

Strategic planning and its relationship with the competitiveness and permanence of chinese family SMEs in Mexicali

La planeación estratégica y su relación con la competitividad y permanencia de las PYMEs familiares chinas en Mexicali

DOI: 10.34140/bjbv3n5-020

Recebimento dos originais: 04/03/2021

Aceitação para publicação: 30/06/2021

Zulema Cordova Ruiz

Doctorado en Ciencias Económico Administrativas por la Universidad de Cooperación Internacional de México

Institución: Universidad Autónoma de Baja California / Facultad de Ciencias Administrativas/
Coordinador de Extensión y Vinculación

Dirección: Río Nuevo S/N Col. Agualeguas, Mexicali, Baja California

Correo electrónico: Zulema.cordova@uabc.edu.mx

Sósima Carrillo

Doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California

Institución: Universidad Autónoma de Baja California / Facultad de Ciencias Administrativas/
Coordinador de Posgrado e Investigación

Dirección: Río Nuevo S/N Col. Agualeguas, Mexicali, Baja California

Correo electrónico: sosima@uabc.edu.mx

Loreto María Bravo Zanoguera

Doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California

Institución: Universidad Autónoma de Baja California / Facultad de Ciencias Administrativas/
Coordinador Académico de Área de Finanzas

Dirección: Río Nuevo S/N Col. Agualeguas, Mexicali, Baja California

Correo electrónico: loreto@uabc.edu.mx

Francisco Meza Hernández

Doctorado en Educación por Centro Universitario de Tijuana

Institución: Universidad Autónoma de Baja California / Facultad de Ciencias Administrativas/
Responsable de egresados y bolsa de trabajo

Dirección: Río Nuevo S/N Col. Agualeguas, Mexicali, Baja California

Correo electrónico: fmeza@uabc.edu.mx

ABSTRACT

Family SMEs of Chinese origin in Mexicali, Baja California, are part of a dynamic and transcendental sector due to their participation in economic activity and development, having a favorable impact on the development of the State, having as a characteristic that the owner is the pillar and central axis of the administrative exercise, being the image as an organization, and the natural leader within, being the center of the organizational dynamics. The research is descriptive, non-experimental, cross-sectional, considering the commercial segment with a wide potential due to its ability to face problems that concern it and because it constitutes the most important sector, with the aim of identifying whether among the factors of closure and lack of consolidation of this type of companies, is the low implementation of strategic planning. The instrument applied was a questionnaire to a sample of 30 companies, the information obtained was processed and statistically analyzed. The results show that there is a

considerable tendency towards resistance to investing time and effort in carrying out the design of strategic planning, concluding that actions should be generated, designed and implemented to help carry out the operation, achieving competitiveness and sustainability. permanence in the market.

Keywords: Family SMEs, strategic planning, competitiveness.

RESUMEN

Las PYMES familiares de origen chino en Mexicali, Baja California, forman parte de un sector dinámico y trascendental por su participación en la actividad y desarrollo económico, impactando favorablemente en el desarrollo del Estado, teniendo como característica que el dueño es el pilar y eje central del ejercicio administrativo, siendo la imagen como organización, y el líder natural al interior, siendo el centro de la dinámica organizacional. La investigación es descriptiva transversal no experimental, considerando al segmento comercial con un amplio potencial por su capacidad de enfrentar problemas que le competen y por conformar el sector más importante, con el objetivo de identificar si entre los factores de cierre y falta de consolidación de este tipo de empresas, se encuentra la baja implementación de la planeación estratégica. El instrumento aplicado fue un cuestionario a una muestra de 30 empresas, la información obtenida se procesó y analizó estadísticamente. Los resultados muestran que se tiene una tendencia considerable a la resistencia a invertir tiempo y esfuerzo a la realización del diseño de la planeación estratégica, concluyendo que se deben generar, diseñar e implementar acciones que ayuden a sacar adelante la operación, logrando ser competitivas y su permanencia en el mercado.

Palabras claves: PYMES Familiares, planeación estrategia, competitividad.

1 INTRODUCCIÓN

Es innegable que toda organización requiere tener directrices o políticas que la guíen, las cuales le facilitarían a través del análisis, ya sea interno como externo, conocer cuáles son los objetivos que se desea obtener en el futuro y es en ese momento cuando surge la planeación estratégica. Lo cual consiste en definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y sobretodo cuál es la razón de ser de la empresa, estos son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. De este modo es que la planeación estratégica requiere que las personas responsables de la toma de decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y sobretodo el cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Por lo que es necesario analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, siempre teniendo como meta el lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también es necesario que estas se revisen desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. Más aún, es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores.

Para fundamentar la presente investigación es necesario efectuar el análisis de las distintas

conceptualizaciones sobre estrategia lo cual debe tener en cuenta cualquier administrador que desee conocer más a fondo cómo va a lograr desarrollar una adecuada planeación estratégica.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el municipio de Mexicali, B.C., existen un gran número de PYMES familiares, que tienen la característica de que sus dueños e integrantes sean de origen chino, las cuales están constituidas y registradas formalmente dentro de la comunidad China del municipio, dando empleo a una parte importante de la población y provocando que gran parte de la participación en el PIB del país sea aportado por empresas familiares, sin embargo, un gran número de PYMES fracasa debido a su mala administración, específicamente debido a la falta de planeación estratégica, la cual es clave para una adecuada toma de decisiones (Molina, 2006).

3 OBJETIVO

Determinar si existe una diferenciación en el desempeño, así como en los factores de cierre de las Pymes familiares de la comunidad China, que están ubicadas en Mexicali, B.C. al aplicar una planeación estratégica y al carecer de ella.

4 JUSTIFICACIÓN

Mexicali alberga un gran número de PYMES de origen Chino, dando empleo a una parte importante de la población y sobre todo reflejando una buena participación en el Producto Interno Bruto del municipio y de la región, sin embargo, se reconoce que gran parte de ellas fracasan debido a su mala administración, dentro de la cual se encuentra la planeación estratégica, lo que se manifiesta a su vez en un ciclo de vida corto. De ahí la importancia de que los dueños de un negocio desarrollen e implementen desde un principio las herramientas básicas para una administración adecuada, además, resulta de mucha importancia que la PYME, este preparada para su crecimiento y que este sea lo más sano posible.

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)

Se debe destacar que estas empresas enfrentan un entorno difícil, principalmente por la crisis económica a nivel mundial y la competencia desmedida que las acecha, de ahí que les resulte complicado 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. Según la Secretaría de economía, en México existen más de 5 millones de empresas, 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.

5 MARCO REFERENCIAL

El municipio de Mexicali, B.C., como parte de su historia está estrechamente relacionado con la comunidad China, siendo los primeros pobladores de la región inmigrantes de dicha nacionalidad, lo que propicio que hasta la fecha tengan una participación muy importante en la economía del Estado, teniendo como antecedente el hecho de que en 1918, se fundó la Asociación China con la finalidad de representar a dicha comunidad ante cualquier estancia gubernamental y civil, así como promover su cultura, fortalecer los principios morales y afirmar los lazos de unión familiar. Para mediados del siglo XX, los integrantes de la comunidad china ya establecidos en lo que hasta hoy se conoce como el barrio de La Chinesca, fundaron comercios enfocados a la venta de ropa, calzado, mercerías, abarrotes y restaurantes; trayendo con esto un gran beneficio en el desarrollo económico de Mexicali generando trabajo y propiciando prosperidad a la economía local, y hasta hoy en nuestros días sigue presentándose ya que ofrecen más de 1,200 fuentes de empleo a trabajadores de la ciudad, (Arellano, 2012).

La importancia colectiva que tienen la PYME's se debe a que más del 95% de todas las empresas que operan en nuestro país son micro, pequeñas y medianas (Rodríguez Valencia, 2010). Además, la pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos en México. Por otro lado, la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, ya que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad mediante la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. De igual manera debe anotarse que la pequeña empresa ofrece el campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

DEFINICIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES

Abordar el termino de empresa es algo complicado por el hecho de que existen diversas y muy completas aportaciones, para efecto de la investigación a desarrollar se toma la que indica que 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 (2010) las empresas mediante sus actividades ofrecen productos que proporcionan satisfacción y beneficios a las personas.

Por lo que la empresa es una unidad dirigida por un empresario formada por los factores de producción: capital, trabajo y organización. Existen varias formas para clasificar a las empresas

atendiendo a diversos aspectos, tales como su tamaño, capital invertido, activos, número de empleados, ingresos obtenidos, entre otros. Por tamaño las empresas pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas o micro empresas. En México en el año 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:

Tabla 1. Clasificación de empresas por tamaño

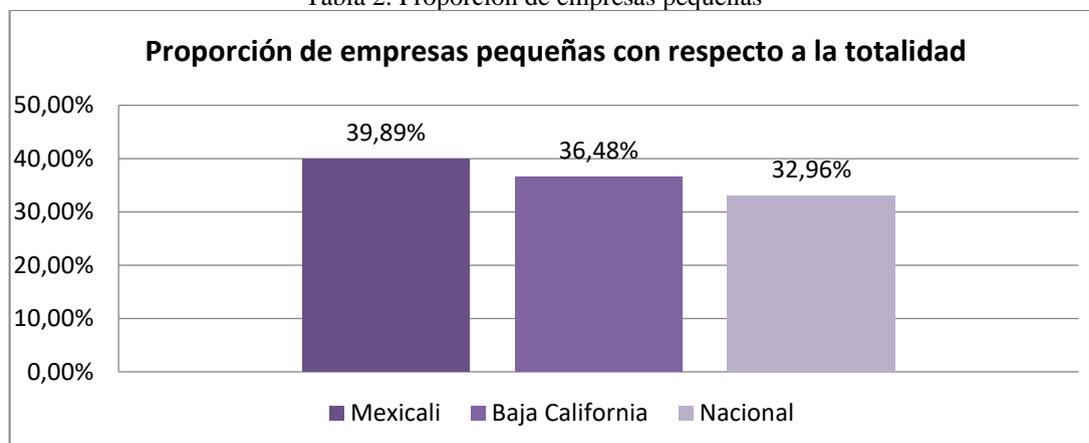
Estratificación				
Tamaño	Sector	Número de	Monto de	Tope máximo
		de trabajadores	ventas anuales (mdp)	combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	9.3
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde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

Elaboración: Propia

Fuente: Diario oficial de la Federación 25 de Junio 2009

Es trascendental ubicar la participación que tienen las pequeñas empresas dedicadas al comercio en el ámbito nacional, estatal y municipal, para esto apegados De acuerdo al SIEM (2012) teniendo muy presente que estas son de gran importancia en nuestro país representando el 32.96% de las empresas que existen a nivel nacional, en el Estado de Baja California estas empresas constituyen el 36.48% y en Mexicali estas representan el 39.89%.

Tabla 2. Proporción de empresas pequeñas



Fuente: SIEM (2012)

Del Castillo, Cereceres, Rodríguez & Borboa (2005) definen a la empresa como una unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. Asimismo refieren que es una comunidad de personas que aportan lo que poseen y lo que son, con un fin de servicio mutuo y de complementación. Es una invención humana, diseñada para satisfacer mejor sus necesidades, mediante la unión de esfuerzos y recursos bajo una dirección que le permite cumplir sus propósitos y aportar beneficios a la sociedad, como se observa en la siguiente tabla.

Componentes y criterios de eficacia de las empresas	
Componentes	Criterio de eficacia
Dueños	Retorno de inversión
Empleados	Satisfacción en el trabajo, salario
Clientes	Calidad de productos y servicios
Acreeedores	Rendimiento del crédito
Comunidad	Contribución a solucionar problemas sociales
Proveedores	Transacciones satisfactorias
Gobierno	Obediencia de leyes y regulaciones

Fuente: Del Castillo, Cereceres, Rodríguez & Borboa (2005)

CARACTERÍSTICAS GENERALES Y FUNCIONALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESA

De acuerdo a lo que aportaron Barragán (2009) y Rodríguez (2010) las pequeñas empresas poseen ciertas características generales que las hacen diferentes al resto de las empresas y a través de las cuales pueden ser fácilmente reconocidas. Algunas de estas características serían las siguientes:

- Administración independiente, usualmente dirigida y operada por el propio dueño.
- El número de personal tiene un límite inferior y otro superior. En México oscila entre 11 y 50.
- Escasa especialización en el trabajo tanto en el aspecto productivo como en el administrativo.
- Limitados recursos financieros, en la mayoría de estas empresas el capital de la empresa es suministrado por el propio dueño.
- Sus sistemas de contabilidad y de control son elementales.
- Poca o ninguna especialización en la administración.
- La solución de problemas se hace mediante procedimientos de carácter informal y se resuelven conforme se hayan presentado.

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 Davies (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). Aunque cada organización tiene sus propios miembros, metas y valores, se ha encontrado que es posible establecer diferencias entre las empresas familiares y las que no lo son. Estas son algunas características de las pequeñas empresas familiares:

1. Las pequeñas empresas tienden a sobrecapitalizarse y a contraer pocas o ninguna deuda y suelen tener alta liquidez ya que con frecuencia sus márgenes de operación y su retorno sobre activos exceden a los de sus competidores. Los negocios familiares suelen estar económicamente subdesarrollados, en el sentido de que no son tan grandes como podrían ser. Frecuentemente ocurre que en cuanto el dueño de estas organizaciones alcanza un bienestar económico no le interesa optimizar el tamaño de su empresa o sus ingresos.
2. Se considera que los negocios familiares tienen una gran ventaja estratégica, ya que no es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo para mantener contentos a sus accionistas, por lo que se pueden orientar al largo plazo.
3. Dado que en estas empresas, los subsistemas de empresa y la familia interactúan, no se suelen tomar decisiones puramente racionales que afecten a la empresa, sino que los intereses de la familia también juegan un papel importante.
4. Muchos negocios familiares tienden a orientarse hacia las ventas y la producción, dejando áreas como las finanzas y la mercadotecnia en un segundo plano, siendo que estas también son importantes y deben considerarse el momento de la planeación de las actividades de la organización. produzcan utilidades en el corto plazo para mantener contentos a sus accionistas, por lo que se pueden orientar al largo plazo.

Para definir a la empresa familiar, existe una gran cantidad de definiciones; Belausteguigoitia (2012), la define como una organización controlada y operada por los miembros de la familia. Asimismo, (Amarjen, 2009) hace referencia que es aquella en la que la propiedad y gestión de la empresa están en las mismas manos, y cuya actividad de desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa. (Sánchez-Crespo, 2006), una empresa familiar es aquella empresa 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.

Una de las características que distinguen a las empresas familiares exitosas es la atención que se le da al desarrollo y seguimiento de estrategias (Montaño, 2010). No obstante, la mayor parte de las empresas familiares se rehúsan a llevar a cabo una planeación estratégica, en primer lugar porque este proceso implica ofrecer información confidencial y la mayoría de los empresarios familiares son sumamente reservados respecto a los asuntos de su empresa, en segundo término por el potencial de

conflictos que la planeación estratégica representa entre el dueño y el resto de la familia.

LA ESTRATEGIA, FUNDAMENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Hoy en día se hace referencia al término estrategia en todos los ámbitos: en la cultura, en la religión, en la política, y en los negocios, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Dicha palabra se ha convertido en una acepción de uso generalizado. Así mismo de la mano de la estrategia surgen otros conceptos afines que tienen relación; como lo son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. Esto facilita que se encuentren, en la literatura, diversos artículos que buscan conceptualizar lo que es la estrategia. Como lo aborda Davies (2006), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Destacando lo que afirma el autor, hacer referencia a la estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Derivado de esto muchas organizaciones han implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

Por su parte, Dandira (2012) afirma que se viven tiempos difíciles a causa de demasiadas suposiciones que se han hecho sobre la gestión estratégica a largo plazo, y estas suposiciones no han sido correctas ya que las organizaciones han seguido enredadas en una maraña de errores.

Según Jackson (2011), conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Y afirma: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso”.

La palabra estrategia en infinidad de ocasiones se llega a utilizar para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la cotidianeidad, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan interrelacionadas. Otros tantos relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada individuo posee como don natural para lograr algo. El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, desde el militar, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social y, en cada uno de ellos, se ha ubicado de tal forma que se constituye en un referente por la forma en que se ha utilizado. Se puede afirmar que es una palabra de uso frecuente por cualquier tipo de persona y en cualquier actividad. Pero resulta interesante conocer el paso del concepto del ámbito militar al mundo de los negocios y la gestión.

En el ámbito empresarial la estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar

el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo que se debe resaltar es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante. En la actualidad en el contexto de los negocios derivado a las condiciones económicas en las que se desenvuelven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de sacar adelante sus proyectos. Asociando al concepto anterior del tamaño, de pequeñas y grandes empresas, las Pymes cada día más forman parte más representativo del mercado, compiten por lograr una porción de clientes y en verdad han logrado redistribuir esos porcentajes. Las grandes corporaciones, especializadas en mercados objetivo más amplios, han dejado de lado, por decirlo así, la elaboración de productos dirigidos a pequeños segmentos de la población. Esta estrategia de tratar de mantenerse con los clientes de mayor peso en cuanto a ventas es aprovechada por las pequeñas empresas para posicionarse mejor. Pero quizá el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es Sun Tzu (aprox. 544 - 496 A.C), general de origen chino que escribió el libro El arte de la guerra. Este texto ha sido tomado por muchos autores como un legado de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieran aplicar conceptos estratégicos. Sun Tzu explica, con relación al concepto de estrategia, que la milicia es un Tao de engaños (Tzu, 2009): De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere. 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). Por su parte, 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).

LA ESTRATEGIA RELACIONADA CON LAS ORGANIZACIONES

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) contribuyen en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza ha sido reconocido en todo el mundo (Zahra, 2007). No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo (Soriano, 2005). También es evidente, en muchos casos, el desconocimiento de los factores que determinan su competitividad y la falta de dominio de los procesos de gestión, habilidades administrativas y bajo rendimiento (Zevallos, 2003; Palomo, 2005). Para Casillas y Acedo (2007) la empresa familiar ya no es tan sencilla de definir pues existen algunos límites difusos.

Estas representan un papel estratégico en el desarrollo económico de los países, lo que las convierte en parte fundamental para el buen funcionamiento de las economías nacionales, 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. Las empresas familiares, son el sector dominante en cualquier economía. Diversos estudios actuales revelan que las empresas familiares duran el doble de aquellas que no lo son. Para nuestro país México, las empresas familiares representan el 90% de la planta productiva, esto según Steiner (2001), 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 durante el año 2002 se tuvo a bien tener la iniciativa para la creación de la subsecretaría de la pequeña y mediana empresa (DiarioPyme, 2008) dependiente de la Secretaría de Economía y en donde la tarea principal consistía en diseñar, fomentar y promover herramientas y programas para el desarrollo, consolidación y creación de la micro, pequeña y mediana empresa. 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 importancia de la planeación para mejorar el rendimiento de las empresas es una premisa fundamental en la literatura acerca de estrategia empresarial (Chiavenato, 2005; Rodríguez, 2005). Este conjunto de teorías, herramientas y técnicas han sido diseñadas para ayudar a quienes dirigen la empresa a pensar, planear y actuar estratégicamente (Stonehouse y Pemberton, 2004). Para efectos operativos del presente trabajo, se ha adoptado la definición de Bateman y Snell (2005), quienes la consideran como el

conjunto de procedimientos para la toma de decisiones, respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización. En esta definición destacan tres aspectos principales: (a) los objetivos, como fines principales relacionados con la supervivencia, crecimiento y valor de la organización; (b) estrategias, entendidas como el esfuerzo por equiparar las habilidades y recursos de la empresa con las oportunidades del ambiente externo; y (c) largo plazo, comúnmente un periodo de tiempo superior a tres años. 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). 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 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. Ante estas aportaciones antes señaladas 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.

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).

Por su parte, Belausteguigoitia (2012), la define como una organización controlada y operada por los miembros de la familia. Asimismo, (Amarjen, 2009) hace referencia que es aquella en la que la propiedad y gestión de la empresa están en las mismas manos, y cuya actividad de desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa.

Sánchez-Crespo, (2006), coinciden en que una empresa familiar es aquella empresa 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.

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, 2006). Una de las características que distinguen a las empresas familiares exitosas es la atención que se le da al desarrollo y seguimiento de estrategias (Montaño, 2010).

No obstante, la mayor parte de las empresas familiares se rehúsan a llevar a cabo una planeación estratégica, en primer lugar porque este proceso implica ofrecer información confidencial y la mayoría de los empresarios familiares son sumamente reservados respecto a los asuntos de su empresa, en segundo término por el potencial de conflictos que la planeación estratégica representa entre el dueño y el resto de la familia.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Manejar el termino de planeación es hacer referencia a la función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, es aquella que propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro. (Gómez, 1994).

Al tratar de llevar a cabo la planeación es necesario basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas, para ello los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son clave de la planeación correcta. De este modo la planeación, por tratarse de un trabajo mental, es de índole intelectual, se necesita reflexionar y ayudar a la imaginación para elaborar un modelo completo de actividades a desarrollar (Martínez, 1994).

Si cuando se hace referencia al termino administrar estamos haciendo alusión al hecho de "realizar a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse y controlarse. El control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja con los ojos

vendados. Dado esto ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya planeado. Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos: el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica. Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre de empresa debe hacer conciencia y razonar que en un ambiente de cambios acelerados, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo (Steiner, 1998).

Durante la década de los sesenta, el término "planeación a largo plazo" prevaleció en el vocabulario de diversos especialistas sobre el tema, sin embargo y desde entonces se han utilizado términos sinónimos como "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación integrada completa" y lo que ahora conocemos como "planeación estratégica". (op. cit). Si bien los administradores eficientes siempre han estructurado grandes estrategias, no es sino recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional.

En otras palabras: el escenario actual de las organizaciones acentúa un mundo turbulento, de cambios discontinuos y acelerados; conjunta fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que interactúan en el ambiente de las organizaciones y dificultan su manejo y dirección conforme a la tradicional gerencia operativa (Martínez, 1994).

Steiner (2001) define a la planeación estratégica a partir de cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura. Primero, la esencia de la planeación estratégica consiste en la "identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y

evitar los peligros". Segundo, "la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados". Tercero, "la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección" y finalmente "un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos".

Se debe tener claro el hecho de que la necesidad de planear no sólo es una función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todas aquellas personas que ocupan un puesto directivo por mínimo que sea su nivel jerárquico, pero sí debe asumir tres funciones fundamentales. La primera función es preservar la empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren o que los objetivos que había sido fijados no se logran y la tercera es concebir el futuro o proponer nuevos objetivos por alcanzar.

Es sumamente importante considerar que al diseñar un plan estratégico debe tenerse en cuenta la situación interna y de los recursos con que cuenta la organización, así como las condiciones vigentes externas del medio ambiente y no dejar pasar el pronóstico de las mismas a futuro, trabajar en la formulación de los objetivos organizacionales que pretendan ser logrados, y no olvidar las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados. Se debe destacar que al empezar a trabajar en la determinación de los objetivos, se debe primero definir el significado del objetivo de la empresa, éste es fundamental a la naturaleza de la empresa misma ya que la distingue de las demás organizaciones, es algo permanente e inalterable; no es más que la razón de la existencia de la empresa, aquello para lo que aparece y para lo que existe. Respecto a lo que conlleva la gestión de la organización moderna una de las principales metas de la alta dirección debería ser lograr la permanencia de la empresa en el mercado a partir de donde se debe buscar crecimiento mediante diversas estrategias competitivas; un incremento de la productividad, diversificación, diferenciación, siempre pensando en la satisfacción del cliente interno y externo. La satisfacción del cliente externo se logra mediante el cumplimiento sistemático de los requerimientos del producto, del precio y del servicio, en términos de calidad.

LA ESTRATEGIA ENFOCADA A LA COMPETITIVIDAD Y EL ENTORNO

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Jackson (2012) afirma que la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia. Cualquier persona que tenga la responsabilidad de la estrategia del negocio deberá estar haciendo su parte para ayudar a la empresa a

mejorar a lo largo de esta dimensión crítica. La estrategia se entiende como un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica (Koontz & Weihrich, 1998).

En este contexto, la estrategia se entiende como patrones de objetivos que se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. Las organizaciones no pueden vagar sin rumbo, es decir, sin un norte que las oriente, y para ello es necesario que se establezcan una serie de planes que involucren la asignación de recursos y tareas que deben ser tomadas en serio por cada uno de los integrantes de esta, de tal manera que sea factible conseguir los objetivos propuestos. Uno de los problemas principales que sufren las empresas es que se antepone los objetivos de las áreas, o de las personas, antes que los de la organización. Klein (2011) expresa como, en el contexto de la elección estratégica, la cultura de una empresa puede ser considerada valiosa si se recompensa la toma de riesgos y la creatividad y se encuentra en un sector en el que es importante ser un innovador y desarrollador de nuevos productos.

Según Jackson (2012), la estrategia (como plano, posición o estratagema) tiene como origen el sistema, aunque sus demandas tengan reflejo en la organización y motiven su adaptación y mudanza. La búsqueda de una estrategia empieza con una visión del ambiente desde fuera para dentro, que va a determinar la forma de actuación de la empresa, bien para proyectarse en el futuro, para ocupar una nueva posición en el mercado o para engañar a la competencia. Del mismo modo (Gamble & Thompson, 2009) sostienen que la estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?”. Por lo tanto, en su opinión, la estrategia de la empresa se compone de los movimientos competitivos y enfoques de gestión empresarial que ha desarrollado para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento” (Jackson 2012).

LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES

Según Porter, (1998), competitividad es igual a productividad, y bajo esta premisa las empresas tienen que demostrar que su negocio genera alta productividad, así mismo indica que los cinco factores son los que determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, costos y en la inversión que deben realizar los empresarios, por lo que trata de insinuar que los administradores poseen capacidad de negociación para conseguir los mejores precios, que pueden influir en la preferencia de los clientes, además de posicionar la marca de sus productos en el mercado.

En nuestra realidad como país, México reporta cada año descenso en competitividad a nivel mundial, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) se ha dado a la tarea de realizar un minucioso estudio acorde con la metodología del Índice de Competitividad Internacional. En este estudio se engloban diez factores que permiten explicar la competitividad del país, las diversas características

económicas, prácticas políticas, sociales y ambientales.

En el IMCO definen la competitividad como la capacidad de atraer y retener talento e inversión.

Para lograr estos dos objetivos, es necesario que las entidades federativas de nuestro país maximicen mediante políticas públicas adecuadas el potencial socioeconómico de las empresas y de las personas que en ellas radican.

El Índice de Competitividad Estatal 2014 (ICE) mide la capacidad de las entidades federativas para atraer y retener talento e inversiones. Un estado competitivo es aquel que consistentemente resulta atractivo para el talento y la inversión, lo que se traduce en mayor productividad y bienestar para sus habitantes. Para medir esto, nuestro Índice evalúa las capacidades estructurales y coyunturales de las entidades. En la tabla 3 se muestra la condición que guarda el estado de Baja California en cuanto a los criterios evaluados en comparación con los 32 estados del país.

Tabla 3. Competitividad Estado de Baja California

	2010	2012
	Posición	Posición
General	10	12
Sistema de derecho confiable y objetivo	29	20
Manejo sustentable del medio ambiente	30	13
Sociedad incluyente, preparada y sana	10	10
Sistema político estable y funcional	19	19
Gobiernos eficientes y eficaces	17	10
Mercado laboral	19	23
Economía estable	17	17
Precursores	9	9
Aprovechamiento de las relaciones internacionales	3	4
Innovación en los sectores económicos	9	12

Fuente: Índice de Competitividad Estatal 2014, IMCO. Datos a 2012

Teniendo a favor el hecho de que se presentó una mejora en la posición general al escalar una posición colocándolo en la doceava posición en el país, lo que lo hace ver como una entidad que posee características atractivas para poder generar actividad empresarial que sea redituable y benéfica para los empleadores.

Para Porter (1998), la competencia de un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica y va más allá del comportamiento de los competidores actuales, la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad del sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Cabe destacar que la productividad beneficia no solo a algunos sectores productivos, a un país, o población en particular, esta logra beneficiar a la mayoría de la gente, en una economía como la de México con un libre mercado las empresas procuran elevar su productividad constantemente para aumentar sus beneficios como respuesta a la competitividad en comparación con su competencia, a la mayoría de las

PYMES les interesa incrementar la productividad ya que para estas organizaciones se reflejara en un aumento productivo significativo y de esta manera lograrán llegar a nuevos mercados o asegurar la capacidad productiva a los mercados cautivos y a los consumidores menores de estos.

6 METODOLOGÍA

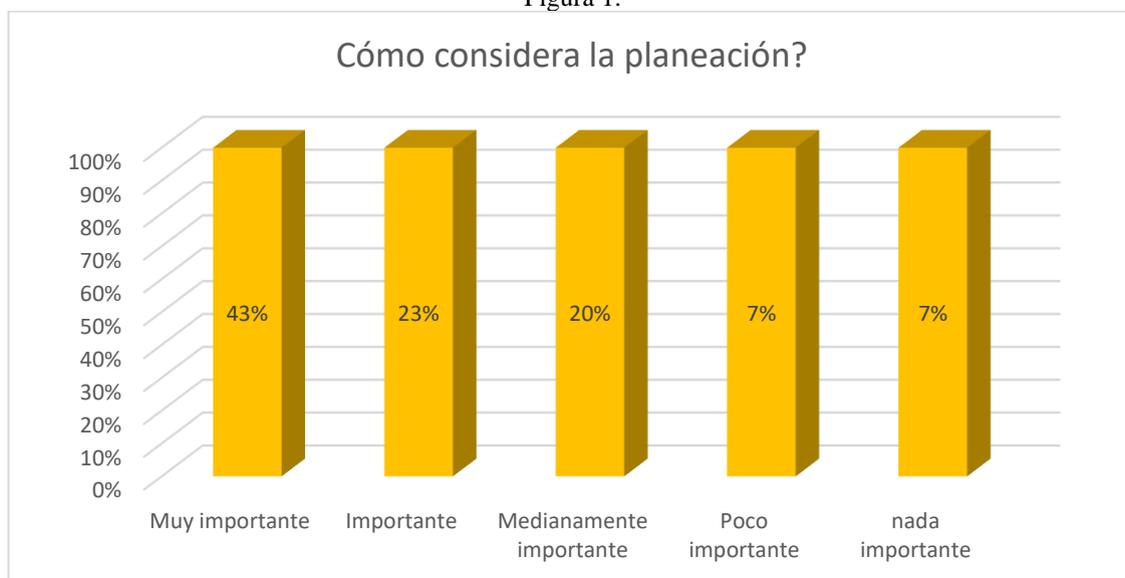
Este trabajo investigativo tiene una base documental y así como de campo basada en la aplicación de encuestas semiestructuradas a empresas familiares de origen Chino establecidas en Mexicali, siendo determinados como sujetos de estudio a todas aquellas personas que tuvieran una relación laboral con la empresa familiar, ya sea dueños, gerentes o empleados, porque forman parte de nuestro objeto de estudio, la PYME familiar de carácter comercial. Esta investigación es no experimental 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 (2010) que señalan que en un estudio no experimental se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Los alcances de la investigación son: Exploratorio y descriptivo. Después de realizar una exhaustiva revisión de la literatura, se procedió a la elaboración del instrumento y los datos se recolectaron en un solo momento, es decir en un tiempo único, con el único propósito de describir las variables y posteriormente proceder a analizar su interrelación. Durante la elaboración del instrumento se buscó simplicidad en la redacción de las preguntas. Cabe destacar que es de corte cuantitativo, con un diseño de tipo descriptivo no experimental transversal. Se trabajó con una muestra dirigida de 30 empresas, utilizándose un muestreo de casos típicos, el instrumento de medición que se aplicó fue un cuestionario. Durante el desarrollo de la investigación se implementó una metodología establecida en dos fases, 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. 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.

7 RESULTADOS

El análisis de los resultados al aplicar el instrumento fue realmente muy apegado a lo esperado, dadas las condiciones del contexto comercial dentro del municipio. Se pudo observar que el 46% de los propietarios consideran a la planeación como una actividad importante y destacando el hecho de que las PYMES Familiares de la comunidad China en Mexicali que le concedieron mayor importancia a la planeación, obtuvieron un rendimiento superior. Se destaca que debido a la amplia participación del propietario en la gestión, dirección y operación de la PYME, es necesario que exista convencimiento sobre los beneficios prácticos de la planeación estratégica.

El nivel de planeación está estrechamente relacionado con la orientación que el dueño pretenda darle a la empresa, de tal forma que, si se orienta al desarrollo y crecimiento de la PYME la planeación será un vehículo para alcanzar los objetivos planteados, de lo contrario no le concederá tanta importancia. Al realizar un análisis más profundo de los datos, los resultados sugieren que puede existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento de la empresa mediante la aplicación de un proceso formal de planeación, que a través de un proceso emergente e informal. También se encontró que las empresas que tienen una planeación sofisticada tienen un rendimiento mayor que las que planean de manera informal o no planean.

Figura 1.

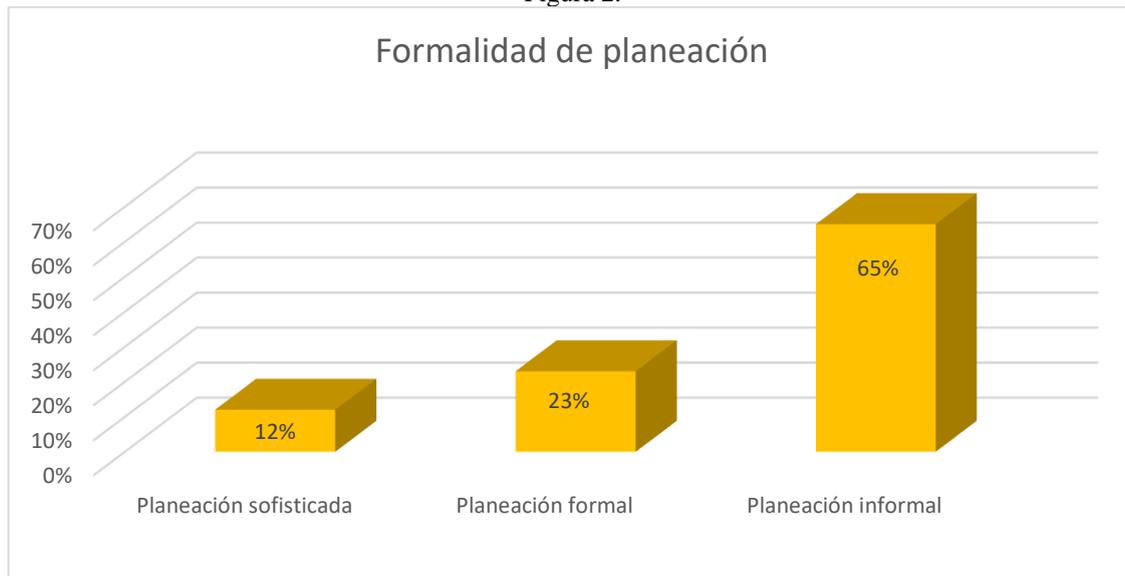


Elaboración propia.

FORMALIDAD DE LA PLANEACIÓN

En el instrumento realizado, la planeación se dividió en cuatro niveles: sofisticada, formal, e informal. El criterio utilizado se basó en: (1) si el plan se encontraba por escrito; y (2) si cumplía con los requisitos de una planeación formal. Los resultados muestran que solo el 20% de las PYME tienen una planeación sofisticada y el 23% cuenta con una planeación formal. Sin embargo, el 17% no planea y el 40% lo hace de manera informal, es decir, no tiene un plan por escrito. Al realizar un análisis más profundo de los datos, los resultados sugieren que puede existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento de la empresa mediante la aplicación de un proceso formal de planeación, que a través de un proceso emergente e informal. También se encontró que las empresas que tienen una planeación sofisticada tienen un rendimiento mayor que las que planean de manera informal o no planean.

Figura 2.

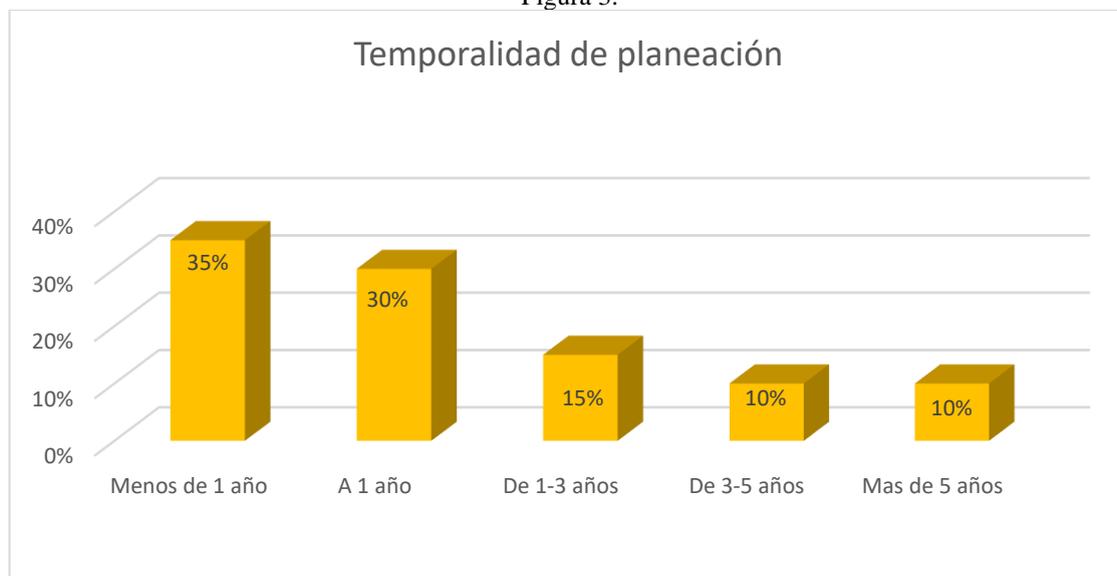


Elaboración propia.

TEMPORALIDAD DE LA PLANEACIÓN

Esto se refiere al periodo de tiempo al que se proyecta la planeación. Los resultados obtenidos muestran que el 30% de las PYME planea a 1 año y destacando que el 35% de los encuestados reconocen que lo hacen a menor tiempo que los 12 meses del año. Este resultado nos puede indicar que se apegan a una tendencia a corto plazo, un enfoque operativo, más que una tendencia estratégica (de largo plazo). En adición se puede mencionar que las empresas que tienen un horizonte temporal más amplio (más de 1 año), obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado sugiere, que el horizonte temporal de largo plazo supone algunas ventajas sobre la planeación a corto plazo.

Figura 3.

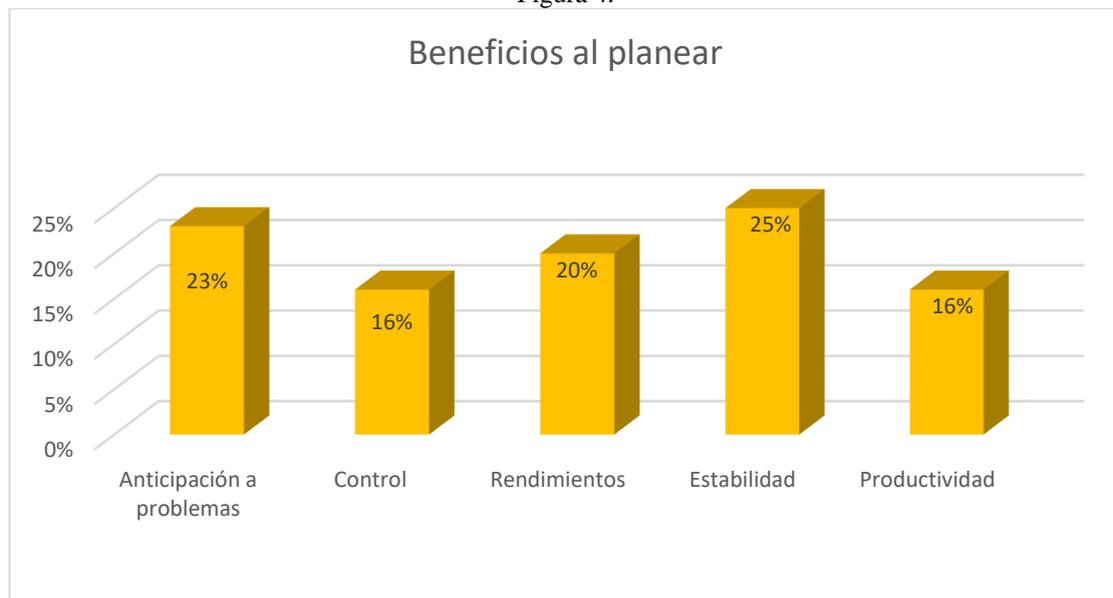


Elaboración propia.

BENEFICIOS AL IMPLEMENTAR LA PLANEACIÓN

Este ítem es muy representativo por el hecho de que nos podemos percatar que aquellos responsables de las empresas analizadas están conscientes de que al llevar a cabo la planeación estratégica les representa un beneficio palpable, destacando con un 25% el que les da una seguridad que se refleja en la estabilidad en sus operaciones lo cual es una de sus principales preocupaciones dadas las condiciones del entorno donde se desenvuelven, y considerando que muchas de sus transacciones se llevan a cabo en moneda extranjera por la ubicación de sus negocios, así mismo relacionan fuertemente la planeación con la posibilidad de estar anticipándose a los problemas que se puedan presentar pueden ser resueltos dados a la planeación dejando de lado la incertidumbre ante contingencias, e igual de importante es que la productividad se presenta entre los beneficios que se esperan alcanzar, lo que denota su enfoque a la competitividad.

Figura 4.

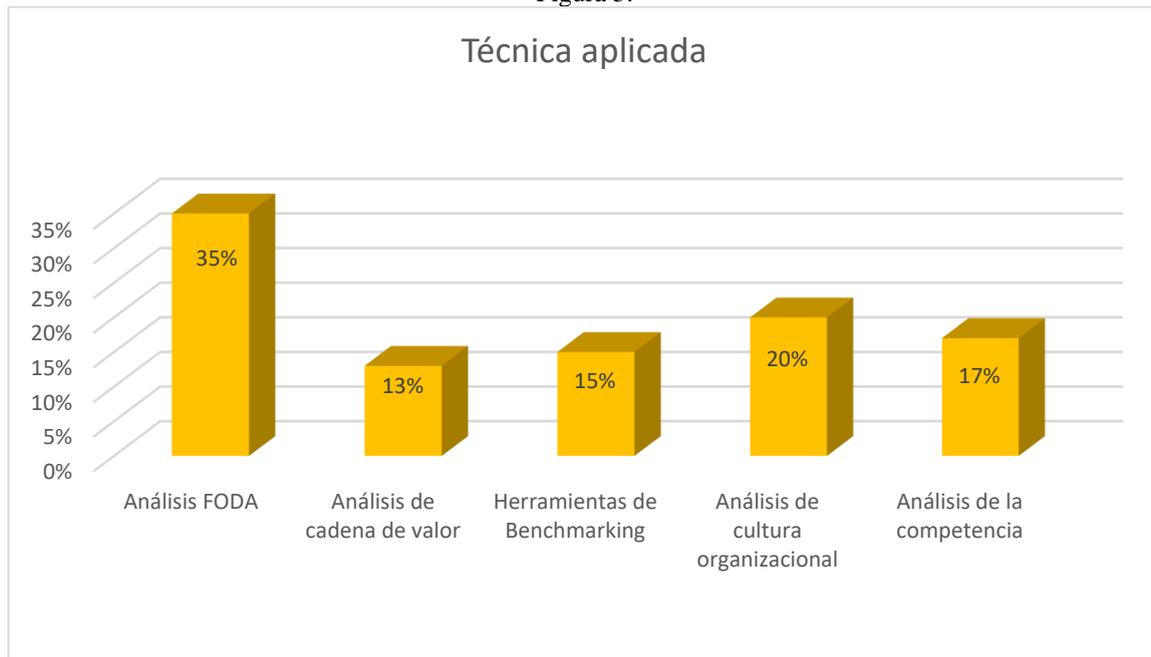


Elaboración propia.

USO DE HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS Y DE GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.

En cuanto a la utilización de herramientas Estratégicas se encontró que las herramientas más utilizadas son: el análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con 35%; y el análisis de cultura organizacional (20%). Los resultados del análisis muestran que las PYME que utilizan en mayor medida estos instrumentos tienen una planeación estratégica más formales. Estos resultados refuerzan otros estudios que han encontrado que las empresas que emplean herramientas estratégicas experimentaron un efecto positivo y significativo entre la formalidad de la planeación, mayor eficacia en su ejecución y un rendimiento superior. Sin embargo, se aprecia un uso limitado de estas herramientas, particularmente las que se relacionan con aspectos estratégicos.

Figura 5.

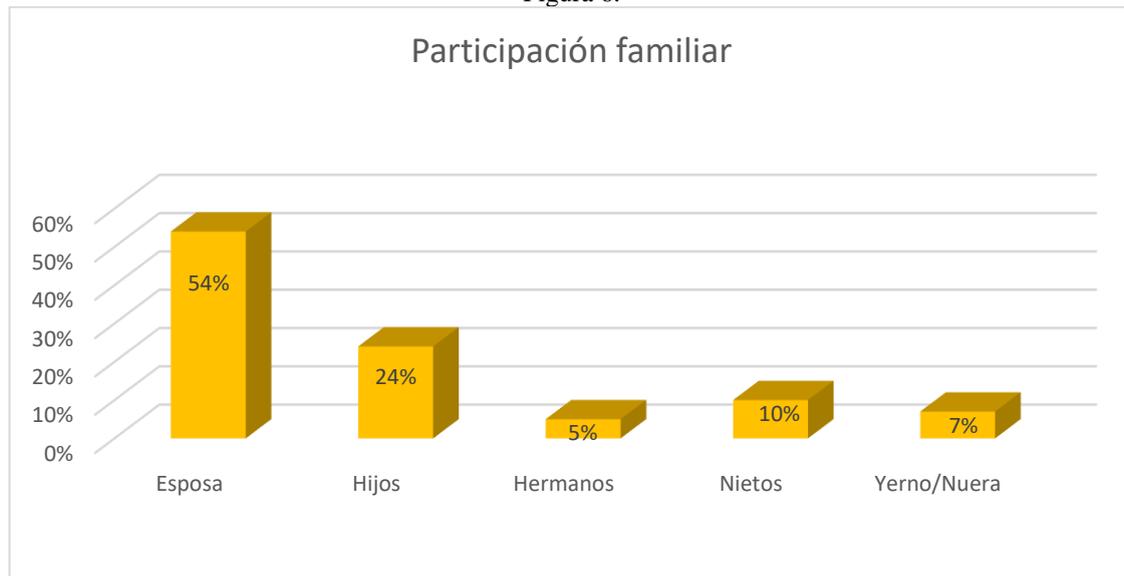


Elaboración propia.

PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO Y SU CONTINUIDAD DESPUÉS DEL FUNDADOR

Es muy limitada la participación de la familia política en la administración de la empresa familiar, sólo se realiza en un 54% de las empresas encuestadas siendo la mayor participación de la esposa que trabajan como empleada, ocupando puestos como: jefes de los departamentos de ventas, y compra de materias primas. La participación de la familia en las empresas de este sector está concentrada principalmente en los hijos (o), representando el 24% de las empresas familiares encuestadas, seguido por los nietos (as), ocupando los puestos claves como: la Gerencia General, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos. En la administración de la empresa familiar existe el deseo de algún hijo(a), de participar en la continuidad y el desarrollo de la empresa, cuando el propietario se retire o fallezca, que espera quedarse al frente del negocio familiar.

Figura 6.



Elaboración propia.

8 CONCLUSIONES

Hoy en día las organizaciones se ven inmersas un entorno cada vez más competitivo, las empresas familiares se enfrentan a grandes retos y una alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir, por ello es importante disponer de herramientas que permitan establecer estrategias o planes de acción donde se prevea los distintos escenarios que pudieran presentársele a la PYME, de esta forma, desde la planificación se pueden diseñar los posibles rutas de acción a seguir, tomando en cuenta diversos escenarios y así anticipar el posible fracaso de una empresa. Una situación frecuente y compleja en las empresas familiares, donde el capital y las ideas provienen de un grupo cercano (padres, hijos, hermanos), es que se espera que participen como socios o empleados, sin embargo la planeación estratégica apunta que no solo la confianza o el deseo de un buen futuro para la organización es lo que lograra el éxito de la misma, sino más bien como proyecto a largo plazo toda PYME, debe asegurarse que quienes ejerzan la dirección de la misma tengan tanto la formación como las habilidades para el trabajo y no debilitar al conjunto de la organización por la falta de capacidades. Por lo que hay que considerar que la planeación estratégica es una herramienta que tiene incidencia en el desempeño, rentabilidad y continuidad de las empresas familiares de ahí la importancia de su implementación si consideramos que este tipo de negocios tienen en su mayoría un ciclo corto de vida. Esto nos lleva a la conclusión de que para que éstas empresas sobrevivan en el contexto que se está viviendo en este momento, es necesario que se fortalezcan y desarrollen ventajas competitivas, que hagan frente a compañías de giros semejantes. La importancia de implementar estos procesos adecuadamente es que permitan a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de sus clientes, adaptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro. La ausencia de planeación puede resultar en excesivas situaciones imprevistas,

inexistencia de una medida para controlar el éxito o fracaso de la gestión, carencia de una visión clara y falta de control. En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades. Así como conocer y aprovechar las distintas capacidades y potencialidades de la fuerza de trabajo y todas las alternativas que se le presentan a la empresa, de ahí la relevancia de aplicar toda la creatividad para que estos procesos se realicen de la mejor manera. Se debe buscar promover en aquellos que están frente de las organizaciones de la comunidad China un pensamiento estratégico, con el propósito de fortalecer sus procesos de planeación, que se conozca lo que comprende el proceso y lo trascendental que puede llegar a ser en su negocio, así mismo buscar elevar el uso de herramientas estratégicas que faciliten la elaboración, ejecución y control de la planeación. Aclarando que es importante especificarles que el número de herramientas que se pueden utilizar dependerá particularmente de las necesidades específicas de cada empresa. Una de las recomendaciones más apropiadas es el uso de indicadores de gestión, específicamente, la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral, el cual no es muy conocido dentro del ambiente de la comunidad dado a sus características culturales y de negocios, pero si esta se les comparte de manera tal que sea comprendida se verá una fácil y rápida adaptación y aplicabilidad, fortaleciendo con esto la manera de hacer negocios y de llevar la administración por buen camino.

REFERENCIAS

- Amarjen, (2009). Definición de la empresa familiar y conceptos afines. [Extraído el 27 de Julio de 2009] <http://amarjen.wordpress.com/2009/04/14/definicion-de-empresa-familiar-y-conceptos-afines/> el 27 de Julio de 2009].
- Arellano, J. (2012). China hoy, (Extraido el 17 de marzo de 2014 <http://www.chinahoy.mx/>).
- Barragán, C. (2009). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Trillas.
- Bateman, S. y Snell, S. (2005): Administración una ventaja competitiva. cuarta edición, México: McGraw Hill.
- Belausteguigoitia, R. I. (2012) “Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y Consolidación.” Editorial McGraw Hill, Segunda Edición.
- Bracker, J. (1980) “The historical Development of the Strategic Management Concept” en Academy of Management Review.
- Carneiro Caneda, M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo
- Casillas, J. y Acedo, F. (2007): “Evolution of Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FRB” en family Business Review, vol 20, num 2, pp.141.
- Chandler, A. D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2005): Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición, México. Mc. Graw Hill.
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. Business Strategy Series, 13(3), 128-135
- Davies, W. (2006). Understanding Strategy. Strategy and Leadership.
- Del Castillo, C.O., Cereceres, G.L., Rodríguez, P.M. & Borboa, Q.M. (2005). *Fundamentos Básicos de Administración*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- DiarioPYME(2008). www.diariopyme.cl directivos, La empresa Familiar Hoy.
- 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.
- Gamble, J. y Thompson, A. (2009). Administración estratégica, teoría y casos, décimo octava edición, México, Mc Graw Hill.
- Gómez, g. 1994 Planeación y organización de empresas, octava edición, Mc Graw Hill, México, 432 pp.
- 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.

http://imco.org.mx/indices/#!/competitividad_estatal_2014/
INEGI Censos económicos 2009. www.inegi.gob.mx.

Jackson, S. E. (2011). Making strategies stick. Journal Business Strategy.

Jackson, S. E. (2012). Five secrets to success in business strategy. Journal of Business Strategy

Longenecker, Justin, Moore, Carles., Petty, J., Palich, Leslie (2010).Administración de Pequeñas Empresas Cengage Learning. México.

Martínez, F. (1994) Planeación estratégica creativa, 3ª. Reimpresión, Edit. PAC, México.

Mintzberg, A. (1998). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Gránica.

Molina, V. (2006). Estrategias para el inicio y manejo exitoso de un changarro. México: ISEF

Montaño, F. (2010). Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para definir estrategias que induzcan a una organización formal como empresa familiar. Tesis de Maestría en Calidad, Universidad La Salle Noroeste. Cd. Obregón, Sonora.

Palomo, M. (2005): "Los problemas de gestión y la problemática de las PYMEs", Ingenierías, vol. VIII, no. 28, pp. 1-15.

Porter M. (1999). "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". ECASA.

Porter M. (1988). Estrategia competitiva, 9ª, reimpresión, CECSA, México.

Porter M. (1999). Nuevas aportaciones y conclusiones. 1a Edición. España. Ed. Deusto.

Porter, M. (1998). Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Compañía editorial continental, SA de CV, México,.

Rodríguez, V. (2010) Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Cengage Learning.

Sallenave, J. (1991). La gerencia integral. México: Norma

Sallenave, J. P. (1992). La Gerencia y la Planeación Estratégica, Ed. Norma, México.

Steiner, G. A. (1998) Planeación estratégica, 23ª. Reimpresión, Cecs, México.

Sánchez- Crespo, (2006). Sánchez-Crespo Abogados y Consultores.

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.

Steiner, G.A.(2001). Planeación estratégica, México, CECSA.

Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2004): “Strategic planning in SMEs – some empirical findings”, *Management Decision*, vol. 40, no. 9, pp. 853-861.

Tzu, S. (2009). *El arte de la guerra*. Madrid: Edaf

Zahra, S. A., Neubaum D. O. y Naldi, L. (2007). “The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources”. *Small Business Economics*, vol. 29, pp. 309-327.

Zevallos, E. (2003): “Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina”, *Revista de la CEPAL*, vol. 79, pp. 53-70.