para mí, por ser un gran ejemplo de fuerza, determinación y superación, por nunca rendirse a pesar de las circunstancias.*

*A mis hermanos Bryan, Alonso y Raúl, por acompañarme en este camino, por todas las risas y buenos momentos vividos juntos, por su apoyo incondicional.*

*A Abigail, por todo el apoyo y motivación, por ser siempre incondicional.*

*A mi tutor Dr. Gabino García Tapia, por asesorar este trabajo, su disposición y apoyo absoluto.*

*A la Dra. Sofía Ilona Contreras Solyomvary, por su inmenso apoyo desde el primer día que ingrese a la maestría, por siempre estar dispuesta a ayudarme y asesorarme.*

*Al Jurado, por su entera disposición de tiempo para la revisión y mejoras de este trabajo.*

*Finalmente, a mi amada Universidad Nacional Autónoma de México por ser siempre mi segundo hogar desde mis inicios en la preparatoria, estaré eternamente agradecida por todo lo que me ha ofrecido y me ha brindado, por mi raza hablará el espíritu.*

*"Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y se fusionan", Voltaire.*

# ÍNDICE

Agradecimientos .....	2
Resumen .....	7
Introducción .....	8
Capítulo 1: Metodología de la investigación .....	14
1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2. Especificación del problema .....	20
1.3. Justificación del estudio .....	20
1.4. Objetivos de la Investigación .....	24
1.5. Preguntas de la investigación .....	25
1.6. Hipótesis.....	26
1.7. Matriz de congruencia general.....	28
1.8. Matriz de congruencia específica.....	28
1.9. Variables .....	30
1.10. Definición del tipo de investigación a realizar .....	30
1.11. Diseño de la investigación.....	31
Capítulo 2: Descripción del objeto de estudio .....	32
2.1. Origen: las PYMES en México.....	32
2.2. Funcionamiento e impacto.....	37
2.3. Problemática de las MIPYMES .....	54
Capítulo 3: El liderazgo en la comunicación.....	64
3.1. Liderazgo empresarial .....	65
3.2. Liderazgo estratégico .....	68
3.3. Toma de decisiones.....	71
3.4. Conflictos.....	86
3.5. Comunicación.....	92
3.6. Persuasión .....	94

3.7. Diálogo .....	96
3.8. El lenguaje y las prácticas sociales.....	104
3.9. Órganos de gobierno de la empresa familiar .....	108
Capítulo 4: La Innovación empresarial.....	116
4.1. Innovación de producto o servicio.....	125
4.2. Innovación de proceso.....	126
4.3. Innovación interna .....	127
4.4. Innovación abierta .....	130
4.5. Innovación disruptiva .....	133
4.6. Consecuencias de la innovación.....	136
Capítulo 5: La empresa familiar en México .....	140
5.1. Sucesión familiar .....	160
Capítulo 6: El liderazgo en la comunicación e innovación empresarial en las PYMES mexicanas .....	173
Conclusiones .....	181
Referencias .....	191

# ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS

## ***Índice de Figuras***

Figura 1. Las MIPYMES en México .....	76
Figura 2. Gobierno corporativo de familia-propiedad-gerencia.....	109
Figura 3. Los tres sistemas de la empresa familiar .....	144
Figura 4. Planeación familiar y empresarial paralela.....	161

## ***Índice de Gráficas***

Gráfica 1. Empresas que cuentan con un plan estratégico en México .....	77
Gráfica 2. Empresas familiares por generación a cargo.....	79
Gráfica 3. Empresas familiares con formación universitaria de los directivos familiares... 80	
Gráfica 4. Miembros de la familia que compiten en el mercado laboral para acceder a un puesto en la empresa .....	81
Gráfica 5. Tipos de conflictos más comunes en la empresa familiar .....	88
Gráfica 6. Órganos de gobierno en las empresas familiares mexicanas .....	112
Gráfica 7. Porcentaje de establecimientos en el ámbito nacional, según el tamaño.....	40
Gráfica 8. Porcentaje de personal promedio ocupado en establecimientos a nivel nacional, según el tamaño .....	41
Gráfica 9. Porcentaje de establecimientos en el ámbito nacional, según el tamaño.....	44
Gráfica 10. Capacitación en las MIPYMES .....	44
Gráfica 11. Capacidades gerenciales en las MIPYMES.....	46
Gráfica 12. Indicadores de desempeño en las MIPYMES.....	47
Gráfica 13. Formas de registro de la contabilidad en las MIPYMES .....	49

Gráfica 14. Crédito bancario en las MIPYMES.....	50
Gráfica 15. Acceso al financiamiento en las MIPYMES .....	51
Gráfica 16. Cadenas globales de valor en las PYMES.....	52
Gráfica 17. Distribución de las empresas familiares por tamaño en México.....	147
Gráfica 18. Porcentaje de empresas familiares por tamaño .....	148
Gráfica 19. Antigüedad de las empresas familiares en México .....	149
Gráfica 20. Relación entre tamaño y antigüedad en las empresas familiares .....	150
Gráfica 21. Empresas familiares que cuentan con plan de sucesión.....	151
Gráfica 22. Número de sucesores de la familia a cargos directivos en las empresas familiares en México .....	152
Gráfica 23. Existencia de alguien en la dirección de la empresa a cargo de preparar a los sucesores en su proceso de maduración/crecimiento.....	154
Gráfica 24. Existencia de previsiones en caso de muerte imprevista o incapacidad de algún directivo en las empresas familiares .....	155
Gráfica 25. Existencia de protocolo familiar en las empresas familiares en México .....	157
Gráfica 26. Antigüedad del protocolo familiar en las empresas familiares en México.....	158

### ***Índice de Tablas***

Tabla 1. Discusión versus diálogo.....	99
Tabla 2. Estratificación de empresas, publicada en el Diario Oficial de la Federación .....	36
Tabla 3. Personal promedio ocupado en establecimientos a nivel nacional, según el tamaño .....	41
Tabla 4. Muestra de las empresas analizadas por el ENAPROCE.....	43

## **RESUMEN**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen más del 90% de las empresas en México, brindan empleo a cientos de ciudadanos en nuestro país ya que ofrecen el 70% de la oferta laboral, tienen un gran aporte al PIB nacional, son fundamentales para nuestro entorno tanto económico como social, y a su vez la mayoría son integradas por empresas familiares, por ello la importancia de seguirlas investigando, comprendiendo y apoyando para que aumente el número de estas entidades en nuestra nación, en lugar de desaparecer o subsistir en un periodo de tiempo muy corto como lamentablemente sucede con estas sociedades.

En esta investigación se analiza por medio de información documental, mediciones y observaciones, como el liderazgo en la comunicación impacta en el desarrollo, sostenibilidad, permanencia de las PYMES familiares que son transferidas por sucesión, así como la relación y relevancia que tiene la innovación empresarial con su crecimiento o avance, esto con el fin de conocer si estos factores son determinantes en el tiempo de vida de las PYMES familiares y cómo estos, afectan su sostenibilidad y supervivencia.

## **ABSTRACT**

Small and medium-sized companies (SMEs) constitute more than 90% of companies in Mexico, they provide employment to hundreds of citizens in our country since they offer 70% of the labor supply, they contribute greatly to the national PIB, they are fundamental for both our economic and social environment, and in turn most are made up of family businesses. Therefore, the importance of continuing to investigate, understand, and support these entities so that the number of them in our nation increases, instead of disappearing or subsisting only for a very short period of time, as unfortunately happens with these companies.

In this investigation, it is analysed through documentary information, measurements and observations, how leadership in communication impacts the development, sustainability, and permanence of family SMEs that are transferred by succession, as well as the relationship and relevance that business innovation has on its growth or advancement, this to know if these factors are decisive in the life time of family SMEs and how they affect their sustainability and survival.

## INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), son el corazón de México, pues representan el mayor número de empresas en el país, de ellas dependen numerosos trabajadores, además de que incentivan el empleo formal tanto nacional como a nivel mundial, generan la mayor aportación al PIB mexicano. La mayoría de estas MIPYMES son formadas por familia o familias, lo que hace denominarlas empresas familiares, este tipo de entidades cuentan con particularidades más detalladas, puesto que conviven con diferentes entornos como lo son la empresa, la familia y la propiedad; a veces, por un mal entendido, una discusión o un pequeño problema pueden surgir conflictos que atenten contra la empresa familiar, predominando intereses particulares sobre intereses colectivos, y en el peor de los casos se toma la grave decisión de liquidar la entidad, para evitar o terminar con dichos conflictos que atentan a la paz y armonía familiar.

En este tipo de entidades, aparte de conjugar factores como la cultura empresarial, el entorno laboral, conviven otros factores como lo son los sentimientos, percepción, pensamientos tanto de empresarios, trabajadores como de familiares, por ello es importante desarrollar y mantener desde el principio un liderazgo efectivo que se acople a las necesidades de la entidad, que logre llevar a estas compañías al cumplimiento de sus metas y objetivos planteados, pero para poder lograr esto es necesario e indispensable, contar con una comunicación efectiva, transparente, clara y responsable, pues esto coadyuvará al desarrollo y establecimiento de la entidad, del mismo modo, al momento de suceder la compañía, con una comunicación efectiva, habrá menos posibilidad de que se ocasione un caos, y contribuirá a que este proceso transitorio sea de lo más natural y armonioso posible para no afectar ni a los propietarios, familiares y colaboradores de estas entidades tan importantes y relevantes en nuestro país, que al no darles la importancia y apoyos debidos muchas veces desaparecen en un periodo de tiempo muy corto, no solo afectando a dueños y trabajadores, sino a toda una comunidad y en general a México.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a nivel mundial se han convertido en tema relevante en la actualidad económica para muchos países, los cuales generan interés en la creación y fortalecimiento de empresas cada vez más competitivas como motor de desarrollo de sus gobiernos. Dicho interés se refleja en el incremento porcentual que de manera considerable ha tenido el empleo, la producción y el comercio gracias al desarrollo de las PYMES (Gálvez y García, 2012). Las PYMES son organizaciones que se adaptan fácilmente a los cambios generados por la competencia, “[...] para ello deben alcanzar un desarrollo empresarial que se los permita. Conceptos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación son los que integrarían un desarrollo empresarial para una pyme” (Delfín y Acosta, 2016).

El desarrollo actual exige al sistema social la adquisición de cualidades dinámicas como la creatividad e innovación que son la habilidad y propensión para experimentar nuevas formas y a reinventar las operaciones. La innovación es el nombre del juego empresarial del futuro y solo las empresas que tengan una buena proporción de “clase creativa” en su interior serán capaces de sobrevivir. Se define innovación en un sentido amplio como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores (Kantis, Federico y Magendzo, 2016).

La innovación empresarial en nuestro país es un tema desatendido por las micro, pequeñas y medianas empresas, puesto que no lo ven como algo obligatorio, sino como algo opcional, pero la realidad es otra, ya que nos encontramos en una era globalizada, donde todo se mueve de manera más rápida, los cambios son constantes e instantáneos y si estas entidades no se actualizan o se mueven con el mercado, es probable que no sobrevivan, por ello la innovación ya no es una opción sino una realidad y una acción indispensable; invertir recursos financieros, humanos y materiales en este proceso es necesario, ya que como todo procedimiento nuevo necesita de insumos básicos. De igual forma el brindar a los colaboradores el

respaldo y la libertad de expresar nuevas ideas, experiencias vividas en otras entidades, o permitir desarrollar su creatividad, permitirá a la compañía familiar desarrollar innovaciones más fácilmente, además de que mejorara el ambiente laboral y la relación que se tiene con los trabajadores, puesto que ellos sabrán que son tomados en cuenta y están ayudando a su entidad a progresar.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a nivel mundial se han convertido en tema relevante en la actualidad económica para muchos países, los cuales generan interés en la creación y fortalecimiento de empresas cada vez más competitivas como motor de desarrollo de sus gobiernos. Dicho interés se refleja en el incremento porcentual que de manera considerable ha tenido el empleo, la producción y el comercio gracias al desarrollo de las PYMES (Gálvez y García, 2012). Las PYMES son organizaciones que se adaptan fácilmente a los cambios generados por la competencia, “[...] para ello deben alcanzar un desarrollo empresarial que se los permita. Conceptos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación son los que integrarían un desarrollo empresarial para una pyme” (Delfín y Acosta, 2016).

De igual forma se ha visto que el liderazgo a lo largo del tiempo ha sido un tema muy estudiado, sin embargo, cuenta con diferentes puntos de vista de varios autores, el desacuerdo se deriva de que el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación. Algunos investigadores en el liderazgo se han enfocado en la personalidad, rasgos físicos o características del líder; otros han estudiado cómo los aspectos de la situación afectan la actuación de los líderes (Meindl & Ehrlich, 1987).

El liderazgo, se puede definir como el proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada (Bennis, 1959), dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo (Fiedler, 1967), la relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tengan que hacerlo (Merton, 1986), transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los discípulos las formas de alcanzar esas metas

(Bass, 1985; Tichy y Devan, 1986), al proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas (Roach y Behling, 1984), acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables (Campbell, 1991). Al final del día, el trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo (Ginnet, 1996).

Los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas. Los buenos líderes son quienes construyen equipo para obtener resultados entre una variedad de situaciones (Hogan y Curphy, 1994).

Montiel afirma que desde hace más de doscientos años y hasta hace relativamente muy poco tiempo, se consideraba que la mano de obra y el capital, eran los únicos factores ligados directamente al crecimiento económico. El conocimiento, la educación y el capital intelectual eran considerados factores externos, de relativa incidencia en la economía. Este concepto ha cambiado de forma drástica en los últimos tiempos y actualmente el crecimiento económico y la productividad de los países desarrollados se basan cada vez más en el conocimiento y la información.

Asimismo, la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder, así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si comparten la información se verán en desventaja frente a otros.

Dentro de las organizaciones existe un ansia incansable de los empleados por conocer el mayor número de información; así que cuanto mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo. Además, se evitan los ruidos (chismes, cuentos, tergiversaciones por conocer los cuentos incompletos, etc.); todos estos se conocen como rumor. Por esto es preciso que a la

comunicación en la organización se le dé un espacio para poder hablar sobre ellos, pues mal llevados pueden llegar a tener consecuencias desdichadas para una empresa (Adela, 2014).

Según el estudio comparativo de la Empresa Familiar en México en el contexto mundial (Durán y San Martín, 2013) en lo referente a los retos o desafíos internos que reconocen las empresas familiares en México en los próximos 12 meses (2012), se puede decir que de manera interna los tres principales retos son los márgenes de rentabilidad, reclutamiento de personal calificado/escasez de mano de obra y finanzas/disponibilidad de fondos. A nivel internacional el problema apremiante es el relacionado a reclutamiento de personal calificado, por el contrario, se tiene que el problema de liquidez financiera ha registrado una reducción. En el aspecto externo, los tres principales retos o desafíos que encuentran las empresas son las condiciones del mercado y la competencia, la estabilidad económica y las políticas de regulación del gobierno/legislaciones/gasto público. De manera parecida a nivel internacional, los tres desafíos más importantes fueron: condiciones de mercado, competencia y políticas y regulaciones gubernamentales.

Las PYMES han sido objeto de numerosas investigaciones con el propósito de identificar factores que le permitan obtener mejores resultados y ser competitivas en el mercado (Kim, 2008). Factores como el capital humano, la estructura empresarial y la plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (plataforma de CTI), juegan un papel clave en el surgimiento de oportunidades y propuestas de valor innovadoras por parte de los emprendedores y de las empresas existentes. También inciden las condiciones de la demanda, dado que la existencia de requerimientos más sofisticados por parte de los consumidores y una mayor fuerza económica pueden favorecer el emprendimiento y la innovación empresarial. También se reconoce que el avance de las fuerzas impulsoras se ve afectado por un conjunto de factores habilitadores, que pueden facilitar o, por el contrario, inhibir el desarrollo de las propuestas de valor innovadoras. Estos factores incluyen el acceso a una oferta apropiada de financiamiento para crear y hacer crecer las empresas (etapas tempranas, expansión, capital de trabajo) así como también para

financiar la actividad innovadora. Otro factor clave es el capital social, es decir, la existencia de un ambiente de confianza favorable para tejer redes de contacto con otros actores clave (empresarios, instituciones, universidades, inversores, etc.).

En las últimas décadas, las MIPYMES en México han contribuido cada vez más a la creación de empleos y a la promoción y desarrollo de estos. Incluso, con base en estadísticas recientes, de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), se desprende que los nuevos empleos se generan, en su mayoría, en las pequeñas y medianas empresas (Lladó y Sánchez, 2013).

Una de las grandes ventajas con la que cuentan las PYMES es la capacidad que tienen para reaccionar ante los cambios, debido a que tienen una administración directa, el flujo de información es muy corto por lo tanto la toma de decisiones puede ser pronta. De igual manera tienen amplias fortalezas como lo son las relaciones con el cliente/servicio al cliente, la marca/conocimiento del mercado, lealtad del consumidor, etc.

Finalmente, algunas otras de las problemáticas que se visualizan con relación a este sector de empresas del país son: su orientación para atender las demandas del mercado interno, ser un sector dinámico de pequeñas compañías dedicadas a la satisfacción de demandas específicas, en su mayoría son empresas familiares cuyas decisiones son realizadas por una persona que representa los intereses de toda una familia, no presentan una estructura organizativa formal, llegan a tener dificultad de liquidez y de solvencia. Además, las empresas de menor tamaño carecen de mano de obra calificada y enfrentan importantes barreras de acceso a nuevas tecnologías, por falta de información y recursos económicos. Peak Family Business.com (2011), indica que solo el 30% de las empresas familiares se mantendrá en propiedad y bajo la dirección de la próxima generación, pero 70% mantendrá la propiedad, y que solo 12% de las empresas familiares será viable para la tercera generación y solo 3% será viable para la 4ª generación.

# **CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

De acuerdo con datos proporcionados por el INEGI, el 95% de las empresas establecidas en México son micro, pequeñas y medianas empresas; generan un poco más del 50% del Producto Interno Bruto y crean también alrededor del 70% del empleo total que hay en el país.

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuesta a los cambios para el logro de sus objetivos organizacionales que les ayude a lograr competitividad empresarial; en este contexto también se encuentran las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas (PYMES), que por sus características estructurales suelen encontrarse en desventaja respecto de la gran empresa que tiene a su disposición mayores recursos y capacidades (Leyva, 2017).

En los países de América Latina, distintas evidencias señalan que las tasas de creación de empresas y de crecimiento de las empresas que nacen son más bajas que las de los países más industrializados. Por ejemplo, las estadísticas de los censos económicos en la región latinoamericana muestran que el promedio de antigüedad de las firmas latinas es mucho mayor que en los países más desarrollados, lo que refleja un escaso ingreso de nuevas compañías al mercado. Un estudio que compara el desempeño de las nuevas empresas en América Latina y en el Este de Asia encontró que las firmas asiáticas crecen 2,5 veces más rápido que las latinoamericanas (Kantis, Masahiko I. y Masahiko K., 2002). Los rankings internacionales también muestran el bajo desempeño empresarial de la región latina. Sólo tres empresas de la región alcanzan a formar el grupo de las Global 500 de la revista "Fortune", en la cual EE. UU. cuenta con 185 compañías, Europa con 156, Japón y los "Tigres Asiáticos" con más de 130, y China con 12. La empresa más pequeña de este ranking tiene ventas anuales del orden de US\$ 13,000 millones (Fortune, 2001). La revista América Economía, por su parte, ofrece una

lista de 64 empresas de la región que compiten con éxito en industrias globales, se trata de compañías cuyas ventas anuales van desde US\$ 200 millones anuales a US\$ 12,000 millones (sin contar las empresas petroleras). Sólo tres empresas latinas entre las Global 500 y 64 con ventas de más de US\$ 200 millones anuales son un claro indicio de debilidad del sector empresarial latinoamericano en la economía global (Angelelli y Llisterri, 2003).

Las políticas dirigidas a promover la empresarialidad están cobrando cada vez más importancia a nivel internacional, esta tendencia también se verifica en América Latina, aunque en esta región todavía no se ha acumulado suficiente experiencia en este campo. Esto se debe a tres razones: primero, hay pocas iniciativas que apoyan la creación de empresas y ha transcurrido poco tiempo desde que éstas comenzaron a implementarse; segundo, existe muy poca información disponible sobre las características y los resultados de estos programas; tercero, los programas que existen se concentran en distintos factores; los factores que de acuerdo a la literatura favorecen el proceso de creación de empresas son: el tamaño de la economía y su nivel de ingreso per cápita; la calidad del ambiente macroeconómico; la disponibilidad de factores –capital y trabajo- y servicios especializados; la diversidad de la estructura sectorial de la economía; la valoración social de las empresas y los empresarios; el grado en que el sistema educativo genera motivación y habilidades para emprender e innovar; la simplicidad y efectividad del marco regulador de la actividad económica; el potencial emprendedor de los individuos; la capacidad de los individuos para relacionarse y cooperar con otros agentes de la economía; que afectan el proceso de creación empresas, y por lo tanto su diseño y sus resultados no son comparables (Angelelli y Llisterri, 2003).

Varios elementos aparecen como críticos en la ejecución de programas para promover la empresarialidad, primero, cada tipo de programa requiere instituciones ejecutoras con conocimiento especializado, por ejemplo, para hacer reformas en el sistema educativo es necesario tener capacidades para el diseño de currículos, manuales de enseñanza, capacitación de formadores y dictado de cursos, o para

desarrollar programas de capital de riesgo se debe contar con administradores con conocimientos financieros e industriales. El segundo elemento es el liderazgo empresarial, este aspecto es horizontal a los distintos tipos de programas, sin importar que el programa actúe en el área educativa, de servicios o capital de riesgo, la presencia de empresarios líderes es crítica para dar credibilidad y orientación. El tercer elemento es el enfoque de trabajo, nuevamente, más allá del área de trabajo el método de trabajo debe basarse en la conformación de redes y en el diseño y prestación de servicios sostenibles. La importancia que los emprendedores asignan a las redes poco a poco se ha ido incorporando en el diseño de políticas para promover la empresarialidad. La promoción de redes, sin embargo, es una de las áreas más complejas y menos experimentadas de promoción de la empresarialidad, y en la que recién ahora se está comenzando a identificar buenas prácticas (Angelelli y Llisterri, 2003).

Es aquí en el desarrollo del capital social donde entran conceptos claves como liderazgo, comunicación e innovación, porque son conocimientos y habilidades básicas que se deben tener, pero sobre todo desarrollar para poder crear y mantener redes de contacto que puedan facilitar el acceso a oportunidades de negocio, información, créditos o préstamos, tecnología o ayuda para la solución de los problemas del desarrollo inicial de las empresas.

El accionar de los gobiernos incide a través de sus políticas y regulaciones, las que pueden resultar más o menos amigables y estimulantes para el emprendimiento y la innovación. Por detrás de estos factores que conforman el sistema de emprendimiento e innovación hay un conjunto de actores públicos y privados, de relaciones que dan vida a lo que algunos trabajos han denominado “el ecosistema” (Isenberg, 2011; Mason y Brown, 2014, Kantis y Federico, 2012).

Los emprendedores, los recursos humanos avanzados y las empresas (factores motrices); las instituciones del sistema científico y tecnológico, los investigadores y los gestores tecnológicos (plataforma de CTI); las organizaciones educativas y los docentes (sistema educativo); las familias (condiciones sociales); los medios de

comunicación y las entidades de la sociedad civil (cultura); las redes de inversión ángel, los fondos de capital emprendedor y las instituciones financieras tradicionales (financiamiento); los ámbitos institucionales y las relaciones sociales (capital social) y los gobiernos (políticas y regulaciones) (Kantis, Federico y Magendzo, 2016).

Algunos autores señalan que las redes informales (amigos, familiares, otros empresarios) son más efectivas que las formales (bancos, instituciones, abogados) para el desarrollo del negocio. En la puesta en marcha, las redes son más importantes que los servicios de universidades y asociaciones gremiales para obtener información y tecnología. La misma situación se repite en los primeros años de desarrollo de las empresas, en los que el contacto con clientes y proveedores es más valorado que los servicios de asociaciones empresariales, instituciones públicas y firmas consultoras para resolver los problemas del crecimiento de la empresa (Angelelli y Llisterri, 2003).

Las empresas familiares representan una parte muy importante del tejido empresarial del sistema económico, no sólo de México, sino a nivel mundial. Debido a su importancia en los sistemas económicos, se han tratado de analizar sus conflictos, con el fin de contribuir a la longevidad de este tipo de empresas, ya que, las empresas familiares tienen que hacer frente a los mismos retos que las empresas no familiares, además de lidiar con la parte familiar; lo que las hace más susceptibles de no tener una adecuada gestión que tome en cuenta esta simbiosis empresa-familia. De cada 100 organizaciones familiares que se crean, sólo 30 llegan a manos de la segunda generación y 10 a la tercera.

Portafolio, diario colombiano, en un editorial de mayo 2000, indica: “Son múltiples los problemas que enfrentan las empresas familiares: van desde la incompetencia de miembros de la familia que ocupan cargos claves que deberían estar en manos de profesionales mejor capacitados, hasta la mezcla de las finanzas personales con las de la empresa. La falta de claridad en las reglas del juego y la estricta vigilancia de su permanente aplicación, los canales de comunicación y la relación entre familiares y los demás ejecutivos de la empresa (bien sea como jefes o

subordinados) son fuentes frecuentes de conflictos que erosionan la gestión cotidiana de los negocios. Y otro problema grave que se presenta comúnmente es la injerencia de asuntos familiares en la toma de decisiones y el impacto que tienen los resultados empresariales en la unidad familiar”.

La vulnerabilidad a la aparición de conflictos en las empresas familiares ante la superposición de intereses, de tipo empresarial y emocional fundamentalmente, se aprecia como un fenómeno universal. La incidencia de estos conflictos es en México aún mayor, sobre todo con relación al futuro de la empresa, lo cual refleja en gran medida la ausencia de planes estratégicos. También destaca en México el hecho de que no se hayan fijado reglas para la incorporación de familiares a la empresa y la manera en que se evaluará su desempeño, lo cual deriva en problemas sobre el nivel de remuneraciones y/o incentivos que se establecen. No solo la proporción de empresas mexicanas que han establecido mecanismos para la resolución de conflictos está muy por debajo de sus contrapartes internacionales, sino que también los procedimientos difieren. En tanto que a nivel internacional es más común acudir a mecanismos más formales, como el acuerdo de accionistas, en México se acude más a mecanismos informales, como los consejos y juntas familiares (Durán y San Martín, 2013).

Según el estudio comparativo de la Empresa Familiar en México en el contexto mundial (Durán y San Martín, 2013) nos dice que los mayores conflictos de la empresa familiar en México se presentan con relación a discusiones acerca del futuro estratégico de la empresa y al desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en ella.

Las MIPYMES se encuentran rodeadas de delicadas problemáticas, entre las que pudieran ser las más importantes: acceso limitado a fuentes de financiamiento; tasas de interés más elevadas que en los países desarrollados; excesiva carga impositiva; participación limitada en el comercio exterior, ya que no hay muchas posibilidades para que las empresas exporten y sean competitivas; falta de vinculación con el sector académico; programas de fomento poco eficientes; falta

de coordinación de programas a nivel nacional; débil estructura en su organización y funcionamiento; alguna parte de capacidad de producción ociosa; globalización, acelerados cambios tecnológicos y desactualización de la tecnología, maquinaria y equipo; altos costos de materias primas y componentes, y escaso poder de negociación (IILSEN, 2002).

Por otra parte, el estudio Radiografía de la empresa familiar en México, nos manifiesta que cada vez que una empresa Pyme mexicana cierra desaparecen 97 empleos, a causa de esto es determinante el analizar las causas probables de los cierres de estas organizaciones, además de que el 82.3% de las pequeñas y medianas empresas desaparecen antes de 2 años; las empresas familiares en México son regionales pues el 72% venden a nivel regional, el 12% a nivel nacional y un 4% a nivel internacional. El 65% de las empresas familiares en México son de primera generación y solamente un 0.1% es de cuarta generación en adelante, lo que lleva a ver que son muy dependientes de las primeras generaciones. Casi un 30% de las empresas que se analizaron en este estudio, tienen el problema de no saber cuánto le deben de pagar a la familia, el 80% de las empresas familiares no cuentan con un plan estratégico pues lo que los ocupa es la operación, dejando de un lado el ser estrategas. Otro problema es que no saben cuándo y cómo jubilar a los directores generales y un problema que realmente alarmó es que prácticamente el 75% de las empresas familiares dijo que no tiene un protocolo familiar, el cual es un documento que enuncia, en forma clara, los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa, el protocolo está encaminado a ofrecer estabilidad a la relación empresa-familia al definir las reglas del juego, lo que permite una mejor organización de ambas partes con el fin de mejorar el desarrollo de las futuras generaciones, dichas empresas familiares tampoco saben para qué sirve (San Martín y Duran, 2017).

Por todo lo comentado anteriormente, es necesario e indispensable, el contar con liderazgo en la comunicación en una pyme mexicana, debido a que los principales problemas que atañen a estas entidades son problemas de organización en su estructura o falta de apoyo por parte de sus redes las cuales no han podido

desarrollar y beneficiarse de ellas, problemas internos tanto empresariales como familiares por la falta de entendimiento, entre algunos otros; dado que el ser humano por naturaleza es un ente social necesita relacionarse en su entorno, tanto con los recursos humanos, materiales, operacionales, redes de apoyo, entre otros; el desarrollar habilidades de liderazgo, comunicativas y sociales permitirá el cumplimiento de los objetivos, tanto personales como colectivos; así mismo, como un punto extra a destacar se tiene que al implementar como estrategia, actividades de innovación, se puede sobresalir de la gran masa empresarial, además que la innovación permite adaptarse al entorno tan cambiante que se está experimentando; la innovación y el liderazgo son unas de las principales características de los empresarios, tanto en empresas familiares como no familiares.

## **1.2. Especificación del problema**

La falta de liderazgo en la comunicación y la escasa innovación empresarial en las PYMES mexicanas.

## **1.3. Justificación del estudio**

El capital humano emprendedor es una de las principales debilidades de México, en particular, son muy pocos los emprendedores ambiciosos, es decir, aquellos que piensan crecer de manera significativa. También es limitada la presencia de emprendedores por la vasta búsqueda de mayores ingresos además de que existe escasa orientación al riesgo. La valoración social del emprendedor y la importancia que los medios le asignan a la temática no contribuyen a las intenciones de emprender. Tampoco es favorable el escenario en lo que a innovación se refiere. Los expertos consultados por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo, 2003) señalaron que las normas sociales y la cultura no estimulan la creatividad y la innovación.

El acceso al financiamiento es una de las principales debilidades en el caso mexicano con valores medio-bajos de recursos financieros, siendo importante la brecha que lo separa de las mejores condiciones regionales y más aún del

benchmarking internacional. A pesar de los recientes avances que se están haciendo en la materia, todavía existen brechas significativas con relación al acceso a financiamiento específico para emprendedores y también en la facilidad de acceso a capital emprendedor, donde se observa una brecha significativa incluso con los líderes regionales (Chile, por ejemplo). En la misma línea, es bajo el acceso al crédito bancario, según la Enterprise Survey del Banco Mundial (2016), las empresas jóvenes solo financian un 6% de su inversión con crédito bancario (versus 20% en los países que lideran el ranking regional). Y sólo una minoría de las firmas innovadoras usa créditos bancarios (18%). Ante la falta de acceso al financiamiento, los emprendedores se apoyan en sus redes de contacto para obtener recursos. Pero para que ello ocurra, es importante el stock de capital social, es decir, la existencia de relaciones de confianza interpersonales que permitan establecer vínculos con inversores, empresarios, etc. (Kantis, Federico y Magendzo, 2016).

Es aquí donde el liderazgo en la comunicación debe hacer acto de presencia porque como se ha establecido es indispensable, en primera estancia tener una buena comunicación para poder entablar relaciones interpersonales que aporten beneficios y seguridad para ambas partes, ya sea en un corto, mediano o largo plazo, y mejor aún tener liderazgo para influenciar a los colaboradores en el logro de objetivos de la organización tanto internos como externos; otro punto a destacar, es el hecho de contar con una amplia red de contactos que ayudara a que la innovación sea más fácil y rápida, ya que la instancia se puede apoyar en los proveedores, consumidores, instituciones o universidades, entre otras, para hacer que el camino del emprendimiento sea más liviano y prolongado.

Los cambios que sufren las organizaciones, ya sean PYMES o empresas grandes, afectan sin duda alguna el operar de los subalternos, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es principalmente en este punto, donde los líderes deben tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los encargados estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un

manejo de las habilidades básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones (Spendlove, 2007). El desarrollo de nuevos conocimientos conlleva a determinar que las habilidades fundamentales para la viabilidad de la gestión empresarial están referidas a la capacidad y habilidad de la gerencia para adquirir conocimiento, adaptarse y cambiar e incluso, adelantarse a los cambios (Ramírez, 2005). La generación y transferencia de conocimiento al mundo del emprendimiento y de las empresas puede ensanchar las oportunidades (Kantis, Federico y Magendzo, 2016).

La eficacia en el desempeño de la gerencia se refleja en su comportamiento y habilidades, ya que aplican de manera integral sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos (Levy – Leboyer, 2003). Adicional a los conocimientos, destrezas y aptitudes, el gerente de hoy debe poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, comerciales, jurídicos, de mercadeo, de gestión humana, y dominar dos o más idiomas que le permita desarrollar las habilidades indispensables para lograr resultados competitivos: excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes, y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor (Zahra, 2007).

En este sentido, las habilidades han tomado una posición importante, con relación a las capacidades de un trabajador para movilizar los conocimientos, las prácticas y las actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional (Mertens, 2001). Además, las habilidades gerenciales están unidas a factores simbólicos como habilidades de comunicación, capacidad de adaptación, receptividad a los ambientes exteriores, fuertes habilidades técnicas, manejo del estrés, capacidad de trabajar bien con otros, inteligencia social y valoración de la diversidad multicultural y trabajo en equipo, para que influyan positivamente en una gestión enfocada a la competitividad empresarial (Samujh, 2010).

La dinámica a nivel mundial obliga a las organizaciones a ser competitivas o dejar de existir, en este sentido la competitividad empresarial se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas (Artail, 2007).

Al mismo tiempo, en los países en vías de desarrollo y de economía emergente de cualquier parte del mundo es fundamental la identificación de las principales variables que afectan el crecimiento de la economía local y nacional (Vrgovic, Vidicki, Glassman y Walton, 2012), y de entre las múltiples variables que se han publicado en la literatura, la innovación es considerada por un número importante de investigadores, académicos y profesionales como la variable que ejerce mayores efectos positivos en el crecimiento (Jaffe y Lerner, 2006). Sin embargo, la innovación ha sido escasamente estudiada en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de los países de economías emergentes, como es el caso de México, de manera científica, por lo cual es necesario que se orienten más estudios teóricos y empíricos, para aumentar el análisis y las aportaciones de esta importante variable (Gupta, 2009). Adicionalmente, el crecimiento de la economía de la mayoría de los países depende, en un alto porcentaje, de las actividades de innovación realizadas por las PYMES (Siu, 2005; Nieto y Santamaria, 2010).

También existe un reconocimiento por parte de la comunidad científica y académica de que el crecimiento de las PYMES tiene un fuerte impacto positivo y significativo en el desarrollo de la economía y la sociedad, a través de la creación de puestos de trabajo y de las actividades de innovación que realizan de manera constante (Carter y Jones-Evans, 2006).

Un estudio respecto a los factores internos determinantes de la competitividad en México concluyó que las PYMES altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen una planeación estratégica en su gestión empresarial (Estrada, 2009).

Al respecto de la importancia de la planeación, se ha identificado que un factor clave que influye en el rendimiento estratégico es el equipo directivo (Eden y Ackermann,

2004). En la actualidad se considera más necesario avanzar en la diversificación de las actividades productivas de la mano de la innovación y el emprendimiento (Kantis, Federico y Magendzo, 2016).

El objetivo de esta investigación es determinar cómo el liderazgo en la comunicación impacta en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar. De la misma forma observar qué relación tiene la innovación empresarial con el crecimiento y desarrollo de estas y validar su efecto.

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

Objetivo General:

Profundizar el impacto que tiene el liderazgo en la comunicación en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar, así como la relación que tiene la innovación empresarial con su crecimiento y desarrollo.

Objetivos Específicos:

1. Indagar cuales son los factores determinantes en el crecimiento de las PYMES mexicanas por sucesión familiar.
2. Descubrir las ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan.
3. Describir qué entienden las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar por liderazgo e innovación empresarial.
4. Investigar si el tipo de liderazgo en una PYME se hereda.
5. Averiguar si la puesta en práctica de la innovación es transmitida de generación en generación o es disruptiva.
6. Examinar si los apoyos sociales son clave en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas.
7. Analizar que tanto influye el capital social en las PYMES mexicanas.
8. Descubrir si la innovación empresarial y el liderazgo determinan en alguna medida la supervivencia y el éxito de las PYMES mexicanas que son sucedidas.

## 1.5. Preguntas de la investigación

### Pregunta General

¿Cuál es el impacto que tiene el liderazgo en la comunicación en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar, así como la relación que tiene la innovación empresarial con su crecimiento y desarrollo?

### Preguntas Específicas:

1. ¿Cuáles son los factores determinantes en el crecimiento de las PYMES que son transferidas por sucesión familiar?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan?
3. ¿Qué entienden las PYMES por liderazgo e innovación empresarial?
4. ¿El tipo de liderazgo en una pyme se hereda?
5. ¿La puesta en práctica de la innovación es transmitida de generación en generación o es disruptiva?
6. ¿Los apoyos sociales son clave en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas?
7. ¿Qué tanto influye el capital social en las PYMES mexicanas?
8. ¿La innovación empresarial y el liderazgo determina en alguna medida la supervivencia y el éxito de las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar?

## 1.6. Hipótesis

Hipótesis:

Los mecanismos de sucesión familiar dificultan la óptima aplicación del liderazgo en la comunicación y la innovación empresarial en las PYMES mexicanas.

Hipótesis de Investigación:

1. Concurren factores determinantes en el crecimiento de las PYMES.
2. Existen ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan.
3. El entendimiento por parte de las PYMES sobre lo que es liderazgo e innovación empresarial es clave para su recomendable aplicación.
4. El liderazgo en una pyme se hereda.
5. La innovación empresarial es transmitida de generación en generación.
6. Los apoyos sociales son vitales en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas.
7. El capital social en las PYMES mexicanas es fundamental para su crecimiento y sostenibilidad.
8. Según la existencia de liderazgo e innovaciones empresariales que realicen las PYMES mexicanas se tiene mayor supervivencia y éxito.

Hipótesis Nulas:

1. No concurren factores determinantes en el crecimiento de las PYMES.
2. No existen ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan.
3. El entendimiento por parte de las PYMES sobre lo que es liderazgo e innovación empresarial no es clave para su óptima aplicación.

4. El liderazgo en una pyme no se hereda.
5. La innovación no es transmitida de generación en generación.
6. Los apoyos sociales no son vitales en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas.
7. El capital social en las PYMES mexicanas no es fundamental para su crecimiento y sostenibilidad.
8. Según la existencia de liderazgo e innovaciones empresariales que realicen las PYMES mexicanas no se tiene mayor supervivencia y éxito.

Hipótesis Alternativas:

1. Los factores determinantes guían el crecimiento de las PYMES transferidas por sucesión familiar.
2. Las ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan condicionan su supervivencia.
3. El entendimiento por parte de las PYMES sobre lo que es liderazgo e innovación empresarial es la base de aplicación de estrategias competitivas.
4. El tipo de liderazgo que se herede condiciona la sostenibilidad de las PYMES.
5. La innovación empresarial depende de generación en generación.
6. Los apoyos sociales son clave en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas.
7. El capital social en las PYMES mexicanas es esencial para su crecimiento y sostenibilidad.
8. Según la existencia de liderazgo e innovaciones empresariales que realicen las PYMES mexicanas se tiene un mayor logro de objetivos.

## 1.7. Matriz de congruencia general

<p><b>Objetivo General:</b> Investigar el impacto que tiene el liderazgo en la comunicación en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES mexicanas por sucesión familiar, así como la relación que tiene la innovación empresarial con su crecimiento y desarrollo.</p>	<p><b>Pregunta General:</b> ¿Cuál es el impacto que tiene el liderazgo en la comunicación en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES mexicanas por sucesión familiar, así como la relación que tiene la innovación empresarial con su crecimiento y desarrollo?</p>	<p><b>Hipótesis:</b> Los mecanismos de sucesión familiar dificultan la óptima aplicación del liderazgo en la comunicación y la innovación empresarial en las PYMES mexicanas.</p>
---	---	---

## 1.8. Matriz de congruencia específica

Objetivos Específicos	Preguntas Específicas	Hipótesis de Investigación	Hipótesis Nulas	Hipótesis Alternativas
Indagar cuales son los factores determinantes en el crecimiento de las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar.	¿Cuáles son los factores determinantes en el crecimiento de las PYMES que son transferidas por sucesión familiar?	Concurren factores determinantes en el crecimiento de las PYMES.	No concurren factores determinantes en el crecimiento de las PYMES.	Los factores determinantes guían el crecimiento de las PYMES transferidas por sucesión familiar.
Descubrir las ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan.	¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan?	Existen ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan.	No existen ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan.	Las ventajas y desventajas que tienen las PYMES según el entorno en el que se desarrollan condicionan su supervivencia.
Describir que entienden las PYMES por liderazgo e innovación empresarial.	¿Qué entienden las PYMES por liderazgo e innovación empresarial?	El entendimiento por parte de las PYMES sobre lo que es liderazgo e innovación empresarial es clave para su recomendable aplicación.	El entendimiento por parte de las PYMES sobre lo que es liderazgo e innovación empresarial no es clave para su óptima aplicación.	El entendimiento por parte de las PYMES sobre lo que es liderazgo e innovación empresarial es la base de aplicación de estrategias competitivas.

Investigar si el tipo de liderazgo en una pyme se hereda.	¿El tipo de liderazgo en una pyme se hereda?	El liderazgo en una pyme se hereda.	El liderazgo en una pyme no se hereda.	El tipo de liderazgo que se herede condiciona la sostenibilidad de las PYMES.
Averiguar si la puesta en práctica de la innovación es transmitida de generación en generación o es disruptiva.	¿La puesta en práctica de la innovación es transmitida de generación en generación o es disruptiva?	La innovación empresarial es transmitida de generación en generación.	La innovación empresarial no es transmitida de generación en generación.	La innovación empresarial depende de generación en generación.
Examinar si los apoyos sociales son clave en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas.	¿Los apoyos sociales son clave en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas?	Los apoyos sociales son vitales en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas.	Los apoyos sociales no son vitales en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas.	Los apoyos sociales son clave en el ciclo de vida de las PYMES mexicanas.
Analizar que tanto influye el capital social en las PYMES mexicanas.	¿Qué tanto influye el capital social en las PYMES mexicanas?	El capital social en las PYMES mexicanas es fundamental para su crecimiento y sostenibilidad.	El capital social en las PYMES mexicanas no es fundamental para su crecimiento y sostenibilidad.	El capital social en las PYMES mexicanas es esencial para su crecimiento y sostenibilidad.
Descubrir si la innovación empresarial y el liderazgo determinan en alguna medida la supervivencia y el éxito de las PYMES mexicanas que son traspasadas por sucesión familiar.	¿La innovación empresarial y el liderazgo determinan en alguna medida la supervivencia y el éxito de las PYMES mexicanas que son traspasadas por sucesión familiar?	Según la existencia de liderazgo e innovaciones empresariales que realicen las PYMES mexicanas se tiene mayor supervivencia y éxito.	Según la existencia de liderazgo e innovaciones empresariales que realicen las PYMES mexicanas no se tiene mayor supervivencia y éxito.	Según la existencia de liderazgo e innovaciones empresariales que realicen las PYMES mexicanas se tiene un mayor logro de objetivos.

## **1.9. Variables**

Variables dependientes:

- Liderazgo
- Comunicación
- Innovación empresarial

Variable independiente:

- Sucesión familiar

## **1.10. Definición del tipo de investigación a realizar**

La presente investigación se inició como un estudio descriptivo debido a las siguientes razones:

- El propósito fue descubrir el impacto que tiene el liderazgo en la comunicación en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar, así como la relación que tiene la innovación empresarial con su crecimiento y desarrollo, esto con el fin de determinar los factores que concurren en la mayoría de las PYMES mexicanas exitosas.
- Se esperaba descubrir el comportamiento relacional que tiene la sucesión familiar con la aplicación del liderazgo en la comunicación y la innovación empresarial en las PYMES mexicanas.
- Se desea conocer el comportamiento relacional que tiene la innovación empresarial con la sostenibilidad de las PYMES mexicanas sucedidas.

- Se pretendió correlacionar el liderazgo en la comunicación y la innovación empresarial como factores de éxito en las PYMES mexicanas transferidas por sucesión familiar.

### **1.11. Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación es no experimental debido a que no se manipuló deliberadamente la variable independiente y se basara en variables que se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. La investigación tendrá un enfoque perspectivo.

Por otra parte, tendrá un diseño transversal descriptivo porque se realizarán observaciones del comportamiento y acciones de los diferentes elementos del ecosistema que comprenden a las PYMES mexicanas transferidas por sucesión familiar.

## **CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **2.1. Origen: las PYMES en México**

Si nos remontamos al nacimiento de empresas denominadas MIPYMES, encontramos dos formas de surgimiento de estas: Primeramente, se encuentran aquellas que se originaron como empresas propiamente dichas, en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizado por una gestión a la que sólo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas como: el costo de oportunidad, de capital o la inversión que permitiera el crecimiento (IILSEN, 2002).

El Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República nos explica que, en cuanto a la evolución de las MIPYMES en México, éstas han tenido tres etapas de evolución perfectamente definidas:

La primera se refiere a que las MIPYMES en general y sobre todo las dedicadas al sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50's y 60's primeramente dentro de la economía argentina, y después en México durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados. Para el caso de las MIPYMES en México, el modelo de sustitución de importaciones exhibió gran dinamismo, lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros, aunque también con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información, principalmente. Tales limitaciones impidieron que las MIPYMES alcanzaran la productividad y la calidad deseadas, alejándolas de los niveles de competencia internacionales y provocando que durante los 70's, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por la supervivencia, debido a la profunda crisis que continuó en la década de los 80's. Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las MIPYMES.

Por el contrario, en la tercera etapa, a partir de los cambios que se introducirían en los 90's, en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, comienza una nueva etapa para las MIPYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse. En cuanto al marco normativo legal de sus actividades económicas, éste lo establecía la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial –SECOFI– (actualmente es la Secretaría de Economía). Y los criterios que ha utilizado el gobierno mexicano para definir el tamaño de la pequeña industria han variado desde 1954. Incluso los criterios son diferentes en cada país y corresponden a la definición de su tamaño y el grado de su desarrollo. Es decir, el concepto es variable cualitativa y cuantitativamente para la aplicación de políticas de ayuda crediticia, arancelaria, fiscal y de asistencia técnica.

En 1961, el Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México, señalaron las siguientes características de las MIPYMES:

- a) La mayor parte se originaron gracias a la iniciativa de personas que tenían cierta capacidad técnica (en cuanto a la elaboración de los productos) y/o experiencia comercial.
- b) Dado su tamaño, tiene una enorme flexibilidad en cuanto a los cambios de sus líneas de producción, lo que las pone en ventaja con la gran industria.
- c) Buen número de este tipo de industrias, producen insumos básicos o semi básicos que alimentan a la producción de las grandes industrias; es decir, estas últimas dependen en alto grado de aquéllas.
- d) Las pequeñas y medianas empresas industriales utilizan materias primas de la región en donde se encuentran establecidas.
- e) Cuentan con baja mecanización, lo que se traduce en una utilización más intensiva de la mano de obra. En una palabra, dan mayor ocupación por unidad de capital invertido, en comparación con la gran industria.

- f) Por lo general, las pequeñas y medianas industrias padecen un desconocimiento casi total de las fuentes más adecuadas de financiamiento para desarrollar sus programas de producción, así como de los estímulos o incentivos de carácter fiscal y de otra índole, que podrían aprovechar en su beneficio.
- g) La fabricación de los artículos que producen, en muchas ocasiones, presentan ciertos rasgos artesanales, cosa que la gran industria no podría hacer, dado el carácter comercial que imprime a sus productos.
- h) Finalmente, se estimó que el desarrollo que ha venido presentando la pequeña y mediana industria en México, ha sido sumamente deficiente, merced a un crecimiento en cierto modo espontáneo, sin obedecer a un programa de desarrollo claramente definido.

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó a los establecimientos de seis a 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban hasta cinco personas se les consideraba como talleres artesanales y no entraban a este programa de apoyo. En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de ese entonces). Para 1981, el senador Blas Chumacero definió a las pequeñas empresas como “aquellas cuya inversión en activos fijos es menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el área metropolitana de la Ciudad de México”. Por su parte, los fondos de fomento a las MIPYMES, como son el Fondo General de Garantía de Inversiones (FOGAIN) y el Fondo de Fomento a la Industria consideraron, desde 1985, como pequeña empresa a aquella cuyo capital contable tiene como mínimo 50 mil pesos y máximo siete millones de pesos; y a la mediana empresa como aquella que requiere un mínimo de siete millones y un máximo 50 millones de pesos. Por último, el Programa

de Apoyo Integral para la Industria Mediana y Pequeña, consideró tanto a la pequeña como a la mediana empresa con un capital mínimo de 25 mil pesos y un máximo de 35 millones de pesos.

Pero pese a las numerosas definiciones y criterios de clasificación de las MIPYMES, es hasta el año 1985, cuando la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) establece de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño, publicando el 30 de abril de ese año, en el Diario Oficial de la Federación, el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se estableció la siguiente clasificación de las MIPYMES bajo los siguientes tres estratos:

1. Microindustria. La que ocupara directamente hasta 15 personas y tuviera un valor de ventas netas hasta de 30 millones de pesos al año.
2. Industria pequeña. Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 16 y 100 personas y tuvieran ventas netas que no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
3. Industria mediana. Las empresas manufactureras que ocuparan directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año.

Todas ellas en conjunto, componían, en ese año, cerca del 98% de los establecimientos nacionales y aportaban alrededor del 45% del Producto Interno Bruto (PIB).

Los criterios de los pequeños y medianos establecimientos han ido cambiando de acuerdo con el sector económico y rama de actividad, pero son dos los criterios que han prevalecido para medir el tamaño de la empresa: el número de empleados y el valor de las ventas netas.

La anterior SECOFI, a través de su Consejo y a fin de instrumentar las medidas de apoyo, promoción de la competitividad e instalación y operación de esas empresas, consideró conveniente tomar el número de empleados como principio para clasificarlas. De hecho, en el Boletín de la Empresa Mediana, se dieron los siguientes criterios de clasificación:

- La empresa pequeña. - Se distingue de los negocios relacionados con la subsistencia y el auto empleo.
- La empresa mediana. - Agrupa a todos aquellos establecimientos de menor tamaño que tienen una estructura dividida de acuerdo con sus diferentes funciones, como la acumulación de capital y conocimientos que sustentan su crecimiento, ya sea cuantitativo (con aumento en volumen y empleo) o cualitativo (hacia mayores niveles de especialización).

Para 1990, comienzan a surgir otros distintos acuerdos acerca de los criterios para la definición de las MIPYMES, todos ellos, realizados por la entonces SECOFI, en las siguientes fechas: 18 de mayo de 1990, 11 de abril de 1991 y el 03 de diciembre de 1993, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

**ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS, PUBLICADA EN EL *DIARIO OFICIAL*  
DE LA FEDERACIÓN (1990, 1991 Y 1993)**

FECHA DEL DIARIO OFICIAL	TAMAÑO					
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA	
	PERSONAL	VENTAS	PERSONAL	VENTAS	PERSONAL	VENTAS
<b>18 DE MAYO DE 1990</b>	hasta 15	hasta 110 s.m.(1)	hasta 100	hasta 115 s.m.(1)	hasta 250 s.m. (1)	hasta 1 115 s.m.(1)
<b>11 DE ABRIL DE 1991</b>	hasta 15	(2)	16 a 100	(2)	101 a 250	(2)
<b>03 DE DICIEMBRE DE 1993</b>	hasta 15	hasta 900,000 pesos	hasta 100	hasta 9,000,000 pesos	hasta 250	hasta 20,000,000 pesos

(1) s.m.: Salario mínimo elevado al año vigente en la Zona Geográfica A.

(2) El monto que determina la SECOFI.

**Fuente:** "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos de 1999. Estratificación de los establecimientos", en INEGI, México, 1999, p. 12

Tabla 1. Estratificación de empresas, publicada en el Diario Oficial de la Federación

## **2.2. Funcionamiento e impacto**

El sector de la industria pequeña y mediana en México representa una parte importante en el desarrollo y crecimiento del país. Existe información que muestra que en 1986 había 111 800 empresas industriales en la República Mexicana, de las cuales el 98% eran medianas, pequeñas y microindustrias, responsables del 51% de los empleos en el sector industrial y el 40% del valor agregado industrial, mostrando con esto la importancia que tienen este tipo de empresas en la economía nacional, pues aportan en la generación de empleos, la satisfacción de necesidades a través de bienes y servicios, generan rendimientos económicos para dueños y accionistas, contribuyen con el mantenimiento del Estado a través de sus impuestos e impactan de manera efectiva en el Producto Interno Bruto (PIB) (Andrade & Marín, 2009).

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, desafortunadamente en México este segmento se encuentra sometido a un constante ciclo de apertura y quiebra que muchas de las veces es inevitable, ya que la situación actual que las rodea se caracteriza por requerir un alto grado de adaptabilidad ante constantes cambios en su entorno (IILSEN, 2002).

Las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, si bien contribuyen con gran parte de la producción en nuestro país, no se acercan a la aplastante mayoría empresarial que existe en México: las denominadas pequeñas y medianas empresas (PYMES). Estas empresas, en su gran mayoría, son familiares, y también son las que tienen una menor esperanza de vida. Como podemos apreciar, las empresas familiares representan una parte muy importante del tejido empresarial del sistema económico, no sólo de México, sino a nivel mundial (San Martín y Durán, 2017).

En el estudio Desafíos actuales de la Empresa Familiar en México, realizado por la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) a través del Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF-UDLAP), podemos encontrar generalidades como

que prácticamente el 70% de las empresas familiares en nuestro país destina sus ventas al mercado regional; el 66% de las empresas familiares en México son de primera generación, y tan solo el 1% de las empresas familiares en México son de cuarta generación en adelante. El 67% de las empresas familiares en nuestro país no tienen un plan de formación para las siguientes generaciones; el 73% no tienen un plan de sucesión; solo en el 55% de las empresas familiares podemos encontrar que las personas que ocupan puestos directivos tienen estudios de licenciatura o posgrado, además que prácticamente el 90% de las empresas familiares en México no cuentan con un protocolo familiar, es por ello que en el 76% de las empresas familiares se presenta algún conflicto y que los más comunes son cuánto pagarle a los miembros de la familia que trabajan en la empresa y quién puede y quien no trabajar en la misma.

Varios factores son los que propician el actual ambiente competitivo en México, cuyo inicio se puede ubicar con la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá en 1994. La firma de este tratado colocó a México en una nueva realidad, o al menos, una con la que no estaba muy familiarizado: la competitividad. México empezó a experimentar algunas de las condiciones que Izosimov (2008) ya indicaba como conductores del actual panorama competitivo: el surgimiento de una economía global y la tecnología, específicamente la rapidez de cambio tecnológico. Ante este nuevo escenario competitivo al que se enfrentaban las empresas mexicanas, las fuentes convencionales de ventaja competitiva, tales como economías de escala, calidad, enormes presupuestos de publicidad, entre otros, mostraron tener poca probabilidad de llevar a la empresa a una competitividad estratégica. Los directivos de las empresas tuvieron que adoptar un estilo de dirección en el que se privilegiaba la flexibilidad, la rapidez, la innovación, la integración, así como los constantes retos que emanaban de las condiciones cambiantes (Montiel, 2019).

Las MIPYMES son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y se vuelvan competitivas, tanto interna como externamente y en la medida que las MIPYMES crecen, en esa misma medida influyen en el desarrollo

del país. Para la Secretaría de Economía de México éstas constituyen el eje de la actividad económica nacional, al ser los principales proveedores de bienes y servicios de las grandes empresas. Por un lado, abastecen a las grandes empresas con calidad de proveedor para que ellos le aporten su valor agregado y por el otro, ofrecen y abastecen también las necesidades no sólo de clientes mexicanos, sino incluso extranjeros (Lladó y Sánchez, 2013).

La relevancia económica a nivel mundial de las empresas familiares parece ser una constante, ya que una gran parte del tejido empresarial, en la mayoría de los países, está fundamentada en este tipo de empresas. Por ejemplo, en Francia, el 60.5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82% y en el Reino Unido, 76% (Fundes, 2011). Un estudio reciente en España muestra que el 89% de las empresas pueden considerarse como familiares, ya que aportan el 57% del valor agregado censal bruto y el 67% del empleo total (Corona y Del Sol, 2015).

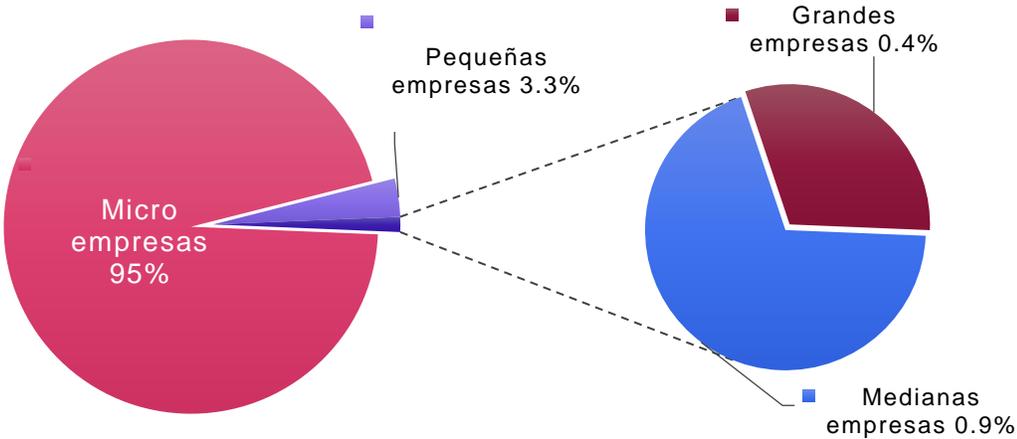
En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y generan más del 75% de los empleos; de las empresas que cotizan en la Bolsa, el 42% son empresas familiares (Neubauer y Lank, 1998). Dada su importancia, no sorprende que contribuyan a la generación de entre el 35% y 65% del producto interno bruto (PIB) en los estados miembro de la Unión Europea (UE), aproximadamente de 40 a 45% del PIB en América del Norte, entre 50% y 70% del PIB en Latinoamérica y entre 65% y 82% del PIB de Asia (Fundes, 2011). En América Latina, Davis (2006) afirma que «las empresas familiares representan aproximadamente el 70% de todas las compañías, el 50% de las firmas de mayor ingreso y generan el 50% del empleo». También generan cerca del 40% del PIB de la región.

Poza, en su libro *Family Business*, estima que en los países latinoamericanos entre 90% y 98% de las empresas son familiares y que representan aproximadamente 80% de los empleos. Allí se da un conjunto amplio de indicadores que demuestra la importancia y las características de las empresas familiares. Aunque en México no tenemos un censo sobre empresas familiares, se estima que cerca del 90% de las

empresas, excluyendo a la microempresa, son familiares, y que generan el 67% del empleo del país (Ferrón, 2016).

En términos numéricos, según el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI), para 1998 el número de MIPYMES en México era de tres millones 38 mil 514 establecimientos a nivel nacional, el 95.4% de establecimientos estaba ocupado por microempresarios, el 3.3% por las pequeñas empresas, el 0.9% por las medianas empresas y el 0.4% por las grandes industrias. Es decir, 3,027,518 establecimientos de MIPYMES en total, que representaban el 99.6% y la gran industria agrupaba 10,996 establecimientos, es decir, sólo el 0.4%.

Porcentaje de establecimientos en el ámbito nacional, según el tamaño (1998)



Gráfica elaborada con datos de la Subdirección de Información, Técnicas y Publicaciones y Subdirección de Programación Financiera de Nacional Financiera, con base en INEGI. Censo Económico 1999. México, 2000

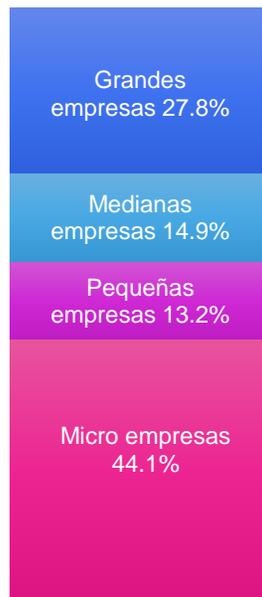
Gráfica 1. Porcentaje de establecimientos en el ámbito nacional, según el tamaño

En cuanto al número de personal ocupado por establecimiento en el año de 1998, la conformación de trabajadores era como se muestra en el siguiente cuadro y se representa en porcentajes en la siguiente gráfica:

<b>Personal promedio ocupado en establecimientos a nivel nacional, según el tamaño</b>	
Datos referentes a 1998	
Sector	Personal ocupado
Micro	6 847 278
Pequeña	2 058 867
Mediana	2 317 328
Grande	4 318 374
<b>Total</b>	<b>15 541 847</b>
Elaboración propia con datos de la Subdirección de Información, Técnicas y Publicaciones y Subdirección de Programación Financiera de Nacional Financiera, con base en INEGI. Censo Económico 1999. México, 2000	

Tabla 2. Personal promedio ocupado en establecimientos a nivel nacional, según el tamaño

**Porcentaje de personal promedio ocupado en establecimientos a nivel nacional, según el tamaño (1998)**



Gráfica elaborada con datos de la Subdirección de Información, Técnicas y Publicaciones y Subdirección de Programación Financiera de Nacional Financiera, con base en INEGI. Censo Económico 1999. México, 2000

Gráfica 2. Porcentaje de personal promedio ocupado en establecimientos a nivel nacional, según el tamaño

Por lo tanto, podemos observar, que desde 1998 existe un mayor número de establecimientos MIPYMES que representan el 99.6% del total de entidades en México, dichos números se mantienen hasta la actualidad, además indicados establecimientos ocupan a más del 70% del personal, por eso la importancia de apoyar, mantener e incentivar a dichas empresas.

En las últimas décadas, las MIPYMES en México han contribuido cada vez más a la creación de empleo, a la promoción de este y a su desarrollo. Incluso, con base en estadísticas recientes, de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), se desprende que los nuevos empleos se generan, en su mayoría, en las pequeñas y medianas empresas (Garza, 2000).

La Secretaría de Economía define a las PYMES como “las pequeñas y medianas empresas altamente productivas que constituyen el eje de la actividad económica nacional, al ser los principales proveedores de bienes y servicios de las grandes empresas y de la ciudadanía en general” dándonos a entender que la importancia de estas empresas es doble, por un lado, abastecen a las grandes empresas en calidad de proveedor para que ellos le aporten su valor agregado y por el otro, ofrecen y proporcionan productos/servicios para satisfacer las necesidades no sólo de clientes mexicanos sino también de consumidores extranjeros.

Con respecto a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el cual es un estudio que contiene información recopilada en 2018 a lo largo de toda la República Mexicana, y tiene por objetivo general ofrecer información del desempeño de las PYMES al ser el sector económico más grande e importante de nuestro país. Los resultados de la encuesta se presentaron en septiembre de 2019.

De acuerdo con el informe elaborado por el INEGI, el objetivo específico de la medición consiste en “Obtener información nacional de las micro, pequeñas y medianas empresas sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, las

cadena productivas globales, las capacidades tecnológicas y de innovación, así como de los apoyos gubernamentales para contribuir al fomento de la cultura empresarial del país” (ENAPROCE, 2019). El periodo que se asumió de captación de la información fue del 1 de octubre al 30 de noviembre de 2018, se realizaron 3 cuestionarios diferenciados, uno para las microempresas, otro para las PYMES Manufactureras y el ultimo para las PYMES de comercio y servicios, la cobertura temática que se cubrió fue la de características económicas y de operación; personal ocupado y capacitación; capacidades gerenciales y emprendimiento; ambiente de negocios y regulación; fuentes de financiamiento y apoyos gubernamentales; cadenas globales de valor y ciencia, además de tecnología e innovación.

Gracias a este estudio e informe, podemos observar que a nivel nacional el tamaño de empresa que en México predomina son micro y PYMES, los principales sectores que atienden son: manufacturas, comercio y servicios.

Para la realización del ENAPROCE se tomó una muestra de 22,188 unidades; 3,302 microempresas, 14,148 pequeñas y 4,738 medianas empresas, de las cuales un 30% de las microempresas no dieron respuestas quedando 2,945 microempresas de la muestra, en cuanto a las PYMES solo un 15% no brindaron contestación alguna, habiendo finalmente solo 10,669 pequeñas empresas y 3,916 medianas.

<b>Muestra de las empresas analizadas por el ENAPROCE 2019</b>			
<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Total de unidades de observación</b>	<b>Muestra</b>	<b>Muestra final</b>
Mediana	18,523	4,738	3,916
Pequeña	94,513	14,148	10,669
Micro	4,057,719	3,302	2,945
<b>Total</b>	<b>4,170,755</b>	<b>22,188</b>	<b>17,530</b>
Elaboración propia con datos obtenidos del ENAPROCE 2019 del INEGI.			

Tabla 3. Muestra de las empresas analizadas por el ENAPROCE

En el ENAPROCE 2019, distinguimos que existen alrededor de 4,170,755 unidades, el 97% (4,057,719) del total pertenecen a las microempresas, seguidas por las pequeñas con un 2% (94,513) y finalmente el 1% (18,523) lo conforman las medianas empresas.

Porcentaje de establecimientos en el ámbito nacional, según el tamaño (ENAPROCE 2019)



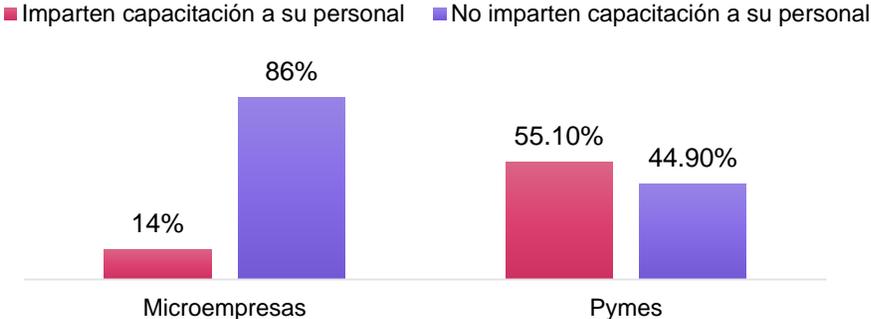
Elaboración propia con datos del ENAPROCE 2019 del INEGI

Gráfica 3. Porcentaje de establecimientos en el ámbito nacional, según el tamaño

Como lo podemos percibir, la mayoría o casi la totalidad de empresas se encuentran en el renglón de microempresas, que son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representa el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

Respecto a los resultados en el área de capacitación, nos percatamos que solo el 14.2% de las microempresas, imparten capacitación a su personal contra el 85.8% de microempresas que no lo hacen; en cuanto a las PYMES el 55.1% da capacitación a su personal frente al 44.9% de PYMES que no la lleva a cabo.

Capacitación en las MIPYMES (ENAPROCE 2019)



Elaboración propia con datos del ENAPROCE 2019 del INEGI

Gráfica 4. Capacitación en las MIPYMES

Las principales causas que se describen para no impartir capacitación son:

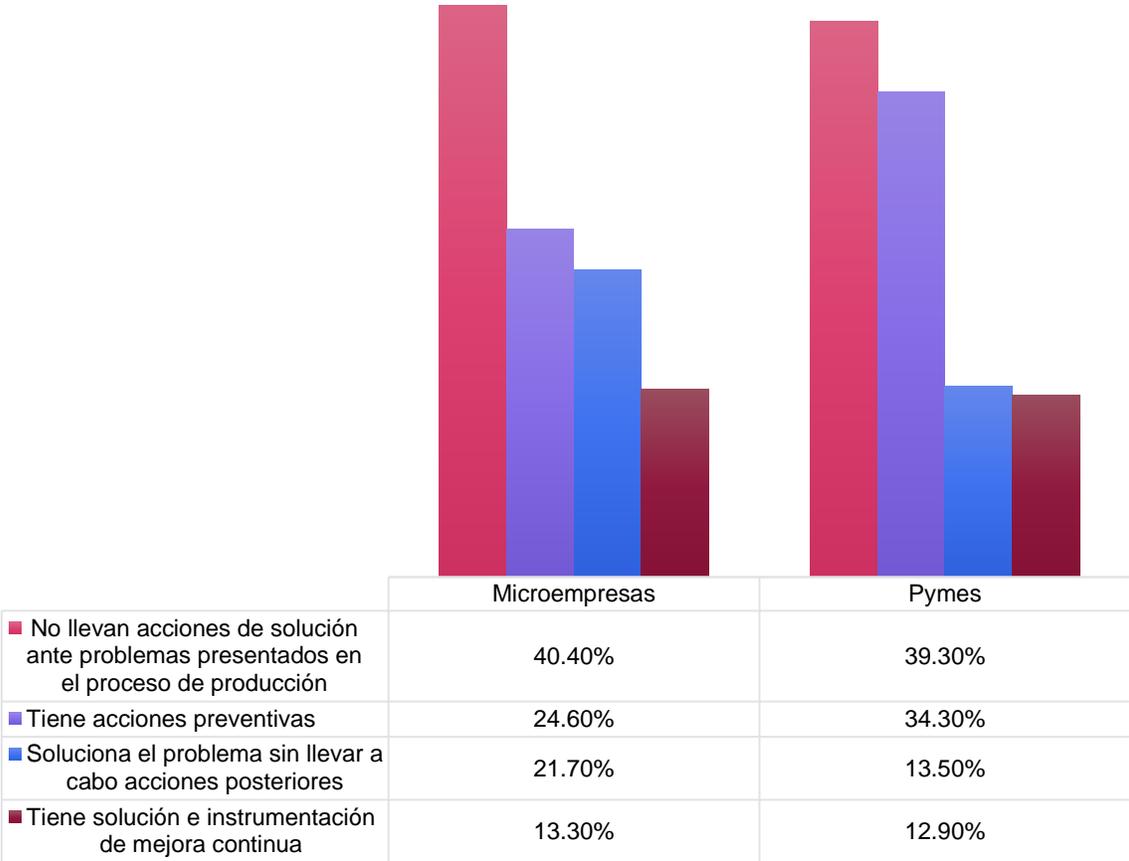
1. El conocimiento y las habilidades son adecuados
2. Se contrata gente ya capacitada
3. Otras razones (no se encontró capacitador adecuado, interrumpe la producción, se impartió previamente, mayores exigencias salariales, renuncia del personal, no hay beneficios palpables, se solicitó a instituciones públicas, pero no se otorgó)
4. Costos elevados.

En este primer punto del estudio, podemos determinar que las microempresas no toman en serio la capacitación, a comparación con las PYMES, ya sea por las diversas causas que se mencionan anteriormente o porque las microempresas lo ven como una opción no como una necesidad, esto principalmente por el giro manual-artesanal que desarrollan, las cuales realizan en principio actividades recurrentes, además de que aún no logran percibir a la capacitación como un beneficio, aunado a esto, la capacitación sigue siendo costosa para que una microempresa la pueda cubrir, por eso la diferencia notable entre las microempresas y las PYMES en el ámbito de la capacitación.

En el apartado de capacidades gerenciales observamos que el 40.4% de las microempresas no llevan acciones de solución ante problemas presentados en el proceso de producción, el 24.6% tiene acciones preventivas, el 21.7% soluciona el problema sin llevar a cabo acciones posteriores y solo el 13.3% tiene solución e instrumentación de mejora continua, en cuestión de las PYMES el 39.3% lleva a cabo acciones para evitar problemas presentados en el proceso de producción, el 34.3% realiza solución e instrumentación de mejora continua, el 13.5% no tiene acciones de solución y el 12.9% ejecuta soluciones sin llevar a cabo acciones posteriores; como lo notamos solo un reducido porcentaje de 13.3% de microempresas valoran el trabajo y beneficio de la mejora continua a comparación

del 34.3% de PYMES que la efectúan, el proceso de mejora continua es la ejecución constante de acciones que mejoran los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error y de pérdidas (Orellana, 2020).

Capacidades gerenciales en las MIPYMES (ENAPROCE 2019)

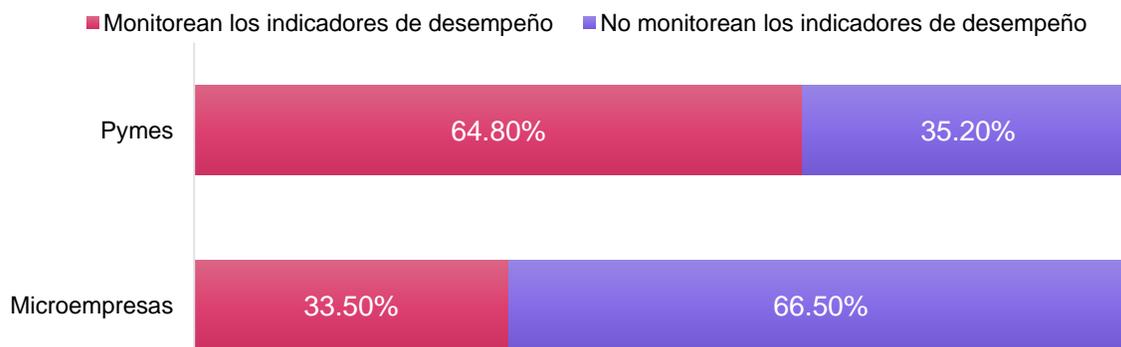


Elaboración propia con datos del ENAPROCE 2019 del INEGI

Gráfica 5. Capacidades gerenciales en las MIPYMES

En este mismo apartado apreciamos que 66.5% de las microempresas y 35.2% de las PYMES no monitorean los indicadores de desempeño, los cuales son una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

## Indicadores de desempeño en las MIPYMES (ENAPROCE 2019)



Elaboración propia con datos del ENAPROCE 2019 del INEGI

Gráfica 6. Indicadores de desempeño en las MIPYMES

Los indicadores de gestión dan soporte e influyen en los objetivos estratégicos. Unos indicadores de desempeño bien diseñados, ejecutados y supervisados son instrumentos vitales de navegación, que ofrecen una imagen clara de los niveles actuales de desempeño y si la empresa está donde debería estar, facilitan la toma de decisiones y, en última instancia, ayudan a mejorar el desempeño organizacional (Roncancio, 2018). Si estos no se miden, no se puede conocer el grado de cumplimiento que están teniendo los objetivos, además no se puede conocer si las estrategias que se están implementando están cumpliendo su fin.

Los indicadores de gestión fortalecen la motivación del equipo de trabajo. La cultura organizacional es extremadamente importante para el desempeño global de cada empresa. Una cultura que apoya y motiva a todos aquellos que hacen parte de ella está destinada a lograr mejores resultados que una que no lo hace. En este sentido, el seguimiento de los indicadores de gestión permite reconocer el trabajo arduo de los empleados, y garantizar su involucramiento y su sentido de responsabilidad.

Hacerle seguimiento al cumplimiento de las metas, ya sea este bueno o malo, crea la posibilidad de aprender. Usando indicadores de gestión, los equipos pueden ver exactamente cómo se están desempeñando en un momento dado. Ya no tienen que esperar hasta el final de un trimestre o proyecto para tabular los resultados.

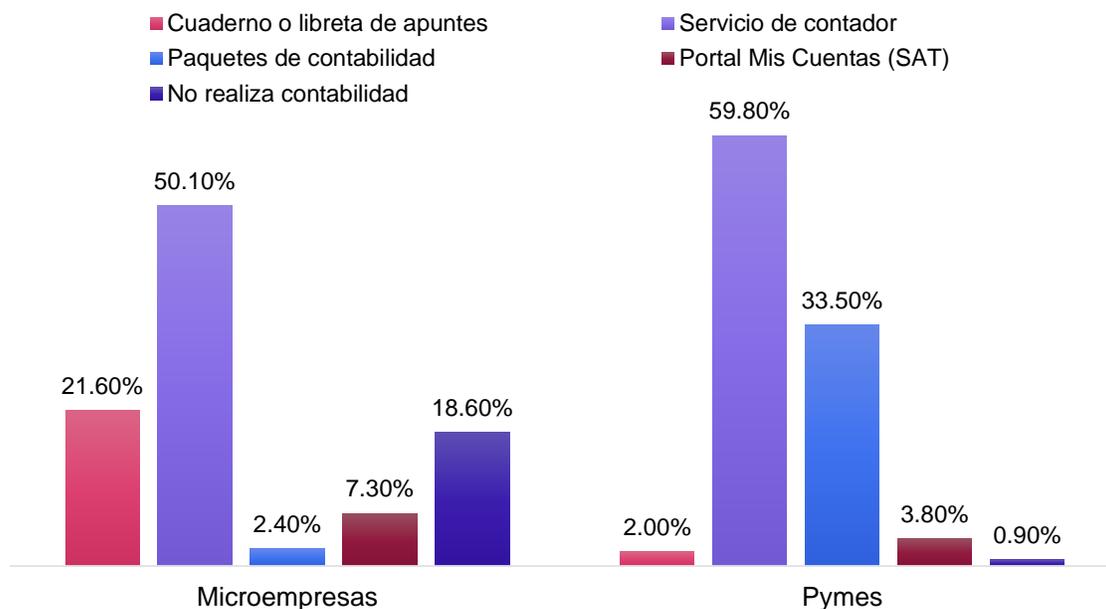
Los indicadores de desempeño son vitales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos porque mantienen a estos presentes para la toma de decisiones. Es esencial que la estrategia sea comunicada, fácil, fluida y eficientemente a toda la organización, con el propósito de que a cada responsable sea asignado un indicador para que se pueda verificar y supervisar, también esto con el fin de que sean conocidos por todo el personal, para que mediante trabajo en equipo y colaboración se puedan cumplir. Los indicadores de gestión fomentan el crecimiento personal.

Lo que se mide se puede mejorar. La motivación, la cultura y las habilidades de los empleados, entre otros, contribuyen al desempeño. Los indicadores de desempeño simplifican la gestión al permitir no solo que cada uno vea su propio avance, sino también el avance de los demás (Roncancio, 2018).

En cuanto al ambiente de negocios y regulación podemos considerar que el 77.5% de las microempresas sí desean crecer en su negocio, en cambio el otro 22.5% no desean crecer, principalmente porque se sienten satisfechos con su empresa, tienen complicaciones administrativas, temen a la inseguridad, los tramites son costosos, deben pagar más impuestos o su familia lo vería mal, en este apartado no se consideraron a la PYMES.

Sobre la forma de registro de la contabilidad, observamos que en las PYMES el 2% la lleva mediante un cuaderno o libreta de apuntes, el 59.8% cuenta con el servicio de un contador, 33.5% usa paquetes de contabilidad, 3.8% lo hace a través del Portal Mis Cuentas (SAT) y el 0.9% no realiza contabilidad. Referente a las microempresas el 50.1% acuerda el servicio de un contador, el 21.6% tiene un cuaderno o libreta de apuntes, 18.6% no realiza contabilidad, 7.3% la lleva a través del Portal Mis Cuentas del SAT y un 2.4% la carga mediante paquetes de contabilidad.

## Formas de registro de la contabilidad en las MIPYMES (ENAPROCE 2019)



Elaboración propia con datos del ENAPROCE 2019 del INEGI

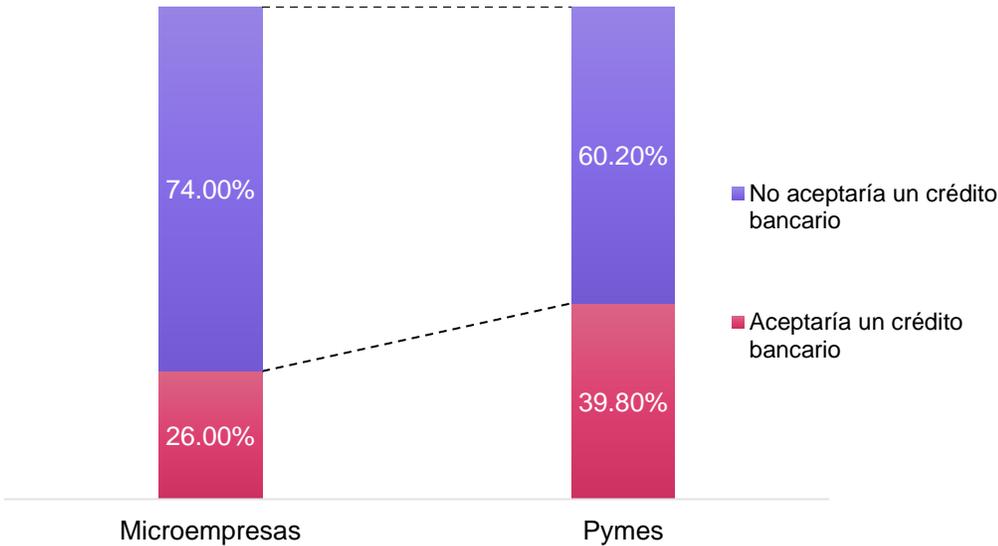
Gráfica 7. Formas de registro de la contabilidad en las MIPYMES

Como podemos notar en este apartado existe todavía un número importante de microempresas que tienen su contabilidad en forma anticuada, como lo es un cuaderno o libreta o simplemente no realiza contabilidad, esto se debe probablemente a los costos que genera el contratar un contador o el servicio de paquetes de contabilidad comparado con los ingresos que perciben estas entidades, sumándole a su vez que deben erogar impuestos, salarios, servicios, gastos fijos, etc., de igual forma percibimos que una de cada cinco microempresas no realizan contabilidad alguna en comparación con las PYMES que van de una de cada diez.

Referente a los apoyos gubernamentales y financiamiento, observamos que el 39.8% de las PYMES si aceptarían un crédito bancario, el 60.2% restante no lo aceptarían, esto se debe a la poca información y conocimiento que tienen en cuanto a préstamos bancarios, principalmente porque creen que es caro, no lo necesitan, no tienen confianza en los bancos; también a que los empresarios no se sienten lo

suficientemente seguros de que les otorguen el préstamo, además de que consideran que las tasas de interés son muy altas, los montos de préstamo muy pequeños y que los plazos de pago son muy cortos, lo que les quita liquidez y solvencia. A nivel microempresa la brecha se hace más grande porque un 74% de estas entidades no lo aceptarían, comparado con el 26% que si lo hiciese.

Crédito bancario en las MIPYMES (ENAPROCE 2019)

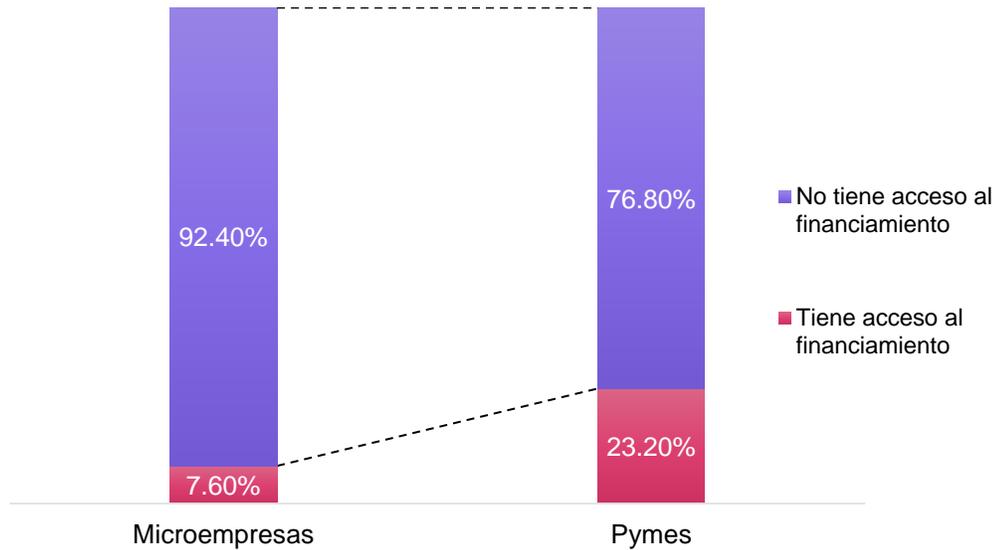


Elaboración propia con datos del ENAPROCE 2019 del INEGI

Gráfica 8. Crédito bancario en las MIPYMES

Sobre el acceso al financiamiento percibimos que el 76.8% de las PYMES no tiene acceso, por lo que solo el 23.2% restante cuenta con dicho recurso, esto quiere decir que de cada diez PYMES solo dos tienen ingreso al financiamiento; en cuestión de microempresas la situación es más deficiente, ya que el 92.4% de ellas no tiene acceso, solo el 7.6% de ellas pueden contar con financiamiento, esto quiere decir que de cada diez microempresas solo una puede contar con financiamiento; esta situación resulta alarmante, pues las MIPYMES son entidades que no generan ingresos elevados y al no poder acceder al financiamiento, provoca que su ciclo de vida sea más reducido o que muchas veces no logren cumplir con el total de pedidos por la falta de liquidez.

### Acceso al financiamiento en las MIPYMES (ENAPROCE 2019)



Elaboración propia con datos del ENAPROCE 2019 del INEGI

Gráfica 9. Acceso al financiamiento en las MIPYMES

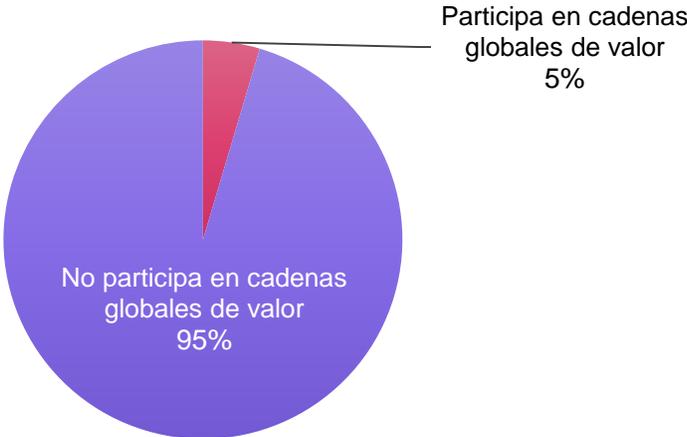
Entre los motivos principales de uso que les dan a los recursos otorgados están:

1. Compra de insumos.
2. Compra de maquinaria.
3. Pago de otros créditos.
4. Expansión de la producción.
5. Pago de salarios.
6. Desarrollo de nuevos productos.
7. Capacitación y contratación de más trabajadores.
8. Compra de inmuebles para la empresa.
9. Planes de expansión en otros lugares.
10. Apertura de nuevos negocios.

Estos puntos nos dejan contemplar, que a mayor posibilidad de financiamiento se puede tener un mayor crecimiento y desarrollo de las PYMES o microempresas, ya que muchas veces los recursos financieros son un factor que frena el crecimiento de estas unidades.

Respecto a la sección de cadenas globales de valor, las cuales son el conjunto de actividades o etapas de producción para la elaboración de bienes y servicios, desde la inicial de producción de insumos hasta la final de consumo, que se realizan en dos o más países (Tello, 2005); esta solo se aplicó para las PYMES y observamos que solo un 4.6% de PYMES participan en ellas, un 95.4% no advierte su participación en cadenas globales de valor porque no tiene suficiente información, por el giro de la empresa, no lo considera necesario, no le interesa participar en ellas, los precios eran muy bajos, problemas de calidad, problemas de escala o problemas de financiamiento.

Cadenas globales de valor en las PYMES (ENAPROCE 2019)



Elaboración propia con datos del ENAPROCE 2019 del INEGI

Gráfica 10. Cadenas globales de valor en las PYMES

En cuanto a las PYMES que, si participaron en cadenas productivas globales, vemos que los principales beneficios que obtuvieron fueron: acceso a otros mercados, mayor estabilidad de la demanda y de los precios, mejores prácticas de administración y planeación, creación de un historial crediticio, acceso a capacitación y asistencia técnica y certificación de capacidades.

Como podemos notar, el ir un paso adelante de la competencia es fundamental para ir creciendo e innovando, como en este caso, al participar en cadenas globales de valor se tiene otra perspectiva y conocimiento de un mismo negocio y entorno, se pueden sumar más beneficios de los que ya se mantienen, además que se mejoran o atienden las debilidades y amenazas, asimismo se amplía el conocimiento empresarial; como lo percibimos en este apartado es un número muy reducido de PYMES las que se aventuran a formar parte de estas cadenas globales de valor, ya sea por falta de conocimiento o interés, desidia, o porque no se cuenta con el financiamiento o calidad para cumplir con los requisitos de participación.

A lo largo de este capítulo percibimos la evolución que han tenido las MIPYMES desde su creación hasta la actualidad, en lo que no cabe duda es en su importancia, ya que más del 90% de las empresas en México son MIPYMES y ofrecen el 70% del trabajo del mercado, esto desde sus inicios en los años 50's hasta nuestro tiempo actual; dichas entidades tienen todavía habilidades y destrezas que mejorar ya que muchas veces por desidia, falta de interés o conocimiento, falta de financiamiento o redes de apoyo no pueden crecer, se estancan, se vuelven obsoletas o simplemente desaparecen. En el desarrollo de esta sección observamos que son varios factores los que se involucran para poder mantener una MIPYME, como lo son la capacitación, las capacidades gerenciales, crear, mantener y supervisar indicadores de desempeño, cumplir con las obligaciones fiscales, tener acceso a crédito bancario o a financiamiento, como un punto extra está el arriesgar a diferenciarse de la competencia con cadenas globales de valor, estos elementos deben mantenerse en constante movimiento, ya que si no se conservan actualizados, se vuelven obsoletos, lo que no permitirá a las MIPYMES estar acorde con el entorno tan cambiante.

### **2.3. Problemática de las MIPYMES**

Tanto la escasa operatividad de los programas del gobierno federal para el fomento de las MIPYMES, como el comportamiento macroeconómico de los últimos años, no han sido capaces de generar las condiciones necesarias para que aquellas puedan crecer en forma dinámica y estable. Ello, debido a que las MIPYMES enfrentan una serie de dificultades que obstruyen notablemente su desarrollo (IILSEN, 2002). Incluso, cabe recordar que las problemáticas que enfrentan las MIPYMES no han variado con el paso de los años, pues desde 1983, el Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN identificó en un estudio, los principales factores externos que afectan la estructura de costos de estas empresas, mencionando los que a continuación se señala:

- Altos costos de materias primas, materiales y componentes.
- Definir el futuro estratégico de la empresa.
- Capacidad de producción ociosa.
- Elevada imposición tributaria.
- Altas tasas de interés del crédito.
- Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios.

Con relación en la eficacia, el Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN señaló los siguientes factores que afectan la estructura de los costos de las MIPYMES (Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, 1998):

- Baja eficiencia en la mano de obra.
- Desactualización de la tecnología, maquinaria y equipo.
- Altos costos en el mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.
- Variedad excesiva de productos.

En un diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa realizado por el Dr. José Luis Solleiro y la M.I. Rosario Castañón del Instituto de Ingeniería de la UNAM

en 1998, también se identificó la problemática a que se enfrentan las MIPYMES, manifestadas por los empresarios y clasificadas por los autores en nueve grandes rubros, cuya síntesis textualmente se transcribe a continuación:

1) Problemas relacionados con la educación. Existe una falta de circulación del sistema educativo con las empresas. Incluso hay pleno consenso en que las instituciones educativas, sus programas de estudio y los proyectos de investigación están desvinculados de las necesidades de las empresas, tales como:

- ❖ Falta de capacitación. Se carece de mano de obra calificada para que las empresas puedan enfrentar los retos de la competitividad. Los empresarios consultados coinciden en que los trabajadores tienen poca calificación y una cultura laboral poco propicia.
- ❖ Falta de cultura empresarial. En todos los talleres se destacó que se carece de cultura empresarial, lo cual se refleja en la falta de capacidad de las empresas para mejorar aspectos tan importantes, como: la administración, mercadotecnia, financiamiento, identificación de oportunidades de negocio y gestión de los recursos humanos.

2) Problemas relacionados con la política fiscal. La carga fiscal es excesiva y desalienta la formación de nuevas empresas, al mismo tiempo que ahoga las ya establecidas, al aumentar sensiblemente su estructura de costos.

- ❖ No existe una estructura fiscal diferenciada que dé tratamiento específico a las empresas, de acuerdo con su tamaño, grado de madurez y actividad económica.
- ❖ Los estímulos fiscales son prácticamente inexistentes.
- ❖ No se ha utilizado una política fiscal como agente modernizador que cambie las conductas empresariales.

- ❖ Tampoco se contempla la posibilidad de generación de empleos.
- ❖ No hay una traducción de los impuestos en buenos servicios, lo cual significa que no hay una retribución por parte del gobierno.
- ❖ La mayoría de las empresas considera que los servicios públicos son muy malos.
- ❖ La economía informal constituye una competencia desleal.
- ❖ Los empresarios perciben la existencia de un régimen de terrorismo fiscal en el que se persigue al que paga y se tolera al que no lo hace.
- ❖ Los procedimientos fiscales son largos y burocráticos y demandan una considerable inversión de tiempo y esfuerzo de los empresarios.
- ❖ Las auditorías constituyen un hostigamiento para los empresarios por parte de la autoridad fiscal.

3) Problemas relacionados con información. Falta información sobre los instrumentos de apoyo a las MIPYMES. Si bien existen cientos de programas de apoyo administrados por diferentes instituciones y niveles de gobierno, un común denominador es que son desconocidos por las empresas. Faltan recursos para difundir información sobre diversos temas de alta importancia para las empresas como son oportunidades en mercados extranjeros, el marco jurídico para invertir, procedimientos de importación y exportación, aspectos legales como uso del suelo, requisitos para crear un nuevo negocio, etc.

Las cámaras empresariales no cumplen con su papel de informar a los empresarios ya que están desarticuladas entre ellas y separadas de la problemática y necesidades de sus miembros.

- 4) Problemas relacionados con programas específicos de fomento. Los costos de los servicios públicos y de la infraestructura son excesivos y afectan drásticamente la estructura de costos de las empresas pequeñas. Los empresarios demandan que se haga una revisión profunda de la calidad y precio de tales servicios como una medida de impacto directo en el fomento a las actividades de las MIPYMES.

No existe una estructura de instituciones y empresas que ofrezcan apoyo a las actividades empresariales y a proyectos competitivos.

Las compras gubernamentales no son utilizadas como instrumentos para fomentar las ventas y el desarrollo de las MIPYMES, por lo cual dichas empresas quedan al margen de oportunidades de surtir este segmento de mercado tan importante.

No existe una política industrial específica para los diferentes sectores, lo cual representa un serio problema porque no puede pensarse que todas las ramas de la actividad empresarial tengan las mismas condiciones y necesidades.

Los programas de apoyo están funcionando, pero presentan dos problemas: tienen un lenguaje técnico muy elevado para los microempresarios y solamente llegan al nivel del diagnóstico por lo que las empresas encuentran dificultades para poner en práctica sus recomendaciones.

Los programas de apoyo para las empresas, tanto del sector público como el privado, no tienen credibilidad.

Lo anterior se debe, en parte, a que el monto de recursos destinados para este fin es muy pequeño en comparación con la magnitud de los retos que implican la modernización e incremento de la competitividad de este sector. Además, la instrumentación de la política industrial es una labor compartida entre diversas dependencias y entidades del gobierno federal, lo cual dificulta que los

programas del Gobierno Federal formen un esquema de apoyo integral y coordinado.

- 5) Problemas relacionados con el financiamiento. Altas tasas de interés para las MIPYMES. El alto costo de los créditos erige una barrera grande para acceder al financiamiento de actividades empresariales.

Faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura de riesgo en las inversiones. En general, los criterios que se aplican para otorgar financiamiento son inadecuados, pues la mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes y, en la banca, se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas. Por ello, los trámites para la obtención de apoyos financieros son excesivos, al igual que el tiempo de respuestas. Se carece de esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción.

Existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de las tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca. Asimismo, los empresarios tienen resistencias a divulgar su información de carácter confidencial a los funcionarios de programas de financiamientos por existir la posibilidad de que se violen sus secretos.

- 6) Problemas relacionados con asistencia tecnológica. Las MIPYMES enfrentan grandes barreras de acceso a la tecnología, por falta de información y recursos económicos.

Las universidades y centros de investigación no ofrecen soluciones adecuadas a problemas técnicos de las empresas. Inclusive muchas empresas tienen temor a acercarse a este tipo de centros y los apoyos en materia de desarrollo tecnológico parecen ser diseñados sólo para grandes empresas.

Se carece de incentivos que estimulen las inversiones en innovaciones tecnológicas. Tampoco existen esquemas ágiles para apoyar la participación de empresas pequeñas en proyectos de alto riesgo y potencial.

Faltan esquemas que apoyen a las empresas en la incorporación de tecnologías anticontaminantes y el desarrollo de una cultura ecológica.

La consultoría y asistencia técnica son caras y no son suficientes, así como los mecanismos de apoyo económico para que las empresas accedan a ellas.

- 7) Problemas relacionados con la comercialización. Las empresas más pequeñas enfrentan términos de intercambio muy injustos, impuestos por las grandes empresas y no hay mecanismos que regulen las prácticas de las empresas grandes para adquirir bienes y servicios de las pequeñas.

Las MIPYMES enfrentan también la competencia desleal de los negocios informales que gozan de ventajas claras de costos.

No son suficientes los programas gubernamentales y de las cámaras empresariales para fomentar el desarrollo de proveedores.

La crisis económica y la disminución de las fuentes de empleo han provocado una importante disminución de las ventas y disminución en el pago efectivo a proveedores. El mercado requiere urgentemente una reactivación.

Todavía no se tienen los canales adecuados para que las MIPYMES puedan ofrecer sus productos en el extranjero y logren desarrollar su capacidad para exportar.

En las compras de entidades paraestatales existen prácticas de corrupción fuera del alcance de las MIPYMES, lo que provoca que la mayoría de los contratos se otorguen a empresas grandes.

Las MIPYMES no tienen recursos suficientes para difundir sus productos ni el tiempo para desarrollar una estrategia de mercadotecnia. Tampoco existen apoyos específicos para generar este tipo de capacidades y actividades.

- 8) Problemas relacionados con la legislación. No existe una ley que establezca efectivamente el marco para otorgar incentivos a las empresas.

La Ley Federal del Trabajo impide desarrollar mecanismos flexibles de contratación y remuneración al trabajo de las MIPYMES. Por ello, las empresas pequeñas evitan contraer compromisos laborales pues los consideran muy riesgosos.

La Ley del Seguro Social impone condiciones, requisitos difíciles de cumplir por una empresa pequeña. Por lo que se necesita desarrollar un marco que les dé un trato especial.

La Ley de Adquisiciones del Sector Público no da el mismo trato a las empresas pequeñas nacionales que a las empresas extranjeras.

Falta todavía claridad en normas oficiales y mecanismos para su aplicación en el mercado.

- 9) Problemas relacionados con el entorno de las empresas. La inseguridad pública juega un papel determinante en la competitividad de las empresas, ya que les provoca grandes costos adicionales y pérdidas.

En México se ha apostado demasiado a los capitales extranjeros y a los mercados de exportación y se ha mantenido descuidado el fortalecimiento del mercado interno, lo que amenaza con dismantelar las capacidades productivas de las MIPYMES.

Falta una actitud de participación colectiva de los empresarios en la solución de sus problemas. Las cámaras y asociaciones no están cumpliendo adecuadamente con su papel.

Existe corrupción y burocracia en la mayoría de los trámites gubernamentales. No existe coordinación entre las diferentes secretarías e instituciones gubernamentales, lo que ocasiona que los empresarios dediquen tiempo excesivo a atender inspecciones y auditorías diversas durante todo el año.

Existe una gran diversidad en la política económica y falta un rumbo definido en el desarrollo del país.

Por falta de claridad en los programas económicos y por la preferencia otorgada a las importaciones, las cadenas productivas se han roto en perjuicio de las empresas más pequeñas. No existe un sentido de la responsabilidad en los funcionarios públicos, por sus errores o por la falta de continuidad en sus actividades.

Los empresarios siguen enfrentando el problema de centralización en la toma de decisiones por parte de una buena parte de los organismos gubernamentales y no hay suficiente delegación, lo cual provoca burocracia y trámites demorados.

Como pudimos examinar en los párrafos anteriores, las problemáticas que viven las MIPYMES son diversas y constantes, estas se encuentran presentes en distintos panoramas como lo son el fiscal, legal, tecnológico, de comercialización, entre otros; por lo mismo no es de extrañarse el poco tiempo de vida que estas entidades generan. De la misma forma, podemos analizar que son distintos factores los que se repiten en las diversas problemáticas, como lo son la burocracia, los repetitivos trámites, la corrupción e inseguridad, la ausencia de recursos y tiempo en las MIPYMES, la falta de información entre las mismas entidades gubernamentales y por lo mismo la falta de difusión de los diversos programas de apoyo a las MIPYMES, es importante aclarar que dichos programas tienen un presupuesto

asignado pero si no llega al apoyo para quienes fueron creados estos programas, se vuelve un gasto innecesario para la nación, además de que a dichos programas se les asigna recursos tanto financieros, humanos y materiales, y es lamentable que no se logre aprovechar todos estos beneficios por la falta de comunicación que existe entre el gobierno y las MIPYMES primariamente.

Recientemente, las principales problemáticas de las MIPYMES mexicanas que se han observado por la Secretaría de Economía, son las que se describen a continuación (IILSEN, 2002):

- ✓ Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- ✓ Excesiva carga impositiva.
- ✓ Participación limitada en el comercio exterior.
- ✓ Desvinculación de los sectores más dinámicos.
- ✓ Capacitación deficiente de sus recursos humanos.
- ✓ Falta de vinculación con el sector académico.
- ✓ Débil estructura y técnicas en su organización y funcionamiento.
- ✓ Tasas de interés más elevadas que en los países desarrollados.
- ✓ Burocratismo y complicada estructura gubernamental.
- ✓ Globalización y acelerados cambios tecnológicos.
- ✓ Mayores costos de insumos y escaso poder de negociación.
- ✓ Escasa innovación y productos de calidad deficiente.
- ✓ Programas de fomento poco eficientes.

Como lo podemos notar, dichos problemas han existido desde la creación de las MIPYMES, por lo mismo no es extraño que el tiempo de vida de estas entidades sea tan reducido, se deben tomar acciones en concreto que muestren resultados pero no al corto plazo pues muchas veces así no se ve una clara y sólida solución, sino se deben crear programas de apoyo que involucren el conocimiento y la participación de pequeños empresarios, gobierno, entidades e instituciones académicas, asociaciones, etc., en donde se creen fuertes y resistentes redes de

apoyo para buscar se solucione un problema a la vez, con el fin de que esto repercuta en el ciclo de vida y desarrollo de las MIPYMES.

Además, debe considerarse que las MIPYMES se encuentran en serias desventajas respecto de las empresas grandes, como son:

- ↘ Su tamaño, porque la empresa no puede reducir sus costos como resultado de economías de escala y tampoco puede obtener mayores financiamientos y asistencia técnica.
- ↘ Falta de experiencia en cuestiones comerciales que lleva a una mala organización (por falta de habilidad) y mala selección de personal, ya que fuera de la fábrica o la propia oficina, regularmente existe una falta de reputación por el personal tan joven y la manera en que se contratan, sobre los cuales posibles clientes y colaboradores de las MIPYMES basarán su confianza.
- ↘ Faltan contactos y atracciones para buscar insumos más baratos, distribuidores más confiables y el gran sueño de un mercado grande y constante, pues su pequeña escala y su naturaleza local reducen las presiones para mejorar.
- ↘ No tienen suficiente valor agregado y enfrentan la competencia dentro y fuera de su terreno.

### **CAPÍTULO 3: EL LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN**

El liderazgo se define como la capacidad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de objetivos del grupo. El liderazgo se considera ya como una función más dentro de las empresas, función que se enfatiza en las circunstancias sobre las cuales diversos grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos y necesitan a una persona que canalice esos esfuerzos. Los líderes tienen la capacidad de influir en los comportamientos de los integrantes de la empresa a través de acciones (CEEI, 2010).

Para un buen desarrollo del liderazgo es importante que el líder posea capacidad para organizar, guiar, comunicar y dirigir; otra de las características a destacar en la labor del líder es la capacidad para comprender el funcionamiento de los mercados, las necesidades de los clientes y la integración de la empresa con el entorno. De igual forma el conocimiento interno sobre la empresa también resulta importante, como líder se debe poner énfasis en establecer objetivos claros, medibles, alcanzables y relevantes, pero sobre todo, debe tener la capacidad de comunicarlos adecuadamente, así como proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de estos, igualmente los empleados son la esencia de la entidad, su implicación permite que se puedan utilizar sus habilidades en beneficio de la empresa, por ello la importancia de saber transmitir las tareas, actividades, funciones correspondientes a cada uno; el liderar es una habilidad emprendedora ya que implica empezar a hacer una cosa determinada, que exige esfuerzo o trabajo y que a su vez conlleva cierto grado de riesgo, es por ello que examinaremos varios tipos de liderazgo que se desarrollan en las PYMES mexicanas por su funcionalidad y adaptabilidad al entorno y mercado.

### 3.1. Liderazgo empresarial

Naisbitt y Aburdene, en su libro Megatrends 2000, dan un conjunto de ideas sobre el liderazgo empresarial:

- El principio dominante de la organización se ha cambiado de la gerencia para controlar, al liderazgo para lograr lo mejor de la gente y responder rápidamente a los cambios.
- Liderazgo es el proceso de mover a la gente sin utilizar medios coercitivos. El líder piensa a largo plazo, capta las relaciones de la realidad, piensa en términos de renovación, tiene habilidades políticas, produce cambios, afirma valores, logra unidad. Reconoce que mientras el capital y la tecnología son recursos importantes, es la gente quien crea o quiebra una compañía. Para liberar su poder, el líder inspira compromiso y da poder a la gente, comparte autoridad y responde a los errores que comete el personal a su cargo con flexibilidad. Este manejo administrativo le permite atraer, recompensar y motivar a la mejor gente hacia sus empresas. Este liderazgo efectivo debe controlar el ambiente externo, seguir las tendencias, los mercados, los cambios tecnológicos y los ciclos del producto.
- El liderazgo empresarial implica ganarse la lealtad, cumplir los compromisos y obtener respeto.
- Un líder efectivo crea una visión que le indica a la gente hacia dónde se va y cómo se llegará a la meta. Esa visión es el camino que impulsa a la organización.
- El líder efectivo, hombre o mujer, ganara el compromiso de sus afiliados al establecer ejemplos de excelencia, siendo ético, abierto, estimulante y dando poder. Se lidera mediante ejemplo, no mediante administración.

- Hay otros cambios en el área administrativa. Se está pasando del gerente que da órdenes, al líder que actúa como maestro, como facilitador, como entrenador. Este líder sabe cómo obtener las respuestas de quienes realmente las tienen: las personas que hacen el trabajo. Este líder hace preguntas, guía al grupo hacia el consenso, usa información para demostrar la necesidad de ella para la acción. Es más consciente del triunfo de una organización que de su éxito personal.
- La idea básica para este líder es brindar cantidades de ánimo, cantidades de retroalimentación, con la convicción de que la gente hará el resto.
- El principal reto de los líderes es entusiasmar al empleado mejor educado para que sea más empresarial, se auto dirija y se oriente hacia una vida larga de aprendizaje. La idea es que aprenda a aprender.

En este tipo de ideas sobre el líder observamos que es una persona íntegra, que sabe comunicar sus ideas, y plasmar sus valores, más importante que elevar números o ventas, es alguien que demuestra sus valores con acciones, siendo ético y poniendo el ejemplo en cada acción realizada.

Kotter, en su libro *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (1990), nos dice que el líder cumple los siguientes propósitos:

- Establece direcciones, en términos de desarrollo de una agenda o una visión de futuro para la organización, y formula las estrategias que permitan hacer los cambios requeridos para el logro de esa visión.
- Conforma una red humana que entienda la visión y las estrategias, y acepte la validez de estas por su valor objetivo y no solo por el poder que emana la jefatura. Se comunica con palabras, símbolos, hechos, afectos, etc., para lograr la empatía entre los miembros de la red con las visiones y las estrategias.

- Motiva, inspira, y da energía a la gente para sobreponerse a las barreras políticas, burocráticas y de recursos que impiden el logro de las metas, y de satisfacer las necesidades humanas que estén pendientes.

Timmons, en su libro *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century* (2004), nos menciona que:

- El líder empresarial debe formular, implementar y transmitir una visión de grandeza que dé a todos la noción de pensar y actuar en grande como si fuéramos propietarios, y buscar la excelencia en todas las acciones.
- Para ello, se debe establecer una cultura permanente de aprendizaje, capacitación y educación. Debe permitir tener como metas el crecimiento, la innovación, el cambio, la mejora, la formulación de metas y estándares más elevados, el compartir conocimientos a través de la enseñanza.
- Lo anterior debe generar la vigencia de los valores y de la conceptualización propia del espíritu empresarial, como la toma de responsabilidades, la búsqueda de resultados, la creación de valor y riqueza, el compartir riqueza con los que la crean, el tener una orientación al cliente y hacia la calidad y la excelencia.

Un líder empresarial, se puede encontrar o crear tanto en organizaciones pequeñas como lo son las PYMES, como en grandes entidades, él no depende del tamaño de la organización en la que este, como ya lo analizamos la base de todas su habilidades, principalmente es la comunicación, el saber transmitir sus ideas claramente, motivando y dirigiendo al grupo de colaboradores, sin descuidar la parte ética, ya que sabiendo como dirigirse a los seres humanos que lo rodean, como desenvolverse y analizando los métodos que mejor le funcionen puede emprender diferentes estrategias para el logro de los objetivos planteados.

### **3.2. Liderazgo estratégico**

El liderazgo estratégico se refiere a la habilidad de anticipar, visualizar, ser flexible y empoderar a otros con el objetivo de generar un cambio estratégico cuando éste sea necesario (Kotter, 2007). En el panorama competitivo actual, es necesario que los líderes empresariales en México, ya sea por palabra o por ejemplo personal, o bien por su capacidad de visualizar el futuro, sean capaces de influir en los comportamientos, pensamientos y sentimientos de aquellas personas con quienes trabajan (Montiel, 2019).

La apuesta que se hace a través del liderazgo estratégico es que éste debe tener la habilidad de atraer y administrar el capital humano, ya que la falta de talento humano restringe el crecimiento de la empresa (Ready y Conger, 2007). Actualmente, el capital intelectual que poseen quienes trabajan en la empresa, incluyendo la habilidad de administrar el conocimiento e innovación, influye en el éxito o fracaso que pueda tener el líder estratégico (Gloor y Cooper, 2007). Es importante que el líder demuestre estas habilidades, ya que el punto decisivo del liderazgo estratégico es la operación efectiva y buen desempeño de la empresa a través del tiempo (McKee y Massimilian, 2007).

La estrategia es considerada como la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades (Porter, 1996). Su eficacia depende de la combinación, tanto de estrategias deliberadas, como de estrategias emergentes pertinentes a las condiciones del momento y que incluyan la capacidad de predecir con la necesidad de actuar, de acuerdo con las situaciones inesperadas que se presenten (Mintzberg y Lampel, 1991).

Existen varios modelos para agrupar las estrategias que llevan a cabo las empresas. Entre ellas, la de Porter (1987), que distingue entre empresas que deciden adoptar una estrategia de liderazgo en costos de aquellas que buscan diferenciar sus productos y servicios bajo esquemas de calidad, flexibilidad, tiempo de entrega, personalización, entre otros aspectos, además de decidir si dirigirse a segmentos

de mercados amplios o estrechos. Otro modelo utilizado es el de Ansoff (1985) que diferencia las estrategias empresariales de acuerdo con el intento de consolidar su presencia en el mercado existente con los productos o servicios actuales (penetración en el mercado), o bien incursionar en nuevos mercados (desarrollo de mercados), ofrecer nuevos productos o servicios (desarrollo de productos), o ambos (diversificación). Un último modelo, usualmente adaptado a examinar la estrategia en las empresas familiares, es el de Miles y Snow (1978), quienes clasifican las estrategias tomando en cuenta el grado en el cual las empresas buscan crecimiento liderando la introducción de nuevos productos o servicios (prospector), como seguidores de otros (analítico), o bien se limitan sólo a mejorar la eficiencia operativa para aumentar su rentabilidad (defensor).

Ahora bien, el liderazgo estratégico no es algo homogéneo, ya que interviene el estilo, que termina influyendo en la productividad de aquellos a quienes se desea influir. Este estilo conlleva a motivar seguidores para exceder las expectativas que otros tienen de ellos, para continuamente enriquecer sus capacidades y anteponer los intereses de la organización sobre los personales (Borener, Eisenbeliss y Grieser, 2007).

En una Pyme familiar el liderazgo estratégico depende de la persona que está a cargo muchas veces es el emprendedor fundador, teniendo una sólida cultura empresarial, motivando y dirigiendo al equipo se pueden formular las estrategias a desarrollar y los pasos a seguir para que dichas estrategias sean exitosas.

Hays México, en un artículo publicado en la revista Alto Nivel (2015) menciona que la realidad en México ha demostrado que los mejores líderes son aquellos que son capaces de incorporar muchos de los diferentes enfoques en su estilo de liderazgo personal y saber cuándo hacer valer cada uno de ellos por delante de los demás. Las principales personalidades que Hays México identifica son comandante, visionario, afiliativo, democrático, guía y entrenador.

Ante este escenario, se puede hablar de un liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales desarrollan y comunican una visión para la empresa y formulan una estrategia para alcanzar esa visión. El líder hace que los seguidores estén conscientes de la necesidad de lograr buenos resultados y los estimula para que constantemente se esfuercen por niveles más altos de logros. En esencia, el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo estratégico más efectivo (Montiel, 2019); Un claro ejemplo de esto es Roberto Servitje, quien con casi siete décadas en Grupo Bimbo puso su filosofía al negocio del pan. Roberto Servitje comentó que la idea consistía en convertir a las empresas en verdaderos lugares de superación y no de explotación, donde los trabajadores no sean simplemente empleados, sino auténticos colaboradores (Alto Nivel, 2013).

Como podemos observar con el ejemplo anterior una Pyme familiar puede llegar a crecer tanto como se lo proponga con un sólido liderazgo, una amplia comunicación con todos sus colaboradores y áreas, para que el ecosistema empresarial que se desarrolle actúe en total armonía para ejecutar las estrategias planteadas y evaluarlas según los resultados obtenidos.

Finalmente, ciertas acciones hacen que el liderazgo estratégico sea efectivo. A partir de la revisión de literatura, las acciones que se pueden considerar como las más importantes, considerando que muchas de ellas interactúan unas con otras, son las siguientes: 1) Definir el rumbo de la empresa; 2) Fomentar una orientación empresarial; 3) Administrar eficazmente los recursos de la empresa; 4) Mantener una cultura organizacional efectiva; 5) Enfatizar la práctica de la ética; 6) Establecer un balance en el control organizacional. Todas estas acciones son ejecutadas por el líder (Montiel, 2019).

Estas acciones son las más relevantes e importantes del liderazgo estratégico, muchas veces no se toman en cuenta las acciones previas a los resultados, solo se evalúan los efectos como éxitos o fracasos sin valorar qué beneficios da elaborar y desarrollar el proceso en sí.

### **3.3. Toma de decisiones**

La toma de decisiones juega un papel importante dentro de la empresa, ya que a través de ésta se formula e implementa de manera efectiva la estrategia. Además, un elemento fundamental en el diseño e implementación de las estrategias es el trabajo en equipo (Beer y Eisenstat, 2000).

El líder debe aprender a ver a la estrategia como una manera de canalizar los esfuerzos de la empresa, esto es, verla como un patrón de acciones y enfoques de negocios. En este sentido, se debe estar preparado para complementar, modificar o cambiar los enfoques y movimientos deliberados cuando se presenten nuevas situaciones emergentes que así lo requieran, también las estrategias pueden ajustarse con tiempo, experiencia y retroalimentación (Durán y San Martín, 2017).

Los motivos, al igual que las estrategias, tienden a cambiar debido a la influencia dinámica, tanto de factores internos a la empresa (el aprendizaje de los estrategas, el reemplazo de los estrategas) como externos a ella (las condiciones de las industrias y de los mercados) (Rodal, 2019).

La estrategia permite definir de qué manera la empresa orientará su desarrollo y crecimiento, una vez que se han planteado una visión y objetivos empresariales para el mediano y largo plazos, a partir de un compromiso o declaración de la familia (Ward, 1988). Sin duda que muchos propietarios, a su vez directores generales de las empresas familiares, tienen en mente la estrategia de su negocio, pero la mantienen de una manera muy personal, asemejándose a lo que Mintzberg (1994) denomina una estrategia emergente. No obstante, la importancia de esta mentalidad estratégica se hace necesario contar con lo que el mismo autor llama una estrategia deliberada, que no restrinja la evolución de la empresa a las capacidades del emprendedor y de su ciclo de vida.

La importancia de llevar a cabo esta planeación reside en que, por una parte, la creciente complejidad del negocio exige una mayor participación del equipo

directivo, no solamente en la implementación de la estrategia, sino en su formulación. Por otra parte, crear una estrategia deliberada implica verbalizar la estrategia de tal forma que permita alinear las decisiones y acciones del personal de la empresa. El segundo aspecto enfatiza la capacidad de los directores de las empresas familiares de descentralizar la toma de decisiones. En este sentido, la creación de estructuras descentralizadas implica modificaciones en múltiples dimensiones, como el perfil de competencias del equipo directivo, el estilo de liderazgo, los procesos de toma de decisiones, los sistemas de coordinación, los sistemas de incentivos, los sistemas de control, los flujos de información, la gestión de compromiso, entre otras (Miller, 1983).

Según Finkelstein y Hambrick (1996) los principales factores que intervienen para que un tomador de decisiones haga uso de su juicio tienen que ver con 1) la estructura de la industria, el crecimiento del mercado y la diferenciación del producto; 2) las características propias de la empresa, tales como tamaño, edad, recursos y cultura; y 3) las características de sus colaboradores, tales como compromiso con la empresa, tolerancia por la ambigüedad, habilidades para trabajar con diferentes personas y niveles de aspiración. Dado que las decisiones que toman los líderes estratégicos buscan ayudar a la empresa a obtener una ventaja competitiva, la forma en la cual el líder utiliza su juicio personal es un aspecto crítico en el éxito o fracaso de la empresa. Aguirre Esponda (2009) pone como ejemplo del bien hacer empresarial en México a los empresarios Eugenio Garza Sada (Cervecería Cuauhtémoc), Manuel Senderos (Seguros AXA), Lorenzo Servitje (Grupo Bimbo) y Javier Barros Sierra (Fundación Javier Barros Sierra, A.C), ya que fueron creadores de empresas e instituciones basadas en la calidad y en anteponer la dignidad humana y los valores del hombre, a las circunstancias del negocio.

El hablar de la toma de decisiones, es hablar sobre liderazgo, comunicación, riesgo, éxito o fracaso, aprendizaje, evaluación, entre otros temas. El tomar decisiones como líder no es una tarea sencilla ya que implica responsabilizarse de las consecuencias de esas decisiones, es por ello que se debe tener un amplio

conocimiento del entorno, mercado, valores sólidos, equipo de trabajo para poder pensar en cuál es el resultado que deseamos obtener o que objetivo queremos cumplir para en base a eso se dirijan las acciones al favorable cumplimiento de este.

La pequeña empresa opera de acuerdo con los principios personales y el manejo directo, y ambos factores pueden ser gobernados por un fuerte sentido de responsabilidades.

La cultura organizacional es otro factor importante en la competitividad de la empresa, ya que esto puede ser un diferenciador ante sus competidores. Mientras más grande es la organización, la cultura organizacional adquiere mayor importancia, ya que a través de ésta se fomenta (o inhibe) la búsqueda de oportunidades de negocio (Ireland, Covin y Kuratko, 2009).

Los emprendedores, fundadores o directivos de la empresa ejercen un efecto importante en la conformación de una cultura organizacional, pues muchas veces los trabajadores copian lo que ven, entonces más que hacer caso a las palabras que se les dicen, hacen caso a las acciones que ven, por ello la importancia de establecer desde un principio una cultura organizacional sólida, ética, comprometida, responsable, etc.

En general la cultura se define como el conjunto de creencias, valores y elementos simbólicos que caracterizan a una determinada comunidad. La cultura de la empresa se manifiesta no sólo por las palabras, sino también a través de los comportamientos de las personas que forman parte de la empresa y recoge aspectos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, los flujos de comunicación, las relaciones con los clientes y el mercado, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, la relación entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y la iniciativa e innovación demostradas (CEEI, 2010).

La evidencia sugiere que los valores de los directivos son críticos en moldear los valores culturales que se compartirán en la empresa, así como en las actividades y desempeño organizacional (Tsui, 2006). Debido a los desafíos que enfrentan los directivos de primer nivel, optan por trabajar en equipo, lo cual los hace más efectivos.

La complejidad de los desafíos a los que constantemente se enfrenta una empresa, hacen necesario que el liderazgo estratégico se logre mediante la formación de un equipo, el cual esté integrado por personas que ostentan un puesto de toma de decisiones clave en la empresa. Para protegerse contra el exceso de confianza que pueda tener el líder, o bien, una toma de decisiones por limitaciones en su lógica dominante, las empresas recurren a la formación de un equipo, el cual está compuesto por personas que serán las responsables de seleccionar e implementar las estrategias de la empresa (Goll, Sambharya y Tucci, 2001).

No obstante, en el caso de México, resulta reveladora una de las conclusiones que Forbes México (2016) publica del estudio de Top Employers, quien argumenta que los directivos mexicanos son más reacios a asumir el rol de líder en sus equipos de trabajo. Además, los empleados mexicanos no exigen nuevas formas para mejorar su desempeño, esto en comparación con otros países.

En una Pyme familiar que se busca la supervivencia y el mejoramiento, se pueden crear equipos de trabajo que se construyan tanto de empleados como de familiares que tengan este doble rol, para que las decisiones estratégicas que se tomen sean de calidad y no afecten o repercutan a ninguna de las dos partes involucradas; ya que la riqueza o calidad de la toma de decisiones hecha por el equipo, tiene que ver con la composición de este. Preferentemente debe ser un equipo heterogéneo ya que estará compuesto por individuos que tienen diferentes antecedentes laborales y experiencias. Los miembros de un equipo heterogéneo se benefician al discutir las diferentes perspectivas que se plantean al momento de tomar decisiones con respecto a un tema en particular (Rico, Molleman, Sanchez-Manzanares y Van der Vegt, 2007). La literatura demuestra que mientras más heterogéneo sea el equipo,

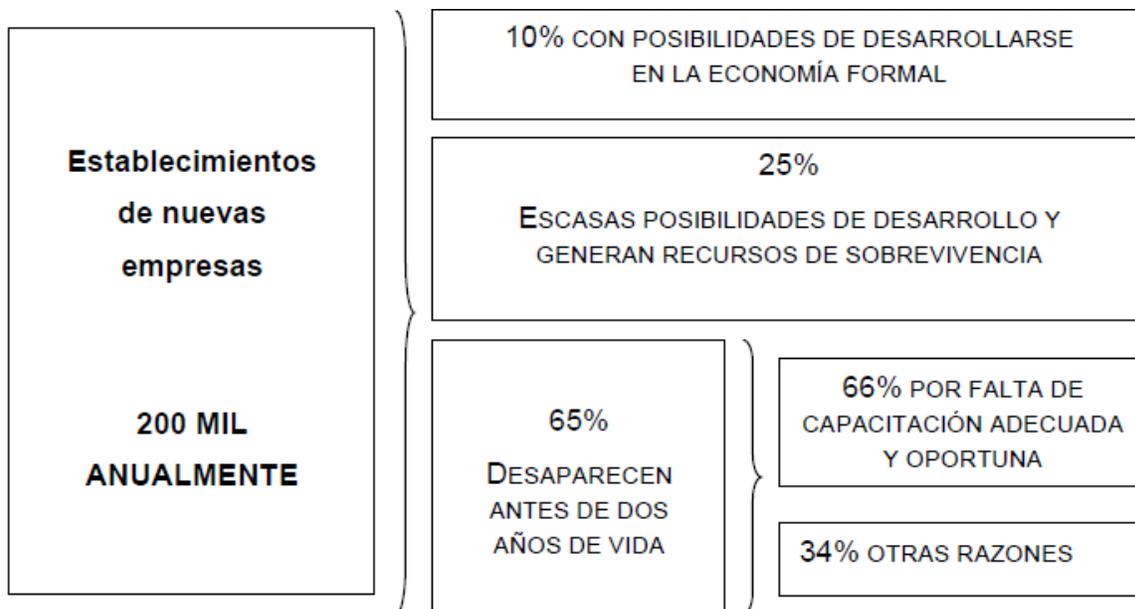
más se promueve el debate, el cual puede llevar a una mejor toma de decisiones, lo que, a su vez, se puede traducir en un mejor desempeño de la empresa (Olson, Parayitam y Bao, 2007). Es por ello que, el líder debe tener la capacidad de generar esa diversidad por lo que en ocasiones, también será necesario desarrollar a su personal (Montiel, 2019).

Pablo Reynoso (2014), consejero de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) menciona que los altos directivos de las empresas invierten aproximadamente entre 60 y 80% de su tiempo en el desarrollo de liderazgos entre su personal, lo que se refleja en un mejor desempeño para las empresas.

La práctica de la ética debe influir en los procesos de toma de decisiones y debe ser parte integral de la cultura organizacional (Montiel, Solé, Aguilar, Berbegal y Durán, 2011).

Algo similar ocurre con el control organizacional, es un elemento básico que se ha visto como una parte importante en el proceso de la implementación estratégica. Los controles son necesarios para conocer si se están logrando los resultados deseados. De hecho, los controles proporcionan los parámetros para implementar las estrategias, así como corregir las acciones o hacer los ajustes necesarios cuando no se están logrando los objetivos (Montiel, 2019).

Por otra parte, se estima que por falta de capacitación en etapas iniciales, del total de nuevas empresas establecidas en el país en forma anual, el 65 por ciento desaparecen antes de los dos años de vida, como muestran los siguientes datos:



**FUENTE:** Secretaría de Economía, "Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México", en Internet: <http://www.cipi.gob.mx/PolApoyoPymesMex.PDF>

Figura 1. Las MIPYMES en México

Generalmente, cuando se piensa en la empresa familiar, se hace referencia a una familia con actividades empresariales que comprenden no sólo propiedad, dirección y control de la empresa, sino también la intención de continuidad de esta en manos de la familia a través de distintas generaciones a lo largo del tiempo. Si bien las empresas familiares tienen que hacer frente a los mismos retos que las empresas no familiares, además tienen que lidiar con la parte familiar, lo que las hace más susceptibles de no tener una adecuada gestión que tome en cuenta esta simbiosis empresa-familia. Por tanto, la dirección de la empresa familiar debe tomar en cuenta ambas realidades para tratar de responder tanto a las expectativas económicas de la empresa como a las de la familia en el largo plazo, ya que, de no coordinarse estos aspectos de forma adecuada pueden terminar volviéndose el principal enemigo de las empresas familiares (San Martín y Durán, 2017).

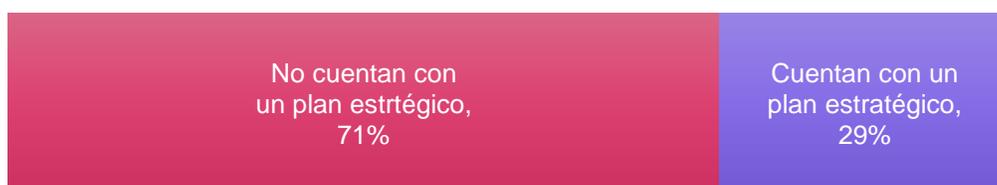
La toma de decisiones en una Pyme familiar es un tema más profundo ya que involucra diversos factores, como la cultura tanto de la organización como de la familia, existe más aversión al riesgo ya que no solo perderían su entidad sino todos los bienes patrimoniales de la familia por una equivocada decisión, es por eso que se

debe manejar una sólida comunicación con todos los miembros de la Pyme como de la familia, para poder llegar a un consenso y así el líder tenga más elementos para la toma de decisiones. Existen ciertas ventajas de maniobra para las MIPYMES, como la ausencia de burocracia en su interior, la relativa velocidad en la toma de decisiones y, con ello, la claridad de decisión que es posible gracias a que no se diluyen las metas y los objetivos a través de un proceso de escrutinio realizado por un comité.

Las MIPYMES tienen el gran reto de adecuarse a un mundo globalizado y rápido en sus cambios y demandas, porque las problemáticas que se les presentan propician su rápida aparición y desaparición dentro del mercado (IILSEN, 2002).

En el estudio “Radiografía de la empresa familiar en México” que realizó la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) en conjunto con el Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) se encontró que el 71% de las empresas familiares en México no cuentan con un plan estratégico, por lo tanto, el 29% de las empresas restantes toman decisiones de manera “improvisada” (San Martín y Durán, 2017).

#### Empresas que cuentan con un plan estratégico en México



Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

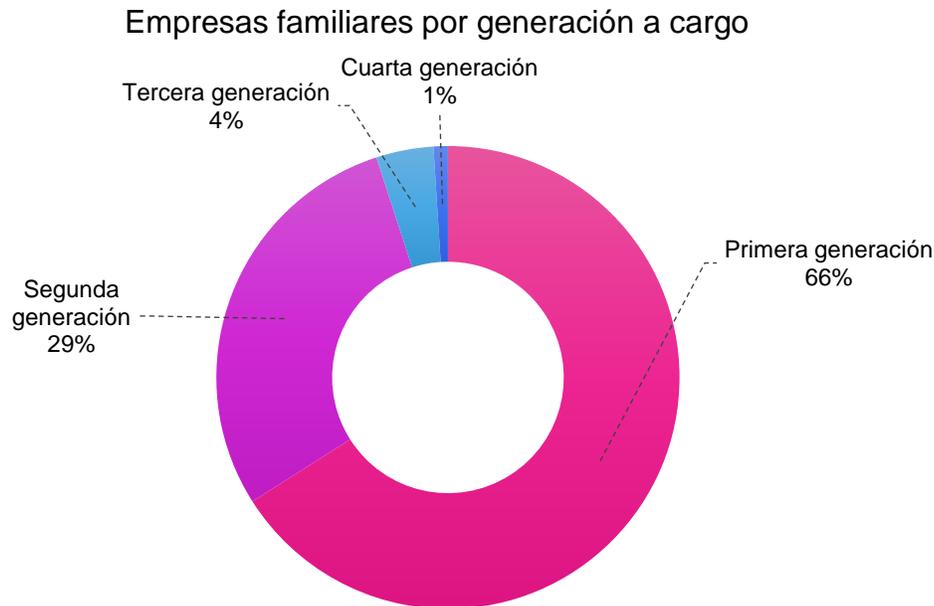
Gráfica 11. Empresas que cuentan con un plan estratégico en México

Esto pone a las PYMES en un serio problema y en una posición de inestabilidad, ya que al actuar improvisadamente limitan su campo de acción para prevenir o mitigar riesgos, a veces el tomar acciones para solucionar problemas a corto plazo es más peligroso y costoso que el tomar acciones que den seguridad al largo plazo, por eso

como se ha mencionado a lo largo de esta investigación es imperante que exista un líder con capacidades y habilidades de comprender el entorno/mercado, adelantarse a las posibles eventualidades que puedan surgir y sea capaz de motivar y dirigir a los colaboradores al cumplimiento de las metas.

De igual forma, la propiedad es un tema relevante en la empresa familiar porque está directamente relacionada con la toma de decisiones corporativas, la aversión al riesgo y la distribución de los recursos (Fernández y Nieto, 2006). En consecuencia, del nivel de propiedad familiar depende el comportamiento de la empresa y el acceso de ésta a recursos clave (Westhead, 2001; Chen y Hsu, 2009; Block, 2010; Liang, 2014). De una manera natural, la propiedad familiar evoluciona según la empresa atraviese diferentes generaciones, ya que hay ciertas características y prioridades dependiendo de si la empresa se encuentra en posesión del propietario-fundador (primera generación), si se trata de la asociación de hermanos (segunda generación), o si se encuentra en posesión del consorcio de primos (tercera generación), lo que hace que su dirección sea diferente (Aronoff y Ward, 1991; Gersick, 1997).

El 66% de las empresas familiares en México son de primera generación, siendo el 29% de segunda generación, es decir, la mayor parte de las empresas familiares en nuestro país es de primera generación aún. Sólo un 4% de las empresas son de tercera generación, un 1% de cuarta generación y un 0.13% de quinta generación. Esto nos muestra un hecho ampliamente comentado en el entorno de las empresas familiares mexicanas pero que nunca se había confirmado con datos: la empresa familiar mexicana es de primera generación, sigue en la difícil batalla para convertirse en empresas de segunda y tercera generación (San Martín y Durán, 2017).



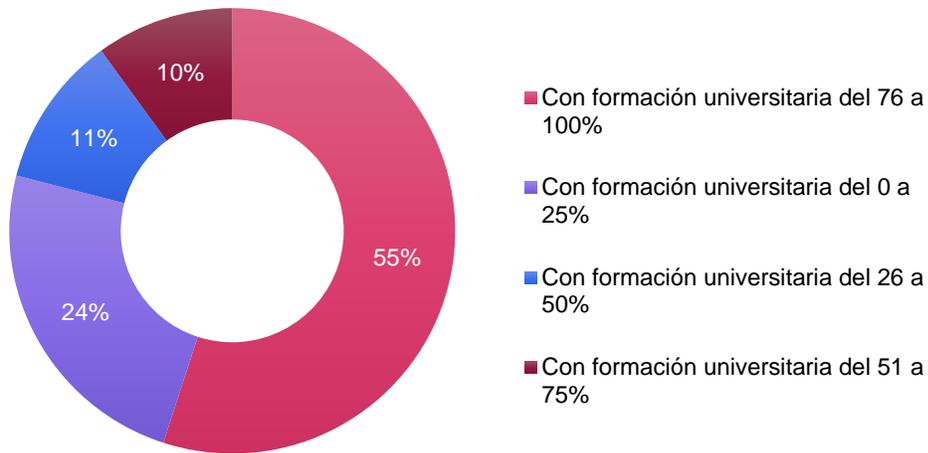
Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 12. Empresas familiares por generación a cargo

San Martín y Durán (2017) de igual forma, comentan que en lo que concierne al proceso de preparación por parte de las empresas familiares mexicanas, sólo un 30% de las empresas cuentan con un plan de formación, lo que muestra la visión corta de la empresa familiar, ya que al no preocuparse por la formación y capacitación de los empleados (familiares y no familiares) pierden competitividad en los mercados actuales.

Al examinar el aspecto de la formación académica de los directivos, se encontró que: el 55% de las empresas familiares mexicanas tienen entre 76% y 100% de los directivos familiares con una licenciatura o posgrado, en el 10% de las empresas este indicador se encuentra entre 51% y 75%, en el 11% de las empresas entre el 26% y 50%, destacando que, prácticamente, en el 24% de las empresas familiares entre 0% y 25% de los directivos cuenta con un nivel de licenciatura o posgrado. Es decir, en el 35% de las empresas familiares cuando mucho la mitad de los directivos familiares tiene un nivel académico de educación superior. Esto pone de manifiesto la falta de preparación de la dirección en las empresas familiares mexicanas y la necesidad de impulsar una mayor profesionalización en la conducción de estas empresas (San Martín y Durán, 2017).

### Empresas familiares con formación universitaria de los directivos familiares



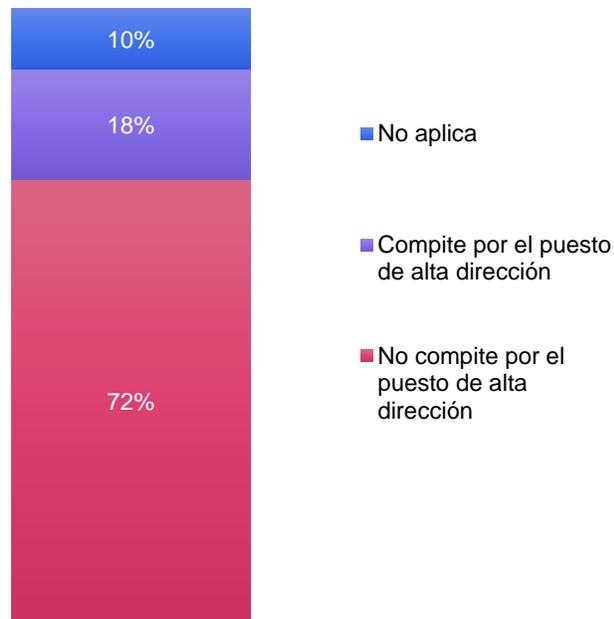
Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 13. Empresas familiares con formación universitaria de los directivos familiares

Esta situación es preocupante, ya que los directivos son los que guían a la empresa al éxito o al fracaso, es predominante el poder contar con conocimientos y habilidades que respalden las decisiones que se toman, si queremos que las PYMES en México aumenten su ciclo de vida y no exista el 60% de ellas en la primera generación, sino que se sigan ensanchando los porcentajes de segunda generación en adelante.

Actualmente, uno de los principales aspectos a considerar en la administración de las empresas familiares son las características profesionales del equipo directivo y su capacidad de liderazgo. Es por ello que en el estudio realizado por la UDLAP-CIEF se examinó si los miembros de las familias que trabajan en puestos de alta dirección de la empresa compiten en el mercado laboral por ese puesto. Los resultados de la gráfica muestran que, en 7 de cada 10 empresas familiares en México, los miembros de la familia no compiten por puestos directivos en el mercado laboral, es decir, el ingreso a puestos de alta dirección es sólo por el apellido y no necesariamente por estar capacitado para el puesto (San Martín y Durán, 2017).

## Miembros de la familia que compiten en el mercado laboral para acceder a un puesto en la empresa



Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 14. Miembros de la familia que compiten en el mercado laboral para acceder a un puesto en la empresa

Con esta gráfica podemos observar que cuando en una Pyme en México, se elige a alguien para la alta dirección o para puestos de mando, no se toman en cuenta sus conocimientos o habilidades sino su apellido o influencia en la familia, este es un factor de riesgo para toda la entidad ya que si al mando de la empresa no está la persona más capacitada para el puesto que se va a desempeñar, empiezan los fallos, la pérdida de confianza en la entidad, la asignación inadecuada de recursos, la poca o ninguna eficiencia, el incumplimiento de metas, la incertidumbre entre los colaboradores, etc.

Por otra parte, mucho se argumenta en la literatura sobre el tema de si las empresas familiares son adversas al riesgo o no, se dice que, por su propio carácter de familiar, este tipo de empresas tiende a diversificarse muy poco (Lindow, 2010). Este es, sin lugar a duda, uno de los principales retos para las empresas familiares

con el fin de mejorar su competitividad. Según la investigación de San Martín y Durán (2017), el 55% de las empresas familiares mexicanas han ingresado a nuevos mercados durante los últimos tres años, cifra que llama la atención ya que demuestra que la mayoría de las empresas familiares no son tan adversas al riesgo como se podría suponer. Esto se corrobora con los resultados obtenidos con respecto a si las empresas familiares han introducido nuevos productos y/o servicios al mercado; prácticamente, el 67% de las empresas familiares han introducido algún nuevo producto o servicio al mercado durante los últimos tres años.

Estas cifras nos dan a conocer el nuevo panorama en el que se están desarrollando las PYMES, indican que es más su motivación de salir adelante y subsistir que el miedo al riesgo, es importante recalcar este punto porque a diferencia de lo que se creía podemos observar como las PYMES se van introduciendo a nuevos mercados, han avanzado del mercado regional, al nacional para quizás más adelante llegar al internacional.

Aunque las empresas familiares no tienen en su gran mayoría un proceso formal de planeación estratégica, han sido capaces en gran medida de incursionar en nuevos mercados con nuevos productos. Este resultado, en cierta forma, corrobora otros estudios de empresas familiares de alcance regional en México, donde se observa que las empresas familiares han ido, gradualmente, implementando en mayor medida estrategias que les permite diferenciar sus productos y servicios en comparación a estrategias que se sustentaban sólo en costos y precios bajos (Durán y San Martín, 2016). No obstante, se puede pensar que el alcance de mercado de estas estrategias ha sido limitado, tal como lo demuestra el hecho de que el volumen de ventas a nivel nacional o internacional es aún bajo.

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, es importante que el líder tenga conocimiento del entorno para poder predecirlo e irse adaptando a las nuevas necesidades del mercado, antes existía un excedente de estrategias de bajos costos o se creía que el precio era fundamental para cautivar a los clientes, y esto

ha ido cambiando conforme avanzan los años, ya que los clientes buscan seguridad y calidad tanto en los productos como en las marcas.

La Perspectiva Basada en Recursos (RBV, por sus siglas en inglés), postula que la posesión y mantenimiento de una ventaja competitiva y desempeño superior de la empresa se sustenta principalmente en su capacidad de crear y poseer recursos valiosos, raros, imitables imperfectamente y no sustituibles (Barney, 1991; Habbershon y Williams, 1999; Miller y Le Breton Miller, 2006; Penrose, 1959; Sirmon y Hitt, 2003). Es así que las empresas familiares se ven como un campo fértil para el desarrollo de recursos humanos, sociales y financieros muy valiosos. Entre los recursos humanos se tiene el compromiso, compartición de valores, cultura, confianza y reputación (Cabrera-Suárez y De Saá-Pérez, 1996; Habbershon y Williams, 1999). El capital social se refiere a la capacidad de generar «buena voluntad como resultado del tejido de relaciones sociales que se crean y que pueden ser movilizadas para facilitar la acción» (Adler and Kwon, 2002). Por lo tanto, la naturaleza perdurable de las conexiones familiares puede dar a las familias ciertas ventajas en el mantenimiento y desarrollo del capital social (Sirmon y Hitt, 2003; Steier, 2001). Por último, en cuanto al capital financiero, Sirmon y Hitt (2003) argumentan que la empresa familiar posee «capital de supervivencia» representado por un conjunto de recursos financieros del cual dispone la familia con relación a las empresas no familiares.

El ecosistema de las empresas familiares es muy amplio, ya que no solo se cierra a la empresa sino conjunta a la familia, es por ello que se puede obtener un mayor valor y crecimiento si se sabe dirigir correctamente, es importante la comunicación porque será la base de resolución de conflictos tanto en la empresa como en la familia, con una sólida y clara comunicación entre colaboradores como miembros de familia se podrá llegar al cumplimiento de los objetivos tanto a corto como a largo plazo, es importante aclarar que se necesitan valores vitales como el compromiso, responsabilidad, honestidad, entre otros, en ambas áreas.

Por eso, la gestión de talento es un reto que enfrentan las organizaciones de nuestros días debido, en gran parte, al entorno de negocios actual, las diferencias generacionales, la diversidad e inclusión y la rotación de personal (PwC, 2012a; PwC, 2013; Deloitte, 2014a; Deloitte, 2015; Gutiérrez Martínez, Morales Castro, Moreno Quezada y Trujillo Reyes, 2015).

Una ventaja que a menudo se asocia a las empresas familiares es su riqueza de capital social, lo que se entiende como el tejido de relaciones que la empresa articula con diferentes grupos de interés, entre ellos los clientes/consumidores, proveedores, colaboradores, entre otros, lo que genera confianza y compromisos para apoyar las actividades empresariales.

De igual forma se debe reconocer la necesidad de establecer mecanismos mediante los cuales la empresa, sobre todo después de cierto tamaño, haga que los planes no se mantengan estrictamente en la cabeza y ciclo de vida de los patriarcas, sino por el contrario, se difundan y discutan entre otros participantes en la dirección de las empresas (Durán y San Martín, 2017).

Lo ideal sería que esos planes se dieran a conocer por escrito, para así estar seguros que todas las personas que colaboren en la entidad los conocerán, incluso si llegasen haber nuevos trabajadores; es importante dar a conocer los planes de acción, estrategias, metas, etc., a fin de que toda la organización conozca a donde dirigirse y si es necesario den su punto de vista en qué procesos se está flaqueando para poder corregirlo durante el proceso y no al final cuando los resultados no son los esperados. Sin duda, la participación en el proceso de planeación estratégica provee una capacitación sobresaliente para los hijos que serán los sucesores y futuros líderes.

Berg Lansberg (2000), genera diez recomendaciones importantes para el éxito de la empresa familiar:

1. Analizar en forma integral y detallada todas las opciones que existan para la empresa y realizar una evaluación de las consecuencias de cada opción antes de tomar decisiones trascendentales.
2. Crear un entorno que facilite a todos los miembros de la familia el debate de todos los elementos que configuran el futuro de la empresa y de la familia.
3. Evaluar en forma constante la viabilidad del sueño compartido.
4. Evaluar las decisiones, tanto a corto como a largo plazo, y ver sus efectos para la empresa y para la familia.
5. Desarrollar estructuras y procesos de gobierno que permitan planear y llevar a cabo con éxito los procesos de sucesión.
6. Anticiparse a los desafíos futuros y desarrollar políticas para estar preparados ante dichas variaciones.
7. Tener un estilo de liderazgo fuerte pero consultivo con los demás miembros.
8. Tener colaboradores comprometidos.
9. Generar un espíritu indagador y un compromiso permanente con el aprendizaje, la exploración y la investigación.
10. Desarrollar confianza y alentar la colaboración de todos, pues el triunfo o el fracaso de la empresa familiar depende de la capacidad de la familia.

En definitiva, la toma de decisiones es un tema significativo para las PYMES en México, ya que se combinan dos factores importantes como lo son el liderazgo y la comunicación, así como empresa y familia, en vista de que uno va de la mano del

otro. Para una favorable toma de decisiones se necesita tener un amplio conocimiento del mercado, conocer también a la empresa tanto interna como externamente, conocer la opinión de los colaboradores en los procesos que se desarrollan para conocer si los movimientos que se han planeado realizar son beneficiosos para toda la Pyme, a fin de poder prevenir o mitigar los riesgos que se van a presentar a lo largo de la vida de la empresa. Como se ha visto en las gráficas presentadas anteriormente, en México solo dos terceras partes de los directivos o altos mandos de las PYMES familiares tiene un alto grado de estudios (licenciatura, posgrado), además de que muchas de estas entidades solo llegan a la primera generación, quizás un factor de esto sea que a los directivos o altos mandos se les asigna según su apellido o de quien son familiares, sin poner atención a los conocimientos o habilidades con las que cuenta, es importante hacer hincapié en este aspecto, porque los directivos son los seres que lideraran a la organización, guiaran a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos o a la indiferencia en la entidad. También como se ha podido ver en las PYMES, están perdiendo el miedo al riesgo, ya que son cada vez más, aquellas que buscan entrar a nuevos mercados o expandirse, es importante que se les dé el apoyo necesario para lograrlo y no se les pongan trabas, ya que estas son las que sostienen la economía del país y brindan la mayor fuente de empleo.

### **3.4. Conflictos**

La naturaleza de la competitividad en varias industrias está cambiando. La realidad demuestra que los recursos financieros son escasos y que los mercados son cada vez más cambiantes y exigentes (McNamara, Vaaler y Devers, 2003).

Es evidente que las cuestiones relacionadas con la familia se dejan en gran medida a la improvisación en México. Al parecer, lo más importante para el empresario familiar cuyas compañías son de tamaño pequeño y mediano se centran fundamentalmente en el aspecto empresarial, paradójicamente intentan que este aspecto crezca, pero siempre de la mano de algún familiar. Es decir, el discurso que se pregona es que la familia siempre debe estar involucrada en la empresa, los

familiares se incorporan sólo por el apellido; al parecer tienen muy claro que la empresa debe pertenecer sólo a la familia y que debe pasar a una siguiente generación, pero, al mismo tiempo, no planean el proceso de sucesión y no tienen a nadie que vaya orientando a las nuevas generaciones dentro de la empresa, por lo que las empresas familiares si bien tienen estas cuestiones de índole familiar presentes, la realidad es que no se plasman en el día a día de la empresa (San Martín y Durán, 2017).

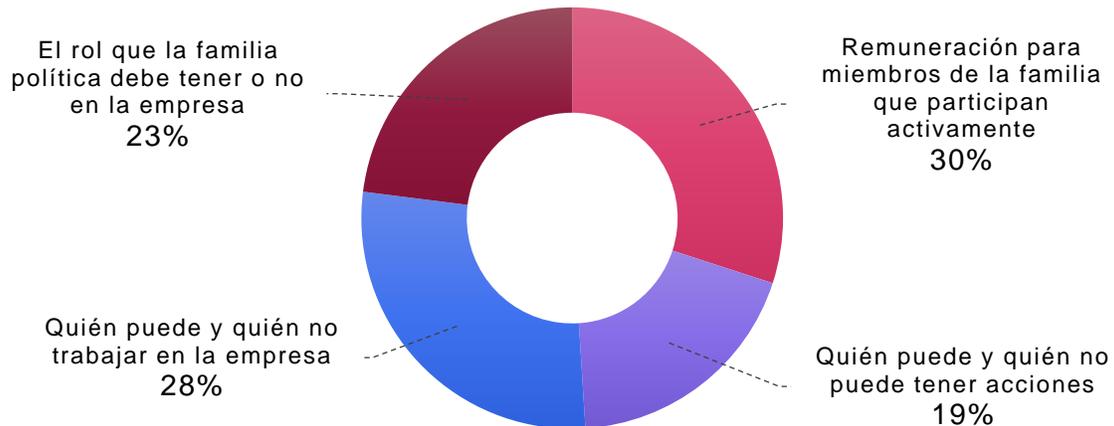
Varela (2014), nos indica que en términos de control y de decisión, en una empresa familiar es posible que los socios tengan actitudes diferentes sobre la forma de dirigir la organización, sobre los tipos de productos y servicios que se van a ofrecer sobre los proveedores o los clientes, o ambos, sobre la entidad bancaria que se va a utilizar, sobre las competencias de los empleados, sobre los rendimientos de estos, etcétera. Todas estas diferencias pueden generar conflictos si no se define una forma específica de toma de decisiones. Muchas veces, las sociedades se configuran bajo la modalidad 50-50 y ni siquiera queda el poder de la propiedad como mecanismo de toma de decisiones.

En el estudio realizado por la UDLAP-CIEF referente a la empresa familiar en México, se cuestionó a las empresas sobre los principales aspectos que influyen en la relación empresa-familia, concretamente se preguntó en qué medida se presentaban conflictos en las empresas con respecto a:

- Quién puede y quién no, tener acciones en la empresa.
- Quién puede y quién no, trabajar en la empresa.
- Rol de la familia política dentro de la empresa.
- Niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente dentro de la empresa.

En la siguiente gráfica podemos ver los resultados obtenidos:

### Tipos de conflictos más comunes en la empresa familiar



Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 15. Tipos de conflictos más comunes en la empresa familiar

Como se puede observar en la gráfica, son los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente dentro de la empresa los que ocasionan, en mayor medida, situaciones de conflicto en la empresa familiar. Por otra parte, el definir quién puede o no tener acciones o participación en la propiedad de la empresa, es el conflicto que menos se presenta de los cuatro señalados (San Martín y Durán, 2017). Por eso la importancia de saber comunicar, negociar y dejar en claro las funciones, remuneraciones y actividades de cada persona en la empresa familiar, ya que anunciando y pactando claramente entre ambas partes se puede prevenir un conflicto, es esencial que exista en las PYMES familiares un Consejo de administración como un Consejo familiar, para acudir en caso de que se presente algún conflicto que no tenga una pronta o rápida solución, o que no solo involucre a la empresa sino también a la familia.

El integrar hechos empresariales con hechos familiares, es una de las trampas más frecuentes y difíciles de solucionar, pues los miembros de la familia no logran separar estos fenómenos. Es muy común, por ejemplo, que un problema conyugal genere conductas de confrontación entre los esposos dentro de las empresas. Igual sucede muchas veces con los familiares políticos (yernos, nueras), cuya aceptación en la empresa se ve condicionada a la relación afectiva que ellos(as) tengan con sus cónyuges o a la aceptación que les den los(as) suegros(as), o ambos. Es también muy frecuente que un problema en el interior de la empresa origine un conflicto que altera las relaciones familiares. Dado lo anterior, es necesario que los miembros de la familia se entrenen y se comprometan en un proceso permanente de optimizar la capacidad de separar los asuntos empresariales y los asuntos personales (Varela, 2014).

Del mismo modo, Varela nos señala que, con frecuencia, en un mismo grupo familiar existen visiones muy diferentes sobre la empresa, pues algunos de ellos pueden verla con amplia finalidad económica, con una noción de empresa en expansión, con un objetivo de capitalización y crecimiento; otros miembros solo la ven como una empresa “estilo de vida”, que les brinde hoy una condición económica adecuada y que sus utilidades se utilicen más para el bienestar familiar y no para el crecimiento. Estas visiones pueden afectar también la dinámica de trabajo en la empresa, pues algunos de los familiares actuarán con la idea de la productividad y los otros, según la idea de filiación. Esto también genera grandes enfrentamientos en el estilo de dirección, pues los mensajes que la familia transmite en el lugar de trabajo son contradictorios.

Por eso es fundamental desde el principio dar a conocer una sola misión y visión de la empresa, que todos los miembros fundadores y participes de la familia expongan su punto de vista o su opinión al respecto para poder concretarla y darla a conocer a todos los colaboradores, para que se trabaje con ese fin, porque si desde el principio se empieza a diseminar las metas u objetivos es poco probable que la Pyme familiar avance a la segunda generación.

En algunas empresas, estas diferencias se dan entre grupos familiares, en especial en la segunda generación, en que uno de los grupos pretende implantar un estilo gerencial orientado por la productividad y la exigencia, y el otro quiere mantener un estilo más paternalista, de convencimiento y de motivación. En este asunto es fundamental que se formule una política y que todos los miembros de la familia que permanezcan en la empresa se comprometan con esa visión (Varela, 2014).

En su libro, Varela nos expone que tal vez, el problema más frecuente y difícil es la falta de una comunicación honesta y franca. Muchas veces, por no afectar la relación familiar, uno de los socios no expresa sus inquietudes, esperanzado en que el familiar no continúe con sus actitudes o acciones, o ambas. Por este camino, se suele llegar a una situación de conflicto que no tiene marcha atrás. Ante estas eventualidades, es fundamental que los socios familiares entiendan que se trata de asociarse para llevar a cabo una empresa productiva, que se tiene que regir por condiciones de mercado; que los lazos de familia son elementos de apoyo, de confianza, de afinidad, pero no elementos para violar la lógica de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que, al configurar una sociedad con familiares, se definan aspectos como: ¿Quién actuará como líder empresarial? ¿Cómo se van a tomar las decisiones? ¿Qué papeles va a desempeñar cada uno de los socios en la organización? ¿Cuáles son las condiciones de utilización de los recursos de la empresa para propósitos personales? ¿Cuáles son los aportes de todo tipo que cada uno de los socios hará? ¿Cómo se compensarán las diferencias en aportes? ¿Cómo se liquidará la empresa en caso de que sea necesario llegar a ese punto? ¿Cómo participarán en la empresa otros miembros de la familia u otras personas? ¿Qué visión y qué orientación futura, en términos de crecimiento, se dará a la empresa?

Handler (1989), propone tres medidas para solucionar estos conflictos:

1. Definir con claridad las responsabilidades de cada socio familiar de acuerdo con las capacidades e intereses de cada uno, y no dar lugar a superposición de responsabilidades.

1. Mantener la filosofía de que se analiza y se decide sobre temas de la empresa, y no sobre las emociones que esos temas originan.
2. Establecer un consejo de familia que se reúna con regularidad y permita un canal específico de comunicación, donde los problemas y las diferencias puedan ser analizados y resueltos dentro de la familia. Este consejo de familia también sirve para planear el futuro de la familia y de la empresa.

Análogamente, Varela nos indica que el problema de sucesión de la dirección es, tal vez, el mayor problema de la empresa familiar, en particular, cuando se acerca el momento de cambio generacional. Con frecuencia, el líder que gestó la empresa cree que sólo él puede garantizar su éxito y, por lo tanto, no toma acciones adecuadas para el cambio y no brinda espacios para capacitar y desarrollar a un miembro de la organización, familiar o no, en las labores de dirección de la empresa. Además, el delicado tema de la sucesión en los puestos de mando y el momento de ponerla en práctica, constituyen motivos recurrentes de conflictos serios que a veces terminan en la disolución de una empresa que podría tener un buen desarrollo.

El hablar de conflictos en la Pyme mexicana, es referirse a desacuerdos, malos entendidos o suposiciones, cuando se trabaja en un ambiente que conlleva a la empresa y familia son más fuertes los conflictos ya que muchas veces no se quedan solo en la empresa sino traspasan al tema familiar, por ello la importancia de poner límites, dejar las cosas claras, ya sea en función de remuneraciones, puestos de trabajo, posición de mando, etc., a fin de que no se puedan malinterpretar las situaciones, asimismo es muy recomendable contar con un consejo familiar que será el mediador ante un posible conflicto, para que exista imparcialidad y pueda seguir habiendo en la organización un ambiente laboral sano.

### 3.5. Comunicación

Por muchos años la forma en que hemos explicado el proceso de comunicación, se ha enfocado a un esquema de red en el que participan personas desempeñando los roles de emisores o receptores, quienes a través de medios o canales hacen comunes sus ideas a través de transmisión de mensajes que son, de inicio, codificados en lenguaje verbal o no verbal por el emisor y, posteriormente, decodificados por el receptor (Robbins y Judge, 2009; Hellrieger y Slocum, 2004; Jones y George, 2014; Griffin y Moorhead, 2012; Verderber y Verdeber, 2011; Koontz y Weihrich, 2013).

La capacidad comunicativa de las personas se relaciona básicamente, desde la perspectiva de emisores y receptores, con sus habilidades para expresar lo que quieren decir. Las habilidades del que escucha requieren un ejercicio consciente de atención para encontrar en el mensaje, el significado que quiere compartir quien habla. Desde esta perspectiva, interrumpir sería un defecto y una falla en la capacidad para escuchar.

El mensaje, parecería, que tiene un contenido en sí, que sólo tiene que ser interpretado por el que escucha. Brownell citado por Verderber (2011) define el escuchar como el proceso de recibir y contestar mensajes hablados y darles un significado. Una vez que el mensaje ha «salido» del que habla como si éste hubiera sido «soltado» queda en la responsabilidad del receptor la decodificación para interpretarlo. Entender, «significa decodificar con exactitud un mensaje para conocer lo que nos quiere decir el hablante» (Verderver y Verderver, 2011).

El «bien decir», origen de la retórica, se convierte en una capacidad importante para la comunicación. Los mejores oradores son, entonces, aquellos que mejor influyen a sus escuchas (Velandia y Torres, 2008). Desde esta perspectiva las palabras poseen su propio poder y la lógica se convierte en el sustento básico de las explicaciones.

Escuchar es un acto interpretativo y no sólo una captación de información enviada por alguien que habla. Cuando oímos somos capaces de percibir los estímulos de un orador o, en general, de alguien que se comunica con nosotros; pero escuchar, además de oír, consiste en interpretar esos estímulos (Foerster en la compilación de Fried, 1995; Echeverría, 2009).

Hemos aprendido, por varias décadas, que la comunicación es un fenómeno. Aunque tal vez, si lo observamos con mayor cuidado, podríamos identificar dos fenómenos muy distintos, aunque complementarios: hablar es un fenómeno y escuchar es otro. Lo que le está ocurriendo al que habla es distinto a lo que le ocurre al que escucha (Morales, 2019).

Si continuamos observando a la comunicación como un solo fenómeno, la parte activa sería hablar. El orador es a quien se le aprecia mayor acción y, por ello, una forma de mejorar las habilidades comunicativas podría ser trabajar en nuestras capacidades para la oratoria. Un buen líder sería aquel que, con estas habilidades desarrolladas, se convierte en una persona capaz de persuadir a los demás. El que escucha se observa muy quieto, parecería que «sólo está oyendo» y se le asigna un rol estático y de menor aportación en el proceso comunicativo. Si cambiamos nuestra mirada, podríamos observar que escuchar es la guía de la conversación: el que habla, lo hace para ser escuchado y no sólo para decir lo que quiere decir; el que escucha valida, desde sus creencias, lo que el orador ha expresado y que en muchas ocasiones (esta validación que es interpretativa, basada en la experiencia del que escucha) podría no ser coincidente ni coherente con la inquietud original del que habla (Echeverría, 2009).

Estudios recientes como el realizado por Gutiérrez Martínez, Morales Castro, Moreno Quezada y Trujillo Reyes (2015), nos permiten identificar organizaciones mexicanas que han encontrado en el desarrollo y la participación comprometida de las personas, posibilidades para mejorar la efectividad de la comunicación. Pero la experiencia con empresas medianas y pequeñas, nos permiten observar que nuestras profundas creencias en el control y la jerarquía afectan la efectividad de

las conversaciones para construir posibilidades para la organización. Seguimos hablando del problema de la comunicación, pero no construimos las formas para mejorar la efectividad de esta. Y tal vez una de las razones por la que esto ocurre es por la interpretación que hacemos de la comunicación como un fenómeno, cuando podría resultar más conveniente observar a la comunicación, desde un enfoque de conversación donde se distinguen dos fenómenos complementarios pero distintos: el hablar y el escuchar (Morales, 2019).

La comunicación es un tema subjetivo porque depende de cada persona el entendimiento que da a lo que escucha, debido a que cada quien está influenciado por medios socioeconómicos y culturales distintos, por ello la importancia de que exista un líder que guíe tanto a los colaboradores como a los integrantes de la familia al cumplimiento de los objetivos planteados, para que todos estén en la misma sintonía y entiendan el mismo mensaje que el líder trata de dar; el hablar de comunicación es hablar de colaboración, de entendimiento, de dar la oportunidad a otros de expresar sus ideas o sentimientos, es importante este tema porque los seres humanos somos seres sociales que necesitan interrelacionarse para poder subsistir.

### **3.6. Persuasión**

Jones y George (2014) se refieren al liderazgo como la capacidad para influir en los demás. Sánchez (2004) se refiere al liderazgo como una «personalización del poder». Un poder que, en la mayoría de las ocasiones, no es referido a la capacidad para generar lo posible, sino como un ejercicio de dominio sobre los demás (Morales, 2019).

Persuadir es una habilidad que un buen comunicador debería desarrollar desde la perspectiva de emisores y receptores. Las verdades absolutas y el poder de quien las expresa son el sustento de esta forma de conocer. Si las palabras tienen esa aparente vida propia y si el poder que el conocimiento aparente que el orador posee

se conjunta, se requiere entonces de capacidades para hablar bien ante los demás para que la comunicación efectiva ocurra.

Este enfoque de comunicación como transmisión de información encuentra coherencia con esta visión de un líder que ha desarrollado capacidades para persuadir e inclusive arrastrar como menciona Sánchez (2004). Los líderes requieren de autoridad que se obtiene por su posición dentro de la organización y su capacidad para influir a los demás a través del convencimiento. La persuasión puede tomar formas válidas desde la perspectiva de la transmisión de la información. Lo que un líder dice por su posición y responsabilidades dentro de la organización y nuestras creencias de respeto a la jerarquía que hemos construido desde pequeños, nos pueden llevar a «decodificar» las expresiones de los líderes como verdades únicas validadas por el poder del líder (Laluzza, 2006).

Persuadir es la capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa, es una habilidad que comúnmente utilizan los líderes que están a la cabeza jerárquicamente, para guiar a sus colaboradores, el saber cómo y con qué argumentos guiar a las personas es esencial puesto que debemos convencerlos que crean ciegamente en su líder, es una forma de liderar que se mantiene hoy en día, en la mayoría de las PYMES mexicanas.

Muchos años hemos crecido en estas experiencias y nos hemos programado neuro fisiológicamente con este enfoque hacia el aprecio por el poder que presiona a formas específicas de ver la realidad. Preferimos la jerarquía y tenemos miedo a la participación, nuestro temor a perder se convierte en una necesidad de ganar a costa de lo que se requiera y la racionalidad toma un papel relevante en nuestra forma de interpretar la comunicación e inclusive la forma de interpretarnos a nosotros mismos como seres humanos. Nos manifestamos seres eminentemente racionales (Argyris, 2002).

La participación de los colaboradores se limita a buscar aceptación en los grupos sociales en los que se desempeña dentro de la organización y sus reflexiones se sesgan para dar forma coherente y aceptar las propuestas que los líderes generan. Como menciona Argyris (2002), se construyen culturas de engaño y rutinas defensivas.

Sí se logran los objetivos organizacionales, pero el costo económico y social es alto. Estrés y ocultamiento de sentimientos e intenciones para no provocar desacuerdos tácitos o explícitos de los grupos, se convierten en la forma de interrelación de los equipos y constituyen la cultura de la organización que puede llegar a ser similar a lo que Rook (2007) menciona como comportamiento del rebaño.

Quizás el persuadir no es el mejor método de comunicación para liderar hoy en día, considerando que el costo emocional y de ambiente laboral es muy alto y desgastante para los trabajadores, ya que tal vez sí los convenceremos de pensar o actuar de determinada manera o modo, pero nos quedaremos solo con la percepción del líder sin dar parte a la apreciación de todos, de los que trabajan en los procesos fundamentales o que tienen un acercamiento con el cliente, nos cerraremos a distinguir otro panorama y esto nos dificultara conocer el entorno completamente, puede que esta forma de liderar haya funcionado en el pasado pero es momento de dar paso a la colaboración, trabajo en equipo y diversas formas de pensar.

### **3.7. Diálogo**

Para Issacs (1999) dialogar significa pensar juntos. No es un intercambio de ideas sino del desarrollo de una capacidad para pensar y construir significados de manera conjunta.

El dialogar puede ser muy informal como una simple conversación, pero de igual forma permite una comunicación directa y fácil, el dialogar es una de las técnicas

de comunicación más sencilla que nos permite discutir sobre un asunto o sobre un problema con la intención de llegar a un acuerdo o de encontrar una solución.

En el diálogo se busca expresar las ideas en forma de proposición como sugieren Wittgenstein (1968), y Foerster, en la recopilación de Fried (1995) y Echeverría (2009), de manera que a través de la combinación con la indagación se construyan significados compartidos, como resultado de nuevas formas de construir la realidad. Implica un equilibrio entre proponer e indagar. No es un choque de ideas para intentar que triunfe la que mayor sustento tenga (Morales, 2019).

Este método puede elegirse para: presentar hechos, opiniones o puntos de vista informales en la conversación; crear interés en un tema; atraer la atención sobre una cuestión o problema; explorar en detalle diferentes puntos de vista y obtener acuerdos sobre ellos; crear deseos y motivaciones para pensar reflexivamente; establecer esquemas para pensar y discutir, además ayuda a presentar hechos básicos previamente a la discusión general del grupo (Palacios, 2020).

Las capacidades perceptivas, interpretativas que nos conducen a la construcción de nuevas realidades se relacionan con las creencias de las personas. Las opiniones, lo que aceptamos y rechazamos está ligado con nuestras creencias. Creencias que se han construido a través de nuestras experiencias y que, por tanto, serían distintas, aunque similares en muchos casos, en los también distintos seres humanos que participan en un diálogo.

Nuestras opiniones, se originan en nuestras creencias, parecen ser verdades con las que nos sentimos cómodos y cualquier comentario distinto a ellas nos aparece como una agresión, tal vez leve o tal vez más severa. Pero insisto en que así nos aparece porque no nos damos cuenta del valor que le damos a las opiniones por ser nuestras; además de que no somos capaces de distinguir que las opiniones de los demás también son expresiones de un observador con creencias diferentes que se han construido por experiencias y formas de vivir también diferentes (Morales, 2019).

El dialogar puede ser un ejercicio de colaboración tanto en la empresa como en la familia, ya que como se mencionó anteriormente, muchas veces tenemos diferentes opiniones o creencias, ya sea por la vida y experiencias que cada uno ha vivido y tenido, pero al dialogar y compartir esas ideas enriquecemos nuestros conocimientos y experiencias, podemos ampliar nuestro panorama y crea nuevos juicios o creencias, en conjunto con los demás.

Las diferencias anteriores, no deberían ser una amenaza, sino una posibilidad de construir realidades compartidas a través del diálogo (Yankelovich, 2001). No es el ejercicio de tu pensamiento versus mi pensamiento, sino una construcción de mis creencias junto con las tuyas (Bohm, 2001; Issacs, 1999).

En la siguiente tabla podemos percibir las diferencias que existen entre discutir y dialogar, una busca que el receptor del mensaje piense y crea lo mismo que uno y la otra asume que existen muchas ideas tanto como personas en el mundo, por eso no hay una respuesta o una idea que gane sobre otras, el trabajar en equipo es una forma de enriquecer tanto a las empresas como a los colaboradores, pues amplían su panorama de conocimientos y experiencias compartiendo y escuchando las de los demás.

## Discusión versus diálogo

Discusión	Diálogo
Asumir que existe una respuesta correcta y yo la tengo	Asumir que muchas personas tienen piezas de la respuesta y que juntas pueden ensamblarlas y armar una solución
Actitud combativa: los participantes intentan probar que los otros están equivocados, a menos que coincidan con su opinión	Actitud colaborativa: los participantes trabajan juntos hacia una comprensión común
Se habla de ganar	Se habla de explorar un terreno común
Se escucha para descubrir fallas que permitan contraatacar a los otros	Se escucha para entender, encontrar significados y lograr acuerdos
Defender los supuestos propios como la verdad	Revelar nuestros supuestos para reevaluación
Criticar la posición de los otros	Reexaminar todas las posiciones
Defender los puntos de vista propios contra todos los demás	Admitir que el pensamiento de los otros, puede ayudar a enriquecer los propios
Se buscan los defectos y debilidades de las posturas de los otros	Se buscan las fortalezas y valor de otras posturas
Se busca una conclusión o se vota para que se retifique una posición que coincida con la mía	Se descubren nuevas opciones, no se busca el cierre

Fuente: Adaptación de Yankelovich (1999)

Tabla 4. Discusión versus diálogo

Para Bohm (2003) este conocimiento que se construye compartiendo puede ser creado a partir de semejanzas, pero ello tiene siempre el riesgo de dejarnos atrapados en lo que ya conocemos y nos resulta cómodo. No habría violencia, podría haber armonía, pero siempre con posibilidad de asentarnos en la comodidad de nuestro pensamiento. Por otra parte, podríamos intentar construir desde las diferencias, pero ahora el riesgo es tomar posturas defensivas al sentir atacadas o despreciadas nuestras creencias y entonces sí movernos hacia la violencia a través de la discusión (Argyris, 1999). Entonces una forma creativa para esta construcción del conocimiento sería dialogar con base en diferencias similares y similitudes diferentes (Morales, 2019).

Por ello la importancia de tener un líder que sea capaz, de saber dialogar tanto con las personas que piensen como él, como las que no, él deberá ser mediador y no convendrá tomar postura de ninguna parte.

Issacs (1999) propone tres acciones básicas para el diálogo: primero, desarrollar la capacidad para construir nuevos comportamientos; segundo, crear estructuras fluidas de interacción y, tercero, proveer de espacios seguros para el diálogo.

Desarrollar la capacidad para construir nuevos comportamientos, implica salir del orden explicado a través de la disposición para suspender supuestos (Bohm, 2001; Senge, 2012; Issacs, 1999). Esto es, no negar, ni eliminar, nuestros supuestos o creencias, sino estar conscientes de que éstas tienen su origen en nuestras experiencias y, por ello, otras posibilidades se pueden abrir para construir conocimiento y comportamiento. Romper lo que Maturana y Varela (1999) llaman «la tentación de la certidumbre». En la creación de estructuras fluidas de interacción se debe tomar en cuenta que «los seres humanos no siempre ven las fuerzas que operan en el trasfondo de sus conversaciones» (Issacs, 1999). Se requiere desarrollar una «intuición predictiva» que nos permita salir de nuestro confort, del orden explicado, para permitir que fluyan nuevos pensamientos y se puedan construir nuevos significados.

Finalmente, los espacios seguros para el diálogo requieren de espacios conversacionales, no sólo físicos, sino –principalmente– emocionales, donde los participantes puedan practicar la apertura reflexiva que menciona Senge (2012). Requiere de la creación de espacios donde se promueva la reflexión profunda y la capacidad para expresar ideas que no siempre serán las que los líderes esperan porque sean coherentes con su pensamiento. Es necesario mejorar la calidad de la atención a nuestros supuestos y la indagación sobre los supuestos de los demás (Morales, 2019).

En las PYMES familiares, por el tipo de constitución que tienen, tanto de empresa como familia, debe cubrir mayoritariamente el tema de comunicación el dialogo,

porque es la forma donde los trabajadores y familia pueden tener una actitud colaborativa y admitirán el pensamiento de los otros para enriquecer y ampliar los juicios propios; este ejercicio puede ayudar a solucionar conflictos tanto de la empresa como en la familia ya que se busca llegar a una solución que beneficie a ambas partes, el líder es el encargado de guiar y moderar los actos del dialogo para poder llegar a una conclusión satisfactoria y no solo divagar en el proceso.

Enseguida, estas pueden ser algunas de las causas que nos conducen a alejarnos de las posibilidades del diálogo: se diseña, a través del ejercicio del liderazgo, ambientes organizacionales que permiten continuar en la comodidad de nuestras creencias. Diseños para la acción, basados en los supuestos de la jerarquía y la necesidad de ganar y no perder, así como de la importancia fundamental de la racionalidad en la toma de decisiones (Argyris, 2001), y se justifican con una comunicación que no permite el flujo de significados y que se sustenta en la persuasión. Las conversaciones limitan el aprendizaje, y a pesar de los esfuerzos por la buena comunicación, se diseñan, muchas veces de manera inconsciente, espacios de interrelación que impiden la reflexión profunda sobre el comportamiento del sistema y sobre el comportamiento propio (Morales, 2019).

Nos aferramos a lo conocido, nos acercamos a personas que mantienen los mismos rasgos de pensamientos que nosotros, para mantenernos en nuestra zona de confort, ya que así hemos sido educados desde la infancia, el darnos la oportunidad de ser oyentes activos nos abre el camino a nuevos supuestos y conocimientos, el pensar en que existen muchas creencias diferentes a la nuestra nos da la posibilidad de expandir nuestro juicio e inclusive nuestra experiencia.

A través del diálogo los líderes complementan y no fragmentan a los elementos de un sistema organizacional (Senge, 2012). La fragmentación destruye la identidad organizacional y pone en riesgo su existencia. Sin embargo, muchos líderes tienden a la fragmentación buscando los resultados esperados sólo de sus unidades de responsabilidad (departamentos, gerencias, etc.), sin considerar la totalidad que una organización significa como sistema y que encuentra en el diálogo una

posibilidad para construir un «campo» poco visible, el cual permite la cohesión de los seres humanos que forman parte de esta (Morales, 2019).

En una Pyme familiar conviven diferentes elementos, todos son importantes ya que forman parte de todo el ecosistema empresarial, es crucial poner atención a todas las partes y no solo a las cabezas porque muchas veces se omite información que ellos no consideran importante, pero al ser parte del proceso se debe tener presente, esto en beneficio de analizar si se pueden mejorar dichos procesos, se puede innovar o necesita alguna mejora o cambio.

De la misma manera, Scharmer (2015) en su propuesta conocida como la «Teoría U», se refiere al liderazgo como la capacidad de liderar desde el futuro que va emergiendo a través de las interacciones de los miembros de las organizaciones. En esta propuesta la perspectiva de la comunicación vista como transmisión de información no es pertinente, se requiere del desarrollo de habilidades en el liderazgo para practicar y fomentar el diálogo, y para diseñar ambientes adecuados. Los enfoques diagnósticos en las organizaciones ya no son suficientes, se requiere de habilidades para generar propuestas con enfoques dialógicos con una visión positiva para la construcción del futuro deseado (Bushe y Marshak, 2009; Seligman, 2011; Brown y Issacs, 2005).

Existen diversas herramientas para liderar a través del dialogo como lo es la desarrollada por Argyris (2001), que busca revelar las diferencias entre lo explícitamente dicho y las intenciones que se ocultaron y quedaron en el pensamiento. El ejercicio consiste en identificar alguna situación de conversación que no deja satisfechos a los participantes porque no logra los resultados esperados. Se divide una hoja y en la columna derecha se escribe lo que durante la conversación se expresó; en la columna izquierda se escriben los pensamientos que subyacen al momento de cada expresión durante la conversación. Se establece un análisis comparando la diferencia entre lo pensado y lo dicho, y se identifican también posibilidades para rediseñar y reconstruir la conversación para lograr mayor efectividad en la interacción (Argyris, 2002; Senge, 2012; Kofman, 1991). Una

segunda herramienta es la escalera de inferencias de Kofman (2001), que se explica como «un modelo que ilustra la forma en que ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta la toma de decisiones». Nuestras inferencias pueden surgir de una conclusión rápida que se da al ser estimulados por los datos observables, generando lo que Argyris (2001) ha llamado «brincos de abstracción». Es una operación intuitiva que impide observar los elementos de nuestro pensamiento que generan esas conclusiones. Y, entonces, la propuesta es penetrar a través de la indagación en la búsqueda de esos elementos y la reflexión para producir nuevos diseños y acciones. Son conversaciones donde se disminuye la velocidad del pensamiento y se examinan los supuestos que subyacen a los mismos.

El pensamiento rápido constituye la pericia intuitiva y el pensamiento lento nuestras reflexiones (Kahneman, 2012), pero en conjunto, nos permiten constituir nuestra capacidad para tomar decisiones efectivas. El diálogo nos ayuda a penetrar en los procesos de pensamiento para reflexionar sobre los mismos y, con ello, abrir posibilidades de aprendizaje. Nuestras experiencias y los conocimientos que a partir de ellas se construyen se convertirán en las bases para la intuición en situaciones futuras. Enfocarnos a la efectividad de nuestras conversaciones entre seres humanos, abre las posibilidades de esperanza para el futuro. Es a través de las conversaciones que las personas construyen las posibilidades de nuevas realidades y se observan como seres humanos y sus intenciones (Withley, 2009). Nuestras capacidades para conversar influyen en la calidad de nuestros resultados como organizaciones (Morales, 2019).

En definitiva, el dialogar es una herramienta vital para las PYMES familiares porque al coadyuvar tantos elementos tanto internos como externos en una organización, es indispensable el tomar ventaja de estas situaciones, creando nuevas realidades con ayuda de todos los colaboradores y la familia; el dialogar es expandir lo ya conocido, es nutrirse y aprender de los otros, y en una organización que necesita que todos los engranes giren armoniosamente para sobrevivir y desarrollarse es vital que exista un ambiente de colaboración y entendimiento, para poder asumir riesgos y poder resolver los conflictos que lleguen a surgir.

### **3.8. El lenguaje y las prácticas sociales**

Conversar es una expresión que podría usarse como un sinónimo de comunicación. Cuando vemos a dos o más personas hablando o interrelacionándose podemos decir que «están platicando», podemos entender que se están comunicando y podemos decir –también– que están conversando. Pero ¿cómo podemos explicar lo que es una conversación? Las conversaciones nos permiten movernos del yo al nosotros en la construcción de confianza y significados (Glasser, 2014).

Maturana (2014) nos refiere a la conversación como un entrelazamiento de emociones y lenguaje. Ya no es adecuado hablar de emisores y receptores que reciben y envían mensajes a través de canales, sino que ahora, al entrar al terreno del lenguaje, se hace necesario hablar de coordinaciones conductuales. Si bien la capacidad fonética sí puede ser observada como una capacidad biológica, el lenguaje es observado como un fenómeno social. El lenguaje no surge desde lo individual sino desde la interacción social entre individuos (Echeverría, 2007; Habermas, 2008; Maturana, 2014).

Para Maturana (2014) y Echeverría (2007) el lenguaje surge cuando las relaciones conductuales de los individuos se coordinan entre sí. Ya no se habla de un mensaje a través de un canal, ahora la relación conductual de un individuo se coordina con las conexiones conductuales de uno o varios individuos. Aunque es relevante aclarar que estas coordinaciones toman coherencia en los significados compartidos que se han construido a través de la relación social y que van constituyendo lo que se conoce como dominios consensuales (Maturana, 2014; Habermas, 2008; Bengoa, 2002).

El lenguaje, dice Morín en la compilación de Watzlawick y Krieg (1999), es el vehículo cognitivo entre el conocimiento y la cultura. A través del cual los individuos participan con su conocimiento y construyen nuevo; es también a través del lenguaje que la cultura comparte sus permisos y limitaciones a los seres humanos que participan en estas redes conversacionales.

El conversar beneficia tanto al que habla como al que escucha, porque ambos aumentan su panorama, ya que surgen nuevas ideas, nuevos argumentos, nuevas formas de refutar lo que el otro está diciendo, el conversar e interactuar con otros es un proceso de diversidad, ya que ninguno vuelve como llegó, beneficia la vida de las personas en cualquiera de las diferentes actividades en las que se desempeñen.

De la misma forma, las prácticas sociales se van construyendo con base en los juegos del lenguaje que se desarrollan en las conversaciones organizacionales y éstas determinan el comportamiento individual y social de las mismas. Si queremos modificar los comportamientos de una organización, será de gran utilidad observar e intervenir en las prácticas sociales que en ella se llevan a cabo (Echeverría, 2007; Wittgenstein, 1968). Si queremos modificar ciertas formas de interactuar dentro de una organización, es necesario observar y diseñar para transformar desde las prácticas sociales y ello sólo puede ocurrir si trabajamos desde los juegos de lenguaje que se van desarrollando por la interacción cotidiana y que pasan a formar parte fundamental de la cultura de la organización (Morales, 2019).

Las prácticas sociales son el antecedente de la cultura organizacional, es un modo recurrente de realizar una cierta actividad, compartido por todos los integrantes de una organización. Al hablar de lenguaje y prácticas sociales, hablamos de un proceso ya que dependiendo del lenguaje que se maneje en la Pyme familiar se subordinarán las prácticas que se vayan desarrollando y la cultura que se vaya creando, si el líder desea cambiar algún aspecto de la cultura organizacional, deberá empezar por modificar algunos aspectos del lenguaje de comunicación que se maneja en la entidad para a su vez se modifiquen las prácticas sociales; la importancia de poder realizar algún cambio en la organización dependerá de la forma en la que el líder se comunique con ella.

El lenguaje no es descriptivo, sino generativo, pues a través de este se constituyen las realidades. Sin embargo, nuestro conocimiento nos atrapó en la visión de que las cosas existen en sí y que el lenguaje sólo es útil para describirlas (Echeverría, 2007).

El liderazgo tiene ahora un nuevo reto que consiste en reconocer el papel del lenguaje en la construcción de formas de vivir y no sólo de comunicarse. Si tenemos un problema de comunicación, podríamos decir que lo que tenemos que revisar e intentar intervenir son las prácticas sociales. Recordemos que la conversación es entrelazamiento de emociones y lenguaje (Morales, 2019).

A través del lenguaje generamos nuestras realidades, pero también podemos modificarlas. Las prácticas sociales nos permiten constituir coherencias en las que nos desenvolvemos en lo que Echeverría (2007) llama «transparencia», pero podemos, a través del lenguaje, romper esa transparencia y provocar juicios, mismos que son expresiones de nuestro conocimiento realizadas a través del lenguaje. Nuestros juicios son nuestros juicios, no son descripciones de una realidad o verdades absolutas. Reconocer esto es muy importante para la construcción de nuevas posibilidades de diseño y acción (Morales, 2019). A través del lenguaje se abren o cierran posibilidades. Nuestros juicios pueden conducirnos al diseño para la acción, o pueden amarrarnos a la concatenación con otros juicios que dan fuerza a la visión de las verdades absolutas (Echeverría, 2007).

Nuestra cultura puede ser construida, entonces, desde conversaciones que abren posibilidades para la acción, pero si no nos damos cuenta podemos estar construyendo y reforzándola sobre conversaciones que cierran posibilidades (Morales, 2019).

Debemos entender que no hay verdades absolutas, sino opciones, el dar pie a esto nos abre un mundo de posibilidades para actuar o pensar, por ello la importancia de tener clara la misión y visión de la Pyme familiar, los objetivos que se quieren cumplir y en qué tiempo, para no perder la línea de acción al abrirnos al mundo de posibilidades que un ambiente multicultural nos puede brindar.

Cuando hacemos una observación sobre algo que nos parece distinto a lo que esperábamos que ocurra, como menciona Echeverría (2007), emitimos un juicio que puede ser expresado con tal fuerza, con tal poder, que parece una verdad absoluta

sobre la que no hay posibilidad de trabajar para enfrentar el «defecto identificado». Pero también un juicio puede ser emitido con la intención de llamar la atención de los miembros de la organización para coordinar acciones y más conversaciones, y así construir, en conjunto, reflexiones, diseños y significados que promuevan esfuerzos efectivos.

Describir «lo que pasa en la organización» limita, no sólo la posibilidad de acciones, sino las emociones que promueven el compromiso de las personas. La percepción de verdades definitivas modifica el compromiso y la creatividad en la organización (Echeverría, 2007; Senge, 2012; Glasser, 2014). Cuando nuestros juicios son expresiones que invitan a la reflexión individual y colectiva, abrimos las oportunidades para otras posibles reflexiones y acciones coordinadas, que permitan la construcción de significados compartidos y compromisos para lograr los objetivos que también se comparten (Morales, 2019).

Corresponde a los líderes, desde esta perspectiva de comunicación, observar las formas en que los seres humanos construimos nuestras realidades a través de lenguaje. Observar también cómo nuestras prácticas sociales, a través de las conversaciones, determinan nuestros comportamientos. Se requiere de diseños que permitan que el entrelazamiento de emociones y lenguaje no impidan la creatividad y la participación reflexiva. Se requiere construir espacios conversacionales donde los seres humanos surjan para construir valor en las organizaciones (Scharmer, 2015).

El lenguaje y las prácticas sociales forman parte del ambiente laboral que se desarrolla en la organización, son la base de la cultura empresarial que existe en la Pyme, si queremos modificar algo debemos empezar desde las prácticas sociales, para cambiar la cultura y la actitud que desempeñen nuestros colaboradores, el líder tiene la difícil tarea de guiar al equipo a la colaboración, brindándoles espacios conversacionales seguros donde no se limite la creatividad y las nuevas ideas.

### **3.9. Órganos de gobierno de la empresa familiar**

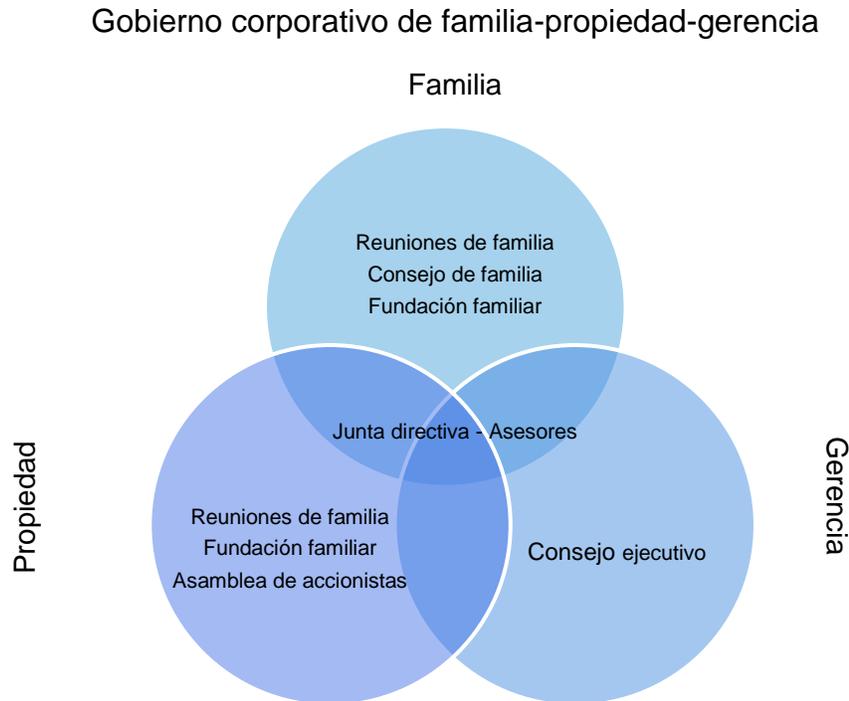
Existe un gran número de estudios realizados durante los últimos años sobre el tema de órganos de gobierno, pudiéndose encontrar diferentes definiciones para éste.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999), define el término «gobierno corporativo», como el sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados, especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en los órganos de gobierno de la corporación. Entre estos órganos se tiene el consejo de administración, equipo directivo, junta de accionistas y otros grupos de poder, definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados.

Autores como Hill y Jones (1992) señalan que el gobierno de la empresa hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas, pudiéndose incluir aquí las reglas, principios o buenas prácticas que permitan mejorar la dirección y, por tanto, el gobierno de las sociedades. Además, cuando nos referimos al contexto de la empresa familiar, es importante considerar otros órganos de gobierno que tienen el propósito de regular las relaciones entre los intereses de empresa y la familia, así como los relacionados con el manejo de la propiedad. Entre estos se encuentran: el consejo y la asamblea familiares (Ferrón, 2016; Gimeno, 2009).

Hoy en día se usa el modelo de los tres círculos para explicitar los órganos de gobierno de la empresa familiar. Como se observa en la figura, tomada del libro de Varela, los intereses y los puntos de vista de los propietarios, se pueden tratar en la asamblea de accionistas, en la fundación familiar o en las reuniones de familia; los intereses de la gerencia de la empresa se deben tratar en el consejo ejecutivo o en el comité de administración; los temas propios de la familia y de su orientación se

deben tratar en las reuniones de familia o en el consejo familiar o en la fundación familiar.



Fuente: Varela, R. (2014). Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas.

Figura 2. Gobierno corporativo de familia-propiedad-gerencia

Cuando las intersecciones aparecen se debe recurrir a la junta directiva y a los asesores especializados. Se describirá un poco de cada uno de ellos:

- La junta directiva, en la cual pueden participar no familiares, es un organismo focalizado en la solución de los problemas empresariales y en la toma de decisiones sobre la orientación de la empresa. Muchas veces, los fundadores no las aceptan, pues ello limita el poder del fundador, pero a medida que la empresa crece, se vuelven absolutamente necesarios, como lo son para las empresas no familiares. La gran diferencia es que la representación de propietarios y de externos es una decisión del consejo de familia y es este quien, generalmente, le define sus alcances. Debe tener periodicidad y sus decisiones ser de obligatorio cumplimiento.

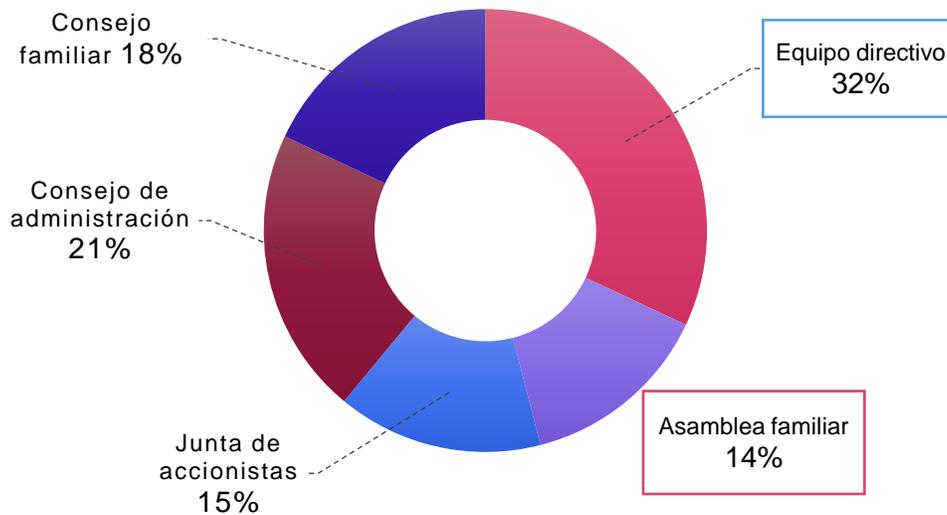
- La junta de asesores o los asesores son organismos o personas que pueden ser consultadas por el empresario líder o el Consejo directivo, o ambos, bien sea para que realicen estudios específicos y produzcan recomendaciones o hagan sugerencias sobre temas particulares. Son organismos menos estables y con menor alcance que la Junta directiva.
- Las reuniones de familia son organismos familiares, que se deben realizar con regularidad para crear la misión de la familia, los proyectos de educación y desarrollo de esta. En estas reuniones que son abiertas a toda la familia, independientemente de edad y grado de consanguinidad, se deben elaborar actas y debe haber alguien que las facilite.
- El consejo de familia es un organismo definido en las reuniones de familia, para que sea el puente familia-empresa, para que facilite la comunicación entre los miembros de la familia y formalice el proceso de toma de decisiones respecto a la empresa. Los miembros son elegidos en la reunión de familia y van a intervenir más directamente en definir estrategias para la interacción con la empresa, crear los fondos o las fundaciones familiares, o ambas, tomar decisiones familiares sobre la empresa, estructurar protocolo familiar.
- Las fundaciones familiares son entidades filantrópicas que algunos grupos familiares crean con el propósito de atender su sensibilidad social y recibir las exenciones fiscales derivadas de estas donaciones y para fortalecer las relaciones e interacciones familiares.
- La asamblea de accionistas es un mecanismo tradicional en el cual todos los accionistas participan con voz y voto, sean de la familia o no. Esta asamblea establece los lineamientos para la junta directiva y es uno de los organismos más poderosos del sistema.
- El consejo de administración es el equipo de la alta gerencia de la empresa: en él pueden participar miembros de la familia que ocupan altos cargos de la

empresa, independientemente de si son accionistas o no, y funcionarios de la organización que no son miembros de la familia, pero ocupan cargos de alta gerencia, independientemente de si son accionistas o no. Su papel está más encaminado a la implementación de las disposiciones formuladas por la junta directiva y por el empresario líder.

Es válido y necesario contar con diversos organismos que ayuden a la administración de la Pyme familiar, para que no todas las obligaciones y responsabilidades queden a cargo, ya sea del fundador o del líder, contar con diversos apoyos abre el panorama empresarial, permite contar con diferentes puntos de vista, para controlar y dirigir, además de diversas soluciones a un mismo problema o conflicto; en las PYMES familiares son de vital importancia, ya que se forman consejos tanto para la administración como para la familia, para que no, en busca de crecer empresarialmente se deshaga la relación familiar por malentendidos o conflictos, su importancia es clave para subsistir en el mercado.

Según el estudio "Radiografía de la empresa familiar en México" (2017), el órgano de gobierno más habitual en las empresas familiares mexicanas es el equipo directivo, ya que el 32% cuentan con este órgano de gobierno, mientras que el menos habitual es la asamblea familiar, ya que sólo el 14% de las empresas cuentan con éste. Con respecto al resto de órganos de gobierno, el 21% de las empresas cuentan con un consejo de administración, el 18% tiene un consejo familiar y sólo un 15% de las empresas familiares en México tiene una junta de accionistas.

## Órganos de gobierno en las empresas familiares mexicanas



Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 16. Órganos de gobierno en las empresas familiares mexicanas

Esto nos deja ver la falta de profesionalización e institucionalización de la empresa familiar en nuestro país; las decisiones siguen siendo altamente concentradas en el director de la empresa quien es generalmente el fundador. Falta generar organismos que den apoyo y soporte a las decisiones del líder, que den tranquilidad a la organización y a la familia, que todos sepan hacia qué rumbo se dirigen y qué acciones se están realizando para llegar a la meta.

El equipo o comité directivo se refiere al conjunto de personas que se encuentran al frente de la empresa, donde recae la toma de decisiones día a día y está compuesto por la alta dirección. El tamaño de estos equipos directivos está en función del tamaño y complejidad de las empresas (San Martín y Durán, 2017).

Otro órgano de gobierno, al que pueden recurrir las empresas, son los consejos de administración, los cuales son considerados como el máximo órgano de gobierno de la sociedad en el que los propietarios de las empresas delegan su

responsabilidad. En él se toman las decisiones que de una u otra forma, afectarán todos los ámbitos de la empresa. Muchas empresas –principalmente familiares– consideran que el consejo de administración es una «obligación» impuesta por los códigos de mejores prácticas de gobierno, sin embargo, lejos de ello, el consejo puede considerarse como una herramienta de gestión de gran importancia (Ferrón, 2016).

A pesar de que cada empresa tiene sus propias características, en términos generales, entre las principales responsabilidades de un consejo de administración se encuentran:

- Aprobación del plan estratégico de la empresa.
- Supervisión y control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Establecimiento y supervisión de los presupuestos de la empresa, así como de las proyecciones financieras.
- Creación de los mecanismos adecuados para supervisar la gestión de la compañía.
- Toma de decisiones sobre las principales inversiones.
- Análisis y toma de decisiones relacionadas con cualquier operación de la sociedad (fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, joint-ventures, etcétera).

No obstante que la mayor parte de las empresas familiares analizadas en el estudio de la UDLAP están en el sector de la micro y pequeña empresa, el consejo de administración es el segundo órgano de gobierno más utilizado por las empresas familiares mexicanas, en promedio, el 21% de las empresas familiares mexicanas cuentan con un consejo de administración (San Martín y Durán, 2017), aunque este número todavía es bajo, es un buen indicador de que las MIPYMES familiares

desean tener herramientas de gestión de gran importancia en sus entidades, para el cumplimiento de sus objetivos.

Otro órgano de gobierno es la junta de accionistas, el cual es un órgano de administración y fiscalización de la empresa. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos. Esta junta se encarga de aspectos como conocer y aprobar el balance general y estado de resultados de la empresa, determinar la forma en que se repartirán los beneficios o dividendos de la compañía (en consenso con el consejo de administración), selección de auditores externos en caso de requerirse, entre otros; este no es un órgano de gobierno que suela ser utilizado de forma común por las empresas familiares de nuestro país, lo que puede deberse, principalmente, a los altos niveles de concentración de la propiedad familiar.

Por lo que respecta a los órganos de gobierno familiares, entre los principales se encuentran el consejo y la asamblea familiares. El consejo familiar es un órgano de gobierno donde se analizan los temas relacionados con la empresa familiar. Este es el principal vínculo entre la familia y el consejo de administración o equipo directivo de la empresa, por lo que en él se tratan temas como la elección de candidatos a incorporarse al consejo de administración, políticas familiares respecto a aspectos como la compensaciones y políticas de participación familiar, entre otros. En cuanto a la asamblea familiar, éste es un foro de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas que relacionan empresa y familia. Normalmente se establece en familias que consisten en varias ramas familiares y generaciones. En esta asamblea los miembros de la familia se mantienen informados sobre los principales temas de la empresa y les da la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias respecto al desarrollo de esta. Este tipo de asambleas ayuda a evitar conflictos que pudiesen surgir entre los miembros de la familia debido a la falta de información. En ellas se tratan temas como la aprobación o cambio en la visión de la familia, aprobación de las políticas de empleo y compensación de familiares, elección de miembros del consejo familiar, entre otros, estos son los órganos de gobierno menos utilizados en las empresas familiares de

México ya que sólo el 18% de las empresas familiares en nuestro país tienen consejo familiar, mientras que 14% de éstas tiene una asamblea de familia (San Martín y Durán, 2017).

La importancia de los órganos de gobierno en la empresa familiar radica según, las características y constitución de la Pyme familiar, cuando son muy pequeñas no se requieren tantos organismos de apoyo para la toma de decisiones, o políticas de la empresa y familiares, pero conforme va creciendo la empresa también deben crecer los órganos de apoyo a la institución y a la familia, esto con el fin de evitar conflictos que puedan surgir debido a la falta de información o que se crea, que no son tomadas en cuenta la opinión de todos los socios familiares.

## **CAPÍTULO 4: LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

En el libro manuales prácticos de la PYME escrito por El Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) de Galicia (2010), nos exponen que muchos gerentes de microempresas y PYMES consideran que la innovación empresarial no tiene nada que ofrecerles, que no se adapta a sus necesidades ni a su reducido tamaño. Sin embargo, la innovación constituye un factor de crecimiento idóneo para este tipo de empresas. En un entorno tan competitivo y cambiante como el que vivimos en la actualidad, la innovación se convierte en un factor indispensable de supervivencia.

Actualmente el término innovación se menciona cada vez más cuando se habla de empresarialidad, ya que se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales dentro de las empresas que quieren seguir siendo competitivas, en un entorno cada vez más, competitivo, confuso y versátil. Por estos mismos hechos, la innovación supone ser un factor ineludible para la propia supervivencia de la empresa. Sin embargo, muchas entidades todavía desconocen su significado y cómo puede afectar su ciclo de vida.

Antes que nada, cabe aclarar que la invención es el acto de crear o desarrollar un nuevo producto o proceso, en cambio la innovación es el desarrollo de crear un producto o proceso a partir de una invención, por lo tanto, al referirnos a la innovación, hablamos de hacer mejor un mejor proceso, añadir características diferentes algún producto, mejorar la forma de comunicación en una empresa, perfeccionar algún modelo de producción o ventas, etc. La innovación establece las ventajas competitivas y, por ello, es el alma de todo el proceso empresarial (Varela, 2014).

En su libro Varela (2014) nos expone que, existen diferencias importantes entre creatividad, invención e innovación; la creatividad es la capacidad de poder generar una idea útil y original, es el momento fulgurante en el cual, a través del proceso creativo, el ser humano encuentra una nueva línea de acción que puede ser una

novedad, en ámbitos universales o locales; la invención se relación con el desarrollo y con la materialización de una idea creativa, universalmente nueva en un prototipo, en un modelo, en un concepto, en una idea, es volver realidad el acto creativo, es materializarlo; por último la innovación, es el proceso mediante el cual esos prototipos, modelos, conceptos o ideas se mejoran e integran al mercado. La creatividad es el sustento, tanto de la invención como de la innovación.

Toda innovación parte de una idea, y la principal manera de llegar a la mejor idea es analizar y generar muchas alternativas. La creatividad es, por tanto, un requisito imprescindible para las empresas innovadoras (CEEI, 2010).

La creatividad tiene, en su base, el pensamiento divergente, parte de la búsqueda de múltiples formas de dar solución a un problema, de atender una necesidad o de desarrollar un concepto, por definición, debe ser fluida, abundante, múltiple, variada, original y flexible. La invención aunque, al igual que la creatividad, parte de un pensamiento divergente, empieza luego a requerir la aplicación de un pensamiento convergente, para poder escoger, con métodos analíticos de evaluación, la opción que, a juicio del inventor, es la mejor solución para el problema, la necesidad o el concepto. Los procesos de innovación alternan el pensamiento divergente y convergente para desarrollar soluciones para el mercado (Varela, 2014).

La innovación y la tecnología siempre han tenido el propósito de impulsar no sólo a nuestras empresas sino también a la sociedad en general, pues desde la época antigua el hombre fue innovador, creando armas sofisticadas para poder defenderse cazar animales etc., mejorando y usando esta innovación y desarrollo tecnológico para crear aviones, llantas, autos y todo lo que vemos a nuestro alrededor. También nos dice Vence X (1995) que “la innovación es el cambio de rutinas en la empresa”, en todo lo que ella haga, puede ser tecnología, procesos, formas de abordar al cliente, entre otros lo cual le dará una ventaja competitiva o un valor único a su empresa. La innovación es la introducción de una nueva técnica, un nuevo producto o una mejora de organización o el desarrollo de recursos recientemente descubiertos que sean significativos en la actividad económica (Silanes, 1985).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su Manual de Oslo del año 2005, dice que se entiende por innovación, la implementación con éxito de un producto o proceso nuevo, significativamente mejorado en el mercado o en una empresa, o la implementación de cambios organizativos o de marketing en la empresa.

Peter Drucker argumenta que la innovación es una función específica del emprendimiento y que ésta se puede llevar a cabo en una empresa existente, en una institución pública, o bien en una nueva empresa creada por una persona (Drucker, 1998).

El Manual de Innovación para Pequeñas y Medianas Empresas (1999) define la innovación en los siguientes términos:

- La implementación de un nuevo producto o servicio, o de un cambio cualitativo en un producto o servicio ya existente.
- La introducción de un nuevo proceso.
- La apertura de un nuevo mercado.
- El desarrollo de nuevas fuentes para el suministro de materias primas y búsqueda de nuevas materias primas.
- La introducción de cambios en la organización y la gestión de la empresa.

Al querer realizar una innovación, debemos comprender que no hay ideas buenas o malas, son solo ideas, que tal vez funcionen o no, pero el experimentar nos hará estar más cerca del resultado al que queremos llegar; al hablar de innovación, también debemos hablar de riesgos, ya que conlleva gastos de capital intelectual, financiero y materiales, pero sin la ayuda de estos elementos nuestra Pyme familiar no podrá innovar y no conseguirá seguir compitiendo en el mercado frente a las múltiples PYMES que de igual forma buscan sobrevivir.

En periodos de cambios constantes la mejor y única manera de sobrevivir y prosperar es la innovación, convirtiendo el cambio en oportunidad (Drucker, 1998).

Cabe señalar que muchas veces la innovación se asocia exclusivamente con tecnología e investigación y desarrollo; sin embargo, el factor tecnológico, aunque presente en gran parte de la actividad innovadora de las empresas, no es imprescindible para la innovación. Así, el término innovación no implica necesariamente actividades basadas en la tecnología (CEEI, 2010).

La innovación es un proceso fundamental para alcanzar la competitividad empresarial, porque podemos decir que la innovación no es accidental o por casualidad; sino es el resultado de algún proceso previo desarrollado.

Mario Borghino en su libro “Disrupción, más allá de la innovación” (2018), nos dice a través de su amplia experiencia, que ha encontrado, que la mayoría de las empresas luchan con la influencia del modelo tradicional del negocio que gestaron y hoy se encuentran ante un mercado maduro, informado, tecnificado y saturado de productos/servicios, que muchos no saben cómo enfrentar; sin embargo aquellos que han logrado salir adelante aprendieron que la solución no es sólo mejorar innovando, sino transformando su negocio.

Todas las innovaciones deben orientarse a satisfacer las necesidades o crear valor al consumidor, el contacto y la comunicación con el cliente, además de la comprensión de sus necesidades, tanto actuales como posibles, pueden ser el origen de diversas innovaciones empresariales. Algunas veces no basta solo con innovar en los productos/servicios, hay que innovar desde adentro, reconociendo las nuevas necesidades de los consumidores, analizando que procesos se pueden mejorar, para brindarles una ventaja competitiva a nuestros productos, ya sea en mayor calidad, tiempos de espera más cortos, disminuir costos, nuevas presentaciones, etc., todo esto en beneficio del cliente.

El CEEI (2010), en su manual práctico para la PYME nos indica que, para innovar se debe poseer una cultura y una vocación de liderazgo basada en la cultura innovadora, que es aquella formación que se proyecta con pautas y comportamientos nuevos y que son válidos para una nueva generación y que no toman como guía un modelo a seguir pero si como referente, esta actitud debe estar apoyada en un sistema de comunicación fluido y abierto, donde las ideas y la información circulen de forma libre por la empresa. Las empresas que no permitan estos flujos comunicativos estarán desaprovechando el potencial innovador de sus recursos humanos.

Nuevamente se puede notar como la comunicación es referente, ya que, trabajando en un ambiente de comunicación fluido y abierto, las ideas y la información surgen de forma libre y natural, esto hace que sea más fácil proyectar nuevos conceptos u objetivos de acorde al entorno actual para poderlos cumplir; el tener espacios seguros donde no se limite la creatividad y las nuevas ideas permitirá que sea más posible innovar en la Pyme familiar.

El ambiente competitivo actual sigue que para ser líderes en el mercado, las empresas deben desarrollar con regularidad productos innovadores. Esto significa que la innovación debería ser una labor cotidiana en todas las actividades de la empresa. La innovación es un resultado o consecuencia que se busca a través del emprendimiento y generalmente es una fuente de ventaja competitiva, especialmente en ambientes altamente competitivos (Hamel, 2000).

La innovación conlleva un trabajo en equipo. Por esta razón, es necesaria la integración y la cooperación entre todos los departamentos de la empresa, aprovechando las posibles sinergias que puedan surgir con otras empresas, así como con centros tecnológicos y universidades (CEEI, 2010).

Drucker (1998), define la innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existan en el ambiente. Plantea siete fuentes básicas para la innovación:

1. Lo inesperado: la sorpresa.
2. Lo incongruente: la diferencia entre lo que es y lo que debería ser.
3. La necesidad de mejorar un proceso existente.
4. El desmoronamiento, o los cambios, de una estructura industrial o de mercado.
5. Los cambios demográficos.
6. Los cambios de percepción, modalidad y significado.
7. Los nuevos conocimientos, científicos y no científicos.

Estas siete fuentes básicas nos sirven de ayuda para entender cómo podemos empezar a innovar, sería un error el creer que debemos inventar algo desde cero, podemos empezar modificando lo que no creemos que este bien en nuestra Pyme familiar, revisando el mercado y ver que adecuaciones podemos hacer para adelantarnos a las exigencias de este, acercarnos a nuestros consumidores para analizar cuáles son las nuevas tendencias que les atrae o que los está impulsando a comprar.

A su vez, en 2013, se publicó “Breakthrough Innovation and Growth”, el cual se desarrolló de una muestra mundial de empresas y en él se identifica que las empresas más innovadoras crecerán en los próximos cinco años 62.2%, mientras que las menos innovadoras lograrán solo 20.7%. En dicho estudio se clasifican las innovaciones en tres categorías:

- Innovaciones incrementales, que son cambios a productos o servicios existentes, los cuales, a través de ajustes en los modelos de empresa o en la tecnología utilizada, o en ambos, buscan proteger la fracción de mercado y mantener los márgenes, permite mejorar la posición relativa de la empresa

sin incurrir en excesivos riesgos y costes, siendo esta la más utilizada por las PYMES. Los competidores responden rápidamente a estas innovaciones.

- Innovaciones de ruptura, que generan cambios radicales en el modelo o en la tecnología, o en ambos, y crean grandes ventajas competitivas que son difíciles de responder por los competidores. Son cambios en el tipo de juego que producen más fracción de mercados, incrementan ingresos y mejoran margen.
- Innovaciones radicales, que crean cambios drásticos en el ambiente competitivo por la generación de nuevos productos o servicios, o por nuevos modelos de empresa, permite alcanzar y sostener a la empresa en una posición de liderazgo, y crean ventajas competitivas muy difíciles de equilibrar por los competidores, los crecimientos de volúmenes márgenes y utilidades son muy altos sin embargo implica mayores costes e incertidumbre sobre su éxito.

Según los entrevistados, la innovación es parte integral para el futuro de sus empresas y es el impulsor del crecimiento de los ingresos. Para 43% es una “necesidad competitiva”.

Por otro lado, Doblin Inc., (2005) plantea diez tipos de innovaciones empresariales: modelos de empresa, redes y alianzas empresariales, procesos administrativos, procesos de operación, producto (desempeño), producto (sistema), servicios, canales, marca, experiencias del consumidor. Dicho lo anterior, tenemos varias opciones y diferentes áreas para innovar, no cabe duda de que la innovación se puede aplicar a todas las zonas de la Pyme.

La innovación administrativa consiste en la introducción de nuevas estructuras en la organización, la implantación de nuevos modelos de negocio o el establecimiento de estrategias novedosas con el fin de aumentar el desempeño de la empresa, reduciendo los costos administrativos, aumentar la productividad, mejorar la

satisfacción en el trabajo o ganar acceso al conocimiento externo (Espinosa, Lugardo y Sauza, 2019).

De igual forma, el Manual práctico para las PYMES nos expresa que algunas de las razones por las que la innovación empresarial se considera beneficiosa son:

- Mejora la relación con el cliente al presentar nuevos beneficios.
- Permite la apertura de nuevas cuotas de mercado.
- Puede aumentar el nivel de ventas debido a la presión que se ejerce sobre el índice de sustitución del producto.
- Mejora la imagen de empresa al presentarse como activa y moderna.
- Establece barreras de entrada a la competencia.

Esto es sumamente aplicable, es una verdadera arma competitiva en las PYMES familiares, pues facilitará la elaboración de productos y servicios, de calidad, permitirá reducir los costos, disminuir los tiempos de entrega, mejorar la operación logística y aumentar las ganancias. Además, la innovación da paso a entrar a nuevos mercados y a obtener más beneficios de la inversión en ella depositada. A la actividad innovadora no solo le atañe al proceso o producto de fabricación, sino que implica otros muchos aspectos que afectan al desarrollo de la empresa y la toma de decisiones, además de como los percibe el cliente.

Desafortunadamente como nos comenta Hernández (2006) “la pequeña y mediana empresa es un sector productivo que ha tenido un avance importante en México; sin embargo, no se acerca en la tecnología tanto como debiera, porque hay situaciones complejas para el empresario, quien debe tomar una decisión al respecto y actualizarse para lograr crecimiento y competitividad” donde desafortunadamente ven esto como un gasto enorme y no pueden planear sus

beneficios a mediano y largo plazo también teniendo que cambiar la visión de los directivos de las PYMES.

El estancamiento de muchas empresas tiene que ver más con una lectura incorrecta de las nuevas tendencias que por el efecto del entorno económico que se vive (Borghino, 2018).

Ya no estamos en la era del progreso sino en la era de la revolución, y esto implica que los procesos de pequeñas mejoras, los cuales hay que hacerlos de forma cotidiana, no son los que van a dar la competitividad a largo plazo. Los cambios son tan rápidos y radicales que las organizaciones tienen que asumir una actitud revolucionaria para transformar drásticamente las condiciones (Hammer, 2000).

Entramos a la cuarta revolución industrial, en los albores de la robotización de la industria y de la digitalización de las transacciones, de productos/servicios, y está comprobado que, cuando se rompen los patrones del mercado, los empresarios necesitan aprender una nueva forma de pensar cómo hacer más dinero (Borghino, 2018).

La innovación empresarial conlleva estar dispuesto a asumir ciertos riesgos y aceptar desafíos, es decir, hacer las cosas de manera diferente a como se hacen tradicionalmente. De esta forma, cuanto mayor es el desafío para las empresas, mayores son los esfuerzos. Se debe ser constante y eficiente en el seguimiento de la evolución del mercado, reconociendo con rapidez las oportunidades y amenazas del mercado para poder responder ágilmente (CEEI, 2010).

Para poder crear y desarrollar la innovación es necesario que exista en la Pyme familiar: liderazgo, organización, cultura, comunicación y estrategia principalmente, teniendo estos factores en armonía, podemos dar pie, a desarrollar diversas innovaciones y analizar cuáles son funcionales para nuestra entidad y cuáles no. Reconocer la innovación como operación, es asignarle recursos tanto humanos

como económicos y materiales; procesos para su desarrollo, aplicación y evaluación, así como herramientas adecuadas y suficientes.

De igual forma la innovación se logra cuando se crea una cultura colaborativa en las diferentes áreas de la empresa, cuando se tiene una sólida comunicación y un buen liderazgo, debido a que, la complementariedad de habilidades comprometidas por un mismo objetivo construye resultados aiosos.

Finalmente es conveniente medir el valor de las innovaciones en los productos, servicios, satisfacción, lealtad del cliente, y/o eficiencia. La innovación debe estar enfocada a crear valor, tanto para la organización como para el consumidor, el mercado o el entorno. En este entorno global, competitivo y cambiante la innovación es la principal herramienta para crear ventajas competitivas sostenibles que permitan a las entidades diferenciarse del resto.

#### **4.1. Innovación de producto o servicio**

La innovación de producto o servicio se considera como una de las estrategias de las empresas encaminada a ganar competitividad en el mercado, bien mediante ahorro de costes de producción y distribución o bien mediante éxitos comerciales, como aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado etc. En este sentido, el producto entendido como un bien físico o como un servicio, representa la imagen de la empresa en el mercado y por tanto se convierte en un elemento clave de su competitividad. Por ello, la innovación de producto o servicio representa una herramienta fundamental para mantener o mejorar la posición competitiva de la empresa (CEEI, 2010).

La innovación de producto busca la diferenciación de la competencia, examina el sobresalir del mercado, ya sea con productos/servicios nuevos que presenten características elementales distintas a las de los productos ya existentes, tanto para la empresa como para el mercado o al comenzar a trabajar con productos/servicios desconocidos o poco habituales en el ámbito geográfico que se desempeña la

PYME. También se trata de reposicionar o rediseñar los productos/servicios ya existentes, dándoles un beneficio adicional con el que no contaban, todo esto con el fin de satisfacer al cliente y fidelizarlo a la marca.

Se debe tener en cuenta, ya sea en el desarrollo, reposicionamiento o rediseño de los productos/servicios, implementación que es necesaria la colaboración de todas las áreas funcionales de la empresa, ya que la innovación es un esfuerzo continuo y colaborativo, que tiene como objetivo final el mejorar la competitividad de la empresa.

Para terminar, hay que tomar en cuenta, que los efectos positivos de una innovación de producto de importancia tienden a persistir a largo plazo, mientras que los de una innovación de proceso se reducen a medida que es imitada por otros competidores. Al crear una innovación difícil de imitar se gana tiempo para ser los únicos que mantengan esa posición, esto hace que los clientes nos reconozcan y ubiquen fácilmente, el hacer innovaciones originales y únicas nos dan una ventaja competitiva que es posible mantener con el paso del tiempo.

## **4.2. Innovación de proceso**

Los procesos se refieren a las actividades que forman parte del funcionamiento interno de la empresa. Entre los distintos procesos de la empresa cabe distinguir los procesos productivos, administrativos, de diseño, marketing, logística, etc., cualquiera de ellos puede ser objeto de innovación (CEEI, 2010).

La innovación de proceso va de la mano principalmente de los recursos humanos, ya que estos son los que desarrollan, aplican y dan seguimientos a las distintas operaciones que se realizan en las PYMES familiares. En este entorno competitivo, la formulación de estrategias ya no es suficiente, sino que es esencial instaurar la innovación a los procesos, a través de los cuales se implementen efectivamente las estrategias planteadas.

En el manual práctico de la PYME –Innovación empresarial- del CEEI, nos exponen que lo habitual es comenzar por la toma de decisiones, es decir, especificar qué proceso va a ser sometido a una revisión profunda. Una segunda fase estaría encaminada a la constitución del grupo de proyecto encargado del análisis del proceso en cuestión y a la confección de una propuesta de innovación. Una vez hecho esto, se trata de validar el proyecto y ponerlo en marcha. Finalmente, y una vez cerrada la etapa de implantación conviene revisar los procedimientos y realizar su seguimiento, para ver si fue un éxito o un fracaso, dependiendo del resultado puede que vuelva a comenzar el procedimiento.

El principal objetivo de la innovación de procesos está dirigido a eficientar y mejorar los diversos procedimientos que realiza la PYME, para reducir costos y obtener mayores utilidades. Sin embargo, este objetivo no es único, sino que también se pretende flexibilizar los sistemas productivos, facilitar la diversificación de la oferta, aumentar la calidad, cumplir las exigencias medioambientales, reducir los tiempos de respuesta al cliente, mejorar los procesos con proveedores, etc. Optimizando los procesos damos entrada a diversas innovaciones ya que será más viable, poner atención y asignar recursos a otras mejoras, ya sea en los productos/servicios, capacitaciones, formas de darnos a conocer, etc., al hacer una innovación, cambiamos a la entidad para seguir desarrollándose.

### **4.3. Innovación interna**

En una Pyme la innovación interna consiste en utilizar los recursos y capacidades propios para alcanzar los objetivos planteados, lograr una ventaja competitiva, al igual que buscar diferenciarse del resto. En empresas establecidas, la innovación tiene su origen en los esfuerzos de investigación y desarrollo internos, o bien del área de desarrollo de nuevos productos.

Las empresas generan dos tipos de innovaciones, incremental y radical. Una innovación es incremental cuando se proporcionan pequeñas mejoras a líneas de productos actuales. Las innovaciones incrementales son evolutivas y lineales en

naturaleza. Los mercados para las innovaciones incrementales están bien definidos, las características del producto se comprenden, los márgenes de ganancia tienden a ser más bajos, las tecnologías de producción son eficientes y la base de la competencia principalmente es el precio. Las empresas emprenden más innovaciones incrementales que radicales, ya que son más baratas, más rápidas de producir e implican menos riesgo. A diferencia de una innovación incremental, una innovación radical usualmente proporciona cambios tecnológicos significativos y crean nuevo conocimiento. Las innovaciones radicales son revolucionarias y no son lineales en su naturaleza, generalmente utilizan nuevas tecnologías para servir a nuevos mercados. Debido a que estas innovaciones establecen nuevas funcionalidades para los usuarios, la innovación radical tiene un fuerte potencial para aumentar los ingresos y las utilidades. Las innovaciones radicales son más raras debido al riesgo que lleva desarrollarlas. Este tipo de innovaciones demandan mayor creatividad y sinergia entre las diferentes áreas funcionales de la empresa (Montiel, 2019).

En el ámbito del emprendimiento estratégico, los directivos deben conseguir los recursos, coordinar actividades, mantener comunicación con diferentes partes de la empresa y tomar una serie de decisiones que conviertan las innovaciones, ya sean autónomas o inducidas, en un éxito comercial. Lagos (2015) menciona que «la innovación tiene que empezar a permear dentro de la compañía para lograr un cambio de mentalidad, en donde estemos buscando cómo podemos mejorar las cosas que estamos haciendo, cómo hacerlas de manera diferente que te permita tener ventaja sobre tus competidores».

En el caso particular de México, Castañeda (2014) en un artículo publicado en la revista Forbes menciona las cinco principales dificultades que existen en México para impulsar realmente la innovación son:

1. La aversión al riesgo.

2. Fallas del sistema financiero, falta de capitales riesgo, y fondos públicos para el desarrollo de proyectos.
3. Fondos públicos e inversión privada en investigación y desarrollo.
4. Vínculos entre universidades y los sectores productivos.
5. La falta de visión a largo plazo de las organizaciones.

Este tipo de dificultades imposibilitan que las PYMES innoven o deseen innovar.

Se requiere de una mentalidad emprendedora para ser innovador y para contagiar esta capacidad al interior de una empresa. Aunado a esto, la incertidumbre de los mercados no contribuye mucho, ya que las empresas por naturaleza no son muy propensas a asumir grandes riesgos (Montiel, 2019).

Al mismo tiempo, facilitar la comunicación entre los empleados mediante el diseño de entornos que faciliten la creatividad y el aprendizaje es otra estrategia que se puede utilizar para fomentar la innovación. Es importante abrir los canales de comunicación organizativos si se quieren generar ideas innovadoras para la empresa. El intercambio de información es prácticamente imprescindible para la innovación empresarial (CEEI, 2010).

Si bien es cierto que la innovación se detona individualmente, el reto de las organizaciones en México es generar equipos de trabajo que estén integrados de manera estratégica y que se encarguen de generar ideas innovadoras y exitosas, expresa Gutiérrez (2014). Ante esto, Gutiérrez menciona que el problema se encuentra en la creación de equipos sólidos, participativos, colaborativos y asertivos.

Cuando se trata de innovar, tenemos que crear nosotros mismos nuevas condiciones en nuevos senderos. Hay que hacer nuestro propio camino en un terreno desconocido (Borghino, 2018).

El innovar dentro de la entidad es un tema complicado más no imposible, ya que se involucran diversos factores como lo son el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, el equipo colaborativo, etc., además de que se deben crear espacios internos para fomentar las nuevas ideas y la creatividad, es un esfuerzo que se debe realizar constantemente, ya que la innovación debe ser un proceso continuo, que implica el asignarle recursos humanos, económicos y materiales para que pueda desarrollarse, quizás se perciba como un gasto, pero es más una inversión, ya que eficientando la compañía podremos obtener mejores resultados.

#### **4.4. Innovación abierta**

En general, las empresas carecen de la totalidad de recursos que son necesarios para desarrollar internamente una cantidad suficiente de innovaciones que satisfagan las necesidades del mercado y, al mismo tiempo, se mantenga competitiva. Como consecuencia de esto, las empresas se deben abrir para usar recursos externos que contribuyan en sus procesos de innovación (Chesbrough, 2006; Keil, 2008).

Actualmente el mundo se mueve tan rápido que debemos extender nuestra mente, para intentar comprenderlo, el buscar fuera de la empresa genios creadores, es una forma de innovación abierta, esta se desarrolla invitando a personas que no trabajan en la empresa para que contribuyan con nuevas ideas, se puede implicar a estudiantes, creativos, investigadores o inventores.

Dharanaj y Parkhe (2006) mencionan que las alianzas con otras empresas pueden contribuir a la innovación de varias formas. En primera instancia, las alianzas pueden proporcionar información sobre nuevas oportunidades de negocio y cómo explotarlas. Además, las empresas utilizan estrategias de cooperación para alinear recursos complementarios que faciliten el proceso de innovación.

La evidencia muestra que el conocimiento contribuye a que las empresas desarrollen una estrategia de cooperación para innovar tecnológicamente, un hecho

que sugiere que las nuevas tecnologías y sus aplicaciones influyen en las decisiones estratégicas de las empresas. Estas condiciones hacen que las empresas sean más dependientes de estrategias de cooperación para competir en una economía global. La empresa mexicana debe entender esta realidad y, por ello, propiciar sinergias con diferentes organizaciones que en un momento dado le ayuden a superar barreras a la innovación. En la esencia de la innovación abierta, se contempla que la empresa no lo puede hacer todo por sí sola, en lo que a innovación se refiere, por lo que los beneficios son mayores que seguir un camino solitario (Montiel, 2019).

El entorno externo del que se rodea la empresa va desde proveedores, clientes o usuarios, competidores, entidades reguladoras, entidades académicas o universidades, entre otras; estas esencialmente nos dan una fuente de información para evaluar ¿dónde podemos innovar?; ¿cuáles son las necesidades actuales que tiene el mercado?, ¿cuáles son las características que tienen los productos mejor evaluados de nuestros competidores o los más vendidos?, ¿de qué manera mis productos/servicios pueden ayudar a mejorar la calidad de vida de mis clientes?, ¿existe algún tipo de apoyo gubernamental para innovar?, ¿en qué tipo de procesos me puedo apoyar con mis proveedores para hacer más eficiente e innovadora la cadena de suministros?, ¿cuáles son las tendencias mundiales de innovación empresarial en el sector que me desempeño?, ¿cómo puedo hacer mis productos/servicios amigables con el medio ambiente?, ¿cómo mis productos/servicios pueden ayudar hacer un mejor planeta?, etc. A partir de la información que recojamos del entorno exterior podemos emprender varias líneas de innovación, con el fin de ser más competitivos, dar un valor agregado a nuestros clientes para ir a la vanguardia, haciendo un cambio a favor del medio ambiente y no quedarnos estancados, etc.

Debido a la importancia de las estrategias de cooperación, especialmente en el desarrollo de nuevas tecnologías y comercialización de la innovación, las empresas desarrollan una red de alianzas que representa una forma de capital social para

ellas (Koka y Prescott, 2008). El conocimiento que surge de estas alianzas ayuda a las empresas a desarrollar nuevas capacidades (Montiel, 2019).

La innovación abierta se está transformando en el modelo de creación para grandes corporaciones (General Electric, Grisi, Procter & Gamble, Facebook, etc.). Asociarse con académicos, universidades o expertos que sean especialistas en temas puntuales puede ayudar a diseñar nuevos productos con ideas distintas y de una manera más sencilla. La innovación abierta se ha transformado en un método muy frecuente para reinventar los productos (Borghino, 2018).

Las PYMES pueden tomar como guía los aciertos o errores que han cometido las grandes corporaciones al desarrollar innovación abierta, una vez que ya se mostró el camino, será más viable y menos desgastante trabajar en colaboración con otros actores para desarrollar innovación abierta, este es un método compartido en el cual la responsabilidad y el riesgo no recae en una sola parte; si una Pyme pretende empezar a innovar, la innovación abierta se presenta como una buena opción.

Ahora bien, las alianzas también tienen sus riesgos, principalmente cuando éstas son motivadas por temas de innovación. Con el propósito de disminuir este riesgo, se recomienda mucha cautela al seleccionar a los aliados. La alianza ideal es aquella en la que las empresas encuentran una complementariedad estratégica, por lo que los objetivos estratégicos son compatibles (Hitt, 2000).

El generar innovación también va desde cambiar o reinventar las formas de relacionarnos, de conectar con el mundo exterior, de obtener información, de la forma de crear nuevas redes de apoyo, y si estas a su vez nos dan soporte y cooperación para continuar innovando, estaremos realizando un mismo trabajo, pero obteniendo dobles resultados, además de que se compartirá el riesgo si la innovación no es lo que esperábamos; el innovar es hacer las cosas diferentes a como se han hecho comúnmente.

## 4.5. Innovación disruptiva

Otro tipo de innovación, como lo es la innovación disruptiva nos dice que, hoy debemos pasar de ser eficientes a ser transformadores. Para que esto suceda, los líderes deberán dejar de pensar en forma lineal para integrar un pensamiento discontinuo. Para crear el futuro es necesario que los directivos visualicen nuevos escenarios y puedan leer tendencias, lo que significa tener una nueva forma de predictibilidad estratégica, y estar siempre alerta a los cambios que se avecinan, para poder anticipar sorpresas tecnológicas y, con ello, mantener su ventaja competitiva. Pensar en las amenazas es una actitud inteligente para los innovadores que buscan una disrupción (Borghino, 2018).

Según el diccionario, disrupción es una alteración de la norma, actividad o proceso; es un cambio que ocurre repentinamente. No se trata de cambiar lo que hay, sino en crear lo que no hay.

El pensar en las amenazas nos ayuda a saber que mercados o clientes no están satisfechos, que procesos se pueden mejorar, que productos/servicios pueden mitigar esas inminencias, ya sea por cuestiones tradicionalistas, por la nueva creación de estos nichos o porque en su momento nadie pensó o intento hacer frente a dichas amenazas planteadas. Todos los problemas son oportunidades disfrazadas. El tener un pensamiento disruptor, significa alterar lo ya conocido, pensar fuera de la caja y hablando de innovación, representa hacer lo que nadie ha hecho hasta ahora, nos debemos enfocar en la búsqueda de un mundo no descubierto y que aun la mayoría no domina, ya sea al hablar de productos/servicios, procesos, tipos de capacitación, costos, insumos, personal, formas da captación de clientes, marca, etc.

La creatividad es un tema clave en los negocios, ya que permite transitar por el mundo de las posibilidades y avanzar hacia la disrupción; la innovación surge de la capacidad de ver lo que los demás no son capaces de descubrir; de hecho la

innovación disruptiva se trata de crear lo que no existe y construirlo, de lo contrario deja de ser una disrupción para ser una mejora transitoria (Borghino, 2018).

Borghino (2018) comenta que, para la mayoría de los empresarios, la necesidad de seguridad es la que neutraliza la capacidad de innovación, ya que esta condiciona la disposición y protege del riesgo hacia lo desconocido. La mayoría de las personas que fundaron una empresa hace 20 años o mas no están dispuestas a correr el riesgo de perder lo que tanto les costó construir; viven dentro de esta burbuja, no ven la oportunidad, ya que la seguridad les distorsiona la visión de una nueva perspectiva. Está en nuestra naturaleza el sentido de protección y sobrevivencia, pero también hemos comprobado que aquellos que rompen con lo establecido producen una ruptura y triunfan más que los que pretenden seguridad protegiendo su éxito.

En las PYMES familiares existen diversos rangos de vida de estas, la mayoría oscila en las que tienen más de 20 años de antigüedad por eso su aversión al riesgo, a innovar disruptivamente, cuando llegan a innovar, prefieren mantenerse en las innovaciones incrementales, de productos o servicio, de proceso y algunas pocas veces en las radicales. La innovación disruptiva considero se enfoca más a las PYMES de reciente creación porque tienen menos antipatía al riesgo, muchas veces se toman como un experimento para ver si funcionan o no, y se pueden jugar el todo por el todo.

Los nuevos innovadores comprenden que la disrupción es un rompimiento de paradigmas tradicionales. Una idea verdaderamente disruptiva es aquella en la que se habrá cambiado un mercado con un modelo de negocio que antes no existía, cuando una innovación es disruptiva crea un enorme valor en la mente del consumidor y éste se vuelca incondicionalmente hacia ese nuevo producto, prefiriéndolo por encima de cualquier otro producto o servicio tradicional del mercado (Borghino, 2018).

Para ser un disruptor se tiene que ser osado y asumir riesgos, cuando se decide tomar un nuevo rumbo, no se tiene información suficiente como para saber cuán certera es esa decisión, solo se debe enfrentar el riesgo. La disrupción no tiene parámetros de comparación histórica porque no existía, por ello muchos no se arriesgan. La razón es que para innovar se necesita asumir riesgos en terrenos nunca transitados, involucrarse en lo desconocido, en aquello de lo que aún no se tiene dominio. Significa que lo que no se sabe encierra la oportunidad, pero también conlleva a la incertidumbre. La habilidad de conectar distintas ideas, de hacerse preguntas para encontrar patrones o tendencias en aquello que no lo tiene, es lo que hace la diferencia al innovar, buscar hacer las cosas diferentes a lo que comúnmente se hace es una forma de disrupción, si además estas habilidades se enfocan en los problemas que tiene la entidad ya sea interna o externamente podremos hacer un cambio en beneficio de la organización.

Asimismo, Borghino nos dice, se ha comprobado que la innovación en la mente de un empresario surge cuando se tiene un propósito definido, cuando se le quiere dar un nuevo sentido a las cosas y cambiar lo que ya existe. Toda disrupción que haga sencilla la vida del consumidor, a bajo costo, siempre tendrá una ventaja competitiva muy atractiva.

Los grandes ejecutivos ven la tecnología como su principal competidor y no como el mejor instrumento del que disponen para reinventar sus negocios (Borghino, 2018). Actualmente en la época digital en la que estamos, el alejarnos de la tecnología más que considerarse un error puede que se considere un suicidio empresarial, ya que esta es la nueva forma de comunicarnos con el mercado, de darnos a conocer, seguir las tendencias del entorno y formar comunidades con los consumidores.

La innovación disruptiva es un modelo reciente, trata de crear algo que no se ha visto o hecho, trata de cambiar las reglas, tanto en la creación de nuevos clientes, nuevos mercados, o ganar consumidores haciendo actos nunca vistos, este tipo de innovaciones se ven más en las PYMES de reciente creación, ya que, si bien tienen

mayores márgenes de utilidad, también tienen un mayor riesgo. Es importante que para cualquier toma de decisión en el tipo de innovación que se va a desarrollar, exista una buena comunicación en la Pyme familiar, para que, según los objetivos planteados, la misión y visión se realicen los esfuerzos que mejor convengan al innovar. El innovar no siempre es un camino sencillo y agradable, pero los resultados valen la pena.

#### **4.6. Consecuencias de la innovación**

A causa de la múltiple competencia en el mercado, existe el riesgo de que si una empresa no innova va perder demanda o no va a mantener una posición sólida, mientras seguirán apareciendo o se mantendrán aquellas entidades que innoven o creen productos/servicios no vistos antes, adapten distintos métodos de gestión, múltiples nuevas formas de distribución, se habitúen de tecnología, se acoplen a nuevas formas de comunicación, diferentes métodos de trabajos, capacitación avanzada de trabajadores, mejoras en el ambiente laboral, adopción de cambios en la cultura organizacional, etc.

Una de las principales consecuencias que ocasiona la innovación empresarial es la mejora de la calidad de los productos/servicios, además del aumento de la capacidad productiva, la diversa variedad de productos/servicios, la disminución de costos, la mejora en el ambiente laboral, mayor competitividad en el mercado y la eficiencia en los procesos.

El CEEI nos menciona que algunos efectos posibles de la innovación empresarial son los siguientes:

- Aumento de la variedad de bienes y servicios.
- Aumento de la cuota de mercado.
- Mejora de la calidad de los bienes y servicios.

- Mejora en la flexibilidad productiva.
- Aumento de la capacidad productiva.
- Reducción de los costos laborales.
- Reducción del gasto de energía por unidad de producto.
- Mejora del medio ambiente.

La innovación empresarial no solo repercute a la empresa sino también a los clientes y al entorno que lo rodea, porque la innovación puede incidir en una mejora de la información que se le entrega al consumidor, además de que facilita el conocimiento de las ventajas o prestaciones de los productos, así el consumidor tiene más idea sobre los productos/servicios para poder tomar una decisión de cual producto satisface mayormente sus necesidades.

El CEEI subraya los efectos económicos de la innovación, porque resulta vital para el crecimiento, no sólo para una empresa en particular, sino para la actividad económica a largo plazo de todo un país, en general. En efecto, la innovación es fuente de productividad y competitividad para las empresas, permitiendo consecuentemente una disminución de los precios de los bienes y servicios finales. Además, las innovaciones realizadas en un determinado sector productivo actúan recíproca e indirectamente en la productividad de otros sectores. De este modo, y a nivel empresarial, la innovación puede definirse como mejora de calidad y diferenciación del producto, lo que permite aumentar el valor añadido de las empresas.

Desde el punto de vista medioambiental, otro efecto positivo de la innovación empresarial podría radicar en la disminución del peso y volumen del embalaje, con lo que se consigue una disminución de los residuos. En este sentido, también cabe destacar la posibilidad de reducir o eliminar los componentes contaminantes a

través de la innovación empleada para utilizar materiales biodegradables (CEEI, 2010).

Como otro punto relevante, cabe aclarar que la realización de acciones repetidas no suele ser el mejor contexto para la iniciativa de la innovación, se debe comprender que las actitudes propicias a la innovación requieren de cierto distanciamiento de las actividades rutinarias. De igual forma es importante destacar que el aprendizaje no proviene únicamente de la transmisión y recepción de información, sino que resulta clave que aquellas personas con conocimientos prácticos participen en los procesos de innovación, ya que la experiencia aportada puede ser de gran utilidad, tanto para el proceso en sí como para el aprendizaje de sus compañeros.

Cabe aclarar que, para implementar una innovación, la mayoría del personal debe conocerla y estar al tanto de su funcionamiento, ya que si no es así, se corre el riesgo de que exista miedo e incertidumbre, además de la desaprobación para implementarla entre el equipo de trabajo, se debe tener un hábil liderazgo para controlar la situación, además de una sólida comunicación para dar seguridad de que dicha innovación es en beneficio tanto de la empresa como de los trabajadores y el mercado.

También es importante el considerar, no quedarse absorto en el negocio sino en algún punto en el que la empresa ya se estancó en cuanto a innovación, pedir ayuda a extraños del negocio, ya que ellos tendrán nuevas ideas y un panorama distinto al que nosotros conocemos, esta complementariedad puede ayudar a no quedarnos inertes sino seguir innovando constantemente con diferentes perspectivas.

Los ejecutivos deben implementar una cultura interna de innovación, no deben delegar la innovación a un solo personal o departamento, deben crear una sinergia entre todos los que laboran en la entidad para mantener una cultura innovadora para que la empresa no se quede estancada, los ejecutivos o dueños de la Pyme no solo deben administrarla, deben conocer e involucrarse con su personal en la

mayoría de los procesos. En la innovación empresarial, el aprendizaje refleja la necesidad de reflexionar sobre los elementos previos y revisar las experiencias de éxitos y fracasos, ya que en ambos casos se pueden encontrar nuevas oportunidades de innovación. Las personas y el aprendizaje se pueden considerar como los elementos centrales de una empresa innovadora (CEEI, 2010).

En una organización se comprende que la innovación es un proceso de ensayo y error, no todo el tiempo se tiene éxito por eso se debe de dotar de recursos suficientes para mantenerla, es importante no caer en el extremo de rendirse al primer fallo pensando que es una pérdida de tiempo y recursos; pero tampoco se debe mantener al otro extremo, en el que, en caso de que ya se innovo y se tuvo éxito quedarse complacido con ello, teniendo en cuenta, como ya se ha mencionado, que la innovación es un proceso constante y evolutivo, no es algo fijo, es algo variable que va cambiando según el mercado y el entorno. Nuevamente, no hay que olvidar que la innovación empresarial debe ser un método continuo, ya que el entorno así lo es, debemos adaptarnos y modificarnos según a las exigencias que dicte el mercado y los consumidores, no hay que caer en la trampa de que una vez que la empresa ya llevo a cabo alguna acción innovadora, por este hecho, deje de vigilar el entorno y deje de esforzarse para ser competitiva. Asimismo, es importante mencionar que la comunicación es un elemento primordial para poder innovar, para lograr integrar a las distintas áreas de las PYMES en pro de un mismo objetivo, es esencial que todas las áreas se comprometan con el proceso de innovar para tener una mayor probabilidad de éxito, además el contar con un liderazgo solido permite coordinar todas las acciones y al personal al cumplimiento de las metas planteadas.

## **CAPITULO 5: LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO**

Dentro del marco general de la empresa, un tema de vital importancia son las empresas familiares, organizaciones con rasgos muy particulares y que se constituyen a través de dos realidades distintas, empresa y familia, cuya interacción generan una serie de situaciones particulares, donde se conjugan aspectos emocionales por un lado (familia) y la naturaleza misma de la gestión empresarial (negocio). Es decir, la empresa familiar es una organización que se distingue por el entrelazamiento que existe entre dos sistemas que se influyen mutuamente (Durán y San Martín, 2017).

La empresa familiar en México, como en muchos otros países, constituye un sustento importante de la economía nacional. Se estima que el 90% de las unidades económicas en México son empresas familiares que proporcionan el 67% del empleo y participan con el 60% del Producto Interno Bruto del país (Durán y San Martín, 2017). Las empresas de familia se crean sobre bases de necesidad, confianza y amor entre sus miembros. El recurso más importante que tiene el empresario familiar es su familia, que provee empleados, ideas, energía, recursos y motivación para trabajar con mucho esfuerzo en pos del éxito (Varela, 2014).

Para Colli (2003), las siguientes condiciones deben presentarse para una empresa de familia: un miembro de la familia es el presidente ejecutivo, hay por lo menos dos generaciones de control familiar, y un mínimo de cinco por ciento del derecho de voto está en poder de los intereses de la familia. Para Miller y Le Breton-Miller (2003) la empresa familiar es definida como aquella en la que una familia tiene suficiente propiedad para determinar la composición de la junta directiva, en el que el director general, y al menos otro ejecutivo, son miembros de la familia, y donde hay la intención de pasar la firma a la siguiente generación. En tanto que para Morck y Yeung (2004), la participación de la familia debe ser mayor que diez por ciento de las acciones con derecho a voto. De acuerdo con la Agrupación Europea de Empresas Familiares (GEEF) y a la Family Business Network (FBN), se considera

como familiar una empresa, sin importar su tamaño, si reúne las siguientes características:

La mayoría de los derechos de toma de decisión están en posesión de la(s) persona(s) física(s) que estableció la empresa, o en la posesión de la(s) persona(s) física(s) que ha adquirido la participación en el capital de la empresa, o está en posesión de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de sus hijos. De igual forma mencionan tres supuestos para que una compañía se considere empresa familiar:

1. La mayoría de las tomas de decisiones son ejercidas directa o indirectamente.
2. Al menos un representante de la familia o miembro consanguíneo participa formalmente en el gobierno de la empresa.
3. Las compañías públicas cumplen con esta definición de empresa familiar si la persona que estableció o adquirió la empresa (capital accionario), su familia o descendientes, poseen al menos el 25 por ciento de los derechos de control definidos por su participación en el capital.

Poza (2005), por su parte, argumenta que existen ciertas características distintivas en este tipo de empresas: la presencia de la familia, el deseo de continuidad del propietario y la coincidencia de familia en la dirección y propiedad. Así, se hace hincapié en los aspectos de comportamiento y culturales de una empresa familiar, incluyendo el intento de la familia para mantener el control, comportamiento de las empresas, y los recursos idiosincrásicos que surgen de la participación familiar (San Martín y Durán, 2017).

Las empresas familiares son organizaciones económicas, consideradas independientemente de su persona jurídica, donde su propiedad, control y dirección descansa en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitidos a otras generaciones (Serna y Suarez, 2005). Miguel A. Gallo define la empresa

familiar como aquella en la cual parte de la propiedad (con frecuencia la mayoría) es poseída por un familiar, alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en ella y tienen incorporadas al menos dos generaciones. La empresa familiar es una compañía en la cual dos o más miembros de una familia comparten o, en un futuro inmediato, compartirán la propiedad y la administración (Bork, 1997).

Las diferencias en los contextos institucionales y culturales sugieren que puede ser un error suponer que una definición genérica de empresa familiar prevalecerá en todas las sociedades (San Martín y Durán, 2017). Una definición única o universal de la empresa familiar puede ser engañosa, ya que no puede tener en cuenta las diferencias fundamentales de los diversos marcos legales e institucionales (Carney, 2005; Dyer, 2006).

En relación con la definición de la empresa familiar en nuestro país, Soto (2013) hace un recuento de la registrada por varios autores en el periodo 2004-2010. De nuevo, en esta revisión se puede constatar la prevalencia del concepto de componentes de involucramiento, considerando los aspectos de participación de los miembros de una o unas familias relacionadas con la propiedad, dirección y control de la empresa, y en el hecho de que se haya registrado o existan deseos de una continuidad de la familia en el negocio. Así pues, podemos observar que, a pesar de la diversidad de definiciones, autores y características mencionadas, también se puede apreciar en cierta medida un común denominador para todas ellas: Propiedad, Control y Dirección bajo el mando total o parcial de una familia (Durán y San Martín, 2013).

Por otra parte, en cuanto a los recursos, la perspectiva basada en recurso plantea que la posesión y mantenimiento de una ventaja competitiva y desempeño superior de la empresa se sustenta, principalmente, en su capacidad de crear y poseer recursos valiosos, raros, imitables imperfectamente y no-sustituibles (Barney, 1991; Habbershon y Williams, 1999; Miller y Le Breton Miller, 2006; Penrose, 1959; Sirmon y Hitt, 2003). Es así que las empresas familiares se ven como un campo fértil para

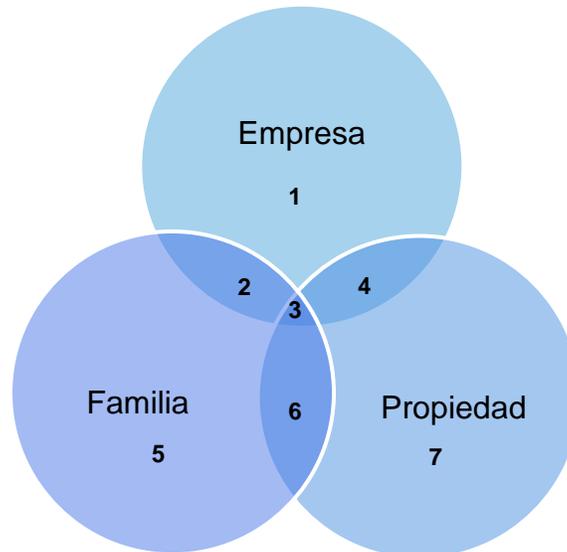
el desarrollo de recursos humanos, sociales y financieros muy valiosos. En cuanto a los objetivos, se destaca que las empresas familiares no sólo persiguen objetivos económicos, sino también, socioemocionales, relacionados con preocupaciones filantrópicas, de reputación, identidad, preservación ambiental, entre otros objetivos no-económicos (Berrone, 2012; Gómez-Mejía, 2007; Zellweger, 2011).

En definitiva podemos distinguir que las empresas familiares en México son las entidades que ocupan la mayor parte de representación en las MIPYMES, de igual forma son las que brindan la mayor parte de empleo y aportación al PIB del país; como tal no se puede dar una única definición de empresa familiar, pero si se deben cumplir ciertos supuestos para considerar a una organización como empresa familiar, como lo son, que la mayor parte del control de la empresa esté en manos de un representante de la familia, que la mayor parte de las decisiones la tome de la misma forma un representante de la familia, o la familia en sí, principalmente debe existir el deseo de continuidad de la empresa y que esta continúe en manos de la familia en las siguientes generaciones. Las empresas familiares son instituciones que tienen una visión amplia de preservarse y crecer, no solo económicamente, sino también social y responsablemente.

En seguida podemos observar que el modelo de los tres círculos (figura x) de Tagiuri y Davis (1996) sigue siendo el más utilizado por muchos teóricos, ya que en éste se considera a la empresa familiar como un sistema abierto y, como tal, social, dinámico y complejo, compuesto de tres subsistemas: el subsistema Familia (los miembros de la familia), el subsistema Empresa (formado por directivos) y el subsistema Propiedad (los propietarios), los cuales interactúan y se traslapan entre sí, originando múltiples relaciones entre las personas cuyos intereses pueden entrar en conflicto fácilmente, ya que el principal supuesto de este modelo radica en la interacción y la interdependencia entre la familia propietaria de la empresa y la propia empresa, que ejercerá influencia en su administración, en sus resultados y en el destino de la organización. El nexo familiar es el componente “emocional” que hace diferente a este tipo de empresas, lo que, por una parte, puede generar

fortalezas pero, por otra, puede llegar a generar tensiones y contradicciones que limiten el desarrollo de la organización y la hagan vulnerable.

### Los tres sistemas de la empresa familiar



Fuente: Varela (2014), Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas.

Figura 3. Los tres sistemas de la empresa familiar

Varela (2014), en su libro innovación empresarial, nos expone que al analizar la figura, sobre la base de los papeles de las personas, podemos identificar siete posiciones diferentes para ellas:

- Las personas del grupo 1 son los empleados que no tienen títulos de propiedad de la empresa, ni son miembros de la familia, por lo tanto, su interés está basado más en la permanencia de su empleo y en las posibilidades de ascenso y mejora que les pueda brindar la organización en todos los aspectos.
- Las personas del grupo 2 son miembros de la familia que no son propietarios, pero sí son empleados de la empresa y, aunque en teoría deberían actuar con los mismos ideales y objetivos del grupo 1, la realidad es que no. Como son miembros de la familia, esperan unas condiciones de trabajo, de beneficios económicos y profesionales diferentes.

- Las personas del grupo 3 comparten todos los problemas ya indicados de visión y de objetivos, pero tienen una gran virtud: su compromiso con los tres sistemas. En muchos casos, los miembros de los otros seis grupos buscan, por todos los medios, llegar a integrar ese grupo, pero es en este grupo donde los problemas son más intensos.
- Las personas del grupo 4, al igual que las del grupo 2, esperan condiciones especiales, pero no por ser miembros de la familia sino por ser propietarios. Aquí se confunde, con frecuencia, los conceptos de remuneración al trabajo y remuneración al capital.
- Las personas del grupo 5 son miembros de la familia que no son empleados ni propietarios de la empresa. En teoría, la empresa no les importa pero, al final del día, sí porque de una u otra, esa empresa y esos propietarios afectan la vida familiar.
- Las personas del grupo 6 tienen similitud con los grupos 5 y 7, pero sus problemas se refuerzan, pues el hecho de ser inversionistas y también miembros de la familia, pero no estar dentro de la empresa les crea una serie de conflictos en todos los escenarios.
- Las personas del grupo 7 son los inversionistas que han colocado un capital en la empresa. No son empleados, tampoco son miembros de la familia, por lo tanto, su interés se basa en la rentabilidad que la empresa genere a corto, mediano y largo plazo. Su lógica es, sobre todo, económica y sus decisiones se basarán en indicadores económicos y financieros.

Tagiuri y Davis (1996) utilizan el término de atributos ambivalentes al referirse a las empresas familiares, aludiendo a aquellas características únicas de este tipo de organizaciones que pueden ser, en un momento dado, una fortaleza o una debilidad para su existencia y que devienen del traslape que se da entre los sistemas

empresa-familia que la conforman, siendo estos: roles simultáneos, identidad compartida, historia común de toda una vida, implicación emocional y confusión, el lenguaje privado de los familiares, conocimiento mutuo e intimidad, y significado de familia (Durán y San Martín, 2013).

De igual forma Durán y San Martín (2013), nos manifiestan que la interacción de estos subsistemas genera espacios de superposición o traslape, que representan las relaciones interorganizacionales; que si bien contribuyen en el desarrollo y crecimiento de la totalidad del sistema, pueden también generar fricción, creando a su paso, tensión, conflicto y rompimiento. Esta situación se presenta cuando entre los subsistemas no están claramente delimitados ni definidas la participación y el rol de sus miembros. De su interacción se derivan también los aspectos que suelen definir las relaciones entre los miembros de cada subsistema y que pueden servir como pauta para analizar el comportamiento organizacional, las estrategias, la competitividad y la dinámica familiar y empresarial.

Con dichas pautas se puede hacer un análisis más profundo para identificar donde se encuentran principalmente las deficiencias de la organización, en las correlaciones que existen en el ecosistema, en las interrelaciones, en la definición de límites, en el entendimiento de la visión y objetivos de la entidad, en la dirección hacia la que se dirige la organización, etc.

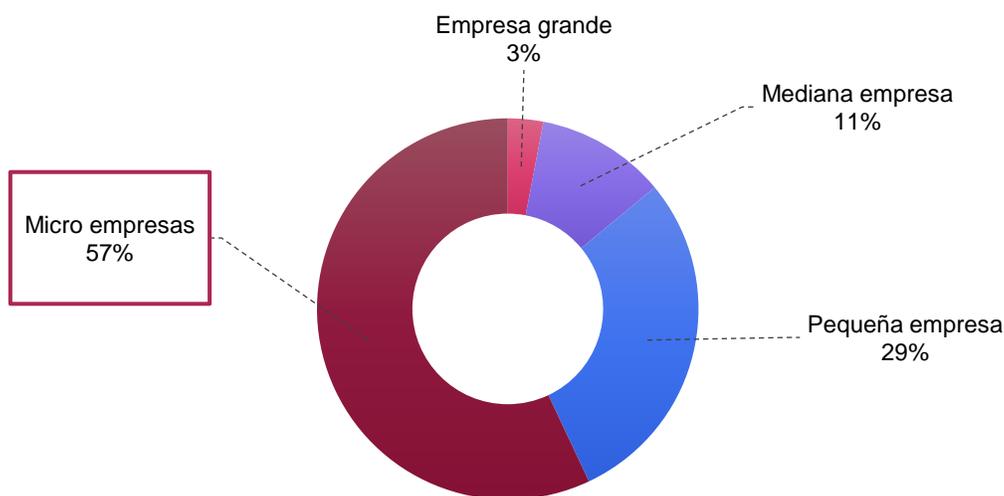
En definitiva, al coexistir tres diferentes subsistemas en una sola organización, se debe manejar una comunicación directa, sólida y clara, además para que esta se pude llevar a cabo de la mejor manera, se procurara estar guiada por un liderazgo capaz y eficiente, donde se le deje claro a cada miembro del ecosistema sus funciones, participación, responsabilidades, beneficio, obligaciones e inclusive límites, para evitar en la medida de lo posible los conflictos emocionales, dado que a lo largo de la vida de la empresa surgirán otro tipo de conflictos como ya se vio en el apartado anterior. De igual modo, el sistema que se maneja en las empresas familiares es de base emocional, orientada a la interrelación, con una membresía

vitalicia automática, con apoyo, seguridad e igualdad, se dirige hacia el interior, es un sistema cerrado que busca evitar la confrontación y se resiste al cambio.

Las empresas familiares no sólo persiguen objetivos económicos, sino también objetivos socioemocionales, que tienen que ver con preocupaciones por filantropía, reputación, identidad, preservación ambiental, entre otros objetivos no-económicos (Berrone, 2012; Gómez-Mejía, 2007; Zellweger, 2011).

Por otra parte, en el estudio “Radiografía de la empresa familiar en México” que realizó la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) se encontró que el 57% de empresas en México son micro, 29% corresponde a pequeñas y 11% a medianas, solo un 3% pertenece a empresas grandes, además de que el 83% de las empresas en México pueden considerarse como familiares y 17% no familiar.

Distribución de las empresas familiares por tamaño en México

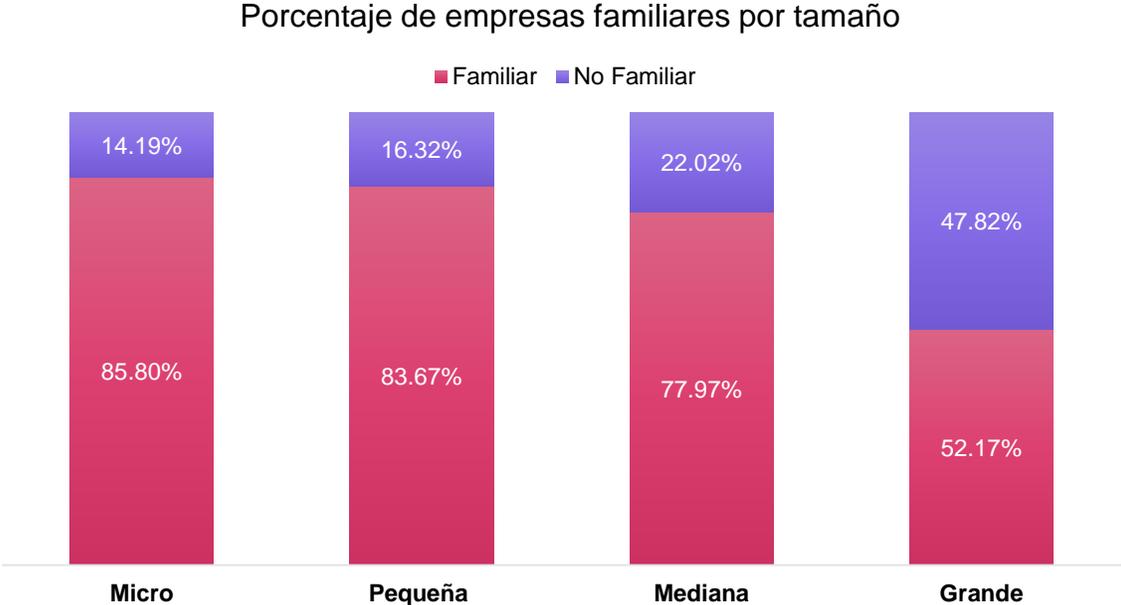


Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 17. Distribución de las empresas familiares por tamaño en México

En dicho estudio de la UDLAP se toma como referencia la definición de tamaño empresarial que el INEGI establece y que está en función del número de trabajadores (hasta 10 empleados micro; entre 11 y 50 empleados pequeña; entre 51 y 250 empleados mediana y 251 o más empleados grande). Como se puede

apreciar en la gráfica X, prácticamente el 97% de las empresas que se analizaron están entre 1 y 250 empleados. Sólo el 3% de la muestra correspondió a empresas que están por encima de los 250 empleados.



Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 18. Porcentaje de empresas familiares por tamaño

Atendiendo al tamaño de las empresas, se puede ver en la gráfica X que la presencia de las empresas familiares tiende a ser mayor entre las empresas micro, con 86%. Conforme las empresas aumentan en tamaño, la participación de las empresas familiares disminuye, siendo del 84% entre las pequeñas, del 78% entre las medianas y del 52% entre las empresas grandes.

El análisis por sector muestra que el porcentaje de empresas familiares es mayor en el sector de la construcción, con 88%, después en los sectores de manufactura y comercio, ambos con 85%, y, por último, en el sector de servicios, con 79%. En cuanto al tamaño, la mayor parte de las empresas en México pertenecen al segmento de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) (San Martín y Durán, 2017).

### Antigüedad de las empresas familiares en México



Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

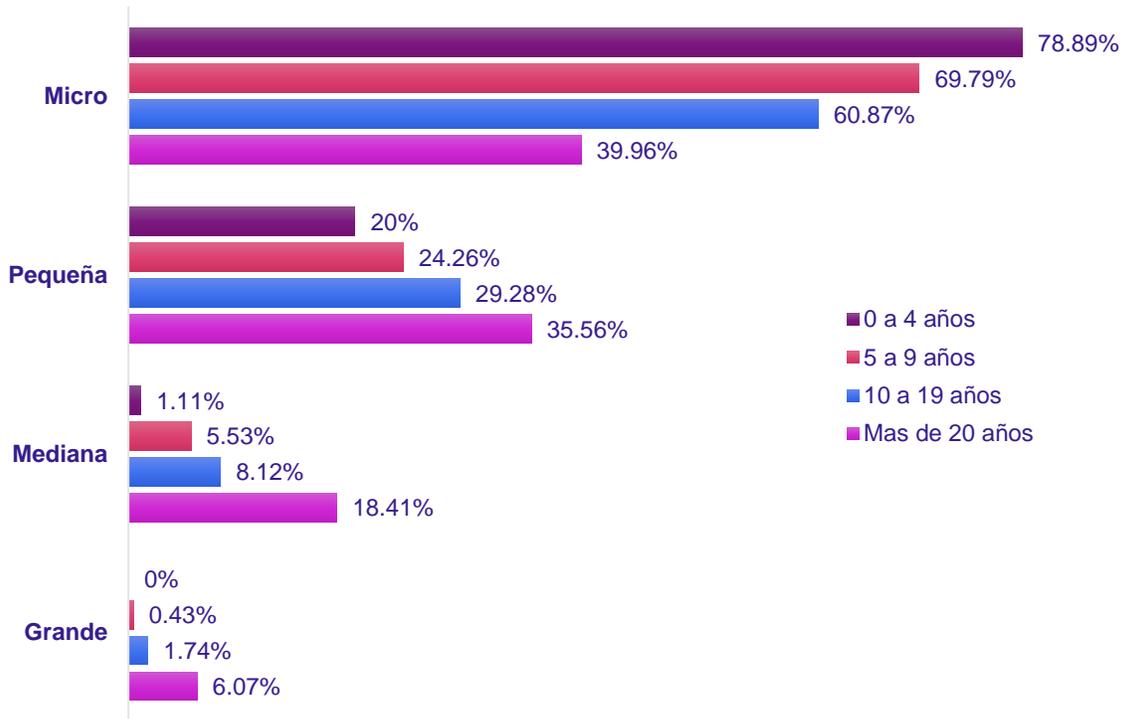
Gráfica 19. Antigüedad de las empresas familiares en México

De acuerdo con los resultados del estudio, se puede apreciar que la mayor parte de las empresas familiares el 39% tienen más de 20 años establecidos.

Es de llamar la atención que la mayor parte de la muestra está constituida por empresas que tienen 20 años o más en el mercado. No obstante, cuando se considera el número de trabajadores podemos apreciar que la gran mayoría de las compañías objeto de análisis se ubican entre 1 y 50 trabajadores, por lo tanto, una cantidad importante de empresas familiares se ha estancado en cuanto a crecimiento de personal a pesar de llevar mucho tiempo en el mercado. Cabe resaltar que en las microempresas la mayoría tiene una antigüedad de entre 0 y 19 años, siendo esta la categoría que tiene más empresas con menor antigüedad, en contraste con las grandes empresas que la mayoría tiene una

antigüedad de más de 20 años. Se puede apreciar una relación directa entre tamaño y antigüedad de las empresas familiares, porque mientras más grande es la empresa, ésta tiende a mostrar una mayor antigüedad, lo cual significa que, conforme las empresas mantienen una continuidad de operaciones, es muy probable que puedan afianzar su crecimiento.

### Relación entre tamaño y antigüedad en las empresas familiares.



Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 20. Relación entre tamaño y antigüedad en las empresas familiares

Uno de los elementos más estudiados dentro de las empresas familiares es, sin lugar a duda, el aspecto del cambio generacional o sucesión. De manera categórica, el estudio sobre la empresa familiar da cuenta de la relevancia del tema sucesorio en su sobrevivencia, ya que éste es uno de los momentos más críticos para las empresas, debido a que la transición generacional implica el transferir, tanto el derecho de propiedad como la dirección de la empresa a otros miembros de la familia. No debemos olvidar que, en la evolución de primera a segunda generación, se produce un cambio fundamental en la estructura de la propiedad, al pasar de un modelo de empresa acostumbrada a un liderazgo y una dirección proveniente de una sola persona, que es el fundador o patriarca, quien, hasta ese momento, ha tomado prácticamente todas las decisiones de relevancia en la empresa, a un modelo donde la propiedad se encuentra dividida entre hermanos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la compañía (San Martín y Durán, 2017).

Ante el hecho significativo del cambio generacional, en el estudio realizado por la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) se preguntó a las empresas familiares mexicanas si contaban o no, con un plan de sucesión, a lo que el 73% de las empresas respondió que no cuentan con un plan de este tipo. Así pues, las empresas familiares se enfrentan a un reto muy importante, se encuentran ante una de las mayores dificultades que suelen acontecer inevitablemente y al parecer no están preparadas para ello.

El contar con un plan de sucesión en la empresa suele ser vital para la continuidad de la misma, ya que si no se tiene un curso de acción que seguir, será más difícil desarrollar un óptimo y eficiente liderazgo, para la toma de decisiones, establecimiento de metas y objetivos, guía de los colaboradores, negociaciones, además de que no se tendrá conocimiento y actualización del entorno, esto a su vez dificultara la comunicación y el ambiente laboral en toda la organización, pues no se conocerá el rumbo a seguir y habrá dudas e incertidumbre en la empresa.

Otro aspecto fundamental que se muestra en el estudio “Radiografía de la empresa familiar en México”, es la planificación del proceso de sucesión, para conocer si es uno, o son varios los aspirantes de la familia a cargos directivos. La gráfica X muestra que en promedio, el 30% de las empresas familiares mexicanas hay un sólo candidato de la familia a la sucesión de la empresa, sin embargo, en el 32% de las empresas hay dos candidatos para el relevo generacional, en el 13% de las empresas hay tres, en el 5% hay cuatro y en un 3% de las empresas hay cinco

### Empresas familiares que cuentan con plan de sucesión

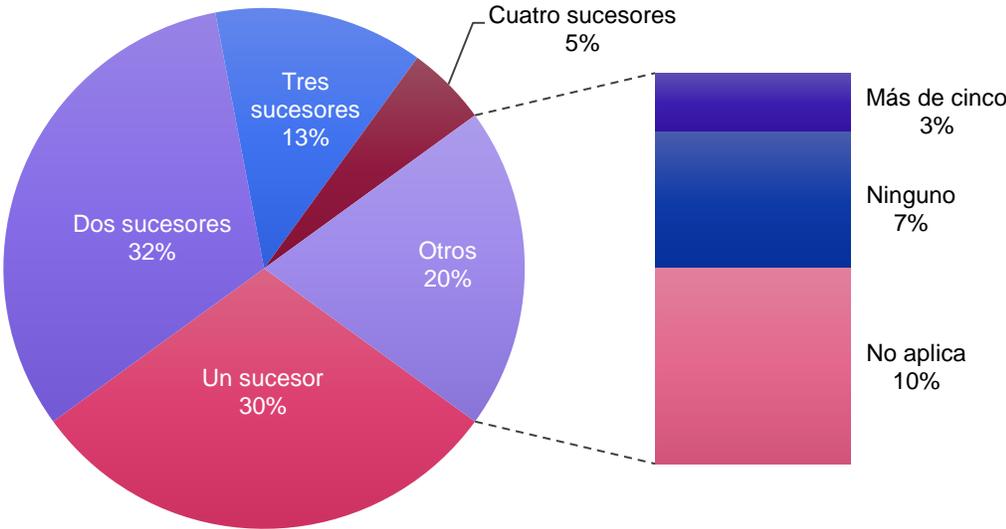


Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 21. Empresas familiares que cuentan con plan de sucesión

candidatos para el relevo generacional. Es decir, prácticamente en el 50% de las empresas familiares en México hay más de un candidato miembro de la familia para el relevo generacional de la empresa. Si consideramos que la gran mayoría no cuenta con un plan de sucesión, nos deja ver la problemática que, en este sentido, enfrentan las empresas familiares en nuestro país. Pareciera que las empresas familiares están conscientes de la importancia de mantener la empresa en manos de la familia, delegarla a siguientes generaciones y que continúe siendo familiar, sin embargo, la realidad muestra que este tema no es primordial para las empresas, ya que no se han preocupado por desarrollar esta sucesión de forma adecuada (San Martín y Durán, 2017).

Número de sucesores de la familia a cargos directivos en las empresas familiares en México



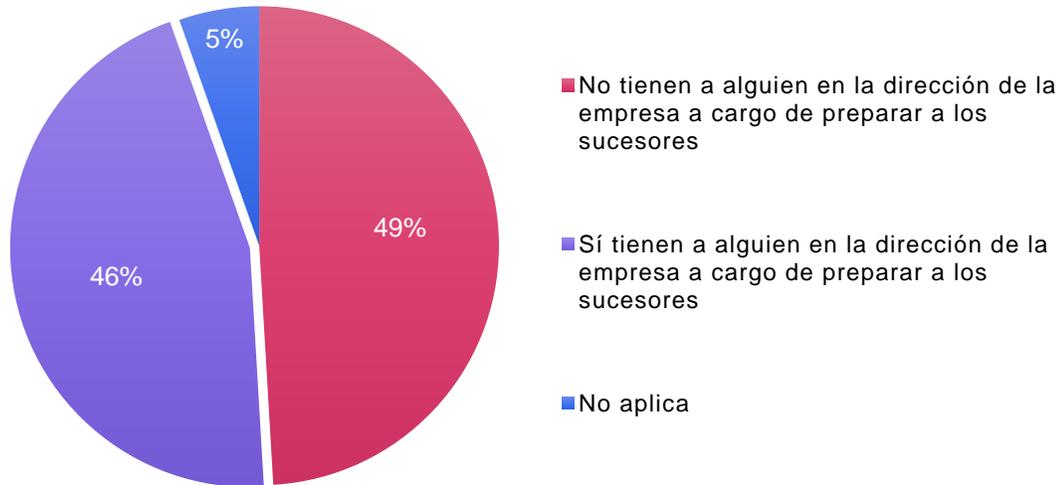
Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México"

Gráfica 22. Número de sucesores de la familia a cargos directivos en las empresas familiares en México

Es en la planificación del proceso de sucesión donde la comunicación y el liderazgo nuevamente cobran importancia, debido a que en la mayoría (70% aproximadamente de las MIPYMES en México) de las empresas familiares existen más de un sucesor para ser designado(s) a cargos directivos, por lo mismo deben existir o se deben desarrollar técnicas efectivas de comunicación para poder distinguir los temas familiares de los temas empresariales sin generar problemas en alguno de los dos ámbitos, además de dejar bien establecido las funciones, obligaciones, responsabilidades de cada miembro de la familia, también si llegara a existir alguna contingencia qué es lo que se podría hacer al respecto o quién tomaría el control y las decisiones de la entidad, todo esto debería quedar plasmado en un plan de sucesión para no heredar problemas a los sucesores, dejando todo claro y en orden es probable que exista un traspaso de legado ameno sin tantos conflictos.

Profundizando en este aspecto, se preguntó a las empresas familiares sobre la existencia de alguna persona dentro de la empresa encargada de preparar a los posibles sucesores miembros de las siguientes generaciones, quien será el encargado de transmitir toda la información que el sucesor requiere para que haya un tránsito adecuado de una generación a otra. Los resultados obtenidos se pueden apreciar en la siguiente gráfica X, como era de esperarse, en el 49% de las empresas familiares mexicanas no existe alguien encargado de preparar a la siguiente generación al mando de la empresa. Al parecer, las empresas familiares mexicanas continúan improvisando a la hora de pasar la empresa a otros miembros de la familia, lo que concuerda con los argumentos que hacen referencia a que la mayor parte de estas empresas en nuestro país siguen intentando pasar de primera a segunda generación (San Martín y Durán, 2017).

Existencia de alguien en la dirección de la empresa a cargo de preparar a los sucesores en su proceso de maduración/crecimiento

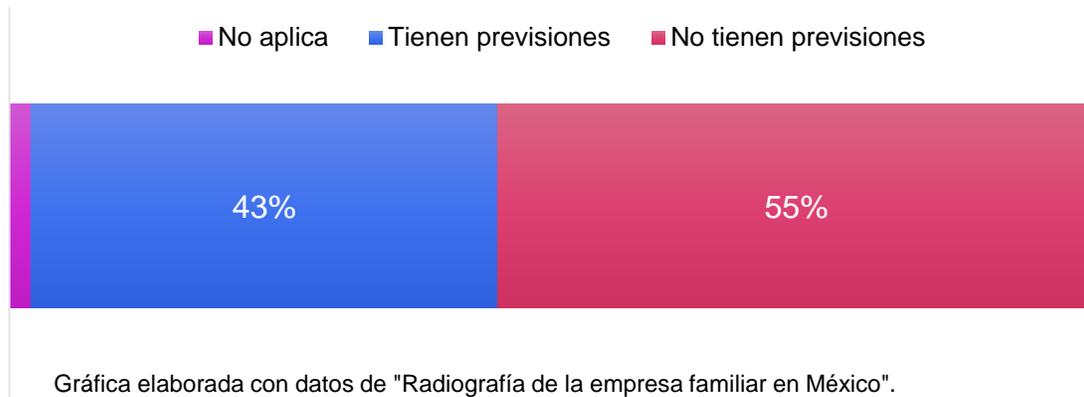


Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 23. Existencia de alguien en la dirección de la empresa a cargo de preparar a los sucesores en su proceso de maduración/crecimiento

De igual forma se analizó si las empresas familiares han tomado algún tipo de previsión en caso de que alguno de los directivos clave de la empresa llegase a estar ausente por incapacidad o muerte. En la siguiente gráfica se muestran los resultados, el 55% de las empresas familiares no tienen ningún tipo de previsión al respecto, por lo que la inesperada ausencia de algunos de sus principales directivos es muy probable que no pueda ser cubierta hábilmente, al menos en el corto plazo.

## Existencia de previsiones en caso de muerte imprevista o incapacidad de algún directivo en las empresas familiares



Gráfica 24. Existencia de previsiones en caso de muerte imprevista o incapacidad de algún directivo en las empresas familiares

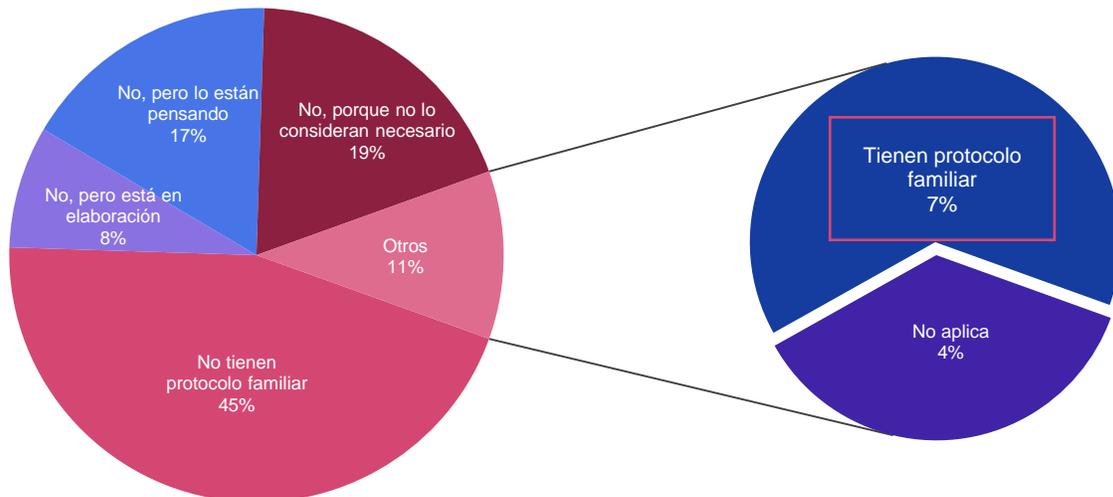
De esta forma, podemos ver gráficamente la falta de previsión que existe en la mayoría de las empresas familiares en nuestro país. Hablamos de empresas que sufrirán cambios inevitablemente en la propiedad, que se enfrentarán a un cambio generacional, que no cuentan con un plan de sucesión para apoyarse y validar las acciones, que aún no eligen sucesor, que no han designado a un mentor dentro de la empresa para preparar a ese sucesor, además de no haber tomado ningún tipo de prevención ante la falta de un directivo clave. Es decir, parecen prestar poca importancia al aspecto familiar y lo que sucederá en el futuro, tanto con la familia como con la empresa.

Otro aspecto fundamental dentro de las empresas familiares que menciona San Martín y Durán es el protocolo familiar, ya que es un documento que enuncia, en forma clara, los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. También llamado «constitución de la familia», el protocolo está encaminado a ofrecer estabilidad a la relación empresa-familia al definir las reglas del juego, lo que permite una mejor organización de ambas partes con el fin de mejorar el desarrollo de las futuras generaciones.

Varela (2014) a su vez nos indica, que el protocolo familiar es un documento de familia, preparado con la intención de hallar solución a los conflictos que, alrededor de los bienes empresariales, pueda haber. En él, la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y las empresas. El protocolo familiar no logra que los problemas típicos de la empresa familiar desaparezcan, pero sí ayuda a reducir el número de problemas y a resolver, en forma más objetiva, los que aparezcan. Según Lozano (2000), el protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia propietaria crea conveniente y haya considerado en las asambleas familiares. Su contenido dependerá, por lo tanto, de la misma familia, de sus creencias, de sus valores, de su cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen con respecto a la empresa y a sí mismos. No debe ser un documento tan breve que deje a un lado aspectos importantes para el sistema familia-empresa ni tan largo y detallado que obligue a sujetarse todo el tiempo a él, incluso para asuntos triviales. El protocolo debe exponer las políticas de vanguardia, las direcciones principales de la relación empresa-familia.

Por ello la importancia de analizar si las empresas familiares mexicanas cuentan con un instrumento de este tipo que ayude en la mediación de conflictos que pudiesen surgir. Como se aprecia en la gráfica siguiente, sólo el 7% de las empresas mexicanas cuentan con un protocolo familiar. Un 8% dice no tenerlo pero que, actualmente, se encuentra en elaboración, un 17% de las empresas dicen que no cuentan con un protocolo pero que están pensando en elaborarlo, un 19% no lo tiene porque no lo considera necesario y un 45% de las empresas familiares en México no tiene un protocolo familiar y tampoco piensa elaborarlo. Al parecer no consideran relevante contar con un instrumento para la mediación de conflictos debido al desconocimiento del protocolo familiar y su gran utilidad para evitar problemas (San Martín y Durán, 2017).

## Existencia de protocolo familiar en las empresas familiares en México

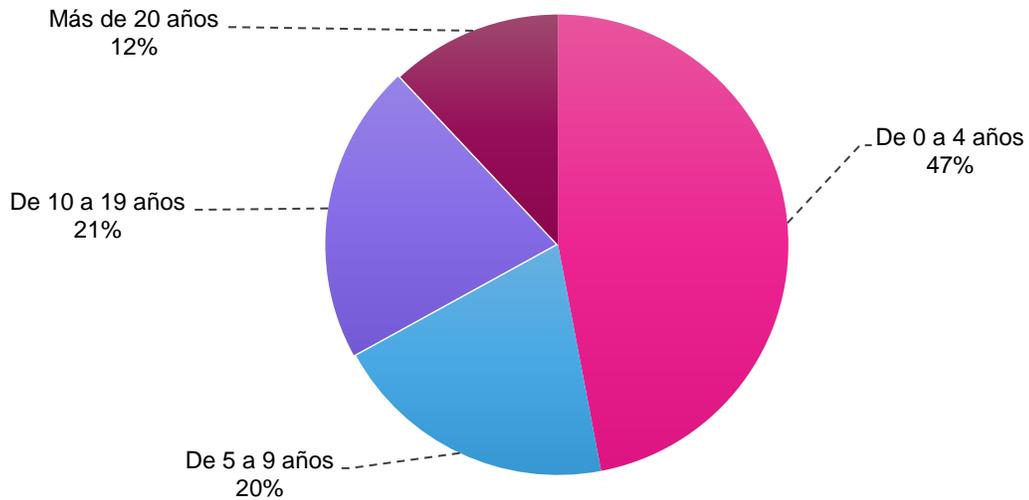


Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 25. Existencia de protocolo familiar en las empresas familiares en México

Entre las empresas que actualmente cuentan con un protocolo familiar, se investigó sobre la antigüedad de este instrumento en la entidad; la próxima gráfica nos muestra que en el 47% de las empresas familiares mexicanas que cuentan con un protocolo familiar, este fue elaborado entre 0 y 4 años atrás. En el 20% de las empresas el protocolo tiene una antigüedad de entre 5 y 9 años; en el 21% de los casos tiene entre 10 y 19 años; siendo sólo en el 12% de las empresas familiares que cuentan con protocolo por escrito desde hace más de 20 años.

## Antigüedad del protocolo familiar en las empresas familiares en México



Gráfica elaborada con datos de "Radiografía de la empresa familiar en México".

Gráfica 26. Antigüedad del protocolo familiar en las empresas familiares en México

Estos resultados sorprenden porque a pesar de que la utilidad de los protocolos es reconocida desde hace muchos años, parece ser un entendimiento reciente en la mayor parte de las empresas familiares, sin embargo no hay que dejar de mencionar que es relevante que se esté llevando a cabo la realización y uso de un protocolo familiar, considerando que tiene bastante tiempo de vida y de estudio este instrumento, hay que reconocer que las empresas familiares empiecen a apoyarse de instrumentos para mejorar su eficiencia, desarrollo y gestión empresarial.

En definitiva, como se ha observado a lo largo de este apartado las MIPYMES familiares son el corazón de las empresas en México, sin dejar de considerar que brindan más de la mitad del empleo total que se oferta en nuestro país, por diversos factores muchas veces su ciclo de vida es muy corto y dichas empresas no pueden pasar a la siguiente generación, de hecho solo el 1% de MIPYMES familiares llega a la cuarta generación, esto es preocupante ya que cada vez que cierra una MIPYME se pierden trabajos, redes de apoyo, proveedores, etc. La falta de capacitación, la ausencia de apoyo por parte del gobierno, el poco o nulo conocimiento del entorno tan cambiante y la aversión al riesgo son factores que limitan a estas organizaciones; es de vital importancia mantenerlas vivas, en desarrollo y crecimiento para que nuestro país pueda también progresar y prosperar.

En donde se observa que se encuentra un área de oportunidad importante de las MIPYMES familiares es en la planeación de la sucesión familiar, quizás por la antipatía al tema, la falta de previsión o el considerarse una señal de mala suerte, no se toman en cuenta estos temas de vital importancia, que muchas veces determinan la continuidad o declive de una organización, el planear el desarrollo de una MIPYME debe de ser igual de importante que el planear su sucesión.

## 5.1. Sucesión familiar

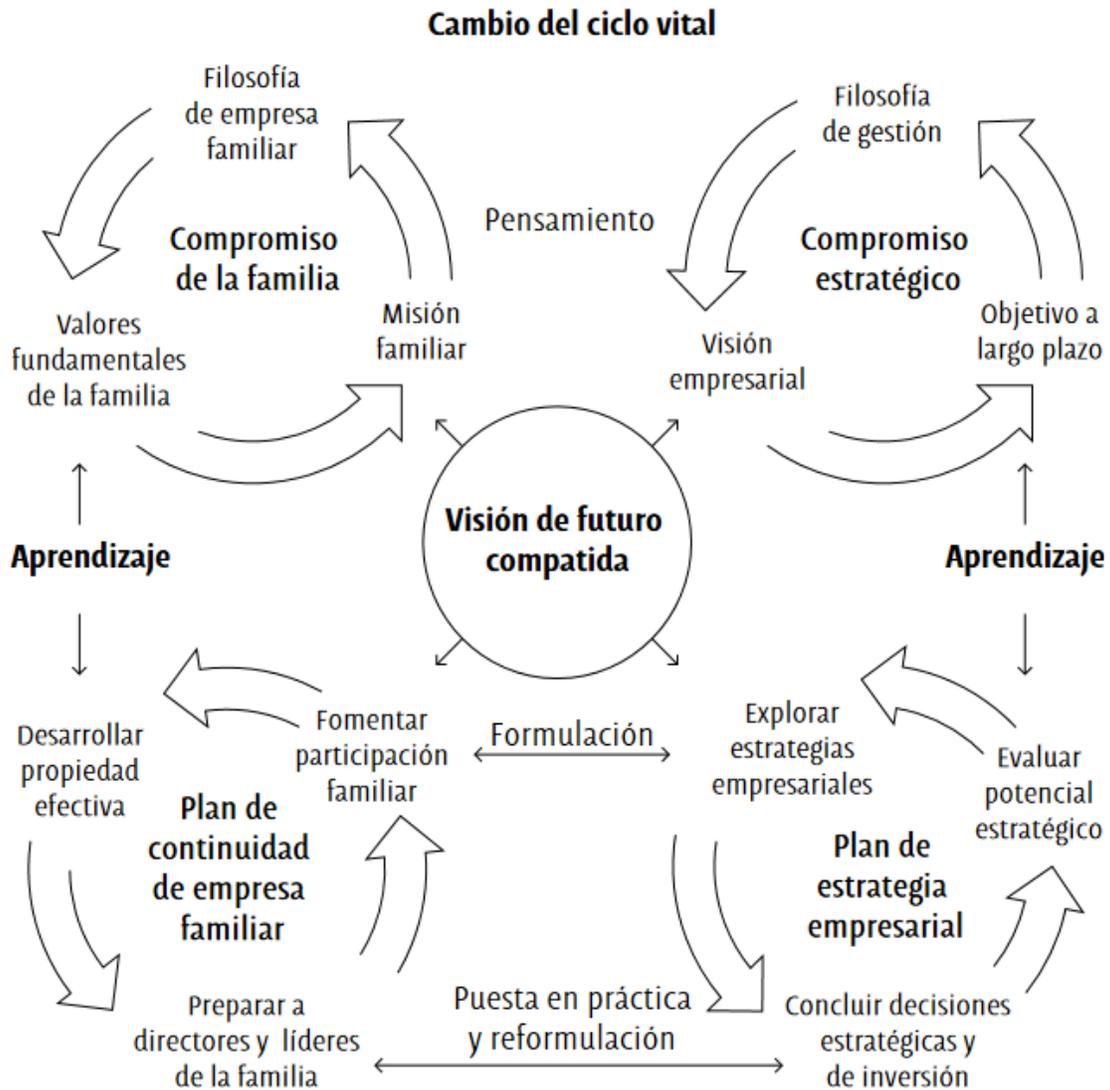
Es necesario entender que la sucesión de la dirección se da por múltiples causas: viajes, enfermedad, accidentes, incapacidad, cansancio, seguridad, divorcios, evolución natural, necesidades de cambio, muerte. Ninguna de estas causas tiene fecha o momento definido, razón por la cual, desde los comienzos de la empresa, es necesario iniciar una planificación de la sucesión. Esto implica planear el desarrollo de la empresa y de la familia (Varela, 2014).

No se trata de tener administradores que solo se encargan de lo rutinario; se trata de tener visionarios capaces de descubrir nuevos horizontes a los cuales se debe dirigir la empresa (Hammer, 2000).

Al ser inevitable la sucesión familiar en las PYMES se necesitan procesos de reflexión profundos tanto internos como externos que permitan generar un crecimiento continuo y armónico, pero ajustándose a la cultura de la organización.

Basados en las características propias de la empresa familiar, Ward (1987) y Carlock y Ward (2003) proponen un proceso de planeación paralela en la empresa familiar. A través de este proceso los autores buscan resolver el dilema que se tiene en la empresa familiar de atender las exigencias y oportunidades de la empresa, por un lado, y de cubrir las necesidades y deseos de la familia, por el otro lado.

## Planeación familiar y empresarial paralela



Fuente: Carlock y Ward, 2003

Figura 4. Planeación familiar y empresarial paralela

Tal y como se ve en esta figura, a la par de ir generando el plan de estrategia empresarial, se desarrolla el plan de continuidad de la empresa familiar, el cual incluye desde el plantearse una visión familiar, sustentada en valores y filosofía de la familia, hasta aspectos que tienen que ver con un manejo efectivo de la propiedad, fomento de la participación y preparación de líderes futuros de la familia (Durán y San Martín, 2017).

Varela (2014), manifiesta que una de las grandes estrategias que todo grupo familiar debe plantear y ejecutar es el proceso de traspaso de la propiedad. Aquí el apoyo de asesores legales y tributarios es fundamental, pues se deben encontrar formas adecuadas para hacer este traslado sin desposeer por completo al líder empresarial y sin causar los traumas que, en general, los procesos de herencia generan. Según Serna y Suárez (2005), estos problemas nacen de cuatro factores especiales que no se encuentran en las demás empresas: la base social subyacente, que es dada por los miembros de la familia propietaria; las relaciones entre socios familiares, sea que trabajen o no en la empresa; la vocación de continuidad de las generaciones; y las relaciones entre familia y empresa.

De la misma manera, Varela nos dice que la sucesión no debe ser un evento; debe ser un proceso evolutivo, planeado con cuidado, que se lleva a cabo en forma gradual e imperceptible, y durante el cual los sucesores progresan en sus funciones, con el respeto y la confianza del fundador y de los empleados. Esto permite que el fundador se adapte a su nuevo papel y se vaya alejando.

Entre los principales obstáculos del proceso de transición generacional, Navarrete (2008) argumenta que el propietario-fundador por lo regular muestra resistencia para transferir el poder, lo que se conjuga con el desinterés de los miembros de la familia para participar activamente en cuestiones estratégicas, así como la falta de planificación del proceso de sucesión, de tal forma, que la falta de planificación se vincula con la familia y la dinámica empresarial, con la relación entre el propietario-fundador y el sucesor, así como con el desarrollo de este último y su vinculación con la empresa (Durán y San Martín, 2013).

La sucesión familiar es un proceso complejo y desgastante sino se le trata como un procedimiento más desde el principio, el propietario-fundador o líder de la empresa, preferentemente debe llevar acabo de la mejor manera dicho protocolo familiar, cuando aún se puede delegar actividades, el tomar decisiones o acciones relevantes o hacer cumplir sus voluntades, porque muchas veces las eventualidades no avisan, solo aparecen y es en estos casos donde si una MIPYME

no está preparada puede llegar a perder todo por lo que ha trabajado durante su ciclo de vida; establecer claramente e informar a cada colaborador y miembro de la familia sus funciones, obligaciones, responsabilidades, riesgos, límites y beneficios actuales y en alguna eventualidad permitirá a todas las células del ecosistema empresarial llevar a cabo un plan de contingencia, el cual es un conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de cada organización, su finalidad es la de permitir el funcionamiento de esta, aun cuando alguno de sus procesos deje de hacerlo por culpa de algún incidente tanto interno como ajeno a la organización.

En este sentido, Flores y Vega (2010) llevan a cabo un análisis de la empresa familiar en Tijuana y encuentran que más de la mitad de los hijos esperan reemplazar a sus padres en el retiro, mientras que el 70% de los propietarios de las empresas analizadas esperan ser sucedidos por los hijos. Sin embargo, los propietarios carecen de un plan de sucesión familiar, a pesar de reconocer que esa situación provocaría graves problemas para la empresa, como el estancamiento o incluso la quiebra. La falta de planeación de la sucesión pareciera tener una correlación directa con el riesgo de desintegración familiar y los conflictos que de ello se deriven. Al respecto, Hoshino (2005) establece que el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México es limitado por la accesibilidad a los recursos humanos, debido a que no todos los miembros de la familia tienen la capacidad de desempeñar un puesto directivo. Sin embargo, también argumenta que la probabilidad de que los miembros de la familia se apropien de altos puestos sigue siendo muy alta, ya que con frecuencia estas personas poseen altos niveles de educación, una formación especializada, así como el dominio de varios idiomas. Por otra parte, el mismo Hoshino (2005) establece que las grandes empresas familiares muestran una tendencia negativa de los miembros de la familia a participar en ella e identifica la evolución de los perfiles gerenciales. El autor establece que el nuevo administrador es joven, posee un nivel alto de educación, se encuentra familiarizado con el estilo administrativo americano y también es bien remunerado. Por tanto, para el autor resulta importante

reconocer que los miembros de la familia que carezcan de esas características deben relativizar su nivel de control en la organización y concederlo a terceros competentes y externos a la familia.

Podemos observar que hoy en día es más común que las empresas familiares prioricen su subsistencia y crecimiento a la continuidad de la familia en la empresa, actualmente buscan a personas capacitadas, dispuestas a trabajar en equipo, diversas y sobre todo que trabajen sobre metas y objetivos, el liderazgo va cambiando de un liderazgo de una sola persona al de un grupo de trabajo en donde tienen que existir correlaciones, comunicación, entendimiento para cumplir con las metas previstas.

Es muy similar el porcentaje de empresas familiares que en México y en otros países enfrentan en el corto plazo una etapa de sucesión, pero de nuevo la diferencia es que en México la gran mayoría no ha iniciado un proceso de planeación para transferir el liderazgo y dirección de la empresa, ni tampoco ha definido la persona o personas, en muchas ocasiones dentro de la familia, que podrán asumir estas posiciones. Esta falta de previsión para asegurar la consolidación de la propiedad de la empresa en los siguientes años también se ve reflejada en la menor proporción de empresas en México que han definido medidas ante una eventual falta del administrador o propietario. El desconocimiento del valor de la propiedad, la falta de medidas para asegurar la propiedad por parte la familia y el poco conocimiento de los impuestos de herencia de transferencia, son algunas de los aspectos que hacen evidente esta falta de previsión. El estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial (2013), nos muestra que muchas veces la sucesión de la empresa no reside solamente en asegurar una posición, sino que en promedio la conducción de la empresa requiere tomar en cuenta de 2 a 3 personas claves. Es muy probable que un negocio que fue iniciado y administrado por el fundador después de un cierto tiempo haya crecido y requiera ahora de una mayor estructura, donde el cuerpo dirigente no se limita solamente a una persona. En otras palabras, la empresa está en camino hacia una mayor profesionalización (Durán y San Martín, 2017).

Al respecto, la sucesión debe verse como un proceso y no solamente como un evento en la empresa familiar. Siendo así, investigaciones reportan que normalmente el tiempo necesario para completar este proceso de manera exitosa toma de 5 a 7 años (Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004). Esta planeación de la sucesión tiene como propósito definir una distribución eficiente y justa de los activos de una generación a la siguiente y la transferencia del control del negocio de una manera que asegure un liderazgo efectivo del negocio, todo ello manteniendo y promoviendo la armonía familiar. La percepción sesgada de los padres en cuanto a desempeño de los hijos, conflictos familiares, limitaciones en cuanto a lazos familiares, pensamiento grupal, dificultad para imponer cláusulas contractuales, entre otros, han sido mencionadas como algunas de las posibles desventajas que pueden afectar una buena gestión en las empresas familiares (Morck, Stangeland, and Yeung, 2000; Nordqvist, 2005; Schulze, Lubatkin, and Dino, 2003).

En las empresas familiares, la sucesión debe ser parte de la cultura empresarial, debe hablarse y tratarse como un proceso más, debe ser constante y no rechazarse, dejando las premisas de sucesión claras desde un principio, para si es necesario a través del tiempo y la experiencia de la empresa y la familia puedan modificarse o adaptarse, para poder laborar en conformidad tanto en la organización como en la familia.

Es conveniente no olvidar que la empresa familiar tiene que ser un negocio con una visión de largo plazo, mientras que la gerencia es un proceso transitorio (Varela, 2014).

Visto como un proceso, la planeación de la sucesión debe partir desde el establecimiento de las reglas del juego donde se determinen: criterios de selección de candidatos, población de candidatos, posiciones sobre las que aplican, identificación de sucesores potenciales y plan de compartimento y transición de liderazgo (Cabrera y García, 2000; Cabrera, De Saá y García, 2001; Cabrera y Martín, 2007; Chrisman; Chua, Sharma y Yoder, 2009). Posteriormente se dará el desarrollo del candidato, que es quizás la parte del proceso que requiere más

tiempo, para llegar finalmente al momento mismo de la transición, que es también otro proceso en sí mismo.

Varela (2014) nos menciona en su libro, que el plan de sucesión tiene que quedar incluido en el protocolo de familia, el cual debe ser conocido primero por los familiares y, luego, por socios, empleados y otras entidades que tienen relación directa con la empresa. El plan de sucesión debe indicar cómo se va reduciendo la participación del líder empresarial, es un plan que está diseñado antes de alguna eventualidad, en el cual el líder puede seguir participando en la toma de decisiones, nos muestra cómo se van extendiendo las responsabilidades del sucesor a través del entrenamiento. También debe contemplar el proceso de desarrollo del equipo que va a trabajar con el nuevo líder. Este plan involucra, al menos, las etapas que se describen a continuación:

### **Etapas 1. Educación de la familia en actitud empresarial**

En ella, es importante planificar los siguientes aspectos:

- Vincule a sus hijos(as) a la empresa, invítelos a que la visiten, que la recorran, que la conozcan, que pregunten, que hagan, etcétera. Esta visita debe ser voluntaria, bienvenida y apoyada, pero la invitación debe provenir de los padres.
- Cuando los(as) hijos(as) vayan a la empresa dedíqueles tiempo y esté dispuesto a explicarles sobre ella.
- Exprese siempre el gran amor que le tiene a la empresa y al trabajo, los beneficios y las posibilidades que ella le brinda a la familia.
- Exprese sus ideales sobre la empresa, analice con sus hijos(as) y con su cónyuge, con independencia de edades y de formación, los hechos de la empresa. Esta acción no solo da formación útil para toda la familia, sino que también genera un sentido de democracia familiar y es el comienzo del

concepto de consejos de familia que llegarán a ser vitales en el futuro de la empresa.

- Aproveche los hechos de la empresa para transmitir valores empresariales como: liderazgo, autoridad, organización, compromiso con los miembros de la familia, trabajo en equipo, cumplimiento de normas del grupo, sacrificio de beneficios actuales con el propósito de ahorrar y luego invertir para lograr mayores beneficios futuros, aprender a adaptarse a los cambios, desarrollar habilidades de comercialización, competitividad, comunicación y responsabilidad.

## **Etapas 2. Educación de los(as) hijos(as)**

- Bríndeles oportunidades de educación al más alto nivel posible.
- Oriéntelos, sin imposición, en la selección y desarrollo de su carrera empresarial, teniendo en cuenta y respetando sus competencias.
- Esté dispuesto a aceptar, sin preocuparse y sin oponerse, que algunos de ellos estudiarán profesiones que, en apariencia, nada tienen que ver con su empresa.
- Bríndeles, antes de cada período de vacaciones, la posibilidad de hacer prácticas en la empresa, en condiciones iguales a las de cualquier otro joven, y no se moleste si no acepta.
- Mantenga siempre la empresa como opción para trabajos de fin de curso, pasantías, visitas, etcétera.
- Intégrelos a los consejos de familia.
- Cuando se vinculen a la empresa, felicítelos por los aciertos, usando la imagen de gerente, y edúquelos y corríjalos como gerente y como padre.

Analice muy en detalle los informes y las sugerencias que sus hijos(as) presentan.

Estas dos primeras etapas están orientadas a generar una vinculación no traumática a la empresa; crear una actitud positiva hacia la propiedad; definir límites entre valores familiares y valores empresariales; adquirir el know how (este término inglés se utiliza como sinónimo de experiencia referido a una empresa); brindar educación sobre las particularidades de la empresa familiar; crear respeto, entendimiento, confianza, comunicación y amistad en un escenario diferente al del hogar; mejorar la probabilidad de que la empresa esté en el futuro del joven; permitir que conozca y que lo conozcan los empleados, los clientes, los proveedores, los banqueros, etc. dar visibilidad a los(as) hijos(as) en la empresa; dar apoyo y retroalimentación a la generación que está hoy en la dirección, pues los jóvenes traerán y generarán nuevas ideas.

### **Etapa 3. Experiencia empresarial de los(as) hijos(as)**

Cuando ya los(as) hijos(as) han logrado una formación, la gran dificultad es la decisión de si deben o no vincularse directamente a la empresa, en caso de que realmente lo deseen. En general, la regla de oro que se aplica es: antes de entrar en la empresa familiar, los(as) hijos(as) deben tomarse algún tiempo para trabajar en otras compañías, con el propósito de que se pongan a prueba en otros ámbitos, incrementen la confianza en su capacidad, establezcan en forma objetiva una valoración de sus talentos y aptitudes, se valoricen en términos económicos y profesionales, logren credibilidad en el ámbito empresarial, aprendan a trabajar en distintos niveles de la organización sin privilegios, con evaluaciones más objetivas, con mayor responsabilidad, y puedan mejorar su capacidad administrativa y su productividad profesional.

En esta etapa, es fundamental que los padres brinden apoyo, guía y abran su red de contactos, pero que no generen un proceso de subordinación, muy frecuente en América Latina, de que las posiciones de los hijos son definidas y aseguradas por

los padres en empresas sobre las cuales tienen algún tipo de influencia. Se necesita que los(as) hijos(as) salgan al mercado por sí mismos y se demuestren que son capaces de conseguir y desarrollar un empleo por sus capacidades y no por ser el(la) hijo(a) de personas que sobresalen por algo.

#### **Etapa 4. Entrada de los(as) hijos(as) en la empresa**

Defina políticas de empleo de la familia en términos de cuándo y en qué circunstancias deben entrar: exigencia o no de experiencia laboral en otra empresa, cargo de entrada, remuneración, mecanismos de evaluación y promoción, plazo máximo de entrada, posibilidad de volver a entrar, política de entrada de parientes políticos, etc.

Defina políticas de trayectoria profesional en términos de orientación dentro de la empresa, capacidades específicas, nivel de compromiso, plan de capacitación, esquema de rotación, persona que hará el papel de mentor.

#### **Etapa 5. Las grandes decisiones**

En esta etapa se deben considerar los siguientes aspectos sobre la decisión de sucesión en la dirección: ¿cuándo y cómo se retirará? ¿Cuáles son los criterios de elección del sucesor a la dirección? ¿Cómo será el proceso de transición de la dirección?

En la elección del sucesor de la dirección es muy importante, ante todo, definir el criterio de selección en términos de si la sucesión se basa solo en lo que sea lo mejor para la empresa o si se va a buscar la mejor opción entre los miembros de la familia. Asimismo, se debe decidir si se hará una promoción interna o externa y si la transición será integral o en etapas (algunas veces se utiliza un director provisional mientras se toman decisiones).

La elección del sucesor debe incluir, en el caso de miembros de la familia, a todos los capacitados e interesados, sin hacer exclusiones por género o por edad.

El proceso de transición de las direcciones se debe realizar de manera secuencial, lo cual implica un periodo de trabajo conjunto en el cual se inicie el empalme, se compartan decisiones, se ajusten diferencias de valores y de criterios, se deleguen responsabilidades y se establezcan relaciones positivas para la nueva relación. Esta dinámica permite controlar el proceso.

Es importante que el líder empresarial que entrega la empresa prevea y busque soluciones para los problemas de celos e insatisfacciones que presentarán los no elegidos hacia el nuevo líder. Una buena estrategia puede ser la creación de una junta externa que, en forma temporal, ayude a la dirección de la organización con el propósito de que los enfrentamientos no se den en el ámbito de las decisiones empresariales. En algunos casos, el apoyo de consultores externos y las normas del protocolo de familia pueden ser de gran ayuda.

#### **Etapa 6. El retiro propiamente dicho**

En esta etapa del proceso, es fundamental que el líder empresarial establezca una línea de acción que vaya más allá de las actividades de la empresa, pero que le permita mantenerse en comunicación para las consultas que el sucesor quiera formularle. Asimismo, es necesario que continúe en la dirección del consejo de familia y pueda, en caso de considerarlo conveniente, integrarse a la junta directiva de la empresa y apoyar las nuevas iniciativas que, a su juicio, son favorables. Pero, es obligación del líder empresarial desarrollar otros intereses en términos de pasatiempos, labores sociales, actividades recreativas e intelectuales, etcétera.

#### **Etapa 7. La entrada del sucesor**

El primer aspecto en que el sucesor debe tener cuidado es en el mantenimiento de las relaciones con el fundador pues, para este último, la empresa es su máxima creación, le dedicó su vida y, por lo tanto, no quiere verla desaparecer. Además, debe aceptar que el fundador tiene una experiencia y un conocimiento que no son transferibles por completo; y no debe olvidar que está en una transición, lo cual

significa no solo la pérdida de poder y estatus, sino también la pérdida de la ocupación que genera una gran cantidad de tiempo libre que el fundador no sabe cómo utilizar. Por lo tanto, el sucesor no debe extrañarse de que el fundador aparezca o llame con frecuencia, que quiera seguir dando orientaciones, que se siga metiendo en algunas operaciones; pero debe buscar que estas acciones se vayan reduciendo y, poco a poco, se quede solo con su papel de miembro de junta y líder del consejo de familia.

El sucesor debe lograr el respeto y la confianza no solo de los miembros de la familia sino también de los empleados, la junta directiva, los socios, los clientes, los proveedores, las entidades de apoyo, y debe ir estableciendo sus políticas y normas para la etapa de desarrollo empresarial que él va a acometer. Este proceso de cambio requiere un equilibrio difícil entre la velocidad de implementación de sus ideas y la resistencia al cambio de la organización, pero su éxito dependerá del liderazgo que logre desarrollar para guiar a sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos propuestos, además con una comunicación clara y efectiva el camino será más sencillo, sin olvidar que la innovación es la clave para no quedarse estancado en el mismo sitio. Hablar del éxito en la empresa familiar implica hablar del éxito en el proceso de la sucesión.

Como lo observamos a lo largo de este capítulo, la sucesión empresarial muchas veces determina si una empresa continuara en el mercado o desaparecerá, puesto que implica una colaboración de todos los factores de la empresa familiar como lo son la familia, la empresa y la propiedad, además de cómo se relacionan estos entre sí. Puesto que el cambiar de un líder generacional a otro, conlleva al principio conflictos, malos entendidos, disgustos de algunos otros miembros de la familia por la decisión que se tomó al nombrar al siguiente sucesor, debe existir en la asociación familiar un plan de sucesión, donde se establezca claramente las etapas de este proceso, quiénes serán los posibles candidatos, qué perfiles deberán tener en cuanto a experiencia, profesionalización, etc., y probablemente se mencione las facultades o atribuciones que adquiera el líder una vez que este nombrado en su nuevo puesto, cabe aclarar que este líder se podrá acompañar y guiar del consejo

familiar y de administración si así lo requiriera; el trabajar en una organización conlleva trabajar en equipo, colaborar con los demás; este plan a su vez deberá estar dentro de un protocolo familiar, donde todos los miembros de la familia puedan tener acceso y conocimiento a él. Actualmente vivimos en la época del conocimiento y sino usamos esto a nuestro favor para comprender, entender y aplicar nuevas formas de comunicarnos y relacionarnos en la sociedad, puede que la empresa familiar desaparezca por problemas internos que van haciéndose más y más grandes que se vuelven insostenibles y terminan afectando a toda la organización, por ello la importancia de establecer un plan de sucesión desde la creación de la empresa por cualquier supuesto que llegara a ocurrir se tiene protegido el patrimonio y la compañía familiar que se está construyendo.

## **CAPÍTULO 6: EL LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LAS PYMES MEXICANAS**

Como hemos visto a lo largo de esta investigación, las MIPYMES son el corazón y alma del sector empresarial en nuestro país, puesto que representan el 90% de las empresas y brindan el 70% de oferta laboral, además de que tienen una gran aportación al PIB de México; de este universo de empresas la mayoría pertenece a empresas familiares que son aquellas que la mayor parte de la propiedad y control está en manos de una misma familia, el fundador o director general es parte de esta familia por lo tanto la familia toma la mayoría de las decisiones sobre la compañía, la propiedad, control y dirección están bajo el mando total o parcial de un familia. Por ello la importancia y necesidad de investigar a estas unidades empresariales tan importantes en nuestro país, para ver en qué puntos están flaqueando, cuáles son los principales problemas/debilidades que afectan su desarrollo y sostenibilidad, la antigüedad que tienen, etc., para comprender qué acciones pueden desarrollar para disminuir los efectos que conllevan estos inconvenientes, así mismo como lo hicimos en esta investigación, el analizar qué factores son los que mantienen el desarrollo y éxito en las MIPYMES familiares mexicanas.

En relación con el liderazgo empresarial o estratégico, este sigue siendo un factor de desarrollo, éxito y subsistencia relevante en las MIPYMES familiares puesto que de los diversos estudios que se analizaron las que tenían un mayor tiempo de vida eran las empresas que desarrollaban y mantenían un efectivo liderazgo, tenían claros sus objetivos con tiempo y forma, además de que brindaban capacitación constante a sus trabajadores, la mayoría del personal en puestos directivos o estratégicos contaba con estudios profesionales, aparte de que existía un protocolo familiar con un plan de sucesión, sin embargo estas empresas representan la mínima parte del universo total de las MIPYMES familiares, lo cual nos indica que están tomando en serio el trabajo de líder empresarial para poder seguir progresando; no obstante la mayoría de las MIPYMES debe tomarse esta tarea en serio porque es un número muy reducido de organizaciones que realmente lleva

estas acciones a cabo, quizás es por eso que el ciclo de vida de estas entidades es en promedio de 1 a 3 años, un periodo de tiempo muy corto, adicionalmente, los programas de gobierno no han impulsado adecuada y suficientemente a las micro, pequeñas y medianas empresas, por la falta de sinergia entre las instituciones y la burocracia que dificulta el acceder a dichos apoyos; las investigaciones anteriores nos muestran que entre más van creciendo las empresas mayor es su probabilidad de perdurar muchos años.

El liderazgo es importante para lograr una integración multidisciplinaria y para promover la innovación. Un líder debe establecer canales de comunicación efectivos que faciliten la integración de diferentes áreas organizacionales de la empresa. Un beneficio de la comunicación efectiva es que se puede compartir el conocimiento y ayudar a generar sinergia entre diferentes actores de la empresa, lo cual facilita el proceso de la innovación. Los valores compartidos y un buen liderazgo moldean los sistemas de comunicación que favorecen el desarrollo y comercialización de nuevos productos (Kim, Dirks y Cooper, 2009).

Para la empresa familiar es fundamental elaborar un programa de desarrollo que le permita a la familia formarse y capacitarse para los puestos de dirección de la organización y, así lograr el equilibrio ante las metas de la empresa como unidad económica, fuente de empleo y desarrollo profesional para los miembros de la familia, así como patrimonio económico y laboral de las siguientes generaciones (Varela, 2014).

De la misma forma, para poder guiar a un grupo de trabajo ya sea pequeño o grande debe existir comunicación, desde la declaración de la misión, los procesos de planeación estratégica, su alineamiento operacional y las especificaciones de detalle en un sistema de producción o servicio, todo esto se generan a través de conversaciones, así como la evaluación de sus resultados, por eso preferentemente debe existir una comunicación clara, sencilla, directa, donde no deje lugar a dudas o incertidumbres y los colaboradores se sientan con toda la confianza de preguntar si algo no quedó claro o si él o ella lo entendió de cierta forma que no era, a fin de

crear una cultura organizacional en base a la comunicación, donde el recurso principal y más importante es el capital humano, para que los procesos o procedimientos se puedan llevar a cabo de la forma establecida con el fin de cumplir los objetivos planteados.

Igualmente, el análisis de lo que llamamos problemas, la toma de decisiones, los acuerdos entre directivos, la coordinación interdepartamental, la interpretación de las necesidades de los clientes y su operacionalización, ocurren a través de conversaciones y la forma en que las llevamos a cabo puede determinar la efectividad, no sólo de la conversación en sí, sino de las distintas actividades organizacionales. A través de las conversaciones organizacionales, se construyen posibilidades para la acción efectiva, pero también pueden cerrarse. Quiero decir con esto que nuestras habilidades para conversar nos ayudan a construir imágenes de futuros posibles, diseñar y poner en marcha acciones coordinadas para lograr nuestros ideales y objetivos, pero también, pueden determinar el cierre de posibilidades, la construcción de desconfianza, el resentimiento, la resignación, los malentendidos y confusión operacional que afecta la efectividad. La claridad de las metas y de las brechas entre los futuros deseados y la situación actual, determina la disposición de los colaboradores para participar de manera creativa y comprometida. Aunque por otro lado la falta de esta conduce a lo que se conoce como tensión emocional, donde la participación obligada y descomprometida toma lugar. La falta de claridad no permite hacernos cargo de las acciones necesarias y de las consecuencias de estas en la actividad de la organización (Morales, 2019).

Tal vez una de las razones por las que cuesta tanto trabajo mejorar la comunicación en las MIPYMES familiares, podría ser porque los modelos sobre la comunicación pudieran resultar insuficientes para comprender cómo operamos los seres humanos durante el proceso comunicativo. Practicar las habilidades para escuchar, nos permite iniciar un camino firme para esta comprensión, porque no surgen las verdades absolutas, surgen los seres humanos en coordinación y construcción de significados compartidos, además de que se debe comprender, que actualmente vivimos en una sociedad muy diversa, con puntos de vista diferentes, experiencias

únicas de cada persona y al hablar de la sucesión en las MIPYMES familiares, hablamos de un cambio total de paradigmas que muchas veces puede ser aceptado y respaldado o no, por la incertidumbre que esto representa, mucho depende de la nueva forma de guiar y de comunicar la reciente visión en la compañía.

De manera semejante, el diseño de los espacios y la atención a la profundidad necesaria para la conversación e innovación se ven influenciados por los comportamientos de los líderes. Un espacio conversacional o de innovación mal diseñado, puede cerrar posibilidades de participación, de reflexión y de toma de decisiones efectivas. El temor a la crítica o represalias por opiniones que pueden resultar valiosas puede afectar la apertura participativa y reflexiva de una persona o de un grupo y con ello el comportamiento y los resultados de la acción organizacional. El ejercicio del poder a través de actitudes ofensivas, e inclusive de acoso laboral, pueden lograr efectividad en el corto plazo, pero con efectos no previstos que deterioran de manera significativa el compromiso, el clima de la organización y pueden resultar en afectaciones severas a la salud por estrés. Desafortunadamente, estas actitudes son muy apreciadas cuando la efectividad no considera el desarrollo de la organización basado en el desarrollo de las personas (Morales, 2019).

Es por esto que se considera necesario desarrollar una cultura organizacional basada en la comunicación, con un efectivo liderazgo, claro y directo, donde no quede espacio para incertidumbres o inconsistencias, siendo francos desde el principio con todos los colaboradores se pueden evitar muchos conflictos o malos entendidos, además de que todos los participantes de la empresa y de la familia conocerán la situación presente de la organización, es muy importante que no se pierda ni se descuide esta línea de comunicación entre empresa y familia. No es sólo un tema de comunicación, sino de habilidades para crear espacios y momentos de conversación, que permitan identificar oportunidades y abrir posibilidades para la reflexión, el diseño, la innovación y la acción que nos lleve a la efectividad personal y organizacional ya sea en el presente o en un futuro cercano.

Cabe aclarar que actualmente la mayoría de las MIPYMES familiares no está innovando ya sea porque no lo creen necesario, se les hace un gasto fuerte, tiene aversión al riesgo de que no funcione como ellos planean y acaben desperdiciando recursos, pero la pequeña parte de empresas que si lo están haciendo son las que están cambiando al mercado, son las que tienen un mayor crecimiento porque se adaptan a las nuevas necesidades de los consumidores ya sea en productos, servicios, tecnología, formas de pago, nuevas tiendas en línea, nuevas formas de distribuir, nuevas formas de darse a conocer, etc. Todas estas acciones y esfuerzos se realizan en pro del cliente, pues el éxito se obtiene mediante la relación que se establece con él, por eso el liderazgo que se establezca debe estar pensado y enfocado hacia el usuario final, así como la comunicación e innovación empresarial.

Algunos especialistas coinciden en indicar que la innovación empresarial viene dada por cambios en el entorno, mientras que para otros el origen ha de hallarse en el interior de la empresa. Así, mientras que para unos la innovación es arrastrada por las señales del mercado, para otros debe ser empujada por la empresa; para innovar se deberán tener en cuenta tanto las variables del entorno externo como las condiciones internas de la empresa. En síntesis, la generación de la innovación se halla distribuida en diferentes ámbitos tales como las empresas, los clientes, los proveedores, las administraciones, las universidades, etc. (CEEI, 2010).

La innovación empresarial debe ser impulsada permanentemente por las MIPYMES, hacia una dinámica de creatividad, que sea flexible, fluida, variada y original, a la mejora de procesos, añadir características diferentes de algún producto o servicio, desarrollar formas modernas de acercarse a los consumidores, mejorar la forma de comunicación en una empresa, adaptar nuevas formas de capacitación, modernizar las herramientas de trabajo, perfeccionar algún modelo de producción o ventas, etc.; pero sobre todo dichas innovaciones deben ser adaptables al cambio, no deben permanecer estáticas, para que de esta forma se puedan aprovechar de mejor manera los recursos económicos, humanos, como los tecnológicos y operacionales que se han invertido. Los líderes de las empresas deben pensar cómo sobrevivirá su organización ante un cambio tan enorme en la relación del

hombre con la tecnología, ya como lo estamos viviendo actualmente donde la mayoría de los negocios han migrado a la era digital, no queda de otra más que actualizarse y adaptarse al entorno actual para no perecer.

No se trata de tener empleados que solo cumplen el manual de funciones y siguen al pie de la letra las instrucciones que se les dan; se trata de tener empleados que hagan lo que no tienen que hacer según el manual, que creen, que sean líderes, que innoven, que analicen críticamente y que sean capaces de sustentar sus posiciones (Hammer, 2000).

No basta con tener buenas intenciones para que una MIPYME familiar sobreviva o prevalezca, se requiere el uso continuo de herramientas de apoyo, como lo son los cursos y la capacitación, así como la aplicación hábil y competente de conceptos claves como, comunicación, cultura organizacional, colaboración, armonía, desarrollo integral, trabajo en equipo para fomentar el liderazgo en la comunicación, además si es posible desarrollar continuamente innovaciones, ya sea a los procesos, a las operaciones diarias, algún producto o servicio, a la forma de trabajo, etc., el punto es no quedarse estancado e ir avanzando conforme van cambiando los tiempos, para no perecer en el intento de emprender y poder dotar a las siguientes generaciones de un legado familiar.

En esta era de obligatoria modernización para las empresas que aspiran a ser competitivas, en un entorno cada vez más complejo y dinámico, se hace indispensable que las empresas familiares tomen conciencia de su condición de empresa e implementen una cultura llena de espíritu empresarial, de innovación, de capacidad de transformación, que les dé la potencialidad de proyectarse y ser competitivas y sostenibles (Varela, 2014).

Esto requiere por un lado conocer los problemas tanto internos como externos de la empresa, darlos a conocer con el personal; pero también es labor del líder saber discernir la información, para no saturar a los colaboradores, a los integrantes de la familia y a los consejos de información irrelevante que pudiese confundirlos o causar

algún otro conflicto; esto con el fin de obtener diferentes puntos de vista para tener un panorama más amplio y poder brindar diversas soluciones a dichos problemas, ya sea del lado operativo, del lado gerencial o del lado de los recursos, todas y cada una de las áreas de la empresa familiar tienen algo significativo que aportar, hay que buscar soluciones e implementarlas además de supervisarlas para ver si son los resultados esperados o reparar en que parte del proceso se puede hacer una modificación para que el efecto sea el óptimo. De igual manera, se debe generar dentro de la empresa familiar, una cultura que permita afrontar los retos de crecimiento y de supervivencia más allá de la permanencia del administrador, esto incluye el tema de la sucesión familiar ya sea planeada o no.

Cuando el dueño, fundador o líder de la empresa se retira puede tomar el papel de innovador, ya que viendo el negocio desde afuera es probable que tenga un mejor panorama que estando absorto en la organización; el retirarse no significa abandonar si no dar paso a las siguientes generaciones, aconsejando y guiando desde una nueva perspectiva, además no solo heredará el negocio, sino sucederá un tipo de liderazgo, la forma de comunicarse en la compañía familiar, una cultura y forma de trabajo implementada en su tiempo, lo que ayudara a moldear y orientar al nuevo líder.

Indudablemente, la empresa familiar en su desarrollo y en sus fases se enfrenta a diversos dilemas administrativos y, por ello, debe estar adecuando sus estructuras de gobierno de forma tal que se garantice el desarrollo adecuado de la empresa, su permanencia en el tiempo y, simultáneamente, logre mantener a la familia en el logro de sus ideales y de sus valores culturales (Varela, 2014).

Actualmente se compete por valor, tanto para los clientes, como para los trabajadores, colaboradores y en el caso de las empresas familiares, para la familia, de ahí la importancia de tener un ambiente laboral óptimo con una cultura empresarial donde exista una comunicación efectiva, tanto con los colaboradores en línea horizontal como en línea vertical, donde existan o se creen espacios seguros para conversar e innovar, en el que pueda surgir la creatividad y se

reconozca el esfuerzo individual y en equipo, ya que hoy en día las personas al trabajar también buscan su desarrollo personal en las organizaciones, esto permite el cumplimiento de los objetivos tanto de la organización como los objetivos de cada uno ya sea en lo laboral, teniendo crecimiento en la empresa, liderando o motivando, creando carrera en una determinada área, capacitándose constantemente, obteniendo experiencia, etc. En el aspecto de innovación, se podría ubicar a un grupo de trabajo motivado para la implementación de mejoras a la organización, como la creación de productos/servicios que beneficien y mejoren la calidad de vida de los consumidores, y esto a su vez beneficie a la organización, dándose a conocer y expandiendo sus horizontes. El tiempo actual da para enfocarse en un mercado global ya no estancarse en el local o regional, porque su contexto sociocultural así se los permite. El líder de la MIPYME familiar debe creer en las capacidades que se tiene como empresa y como familia en la toma de decisiones, para poder prevenir, asumir y mitigar los mayores peligros posibles, debe tomar decisiones, pero sobre todo debe asumir el riesgo de las consecuencias de estas.

El reto en las MIPYMES familiares es mantener el desarrollo de la empresa y la armonía familiar, de la mano de un eficiente liderazgo, con una amplia comunicación efectiva y constante innovación, esta terna les da elementos suficientes para poder subsistir e irse transformando y creciendo a través del tiempo.

En cuanto a los valores en la empresa familiar, estos les dan un sentido de orgullo y de pertenencia a los miembros de la familia en la empresa. Hoy en día las MIPYMES familiares buscan contribuir con el desarrollo de la sociedad, están empezando a desarrollar fines filantrópicos y cuentan con la ventaja de tener el capital social, intelectual, humano y relacional para cumplir con estos objetivos, quizás solo les hace falta el crear y aplicar estrategias sólidas que se puedan emplear a la situación particular de cada MIPYME familiar. Por el contrario, cuentan con diversas desventajas como lo son la falta de planeación, el nivel de informalidad que existe en el país, el acceso restringido al financiamiento y muchas veces la cultura opuesta al cambio, que se ve reflejada en el problema de la falta de planeación en la sucesión familiar, el cual dicho de paso es un tema internacional.

## CONCLUSIONES

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, las MIPYMES en su mayoría conformada por empresas familiares, representan el mayor porcentaje de empresas en el país, además de que brindan alrededor de un 70% del total de empleo que se ofrece en México, por ello es de suma importancia estudiarlas, comprenderlas y analizarlas dado el valor que tienen y dan al entorno social y económico. El principal problema que se tuvo para la realización de esta investigación es que no existe suficiente información sobre las empresas familiares en México, quizás porque es un campo de estudio muy grande, diverso y variado, por ello la limitante de tener información sobre estas entidades, además de que muchas MIPYMES no le toman importancia a dichas investigaciones, o no tienen el tiempo suficiente de atenderlos por la carga de trabajo que llevan, ya que muchas veces en estos organismos el número de personas que labora es muy reducido.

Esta investigación se desarrolló como un estudio descriptivo ya que la finalidad que se tenía era descubrir el impacto que tiene el liderazgo en la comunicación en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar, así como la relación que tiene la innovación empresarial con su crecimiento y desarrollo, esto con el fin de determinar los factores que concurren en la mayoría de las PYMES mexicanas exitosas.

El objetivo general de la investigación fue el profundizar el impacto que tiene el liderazgo en la comunicación en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar, así como la relación que tiene la innovación empresarial con su crecimiento y desarrollo. La pregunta guía fue ¿cuál es el impacto que tiene el liderazgo en la comunicación en el desarrollo y sostenibilidad de las PYMES mexicanas que son transferidas por sucesión familiar, así como la relación que tiene la innovación empresarial con su crecimiento y desarrollo?; y la hipótesis que desde el inicio se planteó fue que los mecanismos de sucesión familiar dificultan la óptima aplicación del liderazgo en la comunicación y la innovación empresarial en las PYMES mexicanas.

Cabe aclarar que primeramente la investigación se realizaría sobre las PYMES mexicanas pero dado que existe un mayor número de microempresas dentro de la categoría PYMES se decidió hacer más grande el concepto y utilizarlo como MIPYMES, donde ya están incluidas las micro, pequeñas y medianas empresas.

Al respecto se concluye que el liderazgo es un factor determinante para la continuidad y sucesión de las MIPYMES familiares porque si desde la creación de la empresa no se tiene clara la visión, misión, valores y objetivos se recorrerá el camino sin un rumbo, lo que ocasionara conflictos tanto internos como externos, pues no habrá seguridad y confianza de nada, en este punto es donde, de igual forma se deduce que la comunicación es otro factor determinante para la continuidad y sucesión de las MIPYMES familiares, ya que sin comunicación efectiva se obstaculiza el abrir espacios de diálogo y negociación en la MIPYME familiar. Estos dos factores comúnmente van de la mano, pues con un óptimo liderazgo en la comunicación, se podrán evitar conflictos tanto dentro como fuera de la entidad, cabe aclarar que los conflictos no son malos ni dañinos para la empresa, lo que la afecta es el no saber cómo enfrentarlos o resolverlos, pues muchas veces por esa falta de acción o desconocimiento, las MIPYMES familiares prefieren disolver o liquidar la entidad para terminar con los conflictos y no seguir desgastando las relaciones familiares. Por ello se deben establecer canales para lograr una comunicación efectiva, transparente, clara y responsable con mecanismos para asumir situaciones de conflicto y negociación, además de fomentar la educación y el desarrollo de las habilidades de liderazgo y de dirección tanto en la familia como en la empresa.

Por lo tanto, se determina que la hipótesis si se cumple, ya que los mecanismos de sucesión familiar dificultan la óptima aplicación del liderazgo en la comunicación y la innovación empresarial en las PYMES mexicanas, esto debido a que solo un porcentaje bajo de MIPYMES familiares, toman en serio la sucesión familiar. Existe una mínima planificación de esta, desde la creación de la entidad, la actualización es mínima, además de que se van tomando decisiones en el momento y conforme las circunstancias.

La mayoría de las MIPYMES que no cuentan con un protocolo familiar (el cual está encaminado a ofrecer estabilidad a la relación empresa-familia al definir las reglas del juego, lo que permite una mejor organización de ambas partes con el fin de mejorar el desarrollo de las futuras generaciones), es debido a la falta de conocimiento sobre este tema, no lo consideran necesario, está apenas en proceso de elaboración o no lo tienen, pero están pensando en realizarlo. Esto nos deja ver que el liderazgo, la comunicación y la innovación empresarial son factores determinantes en la supervivencia y éxito de las MIPYMES familiares mexicanas, ya que si falta alguno de estos factores merma el crecimiento y desarrollo de esta.

Las organizaciones requieren de un grupo de dirección eficaz para desarrollar estrategias viables que contribuyan a su crecimiento y consolidación, dando respuesta oportuna ante las exigencias de un mercado cambiante, globalizado y competitivo. En el caso particular de la empresa familiar, es necesario desarrollar habilidades que les permitan identificar y resolver situaciones específicas de esta, identificando sus ventajas y desventajas, para aprovechar de la mejor manera las primeras y tratar de atenuar las segundas, para que no se conviertan en un problema o conflicto más adelante.

Falta en muchas MIPYMES la participación activa de la familia sobre cuestiones estratégicas de la empresa se carece de una visión conjunta entre familia y empresa, lo cual dificulta una adecuada toma de decisiones y el poder establecer acuerdos que reflejen la voluntad familiar respecto a la situación futura de la familia y de la empresa, por ello el liderazgo adecuado y efectivo a las necesidades de la familia y de la empresa es un punto crucial para su desarrollo y supervivencia. Actualmente se puede observar con los líderes que están en las MIPYMES familiares, son de la generación X (1965) hacia arriba que existe una tendencia a mantener un liderazgo único más que uno compartido, pero las disposiciones que marcan hoy en día al mercado, hablan de información compartida, comunicación tanto vertical como horizontal, estar enlazados en diversas plataformas para anunciarse, darse a conocer y sobre todo emigrar al universo digital, porque tener una presencia digital es una necesidad en la actualidad, donde la información

preferentemente debe ser conocida por los colaboradores según sus puestos y funciones, esto para mejorar los procesos y dar respuestas más eficazmente, ya que cada trabajador tiene distintas ideas, experiencias, conocimientos que aportar a la resolución de problemas, de igual forma se deben brindar espacios conversacionales seguros donde no se limite la creatividad y las nuevas ideas.

Para futuras investigaciones en este tema, se podría analizar, si el sucesor al llegar al puesto más alto en la toma de decisiones mantendrá durante todo su legado un liderazgo colaborativo y participativo o en algún momento caerá en un liderazgo autócrata, donde solo él tome las decisiones sin consultar a nadie y cuáles son los factores que influyen o lo alejan de esta situación.

En un sistema como lo es la empresa familiar, conviven más subsistemas como lo es la familia, empresa y propiedad, por eso se deben crear, mantener y supervisar herramientas que mantengan la armonía tanto familiar como empresarial, como lo es el protocolo familiar que es un documento que enuncia, en forma clara, los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa, este documento aunque es de mucha relevancia y apoyo, es ignorado por las mayoría de las MIPYMES mexicanas porque al parecer no consideran relevante contar con un instrumento para la mediación de conflictos debido al desconocimiento del protocolo familiar y su gran utilidad para evitar problemas, además dicho documento debe contener, el plan de sucesión de la empresa familiar el cual debe ser conocido primero por los familiares y, luego, por socios, empleados y otras entidades que tienen relación directa con la compañía. La relación familiar tiene un papel importante frente al desarrollo del proceso de sucesión. La comunicación que exista entre el propietario, fundador o líder y el sucesor, así como el desarrollo del sucesor y su vinculación a la empresa son piezas claves en dicho proceso, además de que este procedimiento es vital para la continuidad y supervivencia de la MIPYME familiar.

El plan de sucesión debe indicar cómo se va reduciendo la participación del líder empresarial, es un plan que está diseñado antes de alguna eventualidad, en el cual

el líder puede seguir participando en la toma de decisiones, nos muestra cómo se van extendiendo las responsabilidades del sucesor a través del entrenamiento. También debe contemplar el proceso de desarrollo del equipo que va a trabajar con el nuevo líder. El contar con un plan de sucesión en la empresa suele ser vital para la continuidad de la misma, ya que si no se tiene un curso de acción que seguir, será más difícil desarrollar un óptimo y eficiente liderazgo, para la toma de decisiones, establecimiento de metas y objetivos, guía de los colaboradores, negociaciones, además de que no se tendrá conocimiento y actualización del entorno, esto a su vez dificultará la comunicación y el ambiente laboral en toda la organización, pues no se conocerá el rumbo a seguir y habrá dudas e incertidumbre en la empresa. Establecer por escrito lineamientos de acción claros permite a la MIPYME familiar mantener una buena relación y convivencia familiar, y a la vez conservar una empresa consolidada y rentable.

Otro punto a destacar en las MIPYMES familiares es la falta de órganos de gobierno a nivel empresarial (Consejo ejecutivo, Junta directiva) y familiar (Reuniones de familia, Consejo de familia) para fortalecer la toma de decisiones y al grupo directivo, además de que estas entidades no se auxilian de los asesores externos para que les produzcan recomendaciones, hagan sugerencias o actúen como mediadores sobre temas particulares de manera neutral, esto por la falta de recursos o el desconocimiento que tienen sobre este tema.

Con respecto a la innovación se encontró que aún son pocas las MIPYMES familiares que innovan dado que muchas de ellas no lo consideran importante, relevante, o consideran que si no se obtienen los resultados esperados será una pérdida para la entidad, además de que no cuentan con los recursos financieros, humanos o materiales para hacerlo, algunas otras determinan que no tienen tiempo para ello, porque son muy pocas personas las que laboran en la entidad, sin embargo durante esta investigación, con los estudios de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) del INEGI y la Radiografía de la empresa familiar en México de San Martín y Durán, se encontró que las empresas que innovan ya sea en productos,

servicios, formas de vender, cobrar, acercarse al público objetivo, darse a conocer, en procesos, capacitaciones, etc., logran aumentar sus ventas y utilidades en un menor tiempo que las que no lo hacen, además de que consiguen mantener un desarrollo y sostenibilidad, existe una mayor probabilidad de que la empresa pase a la siguiente generación.

Quizás para futuras investigaciones se podría analizar a profundidad porque la decidía de las MIPYMES a innovar, que factores son los que limitan o alejan a las MIPYMES de este proceso, además de que si se podría implementar alguna estrategia o programa para incentivar, motivar y apoyar a estas entidades familiares a innovar, ya que estas empresas son el corazón de nuestro país, y hoy en día padecen diversas situaciones que complican su continuidad, como lo son las presiones del mercado mundial, el crecimiento de las grandes multinacionales, la falta de armonía familiar, el aumento de la competencia, el mercado informal, los deseos o intereses particulares de algún miembro de la familia, las carencias administrativas, la presión sobre los precios, las dificultades de acceso al financiamiento y las altas tasas de interés, el fuerte compromiso que se está teniendo con el medio ambiente, las normas regulatorias y las cargas fiscales, entre otras tantas que debilitan su desarrollo y limitan su sobrevivencia.

Observamos también que la innovación se toma como un punto relevante a partir de la generación Y o millenials pero el liderazgo tiene mayor importancia sobre la generación X, esto influye en la forma de dirigir a la empresa familiar, pero si se complementaran podría existir un equilibrio entre ambas partes para tomar lo mejor de cada variable y aplicarlo en la entidad, nuevamente la comunicación es la base, además de tener en cuenta la importancia de conocer los diferentes tipos de generaciones que existen en la empresa familiar, tanto del que la está dirigiendo, como de los que trabajan en ella y de quien será el sucesor. De la misma forma cuando el dueño, fundador o líder de la empresa se retira, puede tomar un papel de innovador ya que viendo el negocio desde afuera es probable que tenga un panorama más amplio e imparcial que estando totalmente absorto en la entidad. El decir retirarse no significa abandonar sino dar paso a las siguientes generaciones

aconsejando y guiando desde una perspectiva neutra, heredando además del negocio familiar un modelo de liderazgo, tipo de comunicación, una forma de cultura y de trabajo que ayudara a moldear y guiar al nuevo líder. Es considerada como condición de éxito para el proceso de sucesión la desvinculación progresiva del fundador con base en la confianza y buena comunicación con el sucesor.

Se contempló a lo largo de esta investigación que las redes de apoyo de las MIPYMES familiares son un factor clave, es decir, la existencia de un ambiente de confianza favorable para tejer redes de contacto con otros actores clave (empresarios, instituciones, universidades, inversores, etc.), da seguridad y certeza a la entidad. Algunos autores señalan que las redes informales (amigos, familiares, otros empresarios) son más efectivas que las formales (bancos, instituciones, abogados) para el desarrollo del negocio. De la misma forma se podría suponer que el gobierno brinda apoyos a las MIPYMES familiares para fomentar su desarrollo y crecimiento, pero existe un gran problema que imposibilita esto, la falta de información y comunicación para conocer los diversos programas de apoyo a estas entidades, además de que no existe congruencia entre las diferentes entidades gubernamentales que dan estos apoyos, asimismo, muchas veces hacen que estos procesos sean difíciles y tardados lo que desanima a los pequeños empresarios a continuar estos procedimientos, y prefieren buscar otro tipo de apoyos.

El entorno familiar es decisivo en la continuidad de las MIPYMES familiares debido a que aspectos como los valores, deseos e intereses particulares, patrones de conducta e interacción de los miembros, así como, el lograr una comunicación efectiva, la apertura ante el manejo de la información según las funciones y responsabilidades del colaborador, actitudes más dispuestas y seguras a la negociación, trabajo participativo y colaborativo, además de la delegación de funciones y la disposición a la resolución de conflictos, surgen primordialmente en el entorno familiar, para poderse trasladar al entorno empresarial, un tema no debe estar peleado con el otro, pero se debe aprender a gestionar los problemas y situaciones de cada aspecto cuando estén en dicho entorno y no mezclar los problemas familiares con los empresariales, ya que los aspectos mencionados

anteriormente son relevantes para la convivencia familiar, continuidad y sucesión de las MIPYMES familiares a las siguientes generaciones. Así mismo es relevante el compromiso e interés que tengan con la MIPYME familiar las siguientes generaciones, porque como se vio a lo largo de la investigación, en México la mayoría de MIPYMES familiares tienen más de un posible sucesor.

Para que el sucesor de la MIPYME familiar pueda continuar y mejorar el legado debe contar con una amplia capacitación y entrenamiento, experiencia profesional en otras empresas, debe contar con un grado de formación profesional, habilidades y competencias en diferentes áreas a nivel empresarial; como lo vimos en la investigación está creciendo el número de MIPYMES familiares que tienen la necesidad de impulsar una mayor profesionalización en la conducción de estas empresas. Es importante para el propietario-fundador que el sucesor comparta sus valores de familia y demuestre un interés genuino en el negocio familiar.

En la mayoría de las MIPYMES familiares, la sucesión no se plantea formalmente, son pocas las que han emprendido acciones concretas frente a este proceso, por lo tanto, la falta de planeación y de protocolos es una de las principales dificultades para lograr una adecuada sucesión familiar. Esto dificulta de igual manera el heredar un tipo de liderazgo, una forma de mantener la comunicación en la empresa, el conservar la visión y objetivos planteados principalmente por el fundador o líder anterior, la cultura organizacional con los valores, etc. El no contar con un protocolo familiar y un plan de sucesión dificulta desde la raíz la llegada y el accionar del nuevo líder, ya que los colaboradores sienten incertidumbre al no tener nada establecido o concreto, no tienen ninguna línea de acción a seguir, más que las que van improvisándose.

En definitiva se puede considerar que la falta de conocimiento y planeación de los mecanismos de sucesión, como lo son el protocolo familiar y el plan de sucesión dificulta la óptima aplicación de un efectivo liderazgo en la comunicación y la innovación empresarial en las MIPYMES familiares mexicanas, esto debido a que cuando se cambia de un liderazgo a otro, ya sea por decisión propia o no, existe en

la empresa un periodo de tiempo de incertidumbre, los colaboradores no saben a qué se enfrentan con un cambio tan fuerte y sin previo aviso, es posible que en este proceso, tales entidades se enfrenten a conflictos tanto familiares, por desacuerdos en el por qué y bajo qué supuestos o políticas fue elegido como sucesor el que quedo designado a ese puesto, los límites de la participación activa de los familiares políticos, el entorno familiar que se desarrollara, a nivel empresarial implica en la falta de recursos ya sean económicos, humanos o materiales, la falta de esclarecimiento de las acciones que fueron realizadas en el mando del líder anterior y que repercute en la situación actual de la empresa, la toma de decisiones, la nueva planeación estratégica, etc. Los liderazgos que más sepan anticiparse, adaptarse y cambiar con agilidad ante los nuevos retos, tendrán más éxito.

Si la MIPYME familiar pretende llegar a las siguientes generaciones, tendrá que hacer un esfuerzo colaborativo, con una visión holística de todos los factores que intervienen, tanto en el aspecto familiar, como el empresarial y el de propiedad, ya que cada uno de ellos es relevante para el desarrollo y subsistencia de la entidad, lograr preservar un patrimonio y legado familiar es un compromiso de todos los integrantes de la familia. Por ello es necesario realizar una planeación estratégica del proceso de sucesión para realizar todas las modificaciones que en el orden práctico sean necesarias para garantizar la continuidad de la empresa, esta planeación debe contemplar las necesidades de la dirección con visión hacia el futuro. La innovación nunca debe quedar fuera ni debe ser tratada como una opción porque es la base de la actualidad, innovarse o morir, básicamente, organización que no logra innovar está condenada a desaparecer. Se debe considerar la sucesión como un proceso que se planea a través del tiempo con diversas acciones concretas que involucre a todos los participantes tanto de la familia como de la empresa.

La metodología utilizada si bien genera evidencia para la comprobación de las hipótesis planteadas en el marco de referencia no permite realizar inferencias para la generalización de los resultados.

Para continuar con la línea de investigación de las MIPYMES familiares en México se podría indagar si el entorno tanto interno como externo influye en el desconocimiento de los mecanismos de sucesión, esto cómo repercute en el desarrollo y supervivencia de dichas entidades, analizar si esto impacta en el ciclo de vida de estas organizaciones y si la aplicación de mecanismos de sucesión afecta la antigüedad. Así mismo plantear, qué acciones o estrategias se pueden llevar a cabo para fomentar y aumentar la continuidad de las MIPYMES familiares, además de qué mecanismos o métodos se podrían aplicar, para en la medida de lo posible se eviten las liquidaciones o disoluciones por conflictos internos. Dada la importancia que tienen estas entidades en nuestro país, porque representan la mayor parte de empresas mexicanas, brindan empleo a millones de mexicanos y tienen una gran aportación al PIB nacional, es de relevancia seguirlas investigando, comprendiendo, analizando y apoyando para que aumente el número de estas entidades, en lugar de reducirse.

Fomentar la empresarialidad en nuestro país debe ser una tarea constante y permanente, pues esto a su vez nos ayudara a seguir creciendo y desarrollándonos como nación.

## REFERENCIAS

- Adela De Castro. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Andrade G., & Marín L., (2009), *Desarrollo de modelos de la economía estratégica para las PYMES mexicanas*, México.
- Angelelli, P., & Llisterri, J. (2003), *El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/EI-BID-y-la-promoci%C3%B3n-de-la-empresarialidad-Lecciones-aprendidas-y-recomendaciones-para-nuevos-programas.pdf>
- Añez, S., Hernández, R., Silvestri, K., Cobis, J. (2007). *Los sistemas de información como elemento estratégico de la formación gerencial*. *Negotium*, 5-20.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005, agosto). *Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz*. *Contaduría y Administración*, 216, 35-69.
- Arana, D., (enero 31, 2018), *PYMES mexicanas, un panorama para 2018*, en: <https://www.forbes.com.mx/PYMES-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Argyris, C. (2002). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México: Oxford University Press.
- Berg, L., (2000), *Los sucesores en la empresa familiar, cómo planificar para la continuidad*, Granica, Barcelona.
- Bind ERP., *Un vistazo al panorama general de las PYMES en México* en: <https://blog.bind.com.mx/un-vistazo-al-panorama-general-de-las-PYMES-en-mexico>
- Bohm, D. (2001). *Sobre el diálogo*. Barcelona: Kairós.
- Bohm, D. (2003). *Sobre la creatividad*. Barcelona: Kairós.
- Borghino, M. (2018). *Disrupción más allá de la innovación*. Ed. Grijalbo. México.

- Bork, D., (1997), *Cómo trabajar con la empresa familiar*. Editorial Granica. Barcelona.
- Brown, J. & Issacs, D. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI), (2010), *Manuales Prácticos de la PYME, Innovación empresarial*. CEEI Galicia. S.A. Santiago de Compostela. España.
- DOBLIN, (2005). *Ten types of innovation*, en: [https://doblin.com/dist/images/uploads/Doblin\\_TenTypesBrochure\\_Web.pdf](https://doblin.com/dist/images/uploads/Doblin_TenTypesBrochure_Web.pdf)
- Drucker, P. (1996). *La innovación y el empresario innovador*, Editorial Norma, Cali.
- Drucker, P. (1998). *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins Publishers Inc., United States, New York.
- Drucker, P. F. (1998). *The discipline of innovation*. Harvard Business Review, 76(6), 149-157.
- Durán, J. A., y San Martín, J. M., (2019). *Evolución de la planeación estratégica en la empresa familiar en México*. Panorama de la Administración en México, UDLAP, México, Puebla.
- Durán, J. A., y San Martín, J. M., (septiembre-diciembre 2013). *Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial*. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, RECAI, 5, 21-54.
- Echeverría, R. (2007). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Gránica.
- Echeverría, R. (2009). *El observador y su mundo*. Buenos Aires: Gránica.
- El Financiero (2015). *Los 5 líderes más admirados*. En línea. Obtenido el 9 de enero de 2016 desde: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/los-lideres-mas-admirados.html>
- Espinosa, G., Lugardo M. y Sauza B. (2019). *Empresa en busca de la competitividad mediante el modelo nacional de gestión de la tecnología e innovación*. Innovación

tecnológica en las PYMES, Red Iberoamericana de Academias de Investigación A. C.

Fernández, J. A. (2014). *Las cinco claves del «diablo» para alcanzar el éxito*. En línea. Obtenido el 9 de enero de 2016 desde: [http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/Femsa-exito-tec\\_de\\_monterrey-li-deres\\_del\\_manana-fernandez\\_carbajal\\_0\\_377962412.html](http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/Femsa-exito-tec_de_monterrey-li-deres_del_manana-fernandez_carbajal_0_377962412.html)

Fried, D. (1995). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Argentina: Paidós.

Gallo, M. A., (1997), *La empresa familiar*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Barcelona.

Glasser, J. (2014). *Conversational Intelligence*. Massachusetts: Bibliomotion.

Gutiérrez, I. O., (2019). *Gestión de talento en México*. Panorama de la Administración en México, UDLAP, México, Puebla.

Hammer, G., (2000). *Liderando la revolución*. Editorial Norma.

Handler, W. C., (1989). *The Family Venture*. The Entrepreneurial Mind. Brick House Publishing Company. Massachusetts.

Hernández, A. (2008). *Invierta en tecnología, clave de éxito para las PYMES*. Pyme Adminístrate Hoy. 171. Pp. 21-22.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hoshino, T. (2005). *Executive managers in large Mexican family business*. Discussion Paper No. 40. Chiba. Institute of Developing Economies.

Hoy F., (2011). *Caja de herramientas para el gobierno corporativo en las grandes empresas familiares*. Desarrollo, Innovación y Cultura empresarial. Ed. Rodrigo Varela. Universidad ICESI. Cali.

Hughes, R. L., (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (5a. ed.), McGraw-Hill Interamericana.

- Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (IILSEN), (2002), *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Secretaria de Economía (SE) y Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico, A.C. (AMSDE). (2019), *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2018)*, INEGI en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Issacs, W. (1999). *Dialogue: The art of thinking together*. Nueva York: Currency and Doubleday.
- Jackson, M. (2005). *Pensamiento de sistemas: Holismo creativo para gerentes*. Perú: Systems Trans.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Debate.
- Kantis, H., Federico, J. & Magendzo, A. (2016). *Condiciones sistémicas e institucionalidad para el emprendimiento y la innovación*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Masahiko, I. & Masahiko, K. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs for Managements*. Free Press.
- Léyva, A., Cavazos J., & Espejel J., (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las PYMES*. Contaduría y Administración, 63 (3), 1-21.
- Lladó D., & Sánchez L., (2013). *Microempresa en México, una mirada local en Sociedad Estado y Territorio*. Vol. 2 N° 1 (3) enero – junio. pp. 33 – 55.
- López, G., Maldonado, G., Pinzón, S. & García, R., (2016, marzo 26). *Colaboración y actividades de innovación en PYMES*. Contaduría y Administración. 61, 568-581.

- Lozano, M., (1992). *Descubramos nuestras empresas familiares latinoamericanas*. VI° Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. Bogotá.
- Lozano, M., (enero-marzo de 2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Estudios gerenciales No 74. Universidad ICESI. Cali.
- Maturana, H., (2014). *Ontología da Realidade*. Sao Paulo: UFMG.
- Mintzberg, H., (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review, Jan.-Feb., 107-114.
- Montiel, H., (2019). *Liderazgo y emprendimiento estratégico en México*. Panorama de la Administración en México. UDLAP. México. Puebla.
- Morales, M. A., (2019). *Habilidades conversacionales y la efectividad del liderazgo en México*. Panorama de la Administración en México, UDLAP, México, Puebla.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P., (1990). *Megatrends 2000*. William Morrow and Company Inc. Nueva York. 1990.
- Pereira, C., (2019, julio-diciembre). *Actualidad de la gestión empresarial en las PYMES*. Apuntes Contables, N° 24, 39-53.
- Portafolio, (mayo de 2000). *Empresa de familia*. Diario colombiano.
- Poza, E. J. y Daugherty, M. S., (2013). *Family Business*, 4th Edition. Cengage Learning.
- PWC, (2013). *Breakthrough innovation and growth*. en: <https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/achieving-business-growth.pdf>
- Ready, D.A y Conger, J.A (2007). *Make your company a talent factory*. Harvard Business Review, 85(6), 69-77.
- Ríos, M., Tellez, M. & Ferrer, J. (2010, enero 27). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las PYMES*. Contaduría y Administración, 231, 103-125.
- Rodeiro Pazos, D., & López Penabad, M. C. (2007). *The innovation as a crucial factor for enhancing SME's competitiveness: An empirical approach*. [La innovación como

- factor clave en la competitividad empresarial: Un estudio empírico en PYMES].* Revista Galega De Economía, 16(2) Retrieved from www.scopus.com
- Roncancio, G., (30 de noviembre de 2018). *¿Qué son los indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven? Pensemos.*
- Rueda-Barrios, G., González-Bueno, J., Rodenes, M., & Moncaleano, G. (2018). *Organizational culture and its influence on the results of innovation in small and medium-sized. [La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas].* Espacios, 39(42) Retrieved from www.scopus.com
- San Martín, J. M. y Duran, J. A. (2012). *Relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange.* Journal of Family Business Strategy, 3(2), 106-117.
- San Martín, J. & Duran, J., (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México.* Universidad de las Américas Puebla (UDLAP).
- Scharmer, O. (2015). *Teoría U: Liderar desde el futuro.* Barcelona: Eleftheria.
- Senado de la República; Instituto de Ingeniería de la UNAM; Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey; Convocados por la Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, (1998). *Talleres para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa.* México.
- Serna, G. H. y Suárez, O. E., (2005). *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento.* Temis, Bogotá.
- Taxis, M., Urquidy, M. & Aguilar J. (2016, marzo 27). *Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia.* Contaduría y Administración, 61, 551-567.
- Timmons, J. y Spinelli, S., (2004). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century.* McGraw Hill Irwin. Boston.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad.* Pearson Educación de México, México, D.F

- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R. y Wu, J. B. (2006). *Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture*. *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.
- Varela, R. (2014). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (4ª. ed.), Pearson.
- Vélez, O., Beltrán, J., López, J., & Arias, F. (2019). *Business association and ambidestro leadership as generators of innovation. [Asociatividad empresarial y liderazgo ambidestro como generadores de innovación]* *Revista De Ciencias Sociales*, 25(2), 51-72. Retrieved from [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
- Vence, X. (1995). *Economía de la innovación y del cambio tecnológico*. (1ª. ed.), Siglo Veintiuno.
- Verderber, R., y Verderber, K. (2011). *Comunícate*. Cengage. México.
- Yankelovich, D. (1999). *The magic of dialogue*. Simon and Schuster. Nueva York.