



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



UN-A-CH
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA

**EMPRENDIMIENTO Y SUCESIÓN EN PYMES FAMILIARES DEL
SECTOR CONSTRUCTOR EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS;
CASO: COSI CONSTRUCCIONES, S.A DE C.V.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES**

PRESENTA:

Daniel Garcia Yuing

DIRECTOR:

DRA. ZOILY MERY CRUZ SÁNCHEZ

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS ; NOVIEMBRE 2015.



Universidad Autónoma de Chiapas

Facultad de Contaduría y Administración, Campus I

"Responsabilidad compartida y consolidación académica"

Gestión 2014 - 2018

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Agosto 18 de 2015

Oficio No. D/CIP/CEIP/1071/15

ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO DE TESIS.

C. Daniel García Yuing

Candidato al Grado de Maestro en Administración con terminal en Organizaciones Presente.

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada "**Emprendimiento y sucesión en PYMES familiares del sector constructor en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Caso: COSI Construcciones S.A. de C.V.**", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha Agosto 10 de 2015, suscrito por la Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez, directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

Dr. Felipe de Jesús Gamboa García
Director



C.c.p. Archivo
VEA.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme vivir este día tan importante, fue una etapa difícil pero tomaste mi mano y me diste fuerzas para seguir. Por darme todos los medios para seguir estudiando y terminar esta maestría, también me has llenado nuevas fuerzas en momentos de debilidad para alcanzar mis objetivos. Te agradezco tanto Dios porque has puesto personas valiosas y de gran ayuda en mi vida.

Mi total agradecimiento a mi directora, quien me abrió las puertas de la maestría, la Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez quién ha sido una excelente maestra; con su apoyo, experiencia y vocación docente me ayudó a concluir esta tesis.

Daniel García Yuing.

DEDICATORIA

A mi preciosa esposa quién ha sido mi fuerza durante todo el proceso de titulación, quien con su apoyo constante y amor incondicional ha sido ayuda idónea y amiga inseparable. Ella, quien ha estado a mi lado en todo momento sin importar las circunstancias.

A mis futuros hijos, a quienes los espero con gran anhelo y alegría, por quienes he luchado para brindarles una mejor vida. Les dedico este esfuerzo porque sé que las bendiciones de Dios nos alcanzaran juntos.

A mi familia por estar a mi lado y brindarme su apoyo, por entenderme y darme ánimos para pelar la buena batalla. Por sus consejos y confianza, Gracias...

Daniel García Yuing.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
Problematización, Objetivos y Justificación.....	4
1.1 Problema	4
1.2 Pregunta.....	6
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Justificación	7
CAPITULO II	
La MiPyME familiar: características, emprendimiento y sucesión.....	8
2.1 La empresa familiar.....	8
2.1.1 Antecedentes.....	8
2.1.2 Concepto.....	8
2.1.3 Importancia.....	11
2.1.4 Los tres círculos.....	11
2.1.5 Las etapas.....	12
2.2 Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME).....	16
2.2.1 Concepto.....	16
2.2.2 Tipos.....	17
2.2.2.1 Por sector económico.....	18
2.2.2.2 Por su tamaño.....	18
2.2.2.3 Por su estructura legal.....	19
2.2.3 El sector empresarial de México.....	20
2.2.4 Importancia.....	21
2.2.5 Las MiPyMES en el estado de Chiapas.....	23
2.3 Emprendimiento.....	27
2.3.1 Antecedentes.....	27
2.3.2 Formación Empresarial.....	28
2.3.3 Actitud Emprendedora.....	30

2.4 Sucesión.....	30
2.4.1 Concepto.....	31
2.4.2 Unificación familiar.....	31
2.4.3 Protocolo familiar.....	33
2.4.4 ¿Quiénes podrían participar de la sucesión?.....	34
2.4.5 Elementos de un plan de sucesión.....	35
2.4.6 Factores del fracaso en el proceso de sucesión.....	36
2.4.7 Resistencia a la sucesión.....	37

CAPITULO III

Abordaje Metodológico.....	39
3.1 Delimitación contextual y temporal.....	39
3.2 Tipo de estudio.....	40
3.2.1 Investigación Cualitativa.....	41
3.2.2 Investigación Descriptiva.....	43
3.2.3 Investigación Transeccional.....	44
3.2.4 Estudio de Caso.....	45
3.3 Proposición y variables.....	46
3.4 Población Muestra.....	47
3.5 Instrumentos de Recolección y Análisis.....	48

CAPITULO IV

Resultados y Análisis.....	55
4.1 Historia del fundador.....	55
4.2 Historia de la empresa.....	57
4.3 Caracterización de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V.....	58
4.4 Estructura Organizacional.....	59
4.5 Estructura Familiar.....	61
4.6 Análisis de Perfiles de Sucesión.....	62
4.7 Perfil deseable del sucesor.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	81
ANEXOS.....	85

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1. <i>Estratificación de las MIPYMES</i>	21
Cuadro 2. <i>Plan de acción según la etapa de crecimiento</i>	38
Cuadro 3. <i>Tipos de Empresa Familiar</i>	39
Cuadro 4. <i>Técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información</i>	48
Cuadro 5. <i>Guía de Observación</i>	50
Cuadro 6. <i>Familia directa que ha laborado en la empresa</i>	58
Cuadro 7. <i>Perfil deseable del Sucesor</i>	71
Figura 1. <i>Diagrama de los tres círculos</i>	12
Figura 2. <i>Porcentaje de establecimiento por sectores</i>	24
Figura 3. <i>Porcentaje de personas por sectores</i>	25
Figura 4. <i>Porcentaje de establecimientos según su tamaño</i>	26
Figura 5. <i>Organigrama de la Empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V</i>	60
Figura 6. <i>Genograma de la familia García Yuing</i>	61

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en la empresa "COSI Construcciones, S.A. de C.V., la cual es una empresa familiar correspondiente al ramo de servicios de construcción en general, perteneciente a la región sur de la República Mexicana, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Con el objetivo de diseñar el perfil que deberá cumplir el sucesor de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V., se analizaron las características de la organización así como la literatura disponible sobre el tema de sucesión, con la finalidad de proporcionar al fundador y a todos los involucrados en este proceso, una guía que les permita mejorar la toma de decisiones sobre el próximo sucesor.

Todo empresario debe tener bien en claro que el hecho de ser fundador de una empresa, se debe a que lleva consigo una mentalidad emprendedora. Esto es de mucha importancia para que toda empresa se mantenga en lucha constante contra las adversidades que representa estar en el ramo empresarial. Otro factor importante que el empresario tiene que tener en cuenta es la previa planeación sucesoria. Esto es alarmante ya que después de la muerte de su fundador el 70% de los negocios familiares desaparecen. Esto nos lleva al conocido refrán: la primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera liquida todo.

Para cualquier empresa familiar que tiene en sus funciones laborales representantes de la familia, es complicado el hecho de permanecer en el mercado, porque son vulnerables a los conflictos familiares, por mencionar algunos: las decisiones que se toman al momento de llevar a cabo una

actividad, (directivas, administrativas u operacionales), el reclutamiento del personal (familiar o no familiar), entre otras. Respecto a lo anterior intervienen los sentimientos familiares ya que estos asumen una gran importancia en el comportamiento de cada individuo que conforma la empresa.

Esta investigación forma parte de un proyecto que pretende revisar de manera más amplia, las características y condiciones que genera el emprendimiento y la sucesión en las empresas familiares, específicamente las Constructoras en Chiapas.

Para lograr el objetivo de este trabajo, en el capítulo I se planteó la Problematización, Objetivos y Justificación que motivaron a desarrollar este tema, haciendo énfasis en la sucesión que es un tema que los fundadores de las empresas familiares evaden.

Luego en el capítulo II abordaremos las características, emprendimiento y sucesión de la Mipyme Familiar ya que estos son temas claves que enriquecen nuestra investigación y así también son de importancia hoy en día para el inicio, desarrollo y la trascendental sucesión de las empresas familiares; tópicos que van de la mano para el crecimiento y estabilidad dentro de la competencia y del mercado.

En el Capítulo III se desarrolló el Abordaje metodológico, donde se puede ver la delimitación contextual y temporal para la empresa COSI en los meses de Mayo a Agosto de 2015, se optó entonces por un estudio no experimental, de corte cualitativo, descriptivo y transeccional, considerando la técnica del Estudio de Caso. Y dentro de los instrumentos de Recolección

y Análisis se optó por las entrevistas al fundador y sus cuatro hijos, posibles sucesores.

Finalmente el capítulo IV muestra la historia del fundador y de la empresa, su estructura organizacional (Genograma) y familiar; y por último el perfil deseable del sucesor bajo el lente del marco teórico revisado.

La conclusión nos da una puntual y clara opinión de la situación actual de la empresa en el tema de sucesión, por lo que se optó por presentar un perfil idóneo para que el fundador tenga una idea clara de cómo puede llegar a elegir al siguiente representante de la empresa COSI CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

Además de todos los capítulos anteriores se presentan las referencias de las obras y documentos consultados durante el desarrollo de la investigación.

Dentro de los anexos se plasmaron las entrevistas realizadas a cada uno de los participantes y colaboradores, tanto de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V. como de los empresarios de la Construcción afiliados a la CMIC.

CAPÍTULO I

Problematización, Objetivos y Justificación

1.1 Problema

Señala Martínez (2010) que la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar, es decir son familiares los propietarios de la mayoría del capital, a veces, incluso del cien por ciento. Muchas de estas empresas inicialmente son de las consideradas de "único dueño"; sin embargo, al casarse y tener descendientes, la empresa pasa a ser propiedad de la familia.

A medida que las empresas crecen, la empresa suele pasar a hijos, nietos, sobrinos, e incluso los propietarios finales llegan a dejar de ser familiares directos del fundador, entre otras cosas por las necesidades de incremento de capital y de las dificultades para administrar una empresa cada vez más grande.

Sin embargo, la idea de la continuidad familiar como propietaria de un negocio, es una de las características de las empresas familiares, pues la idea del traspaso a la siguiente generación es uno de los mayores deseos de los fundadores, pues persiste la idea de una visión de la misma a largo plazo.

Muchas empresas llevan en su razón o denominación social los nombres o apellidos de los fundadores, razón por la cual cuidan la calidad de sus servicios y productos, ya que el prestigio está en juego. Ante esta situación, el proceso de sucesión en la empresa familiar es uno de los temas de mayor relevancia y más estudiados.

En la vida real, sobre todo en regiones como el estado de Chiapas, la sucesión es un tema que los fundadores de las empresas familiares evaden a consecuencia

de las posibles contradicciones entre familiares e incertidumbre del manejo que le dé el nuevo sucesor a la empresa. Debido a esto muchas empresas familiares son vendidas, abandonadas o eliminadas del mercado cuando el fundador deja de estar al frente.

En el sector de la construcción, es generalmente el padre quien funda la empresa. En nuestro estudio de caso, para el fundador; el Ing. Mario García Ramírez, la carrera profesional y los deseos de darle una mejor calidad de vida a su familia lo llevó a buscar sus propios ingresos a través de la creación de una empresa propia, conocida hoy como COSI Construcciones, S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; fundada por su propietario en el año 1998, quien actualmente tiene cuatro hijos, dos de los cuales se han incorporado al trabajo cotidiano de la empresa.

Sin embargo, a 17 años de su creación, el tema de la sucesión en esta empresa aún es visto como tabú, es decir, no se habla o se habla muy poco sobre ello, se cree que falta mucho tiempo para que suceda.

Al explorar un poco sobre este aspecto de la empresa, es posible percatarse de que existe desconfianza a hablar sobre el tema para evitar desacuerdos entre los hijos del propietario, así como también por desconocimiento de las experiencias vividas en el tema de sucesión por otras empresas. Esto nos lleva a pensar que existe la necesidad de diseñar un perfil que permita designar al próximo sucesor, que le sirva al fundador como punto de partida, estableciendo los conocimientos, habilidades y aptitudes que deberá poseer quien aspire a ser el sucesor, considerando los objetivos estratégicos y visión a futuro que se tenga en la constructora.

1.2 Pregunta

¿Cuál debe ser el perfil del sucesor de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V., que procure la correcta administración, desarrollo y competencia en el mercado?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar el perfil que deberá cumplir el sucesor de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V. analizando de las características de la organización y la literatura disponible sobre el tema de sucesión, con la finalidad de proporcionar al fundador y a todos los involucrados en este proceso, las recomendaciones que les permita mejorar la toma de decisiones en el proceso de sucesión.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que determinaron el surgimiento de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V. así como la visión que sus integrantes tienen de la misma.
- Conocer la opinión de cada uno de los miembros familiares de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V. mediante entrevistas previamente realizadas y adaptadas a los temas de sucesión y emprendimiento.
- Identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe poseer un Director General de una empresa constructora en Chiapas, por medio de las entrevistas y la experiencia vivida en sus propias constructoras, de los afiliados a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC).

- Designar con base a la información recolectada, y apoyados en la literatura al respecto, el perfil idóneo para el siguiente sucesor.

1.4 Justificación

Generar un perfil idóneo del sucesor para la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V., es un tema relevante porque permitirá esclarecer al fundador y los demás miembros de la familia, las características deseables del sucesor para esta empresa. El documento realizado de esta manera, proporcionará a los aspirantes una guía para prepararse en el cumplimiento de las condiciones deseables, esperando evitar futuros conflictos familiares por el tema de sucesión.

La sucesión es un tema muy delicado para COSI Construcciones, S.A. de C.V. por los posibles conflictos familiares que pudieran generarse a partir de la designación, ya que actualmente no todos los hijos están involucrados en la empresa, pero sin embargo, los cuatro hijos han manifestado su interés por ocupar el cargo del Director General.

Los estudios sobre sucesión han versado sobre el proceso de incorporación de los hijos a la empresa familiar, las normas a cumplir por los sucesores y la elaboración de un protocolo familiar; sin embargo, escasamente se hace investigación para conocer el perfil del sucesor de una empresa particular.

CAPÍTULO II

La MiPyME familiar: características, emprendimiento y sucesión.

2.1 La empresa familiar

2.1.1 Antecedentes

La mayoría de las empresas son generadas por algún miembro de la familia, al que algunos autores lo han denominado *fundador* u otros prefieren hacerle referencia como *líder fundador*. Dejando de lado al “fundador” o “líder fundador” como desease llamarle, Gersick, et. al., citado por Hernández et. al. (2014) considera a la familia como el eje institucional socialmente más importante, ya que es en ella donde se forja el desarrollo personal de cada individuo. (p. 39)

Para darle comienzo a los antecedentes de las empresas familiares, cabe citar lo dicho por Salazar (2005) citado por Hernández et. al. (2014):

A finales de los años sesenta empezaron aparecer en Inglaterra los primeros artículos especializados acerca del estudio de la empresa familiar. Durante la siguiente década se comenzaron a levantar las primeras investigaciones y modelos de su estructura y comportamiento organizacional. La empresa familiar se descubrió en la década de los ochenta. Actualmente continúa en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia-empresa-propiedad. (p. 39)

2.1.2 Concepto

Hernández et. al. (2014) se refiere a la empresa familiar con las siguientes palabras: Una empresa se considera familiar cuando gran parte de la propiedad

pertenece y es administrada por una familia. Como se definió en el Coloquio Europeo sobre la empresa familiar: cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio. (pp.39-40)

Refiriendo un poco la idea de Hernández sobre la empresa familiar, pero un tanto más hacia los valores o cultura empresarial Rendón citado por Zebadúa, et. al. (2013), señala lo siguiente: “la organización posee su propia cultura, que la distingue de las demás, pues son los individuos quienes establecen la dinámica de sus relaciones sociales en un determinado contexto”.

Así también como lo menciona Robbins citado por Ramos, et. al. (2013), “la empresa familiar es una organización, una unidad social coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas”.

Más la familia para Luthe (1990) es, “el núcleo social básico de la sociedad. La búsqueda de la felicidad requiere la entrega incondicional de los padres, siendo su relación indisoluble y de mutua fidelidad” (p.130).

Martin y Martínez (2013) aseveran su concepción hacia la empresa familiar basada en afirmaciones sobre investigaciones de las mismas, mencionando que el hecho de que la empresa sea familiar o no, es una cuestión que se determina por la distribución de la propiedad. Además que depende de la persona que lleva el control de la empresa. Concluyendo a lo mencionado por Martin y Martínez es que la principal característica que poseen las empresas familiares es que están

conectadas a la familia, puesto que éstas poseen una influencia directa en la dirección y en el control de la misma. (p.45)

(Hellriegel et al.,2006; Gordon y Nicholson 2008), se refieren que “En estas organizaciones las relaciones interpersonales, con su carga afectiva positiva y negativa, se originan en el hogar y se reflejan en la convivencia dentro del negocio, lo que afecta en el mismo sentido las operaciones de la empresa”.

(Cisneros, 2007) dice que “Es aquella en la cual los miembros de una familia (pueden pertenecer a distintas generaciones y tienen la intención de conservar la empresa en la familia) la administran, tienen el control; y toman decisiones estratégicas”

También los vínculos familiares son los que caracterizan a una empresa familiar como diferente, respecto de otros tipos de organizaciones.

Leanch 1993 nos dice que:

Cuando una empresa se constituye con miembros de la familia, el sistema familiar, de por si complejo, se torna más complejo, puesto que los valores y patrones de conducta de la propia familia se apoyan en consideraciones de tipo emocional, lo que implica que en ocasiones se aliente la protección y el desarrollo de la familia, contrastando abruptamente con algunas conductas y valores empresariales que anteponen el rendimiento y los resultados.

2.1.3 Importancia

La mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar. Las estadísticas confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en los estados unidos, el 88% en suiza y, en Italia, el 98%. Es preciso advertir, sin embargo, que muchos estudios no distinguen el concepto de empresa familiar del de empresa personal, es decir, de un solo dueño, muchas de las cuales se convierten mas tarde en familiares. Algunos expertos estiman en un tercio la influencia de las empresas personales dentro de las cifras mencionadas. Estas cifras indican que, a medida que las empresas crecen, van dejando de ser familiares, debido, entre otras cosas, al crecimiento de las necesidades del capital y de la dificultad de administrar organizaciones más grandes y complejas. Al revés, cuanto más pequeñas las empresas, es mayor la probabilidad de que sean familiares (Martínez, 2010).

2.1.4 Los tres círculos

La forma más difundida de describir el mundo de la empresa familiar es mediante el diagrama de los tres círculos ideado por Renato Taguri y John Davis, de la Harvard Business School. Estos tres círculos o subsistemas son: la empresa, la familia y la propiedad (figura 1). Representan los tres grupos de interés que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados, miembros de la familia, y socios y accionistas, respectivamente.

Figura 1. Diagrama de los tres círculos.



Fuente: Taguri, Renato, y Davis, John: "On the goals of successful family companies" En family Business Review, V Review, V (1), 1992.

Esta sencilla imagen nos permite entender con más facilidad y capacidad de análisis la problemática y dinámica de la empresa familiar.

2.1.5 Las etapas

Conforme el crecimiento de las empresas es mayor, de igual manera van creciendo los familiares que la integran. Es entonces cuando el líder fundador ya no puede estar a cargo de las funciones directivas y control de mando de la empresa, por consecuencia se debe transmitir dichos nombramientos a la siguiente generación, o sea, al posible sucesor. De esta manera la empresa puede seguir con su funcionalidad y crecimiento, para en un futuro la persona que quedó como sucesor, le sea de igual manera los nombramientos mencionados a la tercera generación (que en este caso, serían los nietos del líder fundador).

Martin y Martínez, *Op. Cit.* tienen su particular manera de concebir las etapas de una empresa familiar, las cuales se mencionan a continuación:

- La primera etapa (formación de la empresa familiar) inicia con la decisión del empresario emprendedor (gerente) para abrir su negocio. En esta etapa puede que se incorpore a trabajar la 2a generación siendo los principales motivos de esto, el ayudar para que el negocio siga adelante de una forma barata y sencilla, y el que los hijos vayan aprendiendo del negocio.
- En la segunda etapa (estructura de la empresa) se comienzan a instaurar soluciones a algunos de los problemas surgidos en la etapa de inicio, donde se estructura más claramente la empresa, y ya el fundador (gerente) deja de dedicarse a cualquier cosa para volcarse en generar estrategias para seguir adelante
- La tercera etapa es la final, en donde la empresa ya se ha profesionalizado, por lo que se le considera como una empresa mediana o grande. Para continuar así se tiene que seguir inculcando los valores y la cultura de la empresa a las futuras generaciones y seguir desarrollándose en el mercado donde compita. En esta etapa se empieza a pensar en las posibilidades de expansión (en aquellos negocios donde se desarrolla la actividad con buenas perspectivas de futuro), por lo que se enfrenta al dilema de *internacionalizar la empresa*. (p.48)

Con referencia a las características de las empresas familiares, Amat (2004) da sus puntos de vista con las siguientes palabras "Cada empresa familiar sabe que es distinta a las demás empresas, que cada familia es única, con características

familiares y empresariales peculiares y diferentes. Sin embargo, la realidad nos muestra la existencia de características y patrones comunes” (p. 13)

Respecto a Treviño citado por Molina, Cruz y Velasco (2013) los principios básicos que debe cumplir una organización, para que pueda ser considerada empresa familiar:

- Si se trata de empresas privadas, la familia debe de poseer por lo menos un 51% de las acciones de la empresa o bien contar con un aporte de capital más grande que los demás accionistas.
- Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio-gobernanza/control- consejo de administración.
- La familia debe estar en disposición de ceder a otras generaciones el patrimonio familiar que ha formado.
- La existencia de miembros de la familia con interés en dar continuidad a la empresa familiar, cuyas expectativas deberán ser rejuvenecerla, y transmitirla a otras generaciones.
- Que la familia promueva la transmisión de oficio-conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.
- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, tanto el capital financiero como activos tangibles de la empresa, de la familia y también de la sociedad (p.6).

En cambio Ginebra (2005) explica que de una u otra forma existen cuatro variables que hacen referencia a la distinción de una empresa familiar y el por qué merecen un tratamiento especial:

- Las relaciones de afecto: Se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que buscan el bien recíproco y a él se someten.
- Enorme comprensión: Todos saben cómo piensa el otro, casi se oye pensar. Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.
- Aceptación de la autoridad: De la autoridad del padre, o de la madre, o del hermano que le precede a uno...
- Finalidad común: La familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla, es una unidad básica y profunda. Y sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común los familiares viven un importante espíritu-sacrificio (p.22).

Rivas (2013) hace mención la peculiaridad de las empresas familiares, ya que en este tipo de negocios, normalmente se cuida más el dinero y se sopesan más las decisiones, ya que el fundador lleva más tiempo al frente y sobre él recae toda la responsabilidad al mantener utilidades y estabilidad

Además Rivas (Ibíd.), también describe ciertos aspectos que le distinguen a una empresa familiar:

- Es una organización empresarial que gran parte de la propiedad pertenece a una familia.
- Los cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización son ocupados por los mismos miembros de la familia.

- Al estar integrada por la misma familia permite que exista una voluntad de continuidad y expansión en la empresa, debido principalmente por la incorporación y continuidad de miembros de la segunda generación de la familia a la empresa.

2.2 Micro, Pequeña Y Mediana Empresa (MiPyME)

2.2.1 Concepto

Con el fin de conocer qué tipo de empresa es, además de adentrarnos a la categoría en donde se encuentra la empresa a la que se le está aplicando la investigación, es importante hacer mención de los conceptos de MIPYMES, como a continuación se define:

Velázquez (2010) las define de la siguiente manera:

Las MIPYMES son una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad (p. 60)

Además, Castillo y Leal (2010) citados por Hernández, et. al. (2014) concluyeron que, "Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana" (p. 13).

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) (2013).

La Pequeña y Mediana empresa (conocida también por su acrónimo PYME), es una micro, pequeña o mediana empresa que como unidad económica es operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial y desarrolla cualquier tipo de actividad ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios.

Landes (2006) nos hace ver que "Las micro, pequeñas y medianas empresas familiares, de manera común, son administradas más por la emoción que por aspectos operativos, los que las hace más sensibles hacia sus integrantes.

Los integrantes de la empresa, a la vez que fungen como colaboradores, juegan roles de hermanos o conyugues en la familia y su involucramiento en la empresa forma parte del estilo de vida familiar (Wilson, 2007; Gordon y Nicholson, 2008)

2.2.2 Tipos

Como sabemos existen empresas de diferentes giros económicos, en donde su utilidad es representada por la actividad que desempeñan. Por ello, las MIPYMES pueden ser clasificadas por sector económico, por su tamaño y por su estructura legal.

2.2.2.1 Por sector económico

Las MIPYMES pueden ser clasificadas de acuerdo a su actividad económica, para ello se toman de base las palabras mencionadas por Díaz, et. al. (2009), quienes definieron a los sectores de la siguiente manera:

- La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Éstas pueden ser: textil, eléctrica, cinematográfica, hilera, azucarera, minera, metalúrgica, siderúrgica, hidrocarburos, petroquímica, cementera, calera, automotriz, etcétera.
- Comerciales son aquellas que compran bienes o mercancías para la venta posterior. Solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactorios. Agregan el valor de distribución o disponibilidad.

Los servicios comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación y comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría. Los servicios son intangibles, heterogéneos y caducan. (pp. 12-14)

2.2.2.2. Por su tamaño

De acuerdo al tamaño de las empresas que entran en el marco de las MIPYES, pueden ser diferenciadas en micro, pequeña y mediana empresa. El Diario Oficial de la Federación (2009) publicó los criterios oficiales (Cuadro 1), en donde se clasifican las MIPYMES, de acuerdo a su tamaño.

2.2.2.3. Por su estructura legal

Como bien se sabe en el ramo empresarial, las empresas para efectos fiscales se pueden considerar como *personas físicas o personas morales* según sea el caso de registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Gracias a lo mencionado, cabe resaltar la clasificación de las empresas cuando se encuentran en los supuestos mencionados.

Persona física, según Díaz et al. (2009) son “todas aquellas personas que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones, derechos de goce y ejercicio. Una persona física cuenta con: nombre, domicilio, patrimonio, capacidad, nacionalidad y estado civil.” (pp. 15-16)

Persona moral, de acuerdo a la autoridad mencionada en el primer párrafo (SHCP) es, una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil.

En base a lo mencionado anteriormente por la autoridad fiscal. Arias (2014) reconoce las siguientes tipos de sociedades mercantiles (que se encuentran reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles):

- **Sociedad en nombre colectivo.** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
- **Sociedad en comandita simple.** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o

varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley.
- **Sociedad anónima.** Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- **Sociedad en comandita por acciones.** Son las que se componen de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
- **Sociedad cooperativa.** son un tipo de sociedad en el que se permite convenir el grado de responsabilidad de los socios (responsabilidad limitada o responsabilidad suplementada); los socios deben ser inscritos en el régimen obligatorio del seguro social y están exentas del pago del impuesto sobre la renta. (pp. 53-69).

2.2.3. El sector empresarial de México

En plan nacional de desarrollo 2007-2012 se señaló como uno de los objetivos específicos, lograr una economía competitiva mediante el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las

empresas, especialmente en micro, pequeñas y medianas. Diario oficial (Junio 2009)

La estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa (Cuadro 1) se establece de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadro 1. Estratificación de las MIPYMES

Estratificación			
TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NUMERO Y TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 32 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente: Diario Oficial de la Federación

2.2.4. Importancia

Haciendo mención de la importancia de las MIPYMES para la economía, Montero (2013) lo dice de la siguiente manera: “Históricamente la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica. Este tipo de empresas han sido una gran oportunidad para los grupos en desventaja económica que han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios.” (p. 14)

JIMÉNEZ (2010) reafirma lo mencionado por Montero en el párrafo anterior con lo siguiente “Pese a esta gran importancia de las MIPYMES, las crisis económicas han afectado el desarrollo y existencia de éstas”. (p. 5)

Además JIMENEZ (Ibíd.) reafirma los efectos que han dañado a las MIPYMES a consecuencia de la crisis económica de la siguiente manera:

En los años 90's, por la crisis económica que vivía México fueron desapareciendo una gran cantidad de MIPYMES. La principal causa es que no contaban con la preparación adecuada para soportar la situación económica del país. Se estaba produciendo una enorme disminución en el mercado interno. Las empresas que lograron continuar en el mercado, se preocuparon por estructurar mejor su desempeño y poder así obtener beneficios financieros. Actualmente son las empresas que cuentan con mayor fuerza dentro de la economía mexicana. (pág. 5)

Actualmente la Secretaría de Economía (SE) ha dado a conocer las siguientes cifras de acuerdo a las MIPYMES y su importancia en la economía del país:

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del INEGI (2009), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Además la misma Secretaría de Economía se refiere a las MIPYMES de la siguiente manera:

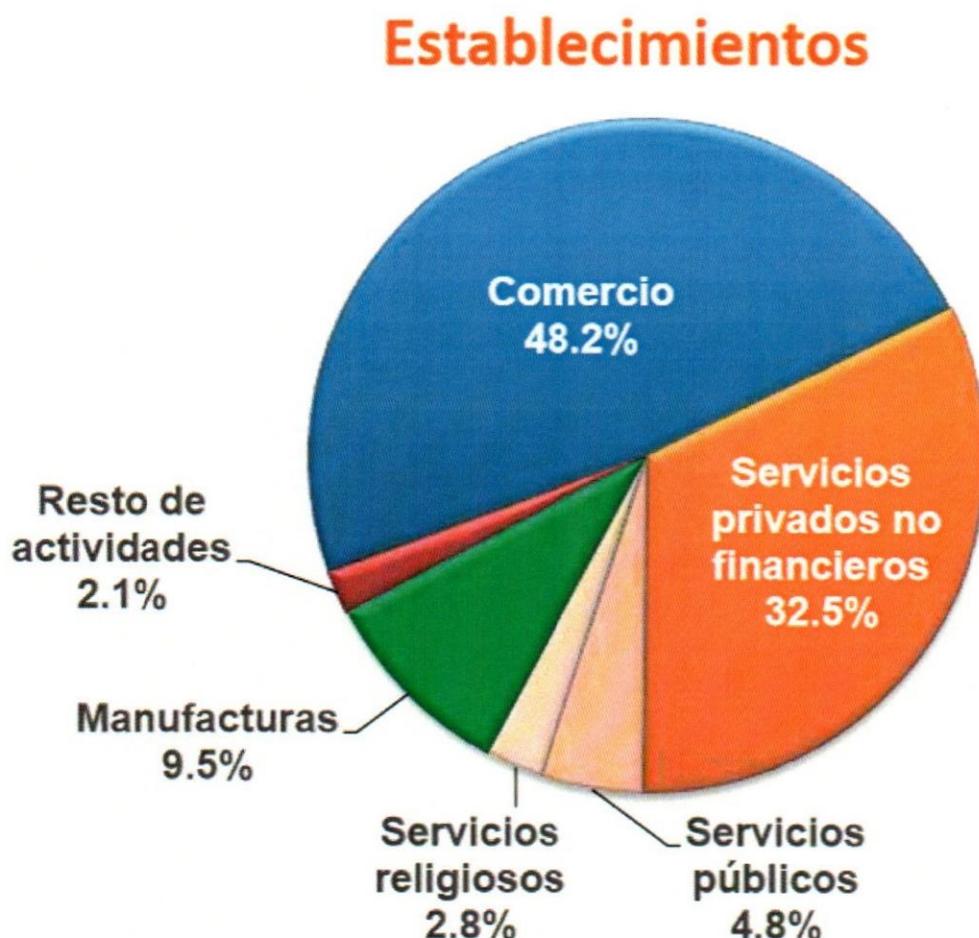
Para México las MIPYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y

Medianas empresas, claramente más sólidas que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharlo para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación.

2.2.5. Las MiPyMES en el Estado de Chiapas

En el Estado de Chiapas, así como en todo el país, las MIPYMES juegan un papel muy importante para el crecimiento de la economía (Estatad y Nacional). De acuerdo al censo económico realizado por el INEGI (2014) en Chiapas hay 235,142 establecimientos, de los cuales el 99.5% están en el margen de las MIPYMES y tan sólo un 0.5% representando a empresas con una magnitud más grande. En donde los datos más notables fueron que el 48.2% de los establecimientos son perteneciente al giro comercial, mientras que los servicios representan el 40.1%, las manufactureras el 9.5% y el resto de actividades el 2.1%. Además de proporcionar 864,575 empleos en todo el Estado, en donde se logró rescatar la cifra más relevante, siendo precisamente los servicios los que generan más empleos con un 55.8% el Estado. Para mayor información sobre las cifras obtenidas ver figuras 2, 3 y 4.

Figura 2: Porcentaje de establecimientos por sectores.

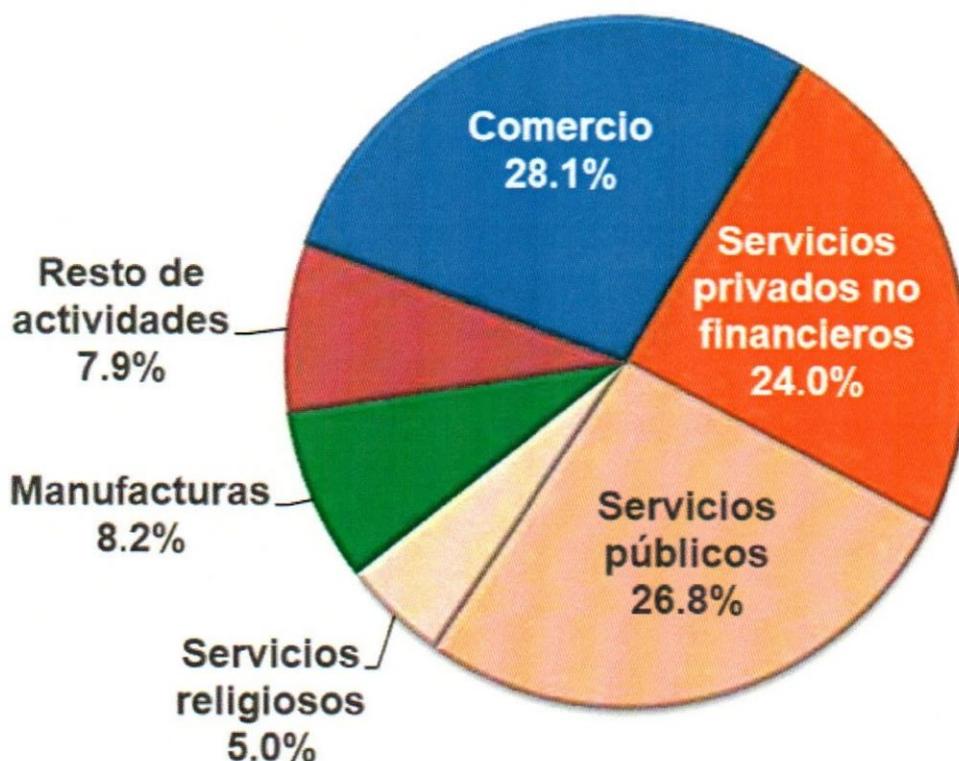


Fuente: INEGI (Censo económico 2014)

En la figura 2 se aprecia el porcentaje de empresas situadas en el Estado de Chiapas clasificadas por sector económico, mostrando así la cifra más sobresaliente en el sector comercial con un 48.2% de empresas, pero además siguen muy de cerca los servicios con un 40.1% de establecimientos en todo el Estado.

Figura 3: Porcentaje de personas por sectores

Personas ocupadas



Fuente: INEGI Censo económico (2014)

En la figura 3 se pueden observar los empleos que genera cada sector económico, en donde se puede denotar la cifra más relevante, siendo los servicios (en general) los que generan más empleos en todo el Estado con un 55.8%.

Figura 4: Porcentaje de establecimientos según su tamaño



Fuente: INEGI Censo económico (2014)

La figura 4 muestra el porcentaje de MIPYMES con un 99.5% aproximadamente en todo el Estado, resaltando solo un 0.5% del restante a empresas más grandes.

2.3 Emprendimiento

El México actual en el que nos tocó vivir, es un México estructurado por reformas con intereses meramente políticos hacia al gremio burgués. En estos momentos no sólo se ha sabido del cambio que ha estado teniendo nuestro país con estas nuevas reformas estructurales, sino que como individuos, al igual que como empresarios, nos ha tocado vivir los cambios brutales en la economía que retorna en la memoria a los tiempos de Antonio López de Santa Anna, con una rentabilidad cada vez más en declive para el país. El hecho de querer crecer tanto personal como económicamente, requiere de ideas cada vez más emprendedoras, las cuales favorezcan en su totalidad a la sociedad que nos rodea. Un factor clave en la economía en beneficio para la sociedad es el generar más empleos. Para reafirmar lo anterior cabe mencionar lo citado por Anzola (2003) ““El México actual que vivimos ante la globalización, exige un replanteamiento de nuestras empresas para hacerlas competitivas, pero también exige la creación de pequeñas empresas como detonador para generar los empleos tan necesarios en nuestro país”.

2.3.1 Antecedentes

Para empezar a introducirnos a la comprensión del emprendimiento en la economía y sus diversos componentes, cabe mencionar lo dicho por Castillo (1999):

El término *entrepreneur* fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista Francés Richard Chantillón. Su aporte ha sido verdaderamente relevante para comenzar a comprender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía.

Reafirmando lo mencionado por Chantillón (1801) citado por Ángel (s.f.) respecto al término *entrepreneur* “el agente compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”. (p.11) Chantillón explica el rol que juega el emprendimiento en la economía.

Por otro lado Say (1804) citado por Ángel (s.f.) definió al *entrepreneur* como “un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad”. (p.11) Say hizo hincapié que el éxito del emprendedor no es sólo relevante para la persona, sino para toda la sociedad que lo rodea.

Según Quintero (2009) el término *entrepreneur* fue impulsado en el siglo XVII y menciona los orígenes de la cultura emprendedora “se remonta a los inicios del hombre, puesto que desde su comienzo ha sido emprendedor por naturaleza, el hecho de subsistir lo ha obligado a crear e imaginar diferentes formas de sobrevivir” (p. 11).

2.3.2 Formación empresarial

Tan sólo por hacer mención de un área en específico, García (2015) hace referencia a la formación empresarial con una sola recomendación:

Es muy recomendable para las nuevas generaciones que si tienen la oportunidad para entrar a trabajar en alguna empresa, construcción o dependencia relacionadas con la Ingeniería Civil lo hagan porque definitivamente se les hará más fácil para poder realizar sus actividades profesionales como Ingeniero Civil. (p.13)

De acuerdo a la concepción emprendedora en el ámbito empresarial Formichella (2004) afirma lo siguiente:

Un emprendimiento es llevado a cabo por una persona a la que se le denomina emprendedor, en un inicio se usó para denominar aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia un nuevo mundo, tal como lo había hecho Colón, sin tener ningún tipo de certeza respecto a qué iban a encontrar allí. Justamente ese ingrediente de actuar bajo incertidumbre es la principal característica que distingue hoy a un emprendedor y, si bien el término se asocia especialmente a quien comienza una empresa comercial. (p. 4)

Para crear una empresa no sólo se necesita el querer dar origen a una, se necesita primeramente un capital que te permita el buen flujo de efectivo y poder ejecutar las decisiones que más favorezcan al ente económico. Pero dejando de lado los aspectos económicos, se necesita, además, tener una concepción emprendedora tal y como lo menciona Formichella en el párrafo anterior. Toda persona siempre tiene por objetivo personal el querer mejorar su bienestar (económicamente hablando), pero para ello se necesita una formación tanto laboral como personal muy rigurosa. Retomando las palabras de Formichella (2004), se puede llegar a una diferenciación entre del individuo común y el emprendedor, lo que radica en ello es su actitud, ya que el emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y enfrentar problemas, además de poseer iniciativa propia y saber crear las estructuras que necesita para emprender su proyecto. (Ibíd.)

2.3.3 Actitud Emprendedora

Según transcurran las experiencias en el ámbito laboral, la persona va adquiriendo conocimiento de ello. Todo emprendedor mantiene una actitud optimista que permite enfrentarse a una realidad efectiva en todos los sentidos. Una visión positiva es fundamental para mantener el funcionamiento de la empresa hacia el crecimiento, quitando de manera extraordinaria los “problemas” que para otros serían imposibles de resolver, les quita un grado de importancia a tal manera que espera que las cosas fluyan por sí solas sin actuar sobre ellas. Para Vigo (2015) “Muchos de los éxito en los negocios dependen de la actitud del emprendedor, en la medida en que aumente el optimismo se tendrá la seguridad de que la incertidumbre del emprendedor se convertirá en su propio éxito”. (p. 20) con esta afirmación confirmamos lo mencionado acerca de la actitud del emprendedor para lograr el éxito en las empresas.

2.4 Sucesión

El tema de la sucesión busca fundamentalmente la permanencia, el crecimiento, la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo de alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. En el caso de las empresas familiares, este aspecto es visto como una situación obligada para preservar el patrimonio, salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, y sostener el liderazgo de la organización.

Todas las empresas familiares en un momento dado de su crecimiento empresarial llegan a un punto en el que el líder fundador debe ceder el control de mando a un posible sucesor que mejor le convenga al ente económico para seguir con su crecimiento de esta.

2.4.1 Concepto

Driver (2002) citado Perrachón (s.f.) describe a la sucesión como “la transferencia en vida o no a la próxima generación del uso del patrimonio (activos) y de la gerencia de la explotación. (p. 117)

Para Martínez (2010) “La sucesión es la transmisión de mando y de la propiedad de una generación a otra. Por tanto tiene dos vertientes: una en la gerencia y otra en la propiedad. Ambos son fundamentales y están estrechamente relacionadas”. (p.41). Con esto podemos partir de la idea materialista a la que posiblemente todos los hijos del líder fundador entren en conflicto, ya sea la procedencia de éstas, el hecho de que haya interés en el crecimiento de la empresa por parte de algunos hijos, y otra de que a otros solamente les interese el dividendo correspondiente a su poder por parte del líder fundador.

2.4.2 Unificación familiar

Se sabe que la sucesión por ser un tema delicado, todo empresario fundador quiere evadir, tan sólo por el simple hecho de no querer ceder el control de mando, dirección, toma de decisiones y propiedad de la empresa, que por mucho tiempo ha encabezado él dentro de la empresa. Para poder inducir a una empresa a esta problemática, es necesario primeramente aconsejar una comunicación abierta dentro de la familia, para poder llegar a acuerdos respecto a la transferencia de la propiedad y la dirección de mando de la misma. Los familiares al ver el éxito y crecimiento en la empresa, pueden optar por ser partícipes en las funciones de ésta, para obtener un bien común, así como un conocimiento mayor sobre el rol ejecutivo o accionista. Lo ideal para anticiparse a esa situación, es

necesario considerar lo mencionado por Bustos, *et. al.* (2010) “lo ideal es que se les prepare para poder expresarse como propietarios, para que contribuyan al crecimiento y éxito de la compañía; mediante el aprendizaje de temas relacionados con administración, finanzas y aquellos vinculados específicamente con el negocio”. (p. 32)

Cuando se ha llegado el momento de la transición de la primera a la segunda generación se pueden presentar ideas un tanto contradictorias a la tradición familiar, que por tanto tiempo el fundador ha tratado de mantener en el ente económico, y que por conocimiento del ramo al que se pertenece, le ha funcionado de maravilla para poder seguir manteniéndose en el lugar que le garantice el éxito y el crecimiento empresarial. De acuerdo a BUSTOS, *et. al.*, (2010) una manera de poder mantener la legitimidad de la empresa a los ojos de otros familiares no incluidos aún en el cuerpo laboral de ésta es la siguiente:

- Los familiares que detentan el poder deben generar un proceso para delegarlo a otros. Convencer a los líderes que todo estará bien, al dar voz a los familiares en las decisiones no condena al negocio al fracaso.
- Llevar a cabo un consenso a favor de incluir a todos los familiares respetando sus necesidades y opiniones.
- Los accionistas tienen que fijar de común acuerdo algunas reglas mínimas para operar el negocio.
- Definir el nivel apropiado de participación de los miembros. (pp. 35-36)

Según BUSTOS, *et. Al.*, (2010) para que haya una exitosa transición de mando de la primera a la segunda generación, o sea, pasar como ya se mencionó en párrafos anteriores, el control de mando así como el de la propiedad de la empresa del líder fundador al nuevo sucesor. "La transición se debe planear con anticipación, alineando la participación de la familia a la empresa, de tal manera que quede establecida la estructura y la toma de control al momento de que ese suceso ocurra". (p. 37)

2.4.3 Protocolo familiar

Una herramienta fundamental para relacionar y construir a la familiar con un compromiso más hacia la empresa, es el *protocolo familiar*, en él se definen los valores, políticas, expectativas de la propiedad, tratamiento para la resolución de conflictos, reglas de reclutamiento familiar; así como también la compensación y evaluación del desempeño, etcétera.

Para la inclusión de un protocolo familiar, se requiere de un esfuerzo objetivo y personal por parte del líder actual, si lo que quiere es que su empresa sea llevada por el camino del éxito. Martínez (2008) hace mención de cinco etapas para la elaboración de un protocolo familiar, por las cuales el líder actual debe de trabajar antes de ceder el mando al posible sucesor; primeramente convertir a la empresa en una institución que pueda perdurar en el tiempo; en segundo lugar el líder actual debe trabajar en conjunto con sus principales colaboradores en desarrollar un plan estratégico; en tercer lugar poner por escrito la misión, valores y las principales políticas de la empresa; en cuarto lugar

establecer un directorio que incluya los miembros de la familia y directores externos; ya por último y quinto lugar el líder fundador debe desarrollar un plan de financiamiento personal para el resto de su vida. (pp. 42-43).

De igual manera, Bustos, et. al. (2010.) mencionan 4 puntos para llegar a tomar la decisión más pertinente a esas interrogantes; primeramente hacen alusión a lo siguiente “los sucesores deben tener el mismo grado de habilidades, motivación y compromiso”; como segundo punto mencionan lo siguiente “los sucesores deben dividir las responsabilidades cotidianas de acuerdo a sus talentos individuales, estableciendo roles equitativos tanto internos como externos”; además como punto muy importante sugieren que “los sucesores deben compartir una filosofía respecto a la dirección que quieren que tome la empresa”; y por último punto de discernimiento “los sucesores deben documentar la historia de cómo resolvieron conflictos constructivamente”. (pp. 69-70).

2.4.4 ¿Quiénes podrían participar de la sucesión?

Todo empresario fundador se debe cuestionar este asunto, ya que es de suma importancia establecer criterios de selección hacia los familiares para el rumbo al que se quiere llevar a la empresa. Para afirmar lo anteriormente dicho, Urey (2008):

- A. Directores no familiares si es que ya los hemos incorporado al negocio.
- B. Profesionales externos y de prestigio en el mercado laboral.
- C. Otros empresarios familiares interesados en intercambiar experiencias.
- D. Empleados muy prestigiosos y con gran potencial profesional.
- E. El cónyuge (esposo (a)) y los hijos (as). (p.82)

2.4.5 Elementos de un plan de sucesión

Urey (2008) menciona los elementos que son aconsejables que el empresario familiar tenga en cuenta para enfrentar el proceso de sucesión:

a) Anuncie oportunamente su retiro

- Ajústese a la fecha de retiro que se planteó.
- Tomar en cuenta las dificultades de salud potenciales más allá de los 65 años.
- No caiga en el semi-retiro continúe visitando el negocio e interviniendo en temas operativos.

b) Haga planes de su retiro

- El ser humano trabaja por naturaleza.
- Preparación emocional y financiera para el retiro.
- El retiro no significa inactividad.
- Puedes participar y aportar a los órganos de gobierno de la empresa, hemos visto empresarios familiares que con entusiasmo aportan al consejo de familia.

c) Redacte un plan de sucesión que considere

- Propuesta gradual para manejar la transición.
- La información reduce los malos entendidos.
- Establezca un plan de comunicación a terceros (bancos, proveedores, etcétera.). (pp. 84-85)

2.4.6 Factores del fracaso en el proceso de sucesión

A veces, el fracaso del proceso de planificación de la sucesión solo se reconoce después de la muerte de los padres, cuando después de la lectura de la voluntad de los padres sea destruido el legado que estaba tratando de crear para sus hijos y nietos a causa de la codicia, los malos entendidos y la falta de participación de la familia en el proceso de planificación de la sucesión.

En el plan de sucesión de la familia se debe conocer como necesaria la adaptación a las necesidades de la empresa, las metas y objetivos de cada miembro de la familia. "Los objetivos de la familia se convierten en los elementos básicos para el desarrollo del plan de sucesión para los negocios de la familia".

Una vez que la empresa ha sido transformada en un asunto familiar, su continuidad y su supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia. La sucesión de la empresa de una generación a otra, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta crucial para las compañías lo cual es un proceso, no un evento, por lo que se requiere una planeación y coordinación adecuada. Dicho proceso, a través del cual se selecciona al nuevo líder máximo de unas generaciones.

Para tener éxito en el proceso de sucesión deben tomarse tiempo y darse un periodo de preparación y anticipación para realizar la entrega de la batuta y hacer los ajustes necesarios y la adaptación.

Planeada o imprevista, en la sucesión de los negocios familiares se presentan retos importantes para empleados, miembros del negocio y la familia. El dueño debe desarrollar y entrenar a los posibles sucesores y establecer un proceso para

seleccionar al líder más adecuado (Poza 2011). Los elementos a considerar en cualquier plan para desarrollar la siguiente generación de líderes en la empresa familiar deben tomar en cuenta el desarrollo de las habilidades requeridas y por el negocio en la siguiente generación, los roles de liderazgo de la familia que sus miembros deben desempeñar. En el caso de que la elección sea para la sucesión del negocio (en este caso, existe la opción de nombrar a un miembro de la familia o un sucesor externo) el propietario también debe decidir la temporalidad del proceso. Existen varias opciones que se pueden considerar:

1. El nombramiento se realiza debido al fallecimiento del propietario. En este caso, se presenta una sucesión súbita, sin planificación.
2. Se elige al sucesor en vida del propietario, al que se le irán transmitiendo los conocimientos y responsabilidades de forma gradual.
3. Afrontar la sucesión de golpe, en vida del transmisor. Esta opinión permitiría realizar la sucesión de forma ideal.

2.4.7 Resistencia a la sucesión

Por lo general, la mayoría de los fundadores de empresas familiares manifiestan una gran resistencia a dejar el cargo de director principal y también el de presidente del consejo de administración (Gallo 1998).

La resistencia a dejar el mando en la empresa familiar provoca que no se planifique la sucesión es decir que no hay un plan explícito y formalizado de cómo y cuándo debe realizarse (Cuadro 2).

Cuadro 2. Plan de acción según la etapa de crecimiento

	FUNDADOR		
		2DA GENERACION	
			3RA GENERACION
	ETAPA EMPRENDEDORA	ETAPA EXPANSION	ESTRUCTURACION
Definir visión	Imprescindible	Reforzar	Reforzar
Plantear estrategias	Comenzar	Imprescindible	Replantear
Consejo familiar	Ir pensando	Comenzar reuniones	Imprescindible
Directorio	Reuniones de trabajo	Imprescindible	Imprescindible
Junta de accionistas	Innecesario	Ir pensando	Imprescindible
Protocolo familiar	Innecesario	Innecesario	Imprescindible
Plan de sucesión	Innecesario	Ir pensando	Imprescindible

Fuente: posteo por pymes de familia julio 13,(2008) Recuperado agosto/ 6/ 2015
<https://pymesdefamilia.wordpress.com/2008/07/13/fuentes-de-conflicto-en-la-empresa-familiar/>

CAPÍTULO III Abordaje Metodológico

3.1 Delimitación contextual y temporal

Esta investigación se llevó a cabo en la pequeña empresa familiar denominada “COSI Construcciones, S.A. de C.V.”, ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Desde su diseño hasta la elaboración del presente informe final, el estudio abarcó un periodo de cuatro meses, comprendidos del mes de Mayo al mes de Agosto del 2015.

Es importante reconocer que las empresas familiares son tan variadas, que es posible aproximarse a su estudio desde distintos métodos y herramientas, acordes a las características particulares del caso (Cuadro 3).

Cuadro 3. Tipos de Empresa Familiar

Parámetros	Tipo de empresa			
Tamaño	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Sector económico	Producción		Servicios	Comercio
Antigüedad	Hasta 5 años	Hasta 10 años	Hasta 15 años	20 años o más
	1° generación		2° generación	3° generación
Contexto	Urbano/Rural		Modernidad/Tradición	
Historia	Objetivos de creación y evolución			
Estructura	Participación de miembros familiares			no familiares

Fuente: Rendón Cobián, Marcela (2011)

3.2 Tipo de Estudio

A partir de un primer análisis de COSI Construcciones, S.A. de C.V., establecemos que es una empresa familiar pequeña fundada hace más de 17 años, ubicada en la industria de la construcción con oficinas en el sector urbano pero extendiendo sus actividades al sector rural; en ella participan directamente tres familiares, conviviendo al momento dos generaciones.

Se optó entonces por un estudio no experimental, de corte cualitativo, descriptivo y transeccional, considerando la técnica del Estudio de Caso.

Lo anterior porque, para lograr el objetivo de esta tesis, que consiste en diseñar el perfil que deberá cumplir el sucesor de la citada empresa, en primer lugar se buscó obtener las características generales de la organización y al mismo tiempo revisar la literatura disponible sobre el tema de sucesión, para observar los contrastes y detectar el perfil buscado, se diseñó el estudio de tipo cualitativo, descriptivo y transeccional, es decir, se buscó recabar información de índole cualitativa con el fundador y los posibles sucesores para ir más allá de únicamente los datos numéricos, y describiendo la situación encontrada en un momento determinado, ya que indudablemente las condiciones de sucesión en una empresa familiar pequeña, pueden variar a lo largo del tiempo, lo que complicaría un estudio longitudinal.

A continuación hacemos un breve recorrido por cada tipo de investigación elegida para conformar el presente trabajo de investigación:

3.2.1 Investigación Cualitativa

La investigación es un proceso sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de investigación científica o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno.

Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Según la definición de Lincoln y Denzin (1994):

La investigación cualitativa es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en muchas ocasiones contradisciplinar que atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y la física. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Los que la practican son sensibles al valor del enfoque multimetódico. Están sometidos a la perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa de la experiencia. Al mismo tiempo, el campo es inherentemente político y construido por múltiples posiciones éticas y políticas.

El investigador cualitativo se somete a una doble tensión simultáneamente. Por una parte, es atraído por una amplia sensibilidad interpretativa, post moderna, feminista y crítica, por otra puede serlo por unas concepciones más positivistas, pos positivistas, humanistas y naturalistas de la experiencia humana y su análisis.

(Pp. 5-6)

Por otra parte Taylor y Bogdan (1986) consideran en un sentido amplio la investigación cualitativa como: "Aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable" (p. 20)

Estos autores llegan a señalar características, propias de una investigación cualitativa tal como que los métodos cualitativos son humanistas.

Sin embargo para LeCompte (1995) la investigación cualitativa podría entenderse como:

Una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio, fotografías o películas y artefactos.

La mayoría de las investigaciones cualitativas están ligadas y preocupadas por el entorno de los acontecimientos y centran su indagación en aquellos contextos naturales o tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador, en los que los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente.

Es así entonces que podemos adoptar a la investigación cualitativa como una categoría de diseños de investigación, que extraen descripciones, a partir de observaciones que toman forma de entrevistas, fotografías, narraciones, notas de campo y registros de todo tipo que brinde al investigador información que describa las necesidades que este necesita encontrar, así como también comprende diversas técnicas dentro de las cuales encontramos la observación, la observación participante, la entrevista, entrevista grupal y el cuestionario.

El objetivo de la investigación cualitativa es, la comprensión, centrando la indagación en los hechos. Desde la investigación cualitativa se pretende la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad.

3.2.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva proporciona una respuesta a las preguntas de cómo ocurrió algo y quién estuvo involucrado, pero no del por qué sucedió algo o del por qué alguien estuvo involucrado (investigación explicativa).

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Gómez, 1996).

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una proposición o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Galán (2012) señala los siguientes tipos de investigación descriptiva:

a. Estudios tipo encuesta.

Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la resolución de problemas que surgen en instituciones educativas, oficiales, industriales y políticas. Se determinan descripciones de los fenómenos a estudiar, con el fin de justificar las prácticas vigentes o elaborar planes que permitan mejorarlas.

b. Estudios de interrelaciones.

Si el objeto es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar, los estudios de esta índole son los estudios de casos, estudios causales comparativos y estudios de correlación.

c. Estudios de desarrollo:

Establece en determinar no únicamente las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino en los cambios que se producen en el transcurso del tiempo. En él se describe el desarrollo que experimentan las variables en el lapso de tiempo que puede abarcar meses o años. Abarca estudios de crecimiento y de tendencia. Los estudios de crecimiento se refieren a la identificación de los diversos factores interrelacionados que influyen sobre el crecimiento en sus diferentes etapas, saber en qué momento se tornan observables los diversos aspectos y cuándo surgen, permanecen estacionarios, alcanzan su desarrollo óptimo y, finalmente decaen. Para el estudio del desarrollo humano se usan dos métodos: las técnicas lineales y las de corte transversal. En ambos tipos de investigación, se deben efectuar una serie de observaciones sistemáticas.

3.2.3 Investigación Transeccional

En el diseño de investigación transeccional podemos especificar la investigación en un determinado espacio de tiempo en el que las relaciones se presentan y los estudiados interactúan.

Los diseños transeccionales pueden ser descriptivos o correlacionales/causales; los primeros únicamente dan cuenta de una situación o variable individual en un determinado momento, en tanto que los segundos tienen como objetivo describir

relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

3.2.4 Estudio de Caso

El estudio de caso es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social.

Para Stake (1998) el estudio de caso “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas.”

Muñoz (2001) dice que:

La particularidad más característica de ese método es el estudio intensivo y profundo de un caso, unos casos o una situación con cierta intensidad, entiendo éste como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce.

(p. 33)

Para ser más concreto, llamamos casos a aquellas situaciones o entidades sociales únicas que merecen interés de investigación. Es necesario precisar que el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos, pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo.

En este sentido Serrano (1998), señala que el cometido real del estudio de caso es la particularización no la generalización. Esta característica le hace especialmente útil para descubrir y analizar situaciones únicas y como producto final se obtiene una rica descripción de tipo cualitativo.

El estudio de caso es heurístico porque puede descubrir nuevos significados, ampliar nuestra experiencia o bien confirmar lo que ya se sabe; es una estrategia encaminada a la toma de decisiones; descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el caso. Las observaciones detalladas permiten estudiar múltiples y variados aspectos, examinarlos en relación con los otros y al tiempo verlos dentro de sus ambientes.

3.3 Proposición y variables

De acuerdo con la literatura revisada, considerando que la investigación es cualitativa, se planteó la siguiente proposición con la finalidad de contribuir al desarrollo del presente estudio, sin que resulte determinante ni sea sometida a prueba:

Proposición:

El perfil del sucesor en la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V. estará determinado por la visión del fundador, la cultura familiar y las características particulares de los miembros y de la empresa, es decir por factores internos, no del contexto.

De esta proposición se desprenden dos grandes variables:

Variable independiente: Factores internos de la organización:

Visión del fundador,

Cultura familiar y

Características de los miembros y de la
empresa.

Variable dependiente: Perfil del sucesor.

Como señala Bavaresco (1996), estas variables representan “las diferentes condiciones, cualidades características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación. Constituyen la imagen inicial del concepto dado dentro del marco” (p. 76).

3.4 Población y Muestra

Debido a que es una empresa familiar y el tema de sucesión concierne no exclusivamente a quienes laboran en la empresa, para la recolección de la información relacionada con la visión del fundador, la cultura familiar y las características de los miembros y de la empresa, se considerará en el estudio a todos los miembros de la familia García Yuing:

El fundador,

La esposa,

Dos hijos que laboran en la empresa,

Dos hijos que no laboran en la empresa.

3.5 Instrumentos de Recolección y Análisis:

Para la recolección de datos (Cuadro 4) se utilizó la revisión documental, la observación (Cuadro 5), la entrevista semiestructurada, tanto grupal como individual, porque éstas últimas representan una "vía de acceso a los aspectos de la subjetividad humana" (Peón, 2008, p.64).

Para el análisis de los datos se consideró la contrastación teórico-empírica, partiendo de considerar como verdadera la apreciación de los entrevistados, es decir, apegándonos a la propuesta del Interaccionismo Simbólico.

Cuadro 4. Técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información			
Técnica	Instrumento	Muestra	Información recolectada
Revisión estado del arte	Artículos sobre investigaciones de sucesión en empresas familiares (lectura y análisis)	Libros, revistas, artículos en la red.	Problemas en la sucesión, buenas prácticas sucesorias. Perfiles sucesorios.
Observación	Guía de observación. (Instrumento 1)	Documentos constitutivos, instalaciones de la empresa.	Distribución del capital inicial, estructura organizacional real, jerarquías y posición de familiares que laboran en la empresa.
Entrevista	Guion de entrevista (Instrumento 2) (Instrumento 3)	Fundador Esposa Dos hijos que laboran en la EF Dos hijos que no laboran en la EF	Historia de la empresa, características actuales de la empresa, visión del fundador y de los miembros sobre la empresa, cultura familiar y empresarial. Percepciones sobre la sucesión y la continuidad de la empresa.
Entrevista	Abierta	Fundadores de 3 empresas constructoras afiliadas a CMIC	Características deseables para dirigir una empresa constructora

Fuente: Elaboración personal.

A partir de esta planeación, se realizaron cinco entrevistas a los integrantes de la familia de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V.:

1. Al fundador, el Ingeniero Mario García Ramírez,
2. A sus cuatro hijos: Ing. Mario Alberto García Yuing, Ing. Daniel García Yuing, C.P. Sandra María García Yuing y al Ing. Mario Antonio García Yuing, los cuales expresaron su percepción acerca del emprendimiento y sucesión de la misma.

Debido a que no todos los hijos tienen un cargo en la empresa, en ocasiones no se realizó la totalidad de preguntas a quienes no lo hacen, ya que señalaron desconocer algunos temas. Sin embargo, el tema de sucesión si fue relevante para todos y permitió contrastar todas las opiniones.

Además, para caracterizar con mayor puntualidad al dirigente de una empresa constructora, se realizaron tres entrevistas a propietarios de otras tres constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) con sede en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Fecha de aplicación de las entrevistas:

Ing. Mario García Ramírez.	11/Julio/15
Ing. Mario Alberto García Yuing	17/Julio/15
Ing. Daniel García Yuing	16/Julio/15
C.P. Sandra María García Yuing	17/Julio/15
Ing. Mario Antonio García Yuing	11/Julio/15
Entrevista en CMIC, fundador 2	26/Julio/15
Entrevista en CMIC, fundador 3	26/Julio/15
Entrevista en CMIC, fundador 4.	26/Julio/15

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas posteriormente para su análisis.

A continuación se presentan las guías de entrevistas utilizadas:

INSTRUMENTO 1
GUIA DE OBSERVACIÓN
REALIZADA EN LA EMPRESA COSI CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

Cuadro 5. Guía de Observación

Lugar o situación	Situación observada	Análisis
Oficinas de la empresa	Espacio de trabajo del fundador (tamaño, ubicación, mobiliario, transporte) Espacio de trabajo de cada uno de los hijos que laboran en la empresa (tamaño, ubicación, mobiliario, transporte)	
Acta constitutiva	Objeto social de la empresa, participaciones en el capital.	
Nómina de la empresa, distribución de otros bienes.	Salarios y apoyos para el fundador y para hijos que laboran en la empresa. Compensaciones y apoyos a hijos que no laboran.	
Comunicación	Tipo de comunicación del fundador con sus hijos que laboran en la empresa y con los que no laboran en ella. Tipo de comunicación entre los hijos que laboran en la empresa. Tipo de comunicación entre todos los hijos.	
Participación en la toma de decisiones	Se consulta todo al fundador o existe participación de los hijos, en qué áreas y a qué niveles.	
Trabajo en equipo	Formas de trabajo entre los hermanos, ya sea que laboren o no en la empresa	

Fuente: Elaboración personal

INSTRUMENTO 2
GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
REALIZADA AL FUNDADOR DE COSI CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.
ING. MARIO GARCÍA RAMÍREZ.

I. Establecimiento del Rapport.

¿Cuál es su nombre y profesión?

Realizó un pequeño libro llamado "Desde cero más tres ceros", ¿por qué le puso así?

¿Qué lo motivó a realizarlo?

II. Historia e inicio de la empresa:

¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

¿Cómo surgió la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V.?

¿Con que financiamiento contaba para iniciar su negocio?

¿Cómo es que la empresa obtiene sus ingresos?

¿Cuáles considera que son los valores morales y sociales de la empresa?

III. La empresa

¿Cuáles son las principales competencias de su empresa?

¿Usted qué piensa que lo hace diferente de otras constructoras?

¿Qué otras estrategias cree usted que le haya podido funcionar para que haya crecido la empresa?

¿Cómo hacen para obtener clientes?

¿Cómo hacen para reclutar a sus trabajadores?

¿Cuál es el valor primordial de la empresa?

¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad de la empresa?

IV. La relación familia-empresa

¿Cuántos hijos tiene usted?

¿Qué edades y profesiones tienen?

¿La relación de usted con sus hijos la considera mala, regular, buena? ¿Por qué?

¿Qué cantidad de personal tiene en la empresa?

- ¿Cuántas personas de su familia están laborando en la empresa?
- ¿Cuándo y por qué se incorporaron a laborar?
- ¿Tienen algunas reglas para manejar la relación familia-empresa?
- ¿Cómo se decide la incorporación de un familiar a la empresa?
- ¿Cuáles cree que son las ventajas de trabajar en familia?
- ¿Desventaja de trabajar en familia?
- ¿Quién tiene la última palabra respecto a la toma de decisiones en la empresa?
- ¿Cuáles han sido sus determinantes en su formación para que haya permanecido la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V.?

V. El perfil del sucesor

- ¿Qué cree usted que es más difícil, crear o mantener el negocio?
 - ¿Le gustaría que su empresa creciera?
 - ¿Qué características personales debe de tener quien está al frente de una constructora como la suya?
 - ¿Considera usted que el perfil profesional sea importante para el manejo de esta empresa?
 - ¿Alguien de la familia conoce toda la administración de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V.?
 - ¿Si por algún motivo usted ya no pudiera seguir con el control de la empresa, le gustaría que sus hijos siguieran con el manejo de la empresa?
 - ¿Qué problemas visualiza usted en un futuro para que la empresa permanezca?
 - ¿Puede ver un futuro en el que usted únicamente asesore a sus hijos en el manejo de la empresa, pero que ésta ya no sea de su total responsabilidad?
 - ¿Piensa retirarse de la constructora?
 - ¿En un futuro, heredaría o vendería la empresa sus hijos?
- En un futuro, si sus hijos no se interesaran o no pudiesen hacerse cargo de la empresa, ¿ha pensado en contratar a alguien externo para que se haga cargo de ella?

Muchas gracias por su valioso apoyo.

INSTRUMENTO 3
GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
REALIZADA A HIJOS DEL FUNDADOR DE COSI CONSTRUCCIONES, S.A.
DE C.V.

NOTA: Las preguntas 2, 3, y 4 fueron realizadas únicamente a los dos hijos que actualmente laboran en la empresa.

I. Incorporación y conocimiento de la empresa

- ¿Cuál es su nombre completo y su perfil profesional?
 - ¿Qué cargo tiene en la empresa y que funciones desempeña?
 - ¿En qué momento empezó a trabajar de lleno dentro de la empresa?
 - ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
 - ¿Cómo es que la empresa obtiene sus ingresos?
 - ¿Cuáles considera que son los valores morales y sociales de la empresa?
 - ¿Cuáles son las principales competencias de su empresa?
 - ¿Qué hace diferente a COSI Construcciones, S.A. de C.V. de otras constructoras?
 - ¿Cómo hacen para obtener clientes?
 - ¿Cómo hacen para reclutar a sus trabajadores?
 - ¿Cuál es el valor primordial en la empresa?
- Seleccione dos de los siguientes valores o emociones que son aplicables con sus hermanos: honradez, respeto, admiración, amor, lealtad.
- ¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza y la mayor debilidad de la empresa?
 - ¿Qué otras estrategias cree usted que le haya podido funcionar para que haya crecido la empresa?
 - ¿En qué lo benefician a usted, como miembro de la familia, los objetivos de la empresa?
 - ¿Cómo ve a la empresa dentro de cinco años?
 - ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades actuales de la empresa?

II. Familia-empresa-sucesión

- ¿Tienen algunas reglas para manejar la relación familia-empresa?

- ¿Cómo se decide la incorporación de un familiar a la empresa?
- ¿Cuáles cree que son las ventajas de trabajar en familia?
- ¿Desventaja de trabajar en familia?
- ¿Qué considera usted que le ha aportado a la empresa?
- ¿Quién es el que tiene la última palabra en cuanto a toma de decisiones?
- ¿Se visualiza en 5 años trabajando dentro o fuera de la empresa, quizás en una de su total propiedad?
- ¿Visualiza usted a alguno de sus hermanos al frente de la empresa en un futuro?
- ¿Por qué?
- ¿Se visualiza usted al frente de la empresa en un futuro? ¿Por qué?

III. El perfil del sucesor

- ¿Qué cree usted que es más difícil: crear o mantener el negocio?
- ¿Le gustaría que su empresa creciera?
- ¿Qué características personales debe de tener quien está al frente de una constructora como la de su familia?
- ¿Considera usted que el perfil profesional sea importante para el manejo de esta empresa?
- ¿Alguien de la familia conoce actualmente la administración de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V.?
- ¿Le gustaría que la empresa continúe siendo de la familia, incorporando en la propiedad del capital, a todos sus hermanos?
- ¿Qué problemas visualiza usted en un futuro para que la empresa permanezca?
- ¿En un futuro, compraría a su padre o a sus hermanos la empresa?
- ¿Podría vender a sus hermanos o a un externo, su parte de la constructora?
- En un futuro ¿ha pensado en la posibilidad de contratar a alguien externo para que se haga cargo de la empresa?

Muchas gracias por su valioso apoyo.

CAPÍTULO IV

Resultados y Análisis

4.1 Historia del fundador

La creación de nuevas empresas, independientemente del lugar en donde se funde, requiere en la mentalidad de todo empresario una perspectiva emprendedora. Un factor clave para crear esa visión en el empresario tiene mucho que ver en su formación laboral, para esto, es pertinente hacer mención de cómo se ha forjado la formación del Ingeniero Mario García Ramírez —fundador de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V., perteneciente a la generación (1972-1977) en la Universidad Michoacana de San Nicolás, en donde egresó como Ingeniero Civil.

Su primer empleo lo obtuvo cuando cursaba el tercer año de la carrera, en la Junta Local de Caminos (J.L.C.) del Estado de Michoacán, en donde empezó lijando láminas de señalamientos, para después rotularlas y colocarlas para protección del tránsito. Seis meses después, tras tener una charla con el gerente de ese entonces, fue transferido al área de laboratorio de Geotecnia, correspondiente a su área de Ingeniería Civil. En esta nueva experiencia laboral aprendió a hacer sondeos para sacar muestras de campo, desde las terracerías, base y sub-base, carpeta y sello. Además comenta que ese trabajo lo hacían con barreta, pico y pala; por tal hecho le quedaron marcas en sus manos del trabajo duro que realizaba.

El Ingeniero Mario García Ramírez (2015) en su libro titulado “Desde 0+000; vivencias profesionales” escrito como bien lo dice él mismo —en un hermoso bosque; en una cabaña, llamado “Siempre Verde”, en Pueblo Nuevo, Solistahuacán, Chiapas; hace mención de su sentir, cuando recibió su carta de pasante al concluir su quinto año de su carrera en el periodo (1976-1977) de la siguiente manera:

Fue un día muy especial en mi vida, vi el esfuerzo de mis padres y mi hermano, así como todas las personas que de otra forma me apoyaron para ver realizado uno de mis sueños...Tras ese logro, ya no hacía más pruebas de laboratorio, sino que ahora era auxiliar de Residente de Laboratorio.

Ya en 1977, fue cuando cursó el último año escolar, fue cuando se le presentó la oportunidad de ir a trabajar a su primera obra pública como sub-residente del camino Apatzingán-Aguililla 85 km de terracería, fue ahí cuando puso en práctica por primera vez sus conocimientos de topografía, adquiridos en su Facultad, de la Universidad ya mencionada; además desarrolló trabajos como sub-residente en Zamora, Michoacán; así como también en Morelia, del mismo Estado, iniciando con terracerías y obras en drenaje; fue en 1978 cuando obtuvo un contrato en Guadalajara con la Comisión Federal de Electricidad (C.F.E.), en 1979 fue transferido al Estado de Chiapas como Jefe de área, como residente en la toma de tuberías de presión y canal de llamada, en la construcción de la presa Hidroeléctrica Chicoasén; sin embargo, vuelve a salir del estado de Chiapas —en donde finalmente inicia como residente de obra. En el año de 1982 cuando es transferido a la Ciudad de México, D.F., por la empresa “EGUIA Y ASOCIADOS,

S.A. DE C.V.” en la realización y construcción de caminos rurales en los Estados de Hidalgo y Guanajuato.

4.2 Historia de la empresa

Fue precisamente en el año de 1998 cuando el país se mejoró (económicamente hablando) y hubo mucha obra pública, es así como el ingeniero García inició en Chiapas con la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V., haciéndolo como personal moral, empezando con construcción de escuelas, con sistemas de agua potable y drenaje. Con el paso del tiempo en el año 2000 siguieron con obras de todo tipo, como son; sistemas de agua potable, de drenaje y alcantarillado; construcción de escuelas, hospitales, puentes, caminos; las dependencias federales también empezaron a ejecutar y contratar sus proyectos en la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T) y Comisión Federal de Electricidad (C.F.E). Con este crecimiento fue necesario hacer crecer la infraestructura, contratar personal capacitado y hacer una reingeniería en la administración.

La experiencia más grata que el fundador recuerda como empresario, fue en el año 2004, cuando la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V. construyó una obra de un Sistema Integral de Agua Potable con la dependencia del CEAS (Comisión Estatal de Agua y Saneamiento) del Estado de Chiapas, la obra consistía en un cárcamo de bombeo que suministraba agua de una laguna y de ahí se tenía que bombear a un tanque de almacenamiento con capacidad de 100 m³ y una distancia de rebombeo a 2 kilómetros, la cual serviría para distribuir a la red de agua potable de las 10 diferentes comunidades del municipio de Comitán,

Chiapas. Esta obra fue llevada a Ecuador, proyectada y galardonada como "Obra tipo" por su construcción y Proyecto Integral Modelo. Desde el 2012 la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V. es partícipe en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), construyendo obras carreteras.

4.3 Caracterización de la Empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V.

Es una pequeña empresa familiar perteneciente al sector constructor fundada en 1998, actualmente cuenta con 16 trabajadores de base; está ubicada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Como empresa familiar, la propiedad es del fundador y en ella laboran actualmente su esposa y dos de sus hijos, aunque los otros dos también han laborado esporádicamente en la constructora a lo largo de los 17 años que tiene de vida, cuando así se ha requerido (Cuadro 6).

Cuadro 6. Familia directa que ha laborado en la empresa.

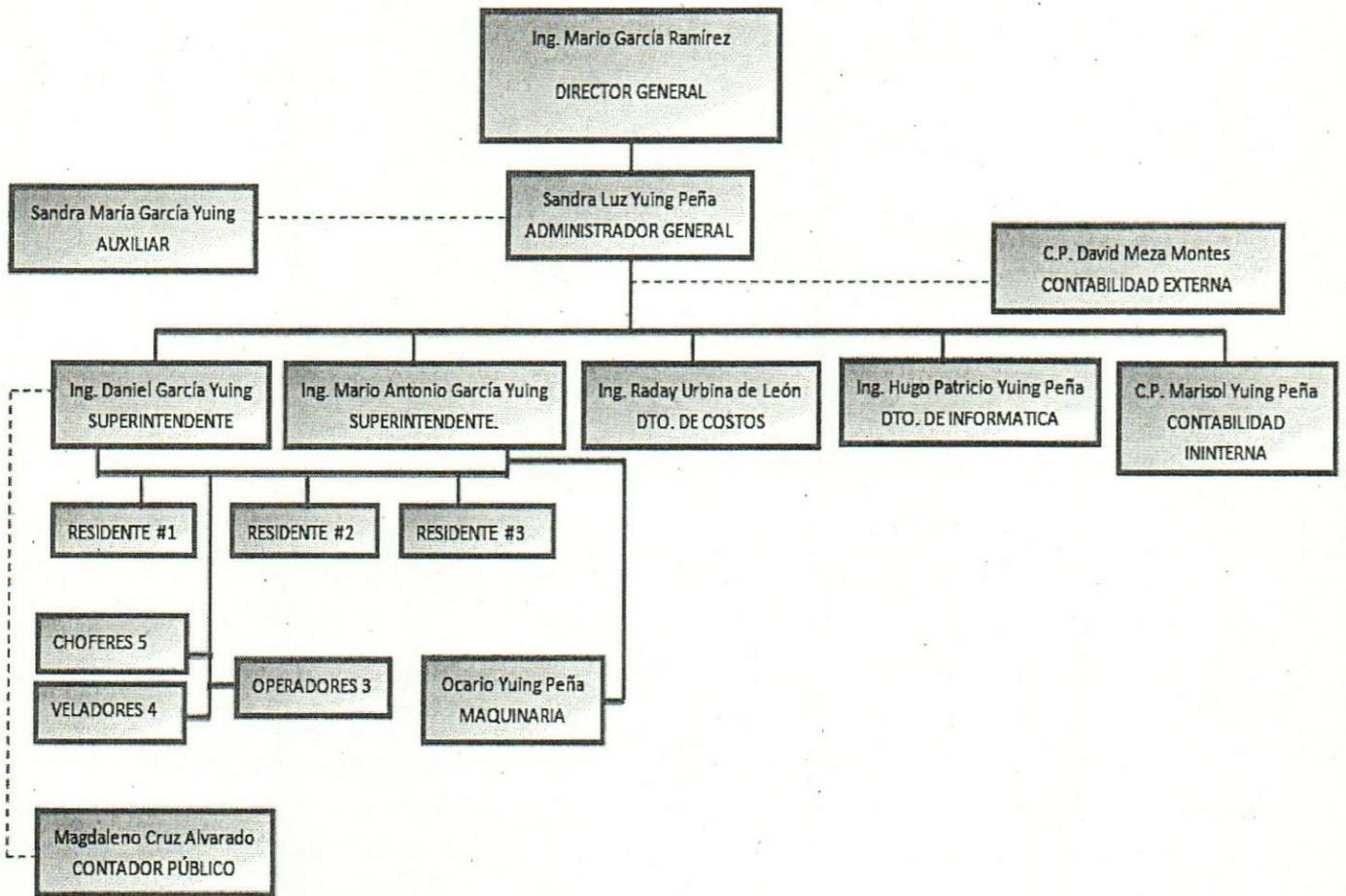
Número y nombre de miembros de la empresa familiar:	Edad:	Ocupación:	Incorporación de la familia a la empresa:
1. Ing. Mario García Ramírez	64 años	Director general de la empresa COSI	En el año 1998 hasta el momento trabaja en la empresa
2. Sra. Sandra Luz Yuing Peña	52 años	Administradora de la empresa COSI	En el año 1998 hasta el momento trabaja en la empresa
3. Ing. Mario Alberto García Yuing	35 años	Representante de una empresa farmacéutica	En el año 2003, durante un periodo de 6 meses, a la fecha no labora en la empresa

4. Ing. Daniel García Yuing	33 años	Superintendente en la empresa COSI	En el año 2006, hasta el momento trabaja en la empresa
5. C.P. Sandra María García Yuing	30 años	Contadora auxiliar	En el año 2007, actualmente trabaja cuando se requieren sus servicios.
6. Ing. Mario Antonio García Yuing	26 años	Residente	En el año 2014 del mes de febrero, hasta el momento trabaja en la empresa
Fuente: Elaboración personal			

4.4 Estructura Organizacional

De acuerdo a Picado (2007) el siguiente organigrama (Figura 5) es funcional porque detalla a los integrantes y el cargo de cada uno de la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V., en el cual se puede apreciar que son 16 trabajadores internos y uno laborando externamente.

Figura 5. Organigrama de la Empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V.

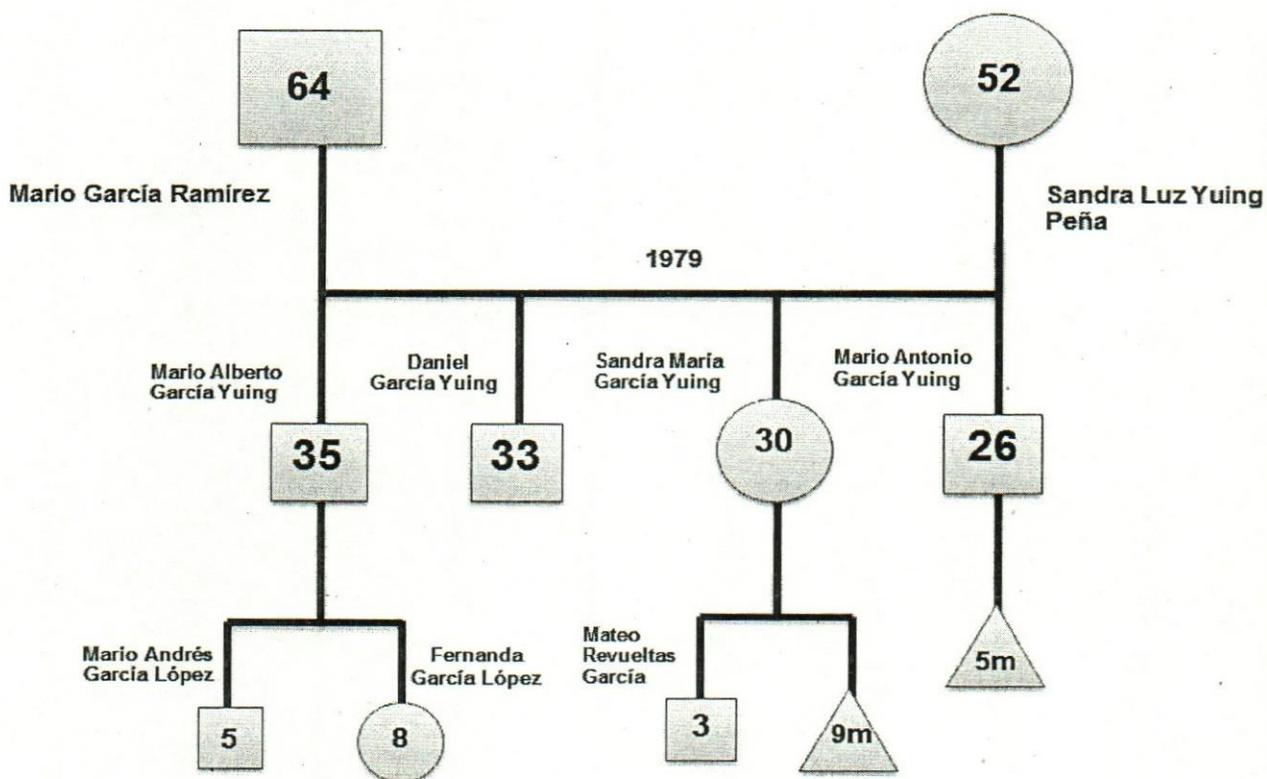


Fuente: Elaboración personal

4.5 Estructura Familiar

McGoldrick (2005) nos dice que el Genograma es un formato para dibujar un árbol familiar que registra información sobre los miembros de una familia y sus relaciones durante por lo menos tres generaciones, es por esto la importancia de realizar un Genograma de la familia García Yuing (Figura 6). basado a este mismo citado se pudo realizar el siguiente Genograma:

Figura 6. Genograma de la familia García Yuing.



Fuente: Elaboración personal

4.6 Análisis de Perfiles de Sucesión

Después de haber aplicado cada una de las entrevistas a todos los miembros de la familia y escuchar las grabaciones detalladamente, se sacaron y transcribieron datos importantes para el análisis de emprendimiento y sucesión, donde a continuación se muestra el análisis de cada uno de los hijos:

ANÁLISIS PERSONAL 1

Mario Alberto García Yuing

- Ingeniero en sistemas computacionales y Maestro en formación con organización
- Tan sólo es socio de la empresa
- Solamente trabajó durante 6 meses como residente en la empresa al concluir sus estudios.
- Ansía profesionalizar la empresa, o sea, hacerla más formal.
- Tiene como objetivo convertir a la familia a una familia empresarial, o sea, que cada quien tenga sus proyectos independientes, pero de la mano de la empresa.
- Desea que todos sus hermanos y él sean partícipes activos dentro de la empresa.
- Ve como fortaleza las nuevas ideas que pueda aportar él y sus hermanos.
- La empresa le ha dado economía y aprendizaje personal.
- Como debilidades ve que no hay organización, buena administración, inventarios muy escuetos y análisis anuales, éstos últimos a consecuencia de que el contador se reserva dicha información.

- La debilidad potencial que él ve, es que no se sabe si han crecido a no, o cuánto han crecido, en dónde conviene mejor invertir en cuestión de riesgo, todo a causa de no tener a la mano la información pertinente.
- Ya ve a la empresa profesionalizada en no más de 5 años.
- La profesionalización es su objetivo e innovación empresarial primordial.
- Siente que van por un muy buen camino, que en un futuro no muy lejano la empresa ya estará mucho más sólida y con una estructura más fuerte.
- Se considera apto para llevar el control de la empresa, lo mismo acredita para sus hermanos, ya que cada uno, según él, tiene algo que aportar a la empresa de acuerdo a su perfil.
- Le agrada demasiado el hecho de trabajar en familia, porque une los lazos entre parientes.
- Se le complica el separar los conflictos de su trabajo con los de su familia, o sea, los involucra mutuamente.
- Dice que la empresa no cuenta con valores establecidos por escrito, pero se basa en la honradez y trabajo en tiempo y forma como le enseñó su padre.
- Mantiene charlas con sus padres como aporte extra a la empresa.
- Quiere, sin duda alguna, mejorar la parte administrativa de la empresa por su propia cuenta.

ANÁLISIS PERSONAL 2

Daniel García Yuing

- Ingeniero Civil.
- Superintendente de construcción.
- Se incorporo a la empresa en el año del 2006, desde entonces labora en la misma.
- Actualmente se encarga de ver todo lo relacionado con la obra y es el enlace con el dueño, sabe todo los movimientos de las obras.
- Conoce detalladamente la historia de la empresa.
- Sus objetivos personales están en este momento con su trabajo, y con su esposa.
- Si fuera el que tomara las decisiones de la empresa le gustaría certificar a la empresa, incorporar un manual de organizaciones y tener bien delimitado que funciones hará cada trabajador, y alentar mas a los trabajadores con premios y distintivos.
- Identifica a la empresa con los valores: honestidad y formalidad.
- Piensa que una de las fortalezas es que cuenta con un buen financiamiento ante una situación emergente económicamente hablando, se cuenta con un crédito ante una institución, aparte que cuentan con buena maquinaria para trabajos específicos.

- Cree que una de las ventajas de trabajar en familia es que se cuida el patrimonio.
- Una de las desventajas de trabajar en familia para él es que no hay mucho compromiso por el simple hecho de ser familia y hay exceso de confianza.
- Sus objetivos de trabajo: hacer crecer la empresa, desea comprar maquinaria, incursionar en el rubro de los caminos, tener una casa de materiales y suministrar ellos mismos la materia prima a las obras.
- Se siente capaz de ser el siguiente sucesor porque ha aprendido desde abajo, tiene 10 años de experiencia trabajando en COSI, conoce todos los manejos, se ha esforzado por hacer crecer la empresa, ha participado en el crecimiento de la infraestructura de COSI, ha soportado toda adversidad y al lado de su padre han salido adelante venciendo los problemas.

ANÁLISIS PERSONAL 3

Sandra María García Yuing

- Contador público
- No tiene un cargo completo en la empresa pero si le gustaría formar parte de ella en un futuro.
- Apoyó un tiempo en la empresa en cuestión administrativa.
- Actualmente ayuda a su mama en cuestiones económicas de ella, su mama es la administradora de la empresa COSI CONSTRUCCIONES, S.A. de C.V.
- Le gustaría involucrarse en la empresa pero no por ahora, ya que tiene un compromiso con su familia e hijos que están primero que todo.
- Sus objetivos personales principalmente están con su esposo y familia por ahora. Aunque también uno de ellos es integrarse a la empresa familiar dentro de 10 años para retomar su carrera y desempeñarla dentro de la misma.
- El área donde le gustaría incorporarse es en la parte contable ya que cuenta con una licenciatura en contabilidad.
- Identifica a la empresa con los valores: honestidad y lealtad.
- Piensa que una de las fortalezas en la empresa es que cuentan con personal joven ya que son los que traen ideas nuevas que proporcionan cambios y estos siempre traen algo bueno.
- Cree que una de las ventajas de trabajar en familia es que todos buscan

un fin común.

- Una de las desventajas de trabajar en familia para ella es que todos tienen un carácter distinto, ideas diferentes y es muy difícil tomar decisiones en donde todos puedan estar de acuerdo.
- Algo que le gustaría innovar a la empresa es hacer juntas, donde se reúnan todos a los trabajadores y tomar en cuenta la opinión de todos ya que dice que esa es la base para que una empresa crezca y sobre todo poner más disciplina.
- No cree tener la experiencia para hacerse cargo de la empresa en estos momentos pero si se considera apta para ello ya que si se propone algo lo puede hacer y nos dice que la experiencia se va adquiriendo con el tiempo.

ANÁLISIS PERSONAL 4

Mario Antonio García Yuing

- Ingeniero Civil
- Ocupa el cargo de residente.
- Desarrolla actividades como: elaborar estimaciones, trabajo de campo (supervisión), proceso constructivo, revisión de materiales.
- Se incorporó a la empresa a los 22 años de edad.
- Desde que estaba estudiando a la facultad acudía a la empresa para saber cómo es que se trabajaba y se llevaban a cabo las labores en ella.
- Su objetivo personal es fundar su propia empresa (del ramo de la construcción) y además trabajar en conjunto con la empresa COSI Construcciones, S.A. de C.V. para poder reducir costos y hacer eficientes los trabajos de ambas empresas en tiempo y forma.
- Desea ampliar la empresa, para poder llevar a cabo no sólo obras estatales, sino también obras federales, así como también rentar maquinaria más eficiente por medio de otras empresas.
- En un futuro se ve él y sus hermanos al mando de la empresa.
- Dice tener ideas más juveniles que, siendo trabajadas en conjunto con la experiencia del líder fundador pueden llegar a cosas más grandes.
- Desea trabajar en conjunto con el líder fundador para lograr mejoras en la empresa.
- Ve necesaria la experiencia laboral y empresarial para poder tener a la empresa fortalecida en todos los ámbitos.
- Conoce las diversas obras que realiza la empresa.
- Tiene una mentalidad trabajadora y perseverante (con grandes aspiraciones de crecimiento tanto laboral como empresarial).
- Desea llevar a la empresa a incursionar en concursos a nivel nacional.
- Se considera apto para llevar a cabo el control de mando de la empresa.
- Quiere innovar la planeación organizacional y de obras, por medio de juntas mensuales y quincenales para designar las labores de cada

miembro que forme parte de la empresa.

- Aún le es complicado separar los problemas laborales con los problemas familiares, de tal manera que ambos se ven alterados.
- En ocasiones se siente con cierta libertad de responsabilidad, por el hecho de ser hijo del líder fundador.
- Se refiere a la empresa con los valores de honestidad, responsabilidad, trabajo y confianza.
- Haciendo referencia a los valores que lo componen, son la honestidad y la responsabilidad.
- Su área laboral preferida y en donde se siente identificado es en el campo, o sea, ver cómo se realizan las obras.
- Aún le hace falta más experiencia y conocimientos en el campo, lo que debilitan en él los conocimientos administrativos y organizacionales.
- No se considera con un carácter estricto, sino más bien un tanto comprensivo, haciendo ver a los trabajadores qué están haciendo mal su trabajo.

4.7 Perfil deseable del sucesor

Para llegar a realizar el perfil idóneo del sucesor, se tuvieron que analizar cada una de las entrevistas realizadas a los hijos del fundador, para sacar datos relevantes acerca del potencial que cada uno tiene para manejar la empresa, así como también observar las características específicas como trabajador e hijo que sobre salen, para poder plantear convenientemente el perfil.

Además con bajo la lente del marco teórico revisado, se llegó a identificar un perfil deseable del sucesor (Cuadro 7).

Antes de mencionar el perfil, se quiere a dar a conocer cinco puntos importantes que debe tomar en cuenta el representante de la empresa antes de empezar a escoger al sucesor:

- 1- Todo fundador tiene que tener en claro que la sucesión es un proceso, no un hecho puntual.
- 2- Para el bien del fundador y por el bien de su familia, antes de su partida es prioridad realizar un protocolo familiar, que especifique cada punto donde se asigne las responsabilidades, obligaciones y cargos de cada uno de los miembros de la empresa, entre otros.
- 3- El fundador antes de empezar con la sucesión tiene que convertir la empresa en una institución que perdure en tiempo.
- 4- El representante actual tendrá que definir un rumbo de la empresa entre los 3 o 5 años. Y debe de asegurarse en dejar por escrito la misión, valores y políticas.
- 5- Y por último pero no menos importante, realizar un plan de financiamiento para lo que le quede de vida.

Cuadro 7. DESCRIPCION DEL PUESTO Y PERFIL DESEABLE DEL SUCESOR

PERFIL DE PUESTO: DIRECTOR GENERAL	FECHA: NOVIEMBRE 2015
------------------------------------	-----------------------

1. Identificación del perfil:

1.1 Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none">• Director General
1.2 Área o departamento:	<ul style="list-style-type: none">• Dirección General
1.3 Relaciones del cargo, Interrelación Interna	<ul style="list-style-type: none">• Consejo de Administración• Contabilidad y Finanzas• Costos y Estimaciones• Gerencia de Proyectos• Maquinaria• Recursos Humanos
1.4 Relaciones del cargo, Interrelación Externa	<ul style="list-style-type: none">• Dependencias de Gobierno Federal, Estatal y Municipal• Proveedores• Gremios (CMIC, CICCH, UNIDESARROLLO, AMIVTAC, SMI, ETC)• Particulares

2. Objetivo del Puesto:

Planear, dirigir y controlar las operaciones de la Gerencia a su cargo, determinando conjuntamente con el consejo de administración las líneas de acción para la búsqueda de nuevos proyectos de acuerdo al alcance de la empresa; coordinando a la vez la estrategia operativa de los proyectos y evaluando la rentabilidad de los mismos a través del seguimiento oportuno y preciso de los costos de operación y el avance en los resultados obtenidos.

3. Especificaciones del Puesto

3.1 Edad	<ul style="list-style-type: none">• 37 años en Adelante
3.2 Sexo	<ul style="list-style-type: none">• Indistinto
3.3 Formación Académica	<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Ingeniería Civil, Arquitectura o Industrial• Preferentemente que cuente con Especialidad en Administración y/o Contabilidad
3.4 Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">• Ciencias exactas• Gerencia de Proyectos• Costos y Presupuestación• Análisis de Precios Unitarios• Control de Calidad• LOPSRM y su reglamento, Licitaciones y adquisiciones• Administración y Contabilidad• Office, Autocad, Neodata, Civilcad.• 50% del idioma Inglés
3.5 Habilidades Técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento y Planificación de Proyectos• Diseño y control de Presupuestos• Procesos Constructivos• Relaciones Públicas• Liderazgo y trabajo en equipo• Negociación y comunicación• Capacidad de Análisis y Toma de decisiones
3.6 Aptitudes y Valores	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad• Ética y Profesionalismo• Productivo• Proactivo• Honradez• Integridad• Lealtad• Autodidacta y capacidad de aprendizaje• Socialmente Responsable

3. Experiencia Requerida

- Experiencia comprobada, mínima de 10 años como Superintendente de Construcción.
- Alta competencia en coordinación de ejecución de proyectos de Construcción.
- Solido conocimiento en procesos constructivos.
- Facilidad de comunicación con distintos niveles sociales, institucionales, corporativos, laborales y personales. Excelente Trato.
- Reconocida experiencia para adquirir financiamientos.
- Manejo de contratos a precio alzado y precios unitarios, reglamento y ley de OPSRM.
- Experiencia en la Industria de la construcción y en el manejo empresarial de una constructora consolidada.
- Amplia experiencia en planeación, ejecución de documentos y planos, especificaciones y catálogos de conceptos.
- Experiencia calificada en control presupuestal, costos unitarios, costos directos e indirectos y sus aplicaciones en obra.
- Mente estructurada para la planeación, organización, seguimientos y cierre de proyectos.
- Negociación competitiva con autoridades, clientes, contratistas, consultores y expertos.
- Experiencia en el manejo confidencial de información, seguimiento y control de documentos.
- Personalidad de liderazgo y trabajo en equipo, manejo de personal, capacidad de estructurar minutas y reportes, presentar alternativas y definir acciones.
- Trabajar bajo presión y por objetivos.
- Amplia experiencia en impuestos.

5. Funciones Generales

- Realizar conjuntamente con el Consejo de Administración la planeación estratégica de la Gerencia a su cargo, diseñando los objetivos estratégicos a cumplir de acuerdo a la misión y visión empresarial, así como al estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en torno a las áreas a su cargo.
- Establecer conjuntamente con el Consejo de Administración, la proyección de los proyectos a consolidar de acuerdo a los objetivos de rentabilidad deseados y de la factibilidad en base a las expectativas deseadas.
- Establecer la relación permanente con clientes (gobierno federal, estatal y municipal, así como particulares) a fin de identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Coordinar con el Consejo de Administración y los Directores de la empresa, las visitas a clientes estratégicos, diseñando las presentaciones de negocio sobre las soluciones que proporciona la empresa.
- Coordinar con el Consejo de Administración y los Directores de la empresa las propuestas técnicas y económicas de los procesos licitación, asegurando la participación competitiva de la empresa.
- Cumplir con las obligaciones Fiscales en tiempo y forma, no sin antes elaborar documentos e informes al Consejo de Administración para su aprobación.
- Cuidar la Infraestructura de la empresa, particularmente en el mantenimiento de la maquinaria y el equipo Pesado para evitar sobrecostos en sus reparaciones.

- Coordinar con el Consejo de Administración y los Directores de la empresa, que los proyectos en los que se participe consideren la capacidad de cumplimiento de la empresa (en tiempo y forma, calidad y operatividad) así como los objetivos deseados de rentabilidad.
- Velar por el patrimonio familiar, reportando al consejo de Administración la reinversión del capital, las nuevas adquisiciones y el desarrollo de la empresa.
- Entregar cuentas claras al Consejo de Administración y permitir las auditorías internas y externas, presentando toda la información requerida.
- Garantizar el suministro oportuno de los recursos que sean requeridos por los proyectos consolidados, verificando que estos se soliciten de manera oportuna y acuerdo a los procedimientos establecidos por las políticas de la empresa.
- Consultar y proponer soluciones alternativas al desarrollo del proyecto cuando este se encuentre en situación de riesgo.
- Participar en los procesos de selección de personal requerido en los proyectos de la Gerencia a su cargo, evaluando las propuestas de los candidatos y su capacidad técnica profesional de acuerdo a los perfiles de puesto establecidos por el contrato o por la empresa.
- Realizar en forma sistemática reuniones de revisión por la Gerencia a su cargo, analizando y evaluando el desempeño de los Líderes de Proyecto y de los equipos de trabajo asignados a los proyectos en operación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas familiares fueron construidas con el esfuerzo de sus fundadores, quienes pensaron asegurar un patrimonio para sus seres queridos. Conforme pasa el tiempo, las empresas necesitan de un sucesor para su supervivencia. En el caso de las empresas familiares, el sucesor natural es uno de los hijos u otros descendientes, sin embargo no siempre es la mejor opción.

El fundador debe tener la inteligencia y la frialdad para saber delegar la empresa a quien será la persona indicada, sea o no su pariente; y para ello debe establecer un plan de sucesión. La falta de un plan de sucesión ha llevado a muchas empresas al fracaso, por lo que contar con uno es altamente recomendable. Entre los principales motivos por los que fracasan las empresas familiares se considera el que los sucesores ingresan a la compañía sólo por ser parte de la familia, no por su aptitud o habilidades.

La sucesión es un proceso que se da de manera única en cada empresa, pues depende de diversos factores. Lo más importante es que el sucesor posea un conocimiento profundo e integral de todas las áreas de la empresa y de la industria, y las habilidades básicas para desempeñar un buen papel que genere resultados positivos para la empresa.

Asimismo es crucial que la empresa se encuentre preparada para el momento preciso en el que tenga que definirse un sucesor. A pesar de lo doloroso que pudiera resultar el hecho de que el hijo no sea la persona adecuada, es mejor

que se tome una decisión lo más objetiva posible para garantizar la supervivencia de la compañía y garantizar el patrimonio familiar, que a través de los años y con un gran esfuerzo fue construido.

A través de las entrevistas realizadas a cada uno de los miembros de la familia que trabajan en la empresa COSI y de acuerdo a la situación actual de la misma, se concluye que el fundador no pretende afrontar el tema de sucesión y quiere evitar un conflicto familiar, ya que existe una incompatibilidad de intereses, falta de diálogo e incapacidad de hablar, sentimientos negativos y un cumulo de incidentes que han dañado la unidad familiar.

Se optó por realizar un perfil idóneo (Cuadro 7) para que el fundador tenga una idea clara de cómo puede llegar a elegir al siguiente representante de la empresa COSI CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

A lo largo de esta investigación se visitó la CMIC (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción delegación CHIAPAS) donde se llegó a conocer la perspectiva del tema de emprendimiento y sucesión de tres dueños de diferente empresas constructoras, y quienes reafirmaron que es complicado para el fundador dejar la empresa y más aún saber que algún externo será el sucesor. Concluyen que necesitan la ayuda de profesionales conocedores del tema de sucesión y que de manera objetiva les instruya y los prepare a tomar tan valiosa decisión, que entienden es inevitable este proceso.

Las entrevistas nos arrojaron un resultado de gran valor sobre la sucesión en la empresa COSI, primero: el líder fundador no se ha tenido que ocupar sobre este tema ya que todavía considera tener la capacidad de dirigir su empresa; segundo: no sabe cómo manejar esta situación con sus hijos ya que todos han manifestado interés para manejar la constructora, tercero: el líder fundador se considera satisfecho hasta donde ha logrado llevar a COSI CONSTRUCCIONES y los beneficios que esta le ha dado a su familia. Es por ello que no pretende tener algún cambio en el manejo de la organización, en sus finanzas, procesos y mucho menos que algún externo intervenga en las decisiones de su administración.

Como resultado de esta tesis también se presentan las siguientes recomendaciones a seguir para profesionalizar la empresa:

- Se debe profesionalizar la empresa: ya que es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. La profesionalización de la empresa es armar una estructura de gobierno que decida por sí sola. Una vez definida la visión, objetivos y metas de la empresa, se debe armar la estructura y la ingeniería de los órganos de gobierno de la empresa familiar. Teniendo la estructura de gobierno, esta debe ser capaz de mejorar día a día, aprender a tomar decisiones, automejorar y autogestionar sus propias decisiones a favor de los objetivos de la empresa.
- La empresa debe contar con una estructura competitiva, con personas adecuadas para cada puesto y fomentar el amor por la empresa. Manejarla

con criterios empresariales y evitar involucrar los sentimientos y las emociones familiares.

- La relación familiar: El objetivo es tener un protocolo familiar por escrito y que exista un consejo que se reúna periódicamente para la toma de decisiones de común interés. Teniendo una misma visión de la empresa, valores, reglas y compromiso. Es importante crear un consejo familiar que se mantenga en estrecha comunicación, obligándose a tener juntas frecuentemente donde se puedan pactar todos los acuerdos.
- Estrategia: La empresa debe establecer ventajas competitivas, debe haber un plan estratégico por escrito y determinado mediante una labor en equipo; se debe diversificar, renovar, cerrar negocios improductivos y dar libertad de acción a las nuevas generaciones sin aferrarse al pasado, dejando actuar la innovación.
- Finanzas: Se debe tener en cuenta la importancia de reinvertir, de evitar gastar inconscientemente ni desperdiciar los recursos de la empresa; manteniendo las cuentas claras. No tomar de las finanzas de la empresa para satisfacer las necesidades de la familia; mantener una correcta estrategia financiera y gobierno corporativo.
- Gobierno corporativo: Formar un consejo de administración que escuche e informen a la familia y los socios. Se debe de crear órganos de gobierno, un consejo familiar y un consejo de administración con consejeros externos sin centralizar las decisiones, que informen y tome en cuenta a la familia; sin atribuirse las decisiones propias.

- Sucesión: Establecer el plan de sucesión y seleccionar al mejor prospecto, familiar o externo que sea apto para el puesto. No se debe retrasar la sucesión. Garantizar el plan de retiro del líder fundador quien deberá manifestar sus condiciones de vida para su vejez, que satisfaga sus necesidades económicas y de vida digna.
- El Patrimonio: Preparar el plan patrimonial y diseñar una estrategia que cuente con un inventario de bienes para gestionar el patrimonio y lograr la continuidad. Ser totalmente transparentes, tomar en cuenta a todos los involucrados y tener el testamento notarial.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, Joan M., (2004) "La sucesión en la empresa familiar; casos reales narrados por sus protagonistas", Edit. Deusto, España.
- ANZOLA, Sérvulo (2003), "Administración de Pequeñas Empresas", Edit. McGraw-Hill, México, p. VII.
- ARIAS, Ricardo (2014), "Derecho", Edit. Patria, México.
- BELAUSTEGUIGOITIA, Rius, Imanol (s.f.). "Dinámica de la empresa familiar en Latinoamérica". Recuperado de <http://cedef.itam.mx/PDF/DinamicadelaempresafamilarenLatinoamerica.pdf>. Fecha de acceso: 24 Jul. 2015.
- BUSTOS, Ana Rosa y LÓPEZ, Marco Francisco, et. al. (2010) "Sucesión en la empresa familiar", Edit. LID, México.
- CASTILLO y LEAL (1999), citado por HERNÁNDEZ, Gabriela. MORALES, Reyna. JIMÉNEZ, Ma. Del Socorro (2014). "Emprendimiento e Innovación en PYMES Familiares del Sector Turístico en San Cristóbal de las Casas, Chiapas". (Tesis de Licenciatura en Gestión Turística), Universidad Autónoma de Chiapas.
- CHANTILLÓN (1801), citado por ÁNGEL, Beatriz Elena (s.f.) "*Las Pymes exitosas: una respuesta de emprendimiento*" Lupa Empresarial, beatriz.angel@ceipa.edu.co Recupera de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/112/219>. Fecha de acceso: 01 Ago. 2015.
- COMISIÓN NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS (CONDUSEF) (2013). Recuperado de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros>. Fecha de acceso: 23 Jul. 2015.
- CISNEROS (2007) en el Seminario de "Dirección de Empresas Familiares" en el Quinto Congreso internacional de Análisis Organizacional.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (DOF) (2009) "ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas". Recuperado en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

- DÍAZ, K. F., FUENTES, J. C., PONCE, J. A., SANTIN, D.; SARMIENTO, J. (2009). "Análisis y estructura del estudio de crédito dirigido a las pequeñas y medianas empresas". (Seminario) Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/bitstream/handle/123456789/6312/IMPLEMENTCONTROL.pdf?sequence=1>. Fecha de acceso: 23 Jul. 2015.
- FORMICHELLA, Ma. Martha (2004), "El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local", p.4. Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>. Fecha de acceso: 23 Jul. 2015.
- GARCÍA, Mario (2015) "Desde 0+000. Vivencias profesionales", México.
- GERSICK, et. al. (s.f.) citado por HERNÁNDEZ, "Emprendimiento e Innovación en PYMES Familiares del Sector Turístico en San Cristóbal de las Casas, Chiapas". (Tesis de Licenciatura en Gestión Turística), Universidad Autónoma de Chiapas.
- GINEBRA, Joan (2005), "Empresas familiares; su dirección y su continuidad", Edit. Panorama, México.
- GOMEZ M. et al, (2004) "Emprendimiento y MIPYMES, Editorial Pearson .
- GORDON, G. y Nicholson, N. (2008). Familias en guerra. Barcelona, España: Deusto.
- JIMÉNEZ, Y. (2003). Aplicación del proceso de planeación para una empresa de transporte de material y residuos peligrosos. (Tesis de licenciatura) Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dla/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/portada.html. Fecha de acceso: 23 Jul. 2015.
- LUTHE, R. (1990). "Qué es y para que esta una empresa. La Empresa Humana". México. Limusa.
- LANDES, D. (2006) Dinastía. Barcelona: Editorial Critica.
- LOZANO et al., metodología y estudio de la empresa familiar, HESS 2011
- MARTÍN, Pedro Juan. MARTÍNEZ, Lorena. "La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad", OmniaScience

Monographs, Norteamérica, Oct. 2012. Recuperado en <http://www.omniascience.com/monographs/index.php/monograficos/article/view/8/15>

MARTÍNEZ, Jon (2010), "Empresas familiares: Reto al destino", Edit. Granica México, S.A. de C.V., México.

MCGOLDRICK Mónica, Genogramas en la Evaluación Familiar, Ed. Gedisa, S.A. 4°ed: 2005. pág. 17.

MONTERO, Mora, G. (2013). Financiamiento de las PYMES para obtener alternativas de crecimiento. (Tesis de licenciatura) Universidad Veracruzana.

Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/34349/1/monteromoragabriela.pdf>. Fecha de acceso: 23 Jul. 2015.

PICADO S. (2007). Manual de construcción de organigramas para las estructuras de las instituciones públicas"

QUINTERO, Fabio Alonso (2009) "*Desarrollo de una cultura emprendedora en la facultad de administración de empresas de la pontificada universitaria Javeriana de Bogotá*" Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9204/1/tesis282.pdf> Fecha de acceso: 01 Ago. 2015.

RENDÓN (s.f.) citado por ZEBADÚA, S., GARCÍA, B. & CRUZ, S. (2013). "Los valores del Líder fundador en la empresa constructora familiar. Organizaciones y Familia". Cruz et al. (Compiladores). Edit. Hess, México.

RIVAS, Mario Rizo, "Un punto de vista sobre las Empresas Familiares" Forbes, México, Ago. 2013. Recuperado en <http://www.forbes.com.mx/un-punto-de-vida-sobre-las-empresas-familiares/#>. Fecha de acceso: 24 Jul. 2015. contacto@mariorizo.com.

ROBBINS (s.f.) citado por RAMOS, M., DURÁN, F., AGUILAR, C. & ABARCA, P. (2013). "El talento humano como factor de éxito en la empresa familiar. Organizaciones y Familia". Cruz et al. (Compiladores). Edit. Hess, México. Recuperado de:

https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKewjFw8_jsoBHAhWID5IKHQRANQ&url=http%3A%2F%2Fcatarina.udlap.mx%2Fu%2Fdl%2Fa%2FtaleswW.

SALAZAR (2005) citado por HERNÁNDEZ, Gabriela. MORALES, Reyna. JIMÉNEZ, Ma. Del Socorro (2014). "Emprendimiento e Innovación en PYMES Familiares del Sector Turístico en San Cristóbal de las Casas, Chiapas". (Tesis de Licenciatura en Gestión Turística), Universidad Autónoma de Chiapas.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA (SE). Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>. Fecha de acceso: 23 Jul. 2015.

TREVIÑO, citado por Molina B., CRUZ, Z., VELASCO, L. (2013). "Empresa-propiedad-familia: Caracterización del Hotel Plazhá .Organizaciones y Familia". Cruz et. al. (Compiladores). Edit. Hess, México.

VELÁZQUEZ, Arenas, M. A. (2010). "El impacto del uso de los sitios Web como estrategia de presentación virtual de la PYME: Caso de estudio de empresas registradas en el Sistema Universitario de Mejora Empresarial (SUME)", (tesis de licenciatura en sistemas computacionales administrativos), universidad veracruzana. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28562/1/Velazquez%20Arenas.pdf>. Fecha de acceso: 23 Jul. 2015.

PERRACHÓN, Julio (s.f.), "Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias"

UREY, Roger Javier (2008), "Padre trabajadores, hijos ricos, nietos pobres; ¿mito o realidad?", Edit. La hoguera, Bolivia.

SAY (1804), citado por ÁNGEL, Beatriz Elena (s.f.) "*Las Pymes exitosas: una respuesta de emprendimiento*" Lupa Empresarial, beatriz.angel@ceipa.edu.co Recupera de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/112/219>. Fecha de acceso: 01 Ago. 2015.

ANEXOS

1. Entrevista con el Ing. Mario García Ramírez (64 años), líder fundador de COSI CONSTRUCCIONES, S.A. de C.V.
2. Entrevista con el Lic. Mario Alberto García Yuing (35 años).
3. Entrevista con el Ing. Daniel García Yuing (33 años).
4. Entrevista con la C.P. Sandra María García Yuing (30 años).
5. Entrevista con el Ing. Mario Antonio García Yuing (26 años).
6. Entrevista al Ing. José Rodríguez Cuba de la empresa: Comercializadora y Constructora ROCA, S.A. de C.V.
7. Entrevista a la Ing. Laura Cecilia Acero Armendáriz de la empresa: Lajún del Sureste, S.A. de C.V.
8. Entrevista al Ing. Eduardo Pérez Díaz de la empresa: Constructora Alpes del Sureste, S.A. de C.V.

ANEXO 1

ENTREVISTA CON EL FUNDADOR Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA COSI CONSTRUCCIONES, S.A de C.V.

Nombre

Mario García Ramírez, Generación 72-77 de la universidad michoacana, en Morelia Michoacán, nacido allá y sus hijos nacidos en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Se caso aquí en Chiapas.

Perfil académico

Tiene licenciatura en ingeniería Civil, y especialidad en vías terrestres.

Cargo

Director general

Tienen dos empresas: 1998-2015 (17 años) Se formo la empresa COSI CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V. y, 2005-2015 (10 años) MGR GRUPO CONSTRUCTO S.A. DE C.V.

Las dos se dedican a la construcción de obra pública en general.

¿Cómo surgió la empresa COSI?

Surgió viendo la necesidad que tenía, pues debía trabajar fuertemente para sacar adelante a sus hijos, formaron la empresa con pequeñas cosas, no en gran escala de equipos ni nada, solo lo indispensable, para empezar a trabajar iniciaron con la construcción de escuelas.

¿Con qué financiamiento contaba para emprender su negocio?

Lo fueron desarrollando conforme concursaban y desarrollaban una obra, iniciaron con los anticipos que les daban las dependencias, en ese entonces era la dependencia del CAPFCE la dependencia federal, y ahora es INIFECH. Tenían pocos recursos en aquel entonces para arrancar con una empresa formal, obviamente se empieza desde abajo. Nos arriesgamos a emprender la constructora sabiendo que contábamos con créditos en los bancos y con los anticipos de cada contrato, así fue como arrancaron la empresa.

¿Cómo es que la empresa obtiene sus ingresos?

Una vez contratada la obra recibimos un anticipo que normalmente es del 30% del monto del contrato, pero en ocasiones hasta un 50%; y posteriormente cobrando estimaciones mensuales.

También dependemos de las obras que tengamos al año y de los montos, normalmente tenemos como objetivo contratar 10 millones anuales.

¿Cuáles piensa que son los valores morales y sociales de la empresa?

La responsabilidad de la empresa es hacer las cosas con calidad en la obra, siempre hacer las cosas bien hechas profesionalmente, hemos cumplido con las normas que establecen, los tiempos y honestidad. También nos preocupamos por cuidar el medio ambiente, siempre tratamos de reforestar por nuestra cuenta o apoyar a donde llevamos alguna obra regalando árboles a los beneficiarios; así también en apoyar con despensas y útiles escolares a las familias de nuestros trabajadores locales.

¿Quién aparte de usted integran el cuerpo laboral de la empresa?

Una contadora auxiliar (mi hija) de mi esposa, mi esposa como administradora general, un contador público que es mi ayuda de años conjuntamente con mi hijo Daniel, tres ingenieros residentes, mi superintendente general y brazo derecho que es mi hijo Daniel, mi hijo Mario Antonio que actualmente le estoy enseñando los movimientos, pues no tiene mucha experiencia, está empezando. Un contador externo (contador general externo) y un contador interno en la oficina (mi cuñada), un ingeniero de costos, un ingeniero en informática, dos choferes, un operador, un velador y obviamente su servidor, soy el gerente general, son de 16 gentes de base.

¿Por parte de la familia cuantos son?

Mis dos hijos y 6 empleados familiares.

¿De la empresa COSI quien es el que conoce toda su administración?

Pues su servidor Mario García y quien sigue después es mi hijo Daniel García Yuing. Yo soy quien sale al frente ante cualquier situación extraordinaria. Por estrategia aparece como administrador único mi esposa y yo aparezco como apoderado legal para cualquier asunto a tratar.

Cuestiones hacendarias:

En la cuestión hacendaria nos ocupamos en pagar los impuestos correspondientes, todos los impuesto habidos y por haber los procuran llevar a cabo. Esto apoyándonos del contador externo quien es realmente el que lleva este tema.

¿Quién tiene la última palabra respecto a la toma de decisiones?

Su servidor Mario García, aunque hay cosas que las resuelve mi personal; siempre busco estar informado de lo que pasa; y las decisiones relevante en definitiva pasan por mi autorización.

¿Cuántos hijos tiene?

Cuatro hijos, 3 varones y una mujer, el mayor trabaja independientemente, es ingeniero en sistemas y trabaja en un laboratorio de México. Mi hija que es contadora ayuda a mi esposa y los otros dos varones son ingenieros civiles y me ayudan en la constructora.

Realizó un pequeño libro (desde 0 + 000), ¿por qué lo tituló así?

Porque como todo empresario o cualquier trabajo independiente, se empieza desde abajo y en caminos se inicia un tramo carretero en el kilometro cero mas tres ceros.

¿Qué lo motivó a realizarlo?

Pues más que nada es una satisfacción profesional, que del año 1977 a la fecha son 38 años, y me nació porque quería dejar como una experiencia para las futuras generaciones; quizá les sirva en algo lo que yo escribí de acuerdo a la experiencia profesional que he tenido.

¿Le gustaría que su empresa creciera? y si por algún motivo usted ya no pudiera seguir con el control de la empresa, ¿le gustaría que sus hijos siguieran con el manejo de la empresa?

Por supuesto, esa es la finalidad. Quiero crecer más como empresario de la construcción pero ya de acuerdo a mi edad, experiencia y años de trabajo. Hemos procurado ir haciendo algo más tranquilo, porque esto de la construcción siempre es andar carrereado para todos lados, y sobre todo aquí en el estado de Chiapas y creo a nivel nacional, a veces no se nos paga a tiempo por parte de las dependencias ya sea municipal ó estatal. Por lo regular en lo federal casi no hay ningún problema con respecto a los pagos de las estimaciones que presentamos, pero sí aquí en el estado y creo que pasa lo mismo en todos los estados, sí hay mucho problema en los estados y municipios para la liquidación de los trabajos - puntualizó-

Pero sí, yo formé estas empresas con la finalidad de cederla a mis hijos más adelante. Ahora estamos construyendo unos departamentos en este pequeño edificio donde nos estamos entrevistando, con la finalidad de que mi esposa y yo estemos más tranquilos, para ya ahora si como se dice, vivir de nuestras rentas; no tengo que andar correteando mis pagos porque aquí mes con mes nos tienen que liquidar o desalojar el departamento, normalmente no hemos tenido problemas de ese tipo, procuramos ampliar mas esto para vivir más tranquilamente. Pero si vamos a ceder las empresas.

¿Qué otras estrategias cree usted que le haya podido funcionar para que haya crecido la empresa?

Más que nada para que la empresa creciera, y como lo explico en mi libro, hemos ido creciendo a través de nuestro trabajo honestamente bien hecho, con calidad y eso es con lo que nos hemos ido levantando.

¿Cómo hacen para obtener clientes?

Para las obras a las que concursamos, pues salen las convocatorias a nivel nacional y de ahí seleccionamos y nos inclinamos a cuales entramos de acuerdo a las convocatorias que salen por vía internet (COMPRANET) así es como nos

damos cuenta, y normalmente le trabajamos el estado y a las dependencias federales, estos últimos 4 o 5 años del 2010 a la fecha el gobierno del estado nos ha quedado a deber, casi le hemos dedicado la mayor parte de estos últimos años al gobierno federal, son nuestro clientes.

¿Cómo hacen para reclutar a sus trabajadores?

Es de una manera muy sencilla, pero bajo contratos cortos. Normalmente trabajamos con destajistas y ellos son quienes contratan al personal bajo sus condiciones muy particulares, yo me entiendo directamente con el destajista. Solo recluto personal de confianza o base, que son mi familia y por lo regular es gente que conozco de años atrás.

¿Qué cree usted que es más difícil crear o mantener el negocio?

Mantenerlo, definitivamente, es difícil a través de los años mantenerse arriba o por lo menos en el lugar que nos encontramos ahorita, lo que procuramos es buscar algunos contratos de obra con las dependencias, si ya vamos terminando con una obra tenemos que ir buscando la siguiente, esa en la forma para mantenernos.

¿Cómo piensa usted que se dan las reglas entre familia-empresa?

Muy diferentes, una cosa es tener la familia en casa y convivir con ella a nivel familia u hogar y la otra es ya tener la empresa familiar aquí dentro, no porque sean mis hijos, sobrinos, cuñada o lo que sea, vamos a estar con consideraciones, esto ya lo saben mis hijos que deben estar aquí a las 8:00 puntualmente trabajando y si se puede, llegar antes que los trabajadores; no hay consideraciones, entrada y salida a la misma hora de trabajo.

¿Cómo se decide la incorporación de un familiar a la empresa?

Normalmente lo decidimos aquí en una mesa de la oficina, mesa de reunión si va a entra un familiar o no y si cumple con el perfil, cumplir con los requisitos del perfil que se requiere y lo decidimos con mis hijos y yo, en algunas ocasiones con mi esposa.

¿Cuáles cree que son las ventajas de trabajar en familia?

La confianza que les tengo a mis hijos y a mi esposa. Por que no decir también que a mi me genera mayor confianza (que para mi es una ventaja) el trabajar con mi familia de segunda línea.

¿Cuáles son las Desventajas de trabajar en familia?

Que los problemas del trabajo se llevan al seno familiar y nos ha generado problemas el no saber delimitar esta parte.

¿Cuáles son sus principales competencias?

Normalmente aquí en el estado de Chiapas estamos registrados como unas 2,000 empresa que nos dedicamos casi a la construcción, un 50% se dedican a la construcción de escuelas, nosotros ahorita nos hemos dedicado en una a la construcción de puentes, pero únicamente del gobierno federal. Del gobierno estatal hace 5 años que no hacemos obras con ellos por el motivo que les comente de los pagos, pero hay bastantes empresas con las que tengo que competir.

En algunos concursos llegamos a estar entre 50 y 60 concursantes por la misma obra y solo es uno el que se lleva el concurso, si hay mucha competencia.

¿Qué lo hace diferente de otras constructoras?

Lo importante es que hay que saber hacer un buen concurso, un concurso bien analizado como son los precios los que vamos a meter en nuestros catálogos de conceptos, analizar bien con los proveedores los costos de los materiales, los rendimientos y ver claro dentro de las posibilidades la solvencia económica más barata pero solvente, es como se gana un concurso. Además de la experiencia que tiene mi empresa en el ramo de la construcción.

¿Cuáles han sido sus determinantes en su formación para que haya constituido la empresa COSI?

Surgió la idea de que yo formara la empresa, porque soy una de las personas que no me gusta trabajar en dependencias de gobiernos por los malos salarios, por

tanta corrupción, soy enemigo de eso. Nosotros hemos ganado la obra y no nos ha ido mal, tampoco tan bien como quisiéramos pero al menos dormimos tranquilos, trabajamos honestamente y nos gusta hacer las cosas bien para que nadie nos este pisando los talones, nadie nos exige nada.

La finalidad fue que no me gusta la forma como a veces los jefes tratan a sus trabajadores, siendo burócratas, siendo de las dependencias, fue el motivo que me inclinó a emprender una constructora y aquí según las ganas que tengas, así ganas, si trabajas organizado, con dedicación personal esto te lleva al ÉXITO.

¿Cuál es el Valor primordial de la empresa?

Honestidad.

¿Piensa retirarse de la empresa constructora?

Administrativamente siempre vamos a estar mi esposa y yo mientras estemos con vida, y vamos a delegar responsabilidades a mis hijos, apoyarlos en lo que se pueda, sus salarios o que ellos realicen obras solos y ayudarlos.

¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad de la empresa?

Nos falta a veces ser un poco más estrictos a la hora de dar una orden, porque los trabajadores con forme pasa el tiempo abusan de la confianza porque uno los trata bien, en cuanto al trato con el personal de base.

ANEXO 2

ENTREVISTA AL HIJO MAYOR DEL FUNDADOR DE LA EMPRESA COSI CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

Nombre:

Mario Alberto García Yuing

Perfil académico:

Ingeniería en Sistemas Computacionales y Maestría en Administración con formación en organizaciones

¿Cuál es su cargo en la empresa y que funciones desempeña dentro de la misma?

Solo soy socio y un cargo como tal, no lo tengo aun, si llegué a trabajar dentro de la constructora pero, actualmente trabajo como representante médico en otra empresa.

No tenemos una profesionalización como tal, esta es una empresa familiar en la que los hijos le ayudan y ya, el día que esto se haga y tenga una profesionalización, que tengamos un consultor y se lleve a cabo el trabajo en forma, donde a cada uno se nos dé un cargo entonces en ese momento habrá un proceso de sucesión, porque si no, solo sería una herencia no un proceso de sucesión.

Con un poco de profesionalización ya se volverá una empresa familiar más formal.

En el tiempo que llegaste a trabajar en la empresa, ¿de las actividades que realizabas en cuales crees que te desempeñabas mejor?

Pues cuando sales de la escuela, te metes a trabajar donde haya una oportunidad, regularmente no tienes una idea de que es lo que quieres en sí, porque quieres todo, ¿pero qué es todo?; no te enfocas en una parte, entonces, simplemente salí, me dijo mi papa que me viniera a trabajar en la empresa y me puse a cuidar la obra, yo era residente de la empresa y solo estuve 6 meses.

¿Te gustaría formar parte de la empresa en un futuro?

Si, esa es la idea, de que en algún momento todos formemos parte de esta empresa que nos ha dado mucho a todos, tanto aprendizaje, economía, todos pudimos hacer una carrera y tener un sustento de la empresa, yo ya he platicado con mis papas y les he comentado que el hecho de tener una empresa de este tipo y ya con varios años, podemos hacer varias cosas, no solo tener una empresa sino también poder tener una familia empresarial, que son dos cosas muy diferentes, tener una empresa familiar es todos generar y hacer para que la empresa crezca, pero aparte es la familia empresarial; que cada quien pueda tener sus proyectos independientes, entonces sí, en algún momento dado yo quiero formar parte de la empresa.

¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades de la empresa?

Las fortalezas son que nosotros estemos al tanto de la empresa, el ser nosotros el que le demos el seguimiento, porque siempre lo hizo y ha hecho mi papá pero que ahora nosotros le podemos ayudar, inyectar sangre nueva; y las debilidades, yo veo que lo que nos falta es bastante organización, no tenemos una administración como tal, los inventarios son muy escuetos, no tenemos un inventario formall, no tenemos un seguimiento de pagos de proveedores, análisis anuales, la parte contable lo sabe el contador pero no lo sabemos nosotros y deberíamos saber esos números para conocer cuánto queremos crecer, si crecimos o no crecimos, donde se habrá que invertir, donde será un mayor riesgo o menor riesgo.

¿Cómo te ves dentro de 5 años dentro o fuera de la empresa?

Dentro de la empresa, trabajando y más que nada que ya podamos profesionalizar la empresa.

¿Cuáles serian sus objetivos dentro de la empresa?

Profesionalizarnos.

¿En qué te beneficia como persona?

Me deja mucho aprendizaje tanto de mis papás y hermanos, me permite crecer profesionalmente y tratar de hacer que el esfuerzo que yo haga, sea en beneficio no solo para uno solo sino para toda la familia, ser mejor persona.

¿Cómo vez a la empresa dentro de 10 años?

Más sólida, en crecimiento y con una estructura, una base más fuerte.

¿Te consideras apto para llevar el control de la empresa?

Sí, yo creo que cada uno de nosotros tenemos nuestras fortalezas y el punto que podemos aportar a la empresa porque tenemos diferentes perfiles cada uno.

Si fueras tu el que tomara las decisiones ¿qué te gustaría innovar dentro de la empresa?

La profesionalización, definitivamente.

¿Cómo cree que se dan las reglas de la empresa-familia?

Como mi papa diga.

¿Cuáles cree que son las ventajas y las desventajas de trabajar en familia?

Las ventajas es de que estas unido, estas junto, nos vemos todos los días, nos mantenemos juntos y las desventajas es de que a veces el trabajo se lleva a la casa, o sea que si te enojas en tu trabajo en la casa no deberías de enojarte, pero se lleva y esa es una de las peores partes, no saberla dividir.

¿Cuáles son los valores de la empresa?

Definidos como tal no están, no los tenemos escritos, pero al ser parte de una empresa familiar y ver a tus papas formándola pues eso te deja primero que nada, honradez y hacer las cosas bien, porque seguimos el ejemplo de mis papas, que la empresa se preocupa por sus empleados eso nos lo transmiten a nosotros, nosotros los vemos y los debemos de seguir y predicar.

¿Considera que usted aporta algo a la empresa?

Pues tiempo y trabajo no lo hago porque debido a mi actual trabajo me toca viajar mucho, por eso no estoy; pero lo que si hago es tener charlas con mis papas para cuestiones de la empresa, sí me preocupo pero el aporte como tal en el trabajo no.

De acuerdo a tu perfil académico, ¿qué le podrías aportar en un futuro?

La parte administrativa, sí me gustaría trabajar dentro de la empresa en un futuro.

ANEXO 3

ENTREVISTA A DANIEL GARCÍA YUING. HIJO DEL FUNDADOR Y DUEÑO DE LA EMPRESA COSI CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

Nombre

Daniel García Yuing.

Perfil académico

Ingeniero civil, egresado de la universidad autónoma de Chiapas. Una maestría en Administración con formación en organizaciones.

Cargo en la empresa

Superintendente de construcción.

Me encargo de ver todo lo relacionado con la obra y soy el enlace del gerente, estoy debajo del gerente, conozco todo los movimientos de las obras. Veo cobros, nóminas, avances de obra, bitácora de obra, toma de decisiones y lo más importante para nosotros, agilizar los pagos de las estimaciones.

¿En qué momento empezó a trabajar de lleno en la empresa COSI?

Pues desde que recuerdo, cuando estaba en la secundaria mi papá empezó a independizarse y mi hermano mayor y yo le apoyábamos en lo que podíamos; pero si me hablas profesionalmente y de tiempo completo; desde el año 2006 a la fecha, cuando terminé mi licenciatura.

¿Cómo se fundó la empresa?

COSI se crea en octubre de 1998 por la inquietud de mi papa de sacar adelante a su familia, hijos y esposa, aquí en Chiapas tiene más credibilidad una empresa moral que una empresa física, para el gobierno una empresa moral tiene más peso y credibilidad, el ingeniero Mario García se vino de Nayarit, se viene con los planes de establecerse en Chiapas, que ya habíamos vivido anteriormente aquí pero ahora no como empleado sino como constructor de su propia empresa.

¿En qué te beneficia como persona trabajar dentro de la empresa?

Mi papa nos educó, conozco la formación que tiene él, y la que nos transmitió a nosotros, como dicen ahí, como eres en tu casa eres en tu trabajo, y es cierto, reconozco de mi papa su responsabilidad para sacar adelante a su familia. Me acuerdo cuando pasamos esas etapas de penumbras, cuando no había ni siquiera que comer, porque créanme que si las pasamos, mi papa no sé cómo le hacía pero a nosotros nunca nos faltaba lo básico, la responsabilidad que mi papa tuvo con nosotros, la tiene igual con sus trabajadores, y eso es algo que yo he aprendido aquí, que si me llevo a salir tengo que ver primero por mis trabajadores, la responsabilidad que tiene por su parte laboral, como con el gobierno, su responsabilidad de ir, iniciar y terminar una obra bien hecha; si llevo a trabajar en otro lado, esto es lo que me llevo; saber que una obra se tiene que hacer con calidad pese a las circunstancias que tienes en el camino, pleitos con sindicatos, perdida de un vehículo, robos, corrupción, tú tienes que responder, como persona me hace crecer mucho, porque lo vivo día a día aquí, con mis hermanos y familia.

¿Cómo te vez dentro de de cinco años, en la empresa o fuera de ella?

Me veo en la empresa, todavía trabajando como un empleado más en la empresa, en cinco años creo que mi padre aun tendrá muchas fuerzas para seguir aquí, pero me veo trabajando como superintendente, pero con cambios dentro de la misma empresa. Yo siento que en nuestro estado de Chiapas van a ver cambios y eso nos va a llevar a renovar las mismas empresas constructoras, ¿por qué razón?, lo que está pasando actualmente es que estamos con el desempleo y que ya no se puede más, las constructoras están endeudadas, endrogadas por todos lados, vendiendo sus cosas, esto nos va a llevar a luchar por el trabajo, y lo que va a provocar es que esa derrama económica, va a exigirle a las empresas crecimiento, calidad, tener mejores profesionistas, entonces yo me veo aquí, cuando ocurra eso, tener un poquito más de injerencia en querer hacer el cambio que a mí me gustaría que hubiera.

¿Si fueras tu el que tomara las decisiones, que te gustaría innovar dentro de la empresa?

Primero que nada me gustaría lograr una certificación, un ISO9001 para la empresa, esa propuesta ya la tiene mi padre, pero no se ha llevado a cabo por muchas razones, una de ellas es que cuesta mucho dinero.

¿Qué beneficios tiene el certificar la empresa?

Actualmente no tiene muchos beneficios, si tu vas a una dependencia y dices que tu empresa tiene una certificación; de nada les importa, en Chiapas no te lo piden, pero yo se que en la ciudad de México y a nivel federal ya te están pidiendo certificación de tu empresa, tanto de procesos como de tu personal, de tus espacios, todo te certifican, aquí ya vi que hay empresas que se están certificando y eso te lleva por lo menos un año en trabajarlo, pero dentro de esa certificación a mi me gustaría implementar ese famoso manual de organizaciones que no tenemos, manual de operaciones, delimitar bien lo que son las funciones de cada trabajador, la parte contable está bien mal, yo así lo veo porque no tenemos bien delimitado cual es la función de cada uno, es decir todos hacemos de todo aquí, y gracias a Dios hemos salido adelante, no tenemos en especifico cada trabajo, a mi me gustaría marcar eso. Mas disponibilidad del personal para quedarse a trabajar, porque aquí el personal no da el extra, sí pueden llegar tarde pero no exigirles un poco más de tiempo porque ya hay caras largas, pienso y siento que estoy en ambas partes, dueño porque estoy en la parte familiar y empleado porque formo parte de los trabajadores; yo me tengo que quedar a trabajar más tiempo porque sé que es un beneficio para nosotros, para la empresa, para mis papas, para mi familia. La cosa es que el personal no lo ve así, a lo mejor hay que motivarlos con algún incentivo, motivarlos con algún bono o algo, realmente la gente que está aquí unos son familiares y otros se ven como familia, pero como todo, todo cansa y si nos vamos a la parte legal, bueno yo cumplo con mis 8 hrs de trabajo y punto, se está cumpliendo también, pero si esa disponibilidad de dar el extra a veces falta mucho, yo siento que si cambiamos esa mentalidad y a lo mejor no se qué estrategias voy a tomar pero me gustaría mucho cambiar esa mentalidad de los trabajadores, porque aquí hay gente que tiene 10 hasta 15 años

casi desde que fundamos la empresa, y a veces sentimos que no se ponen la camiseta y no lo ven, no saben que hasta aquí pueden jubilarse, cuando deberían de tomar otra actitud.

¿Hacen reuniones para decirles a los trabajadores que no se hace y que se tiene que hacer?

Si se hacen, pero yo creo que las decisiones y órdenes a veces desde arriba no son claras y precisas.

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

Fortaleza para mí es que se tiene un buen financiamiento ante una situación emergente económicamente hablando, se cuenta con maquinaria, experiencia de más de 20 años, honestidad y lealtad. Debilidades: que no se reinvierte en maquinaria, no hay relaciones políticas para conseguir obras, nos falta publicidad.

¿Cuáles son las ventajas y las desventajas que tiene la empresa de trabajar en familia?

Una de las ventajas de trabajar en familia es que se cuida el patrimonio. Hay cierta flexibilidad. Vez a tu familia diariamente.

Una de las desventajas de trabajar en familia es que no hay mucho compromiso por el simple hecho de ser familia y hay exceso de confianza.

¿Cuáles son tus objetivos dentro de la empresa?

Hacerla crecer, tengo esas ganas de comprar maquinaria, meternos a trabajar en caminos, tener una casa de materiales. Suministrar nosotros mismos los materiales. Corregir el rumbo de la Administración.

¿Qué piensas tú que le has aportado a la empresa?

En lo que es la planeación, en ver dónde comprar para reducir costos, cuanto personal meter para no gastar de más, a lo mejor como manejar al personal para que te rindan un poquito más, como negociar costos, hacerles ver que se puede hacer de otra manera los procesos, sin quitarle la calidad a la obra, como que la parte más del cerebro de la empresa no tanto operativa, si no la parte más

ejecutiva, no soy bueno en las relaciones publicas, mi papa es muy bueno en las relaciones publicas, el tiene mucha facilidad de palabra. Crecimiento en la infraestructura, a través de la buena planeación y gerencia de proyectos.

¿Te consideras apto para ser sucesor de la empresa?

Sí, por supuesto que sí. Me siento capaz, porque estoy involucrado en esto desde hace ya 10 años, son 10 años trabajando aquí, toda las obras que se han realizado las he pasado con mi papa, desde que se iniciaron hasta que se terminaron. Te digo que mi potencial es en la planeación y gerencia del proyecto, pero no me espanta ejecutar una obra, soy ingeniero civil, no me espanta ir a negociar con el sindicato, me siento capaz de tomar decisiones en campo y oficina central, no me espanta ver dónde invertir. Me siento capaz y seguro para ser el sucesor, y sobre todo de velar por mis padres y esta empresa, que por ellos he aguantado todo, para apoyarlos cuando ellos ya no tengan las fuerzas para seguir adelante.

ANEXO 4.

ENTREVISTA A LA HIJA DEL FUNDADOR DE LA EMPRESA COSI CONSTRUCCIONES, S.A de C.V.

Nombre:

Sandra María García Yuing

Perfil académico:

Contador publico.

¿Ha trabajado dentro de la empresa?

Así como tal trabajar no, así como mis hermanos que están involucrados no, estuve apoyando un tiempo en la empresa pero en cuestión administrativa.

¿Le gustaría en un futuro formar parte de la empresa?

Si, si me gustaría de hecho yo apoyo a mi mama en ciertas situaciones administrativas de ella, mi mama se encarga de los movimientos económicos de la empresa, mis hermanos se encargan más de la construcción.

Si me gustaría involucrarme pero ahorita no está en mis planes porque tengo dos compromisos que están primero, mis hijos.

¿Cuáles son sus objetivos de formar parte de la empresa en un futuro?

Tomar realmente lo que es mi carrera y desempeñarla dentro de la constructora, realmente de lo que es contable, nosotros tenemos un contador externo que es bueno pero como te comentaba, involucrarnos más sobre todo en lo que es la carrera.

¿En que la beneficiaria como persona?

Yo creo que todos buscamos un fin que en este caso es económico, quien diga que no es económico seria mentirte, incluso aunque sea familiar es económico, porque todos queremos ese bien y porque todos estamos formando un patrimonio como familia, pero obviamente dentro del fin también seria desarrollarme como

persona, como mujeres tenemos un campo un poquito más limitado pero siendo la empresa de nosotros, lo que mi papa empezó, que se ha ido formando con el apoyo de mis hermanos, si me gustaría formar parte y tener ese fin en mi carrera, crecer y desempeñarla.

¿Cómo se ve usted en 5 años dentro o fuera de la empresa?

Me veo iniciando cosas, si dentro de la empresa pero no precisamente tan fuerte, yo me enfoco mas a partir de unos 8 o 10 años, pero ahorita yo tengo otros objetivos, tengo otro tipo de mentalidad hasta cierto punto, si me gustaría desarrollarme en mi carrera pero creo que cuando uno tiene familia y tiene hijos creo que primero está la familia esas son mis bases, tengo un ejemplo con mi mama, entonces a mi si me llama la atención mi hogar, mis hijos e incluso con mi esposo tenemos otros objetivos, pero si me gustaría apoyar también dentro de esto pero no ahorita, no dentro de 5 años quizá porque pienso tener un tercer bebe.

¿Cómo vez a la empresa dentro de 10 años?

Si seguimos así como vamos, yo creo que con mucho mas equipo tanto de personal como de maquinaria, somos una empresa pequeña, pero lo bueno de esto es que lo que viene empujando, o sea la cabeza es mi papa y es el cerebro de todo, quien la ha formado y tiene la estructura pero las ideas nuevas y la fuerza nueva viene de abajo, que somos los hijos y que tenemos el objetivo de que esto crezca porque va a ser un patrimonio para todos, incluso mi hermano el mayor quiere incorporarse en un futuro no muy lejano, que no tiene una carrera no afín a ellos (a mis hermanos) como ingeniero, pero trae muchas ideas buenas y bastante innovadoras que tal vez mi papa por la edad y la experiencia que tiene de todos modos aun así no las cumple.

¿Cuáles crees que son las fortalezas de la empresa?

Tenemos mucha gente joven, eso hace que traigamos otra mentalidad, ganas, ideas, cosas nuevas y eso da cambios y los cambios creo que siempre traen algo bueno, todo ayuda para bien, el hecho de darle la oportunidad a los jóvenes de

trabajar aquí y más que nada que los jóvenes somos los hijos, traemos las ganas de hacer algo fuerte y yo creo que sí se logra, el detalle de esto es que como familia todavía andamos un poquito sueltos, realmente 3 son los que trabajan de lleno, bueno 4 con mi mamá y nos falta integrarnos a dos, para trabajar como familia y como equipo, Mario el mayor esta todavía fuera y yo, yo creo que si nos uniéramos haríamos algo bastante bueno, porque uno es Ing. en sistemas que es muy indispensable, tenemos 3 ingenieros, un contador y mi mamá como administradora.

¿Cómo se dan las reglas de familia-empresa?

Cada persona trae su propia forma y sentido, tenemos un objetivo que es el trabajo y empresa, pero cada persona viene con sus propias ideas, entonces aunque el fin común es hacerla crecer y trabajar juntos como equipo y como familia, las reglas que se pongan son establecidas, por mis papas, por ellos dos que son nuestro fuerte pero nosotros también podemos aportar y opinar ciertas cosas pero en el momento que ellos decidan y estipulen las cosas como tiene que ser, pues los demás nos tenemos que acatar y nos guste o no así debe ser, ahora sí que como en casa.

¿Usted se considera apta para hacerse cargo de la empresa?

Decirte que tengo la experiencia así como tal no, no la tengo, pero yo creo que en el momento de cuando alguien se decide a trabajarlo lo puedes hacer, y más cuando es tuyo lo tienes que hacer y buscas la forma, porque lo que te enseñan en la escuela no es nada comparado con lo que te enfrentas afuera y más que nada si es una empresa que sabes que depende de ti. Pero considerarlo que lo hago, pues sí, ahí se va haciendo, si a la primera no sale pues a la segunda o a la tercera, pero de que sale sale, la experiencia se va tomando poco a poco.

En caso de que usted llegara a formar parte de la empresa, ¿le gustaría innovar algo dentro de ella?

Cambiaría muchas cosas, mas disciplina, lo que a mí me gustaría poner o darle el toque a la empresa es hacer juntas y pedir opiniones y consejos, tratar de que

dentro del equipo fuéramos mas unidos y tomar el concepto de cada uno, escuchar a cada trabajador de cada área, creo que así es como las empresas crecen, tomando en cuenta la opinión de los demás, no solo decir por sí solo para que realmente se haga como familia.

¿Cuáles cree usted que sean las ventajas y desventajas de trabajar en familia?

Hay un dicho que dice: no te metas con la familia a trabajar porque siempre sales mal y siempre sales perdiendo y es mejor llevarte bien por fuera y no en el trabajo, hasta cierto punto es cierto, como te digo cada persona trae sus ideas aunque el objetivo sea el mismo somos con carácter distinto, ideas diferentes, queremos aportar cosas distintas y esa parte a veces entra en conflicto en no poder a veces tomar un solo concepto, y sí es complicado es muy difícil pero sí se logra, es complicado tomar un solo acuerdo.

¿Cuáles son los valores de la empresa?

Honestidad, lealtad, somos de las personas o de las empresas que tratamos de tener mucha ética y garantía sobre todo en el trabajo, muy responsables en tiempo y forma, si hay algo que me consta es que mi papa es muy entregado, si tiene una, dos o tres obras juntas no sé cómo le hace pero las hace en tiempo y forma, perseverando la calidad ante toda circunstancia.

ANEXO 5

ENTREVISTA AL HIJO MENOR DEL FUNDADOR DE LA CONSTRUCTORA COSI CONSTRUCCIONES, S.A. de C.V.

Nombre

Mario Antonio García Yuing

Perfil académico

Ingeniero Civil

¿Qué cargo tienes en la empresa y que funciones desempeñas?

Soy Residente de obra, y que función desempeño, pues el estar realizando la elaboración de estimaciones, también estar en obra, en la cuestión del proceso constructivo de la obra, estar supervisando las diferentes obras que hay acá, los departamentos, allá en pueblo nuevo hay una obra también, la cual también tenemos un residente que esta allá, pero yo me doy mis vueltas para ir a checar como esta, que se estén realizando bien los trabajos, que se esté surtiendo el material, el estar yendo también a las dependencias para ver lo volúmenes de obra como van con los supervisores, eso es más que nada lo que checo yo.

¿Cómo se fundó la empresa COSI?

Pues primero mi papa tenía la inquietud de poder desempeñarse en las dependencias de gobierno, como una empresa, ya no estar como empleado nada mas, entonces también con la necesidad de sacar a la familia adelante fue que él decide darse de alta como persona física, y ya después conforme se fueron consiguiendo las obras se fue dando de alta como persona moral, con lo cual empezó con sus primeras obras primero en INIFECH, lo que era antes COCOES ya después empezó a meterse más en infraestructura, en agua potable, hubo una obra de drenaje también, edificación, en CNA también se hizo una de distribución, pues conforme fue pasando el tiempo y las obras eran cada vez mas de montos mayores, por la experiencia que se fue adquiriendo y todo, ya se fue abriendo otra

empresa, se pudo abrir otra empresa, que ya ahorita gracias a Dios se cuenta con dos empresas, y pues COSI es más bien quien respalda los trabajos, que tiene ya cerca de 16 años de fundada, ya la experiencia que trae mi papa y lo que nosotros hemos apoyado se ha podido incursionar en diferentes dependencias no solo en gobierno estatal, también en federales, lo que es SEDESOL, CONAGUA entre otras, y pues de gobierno del estado, Secretaria de Infraestructura, INIFECH.

¿En qué momento empezó a trabajar de lleno dentro de la empresa?

Empecé a trabajar a los 22 años, porque anteriormente lo que hacía era nada mas venir y estar viendo pero de ahí no me metía en obra, ni me iba ni nada, por lo mismo que estaba estudiando y pues estaba más chavo y no le tomaba mucha importancia, ahora ya hay otras cosas que me interesan como mi familia, tengo que ya empezar a ver por mi esposa y por mi bebé, entonces eso me impulsa a buscar ese trabajo y a meterme de lleno, esto más que nada me impulsa a estar aquí.

¿Cuáles son tus objetivos dentro de la empresa?

Poder hacer la empresa más grande, ya que es una empresa familiar, lo que estamos buscando es ampliarnos aparte de dependencias federales, poder buscar en municipios, también abrir otras empresas en la cuestión de renta de maquinaria pesada, abrir empresa de venta de materiales, pues también a lo que es proyectos y supervisión y así irnos ampliando poco a poco, porque al final de cuentas sabemos que esta empresa es familiar y quedará al frente de los hijos.

¿En qué te beneficia como persona los objetivos de la empresa?

Poder llegar a ser un ingeniero con una experiencia muy amplia, poder relacionarme con las demás empresas, a nivel estatal y nacional, poder conseguir obras con montos muy grandes, a mí me gustaría conseguir obras con montos con más de 50 millones, para eso estamos buscando cada día hacer mejor las cosas y poder concursar en obras de esos montos, aunque sea asociándonos con otras empresas, buscando ya montos de esas obras.

¿Qué piensas que le has aportado a la empresa?

Las ganas, por lo mismo de estar joven uno le echa más ganas, mi papa a veces ya no le permite realizar las mismas actividades que a mí, por lo mismo en una combinación de juventud y experiencia, por parte de mi jefe, ya podemos hacer una buena mancuerna, cuando nosotros visitamos las obras, como la que se está realizando en pueblo nuevo pues pienso que se toman buenas decisiones, porque las ideas frescas que trae uno ya las puede combinar con las ideas que tiene el jefe, por su experiencia, podemos realizar esas decisiones que realicen los trabajos más rápido, de mejor forma, que puedan solucionar problemas más rápido también, y de esa manera la obra se lleva acabo al cien por ciento.

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa?

Una de ellas es la amplia experiencia que tiene mi jefe, el hecho de haber trabajado en otras empresas cuando recién salió de la carrera, eso le trajo muchas virtudes a mi papa, para lo cual se lo transmite a la empresa ahorita que ya está consolidada, entonces esa experiencia se ve traducida en obras y contratos, las cuales son adjudicadas, ni siquiera tienen que ser concursadas, por lo mismo que vino trabajando en caminos, vino trabajando en puentes, eso le ha traído buenos resultados, lo reconocen simple y sencillamente por el nombre, ya saben quién es, tienen la idea en que obras tiene experiencia.

¿Cómo te vez en 5 años dentro o fuera de la empresa?

Me veo dentro de la empresa, pero también me veo abriendo otra empresa propia, y teniendo mucho trabajo.

¿Cómo vez a la empresa dentro de diez años?

Veo a una empresa consolidada, veo una empresa que cuenta con un mayor número de empleados, una empresa con mayor maquinaria, mayor equipo, que ya no será una pequeña o mediana empresa, ya será catalogada entre mediana o grande empresa. Sabemos que es complicado por la situación como esta aquí en el estado, pero ese es el objetivo como hermanos y por los que van a quedar

enfrente de la empresa llegar hacer eso, y también incursionar en concursos a nivel nacional en otros estados.

¿Te consideras capaz de llevar el control de la empresa?

Sí, porque por lo mismo que somos los hijos del dueño le metemos esas ganas que no le metería cualquier otro, de cierto modo defendemos mas la causa de la empresa, el hecho de querer hacer las cosas bien, de querer procurar, por ejemplo en una obra los montos, los volúmenes de obra, que no se desperdicie el material, diferentes detalles que hacen que la empresa la hagamos nuestra, esos son los motivos por los que si me siento capaz.

¿Si fueras tu el que toma las decisiones de la empresa, que te gustaría innovar dentro de ella?

Innovar las formas de realizar los trabajos, a veces no contamos con esa planeación, porque no contamos con esa planeación para realizar esos trabajos que suceden al momento, eso más que nada nos faltaría, en lo personal me gustaría realizar juntas mensuales o quincenales, con todos los miembros de la empresa y así poder acentuar en alguna hoja o programa de la computadora, las actividades que se van a realizar esta semana o en algún mes, o la planeación que vaya a tener.

¿Cuáles crees que son las ventajas y desventajas de trabajar en familia?

Una de las ventajas como ya te había dicho antes es que uno se pone la camiseta de la empresa, la desventaja es que a veces hay mucho rose, la desviación de familia, a veces la lleva uno del trabajo a la casa.

¿Cómo se dan las reglas entre familia y empresa?

A veces nos perdemos en el hecho de mezclar la empresa con la familia, y pienso que las reglas deberían ser acatar los puestos que cada uno tiene en la empresa, para que de esa manera recaigan responsabilidades en cada uno, quizá el hecho de que sea mi hermano o mi papa nos hace perder un poquito el respeto, y por lo mismo no se acatan las reglas que hay internamente.

¿Cuáles son los valores de la empresa?

Honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, confianza.

¿Tú como hijo, cuales son las principales enseñanzas que tu papa te ha brindado?

La principal es la honestidad y responsabilidad, porque siempre mi papa cuando vamos a ver una obra nos levantamos desde temprano no hay nada de que me quede dormido, si no que a las siete te quiero listo y a ver cómo le haces pero debes estar a esa hora.

¿Te consideras ser sucesor de la empresa COSI?

Si me considero apto, y en un futuro podría quedar en frente de la empresa, porque te digo, esta empresa es de nosotros y una vez que mi jefe decida retirarse, esto no lo podemos dejar a nadie más, más que a nosotros, la misma lucha que mi papa ha tenido en conseguir obras, en conseguir el trabajo, en quedar bien con las dependencias, nosotros no podemos desecharlo o pasarlo a alguien más, hemos visto como ha venido luchando mi papa por mantener un nivel en la empresa, que se reconozca como una empresa cumplidora, que cumple en todos los sentidos, tiempo y forma, en todos los requisitos que te pide la dependencia, en cuanto a la función pública, en todo. Eso mi papa lo ha cuidado mucho y el hecho de que llegue otra persona quizá no llegue a tener ese sentir porque no conoce la historia, no conoce por lo que ha pasado, no conoce los problemas que se han tenido que librar entonces, pienso yo que eso nos hace a nosotros tomar la empresa con un mayor cariño, por eso pienso que soy apto y soy capaz de tomar la empresa, poder tomar decisiones adecuadas por lo mismo que traemos la misma escuela que trae mi papa.

Estabas hablando que en cinco años tú formarías tu propia empresa, tu idea es ¿Dejar esta empresa y hacer la tuya, o cómo?

No, la idea es seguir en esta, pero abrir una empresa propia en venta de materiales, en renta de maquinaria. Sabemos que aquí abrir otra empresa

relacionada con la construcción, nos beneficia, porque se vuelve un negocio redondo, ya no tienes que buscar a alguien más para rentarle maquinaria, o alguien más para comprarle material, o llevar tus vehículos, camiones, maquinaria, y todo esto se vuelve redondo y ahí mismo queda el capital.

¿Qué es lo que te gusta hacer más, de las funciones que desempeñas?

A mí lo que me gusta más es el campo definitivamente, en oficina si me agrada la idea pero sinceramente me gusta más estar al pendiente de lo que se está haciendo, ver también como se realizan las obras, el hecho de estar en el proceso constructivo paso a paso y resolver los diferentes problemas que se suscitan eso a mí me da satisfacción, esas ganas de poder seguir, de continuar hasta el final, eso es lo que me gusta más, y porque se aprende mucho en la cuestión practica y también en la teórica, no quiere decir que no sea importante, pero pienso que adquiere cierto colmillo al verlo prácticamente.

¿Qué perfil necesitas tener para mandar un cuerpo laborar?

Si se necesita un carácter con decisiones que se tomen tajantemente y que se hable sobre todo con la verdad, pienso que hay maneras de mandar a la gente sin necesidad de andarles gritando, porque la gente también obedece si tu les hablas bien haciéndoles ver las cosas que están haciendo mal. Eso me ha dado resultados, y hasta ahora no me he visto en la necesidad de gritarles o quizás de hablarles de una manera insultándolos, pienso que son personas y que también entienden, y obedecen. Si hay momentos cuando están haciendo mal las cosas, pero son decisiones que ellos toman, sin consultar con el residente, que con determinado momento se les dice, bueno si vez que la situación está así pues has esto, pero hay decisiones que toman que si tiene que consultar con el residente y no lo hacen ahí si es molesto y por ello se les hace ver con un tono de voz levantado, y eso hace una buena combinación, pero te digo eso no quiere decir que todo el tiempo se les este gritando.

En general a mí me gusta el campo, porque sinceramente estar en la oficina me da sueño, sé que es una parte importante porque es estar checando catálogos, estar checando planos, estar checando programas de obras, checar que en las dependencias se dan muchos errores, cuando recién te entregan el proyecto. Me gusta estar en el campo, estar con la gente eso si me gusta. Y yo si prefiero irme aunque me tenga que quedar semanas o días.

ANEXO 6

ENTREVISTAS A OTRAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR CONSTRUCTOR

COMERCIALIZADORA Y CONSTRUCTORA

ROCA, S.A de C.V

Nombre

José Rodríguez Cuba.

Perfil académico

Ingeniero civil egresado de la UNACH.

Cargo

Administrador único.

Nombre de la empresa

Comercializadora y constructora ROCA, S.A. DE C.V.

¿Cómo surgió la empresa?

A raíz de una inquietud, yo venía trabajando como persona física, dadas las condiciones de crecimiento, los problemas con la misma Secretaría de Hacienda te va orillando a que tomes otras alternativas y una de ellas era inscribirme como persona moral.

¿Cuándo fue que se registro como persona física?

Estoy registrado desde el año 1994, desde que salí de la carrera.

¿Con que financiamiento contaba la empresa cuando empezaron?

20 mil pesos, de ahí ya fuimos creciendo, de acuerdo a las necesidades de ahorita llego el momento donde se obtuvo un capital más grande.

¿Cómo es que la empresa obtiene sus ingresos?

Pues la empresa en si por ser una empresa moral, lo tiene que adquirir obviamente a través de las obras, ya sea en particulares o gobierno, hace tres años tuvimos la oportunidad de obtener trabajos por el gobierno municipal, gobierno del estado y gobierno federal.

¿Cuáles piensa que son los valores primordiales de su empresa?

Estuvimos trabajando para ellos, ahorita no se me vienen a la mente pero los tenemos muy claros puesto a que a raíz de que tuvimos la oportunidad de llevar una maestría aquí en la CMIC, una maestría en administración de la construcción nos enseñaron parte de los valores fundamentales, obviamente el servicio que debe prevalecer siempre, la honestidad y la calidad de la obra.

¿Quién aparte de usted integra su cuerpo laboral?

Estamos colaborando con muy poco personal de oficina, tenemos un arquitecto, tenemos un ingeniero y una contadora.

¿Alguno es su familiar o pariente?

No, de hecho solo el nombre de la empresa son las iniciales de mi hija, ha habido muchas empresas con estas iniciales. Actualmente como administrador único aparezco dueño de la mayoría de las acciones, en su momento jale a un amigo para formar el círculo, pero no tiene ninguna participación.

¿Por parte de la administración quien es el que conoce todos los aspectos dentro de la empresa?

Yo, tengo que tener bien claro un panorama a donde quiero ir y a donde quiero llegar, los trabajadores que operan dentro de la empresa son empleados que están prestando sus servicios y que tienen una convicción de servicio, pero quien toma las determinaciones totales de ellas soy yo.

¿En cuanto a toma de decisiones usted es el que tiene la última palabra?

Por supuesto, es la parte medular, mas sin embargo siempre tengo esa habilidad de escuchar opiniones, siempre ha sido mi política, independientemente de que tenga la última palabra, puedo escuchar otras opiniones.

¿Cuántos hijos tiene?

Tengo tres hijas

¿No tiene ningún hijo trabajando dentro de la empresa?

No, no tengo; de hecho pues como padre es la ilusión de que alguno de sus hijos pasen a pertenecer o que empiecen a involucrarse en el ámbito de la construcción, pero créanme que las necesidades o las cuestiones que actualmente está viviendo el país, no es tan recomendable como se lo he dicho a muchos compañeros, que metas a tus hijos en esta cueva de lobos que es muy difícil, que ahorita la situación del país es muy crítica y el ámbito de la construcción aun mas, vivimos desafortunadamente bajo las influencias de compadres, funcionarios, ya no es aquellos tiempos en donde tu podías decir, que si tu empresa tenía un prestigio o un renombre ibas a conseguir las cosas fácilmente, la competencia se ha vuelto bastante grande y sobre todo muy desleal.

¿Tiene algún familiar que tenga alguna empresa de construcción?

No, ninguno de mis familiares, siempre me he manejado solo. Fue una inquietud desde que salí de la carrera y que empecé a trabajar en un consorcio, posteriormente tuve la necesidad de crecer como empresa moral, ya cuando tuve más productividad fue cuando un compañero me nombro residente de obra, me llego la inquietud de tomar la batuta, todo esto les estoy hablando ya desde hace mas de 20 años, más sin embargo he tenido familiares y amigos, que han querido entrar a trabajar a la empresa y se les ha dado la oportunidad, trabajan un tiempo se preparan y aprenden, yo siempre he sido muy partidario de decirle oye si tienes la oportunidad de salirte y ver cosas mejores pues adelante.

¿Qué es lo que toma en cuenta usted, para que un familiar entre a trabajar a la empresa?

No he tenido directamente un familiar, siempre y sencillamente ha sido un trabajador mas, decirte que escojo o que busco de él, pues no me doy esa tarea de calificativo para poder ingresar, simple y sencillamente las puertas están abiertas, les doy la oportunidad.

¿Cuáles han sido las estrategias para que la empresa funcione como lo está haciendo?

Es de aguante y determinación, ahora sí...dices, no es que no sepa hacer otra cosa si no que vivimos en un ambiente laboral que nos orilla a seguir estando ahí, actualmente hablando de mi persona, lo que ha sostenido a mi empresa ha sido de que yo me he dedicado a trabajar de forma particular, como persona física, presto mis servicios profesionales de una forma particular a clientes y de una u otra forma eso me origina un cierto ingreso , con los que yo estoy sosteniendo a mi empresa, la empresa ahorita se sostiene a raíz de mis ingresos porque por si sola la empresa prácticamente está en quiebra.

¿Y cómo le hacen para obtener a sus clientes?

Los adquiero atreves de tarjetas, de conocidos, de ponerme a la disposición, la forma interactiva de platicar, solicitar a compañeros que me recomienden, cosas así; buscar estrategias muy particulares como tú mencionas, es un ámbito totalmente distinto. Porque si en un momento dado se te presenta, que a raíz de la persona física que está prestando un servicio particular, tuviera la necesidad de contratar a la empresa como persona moral, pero pues obviamente las necesidades del mercado y las condiciones están de la fregada en el país y tanto en el estado.

¿De acuerdo al reclutamiento, como le hacen para obtener a sus trabajadores?

Cuando se tiene obra y me he topado con cuestiones que dadas las necesidades de contratar, pues tengo que recurrir a la experiencia que tengan, al tiempo que

tengan disponible, y pues creo que oportunidades, yo siempre he sido muy partidario de que todos merecemos una, en la mayoría de los casos que me han pedido una se la doy, no me gusta ser elitista, todos como seres humanos merecemos una oportunidad.

¿Usted que cree?, que sea más difícil crear o mantener el negocio.

Mantenerlo, porque crearla te puede ocasionar un gasto monetario, dependiendo la capacidad de crédito, económica, lo que tú quieras crear es lo que tienes que pagar. Crearla es un desembolso que se tiene en el momento pero a largo plazo puedo llegar a gastar hasta \$100,000.00, es muy difícil sobrevivir en estos tiempos.

Para mantener una empresa debes de tener bien claro lo que se está viviendo o lo que está pasando en el exterior.

¿Cuál es la mayor debilidad que tiene su empresa?

En la cuestión de seleccionar el personal, y que a pesar de la antigüedad que tengo como trabajador de la construcción, no pude tener una buena organización administrativa y tuve pérdidas de recursos.

Las cuestiones de empresa con lo que respecta al ámbito laboral te las van dar la cantidad o capacidad de trabajo que tengas de ese segmento.

¿Qué piensa usted que lo diferencia de otras constructoras?

Por el ámbito de trabajos no podemos diferenciarnos de otras constructoras, porque ya no son los tiempos donde te calificaban por experiencia, tiempo de obra, ahorita el mercado ya es recomendación 100%. Lo que me diferencia de otras empresas constructoras es la experiencia que yo mismo le transmito a mi empresa, la confianza que le doy a mi cliente de terminar mis trabajos en tiempo y forma.

La situación política y social actual del estado es así, debes ser amigo, sobrino, ahijado, etc. Para que te puedan dar trabajo. Competencia desleal entre nosotros mismos como empresas.

ANEXO 7

ENTREVISTAS A OTRAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR CONSTRUCTOR

LAJUN DEL SURESTE, S.A. DE C.V.

Nombre completo

Laura Cecilia Acero Armendáriz

Perfil Académico

Especialidad en vías terrestres, estudio en Toluca, y maestría en administración de la construcción.

Cargo

Administrador único.

Empresa

LAJUN DEL SURESTE, S.A. DE C.V.

¿De qué se encarga?

Es constructora, y por la falta de trabajo se han abierto a todas las especialidades. Son camineros, o lo que caiga, agua potable, uno como ingeniero está capacitado para todo. Él compromiso esta y los respalda los años que tienen dentro de la construcción.

¿Cómo surgió la empresa?

La empresa familiar es Acero Armendáriz Construcciones, S.A. de C.V., esa inicio a raíz de su papá porque era destajista no ingeniero civil, pero toda su vida estaba metido en la construcción, entonces ya cuando sus hijos se graduaron ella como ingeniera, su hermano como administrador, su hermana contadora y su última hermana abogada, entonces su papa formo una empresa moral que es donde ya todos estaban con un cargo dentro de la empresa, y él era el de campo, el que

movía la gente porque era su especialidad y de ahí se dan cuenta que ese es el éxito del trabajo, el campo, lo que haga uno en el campo es lo que va a reeditar de beneficios a la empresa, el muere y los hijos siguen adelante, surgieron algunos problemas familiares y la falta de compromiso, a raíz de ahí la empresa quedo en *stand bye*, donde su hermano la sigue manejando pero solo para renta de maquinaria, y ella creo otra empresa con su familia LAJUN DEL SURESTE, ha sido una buena experiencia familiar porque los une como familia y las bases y los valores que los papas te inculcan al principio, porque hay empresas familiares que se despedazan, es una experiencia muy bonita trabajar todos juntos.

¿Cuántas empresas tienen?

Una que es la COSTRUCTORA LAJUN DEL SURESTE y su hermano tiene otra. Aparte maneja la que es de Acero Armendáriz Construcciones, donde maneja toda la maquinaria.

¿Cómo empezó el financiamiento de la empresa?

Desafortunadamente hay épocas en que los bancos no te dan ni un quinto, y su papá era muy dado en buscar ajiotistas, que cobraban entre el 10 y 20 % según de cómo era tu necesidad, tomabas el préstamo, incluso cuando el muere deja unas deudas escandalosas, afortunadamente ellos se manejan mucho con pagares, donde perdieron maquitas y propiedades, es muy duro manejar esos porcentajes de intereses cuando la obra no tiene liquidez, hay veces que sacrifica una utilidad por acabar rápido, para que te den más obra. Sacrificas tu utilidad y agarras esos préstamos abusivos, pero cuando el dinero está fluyendo le das vuelta y te vuelves a recuperar, o cuando empiezan los problemas de que no te pagan ahí es cuando el agua te llega hasta el cuello y acaba la empresa. (Esa es la parte más delicada de la construcción, la liquidez es que te paguen a tiempo que tengas tu revolvente para invertirlo, y nos pega a todas las empresas.

¿Tiene hijos?

No, los hijos de mi hermano están chicos, los de mi hermana también, realmente ningún hijo está involucrado.

¿En la empresa que usted administra, que familiares trabajan en ella?

Esta su esposo, gerente general y su cuñado contador general.

¿Quién tiene la última palabra respecto a la toma de decisiones?

Yo, es un don de mando, cuando mi papa vivía le hacía ver ciertos errores, porque al meterse con destajistas, uno empieza a ver otras cosas, al morir él yo tomo el mando, y yo soy la que tengo que decidir qué es lo que se hace, y si uno a veces se equivoca pues ni modo.

¿Cómo son las reglas entre familia y empresa?

Nosotros empezamos a raíz de un curso, empezamos porque todo venía dándose todo muy natural, tú haces esto, tú haces lo otro, pero de repente empezamos a ver primero que haces tú y que hace el otro, a escribir todo lo que uno hacía y ver cuál era tu área específica, y entonces empezamos a escribir un manual de la empresa, que a veces no se llega a cumplir al cien por ciento pero ya tiene uno por lo menos a quien regañar, para ver cómo surgió un problema o algún beneficio.

¿Qué piensa que es más difícil, crea o mantener un negocio?

Depende de los tiempos, a veces te toca un tiempo muy bonito para empezar un negocio, hay obras, y no te cuesta mucho, no tienes que tocar muchas puertas, te vas y te vas, y cuando vienes a ver los que crearon la empresa hace dos años o cuatro años y les fue muy bien. Ahorita que pasa, no se puede mantener, en cambio si alguien quiere crear una empresa en este momento, debe tener un buen padrino para que no le cueste mantenerla. Pero creo que lo más difícil es mantenerla.

¿Usted considera que ha crecido su empresa?

Yo digo que sí, que si hubo un crecimiento. porque no es lo mismo que empiece uno a trabajar a que ya te ayude un familiar, cuando tu contratas a un contador quieres que sea honesto, que no se lleve las cosas, y si es tu hermano se supone que va a apoyarte, si tú tienes un ingeniero que va a la obra no te va a robar,

porque es de tu familia, teniendo los valores básicos familiares, cuando el grupo es de confianza, van todos juntos, trabajan juntos a fuerzas tiene que crecer, realmente tiene que haber un crecimiento, y alguna vez me dijo un ingeniero, te felicito porque yo conozco a tu papá desde hace muchísimos años y ahorita que ya crearon su empresa (Acero Armendáriz) y ya están todos su hijos trabajando con él, se ve la diferencia de la empresa.

¿Cuáles piensa usted que son las ventajas de trabajar en familia?

La confianza, que los problemas no tienes que verlos hasta el otro día para platicarlos, pero principalmente la confianza.

¿Desventajas de trabajar en familia?

Cuando uno quiere gastar más que el otro. Se sienten con derechos que no deben atribuirse. A veces sienten y quieren parte del capital.

¿Cuáles son las debilidades que tiene su empresa?

Cuando no todos jalamos parejo, hay veces en que uno está muy activo y el otro muy pasivo, entonces se pierde el crecimiento de la empresa, principalmente creo yo que eso sería.

¿Cuáles son los valores primordiales que se utilizan en la empresa?

Honradez, trabajo, compromiso, los valores que traen uno de familia, la unidad que es lo primordial.

¿Cómo consiguen su trabajo?

Iniciamos con lo que era caminos, ya teníamos como un caminito con el jefe, ya nos conocían, viene el otro que eran conocidos que te ayudan y te dicen esta empresa trabaja bien y le dicen al que llego mira esa empresa tómala en cuenta y así va uno agarrando trabajo.

¿Cómo evalúan a un familiar para que entre a trabajar a su empresa?

No ha habido mucha oportunidad de que lleguen, pero tenemos dos casos, un sobrino que quería hacer su servicio social, luego, trabajo seis meses y se fue, y el otro un primo que por una temporada quería trabajar con nosotros porque no tenía chamba, igual 3 meses y luego se fue. No ha habido oportunidad de establecer puntos para que un familiar entre porque no he tenido la oportunidad de que lleguen.

¿Cuál piensa usted que es el principal problema que tiene su empresa?

El problema administrativo, porque hay veces en que uno quiere mantenerse en no utilizar los recursos, porque a veces la maquinaria, pareciera que fuera utilidad y no lo es, y uno lo sabe pero sin embargo lo gasta uno, pensando que es utilidad y cuando la maquinaria en unos dos años le falla una pieza ya no tiene uno ese dinerito para reparar la maquinaria, entonces es un mal administrativo que hemos tenido por desviar los recursos que pensando que es utilidad empieza uno a gastar en sus cositas cuando debe uno hacer un colchón para las épocas malas, ese es nuestro problema.

ANEXO 8

ENTREVISTAS A OTRAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR CONSTRUCTOR

CONSTRUCTORA ALPES DEL SURESTE, S.A de C.V.

Nombre:

Eduardo Pérez Díaz.

Perfil Académico:

Ingeniero civil, egresado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Veracruzana.

Empresa:

Empresa Constructora Alpes del Sureste, S. A. de C. V.

Cargo:

Administrador único.

¿Cómo surgió la empresa?

Primeramente porque yo tenía experiencia, trabajé en otras empresas como empleado, egrese en el 1996 y en el 2003 platique con un contador (compañero de trabajo), coincidimos con la idea de crecer y nos hicimos socios y comenzamos a formar el acta constitutiva de la empresa.

¿Con que financiamiento contaba la empresa para empareden su negocio?

En un principio cuando es uno trabajador te ocupas de lo que tengas, en este caso el tenia una camioneta, mi papa me apoyo para los gastos de notaria, etc.; iniciamos en un pequeño cuarto que nos presto su mama del contador, y comenzamos a crecer poco a poco.

¿Cómo es que la empresa obtiene sus ingresos?

A través de trabajos, ya sea con dependencias federales o estatales, nos vamos capitalizando y a base de nuestro trabajo vamos obteniendo utilidades, adquiriendo nuestros activos, camionetas, etc. Según el proceso de cada empresa, porque hay varios rubros, hay proyectos, empresas de construcción, etc.

¿Cuáles son los valores de su empresa?

Principalmente por la ética profesional, responsabilidad y honestidad.

Soy directo, nunca he tenido ningún tipo de problemas, solo en ocasiones cuando las dependencias no pagan, no me dan la liquidez pero no porque hagamos malos trabajos, nunca he tenido problemas de recisión de trabajo. Al contrario, nosotros tenemos apoyo de algunos proveedores que nos dan financiamiento, crédito bancario, créditos personales para cumplir con nuestros trabajos en tiempo.

¿Quién aparte de usted integran el cuerpo de la empresa?

Mi socio (contador) y yo.

¿Quién conoce toda la administración de la empresa?

Yo llevo la administración, el control de gastos de obra

El contador lleva lo correspondiente a lo fiscal, el control de gastos de oficina (impuestos, INFONAVIT).

¿Quién tiene la última palabra respecto a la toma de decisiones?

Conjuntamente, los dos tomamos las decisiones, cualquiera de los dos, al menos que sea cuestión de proveedores, pagos elevados o tramites de créditos los dos tomamos la decisión.

¿Cuántos hijos tiene?

Dos, un niño de 14 años Eduardo Pérez Camacho y una niña de 6 años Lizet Pérez

¿Cuál fue el motivo de crear su empresa?

Crecer, laboré primeramente para adquirir experiencia y cuando ya me sentí capaz de hacer ciertos trabajos, me empeñé a crecer un poco más porque hay situaciones que como empleado ya no pueden pagarnos más , esa es una de las primeras limitantes, es cuando sentí la necesidad de crecer y sentir que tengo la capacidad para hacerlo.

¿Si por algún motivo usted ya no pudiera tener el control de su empresa, le gustaría que sus hijos continuaran con su empresa?

En este momento a nivel estado estamos pasando por una racha muy crítica, hay problemas en el ramo de la construcción, la corrupción nos ha invadido mucho, ya no es negocio, ganas muy poco, te desgastas demasiado, por este motivo en mi mente no está que mi hijo quede con la empresa, si a él le nace y quiere yo lo apoyo, pero él tomará su propia decisión y lo apoyo.

¿Como hace para obtener sus clientes?

Mi empresa está especializada en hacer obra y proyectos de agua potable, y además trabajo con las dependencias de gobierno ya sean municipales, estatales o federales. Para darte a conocer, tu trabajo es el que te recomienda solo, si haces bien las cosas, con ética profesional y en tiempo y forma, se recomienda uno solo.

¿Como hace para reclutar a sus trabajadores?

Me apoyo de ciertas cuestiones, cuando hay algunos trabajos complicados, buscamos especialistas, vamos a los colegios, en mi caso al colegio de donde yo pertenezco al colegio de ingenieros civiles de aquí del estado de Chiapas, hay ingenieros que se dedican exclusivamente al diseño, pagando sus servicios como profesional.

¿Qué cree usted que es más difícil, crear o mantener el negocio?

Mantenerlo, porque crearlo si tienes el apoyo cualquiera puede crear una empresa, lo más difícil es mantenerse, ya que muchas personas no tienen trabajo, otras empresas ya han cerrado, han corrido a sus trabajadores.

¿Cómo piensa usted que se dan las reglas entre familia-empresa?

En lo personal soy estricto, tanto en mi casa como en mi oficina, pero los problemas del trabajo se quedan en la empresa y las cuestiones de familia en mi casa.

¿Cómo se decide la incorporación de un familiar a la empresa?

Dependiendo las aptitudes de la persona, los requisitos para el puesto y capacidad para el puesto.

¿Cuáles cree que son las ventajas de trabajar en familia?

La disposición, el apoyo en determinados momentos, salidas de imprevistos, o hacer tramites, pueden tomar papel de representantes, más que nada el apoyo.

¿Cuáles cree que son las desventajas de trabajar en familia?

Tomar decisiones sin consultarlo.

¿Cuáles son sus principales competencias?

Las personas que están en el ramo de la construcción, los arquitectos, los técnicos en construcción.

¿Qué piensa que lo diferencia de otras constructoras?

El capital de trabajo, ya que hay empresas más grandes o más pequeñas que la mía, como empresa tenemos un capital contable que nos marca hasta donde puede ser una limitante para poder financiar o hacer una obra.

¿Cuáles han sido sus determinantes para su formación de la empresa?

Cumplir en tiempo y forma y hacer las cosas bien.

¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad de la empresa?

El ramo de la construcción es muy amplio y grandes empresas que cuentan con personal inmenso, ingenieros que se dedican a la estructura, otros a la mecánica de suelos, hay muchos rubros en la ingeniería y eso puede ser una limitante que yo como empresa pequeña no lo tenga, aunque eso no quiere decir que no pueda realizar ciertos trabajos, pero podría verse como una limitante.