

# XIV

## ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá  
del 21 al 24 de Octubre de 2014



**La planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa familiar**

# La planeación estratégica y su efecto en la permanencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa familiar

Área Temática:  
Administración

Sub área temática:  
Gestión de empresas

Autor:

*M.A. Zulema Córdova Ruiz*

*M.A. Sósima Carrillo*

*Dra. Ana Cecilia Bustamante Valenzuela*

Universidad Autónoma de Baja California -  
Facultad de Ciencias Administrativas

Río Nuevo y Eje Central S/N  
Zona Río Nuevo, Mexicali C.P. 21330  
Teléfono: (52) 686 5823377  
zulema.cordova@uabc.edu.mx  
sosima@uabc.edu.mx

## RESUMEN

---

Se realizó una investigación descriptiva transversal no experimental, enfocada en las pequeñas y mediana empresas (PYMES) familiares en Mexicali, Baja California; considerado un segmento con un amplio potencial capaz de confrontar algunos problemas pero a la vez que se caracteriza por conformar el sector más importante por su participación en la actividad económica y su capacidad para generar empleo, teniendo un impacto en el desarrollo de México, con un enfoque en las empresas familiares siendo estas quienes que por sus características deben generar sus propios medios de subsistencia, por lo que deben desarrollar e implementar herramientas necesarias para conseguir ser competitivas aprovechando las oportunidades que los nuevos mercados les ofrecen, con el objetivo de determinar si entre los factores de cierre y falta de consolidación de este tipo de empresas, se encuentra la carencia de implementación de la planeación estratégica. El instrumento de medición que se aplicó fue un cuestionario con un Alfa de Cronbach de 0.857 a una muestra de 90 empresas, la información obtenida se procesó y analizó estadísticamente. Los resultados muestran que dentro del sector PYME tipo familiar en la localidad se tiene una marcada resistencia a invertir tiempo y esfuerzo a la realización del diseño de la planeación estratégica, sin embargo se deben realizar acciones que les ayude a sacar adelante la operación y lograr su permanencia por periodos más amplios, logrando así su prosperidad y consolidación.

Palabras clave: Planeación estratégica, estrategia, PYMES familiar.

## I. ANTECEDENTES

Las Empresas familiares representan un papel estratégico en el desarrollo económico de los países, tanto en los desarrollados como en los que se encuentran en vías de desarrollo, lo que las convierte en parte fundamental para el buen funcionamiento de las economías, derivado de esto se ha mostrado un interés en el estudio de las mismas por su innegable papel dentro de la generación de recursos para las naciones, Handler (1994) considera que las empresas familiares han sido poco estudiadas, ya que su estudio inicia en 1971, aumentando significativamente durante los últimos años de la década de los 90's, consolidándose como campo de estudio a partir del nuevo milenio.

En la actualidad no se ofrece un panorama atractivo para el crecimiento tangible de las empresas y esto es derivado de las condiciones jurídicas, tecnológicas y laborales presentes que rigen nuestro mercado nacional. Para nuestro país México, las empresas familiares representan el 90% de la planta productiva, esto según Kajihara (2009), sin embargo tenemos la posibilidad de que nuestra economía pueda crecer, con plena seguridad, a través de las PYMES, en virtud de que representan una oportunidad para reducir los niveles de desempleo. Además su éxito no reside en las características singulares de cada pequeña o mediana empresa, radica en la cantidad de PYMES existentes en los mercados. Las cuales en su conjunto, contribuyen al crecimiento del Producto Interno Bruto de cualquier país con un aporte mayor que el registrado por las corporaciones o empresas grandes.

En México el camino comenzó a ser impulsado en año 2002 con la creación de la subsecretaría de la pequeña y mediana empresa (DiarioPyme, 2008) dependiente de la Secretaría de Economía y que tiene como tarea principal diseñar, fomentar y promover herramientas y programas para el desarrollo, consolidación y creación de la micro, pequeña y mediana empresa. Por otra parte es relevante señalar que la empresa familiar no debe ser considerada como sinónimo de PYME, ya que puede haber grandes, medianas, pequeñas y micro empresas de corte familiar. Sin embargo dado que la mayoría de las empresas establecidas en el país son las que se encajonan dentro del segmento MIPYME, es mucho más alta la probabilidad de que estas sean sujetas de estudio.

El plan implementado por el país a fin de lograr el desarrollo y consolidación del sector PYMES, está basado en cinco pilares y objetivos los cuales son: manejar la economía de forma transparente, mejorar la competitividad global del país, promover una forma de desarrollo participativo, asegurar un desarrollo armonioso y crear las condiciones propias para un desarrollo sustentable del país (DiarioPyme, 2008).

La política pública del país orientada a las PYMES y dirigida por la Subsecretaría PYME, no se basa solo en el otorgamiento de crédito o de financiamientos a las empresas, va más allá de esta actividad, ya que se busca implementar acciones para detectar a las empresas que requieran atención diferenciada, en función no solo de su tamaño y sector, si no en base a sus objetivos, estrategias y a la propia capacidad de la empresa.

## II. JUSTIFICACIÓN

El libre comercio, las eliminaciones de políticas proteccionistas, la liberalización y la inestabilidad de los mercados financieros son cuestiones que afectan e intervienen en el desarrollo económico de México. Con el desarrollo y globalización se considera que el futuro de nuestro país depende en gran medida de la capacidad para transformar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en empresas competitivas, esto lo debemos entender como la capacidad de producir o bien de ofrecer un servicio que sea competitivo con cualquier producto o servicio que ofrezcan los mejores competidores del mundo.

Las PYMES participan en estos fenómenos, como resultado de la globalización y apertura económica que han experimentado la mayoría de los países; todo esto obliga a las empresas a cambiar sus esquemas de trabajo, a buscar nuevas formas de producción, subcontratación y asociación, que les permita mayor flexibilidad y competitividad ante las transnacionales y multinacionales que convergen en el mercado.

A nivel internacional estas empresas tienen una amplia participación en la economía ya que representan el 95% de total de las empresas de acuerdo a datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). A nivel Nacional la participación es similar, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en base al censo económico 2009 el 99% de los establecimientos son micros, pequeños y medianos los cuales demandan acciones para impulsarlos y ser más competitivos ya que es indudable la participación de estas empresas en el Producto Interno Bruto y el empleo. De acuerdo a los tres últimos censos económicos se puede determinar que por tamaño de las unidades económicas, este tipo de empresas predominan en el total de empresas, con mínimas variaciones, resaltando el aumento en estrato de pequeña, como se muestra en el cuadro 1.

**Cuadro 1: Participación de las empresas por tamaño**

Censo	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
1999	95.7%	3.1%	0.9%	0.3%
2004	95.0%	3.9%	0.9%	0.2%
2009	94.8%	4.2%	0.8%	0.2%

Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos INEGI (2009)

Sin embargo estas empresas siguen enfrentando un entorno difícil, principalmente por la crisis económica a nivel mundial y por la competencia desmedida, por lo que las empresas buscan mantenerse en el mercado, siendo necesario hacer un análisis para identificar los factores que inciden en su permanencia, así como la correcta implementación de herramientas que soportan el llevar una adecuada administración de sus recursos.

En México existen más de 5 millones de empresas, de acuerdo con Secretaría de Economía, de las cuales se estima que cerca del 90% (4.5 millones) son familiares y sólo el 30% (1.35) pasa a la segunda generación y de este porcentaje, únicamente el 15% llega a la tercera, es decir, sólo 200,000 firmas.

Soriano (2005) refiere que los índices de mortandad de las Pymes son muy altos en cualquier economía o país que se analice. La pregunta importante es: ¿Por qué se produce esta voluminosa desaparición de empresas? Las respuestas a esta pregunta se dividen en dos grandes grupos. Las que dan los dueños de las estas empresas y las que ofrecen los analistas empresariales. Para los primeros, las razones del alto índice fracaso es necesario atribuir las a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico, político y social: escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda, casi inexistentes fuentes de financiamiento, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiamiento disponibles y similares. El segundo grupo de respuestas, las de los analistas empresariales, aun tomando en consideración el entorno negativo en que operan estas empresas, se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias PYMES y en particular, en la capacidad de planeación y gestión de sus responsables.

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Considerando que es difícil encontrar una teoría que se adapte a los requerimientos de las empresas familiares, esto debido a que se han venido efectuando estudios apegados solo al reconocimiento y apreciación de las características de las empresas familiares, sin embargo las necesidades que presentan la mayoría de las empresas de estudio son acerca de su

funcionamiento y su supervivencia representando un reto para emprender la presente investigación.

A pesar del gran número de PYMES familiares que existen en este País y en el municipio de Mexicali Baja California, dando empleo a una parte importante de la población y su gran participación en el PIB, se tiene que gran parte de ellas fracasan debido a su mala administración, dentro de la cual se encuentra la planeación estratégica. Por ello es importante que quien tiene un negocio cuenta, desde un principio, con las herramientas básicas para encauzarlo adecuadamente. Además debe estar preparado para que, cuando crezca, lo haga sanamente. Tener una idea de la empresa a futuro permitirá, desde sus inicios, una adecuada toma de decisiones (Molina, 2006).

#### IV. HIPOTESIS

En base al problema planteado y al conocimiento de la situación de las PYMES familiares se estableció la siguiente hipótesis:

La pequeña y mediana empresa familiar no establece un proceso de planeación estratégica, que le permita estabilidad, consolidación, crecimiento y permanencia en el mercado.

#### V. OBJETIVO

El objetivo de esta investigación es determinar si entre los factores de cierre de las PYMES familiares de Mexicali, Baja California se encuentra la carencia de implementación de la planeación estratégica.

#### VI. MARCO REFERENCIAL

##### 1.- Definición de estrategia

Una de las primeras aplicaciones de estrategia se dio en la antigua Grecia con Sócrates. Los conceptos de estrategia desarrollados a través de la historia se han llevado a la práctica por militares y políticos de gran relevancia como Napoleón, Hitler y Maquiavelo. La definición etimológica de la Estrategia proviene del griego *strategos* que significa “líder o armada”. El verbo estratego significa plan para destruir enemigos a través del uso efectivo de los recursos. (Bracker, 1980).

D’Aveni (1996) señala que existen diversas teorías, modelos y técnicas que definen la estrategia y su campo, ejemplo de estas son las competencias estratégicas y el modelo de fuerzas de Porter (1999), sin embargo, ninguna estrategia es sustentable, ya que el cambio en las organizaciones se presenta al desarrollar las situaciones y contextos actuales en lo que

se conoce como esfera de influencia, presión competitiva, configuración competitiva y sistemas de poder. Dentro de la esfera de influencia se encuentran las alianzas a través por ejemplo de licencias, o franquicias a las que se les llama “posiciones delanteras”.

Porter define la estrategia “como la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto de actividades diferentes al de los otros competidores. La esencia de la estrategia radica en decidir que no se va a hacer”(Porter, 1999). La visión a largo plazo de cualquier empresa debe ser mantenerse en el mercado para posteriormente crecer, en el caso de las micro y pequeñas empresas es esencial el mantenerse en el mercado, por lo que la administración de las mismas implica tomar decisiones inmediatas o en el corto plazo. Tal como lo define Longenecker, Moore, Petty y Palichh (2010) “Una estrategia es en esencia un plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una empresa para mejorar su desempeño”. Lo que implica acciones y actividades a realizar en el corto plazo.

El mercado no es un sistema predecible sino que es inestable y cualquier equilibrio que se alcance en el largo plazo es el resultado de una gran cantidad de adaptaciones de corto plazo, lo cual para el mercado representa su fortaleza (Drucker, 2003). Por tanto es importante el determinar cómo se formula una estrategia competitiva que ayude en el crecimiento o expansión de la empresa en mercados globalizados.

## **2.- Administración estratégica**

Hofer (1978) define a la administración estratégica como el arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos. La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno diariamente, lo que implica no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para llevar esas acciones a cabo. Esto significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Al referirnos al proceso de administración indica que la organización debe ser capaz de preparar planes estratégicos y después tener la suficiente capacidad para actuar de acuerdo a ellos. Derivado de esto hay que considerar que toda empresa sin importar el tamaño que tenga, debe realizar una administración estratégica, que esta le permita estrategias sobre las operaciones diarias, cumpliendo así sus metas y objetivos. Cuando la empresa es pequeña es necesario que realice estrategias ya que estas le brindarán ayuda para obtener buenos resultados en el mercado.

### 3.-Planeación estratégica

En los últimos años, las empresas han creado y sostenido una obsesión de buscar y ganar el liderazgo global. Hamel y Prahalad han denominado a esto como *strategic intent* o propósito estratégico. El propósito estratégico debe capturar la esencia de ganar, la estabilidad a través del tiempo, el esfuerzo y compromiso personal y un objetivo a futuro (Hamel y Prahalad, 1989).

En 1997, Donnelly, menciona que la planificación estratégica, es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, la cual consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de [la organización](#) y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

Las características de esta planeación son que: es original, es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección, establece un marco de referencia general para toda la organización en la cual se maneja información fundamentalmente externa, normalmente cubre amplios períodos y su parámetro principal es la efectividad. (Contreras, 2001).

Ante estas aseveraciones es posible planear la estrategia con un contenido de un control con enfoque racional, efectuando un análisis sistemático, implementando el análisis de las fortalezas y debilidades entre otras más.

## **VII. LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA FAMILIAR**

### 1.- Concepto de empresa

La empresa es una organización económica de producción de bienes y servicios para un mercado específico, cuyo objeto primario o fin último es la obtención de utilidades para sus dueños. De acuerdo con Ferrell, Hirt y Ferrell (2010) las empresas mediante sus actividades ofrecen productos que proporcionan satisfacción y beneficios a las personas. La empresa de cualquier sector industrial, comercial, financiero, sin importar su tamaño ya sea micro, pequeña o grande es un factor fundamental para el desarrollo social y económico

(Rodríguez, 2010). El Diccionario de la Real Academia Española define a la empresa como la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

## **2.- Definición de empresa familiar**

En el mundo de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares, de hecho se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de empresas. Y como no serlo si como comenta Davis (2006) este tipo de empresas representan cerca de dos tercios de todas las empresas en todas las economías.

La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas (estratégicas y operativas) asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones (Soto, 2007).

Una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar (Sánchez, 2004).

## **3.- Clasificación de las empresas**

Para caracterizar a la pequeña empresa se han desarrollado más de cincuenta definiciones, que varían según el país (Anzola, 2010). Según los elementos a considerar y el tamaño es relativo en función al sector, programas y política del gobierno y la situación específica, en base a eso es que organismos como la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconocen dos grandes vertientes que determinan los criterios a utilizar para su clasificación:

- a) En cuanto a los fines legales y administrativos, los criterios son las variables del personal ocupado, ventas anuales y los resultados de la hoja de balance anual.
- b) En relación a los fines estadísticos, contempla exclusivamente el personal ocupado total que labora en ella.

Una pequeña empresa es un negocio de la iniciativa privada que opera en forma independiente, que no domina frente a su competencia y que tiene un máximo de empleados (Ferrell, 2010). En esta definición el tamaño de pequeña está en función del número de empleados y del dominio o participación del sector al que pertenece.

Dependiendo del país varían los elementos y criterios para clasificar a las empresas por tamaño, los rangos de número de empleados para la pequeña empresa fluctúan de 10 a 100 empleados en los países de América Latina, en Estados Unidos no existe el tamaño de microempresa. En los estudios que realiza la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se menciona como limitante, el hecho de no poder hacer comparativos de datos, porque la definición de PYMES varía de un país a otro por rangos de tamaño. En

Estados Unidos los apoyos se enfatizan en la pequeña empresa, ya que la tendencia establece el fortalecimiento a la misma, por ser una alternativa para la recuperación de la economía. En cambio los programas en América Latina se centran en las pequeñas y medianas empresas, sin establecer diferencias significativas en su análisis y soluciones específicas, su caracterización está en función al número de empleados y ventas anuales, se les conoce por su acrónimo de Pymes (Anzola, 2010).

En consecuencia a la diversidad de opiniones que se observan en relación a la clasificación de las empresas, el gobierno mexicano decidió emitir la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2002, en la que estableció la clasificación en función del número de empleados y de acuerdo al sector económico al que pertenezca. Se les conoce o denomina por su acrónimo MIPYMES, también se utiliza indistintamente PYMES, considerando que está incluida la micro empresa. En 2009 se realizó una modificación a la clasificación, de acuerdo a la Secretaria de Economía el cambio intenta evitar la discriminación y ampliar el acceso a programas de apoyo, la estratificación se realiza con base al número de empleados y ventas anuales, como se muestra en el siguiente cuadro 2.

**Cuadro 2: Criterios de estratificación**

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de numero de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.01 hasta \$100	9.3
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario oficial de la federación 25 de Junio de 2009

#### **4.- Problemática actual de la micro, pequeña y mediana empresa**

Para Hernández y Sánchez (2010) la existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las MIPYMES sigue afectando a su supervivencia y competitividad. El escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, falta de planeación, personal no

calificado, dificultad para obtener financiamiento, son entre otros aspectos, los que dificultan y limitan su desarrollo.

Estas empresas fracasan por un concepto empresarial inadecuado, inexperiencia o incompetencia administrativa e incapacidad para hacer frente al crecimiento (Ferrell et. al. 2010), debido a que no planean, siendo empresas reactivas al entorno y seguidoras de los líderes de su industria; la capacidad de administrar, supervisar y controlar es muy restringida paralelamente, sus condiciones administrativas no le dan solidez financiera y no son sujetos de crédito de forma expedita así como accesible. A pesar de los problemas coyunturales anteriores estas empresas tienen ventajas estructurales que se deben aprovechar, para convertirlas en detonadoras de empleo, desarrollo regional, que impacten en la distribución del ingreso, el bienestar y la estabilidad social; tales como: facilidad de creación e instalación, capacidad para atender nichos de mercado, flexibilidad en los costos para adaptarse a demanda cambiante, rapidez en la toma de decisiones, amplias posibilidades de ocupación informal familiar y femenina.

## VIII. METODOLOGÍA

El tipo de estudio para esta investigación que se presenta es descriptivo ya que es una “forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio” como lo menciona Namakforoosh (2005), y debe ser considerada no experimental, esto en virtud de que no existe una manipulación de las variables, lo cual es una de las características de este tipo de investigación de acuerdo a lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) que definen a la investigación no experimental como cualquier investigación en la que resulta imposible manipular deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos. Entendiendo con esto que en un estudio no experimental se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Asimismo el diseño es de una investigación transeccional o transversal, es decir, los datos se recolectaron en un solo momento, es decir en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y posteriormente analizar su interrelación.

### 1.- Procedimiento

Para la presente investigación se implementó una metodología establecida en dos etapas, en la primera parte se llevó a cabo la revisión y análisis de bibliografía en libros, revistas, periódicos, bases de datos y documentos electrónicos relacionados con el tema de estudio, apegándonos a esa revisión se elaboró el marco de referencia y el establecimiento de la hipótesis de investigación. En la segunda parte se realizó un estudio de campo, mediante la aplicación de un cuestionario a las personas a cargo de la administración y funcionamiento de las empresas, el cual se elaboró tomando como referencia la información obtenida en la revisión documental. En esta fase una vez elaborado el instrumento se llevó a cabo su pilotaje para determinar si la estructura, validez y confiabilidad eran adecuadas. Después de esta prueba se hicieron correcciones al instrumento principalmente de forma, el cual una vez

modificado, se aplicó a los empresarios que cumplieran con las características del objeto de estudio. Una vez aplicadas las encuestas a los participantes de la investigación, los datos fueron capturados y analizados a través de pruebas estadísticas con el sistema estadístico SPSS.

## 2.- Instrumentos y muestra

El instrumento de medición que se elaboró para medir las variables fue un cuestionario, constituido en su mayoría por preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple. Sin embargo aparecen algunas preguntas abiertas para tener un conocimiento de los datos generales de las empresas consultadas.

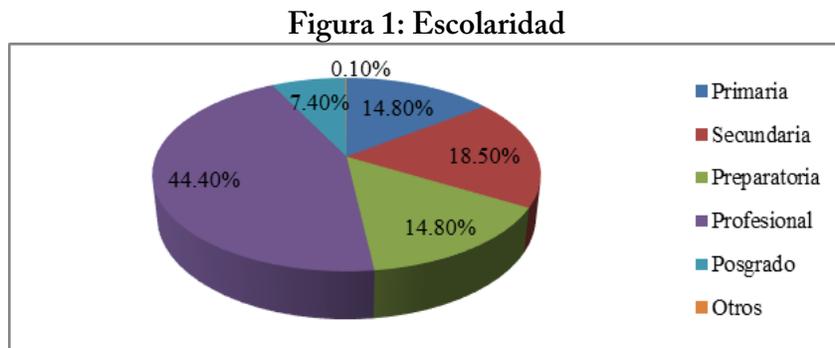
El instrumento del cuestionario se aplicó a noventa empresas que actualmente ya no permanecen en el mercado, siendo los participantes los propietarios, administradores, contadores o encargados que operaban estas empresas ya que son estos quienes tienen el conocimiento y la experiencia de las operaciones, recursos, información y conocen la forma en que se toman las decisiones sobre su funcionamiento. Los informantes son personas relacionadas con el tema de investigación conocedoras y con amplia experiencia en la actividad que desempeñaban, lo que proporcionó validez y confiabilidad a los datos recabados.

## 3.- Confiabilidad

Se determinó la confiabilidad del instrumento de medición a través del Alfa de Cronbach arrojando un resultado de 0.857, por lo cual se considera que el instrumento y sus resultados son confiables.

# IX. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

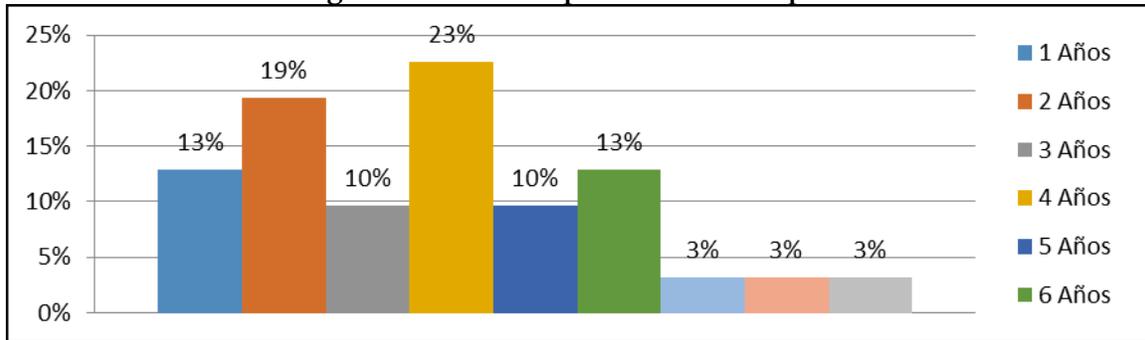
A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento:



Elaboración Propia

En lo que se refiere al grado de escolaridad del propietario o principal accionista de la empresa el 44.4% son profesionistas, 18.5% cuenta con estudios a nivel secundaria, 14.8% cuenta con estudios de preparatoria, 14.8% cuenta únicamente con primaria, y un 7.4% con estudios de posgrado. La mayoría cuenta con estudios profesionales lo que les ayuda a manejar mejor la empresa y tener una visión para aplicar adecuadamente los factores administrativos que puedan impulsar la estabilidad y permanencia de la empresa.

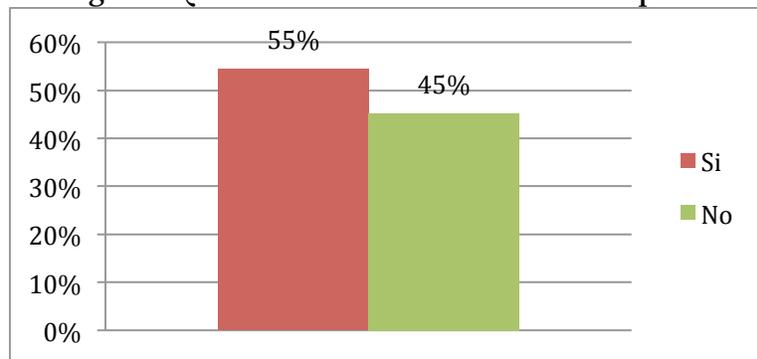
**Figura 2: Años de Operación de la empresa**



Elaboración propia

La antigüedad de las empresas varía desde uno hasta 6 años de actividad, predominando las empresas que tienen 4 años con un 23%, 19% con 2 años, 13% aquellas con 1 y 6 años respectivamente y 10% con 2 y 5 años de operación. Esto respalda lo establecido por Soriano (2005), acerca de que la mayoría de estas empresas dejan de operar en los primeros cinco años.

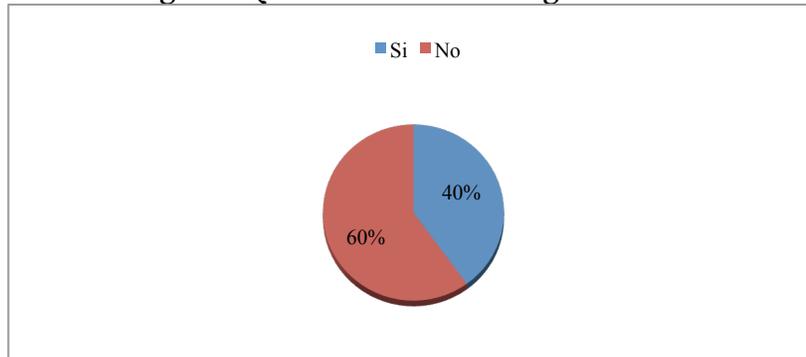
**Figura 3. ¿Planeaban con frecuencia en la empresa?**



Elaboración propia

Se puede observar que el 55% de los propietarios lleva a cabo un proceso de planeación para su empresa, sin embargo un alto porcentaje deja de lado esa actividad lo que trae como consecuencia una administración sin herramientas que sirvan de apoyo para la continuidad del negocio, siendo un 45% esta proporción.

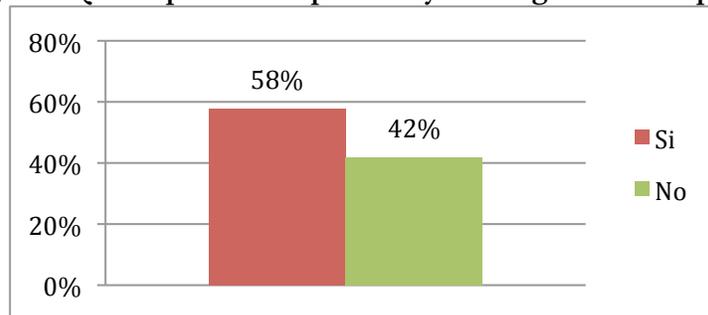
**Figura 4: ¿Posee manuales de organización?**



Elaboración Propia

Solo el 40% de las empresas poseen manuales de organización por lo cual el 60% restante puede que no conozca con certeza sus responsabilidades y actividades que debe desarrollar situación alarmante para la operación de la empresa, por lo cual la gerencia debe establecer normas y controles administrativos, los cuales deberán quedar por escrito y es precisamente a través de los manuales de organización que se pueden establecer dichas normas y políticas.

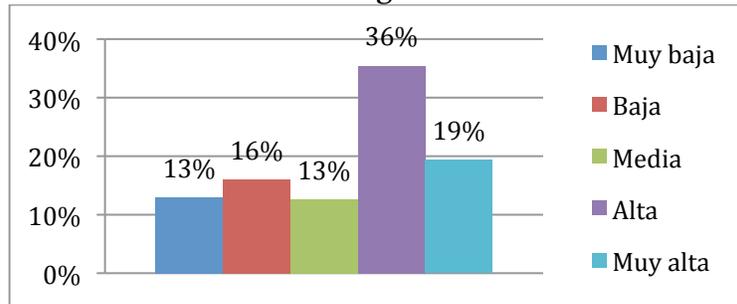
**Figura 5: ¿Se implementan políticas y estrategias en la empresa?**



Elaboración propia

Un 42% de las empresas carecen de la actividad de elaboración de políticas y estrategias por lo que esa es una de las causas de que no se cuenten con líneas de acción dentro de las empresas para su correcta implementación, siendo solo el 58% las empresas las que tienen un enfoque en el proceso de elaboración de políticas y estrategias.

Figura 6. ¿Considera relevante implementar una planeación estratégica para evitar el cierre del negocio?



Elaboración propia

Se tiene plenamente identificado con un 36% que la falta del manejo de la planeación estratégica, es la causa del cierre de las empresa, lamentablemente se tiene el precedente de la repercusión que trae consigo el no implementarlo, pero tampoco se ve un interes por efectuar el proceso y revertir la situación a la que se pudiera enfrentar.

## X. CONCLUSIONES

En un entorno como el actual, cada vez más competitivo, es importante disponer de herramientas que permitan anticipar el posible fracaso de una empresa, por las graves consecuencias que tal hecho puede llevar consigo, no sólo para sus propietarios, sino también para otros agentes con los que mantiene relaciones de tipo laboral, comercial o financiero. Derivado de la investigación, se pudo observar que de todas las empresas analizadas la mayoría de ellas solo estuvieron en operación por cuatro años, lo que implica que no estaban realmente posicionadas en el mercado y todas las empresas tenían un control mayoritario de tipo familiar. Algo más a destacar es el hecho que estas empresas tipo PYME familiar ya cuentan dentro de su estructura con personal con nivel profesional que respalda las acciones y decisiones que se llevan a cabo, por lo que mucho de lo que se refleja es cuestión de falta de iniciativa y no por falta de conocimientos en el manejo de negocios.

Dentro de los factores que propiciaron la falta de continuidad y permanencia de las PYMES familiares se encontró la falta de planes de acción enfocados a su organización. Debido a que uno de los aspectos trascendentales para la falta de competitividad es que la mayoría de las PYMES son de carácter familiar y surgieron con la finalidad de satisfacer necesidades básicas de la familia y no con una visión de desarrollo y competitividad; Por ende estas empresas carecen de planes de crecimiento a mediano y largo plazo, ya que solo el 55 % de las EF han realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años, por lo que es importante que las empresas realicen dichos procesos que les permitan tener diferentes cursos de acción con los cuales puedan definir sus estrategias para hacer frente a la competencia a la que se enfrentan día con día.

Otro de los factores detectados, en orden de importancia, son los problemas derivados a la falta de la elaboración de manuales organizacionales, lo que genera que haya un desorden en las actividades que se realizan en las empresas, lo cual también se aprecia dada la falta de experiencia en el negocio.

Otra situación detectada fue el relacionado con la administración; al tratar de que los empresarios fueran más explícitos en este concepto, expresaron que se trataba de problemas en cuanto a toma de decisiones y a la falta de capacidad con que afrontaron las situaciones que se les presentaban.

Los siguientes problemas fueron una consecuencia de lo anterior: La tendencia de los empresarios es la de no planear, mantener empresas reactivas a la situación de su entorno; manifestando una muy restringida capacidad de administrar, supervisar y controlar, sus condiciones administrativas no le dan solidez financiera y no son sujetos de crédito de forma expedita así como accesible. Por lo tanto un aspecto más a considerar es que los empresarios no realizaban la siguiente actividad: planeación estratégica, por lo que habrá que considerar esta situación como un detonante más del cierre así como la falta de consolidación y permanencia de las empresas. En este sentido las empresas no dan la importancia debida a la aplicación de las herramientas administrativas para el desarrollo y mantenimiento de sus actividades, y esto puede traer consecuencias muy serias, debido a que la forma en que se desarrollan los negocios hoy en día a cambiado radicalmente donde el uso de las herramientas administrativas de apoyo es vital. Se sigue percibiendo por parte de los empresarios un rechazo a la realización de una correcta planeación estratégica, ya que lo consideran inútil, una pérdida de tiempo y muchas de las veces de dinero, arriesgando su patrimonio en un futuro por la no aceptación de implementar estrategias en sus organizaciones.

## **XI. RECOMENDACIONES**

En base a los resultados y conclusiones de esta investigación se presentan las siguientes recomendaciones para un mejor desempeño de este tipo de empresas:

Las empresas tienen que realizar planeación estratégica formal para ser reactivas a los cambios en el entorno y establecer estrategias que les ayuden a permanecer en el mercado. Los empresarios antes de iniciar la operación de su negocio deben llevar a cabo una adecuada planeación de las actividades que se realizarán, los controles con los cuales deben de cuidar cada operación que se desarrollará, así como la elaboración de manuales de procedimientos.

Asimismo es vital que las empresas analicen a través de diversas herramientas financieras su información derivada de las operaciones propias de la organización, para una mejor toma de decisiones sobre la administración de sus recursos principalmente los de tipo financiero ya

que tienen un impacto directo en la liquidez de la empresa necesaria para mantenerse en operación y lograr el objetivo de la consolidación y permanencia en el mercado competitivo que se desenvuelvan.

## XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzola Rojas S. (2010). Administración de pequeñas empresas. Mc Graw Hill, México.
- Bracker, J. (1980) "The historical Development of the Strategic Management Concept" en Academy of Management Review. Pp 219-224.
- Contreras, Ángel (2001). [www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm](http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm)
- D'Aveni, R.A. (1996) Hipercompetencia, CECOSA, México.
- Davis, J. (2006). "Dentro del ADN de la empresa", Harvard Business Review, vol. 8. Pp. 44-47
- DiarioPYME(2008). [www.diariopyme.cl](http://www.diariopyme.cl)
- Donnelly, Ivancevich (1997) "Fundamentos de dirección y administración de empresas" Octava edición
- Drucker, P. (2003) El Management del futuro, Editorial Sudamericana, Argentina.
- Ferrell, O. C., Hirt, G.A y Ferrell, L. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. Séptima edición, México, Mc Graw Hill.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1989). "Strategic Intent" , en Harvard Business Review.
- Handler, W.C. (1994) "Succession in Family Business: A Review of Research", en Family Business Review, vol. 7, núm. 2, pp133-157
- Hernández. R., Fernández C., y Baptista L.P. (2010) Metodología de la Investigación Editorial McGraw Hill, México.
- Hernández P.N. y Sánchez T. V. (2010) Análisis estratégico para el desarrollo de la Mipyme en México. Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, EGADE, Mexico.

- Hofer, C. (1978). *Estrategy formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West publishing Co.
- INEGI Censos económicos 2009. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx).
- Kahijara, (2009) “Las empresas familiares: LA realidad empresarial mexicana”, en *dirección estratégica*, núm. 6, año 2, Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Longenecker, Justin, Moore, Carles., Petty, J., Palich, Leslie (2010). *Administración de Pequeñas Empresas* Cengage Learning. México.
- Molina, V. (2006). *Estrategias para el inicio y manejo exitoso de un changarro*. México: ISEF
- Namakforoosh, M. (2005) *Metodología de la investigación*, Limusa. México
- Porter Michael E. (1999) “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. ECASA.
- Porter Michael E. *Ser Competitivo* (1999). Nuevas aportaciones y conclusiones. 1a Edición. España. Ed. Deusto
- Rodríguez Valencia J. (2010) *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage learnig, México.
- Sallenave, J. (1991). *La gerencia integral*. México: Norma
- Sanchez-Crespo, Antonio J. (2004). *Empresa Familiar: Guía básica para empresarios y directivos*, La empresa Familiar Hoy.
- Soriano, S. (2005), “El 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?”, *RG Pymes*, Noviembre.
- Soto Figueroa Mario, Conferencia “Empresas Familiares” UABC-EIN-GV, 11 de Octubre de 2007.