



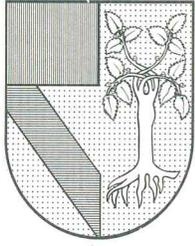
UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS GUADALAJARA

LA SUCESIÓN DE DIRECTIVOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR

LOURDES ANAHÍ LIZÁRRAGA VEGA

Tesis presentada para optar por el grado de
Maestro en Administración de la Construcción
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., 12 de agosto de 2017



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco, Enero 2018

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE
EXÁMENES DE GRADO
P R E S E N T E.

Me permito hacer de su conocimiento que la Srita. Lourdes Anahí Lizárraga Vega, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulada:

“LA SUCESIÓN DE DIRECTIVOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR”

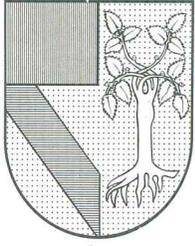
Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, representing the name Francisco Moreno Abril.

MTRO. FRANCISCO MORENO ABRIL
ASESOR DE TESIS



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

C. Srita. Lourdes Anahí Lizárraga Vega
P r e s e n t e.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulada:

“LA SUCESIÓN DE DIRECTIVOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR”

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN
DE EXAMENES DE GRADO

Agradecimiento:

Gratitud infinita es lo que siento hacia mis queridos Padres, el apoyo y la guía que me han brindado a lo largo de mi vida han hecho que los objetivos personales que he puesto de corto y largo plazo los logre. Uno de ellos es la presente investigación la cual demandó bastantes sacrificios, pero al final valió la pena los esfuerzos realizados.

Asimismo, quiero agradecer a mi director de tesis el Profesor Francisco Moreno Abril por la disposición y asistencia que me ofreció para la elaboración de esta tesis, al permitirme aprender mucho más que lo estudiado de esta investigación.

Dedicatoria:

A mis padres que son los cimientos de cada uno de mis logros.

Resumen de la Investigación

La presente investigación resume las restricciones que una empresa constructora familiar puede presentar durante una transición de directivos, así como también las fortalezas y oportunidades que pueden llegar a desarrollar como empresa tipo familiar.

Nos muestra una guía que actúa como apoyo para lograr una práctica planeación aumentando al máximo las ventajas y minimizando las desventajas, produciendo una transición efectiva y estratégica, logrando una permanencia durante el tiempo.

Concluye que la comunicación y el trabajo en equipo son de suma importancia en este proceso, se requiere involucrar a los miembros de la organización, comprendiendo que una transición correcta es beneficiosa para cualquier nivel de la empresa, con el fin obtener un equipo de trabajo dirigido hacia un mismo fin.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	INTRODUCCIÓN	12
1.1	El porqué de la tesis	12
1.2	Antecedentes	12
1.3	Hipótesis y Objetivos	13
1.3.1	Hipótesis	13
1.3.2	Objetivo General	13
1.3.3	Objetivos Particulares	14
1.4	Alcances y limitaciones	14
1.5	Metodología	14
1.6	Resumen de los capítulos	15
CAPÍTULO 2	MARCO TEÓRICO	16
2.1	Introducción	16
2.1.1	Fuentes de información	16
2.2	Conceptos Básicos de Empresa Familiar	17
2.2.1	Empresa Familiar	17
2.2.2	Sucesión en empresas Familiares	18
2.2.3	Protocolo Familiar	18
2.2.4	Constructoras y las PYMES	19
2.3	Situación actual de las empresas familiares en México	19
2.3.1	Transición de empresa familiar tradicional a empresa familiar esquema corporativo	20
2.3.2	Transferir el patrimonio	20
2.3.3	Tendencias y crecimiento de las empresas familiares	21
2.3.4	Liderazgo y emprendimiento en empresas familiares	21
2.3.5	Factores relevantes en las empresas familiares	21
2.3.6	Desventajas y debilidades en las empresas familiares	22
2.4	Selección de una dirección estratégica	24
2.4.1	La dirección estratégica	24
2.4.2	Fases de la dirección estratégica	25
2.4.3	Tipos de Estrategia	27
2.4.4	Formulación de FODA para la planeación estratégica	29
CAPÍTULO 3	MEDICIÓN	30
3.1	Introducción	30
3.2	Método de medición	30
3.3	Diseño de la herramienta de Medición (Cuestionario)	31
3.3.1	Encuesta	31
3.4	Tabla de Resultados	33
3.5	Observaciones y comentarios	40
CAPÍTULO 4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
4.1	Introducción	41
4.2	Análisis de Resultados de las encuestas	41
4.2.1	¿Usted trabaja en una empresa de estructura familiar?	41
4.2.2	¿La empresa donde usted labora ha pasado por una transición de directivos por causa generacional?	42
4.2.3	¿Qué tan eficiente considera usted que son las empresas familiares con respecto a las de tipo corporativo en la industria de la construcción?	42
4.2.4	¿Qué ventaja tiene ser una empresa familiar, en la industria de la construcción?	43
4.2.5	¿Qué desventaja tiene ser una empresa familiar, en la industria de la construcción?	44

4.2.6	¿Cuál es la principal ventaja que usted considera al ser una empresa corporativa contra una familiar?.....	44
4.2.7	¿Considera de vital importancia la planeación estratégica para que una empresa sea exitosa?.....	45
4.2.8	¿Qué tan común es que una empresa familiar cuente con una planeación estratégica?.....	46
4.2.9	¿Considera que una empresa que tiene una planeación estratégica aun siendo familiar, puede ser eficiente?.....	46
4.2.10	¿Será conveniente que el futuro sucesor y antecesor participen conjuntamente en la generación de la planeación estratégica de las empresas, ante la evolución de la empresa?	47
4.2.11	¿Qué tan importante considera usted que toda la empresa esté enterada y participe dentro de la transición generacional de la empresa?	48
4.2.12	¿Qué factores son los más importantes para realizar una transición en una empresa?.....	48
4.2.13	¿Cuál considera usted que sea un tiempo adecuada para la preparación y planeación de una sucesión en un puesto directivo, en una empresa constructora familiar?	49
4.2.14	¿Por cuánto tiempo el sucesor deberá conocer o familiarizarse con los procesos principales de la empresa?.....	50
4.2.15	¿Cuánto tiempo deberá dar seguimiento el antecesor posterior a la transición?.....	50
4.2.16	¿Qué tan cercana debe ser la relación entre el sucesor y el antecesor en la transición de la sucesión?	51
4.2.17	¿Qué preparación debe tener el sucesor al ocupar dicho puesto?	52
4.2.18	¿Qué tan importante es que el sucesor tenga como mínimo la misma preparación que el antecesor?.....	52
4.2.19	¿Qué tanto afecta las circunstancias económicas y políticas del país para la toma de decisión de cuándo debe ser efectuada la sucesión?.....	53
4.2.20	¿Qué tanto puede impactar la tendencia de crecimiento en la industria de la construcción cuando se lleva a cabo una sucesión?	54
4.2.21	¿Cuál debe ser la tendencia de crecimiento de la empresa ideal para realizar una sucesión?.....	54
4.2.22	¿Considera usted qué debe realizarse una medición de competencias del sucesor a un puesto directivo, aunque exista una sucesión familiar?.....	55
4.2.23	¿Qué características son las más importantes a evaluar en una competencia interna a un puesto directivo?	55
4.2.24	¿Qué porcentaje de aceptación y confianza en base a sus competencias debe tener el sucesor respecto al personal de la empresa para que la sucesión sea exitosa?	56
4.2.25	¿Considera usted qué el futuro de una empresa depende de la preparación antes y durante la sucesión?.....	56
4.2.26	¿Considera usted necesario una tercera opinión mediante una asesoría externa a la empresa en el desarrollo de una sucesión?	57
4.3	Análisis de Objetivos Particulares.....	57
4.3.1	Identificar cuáles son las ventajas y desventajas que se tiene en una empresa familiar.	57
4.3.2	Identificar los factores que apoyan más a los cambios o entrega de puesto generacional.	58
4.3.3	Evaluar la planeación estratégica de la empresa familiar.	59

4.3.4	Como ven los directivos esta transición al tener una comunicación adecuada entre los departamentos.....	59
4.3.5	Que preparación o características requiere el sucesor y antecesor para una transición adecuada.....	60
4.3.6	Plan de acción para realizar una transición completa, plan de trabajo.	60
4.4	Análisis de Objetivos General.....	65
4.4.1	Identificar los factores más importantes que debe tener un directivo, preparar un manual que contenga todos los procesos y requerimientos para llevar a cabo una transición exitosa.	65
CAPÍTULO 5 CONCLUSIÓN		66
5.1	Introducción.....	66
5.2	Resultado de la Conclusión	66
5.3	Futuras Líneas de Investigación	67
Bibliografía.....		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Resumen de respuesta tipo 1	33
Tabla 2, Resumen de respuesta tipo 2	34
Tabla 3, Resumen de respuesta tipo 3	34
Tabla 4, Resumen de respuesta tipo 4	34
Tabla 5, Resumen de respuesta tipo 5	34
Tabla 6, Resumen de respuesta tipo 6	34
Tabla 7, Respuestas a pregunta 4	35
Tabla 8, Respuestas a pregunta 5.	36
Tabla 9, Respuestas a pregunta 6	37
Tabla 10, Respuestas a pregunta 12	38
Tabla 11, Respuestas a pregunta 17	39
Tabla 12, Punch List Evaluación de Sucesor.	62
Tabla 13, Resultados de Crecimiento del desempeño.	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1, Respuesta a pregunta 1 de la encuesta.....	41
Figura 2, Respuesta a pregunta 2 de la encuesta.....	42
Figura 3, Respuesta a pregunta 3 de la encuesta.....	42
Figura 4, Respuesta a pregunta 4 de la encuesta.....	43
Figura 5, Respuesta a pregunta 5 de la encuesta.....	44
Figura 6, Respuesta a pregunta 6 de la encuesta.....	44
Figura 7, Respuesta a pregunta 7 de la encuesta.....	45
Figura 8, Respuesta a pregunta 8 de la encuesta.....	46
Figura 9, Respuesta a pregunta 9 de la encuesta.....	46
Figura 10, Respuesta a pregunta 10 de la encuesta.....	47
Figura 11, Respuesta a pregunta 11 de la encuesta.....	48
Figura 12, Respuesta a pregunta 12 de la encuesta.....	48
Figura 13, Respuesta a pregunta 13 de la encuesta.....	49
Figura 14, Respuesta a pregunta 14 de la encuesta.....	50
Figura 15, Respuesta a pregunta 15 de la encuesta.....	50
Figura 16, Respuesta a pregunta 16 de la encuesta.....	51
Figura 17, Respuesta a pregunta 17 de la encuesta.....	52
Figura 18, Respuesta a pregunta 18 de la encuesta.....	52
Figura 19, Respuesta a pregunta 19 de la encuesta.....	53
Figura 20, Respuesta a pregunta 20 de la encuesta.....	54
Figura 21, Respuesta a pregunta 21 de la encuesta.....	54
Figura 22, Respuesta a pregunta 22 de la encuesta.....	55
Figura 23, Respuesta a pregunta 23 de la encuesta.....	55
Figura 24, Respuesta a pregunta 24 de la encuesta.....	56
Figura 25, Respuesta a pregunta 25 de la encuesta.....	57
Figura 26, Respuesta a pregunta 26 de la encuesta.....	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Fases de información Estratégica, fuente	26
Ilustración 2, Misión y Visión de la Empresa, fuente	27
Ilustración 3, Tipos de Estrategias, fuente	28
Ilustración 4, Matriz FODA, planeación estratégica.....	29
Ilustración 5, Diagrama de red, evolución de preparación del sucesor.....	65

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1, Ecuación para determinar tamaño de muestra, en volumen finito, fuente (Bolaños, 2012) & (Herrera, 2011).....	30
--	----

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 El porqué de la tesis

Uno de los indicadores principales para medir el progreso de un país es su infraestructura e inversión en su crecimiento. En México, como en muchos países, una de las industrias más importantes que tienen más impacto en su población y desarrollo es definitivamente la Construcción. Actualmente en México la mayoría de las empresas constructoras son o nacieron bajo el esquema de empresa familiar, por lo que las buenas prácticas en este tipo de empresas producirán un impacto positivo en el crecimiento de esta industria generando resonancia en el desarrollo del país.

Uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta una empresa constructora familiar y que atenta fuertemente contra su avance y en algunas ocasiones amenaza su permanencia en la industria, es sin duda una sucesión con pobre planeación, mal estructurada, obteniendo como resultado un fracaso posterior a la transición.

Esta tesis se enfoca especialmente en analizar todos los factores que influyen y se generan en una transferencia de liderazgo, con el fin de encontrar una guía que sirva de apoyo para lograr una planeación efectiva y estratégica que nos permita aprovechar las ventajas y minimizar las desventajas al realizar sucesiones entre familiares y así solucionar este difícil paso en la vida de las empresas constructoras en México.

1.2 Antecedentes

Dentro de las empresas familiares, se puede considerar a una organización con fines comerciales, cuyas decisiones son tomadas por integrantes de la familia misma, por lo tanto, puedan controlar toda la estructura y sus operaciones. Están estructuradas de tal forma que permanezca de generación en generación la dirección de la empresa, y el resto de la familia pueda participar en las operaciones o en su estructura (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

Los negocios tienen una crisis estructural, esto sucede con el paso de los años, al madurar la empresa, disminuyendo las ventas, y reduciéndose el número de clientes (Gallo, La sucesión en la empresa familiar, 1998). Al afrontar estos problemas las

empresas familiares deben revitalizar sus estrategias; esto es muy complicado debido a que los dueños por lo general no aceptan la condición de que la empresa puede llegar a una crisis por esta maduración, y no se preparan adecuadamente, para un cambio generacional.

En las empresas de tipo familiar se presenta, tarde o temprano, la necesidad de realizar una sucesión de puestos estratégicos; por lo que en ocasiones son obstáculo el nivel sentimental que puedan tener integrantes, si fundamentar de forma estratégica sus sesiones. No se hace una correcta preparación para la transición, lo cual no permite la trascendencia, para que la empresa pueda subsistir en la transición generacional y a su vez tenga un correcto desarrollo.

Dentro de una empresa familiar, unos de sus principales problemas u obstáculos es la transición generacional, lo cual genera inestabilidad en la empresa, ya que la misma en muchas ocasiones no se encuentra preparada para la misma, teniendo carencias en el liderazgo, conocimiento, y manejo de la empresa. Por lo descrito anteriormente es fundamental que se tenga un plan de desarrollo empresarial en el que se pueda preparar al sucesor de la empresa fomentando los valores, conocimiento y administración de la misma. La creación de un consejo familiar que pueda evaluar el desarrollo del mismo es indispensable para su correcta transición (González, 2016).

1.3 Hipótesis y Objetivos

1.3.1 Hipótesis

A continuación, se presenta la hipótesis de investigación de esta tesis:

“El preparar a los directivos, en la entrega y recepción en la dirección de una empresa familiar permite crecer y seguir presentes en la industria.”

1.3.2 Objetivo General

Identificar los factores más importantes que debe tener un directivo, preparar un manual que contenga todos los procesos y requerimientos para llevar a cabo una transición exitosa.

1.3.3 Objetivos Particulares

A continuación, se describen los objetivos particulares con los que se pretende dar respuesta al objetivo general planeado para esta investigación.

- a) Identificar cuáles son las ventajas y desventajas que se tiene en una empresa familiar.
- b) Identificar los factores que apoyan más a los cambios o entrega de puesto generacional.
- c) Evaluar la planeación estratégica de la empresa familiar.
- d) Como ven los directivos esta transición al tener una comunicación adecuada entre los departamentos.
- e) Que preparación o características requiere el sucesor y antecesor para una transición adecuada.
- f) Plan de acción para realizar una transición completa, plan de trabajo.

1.4 Alcances y limitaciones

La tesis en desarrollo tiene como alcance realizar un estudio de investigación en la Zona Metropolitana de Guadalajara con el fin de demostrar que las empresas constructoras familiares generan proyectos exitosos de una forma directamente proporcional a la calidad del conocimiento que comparten Padres e Hijos en sus relaciones laborales. Basados en el listado de empresas dadas de alta en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) delegación Jalisco (496 empresas).

Para que nuestro análisis sea lo más apegado a la realidad del mercado actual solo se estudiaran empresas constructoras familiares en donde se hayan generado sucesiones de liderazgo entre familiares en los últimos 10 años en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

1.5 Metodología

La principal herramienta que utilizamos al realizar esta investigación, es analizar información teórica extraída en base a la elaboración de encuestas, entrevistas y el estudio de casos sucedidos en constructoras familiares exitosas.

El primero de los objetivos es la obtención de una base de datos donde podemos generar comparativas y medir diferencias encontradas en las experiencias y resultados de estas organizaciones que nos sirven como parámetros para realizar un análisis y determinar qué sucesos o características principales son conclusivas al momento de darse una sucesión de liderazgo, de esta manera podremos determinar si estas características confirman o rechazan nuestra hipótesis.

Nuestro segundo objetivo es conjuntar un listado de las principales características que motivan al éxito en sucesiones de liderazgo familiares para generar un método o procedimiento del cómo cuando y de qué manera se debe realizar cualquier sucesión de liderazgo familiar en una empresa constructora familiar.

1.6 Resumen de los capítulos

La Tesis se encuentra organizada en 5 capítulos cuyo contenido se describe a continuación.

El capítulo 1 INTRODUCCIÓN, describe el porqué de la tesis, que surge de una inquietud en donde existe evidencia o antecedentes, se genera la hipótesis y posibles soluciones para lograr los objetivos propuestos.

El capítulo 2 MARCO TEÓRICO, menciona las fuentes de información con las que se cuenta para realizar el estudio, y se fundamentara los conocimientos necesarios para poder desarrollar esta investigación.

El capítulo 3 MEDICIÓN, se determinará el tamaño de la encuesta a ser realizada, para poder fundamentar una evaluación de los objetivos y de la hipótesis, se presentará el cuestionario de la investigación y los resultados obtenidos.

El capítulo 4 ANÁLISIS DE RESULTADO, realiza un análisis detallado de los resultados que obtuvimos en base a mediciones, y se determinará la validez de cada uno de objetivos tanto particulares como generales con el fin de fundamentar la hipótesis planteada en el capítulo 1.

El capítulo 5 CONCLUSIONES, se determinará el cumplimiento de la hipótesis planteado, siendo afirmativa o negativa de acuerdo a los resultados y sus análisis obtenidos en el capítulo 4. A su vez se presentarán futuras líneas de investigación con respecto al tema propuesto.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

El siguiente capítulo nos define todos los conceptos relacionados en las sucesiones de una empresa constructora familiar, así como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden presentar cuando existe una transición de este tipo, las características y habilidades que debe de tener y desarrollar tanto el sucesor como el antecesor cuando esté preparado para pasar y tomar el cargo.

También se mencionan algunos ejemplos de los 4 factores importantes que son: visión de largo plazo, relaciones de afecto, propiedad y compromiso, estabilidad y seguridad, así como sus acciones contrarias como descuidar operación del día a día, nepotismo, autoritarismo y conformismo.

Además, nos explica los procesos más complejos que surgen como la fomentación de mentalidad emprendedora en la siguiente generación, educación a la siguiente generación en el concepto de “propiedad responsable”, cohesionar a la familia en torno a un proyecto común, transmisión de valores familiares.

2.1.1 Fuentes de información

A continuación, se describen las fuentes por las cuales tuve acceso para poder sustentar el marco teórico:

- Artículos científicos de revistas.
- Libros.
- Audio Libros.
- Tesis previamente presentadas.
- Hemerotecas.
- Documentos de internet.
- Páginas de internet.

2.2 Conceptos Básicos de Empresa Familiar

2.2.1 Empresa Familiar

Dentro de las empresas familiares, se puede considerar a una organización con fines comerciales, cuyas decisiones son tomadas por integrantes de la familia, mismo que pueden controlar toda la estructura y sus operaciones. Están estructuradas de tal forma que permanezca de generación en generación la dirección de la empresa, y el resto de la familia pueda participar en las operaciones o en su estructura (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

Este tipo de empresas están subvaluadas en el mercado, esto debido a la falta de una estructura y formalidad de los procesos, haciendo que la sociedad las clasifique como una empresa no organizada, ya que no se tiene un control administrativo adecuado para que cualquier persona pueda evaluarla (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

Este tipo de empresas, a nivel internacional, cotizan en la bolsa, en donde al menos el director o dueño de la empresa como mínimo tiene una participación del 20% de la empresa, con derecho a voto (siendo el mayoritario la gran mayoría de las veces), pero dando la oportunidad de que otras personas puedan formar parte de la empresa y ser dueños de una parte proporcional del negocio, sin perder las cualidades de una empresa familiar

En nuestro país, las empresas familiares representan el 97.6% de empresas establecidas, siendo micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), las cuales dan un 52% del PIB (producto interno bruto) del país, y genera un 75.4% del empleo formal en México (ENAPROCE, 2015).

De acuerdo a Gallo (2008), las empresas de tipo familiares tienen las siguientes cualidades:

- La toma de decisiones y el capital, forman parte de la familia.
- Dentro de la empresa es común encontrar familiares en puestos de la organización.
- Los miembros de segundas y terceras generaciones se los incorpora a la empresa, para que puedan en un futuro administrarla.

2.2.2 Sucesión en empresas Familiares

Los negocios tienen una crisis estructural, esto sucede con el paso de los años, al madurar la empresa, disminuyendo las ventas, y reduciéndose el número de clientes (Gallo, La sucesión en la empresa familiar, 1998). Al afrontar estos problemas las empresas familiares deben revitalizar sus estrategias; esto es muy complicado debido a que los dueños por lo general no aceptan la condición de que la empresa puede llegar a una crisis por esta maduración, y no se preparan adecuadamente, para un cambio generacional.

Esto genera que las empresas familiares, a parte de sus problemas diarios, se enfrenan a una situación de inestabilidad de la empresa a causa de estos retiros de personal (Galaz, 2010).

Esto ha sido analizado y debe formar parte de la estrategia empresarial a largo plazo, en la cual se debe de preparar a los jóvenes (partes de la familia), dentro de la organización y de esta forma puedan afrontar esta madurez en la cual debe pasar la empresa familiar (Gallo, La sucesión en la empresa familiar, 1998).

Este cambio debe realizarse de una forma ordenada y estratégica, evitando afectar a los miembros de la familia y en el desarrollo económico de la empresa, presentándose como una transición natural. El director de la empresa familiar, debe identificar junto con el resto de la familia, las necesidades y cualidades que debe tener el sucesor, para que la empresa pueda seguir teniendo estabilidad y un crecimiento a largo plazo, y este sucesor se encuentre con las cualidades que necesita la empresa familiar (Galaz, 2010).

2.2.3 Protocolo Familiar

Para realizar una transición de manera adecuada, se requiere de una herramienta que denominaremos Protocolo Familiar, en la cual intervienen los miembros de la familia de la PYME, en donde se estipula las responsabilidades, transición, toma de decisiones, entre otras, con la finalidad de dar fortaleza y estabilidad a la empresa (Galaz, 2010). En relación a la transición entre generaciones, se puede comentar los siguientes puntos:

- Establecer el consejo familiar, para toma de decisiones.
- Elaborar un plan de transición.
- Determinar las necesidades que se requieren para los puestos.
- Determinar cómo se tomarán las decisiones, en dado caso de existir diferencias.
- Formas de medición y retroalimentación del desempeño y crecimiento de los empleados y los sucesores.
- Determinar si los familiares políticos, podrán formar parte de la estructura principal de la empresa.

2.2.4 Constructoras y las PYMES

En la construcción, las PYMES generan un alto porcentaje de las empresas existentes, las cuales se fundamentan en su capacidad técnica y administrativa, para poder desarrollar los proyectos de la construcción (Toledo López, 1990).

Empresarios con poca estructura realizan proyectos de construcción, contratando directamente o indirectamente al personal que desarrollara la obra, por lo general la parte administrativa sí forma parte de la PYME, pero el personal técnico, solo parte de ella es parte de la estructura familiar de planta.

2.3 Situación actual de las empresas familiares en México

En México, la existencia de la empresa familiar es una de las estructuras tradicionales y son el fundamento de la sociedad en América Latina, en cuanto a los negocios empresariales establecidos (Olmedo Gutiérrez, 2015). La empresa formal está fundamentada en las empresas de estructuras familiares y PYMES las cuales forman más del 90% de las empresas establecidas en el país.

Empresas de gran tamaño, han sido cimentadas a partir de empresas familiares, y en las que segundas o terceras generaciones ha permitido su correcto establecimiento y crecimiento. Lo que permite pensar que las empresas familiares de cualquier tipo de nivel, pueden llegar a crecer y ser eficientes si se realiza una adecuada planeación estratégica y estrategia de transición generacional entre los sucesores y sus predecesores

Un reto para las empresas familiares es la correcta selección del sucesor, con sus habilidades y cualidades, esto debido a que estudios han mostrado como dos terceras

partes de las empresas familiares establecidas, no tienen una correcta evaluación de cómo realizar dicho cambio (Olmedo Gutiérrez, 2015).

2.3.1 Transición de empresa familiar tradicional a empresa familiar esquema corporativo.

Como se menciona, solo una tercera parte de las empresas familiares cuenta con un adecuado sistema de sucesión de directivos, y solo el 13% de ellas ha realizado correctamente dicho proceso (Villafranco, 2016).

De acuerdo a Villafranco (2016), los principales retos para realizar una transición son los siguientes:

- Educar a la siguiente generación en la innovación y el emprendimiento.
- Educar a la siguiente generación en una mentalidad operativa y de responsabilidad social.
- Observar por el bien común del patrimonio de la empresa.
- Educar en transmitir los valores familiares de la empresa y crear una identidad con la misma.

En la cultura mexicana, uno de sus fundamentos son los valores familiares, y el que el sucesor esté preparado para esto, de una forma innovadora, buscando el bien común de la empresa y una mentalidad de responsabilidad social, trata de garantizar su estabilidad y crecimiento, no solo como empresa, sino como país (Villafranco, 2016).

2.3.2 Transferir el patrimonio

El cambio de mentalidad de empresa familiar a familia empresaria se fundamenta en su crecimiento de estructura que le permita tratar los aspectos socioemocionales distinguiéndolos de los aspectos puramente económicos (Villafranco, 2016).

Es necesario proponer cinco ámbitos de actuación para que un proceso de transición tenga éxito.

1. Reglas de Juego del patrimonio compartido: gobierno familiar, protocolo familiar y acuerdo de accionistas.
2. Consolidación de la propiedad familiar: confianza y participación.
3. Preservación de los valores familiares: Fundación familiar.

4. Creación de una visión transgeneracional:
5. Estrategias de inversión. Fondos familiares o capital semilla.

Todos estos pasos para lograr una exitosa transición generacional deben estar englobadas en una gestión integral del patrimonio.

2.3.3 Tendencias y crecimiento de las empresas familiares.

En las empresas de tipo familiar se presenta tarde o temprano la necesidad de realizar una sucesión de puestos estratégicos; por lo que en ocasiones es un obstáculo el nivel sentimental que puedan tener sus integrantes, sin fundamentar de forma estratégica las sucesiones. No se hace una correcta preparación para la transición lo cual no permite la trascendencia, para que la empresa pueda subsistir en la transición generacional y a su vez tenga un correcto desarrollo.

2.3.4 Liderazgo y emprendimiento en empresas familiares.

Dentro de una empresa familiar, unos de sus principales problemas u obstáculos es la transición generacional, lo cual genera inestabilidad en la empresa, ya que la misma en muchas ocasiones no se encuentra preparada, teniendo carencias en el liderazgo, conocimiento, y manejo de la empresa. Por lo descrito anteriormente es fundamental que se tenga un plan de desarrollo empresarial en el que se pueda preparar al sucesor de la empresa fomentándolo de los valores, conocimiento y administración de la misma. La creación de un consejo familiar que pueda evaluar el desarrollo es indispensable para su correcta transición (González, 2016).

2.3.5 Factores relevantes en las empresas familiares.

A continuación, se presentan los cuatro factores que tienen un mayor impacto en la forma de operar las empresas de tipo familiar, y estos mismos factores son las causas que le impiden su desarrollo o crecimiento de una forma ordenada. Esto quiere decir que la falta de uno de estos factores se convierte en su debilidad y viceversa, su presencia se convierte en una fortaleza. Dichos factores se pueden establecer como las columnas que sostienen a la estructura familiar (Gómez Villanueva, 2014).

El primer de los factores es **la visión**, a largo o mediano plazo. Siendo el objetivo principal de las empresas familiares su estabilidad y permanencia en el transcurso del tiempo. Por lo que el factor de la visión permite a sus directivos poder generar metas y procesos que los lleven a su crecimiento, viendo no solo por generar una utilidad a corto plazo, sino el que la empresa se establezca de una forma sólida y pueda ser competitiva ante los retos que genera los cambios en la industria a través del tiempo.

El segundo factor es **las relaciones de afecto**, lo cual permite que en las empresas se pueda tener una mayor confianza, ayudando a generar una comunicación adecuada entre los integrantes, y sin necesidad de la presencia de procesos de tipo burocráticos de seguridad, lo cual permite a sus integrantes una mejor relación entre empleados, clientes y proveedores, haciendo que la empresa sea competitiva de una forma más ágil.

El tercero de los factores es el **sentimiento de propiedad**, debido a que los dueños se saben propietarios de la empresa, y lo que les genera un compromiso elevado para la empresa, una dedicación a la misma de un nivel elevado, observando que no se trabaja por el beneficio ajeno sino por el beneficio mutuo.

El cuarto factor es la **estabilidad personal**, se hace mención que la peor huelga es la rotación de los trabajadores, debido a la pérdida de talentos, personas capacitadas, y personas con experiencia en la organización. Para lo que las empresas familiares tratan a sus integrantes como parte de una familia, buscando que se sientan seguros y queridos por la empresa, elevando la productividad y los resultados a mediano y largo plazo.

En resumen, los cuatro factores relevantes para el desarrollo y estabilidad de las empresas familiares son (Gómez Villanueva, 2014):

1. Visión de largo plazo.
2. Relaciones de afecto.
3. Propiedad y compromiso.
4. Estabilidad y seguridad

2.3.6 Desventajas y debilidades en las empresas familiares

A continuación, se evaluarán las ventajas y debilidades de una empresa familiar, para lo cual se debe establecer que una empresa de tipo familiar es aquella que es

administrada, controlada, y la empresa pertenece a miembros de una familia. Y debe su éxito a que se tengan bien definidas las funciones y responsabilidad de sus integrantes (Impulsa Popular, 2016).

Está comprobado que para que una empresa de tipo familiar pueda tener una larga vida, se requiere tener correctamente definida la planeación estratégica, en la cual se establece la visión, misión, objetivos, comunicación, tipo de filosofía y el orgullo familiar (pertenencia).

De acuerdo a la teoría de los recursos y capacidades de una empresa se parte de sus ventajas competitivas, por lo que el tener un control de la propiedad por miembros de la familia, lo que genera activos intangibles, que son únicos e irrepetibles por otras empresas, esto basado en las cualidades de sus propios miembros, y de su conocimiento adquirido a través de la vida de la empresa (Impulsa Popular, 2016).

De acuerdo a Impulsa Popular (2016), escribe las ventajas que ofrece poseer una empresa familiar podemos citar:

- Control de la operación.
- Orgullo familiar.
- Liderazgo del patriarca.
- Una cultura propia mejor definida.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Una mayor orientación al largo plazo.
- Cuentan con una dirección más independiente.
- Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

A su vez Impulsa Popular (2016) comenta que, no todo es ventaja con la formación de una empresa familiar. También existen sus inconvenientes:

- Sólo existe la “verdad” del director o propietarios.
- No hay diversidad de pensamiento.
- La incompetencia de algunos integrantes de la familia.
- La perpetuidad del fundador (liderazgo interminable).
- Desaprovechamiento del talento existente.
- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez a los cambios.

2.4 Selección de una dirección estratégica.

La estrategia de tipo empresarial, se concreta en establecer y fungir como el precursor e impulso para que se desarrollen los planes dentro de las empresas. Las cuales por lo general son basados en las ventajas competitivas de la empresa, y tratan de cumplir con las necesidades que requiere, y pretende un compromiso de sus participantes y ayuda a su actuar diario de la empresa (Durán Juvé, Llopart Pérez, & Redondo Durán, 2010).

Duran, et al (1999), hace mención de la investigación realizada por Menguzzato y Renau (1991), en la cual define la estrategia empresarial, detalla los objetivos particulares y generales de la empresa, las acciones operativas, e impulsa su desarrollo a partir de sus cualidades y de sus integrantes, con el fin de generar una estabilidad empresarial.

En otras palabras, la estrategia empresarial, expone y detalla las opciones de la empresa a partir de sus cualidades, y de esta forma puede entablar las decisiones adecuadas para el crecimiento empresarial y de una forma sistémica, generando un marco de referencia en su toma de decisiones y en su actuar como empresa (D., X., & R., 1999).

2.4.1 La dirección estratégica

Duran, et al (1999), establecen que la dirección estratégica, es el estudio para la correcta toma de decisiones de las empresas, con respecto a las problemáticas que se presentan de tipo organizacional, y a su vez entabla los puntos para la organización empresarial en sus operaciones y de forma estratégica.

Para la dirección estratégica, se deben incluir los cuatro pilares básicos de una estrategia y la cual se describen a continuación:

- Al ámbito de las actividades o su campo de acción.
- Sus capacidades distintivas.
- Sus ventajas competitivas.
- Sinergia empresaria.

Actualmente, la dirección estratégica, engloba, factores de tipo de estructuras internas organizacionales (Durán Juvé, Llopart Pérez, & Redondo Durán, 2010), como son:

- Estructura organizacional.
- Liderazgo.
- Cultura empresarial.
- Recursos Humanos.
- Administración y movilización.
- Competitividad.
- Estructura de los sectores.
- Condiciones Socioeconómicas.
- Desarrollo tecnológico.

2.4.2 Fases de la dirección estratégica

De acuerdo a Duran, et al (1999), la dirección estratégica está formado de 4 fases básicas e interrelacionadas, (como se muestra en la Ilustración 1):

- El análisis, dentro de esta fase trata de estudiar y analizar las estrategias de la empresa y sus objetivos, con la finalidad de desarrollar un plan integral y formular una estrategia de decisiones adecuadas para la organización, con una visión a largo plazo.
- La formulación y elección, dentro de esta fase, se formula las partes de la planeación estratégica, observando cuáles son las condiciones y alternativas, analizando todos los escenarios posibles que se puedan presentar, su problemática, peligros y sus posibles soluciones.
- Implementación, es la fase donde se pone en práctica lo que se ha definido como parte de la dirección de la empresa, y sus involucrados y sus responsabilidades.
- Control, es la fase en la se mide y controla los avances planeados y se evalúa su correcto comportamiento, en dado caso de desviaciones se realizan ajustes.

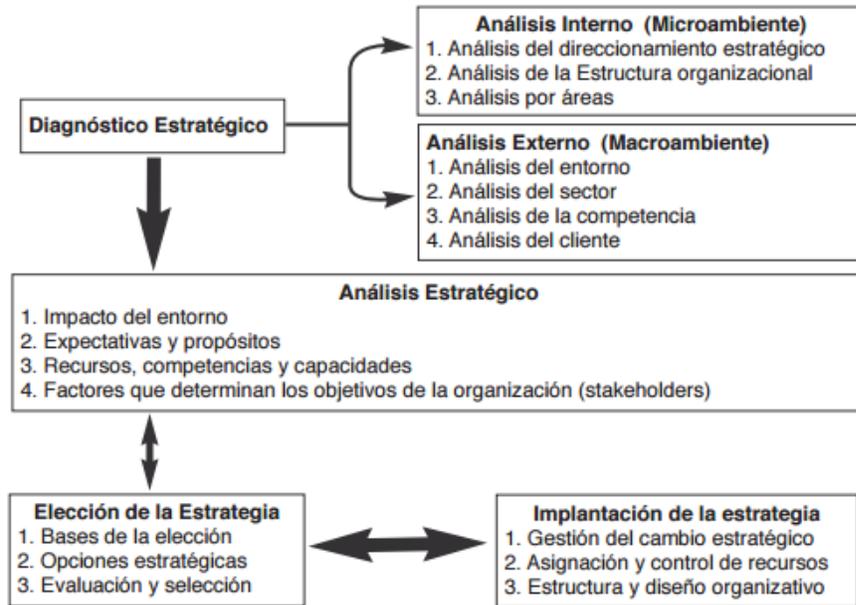


Ilustración 1, Fases de información Estratégica, fuente (Silva Murillo, 1994).

A continuación, se presenta un diagrama resumen de los elementos que intervienen para el desarrollo de la planeación estratégica, como son la misión – visión, ver Ilustración 2 (Silva Murillo, 1994).

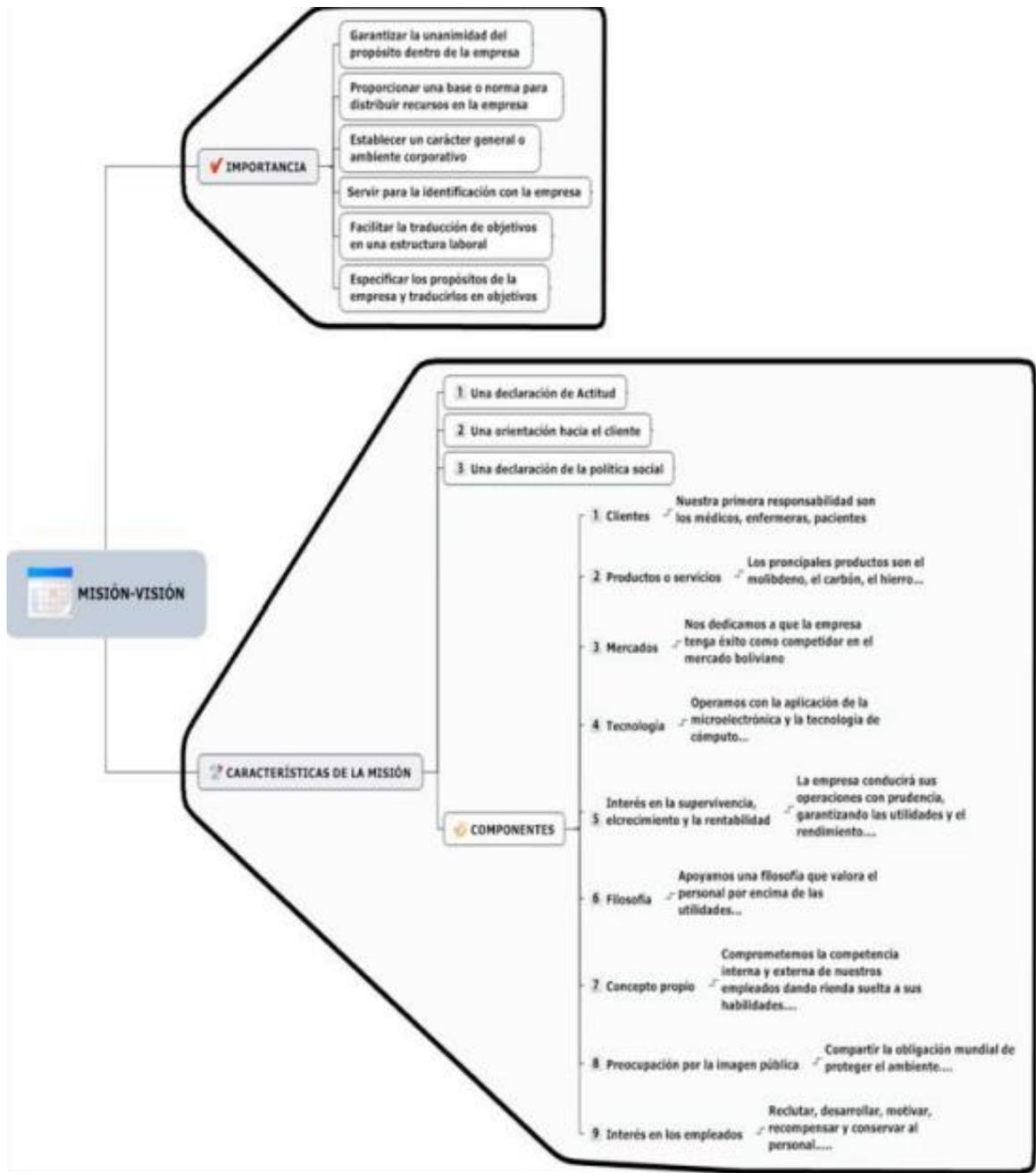


Ilustración 2, Misión y Visión de la Empresa, fuente (Silva Murillo, 1994)

2.4.3 Tipos de Estrategia

Las estrategias a seguir serían de retener y mantener la situación estratégica de la empresa. En la formulación estratégica es importante realizar la selección de

estrategias, es en este entendido se debe tener en cuenta la tipología presentada en la Ilustración 3 (Silva Murillo, 1994).

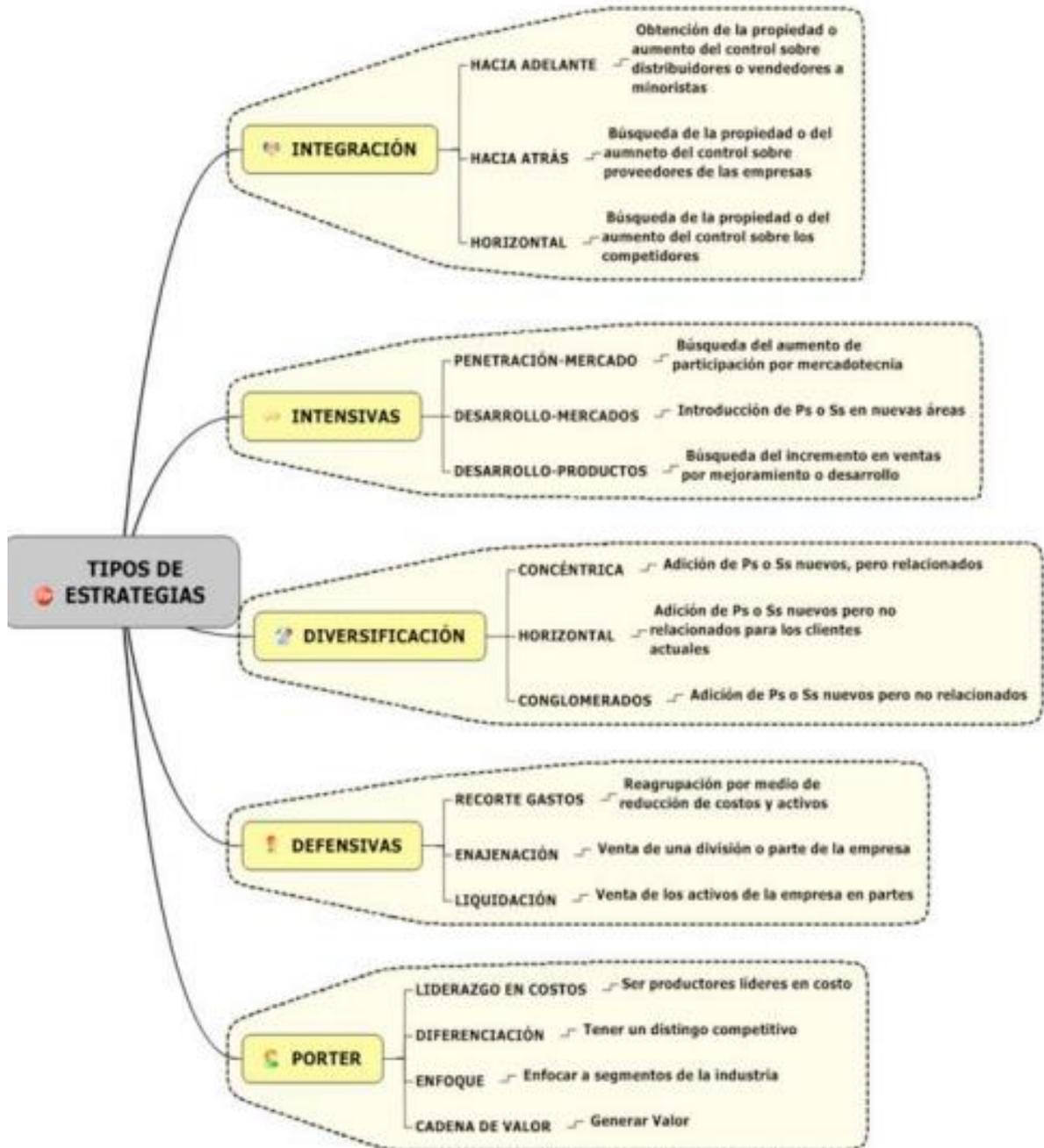


Ilustración 3, Tipos de Estrategias, fuente (Silva Murillo, 1994)

2.4.4 Formulación de FODA para la planeación estratégica.

La matriz FODA, para poder realizar el análisis de y formulaciones de la estrategia debe verse como se muestra en la Ilustración 4 (Acero de la Cruz, 2013).

FACTORES INTERNOS \ FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DA MINI (D) - mini (A) Supervivencia	ESTRATEGIAS DO MINI (D) - maxi (O) Reorientación
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FA MAXI (F) - mini (A) Defensivas	ESTRATEGIAS FO MAXI (F) - maxi (O) Ofensivas

Ilustración 4, Matriz FODA, planeación estratégica, fuente (Acero de la Cruz, 2013)

Duran, et al (1999), define, en síntesis, como una visión de las fases del proceso de dirección estratégica, con los siguientes pasos:

- a. Definir la misión y la visión.
- b. Análisis externo de la empresa.
- c. Análisis interno de la empresa.
- d. Elaboración y desarrollo de las estrategias.
- e. Control y medición de las estrategias.
- f. Puesta en marcha de el plan de dirección estratégica.

La estructura de una empresa se define por medio de la planeación estratégica, a base de liderazgo, estructura organizacional, sistema de comunicación, delegación de responsabilidad, análisis de condición empresarial, y puntos de medición y control para el crecimiento de la empresa (Durán Juvé, Llopart Pérez, & Redondo Durán, 2010).

CAPÍTULO 3 MEDICIÓN

3.1 Introducción

Este capítulo nos describe la forma en la que se investigó este tema mediante una forma aplicada debido a que surge de un problema en la actualidad. El tipo de investigación que se realizó fue descriptivo porque se deriva de lo que viviendo en este momento en las Empresas familiares Constructoras familiares este dato fue extraído del listado de las empresas que están inscritas en la Cámara de la industria de la construcción de Jalisco. La población y el Tamaño de la muestra.

3.2 Método de medición.

Para determinar el tamaño de la muestra, se ha considerado que la industria de la construcción en Jalisco es de tipo finita, para lo cual debemos establecer como “N” al número de empresas dadas de alta en el padrón de constructores en Jalisco (Bolaños, 2012) & (Herrera, 2011), para eso se realizaron los datos estadísticos de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción delegación Jalisco, donde se tiene una población de 496 empresas afiliadas (CMIC Jalisco, 2016).

Ecuación 1, Ecuación para determinar tamaño de muestra, en volumen finito, fuente (Bolaños, 2012) & (Herrera, 2011)

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N + 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

$N = 496$ empresas agremiadas a la CMIC.

$Z = 1.96$ (para una 95% de confianza).

$p = 0.05$

$q = 0.95$

$d = 7\%$

Resultado $n = 40$ encuestados a realizar de personas agremiadas a la CMIC delegación Jalisco.

El número de empresas a ser encuestadas será de 47 para poder tener un margen de revisión si alguna de ellas fue contestada de una forma no apropiada.

3.3 Diseño de la herramienta de Medición (Cuestionario).

En esta investigación se tomó como instrumento el Cuestionario que lo componen una serie de preguntas con el propósito de obtener información de los consultados “la muestra” 47 encuestas, lo cual facilitó el análisis de las respuestas.

- a) Identificar cuáles son las ventajas y desventajas que se tiene en una empresa familiar.
- b) Identificar los factores que apoyan más a los cambios o entrega de puesto generacional.
- c) Evaluar la planeación estratégica de la empresa familiar.
- d) Cómo ven los directivos esta transición al tener una comunicación adecuada entre los departamentos.
- e) Qué preparación o características requiere el sucesor y antecesor para una transición adecuada.
- f) Plan de acción con para realizar una transición competa, plan de trabajo.

3.3.1 Encuesta

La presente encuesta corresponde a una investigación de tesis para obtener el Grado de Maestro en Administración de la Construcción por medio de la cual pretende conocer factores importantes cuando se presenta una Sucesión de Directivos en una Empresa Constructora familiar. Agradezco de antemano su aportación para dicha investigación por lo que se le pide conteste sinceramente las siguientes preguntas eligiendo la mejor opción.

Nombre de la Empresa _____

Empresa: _____

Puesto: _____ Correo electrónico: _____

1. ¿Usted trabaja en una empresa de estructura familiar?
SI () NO()

2. ¿La empresa donde usted labora ha pasado por una transición de directivos por causa generacional?
SI () NO ()
3. ¿Qué tan eficiente considera usted que son las empresas familiares con respecto a las de tipo corporativo en la industria de la construcción?
100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)
4. ¿Qué ventaja tiene ser una empresa familiar, en la industria de la construcción?
R. Abierta.
5. ¿Qué desventaja tiene ser una empresa familiar, en la industria de la construcción?
R. Abierta
6. ¿Cuál es la principal ventaja que usted considera al ser una empresa corporativa contra una familiar?
R. Abierta
7. ¿Considera de vital importancia la planeación estratégica para que una empresa sea exitosa?
SI () NO ()
8. ¿Qué tan común es que una empresa familiar cuente con una planeación estratégica?
100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)
9. ¿Considera que una empresa que tiene una planeación estratégica aun siendo familiar, puede ser eficiente?
100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)
10. ¿Será conveniente que el futuro sucesor y antecesor participen conjuntamente en la generación de la planeación estratégica de las empresas, ante la evolución de la empresa?
100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)
11. ¿Qué tan importante considera usted que toda la empresa esté enterada y participe dentro de la transición generacional de la empresa?
100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)
12. ¿Qué factores son los más importantes para realizar una transición en una empresa?
Más de 5 años (x) 5-4 años (x) 3-2 años (x) 1 año (x) 6 meses (x)
13. ¿Cuál considera usted que sea un tiempo adecuada para la preparación y planeación de una sucesión en un puesto directivo, en una empresa constructora familiar?
Más de 5 años (x) 5-4 años (x) 3-2 años (x) 1 año (x) 6 meses (x)
14. ¿Por cuánto tiempo el sucesor deberá conocer o familiarizarse con los procesos principales de la empresa?
Más de 5 años (x) 5-4 años (x) 3-2 años (x) 1 año (x) 6 meses (x)
15. ¿Cuánto tiempo deberá dar seguimiento el antecesor posterior a la transición?
Más de 5 años (x) 5-4 años (x) 3-2 años (x) 1 año (x) 6 meses (x)
16. ¿Qué tan cercana debe ser la relación entre el sucesor y el antecesor en la transición de la sucesión?
Excelente (x) Muy buena (x) Regular (x) Indiferente (x)
17. ¿Qué preparación debe tener el sucesor al ocupar dicho puesto?

R. Abierta

18. ¿Qué tan importante es que el sucesor tenga como mínimo la misma preparación que el antecesor?
 100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)
19. ¿Qué tanto afecta las circunstancias económicas y políticas del país para la toma de decisión de cuándo debe ser efectuada la sucesión?
 Siempre (x) Generalmente (x) A veces (x)
20. ¿Qué tanto puede impactar la tendencia de crecimiento en la industria de la construcción cuando se lleva a cabo una sucesión?
 100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)
21. ¿Cuál debe ser la tendencia de crecimiento de la empresa ideal para realizar una sucesión?
 Crecimiento muy acelerado (x) Crecimiento moderado (x) Estabilidad de crecimiento (x) Decrecimiento (x)
22. ¿Considera usted que debe realizarse una medición de competencias del sucesor a un puesto directivo, aunque exista una sucesión familiar?
 100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)
23. ¿Qué características son las más importantes a evaluar en una competencia interna a un puesto directivo?
 R. Abierta
24. ¿Qué porcentaje de aceptación y confianza en base a sus competencias debe tener el sucesor respecto al personal de la empresa para que la sucesión sea exitosa?
 100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)
25. ¿Considera usted que el futuro de una empresa depende de la preparación antes y durante la sucesión?
 Siempre (x) Generalmente (x) A veces (x)
26. ¿Considera usted necesario una tercera opinión mediante una asesoría externa a la empresa en el desarrollo de una sucesión?
 100% (x) 75% (x) 50% (x) 25% (x) 0% (x)

3.4 Tabla de Resultados

Se presentan los resultados obtenidos en la encuesta, clasificados por tipo de respuesta como se presenta a continuación (Tablas 1 a 17):

Tabla 1, Resumen de respuesta tipo 1

	100%	75%	50%	25%	0%	Total de Resp
PREGUNTA 3	3	24	20	0	0	47
PREGUNTA 8	7	8	23	8	1	47
PREGUNTA 9	25	17	5	0	0	47
PREGUNTA 10	38	6	2	1	0	47
PREGUNTA 11	28	14	3	2	0	47
PREGUNTA 18	28	8	11	0	0	47
PREGUNTA 20	8	20	13	5	1	47
PREGUNTA 22	33	11	2	0	1	47
PREGUNTA 24	17	25	5	0	0	47
PREGUNTA 26	20	21	5	0	1	47

Tabla 2, Resumen de respuesta tipo 2

	Excelente	Muy buena	Regular	Indiferente	Total de Resp
PREGUNTA 16	24	18	3	2	47

Tabla 3, Resumen de respuesta tipo 3

	Siempre	Generalmente	A veces	Total de Resp
PREGUNTA 19	7	19	21	47
PREGUNTA 25	27	19	1	47

Tabla 4, Resumen de respuesta tipo 4

	Crecimiento muy acelerado	Crecimiento moderado	Estabilidad de crecimiento	Decrecimiento	Total de Resp
PREGUNTA 21	2	22	22	1	47

Tabla 5, Resumen de respuesta tipo 5

	Más de 5 años	5-4 años	3-2 años	1 año	6 meses	Total de Resp
PREGUNTA 13	2	15	18	10	2	47
PREGUNTA 14	1	15	21	7	3	47
PREGUNTA 15	0	2	16	21	8	47

Tabla 6, Resumen de respuesta tipo 6

	SI	NO	Total de Resp
PREGUNTA 1	25	22	47
PREGUNTA 2	16	31	47
PREGUNTA 7	47	0	47

Tabla 7, Respuestas a pregunta 4

4. ¿Qué ventaja tiene ser una empresa familiar, en la industria de la construcción?	
Antigüedad y trascendencia	Las decisiones se toman pronto
Compromiso de los elementos	Que la familia aprende el negocio y lo siguen trabajando.
Tener los contactos	La toma de decisiones es más rápida y no tan burocrática
Rápida implementación de instrucciones.	Vínculos más cercanos con clientes
El posible conocimiento transmitido por experiencia si los hijos sr interesaban por el negocio	Muy pocas, salvo que son un poco más flexibles en sus procesos
Puede ser la manera en que se sostiene, ya que es por vínculo familiar, y de esta manera veo más factible la sustentabilidad de la misma	Conocimiento de la industria, contactos
Toma de decisiones menos burocráticas	Continuidad Operativa y conocimiento de la industria, principalmente
La pasión y entrega al ser tu patrimonio el que está en juego	La permanencia en el mercado por generaciones
Contactos, experiencia, inversiones	Relaciones, estructura sólida de procesos de trabajo, aportación de ideas para mejoras de generación en generación
Sencillez en el mando	Se pueden tomar decisiones de una manera más rápida y eficiente sin tener que consultar una mesa directiva que en ocasiones puede representar un obstáculo para avanzar y crecer.
No le veo ventajas	Confianza
Estabilidad	Contactos, experiencia, compromiso mayor de los directivos
Ven por un bien común todo el tiempo	Lo compacta que puede llegar hacer esta, y el conocimiento que puede tener la dirección de toda su gente.
El interés por llevar una buena gestión y cuidar el patrimonio familiar es de mayor compromiso	La confianza, lealtad y compromiso de los integrantes de la familia
Los valores como empresa se consideran profundamente	El esfuerzo que hay entre todos y la busca de oportunidades
La confianza entre los integrantes	Debería existir más unión y organización.
Mejor control administrativo	Las ganancias de los dueños
La ética y valores se conservan con cada generación.	La ventaja es que la comunicación y decisión es más rápida.
Convivencia, confianza, el beneficio generado se reparte en la misma familia	Que adoptan los clientes de la sucesión, confían en ellos solo por ser una empresa de mucha edad
Confianza y legado	Que al paso del tiempo se traspasa a la nueva generación la cartera de clientes, así como el prestigio generado por los fundadores
La confianza que se genera en la empresa es mayor entre los departamentos	Rapidez toma de decisiones, ejecución pronta, relaciones
La continuidad de los contactos	Mayor confianza
Tradición de hacer las cosas de generación en generación, pensando que éstas sean buenas y con prestigio.	Puede haber continuidad a pesar de los cambios generacionales, pero os resultados son poco satisfactorios.

Tabla 8, Respuestas a pregunta 5.

5. ¿Qué desventaja tiene ser una empresa familiar, en la industria de la construcción?	
Mal manejo por parte de algún familiar provocando mala reputación	Si el siguiente directivo no tiene el enfoque del fundador, la empresa puede ir mal
Rencores entre familiares	Que los puestos altos quedan en la familia independientemente de su desempeño y no hay mucha posibilidad de crecimiento.
Que se herede a familiares que no aman la profesión	Que llegue a la cuarta generación que normalmente se desintegra
No se cuenta con lineamientos de actuación establecidos, por lo general se toma el criterio del familiar responsable.	La imagen profesional
Al ser "familia" se dejan de tener responsabilidades como en una empresa corporativa	Se toman muchas decisiones en base a sentimientos y temas personales
Como principal desventaja considero que, a la hora de tomar decisiones, los lazos familiares pueden influir para ello, por lo tanto, se convierte en algo sumamente susceptible	Cerrado a innovación o nuevos procesos de control
Decisiones unilaterales	El tiempo en que el sucesor adquiere la habilidad y el conocimiento integral operativo, ya que la construcción tiene una amplia gama de tipos de construcción y servicios, que es difícil conocer todo el tramo, por lo que debe ser un orquestador de talentos más que un operador talentoso.
Que se pueden tomar decisiones dándole prioridad a la familia y no a la empresa	El objetivo de la misma dado que no todos los integrantes de la familia tienen la misma visión que el o los fundadores
Toma de decisiones, cambio de estructura	Confianza y hasta descuido,
El querer tratar las cosas de la oficina en la casa	Los recursos en ocasiones son más difíciles de conseguir.
Se está quedando en el pasado	Ideas pasadas arraigadas
Conflictos en toma de decisiones	Pérdida de objetividad, resistencia al cambio
Se mezclan emociones en las decisiones	La complejidad o limitante de que al crecer la empresa se va desvirtuando esta y no se tiene control de esta.
Puede generar conflicto por la toma de decisiones y el puesto que debe desempeñar cada uno en la compañía	La exigencia
Los problemas familiares impactan en la empresa y esto quita atención en el objetivo como empresa	Los desacuerdos y celos y sentimientos
La falta de compromiso	Quizás por ser familiar no son objetivos en decisiones y afectan o entorpecen el avance de obra
Falta de capacidad técnica y visión de negocio	Descontrol, falta de conocimientos, poco interés en crecimiento, temor al cambio
Se centralizan las decisiones más importantes.	Que tiende a tener problemas económicos más rápido
Gastos sin control pérdida de liquidez	Que son un relajo administrativo y generalmente hacen las cosas como el patriarca quiere
Falta de convicción en continuar la dirección y objetivos de la empresa	No considero que existan desventajas

La jerarquía es poco respetada	Pocas sinergias en compras, personalización de conflictos, poca o nula institucionalización en los procesos
Ninguna	Involucra sentimientos
Se dificulta el reconocimiento de talentos para puestos directivos que no sean de la familia. Las emociones y sentimientos pueden ganarles a las razones.	Que no se le da en ocasiones la posibilidad de ascender a los demás
Las decisiones no son muy analíticas. Se privilegia el parentesco.	

Tabla 9, Respuestas a pregunta 6

6. ¿Cuál es la principal ventaja que usted considera al ser una empresa corporativa contra una familiar?	
Disputa por puestos sin tener problemas familiares	La diversificación de inversores, le puede dar mayor solidez financiera
Administración moderna y claridad	Oportunidad de crecimiento laboral
La corporativa se dan mejores puestos por objetivos.	La planeación estratégica
La rápida implementación de acciones.	La institucionalización
La responsabilidad de puestos específicos que cumplan funciones específicas	La solución a los problemas no depende del estado de ánimo de la familia, es una decisión de un director que tiene la experiencia
La toma de decisiones sobre el actuar de la empresa, o manejo de esta	En lo personal, existe mucho crecimiento. Empresa, tiene más campo de trabajo
Mejor organización en los distintos niveles	Que la Mayoría de las decisiones se toman en base a un plan estratégico buscando la misión y visión de la empresa a mediano y largo plazo establecido por la corporación y las empresas familiares van por proyecto y en ocasiones muy reservados.
Que las decisiones y asignaciones se basan siempre en resultados y no en nexos familiares	La estructuración organizacional, que impide que los familiares tomen puestos que no sabrán llevar
Mejor administración y gestión de proyectos	Manejar de manera independiente e implementar cosas sin miedo al cambio
El mando impersonal	Se pueden obtener recursos más fáciles
Es el consejo administrativo quien pone las políticas, planeación estratégica y financiera para que el director las implemente y controle	Delegar responsabilidades
Manejo más frío, poco factor humano.	Estrategia y operación con base en datos duros, buscando el crecimiento de la empresa.
Todos buscan aumentar sus beneficios	El control y manejo que se puede tener en la corporativa.
No arriesgar directamente capital económico	Más institucional
Los números son fríos, si va bien va bien, si va mal se ejerce autoridad	la relación laboral no se afecta por cosas intimas
La competitividad que se puede generar	Hay más organización y son más objetivos en la toma de decisiones
Contratar al mejor personal para los puestos estratégicos	Control
La estructura que soporta la visión de negocio	Decisión tardada, pero se considera la opinión de todos los responsables
Jerarquización, control financiero, mayor tiempo de vida de la empresa	La organización y planeación de objetivos claros y libertad de trabajar con propuestas nuevas

Los puestos son obtenidos mediante las aptitudes adecuadas para desempeñarlos y no por simple designio por decisión familiar	Tal vez la toma de decisiones y la operación sea más eficiente sobre todo en el tema administrativo
Existen procedimientos establecidos inamovibles	Profesionalización, institucionalización, mayor certidumbre a stakeholders, mejores condiciones de fondeo, acceso a mercados internacionales de financiación, etc.
La confianza	Mayor control
Institucionalidad.	Mayor competencia
Se institucionalizan las estructuras. Y se toman decisiones más objetivas.	

Tabla 10, Respuestas a pregunta 12

12. ¿Qué factores son los más importantes para realizar una transición en una empresa?	
Conocer cada área, fortalezas y debilidades	Que la persona que va a tomar las riendas del negocio esté involucrada, desde que sus capacidades se lo permitan, ya que si no conoce el negocio lo va a llevar al fracaso
Visión compartida	Que el nuevo directivo ya haya trabajado en la empresa y que tenga varios años de entrenamiento del director.
Se involucran varios, de vital importancia lo económico.	El que esté involucrado en la empresa por lo menos en los últimos años
El acuerdo entre familiares.	Que la persona sea la indicada
El conocimiento total de las funciones y mantenimiento de la empresa	El crecimiento y rentabilidad
La transparencia de la empresa siempre es importante para el buen manejo de la misma, así como el buen manejo de la misma	Conocimiento
Saber delegar tareas y transmitir el conocimiento	Tener claro los imperativos corporativos, el gobierno de empresa y conocer el comportamiento de la industria ya que existen cambios nacionales, federales y estatales constantes que pueden llegar a colapsar a la empresa si no estás al día.
Conocimiento pleno de la empresa, que la forma de trabajo del sucesor este alineada con la misión y visión de la empresa, que el sucesor domine la planeación estratégica de la empresa	Dejar bien claro cuál es el fin último de la empresa y que el RH vea en el sucesor un verdadero líder
el aprendizaje o bases de conocimiento y estar dispuesto	Compromiso y disciplina
Confianza y conocimiento. Honestidad	El sucesor debe ser una persona capaz de dirigir la empresa y tener las cualidades requeridas, no necesariamente tiene que ser un familiar.
Fundamentos en establecer las buenas prácticas internacionales	Conocimiento, experiencia y compromiso
Toma de liderazgo de sucesor.	Definir los objetivos de la transición, involucrar a las áreas clave, definir una estrategia y un plan, comunicación interna y externa constante, y establecer qué es lo que define a la empresa, y por lo tanto no se puede perder porque es su esencia
Comunicación	La comunicación de todos los departamentos, el conocimiento de la nueva directiva de la empresa

	que se va hacer responsable, y la proyección de la empresa que se va a tener con esta transición.
La capacidad de llevar una buena gestión por la nueva administración	Los objetivos y el compromiso de los integrantes
Económicos, planeación y objetivos a mediano y largo plazo	Conocer el proceso de lo que se va a realizar y conocimiento
Contar con una sistematización de todos sus procesos q todos sus integrantes sepan y conozcan sus funciones dentro de la empresa.	Conocer el perfil del que será su líder y ver los alcances que tiene
Conocimiento pleno del funcionamiento y trabajar en paralelo con el titular por lo menos unos 2 años	Mejora en capacidades
Claridad en la Visión, Misión y Valores	Rango de estudio, experiencia laboral y facilidad de decisión.
Objetivos claros, respaldo de los altos mandos, tiempo de transición	Que sea clara, transparente y, sobre todo, que sea como una sucesión de una empresa no familiar, que se elija al sucesor por cualificaciones y no solo por tener el apellido.
Tener claros los lineamientos, objetivos y metas, además de plena confianza en las aptitudes, sobre quien caerá la dirección de la empresa	La madurez y experiencia de quien asuma el nuevo cargo
El factor financiero y el alcance de las tareas de cada puesto dentro de la organización	Grado de madurez del fundador, grado
Elegir a la persona más preparada y con actitud	Deslinde de responsabilidades y comunicación
Comunicación, institucionalidad, continuidad de valores institucionales.	Capacidad de conocimiento para el cargo y liderazgo
El conocimiento de la empresa, el sector y el entorno, así como una capacitación en la materia del sucesor. Y la experiencia del antecesor. Así como la disposición de llevarla a cabo por ambas partes.	

Tabla 11, Respuestas a pregunta 17

17. ¿Qué preparación debe tener el sucesor al ocupar dicho puesto?	
Procesos y estructuras de la empresa	Administración de empresas, especialidades en negocios
Conocimiento de correcta competencia de la empresa	Mínimo ser profesionista.
Similar al antecesor o superior.	Como estamos hablando de la construcción, deberá ser Ingeniero o Arquitecto, sin embargo, en la actualidad tenemos carreras muy adecuadas a negocios y creación de empresas, éstas también son muy factibles para éste tipo de transiciones
Posgrado	La necesaria para el área en la que está entrando y temas de manejo y trató de personas.
Mejor nivel académico que el predecesor	Algún post grado
Al menos el conocimiento del puesto que va a ocupar, así como de la empresa que va a manejar	Nivel profesional y experiencia
Conocer la empresa en todos los niveles, así como prepararse en temas directivos	Carrera Afín, Maestría en administración de Empresas, preferentemente
Como mínimo la misma que el antecesor y que sea la mínima requerida por el puesto y preferentemente mejor preparación	Nivel directivo, con liderazgo y visión

El conocimiento general de la empresa tanto administrativo como de trabajo	Licenciatura
Muy completa	Conocer la estructura de la empresa y sus procesos
Administración de empresas, sistemas de gestión empresarial	La misma que el antecesor
Conocimiento profundo de las actividades de la empresa.	Ingeniería civil y administración de empresas
Depende del puesto	Profesionista.
Ser profesionista en alguna licenciatura relacionada a la construcción	Licenciatura y maestría
La más alta preparación (doctorado)	La misma o mejor preparación que el antecesor
Debe contar con una preparación académica de acuerdo a la jerarquía del puesto a desempeñar conocer ampliamente los procesos de la empresa.	Es mínimo de conocimientos en administración de obra
Maestría Administrativa en Construcción	Licenciatura o maestría
Mayor al antecesor	Rango de estudio, experiencia laboral y facilidad de decisión.
Postgrado	Haber trabajado para merecer ese puesto
La experiencia necesaria para saber dirigir, toma de decisiones, don de mando	Tendría que ser al menos equivalente de su antecesor
Debe entender las actividades de la organización, así como tener conocimiento en temas administrativos	La máxima posible en lo técnico, directivo y humano
La misma que el antecesor	Descripción del puesto, conocimiento del personal y sus actividades, así como los procesos generales y políticas de la empresa
Al menos una carrera institucional dentro de la empresa para conocer cada uno de sus procesos. Además de estar preparado académicamente.	Los conocimientos de los procesos y ambiente que rodea a la empresa dependiendo el giro
Ingeniero y/o arquitecto y administración.	

3.5 Observaciones y comentarios

El desarrollo de las encuestas, para mi sorpresa, fue muy positivo, al tener un número elevado de respuestas en muy corto tiempo, en momento del corte de la investigación se tenían 53 encuestas contestadas en un tiempo menor a tres días, lo que me ha permitido hacer una selección de las encuestas que no habían sido llenadas por completo o que no cumplían con los requerimientos generándonos un sesgo, para esto se tuvieron que eliminar 6 encuestas por dichas condiciones.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Introducción

Dentro de este capítulo se analizarán los resultados obtenidos mediante el proceso de encuestas, y se realizará un análisis cualitativo de los resultados, con la finalidad de valorar los objetivos particulares y generales planteados en capítulo 1.

Al final del mismo se dará un listado de los puntos a ser aplicados y considerados por los empresarios de las empresas PYME, presentado un listado de las cualidades, herramientas y preparación que se requiere para una correcta transición transgeneracional dentro de la empresa. Donde se propondrá un proceso de monitoreo para la preparación de sucesor de acuerdo a los puntos de mayor valía de los encuestados.

4.2 Análisis de Resultados de las encuestas

4.2.1 ¿Usted trabaja en una empresa de estructura familiar?

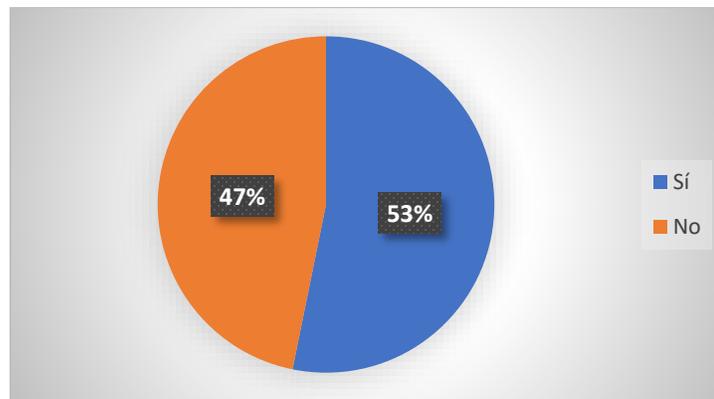


Figura 1, Respuesta a pregunta 1 de la encuesta

La pregunta 1 nos muestra (figura 1) que la encuesta ha sido desarrollada a empresas tanto de comportamiento familiar como de tipo corporativo, lo que validará nuestros datos al tener una gran diversidad de respuestas en cuanto a su contenido.

4.2.2 ¿La empresa donde usted labora ha pasado por una transición de directivos por causa generacional?

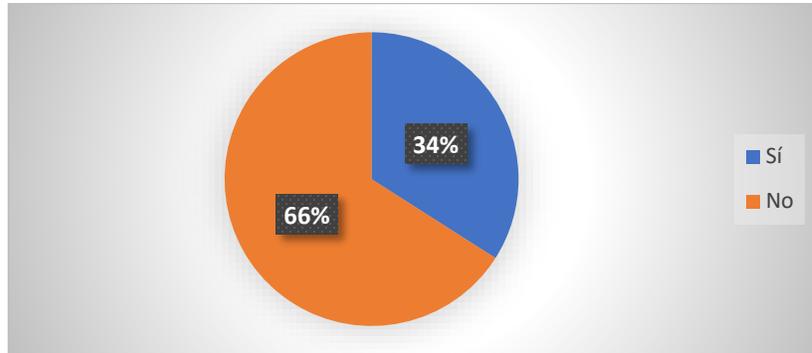


Figura 2, Respuesta a pregunta 2 de la encuesta

Dentro de los encuestados se encuentran empresarios que trabajan en empresas de primera generación, lo que nos brinda la oportunidad de observar y dar propuestas de mejora a empresarios en la construcción que serán afectados por este cambio generacional en un futuro no muy lejano (ver figura 2). El otro tercio de las personas con su experiencia es muy valioso para poder entender los problemas que presentaron en la transición.

4.2.3 ¿Qué tan eficiente considera usted que son las empresas familiares con respecto a las de tipo corporativo en la industria de la construcción?

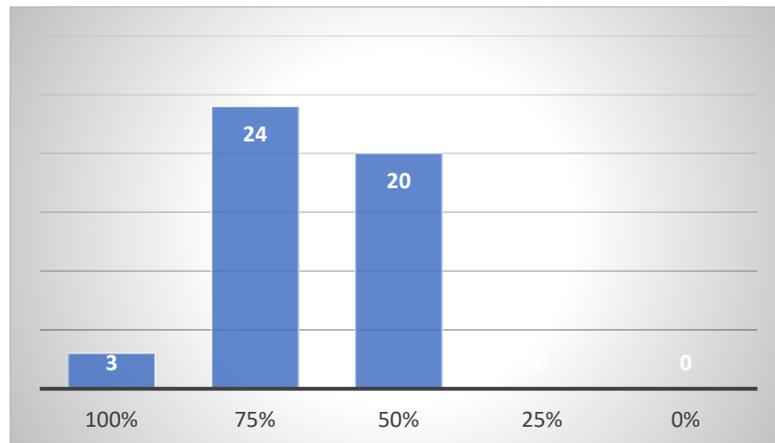


Figura 3, Respuesta a pregunta 3 de la encuesta

El resultado que nos muestra la encuesta (ver figura 3) nos indica que la sociedad constructora considera elevado el nivel de eficiencia que tiene una empresa constructora de tipo familiar, lo que se comparan contra una empresa de tipo corporativa en cuanto a su manejo y operación.

4.2.4 ¿Qué ventaja tiene ser una empresa familiar, en la industria de la construcción?



Figura 4, Respuesta a pregunta 4 de la encuesta

Dentro de esta encuesta se puede notar (ver figura 4), que la industria tiene puntos vista positivos en cuanto a la existencia y el manejo de las PYME's de estructura familiar, observando como su principal ventaja, la confiabilidad como empresa ya que de ella depende un cumulo de personas y participantes como una gran familia, el ver hacia un futuro como empresa con sus integrantes, permite la trascendencia de empresa y de sus integrando observando el desarrollo de la misma, y esto genera que la empresa tenga una cartera de clientes que genera en la misma empresa un compromiso de cumplimiento para los clientes y la sociedad.

4.2.5 ¿Qué desventaja tiene ser una empresa familiar, en la industria de la construcción?

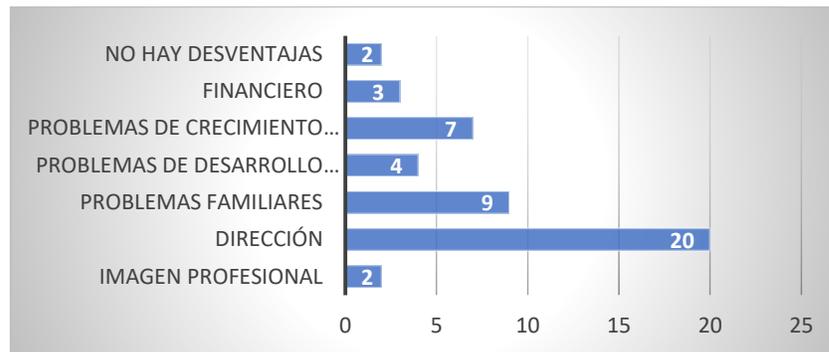


Figura 5, Respuesta a pregunta 5 de la encuesta

La interpretación de los resultados obtenidos por esta pregunta (ver figura 5), nos permite observar que mucho de las desventajas que observa la sociedad constructora, radica en problemas de dirección y administración de la empresa, debido a que se presentan conflictos de índole familiar y que afectan en la toma de las decisiones adecuadas. La falta de crecimiento como empresa, es visto como resultado de la falta de formalidad de los procesos y organizacionales creando conflictos en el desarrollo de la empresa.

4.2.6 ¿Cuál es la principal ventaja que usted considera al ser una empresa corporativa contra una familiar?



Figura 6, Respuesta a pregunta 6 de la encuesta

De acuerdo a los encuestados por las empresas constructoras (ver figura 6), consideran la dirección de las empresas como ventaja principal, esto debido a que pueden realizar cambios dentro las organizaciones sin afectar a la empresa, buscando siempre al mejor elemento para que lo dirija, al mismo tiempo no tener un apego familiar y el buscar siempre el beneficio de la compañía, se permite hacer toma decisiones adecuadas para la empresa generado una buena administración en la empresa.

4.2.7 ¿Considera de vital importancia la planeación estratégica para qué una empresa sea exitosa?

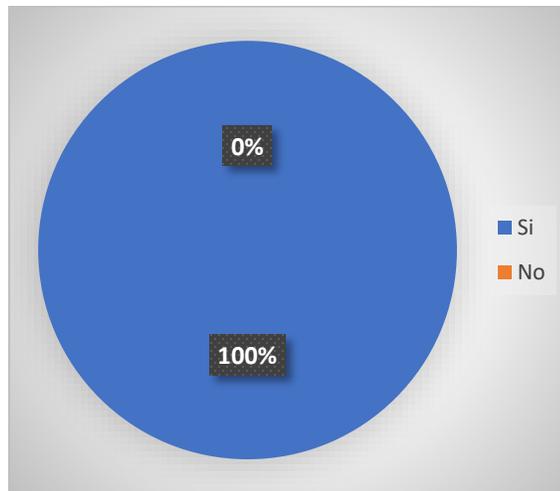


Figura 7, Respuesta a pregunta 7 de la encuesta

El 100% de los encuestados (ver figura 7) consideran de mucha importancia el que una empresa desarrolle su planeación estratégica, que sepa de donde va y hacia dónde quiere llegar, y tener una estructura con valores y visiones que le permita desarrollarse y ser exitosa.

4.2.8 ¿Qué tan común es que una empresa familiar cuente con una planeación estratégica?

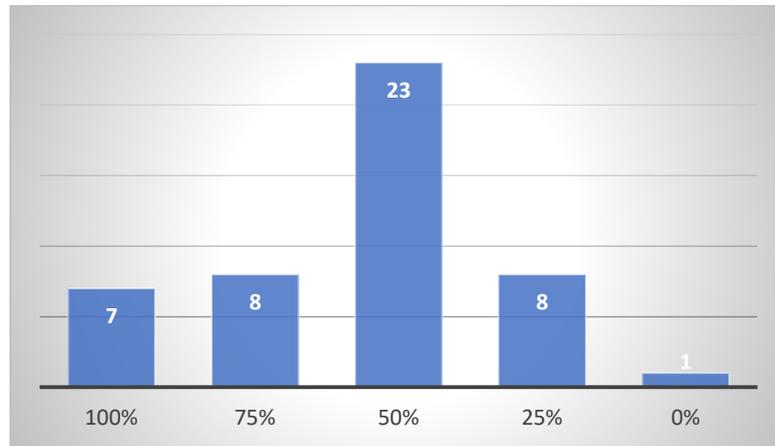


Figura 8, Respuesta a pregunta 8 de la encuesta

Lo que se interpreta con este gráfico (figura 8), solo el 50% de las empresas cuentan con una planeación estratégica, lo cual indica que la empresa solo está construyendo sin tener una meta fija, siendo un punto de oportunidad para poder y desarrollar como empresa, generando una misión y visión empresarial y creando objetivos de mediano y largo plazo para su crecimiento.

4.2.9 ¿Considera que una empresa que tiene una planeación estratégica aun siendo familiar, puede ser eficiente?

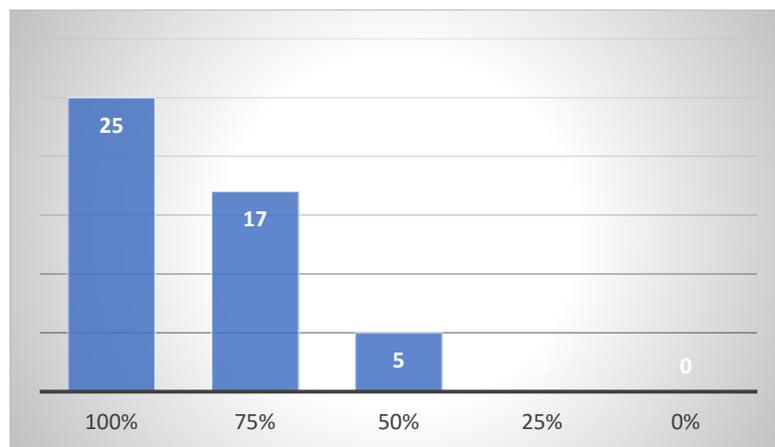


Figura 9, Respuesta a pregunta 9 de la encuesta

Los resultados de esta encuesta nos muestran (figura 9) que es de suma importancia realizar una planeación estratégica debido a que produce un impacto positivo en la ejecución de los proyectos, previendo y controlando posibles riesgos a los que se enfrenta una empresa constructora familiar.

4.2.10 ¿Será conveniente que el futuro sucesor y antecesor participen conjuntamente en la generación de la planeación estratégica de las empresas, ante la evolución de la empresa?

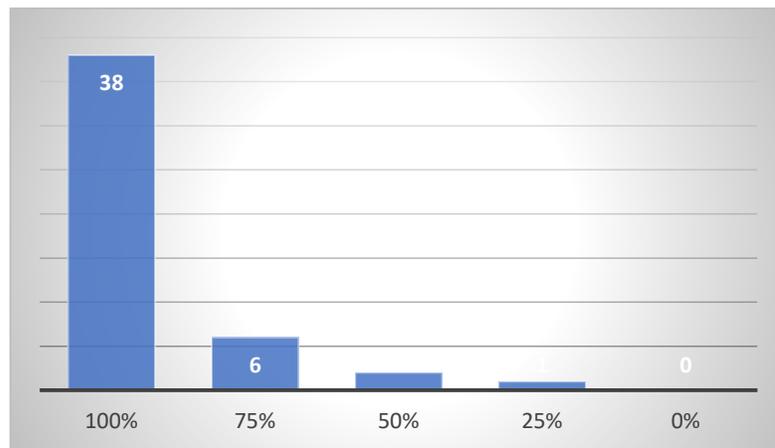


Figura 10, Respuesta a pregunta 10 de la encuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente encuesta (figura 10) nos arroja que es beneficioso para la empresa constructora familiar el desarrollo de una planeación estratégica de manera conjunta entre el sucesor y antecesor, debido a que se definen los factores a largo plazo y se ponen en marcha, trabajando así en dirección hacia un fin en común.

4.2.11 ¿Qué tan importante considera usted que toda la empresa esté enterada y participe dentro de la transición generacional de la empresa?

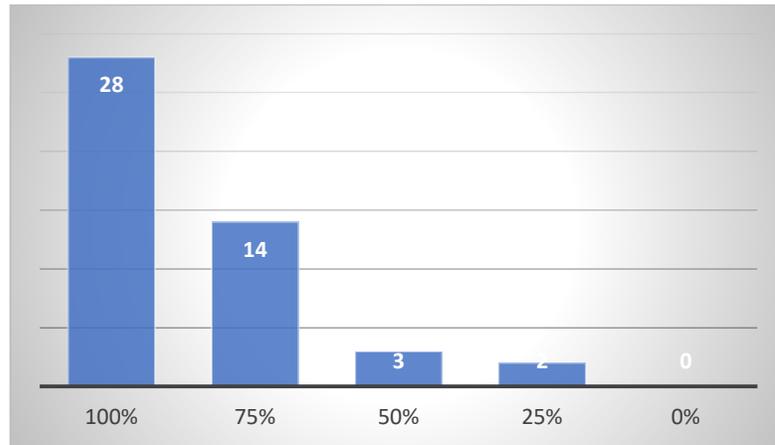


Figura 11, Respuesta a pregunta 11 de la encuesta

El análisis de acuerdo a los resultados (figura 11) de esta encuesta nos indica el papel significativo que juega la comunicación en todos los niveles de la empresa cuando se presenta una sucesión en una empresa constructora familiar, generando un apoyo de los colaboradores de la organización hacia el sucesor, coparticipando en su entrenamiento al entender la manera de trabajar en dicha empresa.

4.2.12 ¿Qué factores son los más importantes para realizar una transición en una empresa?

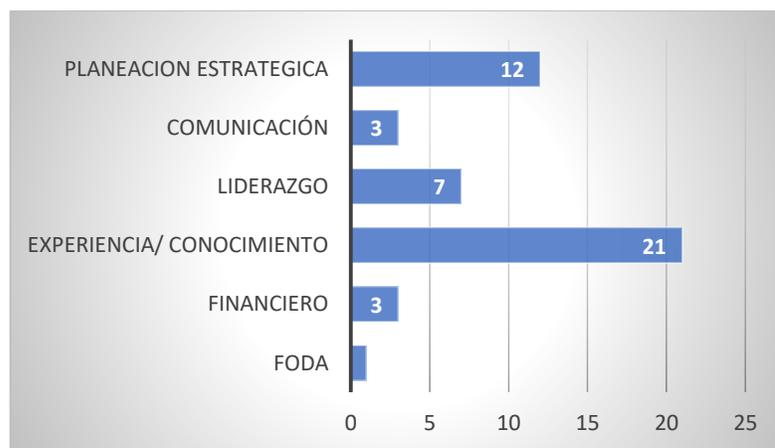


Figura 12, Respuesta a pregunta 12 de la encuesta

En base a los datos analizados resultantes de esta medición podemos observar (figura 12) un porcentaje aproximado del 48% de los encuestados consideran que la experiencia y el conocimiento es uno de los factores más importantes en la sucesión al poseer este factor y siendo un buen líder se puede realizar una correcta planeación estratégica lo cual se puede conseguir una exitosa sucesión.

4.2.13 ¿Cuál considera usted que sea un tiempo adecuada para la preparación y planeación de una sucesión en un puesto directivo, en una empresa constructora familiar?

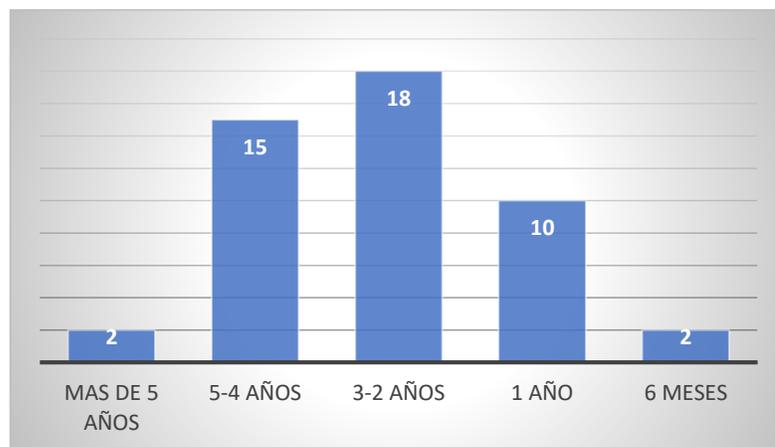


Figura 13, Respuesta a pregunta 13 de la encuesta

La presente pregunta nos permite analizar, de acuerdo a la obtención de los resultados de las encuestas realizadas (figura 13), que el tiempo oportuno para la preparación y planeación de una sucesión debe de fluctuar entre 3 a 2 años, considerando en algunos la posibilidad de que el tiempo sea entre 5 a 4 años, por lo que nos permite entender que las sucesiones no deben de realizarse en plazos cortos, con el objetivo de llevar a cabo una exitosa transmisión de conocimientos.

4.2.14 ¿Por cuánto tiempo el sucesor deberá conocer o familiarizarse con los procesos principales de la empresa?

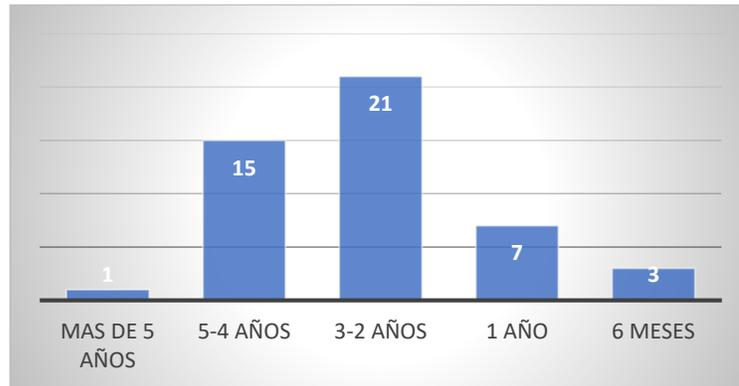


Figura 14, Respuesta a pregunta 14 de la encuesta

El estudio de la presente pregunta nos indica (figura 14) que el tiempo requerido para entender los procesos con los que cuentan las constructoras familiares son de 3 a 2 años en la mayoría de sus casos, dicho lapso es indispensable para comprender el cómo se mantiene en el mercado.

4.2.15 ¿Cuánto tiempo deberá dar seguimiento el antecesor posterior a la transición?

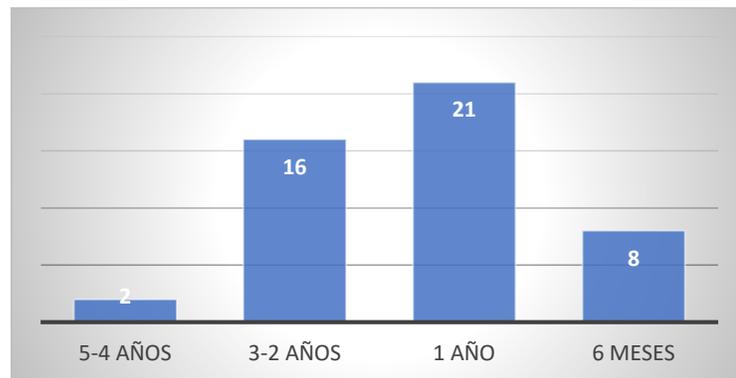


Figura 15, Respuesta a pregunta 15 de la encuesta

El tiempo necesario que nos demuestra la gráfica anterior (figura 15) el cual el antecesor tiene que emplear dando seguimiento posterior a la sucesión es de 1 año con el fin de apoyar en todas las posibles dudas o desafíos que se pueda encontrar

el sucesor, una vez ocupado el cargo, esto permeará en todos los niveles de la empresa, creando un círculo de participación.

4.2.16 ¿Qué tan cercana debe ser la relación entre el sucesor y el antecesor en la transición de la sucesión?

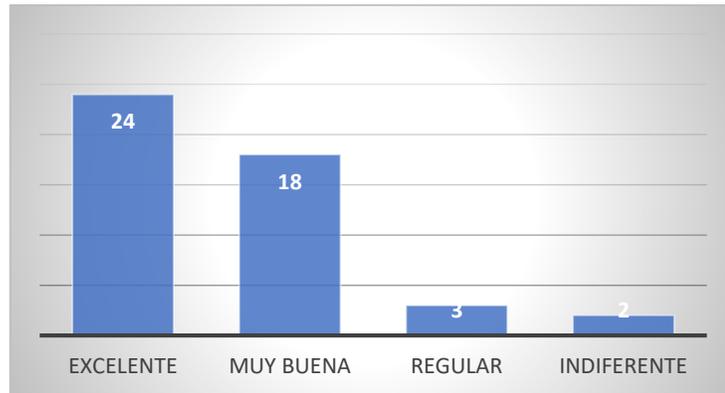


Figura 16, Respuesta a pregunta 16 de la encuesta

De acuerdo al análisis de esta medición (figura 16) nos encontramos que el vínculo entre el sucesor y el antecesor debe de ser excelente o muy bueno produciendo así confiabilidad en los procesos a ejecutar eliminando posibles miedos que se pueden presentar al equivocarse creando más seguridad en la toma de decisiones.

4.2.17 ¿Qué preparación debe tener el sucesor al ocupar dicho puesto?

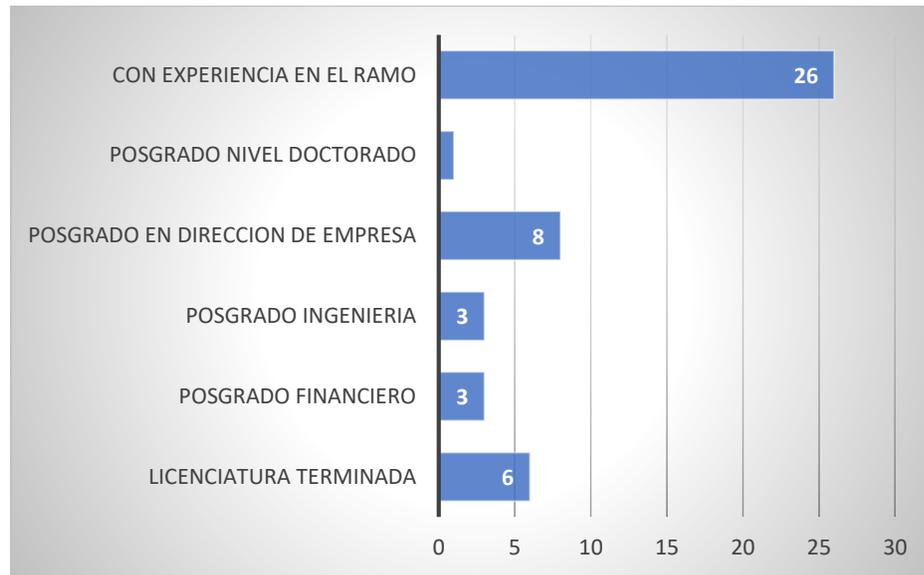


Figura 17, Respuesta a pregunta 17 de la encuesta

De acuerdo a lo encuestado (figura 17) los empresarios piensan que el punto primordial es que el sucesor conozca perfectamente los procesos, la forma de manejo administrativo, la cartera de clientes, y como se realizan los procesos en obra; por ende, solicitan persona con nivel mínimo de licenciatura terminada y de ser posible una especialidad en dirección de empresas. No creen conveniente que si la persona no está familiarizada con el ramo sea conveniente hacer la transición.

4.2.18 ¿Qué tan importante es que el sucesor tenga como mínimo la misma preparación que el antecesor?

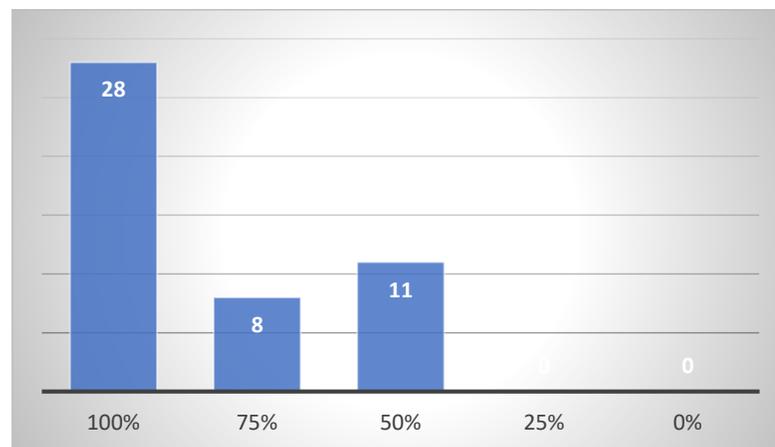


Figura 18, Respuesta a pregunta 18 de la encuesta

La evaluación de la presente pregunta (figura 18) nos indica que la preparación mínima del sucesor debe ser igual o mayor al antecesor, esto con el fin de aportar nuevos conocimientos y herramientas que permitan entender el cómo se debe de dirigir de una manera exitosa una constructora familiar.

4.2.19 ¿Qué tanto afecta las circunstancias económicas y políticas del país para la toma de decisión de cuándo debe ser efectuada la sucesión?

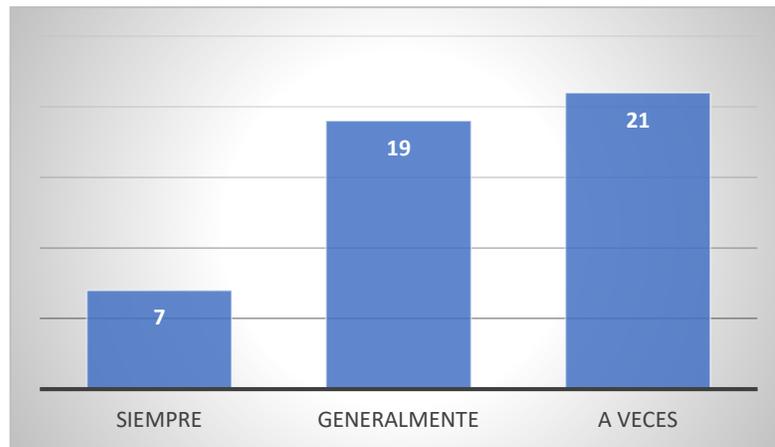


Figura 19, Respuesta a pregunta 19 de la encuesta

Conforme a los resultados obtenidos de la presente pregunta (figura 19) se muestra que en algunas ocasiones la situación política y económica impacta en el inicio de una transición generacional, considerando que la situación pueda afectar la correcta sucesión.

4.2.20 ¿Qué tanto puede impactar la tendencia de crecimiento en la industria de la construcción cuando se lleva a cabo una sucesión?

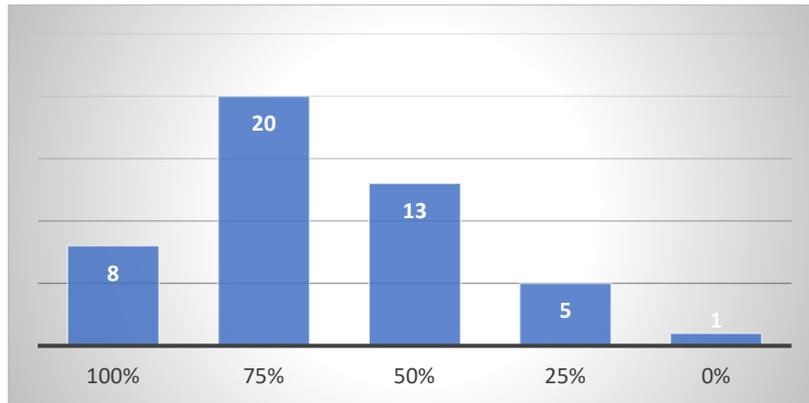


Figura 20, Respuesta a pregunta 20 de la encuesta

El impacto que se observa (figura 20) es elevado al tener más del 80% de los encuestados, considerando que, en la sucesión, puede efectuarse una pérdida de la clientela debido a que no alcancen los objetivos y metas que ya se tienen en la empresa, lo que nos da pie a esta investigación de su importancia para poder planearse correctamente.

4.2.21 ¿Cuál debe ser la tendencia de crecimiento de la empresa ideal para realizar una sucesión?

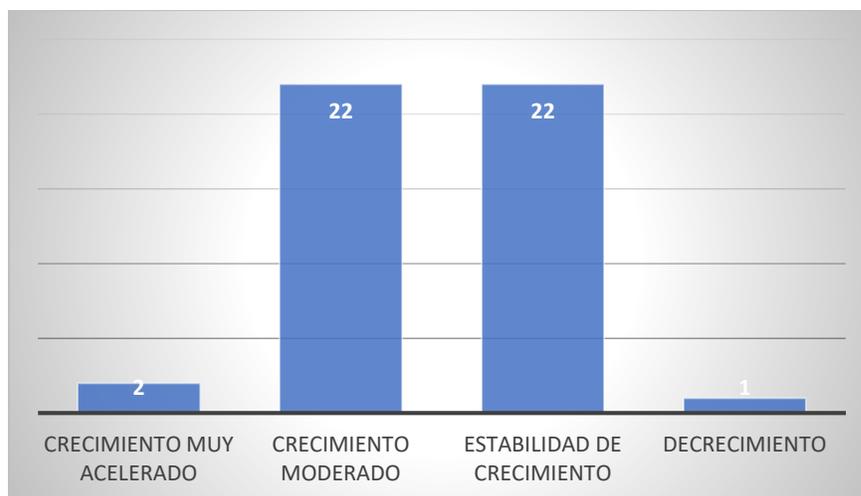


Figura 21, Respuesta a pregunta 21 de la encuesta

Se considera que la empresa debe de estar en un momento estable o crecimiento moderado, esto para que el cambio de dirección no afecte con dicho crecimiento, al considerar cambios de criterio y de habilidades del sucesor, esto para no impactar a la empresa en su desarrollo (figura 21).

4.2.22 ¿Considera usted qué debe realizarse una medición de competencias del sucesor a un puesto directivo, aunque exista una sucesión familiar?

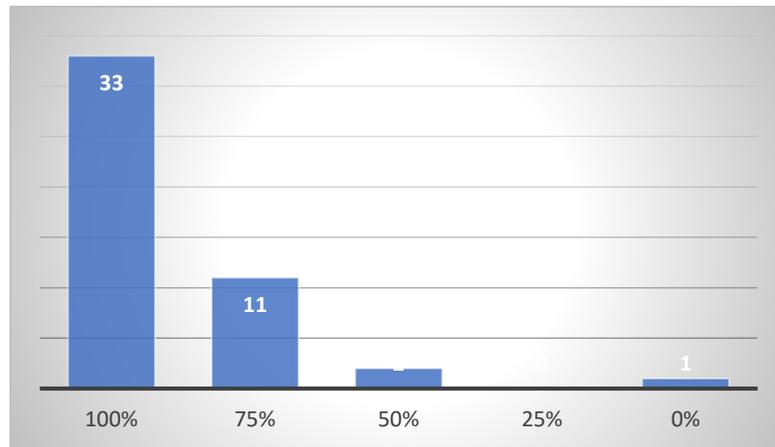


Figura 22, Respuesta a pregunta 22 de la encuesta

Los industriales consideran (figura 22) de suma importancia el realizar un estudio de competencias didácticas y de habilidades del sucesor, para que pueda este estar con las cualidades requeridas para el puesto, y no tome las riendas de la empresa sin estar adecuadamente preparado.

4.2.23 ¿Qué características son las más importantes a evaluar en una competencia interna a un puesto directivo?

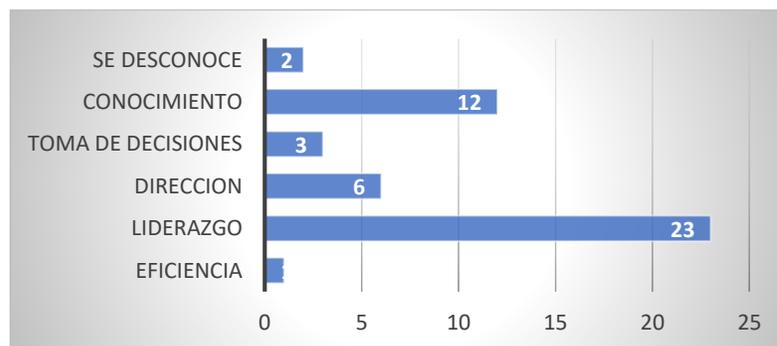


Figura 23, Respuesta a pregunta 23 de la encuesta

El liderazgo y el conocimiento de los procesos son de los elementos de mayor importancia dentro de esta evaluación (figura 23), que sepa guiar a la empresa por el camino adecuado conociendo sus fortalezas y debilidades y haciéndola crecer.

4.2.24 ¿Qué porcentaje de aceptación y confianza en base a sus competencias debe tener el sucesor respecto al personal de la empresa para que la sucesión sea exitosa?

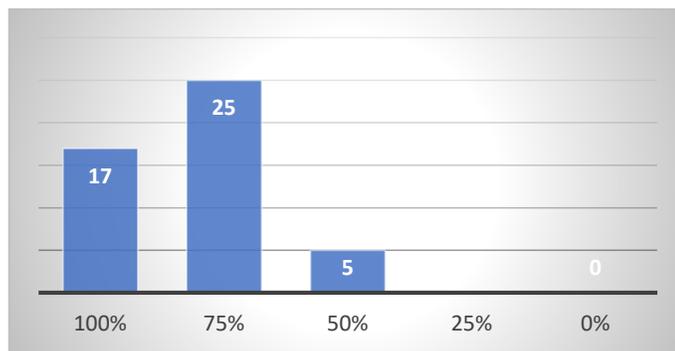


Figura 24, Respuesta a pregunta 24 de la encuesta

Debe tener un nivel elevado de confianza, de tal forma que pueda transmitir a los empleados esta misma cualidad y se pueda desarrollar sus habilidades, esto mediante una autoestima y una valoración de la empresa y sus habilidades (figura 24).

4.2.25 ¿Considera usted que el futuro de una empresa depende de la preparación antes y durante la sucesión?

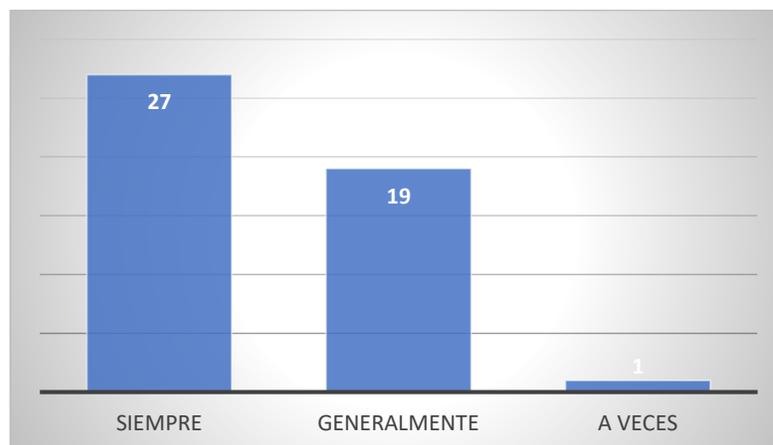


Figura 25, Respuesta a pregunta 25 de la encuesta

Debe de ser un proceso que debe de estarse evaluando continuamente aun cuando sus dirigentes estén jóvenes, con la finalidad de que estén preparados para el desarrollo de la empresa y que la sucesión sea tomada en cuenta desde la creación de la misma para poder tener una empresa estable (figura 25).

4.2.26 ¿Considera usted necesario una tercera opinión mediante una asesoría externa a la empresa en el desarrollo de una sucesión?

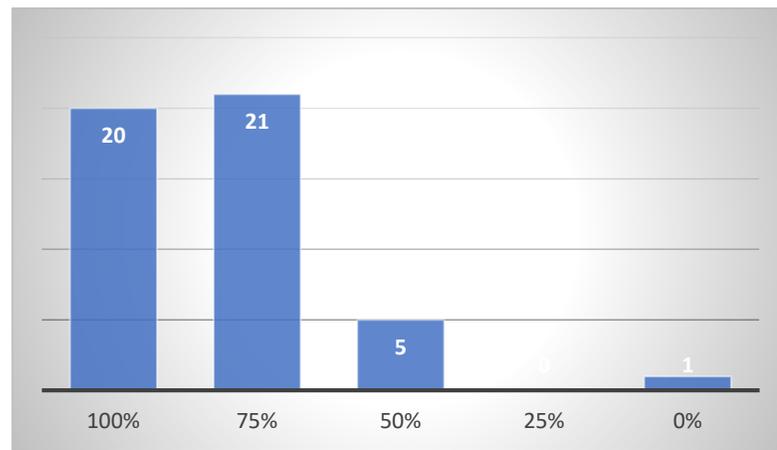


Figura 26, Respuesta a pregunta 26 de la encuesta

El que intervengan especialistas o consultores debe de ser de mucha ayuda para empresa, por lo mismo de su falta de personal al no ser un corporativo, vale la pena tomar la opinión de expertos en la materia que ayuden a generar una adecuada preparación, ambiente de trabajo y confianza en los empleados (figura 26).

4.3 Análisis de Objetivos Particulares

4.3.1 Identificar cuáles son las ventajas y desventajas que se tiene en una empresa familiar.

De acuerdo al aprendizaje obtenido al analizar los resultados que nos proporcionaron los encuestados se muestra un panorama de oportunidades que pueden ser aprovechadas por una empresa familiar, la principal resulta ser la confiabilidad que

existe en la organización, cuando los lazos son familiares y no solo relaciones laborales.

Lo anterior genera permeabilidad dentro y fuera de la organización produciendo así compromiso en ambos sentidos logrando un vínculo fuerte con sus clientes y trascendentes relaciones empresariales.

- Se debe presentar un análisis de FODA (fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas de la empresa.
- Estudio de ingeniería de valor, tras la revisión del FODA, tener puntos de mejora y trabajar uno a la vez.
- La flexibilidad de la empresa, aunada a una planeación estratégica, le ayudaran a que funja la empresa de una forma estable y uniforme ante la sociedad.

Estas oportunidades deben de ser muy cuidadas debido a que si no son manejadas de la manera correcta pueden resultar contraproducentes, esto generado por problemas familiares no resueltos, errores de dirección o problemas de crecimiento.

4.3.2 Identificar los factores que apoyan más a los cambios o entrega de puesto generacional.

En base al estudio realizado es claro en que los factores en los cuales nos debemos de enfocar y manejar de una manera correcta para lograr una exitosa sucesión son cuatro principales, enseguida se enumeran de acuerdo a su importancia: El factor principal es el conocimiento, no solo de los procesos propios de la empresa si no de su filosofía, su visión y misión, se deben entender perfectamente los vínculos y comunicaciones entre su organigrama, cómo reacciona la organización en tiempos de bonanza y crisis, hacer frente a sus problemas de la manera adecuada y emplear la experiencia con la que se cuenta.

- Conocimiento de los procesos de la Empresa
- Honestidad de la persona
- Aceptar desafíos
- Trabajo en Equipo
- Habilidades Técnicas y con conocimiento de la Planeación Estratégica
- Confianza, Colaboración y Comunicación con sus compañeros de trabajo.
- Tiempo de Reacción, y atendiendo las necesidades consensada mente.
- Aceptación al Error y a la Frustración
- Resolver los problemas que se presenten de una forma profesional.

El conocimiento y la experiencia antes mencionada no serviría de nada si no se pone en marcha nuestro segundo factor llamado planeación estratégica, este es de vital importancia, tanto para la operación de la empresa como para lograr una sucesión exitosa. La planeación estratégica derivada de la misión de la organización es base fundamental y una guía clara de los pasos a seguir para que logre sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4.3.3 [Evaluar la planeación estratégica de la empresa familiar.](#)

La información obtenida nos demuestra que, aunque en la industria de la construcción las empresas que la conforman son conscientes de que la planeación estratégica es fundamental para el éxito, solo la mitad de las mismas cuentan con esta poderosa herramienta.

Esto nos conduce a afirmar que se debe trabajar profundamente en la generación de planteamientos de los problemas que pueden surgir y sus posibles escenarios en el tiempo, con esta información se debe de utilizar para generar el plan de trabajo de la empresa siempre tomando como referencia la misión a la cual se tiene que llegar como meta.

En el caso de las empresas familiares la planeación deberá ser extremadamente clara y basada en objetivos de negocio, en la generación de esta planeación deberán siempre participar de manera conjunta el futuro sucesor y antecesor de la dirección. Ya que de esta manera los dos tendrán las facultades y el conocimiento necesario para lograr una correcta toma de decisiones.

4.3.4 [Cómo ven los directivos esta transición al tener una comunicación adecuada entre los departamentos.](#)

Fundamentando este objetivo conforme a la conclusión que se obtuvo, la comunicación juega un papel de suma importancia debido a que favorece a las transiciones generacionales siendo una función estratégica por lo que se convierte en una herramienta de calidad.

Existiendo una buena comunicación genera una correcta transmisión y preservación de una clara visión entre los departamentos permitiendo conocer las necesidades de la organización y sus clientes. Para una buena gestión de una sucesión es necesario fusionar los planes y objetivos a lograr y esto solo se puede lograr mediante una

comunicación interna, esta herramienta da una idea del grado de participación en el cual deben involucrarse los departamentos.

Por otro lado, es muy importante cuidar la comunicación externa debido a que los mensajes dirigidos hacia los clientes generan un alto impacto que puede ser tanto negativos como positivos, por lo que es necesario proyectar una imagen favorable de la sucesión, esto crea un grado de confiabilidad hacia la empresa.

4.3.5 Qué preparación o características requiere el sucesor y antecesor para una transición adecuada.

En el estudio realizado, se observa que los industriales consideran que el sucesor debe ser una persona preparada en el medio, que lo domine en su forma técnica, y administrativa. El manejo de la parte administrativa es primordial que conozca cómo opera la empresa y no quiera hacer cambios bruscos en su transición, sino hacer una transición moderada y que todos los participantes formen parte de ella.

Recomiendan que este miembro de la familia trabaje varios años en todos los departamentos de tal forma que se familiarice que procesos de ejecución en campo y en oficina.

Es recomendable que el mismo tenga una preparación similar o superior a su antecesor, con el objetivo de que el mismo tenga una licenciatura afín, terminada y de preferencia una especialidad en dirección de empresas.

4.3.6 Plan de acción para realizar una transición completa, plan de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los encuestados nos comentan que es de suma importancia realizar un modelo de evaluación de desempeño para el sucesor, esto con el fin de conocer las fortalezas y debilidades con las que cuenta el futuro director.

Partiendo de preparar a la empresa realizando una adecuación en el protocolo familiar mencionado en el capítulo 2, en el cual se debe llevar a cabo los siguientes pasos:

- a) La conformación del consejo familiar, para la toma de decisiones.
- b) El plan de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía.
- c) Las expectativas sobre los negocios.

- d) Establecer una política de manejo de problemas a nivel familiar.
- e) La compensación y evaluación del desempeño de los empleados de tipo familiar.
- f) La inclusión o no de familiares políticos dentro de la operación y dirección de la empresa.

Y el realizar un estudio que analice las cualidades propias del sucesor, esto a partir de la base de datos formulada en el cuestionario en esta investigación en la cual propone realizar un estudio a partir de un check list de cualidades y necesidades de la empresa. Y realizar la preparación del sucesor con antelación.

Con esta información proponemos el siguiente listado (tabla 12), para ver en qué se debe trabajar y con cómo preparar al sucesor, para tener una transición de forma adecuada y sin generar mucho movimiento por la empresa.

TRABAJADOR EVALUADO:																											
COMPETENCIA:	<i>Interpretar y argumentar las principales teorías psicológicas sobre el desarrollo</i>																										
	Excelente(E)	Sobresaliente (S)	Aceptable (A)		Insuficiente (I)		Deficiente (D)																				
INSTRUCCIÓN: MARCA <input checked="" type="checkbox"/>	LA LETRA QUE CORRESPONDIENTE A CADA INDICADOR.																										
INDICADOR	E	S	A	I	D																						
Tacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Enseñando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
La formación de equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
El director del equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
jugador de equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Conocimientos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Gestión del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
La eliminación de la incertidumbre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Escritura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Comunicación verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
SUGERENCIAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)																											

Mediante un estudio de correlación y un análisis cualitativo de los resultados se debe presentar un diagrama de Radar, para ver su evolución (tabla 13 e ilustración 5).

Tabla 13, Resultados de Crecimiento del desempeño.

Criterios	INICIAL	DESEADA	AVANCE
Proceso de la empresa	5	7	6
Honestidad	8	9	8
Desafíos	5	8	7
Trabajo en Equipo	6	8	8
Habilidades Técnicas	4	8	7
Confianza y Colaboración	4	8	5
Tiempo de Reacción	3	8	5
Aceptación al Error	5	8	5
Resolver Problemas	3	8	5

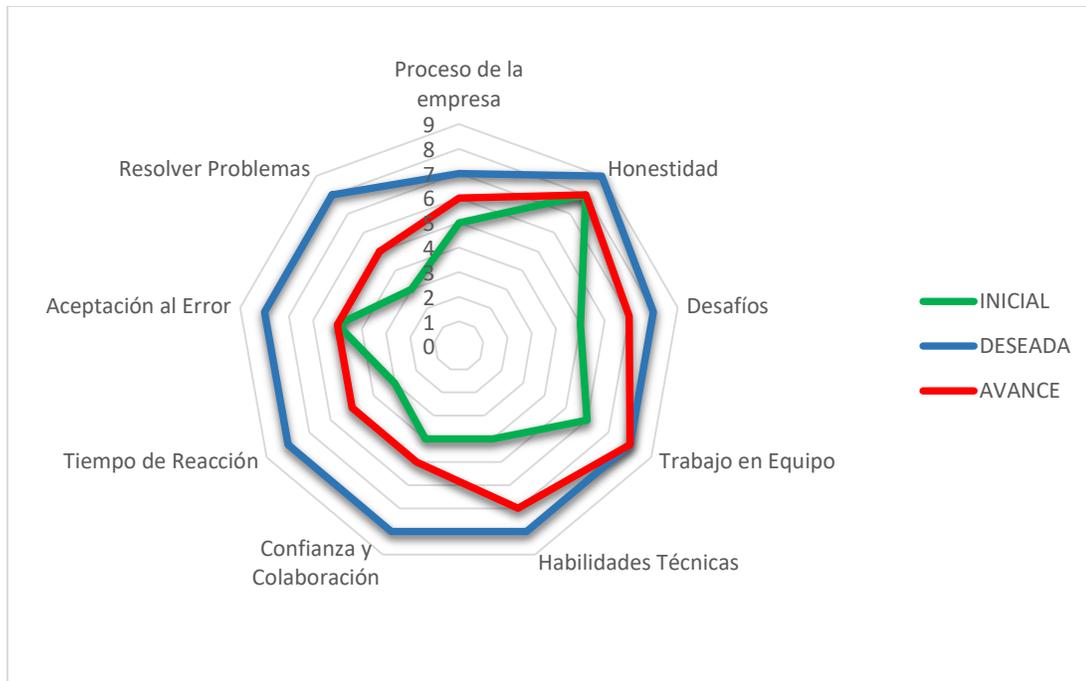


Ilustración 5, Diagrama de red, evolución de preparación del sucesor

Todo el proceso fincado con el objetivo de preparar una sucesión de forma clara y sin movimientos abruptos en la empresa

4.4 Análisis de Objetivos General

4.4.1 Identificar los factores más importantes que debe tener un directivo, preparar un manual que contenga todos los procesos y requerimientos para llevar a cabo una transición exitosa.

Esta investigación me ha permitido identificar los factores más importantes para poder tener una transición exitosa, las cuales fueron plasmados en el momento de la implementación de los procesos con la finalidad de definir Proceso de la empresa

- Procesos de la Empresa
- Honestidad
- Desafíos
- Trabajo en Equipo
- Habilidades Técnicas
- Confianza y Colaboración

- Tiempo de Reacción
- Aceptación al Error
- Resolver Problemas

Se propone un plan de capacitación y monitoreo para estar seguros de que el nivel sea el adecuado y que cumpla con los requerimientos presentados en este estudio, y la finalidad de que la empresa crezca y siga desarrollándose sea lo más importante. Con estas decisiones la finalidad de la empresa es potenciar su capacidad, garantizando su existencia y buscando hacer más prospera a la empresa familiar y a nuestro país.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIÓN

5.1 Introducción

La investigación ha sido constructiva para mi desarrollo profesional, pudiendo desarrollar una investigación al nivel como lo estoy entregando, me llena de satisfacción el poder desde conocer a la industria, hasta la pronta respuesta de mi encuesta, quiere decir que la sociedad está ávida de poder mejorar tanto en la industria de la construcción, a su vez como sociedad.

El estudio me ha permitido desarrollar habilidades que desconocía que tenía, como la redacción y la paciencia para interpretar los datos y analizarlos.

En el proceso de análisis cualitativo me ha ayudado a poder interpretar lo que otras personas ven sobre la problemática que compartimos, y me ha servido como crecimiento el poder presentar un apoyo para poder mejorar en la industria.

5.2 Resultado de la Conclusión

El grado de dificultad y el nivel de éxito con el que una empresa u organización enfrentará uno de los sucesos más importantes para su supervivencia y crecimiento, siendo este el objetivo primordial de cualquier constructora dentro de la industria, son los cambios en su dirección, estos siempre serán variables debido a que todas las empresas son distintas, habrá siempre características internas que beneficien o

dificulten durante este tipo de eventos, por lo que deben enfocarse en encontrar las fortalezas que ayudarán a la organización en el cambio.

En consecuencia, se puede afirmar que distintas organizaciones coinciden en que la planeación estratégica es su punto de partida y el cimiento principal para iniciar con pie derecho un proceso de cambio, la planeación se deberá enfocar en los conocimientos adquiridos en base a la experiencia del antecesor y empleando la innovación del sucesor, siempre acompañados de voluntad en ambas partes para facilitar la transición durante la entrega y recepción del puesto.

De la afirmación anterior se deduce que la comunicación juega un papel de suma importancia, debido a que todos los miembros de la organización se deben involucrar en este proceso, logrando un trabajo en equipo dirigido hacia un mismo fin.

Todo esto solo se podrá lograr mediante el seguimiento de un plan de acción que haya sido trabajado de forma clara y puntual, donde especifique procesos a seguir.

De la investigación realizada obtenemos que la hipótesis planteada: “El preparar a los directivos, en la entrega y recepción en la dirección de una empresa familiar permite crecer y seguir presentes en la industria”, es “AFIRMATIVA”, este análisis en su aplicación ayudara a las empresas a crecer y a estar preparadas en su momento de cambio generacional.

5.3 Futuras Líneas de Investigación

En esta investigación se ha avanzado en la priorización de la preparación de los directivos en la entrega y recepción en la dirección de una empresa familiar, se realizaron los factores que impactan cuando existe una transición generacional, se elaboró un plan de acción, así como métodos de evaluación de competencias.

- Aplicar el método en una empresa real y ver los resultados iniciales.
- Aplicar el mismo método a empresarios de diversos niveles para ver su perfil inicial y ver su proyección a segundas generaciones.
- Elaborar un análisis psicológico a detalle de los puestos empresariales.

Bibliografía

- Acero de la Cruz, R. (17 de enero de 2013). *Introducción a la Dirección Estratégica*. Obtenido de Zootecnia y Gestión Sostenible: http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01_17_13_1_A ESTRATE G_ver_alumnos.pdf
- Bolaños, E. (Enero de 2012). *Muestra y Muestreo*. Obtenido de Gestión Tecnológica (Estadística para el Desarrollo Tecnológico): https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf
- CMIC Jalisco. (diciembre de 2016). *Encuesta de Transparencia*. Obtenido de CMIC Jalisco: <http://www.cmicjalisco.org/investigacion-y-estadistica>
- D., D., X., L., & R., R. (1999). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Recuperado el 15 de 6 de 2017, de Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28P arte%20primera%29.pdf>
- Durán Juvé, D., Llopart Pérez, X., & Redondo Durán, R. (2010). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Recuperado el 8 de 6 de 2017, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28P arte%20primera%29.pdf>
- ENAPROCE. (13 de julio de 2015). *SE DIFUNDEN ESTADÍSTICAS DETALLADAS SOBRE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PAÍS*. Recuperado el 4 de 7 de 2017, de INEGI: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
- Galaz, Y. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Recuperado el 8 de 6 de 2017, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>

- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: la Caixa.
- Gallo, M. A. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Gómez Villanueva, J. E. (14 de enero de 2014). *Las fortalezas o debilidades de las empresas familiares*. Recuperado el 23 de 5 de 2017, de Tecnológico de Monterrey:
<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jorge+eduardo+gomez+villanueva/op%2830ene14%29jorgego mez>
- González, J. (30 de agosto de 2016). *Los desafíos de la sucesión en la empresa familiar*. Recuperado el 15 de 6 de 2017, de KPMG:
<https://home.kpmg.com/mx/es/home/tendencias/kpmg-en-imagen/2016/09/desafios-sucesion-empresa-familiar.html>
- Herrera, M. (enero de 2011). *FORMULA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA POBLACIONES FINITAS*. Recuperado el 27 de 6 de 2017, de Investigacionpediahr:
<https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Impulsa Popular. (19 de julio de 2016). *Ventajas y Desventajas de tener una empresa familiar*. Obtenido de Universidad de Sevilla:
<http://institucionales.us.es/empresafamiliar/documentacion-catedra-de-empresa-familiar/>
- Kets de Vries, M. F., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. England: John Wiley & Sons.
- Olmedo Gutiérrez, R. (1 de junio de 2015). *120 EMPRESAS FAMILIARES QUE TRANSFORMAN A MÉXICO*. Recuperado el 8 de 6 de 2017, de Mundo Ejecutivo:
<http://mundoejecutivo.com.mx/family-business/2015/07/01/120-empresas-familiares-que-transforman-mexico>
- Silva Murillo, R. (1994). *Enfoque Conceptual de la Dirección Operacional*. Recuperado el 8 de 6 de 2017, de Universidad Católica Boliviana San Pablo:
<http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>

Toledo López, O. (1990). *Organización de empresas constructoras*. Recuperado el 17 de 5 de 2017, de Universidad de Sonora .Escuela de Ingeniería:
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/6465/Capitulo2.pdf>

Villafranco, G. (23 de abril de 2016). *4 retos de las empresas familiares y su transición generacional*. Recuperado el 21 de 5 de 2017, de Forbes México:
<https://www.forbes.com.mx/4-retos-de-las-empresas-familiares-y-su-transicion-generacional/>