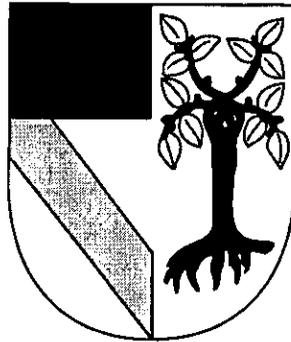


308902



11

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional
Autónoma de México.

PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.
EL CASO DE UNA DISTRIBUIDORA DE
REFACCIONES AUTOMOTRICES EN EL ÁREA
METROPOLITANA.

Trabajo que como resultado del seminario
de Investigación presenta como Tesis
CECILIA RUIZ CORTÉS
Para optar por el título de
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA
México, D. F. Agosto del 2001.

298587



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación nace de la inquietud de hacerle frente a un gran reto: administrar una empresa familiar.

Motivo por el cual evidentemente había que conocer a fondo el tema y todos sus detalles que la hacen diferente, especial, diría yo.

La empresa familiar ha tenido, a través de los años, un lugar muy especial en la economía del país y es a simple vista un elemento fundamental en el desarrollo social. Basta ver las estadísticas referentes a las actividades económicas familiares, para comprobar lo expuesto.

Por tal motivo, este trabajo se propone exponer la necesidad de profesionalizar a la empresa familiar, para su permanencia, desarrollo y crecimiento.

En el capítulo 1 se presentan las etapas que forman parte del proceso administrativo y sus elementos, que servirán de base esencial para la profesionalización de la empresa. Es necesario mencionar que su aplicación total o parcial de todos y cada uno de ellos, dependerá del giro y tamaño de la organización.

En el capítulo 2 se habla del concepto y naturaleza de la empresa como organización, de la familia como institución social y de la empresa familiar, los elementos que forman parte de ella, sus integrantes y su ciclo de vida.

El capítulo 3 se enfoca a exponer la importancia de la acción directiva aplicada a la empresa familiar, y su administración; se mencionan los conceptos de administración y propiedad, que frecuentemente causan controversia en este tipo de empresas y de la sucesión del mando en la misma.

El capítulo 4 es una propuesta de la aplicación práctica de la profesionalización en una empresa familiar.

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1. ADMINISTRACIÓN.....	1
1.1 El proceso administrativo.....	1
1.1.1 Planeación.....	1
1.1.1.1 Objetivos.....	4
1.1.1.2 Estrategias y Políticas.....	5
1.1.1.3 Programas y Presupuestos.....	7
1.1.1.4 Procedimientos.....	8
1.1.1.5 Pronósticos.....	9
1.1.2 Organización.....	10
1.1.2.1 Principios de la organización.....	11
1.1.2.2 Variables de la estructura.....	13
1.1.2.2.1 Tramo de control.....	13
1.1.2.2.2 Departamentalización.....	14
1.1.2.2.3 Tipo de autoridad.....	16
1.1.2.2.4 Grado de descentralización.....	17
1.1.2.2.5 Comités.....	18
1.1.3 Integración.....	19
1.1.3.1 Integración de personas.....	19
1.1.3.2 Proceso de integración.....	20
1.1.4 Dirección.....	21
1.1.4.1 Principios de la dirección.....	22
1.1.4.2 Comunicación.....	22
1.1.4.3 Motivación.....	24
1.1.4.4 Liderazgo.....	25
1.1.4.5 Manejo de conflictos.....	26
1.1.5 Control.....	27
1.1.5.1 El proceso de control y sus principios.....	28
1.1.5.2 Medios de control.....	30
1.1.5.3 La información y el control.....	30

Capítulo 2. LA EMPRESA FAMILIAR.....	32
2.1 Empresa y familia.....	33
2.1.1 La empresa.....	34
2.1.2 La familia.....	36
2.1.3 Clasificación de la micro y pequeña empresa.....	37
2.2 Naturaleza de empresa familiar.....	38
2.2.1 La necesidad de iniciar una empresa.....	38
2.2.2 Quiénes forman parte de la empresa.....	39
2.1.3 Ciclo de vida.....	45
2.3 Fuerzas y debilidades de la empresa familiar.....	47
Capítulo 3. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	51
3.1 Importancia de la acción directiva.....	51
3.1.1 Planeación del negocio.....	51
3.1.2 Definición de funciones - estructura.....	53
3.1.3 Funciones del negocio.....	57
3.2 Administración y propiedad.....	59
3.3 El dinero en la empresa familiar.....	62
3.4 La sucesión.....	65
Capítulo 4. PROPUESTA DE PROFESIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR DISTRIBUIDORA DE REFACCIONES AUTOMOTRICES EN ELÁREA METROPOLITANA.....	71
Antecedentes.....	71
Misión.....	75
Valores.....	75
Objetivos.....	76
Estrategia de Negocio.....	79
Políticas directivas.....	80
Organigrama y sus funciones.....	82
Presupuesto.....	89
Controles.....	90

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN

1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El nacimiento de la administración científica da origen al conjunto de procesos que cuando se efectúan correctamente, favorecen la eficacia (logro de una meta buscada) y la eficiencia (logro de un objetivo con un mínimo empleo de medios y costo para conseguirlo) de la organización. Estos procesos básicos son la planeación, organización, integración, dirección y control.

A continuación se define cada uno de ellos, tomando en cuenta que al hablar de estos procesos estamos hablando precisamente de procesos y no de personas, queriendo decir con esto, que la aportación que hacen al funcionamiento de la empresa es totalmente independiente a la aplicación y ejecución que de él lleve a cabo la persona responsable del proceso administrativo de la empresa.

1.1.1 PLANEACIÓN.

Como ya hemos mencionado, la empresa se encuentra en un medio ambiente cambiante y complejo, por lo cual es conveniente que el director lleve a cabo una adaptación constante. La planeación constituye la etapa del proceso administrativo que interviene de manera decisiva en esta adaptación. La planeación que permite a una empresa adaptarse a una situación concreta representa una ventaja competitiva para la organización.

Al hablar de planeación no debemos olvidar que el elemento esencial de ésta es la decisión, ya que en ella estamos decidiendo el diseño del futuro de la organización. Implícito en la decisión va de la mano la incertidumbre y la finalidad, en el sentido del qué quiero para la empresa. Es fundamental pensar que debemos seguir un plan para orientar la acción.

La planeación consiste en definir los objetivos y propósitos que han de seguirse, estableciendo las acciones que habrán de orientarlos, y quiénes serán los responsables de su realización.

La planeación es la base de todas las funciones gerenciales, es decir, es base del proceso administrativo, queriendo decir con esto que para poder llevar a cabo un buen desempeño del proceso administrativo, es necesario contar con una base firme : una buena planeación. Sin embargo, no se limita a serlo, sino que se encuentra presente en todas sus fases, es decir, en la organización, integración, dirección y control; sin las actividades que determina la planeación, no habría nada que organizar, nadie para ejecutar y por tanto ninguna necesidad de controlar.

La importancia de la planeación radica en el hecho de que nos sirve para promover la eficiencia y la eficacia, establecer una base de control, reducir la incertidumbre, orientar esfuerzos y recursos adecuadamente.

La naturaleza de la planeación se basa en los siguientes principios:

- ♦ **Contribución a los objetivos.** El propósito de los planes es contribuir a la obtención de los propósitos y objetivos de la empresa.
- ♦ **Extensión de la planeación.** El carácter y la amplitud de la planeación cambiarán según la autoridad, la naturaleza de las políticas y los planes establecidos, según esté conformada la organización, aunque en mayor o menor medida todo administrador tiene la función de planear.
- ♦ **Primacia de la planeación.** La planeación es la base del proceso administrativo, ya que de ella emanan los objetivos que sustentan las demás etapas del proceso administrativo.
- ♦ **Eficacia de los planes.** La planeación será diferente en la medida de su contribución a los objetivos, con el menor costo posible.

David Hampton¹ nos dice que existen dos tipos de planeación:

Táctica u operativa. Es específica; del ámbito operativo; a corto plazo.

Estratégica. Es general; del ámbito de la Alta Dirección; de mediano a largo plazo. Esta planeación incluye analizar cómo habrá que desarrollar y aprovechar las fuerzas y oportunidades de la empresa y cómo afrontar los riesgos y debilidades de la misma.

Al iniciar el proceso de planeación a nivel de Alta Dirección, lo primero que habrá que establecer será la MISIÓN o propósito de la empresa. La empresa existe porque tiene una razón de ser; el por qué existe la organización.

¹ HAMPTON, DAVID. Trad. Marco A. Malfavón M. Administración. Ed. Mc Graw-Hill. 3a. edición. Pag. 183

Toda empresa debe saber en qué consiste su negocio y cual debería ser su portafolio. Además, debe conocer quiénes son sus clientes, cómo se comportan y qué es lo que necesitan para dar un enfoque correcto a su misión.

La planeación comprende básicamente los siguientes aspectos:

1.1.1.1 OBJETIVOS.

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Los objetivos forman una jerarquía que va desde los más generales hasta los individuales específicos. Esta jerarquía de objetivos debe relacionarse con la jerarquía de la organización, pues entre más alto sea el nivel jerárquico organizacional, más general será el objetivo que le corresponda determinar.

De acuerdo al tamaño de la organización y a algunos otros factores como la cultura organizacional, el tipo de liderazgo y la urgencia del plan, habrá de aplicarse un camino ascendente, descendente o ambos para la determinación de los objetivos.

Descendente: los ejecutivos de niveles más altos determinan los objetivos de los subordinados.

Ascendente: los subordinados inician la determinación de los objetivos para su puesto y los presentan a los superiores.

Los objetivos deben estar interrelacionados para evitar que cada departamento siga un camino que crea correcto pero que no sea útil para conseguir el objetivo general.

Casi nunca se presentan en forma lineal, es decir, iniciar un objetivo cuando se haya logrado un anterior. Esto quiere decir que los programas que se lleven a cabo deben contar con objetivos apropiados, que formen una red de objetivos interrelacionados, que contribuyan al logro de un objetivo general.

Los objetivos adquieren un significado cuando pueden ser verificables; y para que puedan ser verificables, es necesario enunciarlos en términos reales, consistentes, cuantificables, medibles y alcanzables.

Algunas otras características de los objetivos son : deben ser comprometedores, debe ser factible su realización, deben permitir aprovechar oportunidades, neutralizar amenazas del entorno, utilizar y explotar las fuerzas de la organización y atenuar sus debilidades.

1.1.1.2 ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS.

Una vez establecida la necesidad de determinar los objetivos que la organización debe perseguir, es necesario pasar a los "medios" con los que puede alcanzar estos objetivos : las estrategias y las políticas.

Estrategia se define como " un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos amplios"²

Kenichi Ohmae ha definido a las estrategias como "acciones que tienen como fin directo alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de la competencia, en forma eficaz".³

La finalidad de las estrategias es comunicar y establecer por medio de un sistema de objetivos y políticas mayores el tipo de empresa que se desea tener. Además permite a la empresa alcanzar un equilibrio favorable, ventaja competitiva, en el momento de llevar a cabo el intercambio de relaciones con el exterior.

Las políticas son "formulaciones que orientan a la toma de decisiones que obligan a la discreción, a no traspasar los límites impuestos por la misión, objetivos y estrategias"⁴.

² KOONTZ/O'DONNELL. Trad. Sauri J. De Allub. Administración. Ed. McGraw-Hill. 8a. edición. Pág. 115

³ KENICHI OHMAE. La Mente del Estratega. Ed. Mc Graw-Hill. 1a. edición. Pág. 37

⁴ HAMPTON, DAVID. Trad. Marco A. Malfavón M. Administración. Ed. Mc Graw-Hill 3a. edición. Pag. 210

Las políticas en comparación de las estrategias, no requieren acción, sólo sirven como un margen de referencia interno que establece los límites dentro de los cuales se va a actuar. Permiten la toma de decisiones por parte de los subordinados.

Para poder definir una estrategia es necesario:

- Verse como una entidad total dentro del entorno y centrarse en las necesidades de los clientes, incluir los valores y aspiraciones del director de la organización.
- Evaluar el medio ambiente futuro.
- Contar con una persona que se encargue de elaborar las estrategias y difundirlas, así como ayudar al personal operativo a comprenderlas.
- Crear estrategias coherentes y consistentes.
- Crear estrategias de contingencia para enfrentar hechos futuros que no se tuvieran pronosticados.

La tarea de formular estrategias no termina al desarrollarlas, sino que deben implantarse siguiendo los siguientes pasos:

- Comunicar las estrategias a los administradores claves en la toma de decisiones.
- Desarrollar y comunicar las premisas críticas para los planes.
- Asegurarse de que los planes de acción realmente contribuyen al logro de los principales objetivos y estrategias.
- Revisar las estrategias periódicamente.
- Considerar el desarrollo de estrategias y programas de contingencia.
- Diseñar la estructura de la organización de tal forma que se adecúe a las necesidades de la planeación.
- Continuar enseñando la naturaleza e importancia de la implantación de estrategias.

1.1.1.3 PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.

Los programas constituyen una herramienta fundamental de la planeación. Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, pasos que deben seguirse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado y normalmente sustentado por presupuesto de capital y operativos.

El objetivo de un programa será pues indicar las fechas de inicio y terminación de determinadas actividades, con el fin de que finalicen cuando se prometen o necesitan.

Los métodos de programación pueden ir desde las más simple programación de citas en una agenda hasta los más complejos modelos matemáticos. Un ejemplo de las técnicas más útiles y prácticas es:

La Gráfica de Gantt. Es una de las técnicas más antiguas desarrolladas por Henry y. Gantt, que muestra la relación de tiempo entre actividades en paralelo o en serie de un programa. Se realiza elaborando una lista de las actividades que intervienen en el proyecto, se establece en forma horizontal una escala de tiempos representada en años, meses, semanas, etc., según las necesidades, se estima la duración de cada actividad, se representa la duración estimada de cada actividad.

La presupuestación es la elaboración de planes para un período futuro determinado en términos numéricos, ya sea financieros o no financieros.

El establecimiento de un plan en términos numéricos bien definidos permite delegar autoridad con mayor seguridad y libertad, con el requisito de apegarse a los límites del presupuesto.

Existen diferentes tipos de presupuestos que se pueden clasificar en cinco básicos : Presupuesto de ingresos y gastos; Presupuesto de tiempo, espacio, materiales y productos; Presupuesto de gastos de capital; Presupuesto de efectivo y Presupuesto de balances generales.

También existen muchos medios tradicionales que no están relacionados con el presupuesto, entre los más importantes podemos mencionar a los datos estadísticos, reportes y análisis especiales, análisis de punto de equilibrio, auditorías operacionales y observación personal.

El objetivo de los presupuestos es poder delegar autoridad para la ejecución de los planes sin pérdida de control, pues permite saber quién invertirá, qué capital y qué gastos, ingresos o productos implican los planes.

Para obtener un buen resumen de presupuestos es necesario no pasar por alto los renglones de ventas netas, costo de la venta, utilidades brutas, gastos de venta y administración, utilidad neta de operación, ingresos y cargos, impuestos y utilidad neta.

Para que la presupuestación no se convierta en peligro, no se deben realizar presupuestos demasiado detallados que se vuelvan engorrosos, por incluir renglones insignificantes que lo único que pueden provocar es que encarezca la realización del presupuesto.

1.1.1.4 PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos son otro tipo de plan porque establecen un método habitual para manejar actividades futuras.

Un procedimiento es una secuencia lógica de actividades para realizar una tarea, en donde se asignan responsables y el flujo de los documentos que intervienen en dicha tarea.

Forman una guía de acción por medio de la cual se incrementa la eficiencia, ya que sus propósito es eliminar el trabajo improductivo, simplificando operaciones y ayuda a evitar desviaciones. Aunque debemos evitar que se caiga en el error de la rigidez, que obstaculiza la innovación y la respuesta a los cambios.

Los procedimientos tienen aplicación desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, aunque se “vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos sobre todo por la necesidad de un control más estricto, por las ventajas económicas de detallar la acción y por el hecho de que los trabajos rutinarios llegan a tener mayor eficiencia cuando se ordena de un sólo modo”.⁵

1.1.1.5 PRONOSTICOS.

Para poder planear es necesario definir premisas que establezcan anticipadamente el ambiente en el que se espera que operen los planes.

Estas premisas incluyen condiciones conocidas pero también supuestos o pronósticos del futuro que afectarán el curso de los planes.

Un buen administrador no suele ser aquél que responde a los cambios, sino aquél que pronostica el cambio, a pesar que no todos los cambios se pueden predecir con exactitud.

La preparación de un pronóstico representa ventajas tales como que le permiten al administrador obligarse a pensar anticipadamente en el futuro, además de descubrir áreas donde esté faltando control.

⁵ KOONTZ/O'DONNEL. Trad. Sauri J. de Allub. Administración. Ed. McGraw-Hill. 8a. Ed. Pág. 119

1.1.2 ORGANIZACIÓN.

Para poder llevar a cabo cualquier actividad con éxito es indiscutiblemente necesario contar con un orden.

Organizar es la parte de la administración que establece una estructura específica de tal manera que permita desarrollar las potencialidades de los integrantes de la organización. Es un arreglo de las funciones que son necesarias para lograr un objetivo con límites identificables, con un orden normativo, con una escala de autoridad, división del trabajo, canales de comunicación y sistema de coordinación.

La importancia de la organización, radica en el hecho de que determina las tareas anticipadamente con el fin de obtener el objetivo deseado, divide la carga total del trabajo en actividades, que se desarrollan lógicamente por una persona o grupo y combina el trabajo con los miembros de la organización con eficiencia, pues en cualquier departamento que pudiera existir, hay trabajadores con diferentes destrezas y experiencias.

Si bien en el proceso de organización se diseña una estructura organizacional que satisfaga las necesidades de la empresa en cuanto a los objetivos establecidos en el proceso de planeación, también es importante mencionar que en la organización, el elemento humano juega un papel primordial, desde el punto de vista de que la estructura y más específicamente el puesto existen por sí mismo y la habilidad en la organización se refleja al ubicar a la persona que mejor desempeñe el cargo, contribuyendo esto al desarrollo de la persona misma.

La organización constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos, entre "lo que debe ser y lo que es".

1.1.2.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

Principio de Especialización.

Se refiere a la división del trabajo. Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

Principio de Unidad de Mando.

Un factor esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización, es la coordinación para cada función a través de un sólo jefe.

“Cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo para con un superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal por los resultados”.⁶

Principio de Equilibrio Autoridad-Responsabilidad.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba.

Principio de Equilibrio Dirección-Control.

A cada grupo de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, en otras palabras, la autoridad se delega mientras la responsabilidad se comparte.

⁶ KOONTZ/O'DONNELL. Trad. Sauri J. Allub. Administración, Ed. Mc Graw-Hill. 8a. Ed. Pág. 340

En las organizaciones se forman unidades de organización, agrupando las funciones de cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos; el trabajo que debe hacer, las personas concretas de que se debe disponer, el lugar en el que el trabajo se debe realizar.

Las reglas son el medio a través del cual se limita el comportamiento de los subordinados y son aplicadas de un momento a otro por la dirección de la empresa. Fijan de antemano los principios, los procedimientos de funcionamiento entre otros.

No se puede dar autoridad al subordinado para hacer todo lo que desee, por lo tanto, una regla bien entendida permite que éste ejerza la libertad dentro de ciertos límites. Al fijar las reglas es recomendable fijar la coherencia y uniformidad y reducir la dependencia personal.

Se ha llegado a diferenciar la organización desde dos puntos de vista:

Organización informal: cualquier actividad grupal que no se lleva a cabo por objetivos preestablecidos, pero que eventualmente pueden contribuir al logro de un fin común.

Organización formal: cualquier actividad de dos o más personas que se lleva a cabo por el establecimiento previo de objetivos.

1.1.2.2 VARIABLES DE LA ESTRUCTURA.

No debemos olvidar que el proceso de organización establece la estructura, que es el sostén de la organización Este proceso es el punto de enlace entre lo que debe ser y lo que es.

La estructura es el establecimiento de relaciones jerárquicas funcionales y de autoridad para la obtención de objetivos.

El contar con una estructura organizacional adecuada al tipo de empresa que se está dirigiendo nos permitirá contar con ciertas ventajas como lo son:

- Delimitación de autoridad y responsabilidad.
- Facilita la comunicación y el control.
- Permite tener ciertas ventajas en la toma de decisiones.
- Permite asignar diferentes jerarquías a las actividades que requieran más atención.

1.1.2.2.1 TRAMO DE CONTROL.

El tramo de control es “el límite del número de personas a quienes puede supervisar un directivo”⁷ y resulta de la necesidad de dividir las tareas y responsabilidades.

Las formulaciones de los principios del tramo de control han variado a través de los años. Los escritores de la época clásica tendían a ser específicos respecto a la cantidad de personas que podían dirigir los gerentes en los varios niveles organizacionales.

Investigaciones más recientes revelan que no se puede generalizar sobre el tramo de control y a manera de resumen, algunos de los factores que afectan a su tamaño pueden ser:

⁷ HAMPTON, DAVID. Trad. Marco A. Malfavón M. Administración. Ed. McGraw-Hill. 3a. Edición Pág. 345

Rutinización de las tareas, formalización de las tareas, número de ayudantes, ubicación geográfica de los subordinados, rotación de personal, estabilidad de las operaciones, necesidad de supervisión estrecha, nivel de tecnología, misión de la organización, capacitación de los subordinados, autoevaluación de los gerentes sobre sus capacidades como supervisores, etc.

Los análisis más recientes del tramo de control revelan que dentro de un *intervalo razonable*, la extensión del tramo no afecta de ninguna manera en la productividad o eficiencia de un grupo.

1.1.2.2.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN.

La limitación en el número de subordinados que se pueden supervisar directamente generaría grandes obstáculos en el crecimiento de una empresa si no existiera la posibilidad de agrupar las actividades y a los empleados en departamentos.

No existe una única y óptima forma de departamentalizar aplicable a todas las empresas puesto que cada una de ellas tiene necesidades, giros y entornos distintos que van a determinar qué tipo de departamentalización van a utilizar.

Los diferentes tipos de departamentalización son:

A) Departamentalización numérica.

Se realiza mediante un agrupamiento objetivo de cierto número de personas que tendrán que ejecutar sus tareas bajo la dirección de un administrador. Lo importante no es lo que estas personas hacen, dónde o con qué, sino que la empresa tenga el número necesario de personas.

B) Departamentalización por tiempo.

Se utiliza en los niveles más bajos de la organización, cuando es necesario tener varios turnos de trabajo por razones técnicas o económicas.

C) Departamentalización por funciones.

Es la más utilizada ya que toda empresa tiene las funciones básicas de crear bienes o servicios, buscar a las personas que deseen adquirir dichos bienes o servicios y la obtención y utilización de los fondos monetarios de la empresa.

Cada empresa, dependiendo de su giro le da una denominación diferente a estas tres funciones. Así por ejemplo, empresas manufactureras, les nombran: producción, comercialización y finanzas; las comercializadoras, compras, ventas y finanzas; y empresas de servicios les denominan, operaciones, tráfico y finanzas.

D) Departamentalización por territorio.

Todas las actividades de un área determinada o territorio deben agruparse y asignarse a un administrador. Es conveniente para empresas de gran escala o cuyas actividades estén dispersas geográficamente.

E) Departamentalización por producto.

Se implanta generalmente en empresas de producción a gran escala que operan con multilíneas agrupando actividades sobre la base de productos o líneas de producción.

F) Departamentalización por cliente.

Esta agrupación organiza las actividades para atender a un grupo específico de clientes.

G) Departamentalización por canales de comercialización.

Consiste en organizar a la empresa en base a los mercados que atiende o a los canales de comercialización que usa y tiene como fin hacer la comercialización más efectiva.

H) Departamentalización de servicios.

Son una agrupación de actividades que es necesario llevar a cabo en otros departamentos pero que se asignan específicamente al departamento de servicio con fines de eficiencia o control, razón por la cual se les ha llegado a considerar un "staff".

La departamentalización es un método que arregla las actividades con el fin de facilitar el logro de los objetivos de la organización.

1.1.2.2.3 TIPOS DE AUTORIDAD.

Es importante saber qué tipo de autoridad se encuentra en una estructura organizacional. Para hablar de autoridad que es la facultad de tener la última palabra en la toma de decisiones, es necesario hablar de poder, que posee un concepto más amplio al ser la capacidad de inducir o influir en una persona o grupo. La autoridad es poder en una estructura organizacional.

A) Autoridad en línea.

Hay un supervisor que con su autoridad dirige al subordinado. En la estructura de la organización se da el fenómeno de escalonamiento de la autoridad. A esta disposición jerárquica se le conoce como gradación, que dice: mientras más definida sea la línea de autoridad en una empresa desde la autoridad más alta de la administración hasta cada una de las posiciones subordinadas, más efectiva será la estructuración de las decisiones responsables y la comunicación en la organización. La autoridad de línea parte del principio de gradación.

B) Autoridad funcional.

Es el derecho que pueda haber delegado un individuo o un departamento respecto a procesos, prácticas o políticas específicas u otras materias relacionadas con las actividades llevadas a cabo por personal de departamentos distintos al propio.

1.1.2.2.4 GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN.

La descentralización es un aspecto esencial en la delegación de la autoridad. El grado de concentración o dispersión de la autoridad se refiere a cuánta autoridad se va a delegar.

Tanto la total centralización como la descentralización completa son imposibles; la administración más centralizada siempre delega aunque en mínima cantidad funciones y la mayor descentralización siempre exige al más alto nivel control de resultados finales.

El grado de descentralización es mayor:

1. Cuanto mayor sea el número de decisiones tomadas en los niveles inferiores de la jerarquía administrativa.
2. Cuanto mayor sea la importancia de las decisiones tomadas en los niveles inferiores.
3. Cuanto mayor sea el número de funciones afectadas por decisiones que se toman en los niveles inferiores.
4. Cuanto menor sea la comprobación exigida para la toma de decisiones.

El administrador de la empresa, de hecho, no podrá inclinarse ni a favor de la centralización ni en contra, pues incluso el autócrata que quiere tomar todas las decisiones se encuentra con que no puede y de alguna forma tendrá que convencerse de delegar algo de autoridad.

Para conseguir el grado de descentralización adecuado debemos entender que descentralización no significa autonomía; que la descentralización implica delegación responsable y cuidadosa de la autoridad por parte de administradores que sepan y quieran delegar y que al no tratarse de una renuncia de responsabilidades implique acompañarse de controles que aseguren resultados.

El sólo hecho de delegar no es suficiente para asegurar una buena descentralización: habrá que indicar las tareas, el grado de autoridad que se recibe y su responsabilidad.

1.1.2.2.5 COMITÉS.

Un comité es un grupo de personas a quienes se les asigna un asunto específico. Son una de las estructuras de organización más frecuentes, pero a la vez más controvertidas.

Cuando los comités se conducen convenientemente y se utilizan con objetivos adecuados pueden obtenerse grandes ventajas: motivación en la participación, eficiencia en la resolución de problemas, obtención de juicios grupales, etc.

Los comités tienen gran variedad de asignación de autoridad. Existen con funciones de administración y sin ellas; algunos tienen capacidad de tomar decisiones y otros no; algunos pueden hacer recomendaciones a los administradores, quienes pueden o no aceptarlas; otros sólo se forman para recibir información sin hacer recomendaciones ni tomar decisiones.

Cuando se crean como parte de la estructura con obligaciones y autoridad son comités formales y cuando se crean sólo con el propósito de generar alguna reflexión o decisión grupal se habla de comités informales.

1.1.3 INTEGRACIÓN.

En la etapa de integración inicia el aspecto dinámico de la administración; pasamos de la teoría a la práctica. Es decir, inicia el proceso de adaptación de lo que debe ser con lo que realmente existe.

Por la importancia del elemento humano la mayoría de los estudios de esta etapa se enfocan principalmente a la integración de personas.

La importancia de la etapa de Integración radica precisamente en que es el paso de la teoría a la práctica y de ella dependen gran parte la eficiencia prevista y planeada además de que es ésta, una función permanente que se tendrá que ir realizando a lo largo de la vida de la organización.

1.1.3.1 INTEGRACIÓN DE PERSONAS.

Las personas que tengan que desempeñar cualquier función, deben en todos los casos buscarse bajo los criterios mínimos necesarios para desempeñarla adecuadamente. Es decir, que como lo dice el conocido axioma : *el hombre adecuado para el puesto adecuado.*

Este proceso de adaptación de los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres, se ha convertido en un problema básico de la empresa moderna, pues así como se pueden colocar a las personas con capacidad o cualidades superiores a las requeridas por un puesto, también se puede suponer que una persona es capaz y al desempeñar sus funciones resulta lo contrario.

1.1.3.2 PROCESO DE INTEGRACIÓN.

El proceso de Integración como nos lo plantea Hampton⁸, permite que las personas en algún momento extrañas a la empresa se conviertan en miembros debidamente articulados en su jerarquía por medio de los siguientes pasos:

1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El primer paso es pronosticar las necesidades de empleados por parte de la compañía, el segundo paso será localizar la oferta por medio de fuentes ya sea internas o externas, es decir, personas ajenas a la organización o personas que pertenecen a la nómina y que podrían ser transferidas o ascendidas.

2. RECLUTAMIENTO. Tiene por objetivo hacer de las personas candidatas a ocupar un puesto en la empresa.

3. SELECCIÓN. Su objetivo es escoger entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, desechando a los candidatos inadecuados hasta elegir al apropiado.

⁸ HAMPTON, DAVID. Trad. Marco A. Malfavón. Administración. Ed. McGraw-Hill. 3a. edición. Pág. 605-626

4. INTRODUCCIÓN. Tiene como fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte en la forma más rápida y adecuada.

5. DESARROLLO. Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. En todas las organizaciones es necesario valorar el desempeño del empleado. En las organizaciones pequeñas, suele ser informal y en las grandes, se lleva a cabo un procedimiento formal sistemático a todos los niveles. Su objetivo es cumplir con la función de *juicio*, que se refiere a la toma de decisiones sobre la asignación de incrementos salariales y promociones y con la función de desarrollo, que designa el hecho de ayudarles a mejorar su productividad y adquirir nuevas competencias o destrezas.

1.1.4 DIRECCIÓN.

La dirección es la parte central de la administración en la cual se logran los objetivos planeados mediante el proceso de influir en las personas de tal manera que realicen las metas establecidas y en base a la toma de decisiones.

Se habla de que la dirección tiene dos tareas básicas:

Decisión. Capacidad de decidir de acuerdo a la autoridad.

Mando. Servicio a los subordinados. Explotar la potencialidad de los subordinados.

Estos dos elementos de la dirección siguen siendo una tarea exclusiva de la capacidad personal del director y no un asunto que pueda solucionarse con técnicas.

1.1.4.1 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

A) Coordinación de intereses.

No debemos suponer que las metas de los subordinados son las mismas a las de los superiores y de la misma empresa, queriendo decir con esto, que una de las funciones del administrador en este proceso, será armonizar las necesidades de las personas implicadas con las demandas de la empresa.

B) Impersonalidad del mando.

La autoridad en una empresa debe ejercerse no como resultado de la voluntad del que manda sino como producto de una necesidad de todo organismo.

C) Vía jerárquica.

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón, ni en forma constante.

D) Resolución de conflictos.

Los conflictos que aparezcan, deben ser resueltos lo más pronto posible de tal modo, que aunque la solución no siempre satisfaga a todas las partes, produzca menor disgusto.

E) Aprovechamiento del conflicto.

El conflicto tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que favorezcan a ambas partes.

1.1.4.2 COMUNICACIÓN.

Proceso de transmisión de información de un emisor a un receptor a través de un canal específico para obtener una respuesta.

Su importancia radica en que las personas, por medio de ella conoce los objetivos, las políticas, estrategias y las normas, por tanto es un medio por el cual se puede lograr el compromiso.

Debe existir una responsabilidad de parte del emisor de formular el mensaje de manera comprensible para el receptor y cerciorarse de que haya sido recibido y comprendido.

Para tener efectividad, los administradores deben tener la información necesaria, haciendo hincapié, en el hecho de que no debe haber ni la falta de información, ni el exceso de ésta.

En las organizaciones, la información fluye en diversas direcciones:

Vertical descendente: La comunicación fluye de personas que ocupan niveles superiores, hacia aquéllos que ocupan niveles inferiores en la jerarquía de la organización.

Vertical ascendente: La comunicación fluye de subordinados a superiores, continuando el ascenso por la jerarquía de la organización.

Horizontal: La comunicación fluye entre personas que ocupan niveles similares o equivalentes.

Diagonal: Las personas implicadas tienen diferentes niveles, que no tienen relación directa ni dependencia entre ellas.

Se han mencionado estos tipos de comunicación entendiendo que éstos se pueden presentar en forma oral o escrita.

Mientras mayor sea la integridad y consistencia del mensaje, mayor será la aceptación de éste facilitando así la realización de las tareas.

1.1.4.3 MOTIVACIÓN.

La labor del administrador al motivar a sus subordinados, es la de utilizar factores que den energía, activen o muevan la conducta de la persona a realizar las acciones necesarias para obtener un fin determinado.

La fuerza que se busca mover, se encuentra dentro de cada individuo, la cual comúnmente conocemos como voluntad.

Es posible pensar que las personas buscan colaborar en una empresa, para poder satisfacer las necesidades que solas no podrían, por lo tanto debe considerarse a cada persona como un contribuyente potencial, al cual sólo debe ubicársele en el orden de su disposición.

A los "factores", que inducen conductas en una persona se les llama motivadores y pueden ser : un mayor salario, prestigio, reconocimiento, "status", etc.

Un elemento esencial en la motivación , es el estudio de las diversas teorías sobre la motivación, entre las cuales podemos mencionar:

Teoría de la Jerarquía de las necesidades de A. Maslow:

Considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que inicia desde las necesidades inferiores y van en orden ascendente hasta las superiores, afirmando que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecha deja de ser motivación. Las necesidades de las que hablamos son las siguientes:

- Fisiológicas.
- Seguridad.
- Aceptación y pertenencia.
- Autoestima y reconocimiento.
- Autorrealización.

Enfoque Motivador - Higiene de Herzberg:

Ésta es una teoría dual de la motivación, pues establece que los motivos pueden ser de dos tipos:

A) Al primer grupo se le denominó como factores de mantenimiento o de higiene, los cuales se refieren a que su presencia, no motiva a las personas, pero deben estar presentes para evitar que se produzca la insatisfacción, y son : sueldo, condiciones de trabajo, seguridad en el puesto, política de la empresa, etc.

B) Al segundo grupo se le llamó factores de contenido, que son los que realmente tienen el potencial de producir el sentimiento de satisfacción, y son : "status", progreso, reconocimiento, logro, trabajo desafiante, etc.

1.1.4.4 LIDERAZGO.

El tema de liderazgo es apasionante por la naturaleza misma de éste. Es un hecho que no existe una definición de liderazgo que tenga aceptación unánime. Muchos estudios y autores, emiten y discuten cosas distintas que tienen un mismo nombre: *liderazgo*.

El autor Craig R. Hickman⁹, nos habla del liderazgo como una herramienta que combinada con un ambiente gerencial, permite que las empresas excepcionales logren su grandeza al enfocar sus estrategias, unificar sus culturas, al alinear sus estrategias y culturas para explotar el cambio, y facultando a su gente para tener efectividad y resultados perdurables. Cuando tienen éxito estas cosas se benefician de los clientes satisfechos, de los empleados complacidos, equipos gerenciales capaces, inversionistas recompensados, comunidades contentas y resultados excepcionales en la base trabajadora. Para

⁹ HICKMAN, CRAIG R.. Mente de gerente alma de líder. Trad. Alcyone S.A. de C.V. Ed. Lasser Press Mexicana S.A. de C.V. Pág. 296

que muchas organizaciones puedan desarrollar un enfoque estratégico, una unidad cultural, una adaptación dinámica al cambio, máxima efectividad individual y resultados espectaculares durante un breve período de tiempo, se necesita un ambiente habilitado en lo gerencial y en el liderazgo para perpetuar estas capacidades en el futuro.

Independientemente de la teoría o modelo de cualquier autor acerca del liderazgo, la esencia o común denominador de todos los estudios, es el **seguimiento**, la disposición de las personas para seguir a quienes consideran que les proporcionarán, los medios para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

El resultado del trabajo del líder, es obtener que las personas además de trabajar con disposición, lo hagan con afán y confianza.

Los líderes no se sirven de su gente, sino actúan sirviendo para ayudar a su gente a lograr sus objetivos, aplicando al máximo sus capacidades.

El líder, es una persona que posee habilidades en el arte de dirigir. Esta habilidad está compuesta al menos de los siguientes elementos: la autoridad (poder ser líder), habilidad de comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en momentos y situaciones diferentes, la habilidad de actuar de tal forma que propicie un clima que responda a las motivaciones y el estilo propio del líder.

1.1.4.5 MANEJO DE CONFLICTOS.

El conflicto inicia cuando alguna de las partes implicadas, reconoce que la otra ha frustrado alguno de sus intereses.

La naturaleza del conflicto está en la diferencia de objetivos y personalidades de los integrantes de un grupo.

El conflicto puede tener efectos positivos o negativos, según la forma en que se maneje.

Existen por lo menos tres formas definidas de resolver los conflictos :

A) Dominio

Se ejerce por el poder, que alguna de las partes posee. Tiene la ventaja de resolver el conflicto con prontitud.

B) Compromiso.

Cuando cada una de las partes resuelve al ceder, a sus propios intereses, para dar por terminado el conflicto. Tiene la desventaja de no satisfacer por completo a ambas partes.

C) Integración o coordinación.

Requiere encontrar una solución que satisfaga, por completo los intereses de ambas partes.

El manejo eficaz de los conflictos, implica un intercambio objetivo de información verídica, una redefinición de las cuestiones y además exige confianza.

1.1.5 CONTROL.

El control es la etapa que cierra el ciclo del proceso de Administración, y consiste en la medición de los resultados en relación con los esperados, con el objetivo de corregir para asegurar el correcto cumplimiento de los objetivos y planes establecidos.

El control implica, comparar lo obtenido con lo esperado. Cuando esta comparación se realiza sólo al final del período establecido, se le denomina control sobre resultados.

Actualmente se habla de *retroalimentación* de la información, que resulta del control mismo y que es utilizada para que la acción correctiva se inicie en forma automática, sin tener que esperar a que se produzcan íntegramente los resultados, para poner en práctica dicha acción correctiva.

La importancia del control radica, en que los controles son a la vez medios de previsión y que además se presentan en todas las demás etapas del proceso administrativo.

1.1.5.1 EL PROCESO DE CONTROL Y SUS PRINCIPIOS.

El proceso de control, independientemente de qué controle o en qué área se encuentre, implica las siguientes etapas:

A) Establecimiento de estándares.

Independientemente del establecimiento de planes, que sirven de referencia para el diseño de los controles, se deben establecer estándares, que por definición son criterios de desempeño, que proporcionan al administrador indicadores del funcionamiento de las actividades, sin necesidad de observar todo el proceso de planeación. Los estándares pueden ser de muchos tipos, que entre los más comunes son las metas u objetivos verificables en términos cuantitativos o cualitativos.

B) Medición del desempeño.

Consiste en medir o evaluar el desempeño en comparación con los estándares. Lo ideal será basarse en una observación hacia adelante para detectar las desviaciones antes de que ocurran .

C) Corrección a las desviaciones.

La corrección a las desviaciones, se hace necesaria para poder cerrar el proceso de control. Generalmente se piensa que habrá que corregir desviaciones negativas, sin embargo también se presenta el caso de corregir positivamente, es decir, que el desempeño sea superior al estándar establecido.

El proceso de control cuenta con los siguientes principios:

A) Carácter administrativo de control.

Habrà que distinguir entre operaciones de control y funciones de control.

Las operaciones de control son de carácter técnico, son un auxiliar de las funciones que convencen y no imponen los medios de control, se efectúan como "staff", las funciones de control son de carácter administrativo y responden al principio de delegación: cuanta mayor delegación, mayor control. El control como función sólo corresponde al administrador.

B) Estándares.

El control no puede ser posible si no se establece previamente una base de comparación precisa y cuantitativa.

C) Carácter medial.

El uso de control se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

D) Principio de excepción.

El control resulta más efectivo cuando dirige la atención a las desviaciones más que a los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

1.1.5.2 MEDIOS DE CONTROL.

Los medios o técnicas de control, son a su vez técnicas de planeación que ayudan a los administradores a realizar la tarea de control con más facilidad.

Algunas técnicas se han vuelto tradicionales, en el sentido de que han sido utilizadas durante mucho tiempo y con gran éxito en la administración, como es el caso del presupuesto, que inclusive se ha considerado como el principal medio para lograr el control.

Sin embargo existen otras nuevas técnicas que se apoyan en modelos matemáticos, que simulan problemas con variables y relaciones y que generan modelos que ayudan a los administradores a guiarse en la planeación y utilizar el mismo modelo, para propósitos de control.

1.1.5.3 LA INFORMACIÓN Y EL CONTROL.

El creciente y constante uso de tecnología, ha permitido un enorme desarrollo de los sistemas de información. Muchos de los datos de entrada que se les da a los equipos, tienen muy diversos usos que a través de reportes son utilizados por las diferentes áreas de una empresa, es decir, tienen usos finales múltiples.

Como consecuencia del uso múltiple de los datos y de la necesidad de depuración y procesamiento de datos, los especialistas en sistemas y los administradores, deben considerar este proceso y el flujo de información, como sistema completo.

Para que un sistema de información sea exitoso, el administrador deberá adoptar controles según las necesidades, es decir, decidir qué es lo que necesita para lograr una administración y control efectivo.

Actualmente están disponibles en el mercado una gran variedad de sistemas, que permiten la recopilación veloz y sistemática de datos referentes a una operación, y que los mantienen disponibles para reportar cualquier dato en cualquier momento. Esto permite una planeación y un control efectivos.

El hecho de que un administrador cuente con un efectivo sistema de información y además lo someta a análisis, le permitirá además de tomar decisiones acertadas y colocarse en una ventaja competitiva, llevar a cabo con éxito el proceso de control.

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA FAMILIAR

Al hablar de Empresa Familiar, no podemos ignorar la figura histórica que posee, por la sociedad, que a través del tiempo ha hecho girar toda actividad comercial alrededor de la familia.

La Empresa Familiar encuentra su validez, al reflejar la libertad que tiene el ser humano, libertad que está ligada a la existencia de la familia y a la iniciativa personal de emprender. La familia emprende en grupo diferentes actividades, entre ellas, la que en este trabajo nos ocupa, la Empresa Familiar. Sin importar la dimensión de la Empresa Familiar, ésta nunca dejará de ser importante por la razón de que la familia decide realizar **en grupo** una actividad primordial en el desarrollo económico y humano: el trabajo.

2.1 EMPRESA Y FAMILIA

El factor que convierte en especial a la Empresa Familiar, es que las relaciones que unen a sus miembros, no son relaciones sólo laborales como en cualquier otra organización, sino que los unen lazos familiares, con consecuencias sociales y económicas en la actividad empresarial.

Si lo anterior hace interesante el tema, cuando llega a nuestras manos información estadística sobre este sector, quedamos realmente sorprendidos al observar, que un gran porcentaje de las micro, pequeñas y medianas empresas están en el rango de Empresa Familiar.

El desarrollo económico de cualquier país, no puede realizarse independientemente del desarrollo de un grupo significativo generador de riqueza. Además, los esfuerzos eficaces orientados a resolución de problemas directivos, pueden repercutir en la salud socioeconómica del medio.

2.1.1 LA EMPRESA.

Sin temor a equivocarnos podemos afirmar que en los últimos años, las empresas y nuestra forma de definir las han evolucionado considerablemente. La empresa moderna es un producto de la Revolución Industrial, época en la que la principal, si es que no la única función, era la de producir utilidades. Después de la Primera Guerra Mundial, gradualmente emergió el nuevo concepto de la empresa considerándola como un organismo; sus principales propósitos, como los de cualquier organismo, eran la supervivencia y el crecimiento. Cuando se difundió la automatización, aumentó significativamente la capacitación para contribuir a la especialización de los trabajadores, por lo tanto las aspiraciones personales de cada uno de ellos eran de innovación y movilidad, antítesis de la era maquina.

Por lo tanto, el concepto de empresa como organismo perdió fuerza y un nuevo concepto empezó a emerger: la empresa como organización.

“Una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr un propósito. Toda organización tiene tres partes básicas: personas, tareas y administración.”¹⁰

“La empresa es una unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad”.¹¹

Como podemos darnos cuenta, la Empresa resulta ser un conjunto sistemático que está formado por seres humanos, recursos materiales y la administración, los cuales se interrelacionan para lograr un objetivo.

¹⁰HAMPTON, DAVID. Trad. Marco A. Malfavón M. Administración. Ed. Mc Graw-Hill. 3a. edición. Pag. 8

¹¹GUZMÁN VALDIVIA, ISAAC. Humanismo trascendental y desarrollo. Ed. Limusa. 1a. edición. Pág. 95

La Empresa, además de aquellos objetivos individuales que pueda tener, deberá aplicar los cuatro objetivos esenciales de toda organización, según el estudio que el autor Rodolfo Luthe¹² hace en su libro *la Empresa Humana*:

SERVICIO. El objetivo primordial de la empresa deberá ser el servicio a la sociedad, que consiste en producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades que la sociedad requiera. El éxito de una empresa puede radicar en la capacidad que se tenga para diagnosticar las necesidades y actuar para satisfacerlas.

REALIZACIÓN PERSONAL. Se refiere a que la persona que presta el servicio debe sentirse satisfecha al realizarlo, pues sólo así podrá ofrecer un mejor trabajo.

PERMANENCIA. Se dice que la empresa busca permanencia, lo cual no sucede con un negocio. La Empresa debe contar con visión a largo plazo. El servicio ya la realización personal de aquéllos que forman parte de la Empresa, son necesarios para que ésta pueda tener permanencia.

GENERACIÓN DE RIQUEZA. Se refiere a la generación de riqueza económica que permite a la Empresa permanecer dando servicio, y tener los medios para facilitar la realización de las personas que forman parte de la misma.

¹²LUTHE RODOLFO. La Empresa Humana. Ed. Noriega Limusa. 1a. edición. Pág. 41-71

Regresando a la cuestión del objetivo de una empresa conceptualizada como una organización, será no servir a un sólo grupo excluyendo a los demás, sino servir a todos ellos aumentando su capacidad para alcanzar sus objetivos más eficaz y eficientemente.

Se quisiera concluir diciendo que sobre todas las teorías e ideologías, sólo un criterio vale para juzgar a la Empresa y a su equipo directivo: el del resultado.

2.1.2 LA FAMILIA.

"La familia constituye la unidad básica, estable y última de todo componente social: es el núcleo vital fundamental de toda sociedad"¹³

Los miembros de una familia, como sistema social básico, están relacionados por vínculo humanos como son consaguinidad, convivencia, amor, sentimientos, formas de pensar, valores; además incluyen los parentescos colaterales y las diversas generaciones de ascendientes y descendientes.

Entre las funciones básicas de cualquier grupo familiar podemos encontrar: el engendrar, formar, madurar, y desarrollar al ser humano.

Independientemente de ser la familia la unidad o sistema social básico, su trascendencia radica en que la persona nace, establece sus primeros contactos fisiológicos y afectivos y de ella depende su seguridad en el transcurso de su vida. Así pues el rendimiento, la satisfacción y el desarrollo personal son consecuencia de la vida de familia.

¹³LLANO C. CARLOS. Análisis de la Acción Directiva, Ed. Limusa. 1a. Ed. Pág. 244

El origen de las actividades comerciales e industriales se inclina más al sistema familiar, que a cualquier otra organización social. Con el paso del tiempo la empresa como organismo se ha desprendido, como célula social autónoma de la familia , sin embargo la familia no ha sufrido cambio en su esencia.

2.1.3 CLASIFICACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Ahora bien, al realizar este trabajo de investigación, decidimos centrar nuestro interés, específicamente en la pequeña empresa, aunque gran parte de su contenido encuentra eficaz aplicación en un número importante de micro y medianas empresas. Por lo cual para mayor referencia del lector, se optó por utilizar la clasificación que de acuerdo al decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, de fecha 30 de marzo de 1999, indica que las empresas se clasifican únicamente por el número de empleados y no por el total de sus ingresos anuales y es de la siguiente forma:¹⁴

Categoría	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 a 30	0 a 5	0 a 20
Pequeña Empresa	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana Empresa	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Gran Empresa	501 en (1)	101 en (1)	101 a (1)
(1) = adelante			

¹⁴<http://www.se.gob.mx> omuniz@economia.gob.mx

2.2 NATURALEZA DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Una empresa familiar puede tener una diversidad enorme de motivos para crearse, pero en esencia, nace cuando la cabeza de la familia busca de alguna forma crear una fuente de trabajo que involucre a uno o más miembros de la familia, con el objetivo de generar recursos y una actividad productiva que les proporcione seguridad económica y social.

2.2.1 LA NECESIDAD DE INICIAR UNA EMPRESA.

Económicamente no es necesario que la empresa y la familia estén unidas, ni que tengan ninguna relación, ni que una derive de otra. Si no hay razón, pues, de necesidad, deberá haber una razón de conveniencia, para no caer en calificar a la empresa familiar como un vano producto del capricho o un mero fruto de sentimiento.¹⁵

Existen *razones en función a la familia*, como proteger a ésta, asegurar y proteger su patrimonio para su futuro, distribuir los beneficios en la familia, deseo natural de que ésta sea dueña, etc.; *razones en función a la empresa*, como contar con un equipo familiar que se puede formar y dirigir mejor, hay más confianza, comunicación y control, hay posibilidades de mayor entrega, puede haber más unidad en las decisiones, mejores posibilidades de autofinanciamiento, etc.; y *razones personales*, como deseo de independiencia económica y en el trabajo, más autorealización, espíritu dominante del padre de familia, deseo de prolongar la obra personal, etc. que justifican la existencia de las Empresas Familiares.

¹⁵LLANO CIFUENTES, CARLOS. Análisis de la acción directiva. Ed. Limusa . 1a. Ed. Pág. 253

2.2.2 QUIÉNES FORMAN PARTE DE LA EMPRESA.

FUNDADORES.

El Dr. Peter Davis de la Escuela de Negocios de Wharton define claramente la distinción entre empresario y fundador: " Aunque todos los fundadores de una empresa familiar son empresarios, no todos los empresarios se convierten en fundadores. Los fundadores son comúnmente gente intuitiva y emocional. Ellos obviamente tienen la dirección y la ambición de crear un gran negocio, pero además tienen el sentimiento sobre el lugar y un amor sobre lo que ellos crearon que les lleva a querer perpetuar su obra por generaciones."¹⁶

Además identifica tres tipos de fundadores que les llama: propietarios, conductores y técnicos.¹⁷ Sus personalidades dan forma al desarrollo de la empresa familiar y en muchas ocasiones su influencia perdura hasta después de su muerte. A continuación mencionamos las características de cada uno de los tres tipos de fundadores.

PROPIETARIOS.

- * La propiedad es la llave.
- * "Yo soy la empresa, la empresa soy yo".
- * La empresa nunca debe institucionalizarse.
- * Los hijos deben ser controlados y se convierten ya sea en elementos pasivos o elementos rebeldes.

¹⁶DAVIS, PETER. Three types of founder-and their dark sides. Simon Perry Editors.London.1991. Pág. 58

¹⁷Ibidem

CONDUCTORES.

- * El control es la llave.
- * Hay que centralizar la mayor parte de las decisiones, pero siendo bueno al delegar.
- * Hay que encausar y orquestar el involucramiento de los hijos.
- * Orgullosos de la familia y de la empresa familiar.
- * Evita decisiones que puedan amenazar el rol paterno, especialmente sobre la sucesión.

TÉCNICOS.

- * Crean la empresa basándose en habilidades creativas o técnicas.
- * Aborrecen detalles directivos.
- * Delegan la administración como clave en direcciones no-familiares.
- * Los hijos son algunas veces alentados a participar, y algunas no.
- * Existe conflicto entre los hijos y directores no-familiares.
- * Encuentran dificultad para dejar ir a sus hijos y para transmitirles sus habilidades.

La mayor parte de los fundadores de empresas familiares caen en alguna de estas tres categorías, aunque hay quienes tienen características de dos o de los tres estilos.

DUEÑOS.

Comúnmente, mientras cuenta con la capacidad en asuntos de negocios, no tiene un entrenamiento directivo formal. Como líder de la empresa y patriarca de la familia, el dueño debe de equilibrar conflictos como la preservación de la empresa junto con la armonía y seguridad financiera de la familia.

La mayoría de los dueños de empresas familiares tienen en común que son personas muchas veces difíciles, muy individualistas y con la convicción de que ellos son los únicos que están bien. Muy poco teóricos pero altamente orientados a tomar decisiones. Frecuentemente carismáticos, tienden a ser creativos e innovadores. Tienen alta capacidad para estar en constante actividad. Por otra parte el dueño tiende a ser autocrítico, con la necesidad de ser ayudado en el control de la empresa y de la familia. En la primera desalienta el desarrollo de los buenos subordinados, lo cual mientras la empresa es pequeña no representa problema alguno; sin embargo, al crecer esta situación pone en riesgo a la empresa. Si el dueño piensa mantener la empresa en familia, es importante entrenar y capacitar sucesores en la siguiente generación.¹⁸

¹⁸BENSON, BENJAMIN. Your family bussiness. One Irwin. Homewood. Pág. 4

ESPOSA DEL DUEÑO.

El rol de la esposa es vital para que su marido logre los objetivos fijados. La Empresa tiene la tendencia de invadir la vida cotidiana del hogar y deberá tener la capacidad de actuar como intermediario en las relaciones familia-empresa para evitar conflictos que afecten la unidad familiar. De forma sutil y astuta están siempre detrás de la escena empresarial, jugando el papel de consejeras del esposo a través del campo sentimental ayudadas de su percepción femenina.

Otro punto de gran importancia, es el rol que juega la madre en encauzar a los hijos a querer y respetar a su padre, además de motivarlos a que sigan sus pasos, si ellos así lo desean. La esposa dedicada al hogar, a los hijos en especial es la persona que más influye en éstos. Si en la educación de los hijos forma parte el conocimiento, interés y posible inclusión de éstos en el negocio familiar, la madre debe ser el elemento clave.¹⁹

¹⁹GRABINSKY, SALO. La Empresa Familiar. Ed. Del Verbo Empreder. Pág. 60

LA PAREJA.

En los últimos años escuchamos con mayor frecuencia de empresas familiares manejadas por matrimonios. Pero esta situación nos lleva a preguntar cómo es esa relación dentro y fuera del negocio. Sin duda es una situación por naturaleza difícil, pero que bien encaminada puede llevarlos a nuevas metas, crecimiento mutuo y mayor comprensión.

Sharon Nelton, autora de diversas obras en relación a conflictos conyugales, propone diversos aspectos que deben tomarse en cuenta para un buen desarrollo tanto de la empresa como de la familia: el matrimonio y los hijos son primero, los conyuges deben tener un enorme respeto entre ellos, debe existir un alto grado de comunicación, sus talentos y aptitudes son complementarios, definir sus responsabilidades individuales cuidadosamente, competir en el mundo exterior, no entre ellos.²⁰

HIJOS - HIJAS.

Las relaciones más comunes son entre padres e hijos. Cuando la relación es buena, es más fácil obtener buenos resultados, sin embargo, si la relación no es buena, la rivalidad entre padre e hijo puede terminar en un infierno tanto para la empresa como para la familia.

En cuanto a la situación de las hijas, cada vez más frecuentemente nos encontramos que hay más candidatas mujeres a la sucesión que varones, por sus características personales o bien en aquellos casos en los que no hay hijos varones, o que las mujeres son las mayores de la casa.

²⁰NELTON, SHARON. In love and in business. John Willey and sons.London. 1992. Pág.127

El trato que se le ha dado profesionalmente a la mujer, ha sido justificado por el argumento de la falta de compromiso de ellas para el largo plazo. Esto pasa muy seguido por la cabeza del padre, que ve más que dejarle a su hija el negocio, el que esté poniendo a su yerno en una situación ventajosa. No sería válido tipificar la imagen femenina como una desventaja ante la empresa, ya que existen mujeres excepcionales que han hecho de la empresa y de la familia organizaciones de éxito, respeto y armonía.

FAMILIARES POLÍTICOS.

Casarse con alguien cuyos padres son dueños de una empresa tiene claros beneficios, pero también sin duda serias dificultades potenciales. En el mejor de los casos la familia puede ser acogedora, unida, abierta a las oportunidades de desarrollo de los yernos o nueras. Sin embargo, algunos de los problemas, que se pueden presentar para los parientes políticos y para la empresa misma son: sentirse ajenos a los problemas, acuerdos o decisiones que se lleven a cabo en el seno familiar, sentirse abrumados por la presión familiar, ser tratados con desconfianza, etc.

En la medida en que el yerno o la nuera intervengan menos en los asuntos empresariales de la familia, podrán ahorrarse serios problemas.

2.1.3 CICLO DE VIDA.

El ciclo de vida de la empresa familiar como el de cualquier organismo, se caracteriza por contar con las etapas de nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y liquidación o fusión.

Etapa 1. Nacimiento. Se caracteriza por ser un período difícil y de mayor sacrificio para el fundador y los miembros de la familia. En esta etapa los recursos económicos familiares se canalizan a la empresa.

Etapa 2. Crecimiento. Inicia cuando la empresa incrementa su volumen de operaciones. Se requiere mayor participación de los miembros de la familia para ocupar los puestos claves que se van creando. En esta etapa es importante que el fundador no pierda de vista la separación que debe haber entre los intereses familiares y los de la empresa, para asegurar el desarrollo a largo plazo.

Etapa 3. Madurez. La empresa alcanza su madurez cuando ha llegado a ocupar una posición estable en el mercado. Es de vital importancia la delegación de autoridad a los miembros de la familia, que ocupen lugares importantes en la empresa y en su caso a los funcionarios extrafamiliares. Es en esta etapa o al final de la etapa de crecimiento, cuando debe llevarse a cabo el proceso de profesionalización, debido al aumento en el grado de dispersión de la autoridad y distribución del poder.

Etapa 4. Declinación. Ocurre cuando la empresa familiar no puede superar contradicciones internas, que se agravan al no tomar en cuenta la división de intereses familiares y de la empresa. Se puede acentuar más si en medio de esa crisis muere el fundador, ya que se podría presentar una avalancha de falta de liderazgo.

Etapa 5. Liquidación o fusión. Se da cuando la situación es irremediable, la empresa ha sido afectada por la situación interna, existe cada vez más desgaste entre los miembros de la familia y se ha tomado la decisión ya sea de cerrar, vender o dividir la empresa entre los familiares que tengan alguna participación en ella.

En relación a los protagonistas de cada una de las etapas, nadie ha podido establecer, quiénes se encuentran en cada etapa y cuánto tiempo permanecen ahí. Sin embargo Vandersi²¹ desarrolla una teoría en la que establece según su experiencia qué generaciones participan en cada etapa:

La primera generación, es quien conduce la primeras dos etapas y parte de la tercera; la segunda generación, se inicia en la segunda etapa y conduce a la tercera, entrando a veces, en el período correspondiente a la cuarta; mientras que la tercera generación aparece generalmente en la tercera etapa y junto con la segunda generación, juegan el papel decisivo en la determinación de la suerte de la empresa. Este planteamiento es sin duda una tendencia. Prolongar la segunda y tercera etapas es posible echando mano de la profesionalización, que en este trabajo propongo, así como pensar en la sucesión.

²¹VANDERSI, CARLOS . ¿Podrá sobrevivir la empresa familiar? Univ. Buenos Aires, Arg.1985.Pág. 48

2.3 FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Cuando pensamos en las **fuerzas o ventajas** de la empresa familiar, es inevitable partir de que su establecimiento está ligado a un profundo sentimiento de pertenencia. De este hecho, aunque intangible, se derivan los elementos que forman parte de su fuerza competitiva.

La empresa familiar comparte al menos dos ventajas de origen: un equipo fundamentalmente coordinado, y un natural espíritu de dedicación; además de las siguientes:

- * **Compromiso.** Generalmente las personas que empiezan una empresa se vuelcan sobre ella, se apasionan; el negocio es su vida. Esto se traduce a una honda dedicación y compromiso que se contagia a los demás miembros de la familia en la búsqueda del éxito. Sería muy difícil que se diera esta situación, si en lugar de trabajar en su propia empresa laboraran sólo como empleados en otra. Ese entusiasmo algunas veces se contagia a los demás empleados, quienes normalmente se sienten parte de un equipo que busca propósito común.

- * **Conocimiento.** Cuando los hijos participan en la vida de la empresa, crecen aprendiendo el negocio, se contagian de entusiasmo de sus padres y como consecuencia, al tener que encargarse de él, cuentan ya con un amplio conocimiento del producto, mercado, competencia y de sus fuerzas y debilidades.

* **Formación de una cultura familiar.** Las decisiones se toman en base a parámetros, que se basan en los valores y sentimientos familiares, que la práctica va implantando como reglas. Los empleados saben qué es lo importante y qué es lo accesorio, hay costumbres que se viven generación tras generación (cumpleaños del dueño, doce de diciembre, el día de las madres, etc.), y existe la aceptación de la autoridad. Sin embargo esta situación puede llevar a la rigidez como en el caso de "esto se tiene que hacer así porque siempre así se ha hecho". Por tanto, sólo el buen manejo de esta ventaja podrá darle mayor fuerza a la empresa.

* **Comunicación.** En la empresa familiar suele haber mayor comunicación directa con aquellas personas que toman decisiones, debido al ambiente de camaradería que generalmente existe entre los miembros de la familia.

* **Autoridad.** La capacidad que posee el fundador es reconocida y respetada por todos, inclusive por las siguientes generaciones.

* **Unión familiar.** Los lazos de unión familiar se fortalecen con el trabajo en equipo. Las familias inmigrantes de las que surgen tantas empresas familiares, son la expresión de la unidad familiar, exigida para su permanencia en un país extraño²², o inclusive dentro de su mismo país de origen.

²²LLANO C., CARLOS. Análisis de la acción directiva. Ed. Limusa. 1a Ed. Pág. 258

* **Estabilidad monetaria.** El patrimonio familiar, responde ante crisis, que se presenten en la empresa y sirve como aval para el otorgamiento de créditos, al saber por las instituciones financieras que están en posibilidad de responder por "lo suyo" y que no lo dejarán perder.

* **Visión a largo plazo.** Aunque la tendencia en nuestro país ha disminuido sobre la visión a largo plazo en el ámbito económico y político, la empresa familiar nunca ha perdido esta visión, pues el fundador busca la continuidad para darle una seguridad a su familia a través de las generaciones. Es importante tomar en cuenta, que si no se ponen por escrito los elementos que garanticen esta continuidad, se corre el riesgo de perder el control y terminar con la empresa. La profesionalización, disminuye este riesgo.

Una vez mencionadas algunas de las fuerzas o ventajas, pasaremos a mencionar sus **debilidades o desventajas**, que podríamos resumir en la confusión que se da al mezclar desordenadamente los intereses familiares con los de la empresa. Básicamente se resumen en dos:

* **Confusión entre las funciones de la familia y las de la empresa.** Esta situación es mejor conocida como *paternalismo*, y se presenta cuando el más capaz ayuda al menos capaz, pero no con carácter transitorio, sino con un carácter de suplencia y peor aún cuando el fundador desea ser padre no sólo de la familia, sino también en la actividad gerencial. El paternalismo se detecta cuando el padre - director desea imponer a los demás el modo de ser felices. Este ambiente de protección en la empresa, opaca en sí la creatividad y la iniciativa e inclusive sofoca el afán de superación de los colaboradores.²³

²³LLANO C., CARLOS. Análisis de la acción directiva. Ed. Limusa. 1a. Ed. Pág. 247

* **Minimización del flujo trabajo-salario.** Esta situación se presenta cuando se paga al familiar con un salario simbólico, aduciendo que al fin y al cabo, la empresa es suya; o bien, por el contrario se le asigna un salario desproporcionado, precisamente porque es familiar. En ambos casos el intercambio trabajo-salario pierde valor económico verdadero. Esta confusión se vuelve todavía más grave cuando se confunde a su vez, con el flujo beneficio-inversión, que consiste en pagar por concepto de salario, lo que en rigor es un beneficio de la inversión, o remunerar como beneficio, lo que debe ser un salario por concepto derivado del trabajo. En general cuando se dirige, y se cobra por dirigir, por razón de ser propietario- no por razón de ser buen director- se ha caído en la trampa más profunda de la empresa familiar.

Aunque las anteriores desventajas son las más frecuentes e importantes podemos mencionar entre otras el nepotismo (favorecer a los familiares en vez de elegir a lo que sería objetivamente la mejor elección para la empresa), no se permite la participación externa (el fundador pocas veces admite una actitud abierta al exterior, piensa que sólo sus acciones y decisiones están bien), falta de liderazgo (se presenta cuando existen más de dos personas a la cabeza de la empresa y ambas tienen por su poder influencia sobre los demás, o bien llega a morir el fundador y no se ha dado una buena sucesión).

CAPÍTULO 3

PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 IMPORTANCIA DE LA ACCIÓN DIRECTIVA.

Por acción directiva se entiende la labor que desarrolla un directivo para conseguir la efectiva materialización del objetivo que se le ha asignado en función del reparto del Sistema de Objetivos y Políticas entre los directivos de la empresa.²⁴ La acción directiva en la Empresa Familiar, al llegar a su etapa de madurez, ya no sólo requiere de la experiencia que su fundador pudiera tener en el negocio, sino del actual diagnóstico de los hechos. El hombre experimentado es más capaz para la acción porque por su capacidad de diagnóstico, tiene una mayor habilidad penetrativa, pero lo anterior no lo priva de la necesidad de actualizarse en conocimientos directivos y de llevar a cabo su aplicación.

3.1.1 PLANEACIÓN DEL NEGOCIO.

Cuando en la Empresa Familiar se hace necesaria la profesionalización, es necesario iniciar una buena planeación de las acciones a seguir. La esencia de la planeación, será el análisis de los principales elementos de la empresa, así como el desarrollo de objetivos y políticas alcanzables y adecuadas a la realidad.

El Sistema de Objetivos y Políticas (SOP), es el conjunto ordenado de objetivos, políticas y programas de acción que, partiendo de lo que es la empresa hoy, muestra lo que deberá ser en un mañana concreto.²⁵

²⁴DE ARQUER, JOAQUÍN. La Empresa Familiar. Ed. Univ. de Navarra, S.A. de C.V. 1a. Ed. Pág. 185

²⁵Ibidem. Pág. 129

Los objetivos propios de la empresa, son distintos a los personales que los fundadores pudieran tener, incluso cuando éstos estén enfocados a la prosperidad de la empresa. Se puede hablar de una integración o complementación de objetivos, aunque la visión de la empresa como instrumento para la vida económica de la familia fuerza a los directivos familiares a dar prioridad a los objetivos familiares, dado que la función de la institución familiar (generación y desarrollo de seres humanos), es de rango superior a la de la empresa, que se limita a la creación y distribución de valor económico.

Los objetivos propiamente familiares, tienden a generar objetivos de la familia hacia la empresa, entre los cuales podríamos mencionar a manera de ejemplo:

- * Lograr que la empresa sea capaz de asegurar a la familia y a cada uno de los miembros de ella, los medios económicos necesarios y suficientes para tener el nivel socio-económico deseado.

- * Capacitar a la empresa para ofrecer empleo a los miembros de la familia, cuando éstos tengan edad y capacidad para trabajar.

- * Conseguir una determinada imagen pública de la empresa que redunde en honra y prestigio del nombre familiar.

La utilización de variables pertenecientes a las funciones de la familia más que a las de la empresa, coadyuva también a la definición de los objetivos empresariales.

Actualmente la tendencia empresarial en cuanto a la planeación, se inclina al corto plazo, sin embargo, la empresa familiar por su naturaleza de permanencia para varias generaciones, requiere de una planeación estratégica, que como se mencionó en el capítulo 1, se enfoca en el nivel directivo y en cuestión de tiempos se mide en un rango de mediano a largo plazo.

Los elementos necesarios para llevar a cabo una efectiva planeación estratégica en la empresa familiar son:

- * Diagnóstico de la actual situación del negocio, fuerzas, debilidades y oportunidades.
- * Declaración de la misión de la empresa. Definición del propósito fundamental del negocio.
- * Desarrollo de objetivos cuantificables económicamente y en tiempo.
- * Definición de estrategias.
- * Implementación y monitoreo del plan.

3.1.2 DEFINICIÓN DE FUNCIONES - ESTRUCTURA.

Se pudiera pensar que una vez definidas las funciones de la organización, bastaría coordinarlas para que la empresa funcionara, y en esta coordinación consiste el acto de "institucionalizar" o profesionalizar a la empresa ; hoy en día es necesario un continuo ajuste, una continua interrelación generalista, no sólo porque la coordinación no puede ser mecánicamente perfecta al inicio, sino porque, también cada área de la empresa responde y debe responder a los estímulos internos y externos.²⁶

²⁶LLANO C.,CARLOS. Análisis de la acción directiva. Ed. Limusa. 1a. Ed. Pág. 21

La tendencia actual de la acción directiva, ha hecho énfasis en las llamadas áreas funcionales de la empresa: producción, planeación y control cuantitativos, finanzas, recursos humanos, comercialización, etc.. Sin embargo, en la empresa familiar es necesario dar un concepto de generalización, llevar a cabo una acción de síntesis, que conduzca a todas las áreas al objetivo final de la empresa.

Una vez que se han definido las funciones y objetivos, es preciso llevarlos a la acción. Joaquín de Arquer le denomina Estructura Humana Empresarial, al grupo de personas que responde a la idea de una distribución ordenada e interdependiente, así como al conjunto de interrelaciones de toda clase existentes entre ellas (jerarquía, poder, autoridad, información, comunicación, coordinación, control, etc.) y todo orientado a la acción.²⁷

Debido a la naturaleza de este trabajo: La Empresa Familiar, no aplicaremos la estructura como se mencionó en el primer capítulo, como estructura lineal, funcional, staff, piramidal, centralizada, descentralizada, etc., sino sobre la influencia que ejerce y sus posibilidades de funcionamiento.

Las personas, cuyas actividades fundamentales son de dirección, constituyen la llamada Estructura Directiva de la empresa, y en ellos recae la responsabilidad de alcanzar los objetivos establecidos. Nos referimos fundamentalmente a esta estructura, por ser ella la que recibe el impacto más claro del hecho de que la empresa sea familiar.

²⁷DE ARQUER, JOAQUÍN. La Empresa Familiar. Ed. Universidad de Navarra, S.A. de C.V. 1a. Ed. Pág. 184

Al pensar en la forma en que se reparten los cargos directivos, nos encontramos con la confusión del sentido de propiedad y de la dirección, de la cual hablaremos más ampliamente en el siguiente apartado; de esta confusión se deriva el “derecho” sentido por los parientes de ocupar una plaza en la estructura de la empresa.

Para efectos de repartir los cargos directivos, existen algunos criterios que afectan el reparto de la acción directiva:²⁸

1. Proporcionalidad entre el volúmen de actividad que el conjunto de encargos atribuido a una persona exige y las posibilidades reales de trabajo de la misma.

2. Adecuación del contenido conceptual y operativo de un conjunto de encargos personales, con las capacidades básicas (conocimientos, cualidades innatas y actitudes) de la persona a quien encomiendan.

3. Homogeneidad en el nivel directivo, operacional o conceptual de los encargos atribuidos a una persona.

4. Coordinación entre los distintos paquetes de encargos atribuidos a personas distintas, procurando minimizar su necesidad.

5. Delimitación clara del campo de acción. Minimización de puntos de coincidencia y roce.

6. Clarificación de líneas de información que afectan a cada persona de la estructura y explicitación del contenido de los informes que cada persona debe dar y necesita recibir.

7. Clarificación de las relaciones jerárquicas, de mando, funcionales y de control.

8. Clarificación del grado de centralización y descentralización.

²⁸DE ARQUER, JOAQUÍN. La Empresa Familiar. Ed. Universidad de Navarra, S.A. de C.V. 1a. Ed. Pág. 185-186

9. Conveniencia del establecimiento de comités, permanentes o circunstanciales, para aquellos asuntos que precisen la aportación de saberes o capacidades localizadas en personas diferentes.

La estructura de la empresa se elabora generalmente sin estos planteamientos aunque, sin embargo, de alguna manera están presentes a la hora de diseñar una organización. En este trabajo se sustenta la hipótesis de que estos criterios se hallan en forma directa o indirecta en la empresa familiar.

En la gran mayoría de las Empresas Familiares observamos que, el puesto de "hombre vértice", está reservado para un miembro conspicuo de la familia, quien generalmente ha sido el que ha emprendido el negocio, para cuya acción emprendedora debió contar con ciertas capacidades. A pesar de que no existe ninguna garantía de que en generaciones sucesivas existan líderes familiares que cuenten con dichas capacidades, la familia ve a la empresa como un patrimonio familiar que necesita ser cuidada por alguien directamente interesado; y no se pone en duda el dicho "al ojo del amo engorda el caballo".

Antes de que se produjera el "boom" universitario actual, una vía muy corriente de acceso a la estructura de la Empresa Familiar, era la de la práctica; los hijos de familia se iniciaban muy jóvenes a trabajar, generalmente realizando labores como barrer, hacer paquetes, sumar listas de números, etc., sin que nadie explicara el porqué de cada actividad; naturalmente cabría la pregunta, si en esta práctica, el futuro candidato estaba desarrollando las capacidades directivas necesarias para el correcto desarrollo de la empresa.

Cuando los hijos o parientes que se estima hay que colocar son muchos, llega a crearse una presión familiar, que puede desembocar en la creación de vacantes que no existen y de puestos de trabajo innecesarios.

La estructura no familiar de la empresa, suele ocupar lugares que los familiares no ocupan; es una estructura de suplencia, formada por administrativos, técnicos y hombres de confianza, pero que con frecuencia no cuentan con el empuje y agresividad propios de las personas directamente interesadas en la prosperidad del negocio.

3.1.3 FUNCIONES DEL NEGOCIO.

El paso del pensamiento al resultado a través de la acción, es indispensable para el cumplimiento de los objetivos y funciones empresariales.

La acción directiva corresponde a los directivos de rango superior, quienes deberán enfocar dicha acción en forma completa, permanente, eficaz y coordinada hacia la consecución del Sistema de Objetivos y Políticas.

El conocimiento profundo de las características de la persona a quien se va a encargar la acción directiva es importante para poder esperar de ella una eficaz actuación posterior. En la medida en que este conocimiento se expresa en determinado número de variables susceptibles de ser valoradas y calibradas para cada caso, diseñando un perfil empresarial de cada directivo, se estará utilizando un sistema de evaluación de directivos.

Entre parientes, las emociones propias de toda convivencia, constituyen un elemento importante en la evaluación de lo que cada miembro de la familia puede ser; existen preferencias, que obstaculizan la objetividad de la evaluación del desempeño. La ausencia formal de un sistema de evaluación aumenta el riesgo de poner al frente de la dirección a la persona que no cuente con la capacidad y cualidades necesarias que ya hemos mencionado.

Si estamos interesados en el hacer directivo y en la dirección de la acción, no debemos dudar en la importancia de la medición de la acción a lo largo y durante su realización. Esta medición, hace posible el conocimiento tanto de la manera de actuar con relación al SOP (Sistema de Objetivos y Políticas) como del grado de logros conseguidos, de retrasos o posibles desviaciones.

Motivar a los directivos a que cumplan con sus objetivos, constituye una de las facetas más importantes de la acción directiva. En la empresa familiar no sólo se trata de estimular actuaciones convenientes, sino también refrenar aquellos comportamientos que obstaculicen el cumplimiento de lo esperado.

Los factores motivacionales en la empresa familiar no constituyen un proceso; pertenecen casi siempre, a la categoría de estimulantes generales, orientados a crear clima, a promover lealtades, más familiares y personales que empresariales y a desarrollar capacidades.

3.2 ADMINISTRACIÓN Y PROPIEDAD.

Al entrar de lleno al tema de la profesionalización de la Empresa Familiar, nos topamos con la pregunta: ¿ Quién deberá llevar la dirección profesional de la empresa, el propietario o sus familiares, o bien un profesional externo ?

Existen dos corrientes de pensamiento actuales para dar respuesta a esta interrogante. En el presente trabajo de investigación tomaremos como válida la segunda postura.

La primera postura, nos habla pues, de que es necesario separar absolutamente la propiedad y la dirección. La propiedad estaría en manos de la familia y la dirección en manos de profesionales no-socios.²⁹

Esta teoría maneja que los elementos emocionales, afectan la dirección por parte de los familiares, mientras que los directivos profesionales, suelen tener mayor capacidad que los hijos de la familia. Aunque no se puede descartar de tajo esta posibilidad, no defendemos esta postura pues nadie puede afirmar que los hijos o miembros de la familia no tengan capacidad o preparación para dirigir su empresa, y si éste fuera el caso, con el propósito de no dejar caer su obra, se ven en la necesidad de prepararse para afrontar los retos que se presenten.

²⁹GINEBRA,JOAN.Las Empresas familiares:su dirección y continuidad. Ed. de Revistas,México 1990.Pág. 67

La segunda postura, afirma que la diferenciación entre dirección y propiedad, no significa que debe haber una ruptura entre la figura del propietario y el director. Diferenciar entre los derechos y funciones de la dirección y los derechos y funciones de la propiedad, resulta imprescindible para la empresa familiar. Para Carlos Llano³⁰, las siguientes son algunas consecuencias concretas de esta confusión:

- * Conflicto de remuneración e inversión. Cuando el propietario es ya remunerado como director, no tendrá deseos de aumentar su inversión en el capital.

- * Capital cerrado marcado abierto. Cuando se confunde el concepto de beneficio capital con el de salario a la dirección, se elimina de la empresa, a cualquier otro inversionista posible. Esto provoca un serio problema de financiación, porque la única fuente de ésta, son las propias utilidades, que por la lentitud del proceso de autofinanciación, representa un peligro para la desaparición de la empresa.

- * Estados financieros secretos. Los estados de cuenta del negocio, generalmente reflejan los de la familia. Como es explicable, la familia prefiere no tener al corriente a muchas personas de su situación económica, lo que representa un obstáculo para la toma de decisiones, por parte de directivos que no son parte de la familia.

³⁰LLANO C.,CARLOS.Análisis de la Acción Directiva. De. Limusa . 1a. Ed. Pág. 262

* Desánimo de los colaboradores. Se presenta esta situación cuando los directivos y los miembros de la familia, gozan de un sueldo tan sólo por el hecho de serlo y no por su trabajo, y aún más si los sueldos de los colaboradores son bajos.

* Autocratismo del patriarca. La desventaja de presentarse un patriarcado en la empresa, lleva a ésta a perder contacto con la realidad.

* Limitaciones de la sucesión. Al confundirse la propiedad y la dirección, pueden perjudicarse los propios destinos de la empresa y de sus miembros, si se insiste en que sea un familiar el que dirija la empresa, sin considerar su capacidad o inclinación para ello.

Estas consecuencias, que suelen producirse en una empresa en la que la propiedad y la dirección no están claramente diferenciadas, no significan que las delimitaciones de dirección y propiedad exijan, ni por razones de necesidad, ni por razones de conveniencia, el que sean distintas las personas que ostenten la propiedad y las que ejerzan la dirección, aunque deban ser distintos los conceptos de dirección y propiedad.

Aún defendiendo esta postura, la empresa familiar llega a un momento de su ciclo de vida, en que por exigencias de su crecimiento, pide nuevas formas de organización. Esta necesidad de crear nuevas formas de organización es el origen de este tema: la profesionalización de la Empresa Familiar.

3.3 EL DINERO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Se hace referencia al tema del dinero, dada su importancia y su poder condicinador para la Empresa Familiar.

Como toda organización, la empresa familiar debe contar con indicadores, que permitan apreciar su dimensión. Los utilizados, generalmente son : volumen de facturación, capital real, inversión en activos fijos, pasivo total, número de empleados, extensión geográfica de sus mercados, capacidad de producción, etc.

Existe un nivel económico óptimo para cada tipo de empresa, permitiéndose algún límite de variabilidad. Cuando la empresa se encuentra fuera de esos límites, es probable que se le presenten problemas para subsistir.

Entre la empresa y el entorno que la rodea, existe una interrelación, que afecta su capacidad de crecimiento, y por lo tanto su dimensión económica óptima. Este volumen económico se puede regular de acuerdo a las posibilidades de la empresa y a la selección de una especialidad y un mercado específico, tales que marquen límites económicos distintos a los que se tuvieran anteriormente.

El margen de tolerancia para cada actividad, debe ser conocido en valor actual y variación probable previendo, en lo posible, las nuevas circunstancias culturales, económicas y tecnológicas que trae consigo el proceso de profesionalización.

Hablando del capital de la empresa familiar, tendremos que recordar el sentido de propiedad que existe de parte de los miembros de la familia hacia la empresa. Un ejemplo claro se manifiesta cuando el nombre de la familia está presente en la denominación social de la empresa. Este hecho constituye un sentimiento de dominio, que se refleja en la resistencia de los parientes a dar participación significativa en el capital de la empresa a personas ajenas.

El capital suele estar en manos de parientes , aunque, en ocasiones a modo de estímulo, se ofrezcan participaciones insignificantes a empleados de confianza o de un alto nivel de antigüedad.

A diferencia de las empresas no familiares, cuando por circunstancias de crecimiento, es necesario allegarse de recursos, la empresa familiar se enfrenta con dificultades de orden práctico y sentimental. Generalmente recurren a recursos existentes en forma de reserva, con los de la familia o con recursos de terceros; aunque la captación de recursos ajenos a la familia siempre representa un hecho difícil de aceptar, pues genera un sentimiento de pérdida de poder familiar.

La falta de conocimientos empresariales, así como los sentimientos y prejuicios típicos de las personas clave de la empresa familiar, afectan el efectivo manejo del presupuesto de ingresos y gastos así como el presupuesto de expansión de la empresa.

La estructura financiera, se basa en la proporción existente en el pasivo, entre los recursos propios y recursos ajenos. Aparte de este índice fundamental, la relación entre recursos de terceros a corto, a medio y a largo plazo, interviene en la configuración estructural del pasivo; así como también cuenta la proporción entre el capital escriturado y lo recursos propios en forma de reservas o de beneficios retenidos.³¹

Para muchas empresas familiares, el endeudamiento exterior ha significado algo que a toda costa es preciso evitar. Actualmente se hace uso de los créditos debido a la situación económica que prevalece, sin embargo, se deberá seguir este principio si se desea contar con el apoyo de proveedores e instituciones financieras, que en algún momento pudieran apoyar en una situación difícil.

Cuando las ideas del honor familiar o seguridad, prevalecen sobre las de rentabilidad, conducen a una estructura financiera con excesivo peso relativo de fondos o capital propios y recursos autogenerados, sobre recursos de terceros, lo que genera por una parte, un índice superior de solvencia. Pero, por otra parte, si se busca un sentido equívoco de querer mantener una organización no rentable, se comete el error de querer prolongar la vida empresarial que ha dejado de tener razón de ser.

³¹DE ARQUER, JOAQUÍN. La Empresa Familiar. Ed. Universidad de Navarra, S.A. de C.V. 1a. Ed. Pág. 256

3.4 LA SUCESIÓN.

La sucesión en la Empresa Familiar, debe considerarse un elemento importante para la profesionalización de la misma. Generalmente el fundador de la empresa, debido a sus ocupaciones cotidianas y a la necesidad de dedicar toda su atención a los problemas que se le presentan, y después de triunfar, se siente inmortal y no le da tiempo o no quiere pensar en este tema.

El problema de la sucesión, determina que la organización siga existiendo o no, cuando la vida de los fundadores ha llegado a su fin.

En la mayoría de los casos , se habla de sucesión cuando es necesaria por enfermedad o muerte de la cabeza de la familia, lo que pone en riesgo a la empresa. La sucesión, a diferencia de los testamentos, que en teoría cumplen su función cuando la persona fallece, debe ser tratada desde un principio, si el fundador quiere que su obra perdure.

Contar con suficiente tiempo y con un correcto planteamiento hace de la sucesión no un hecho traumático, sino natural. Salo Grabinsky³² nos comenta el proceso de la sucesión desde las siguientes perspectivas:

*** Planeación preliminar.**

Ante la idea de mantener una estabilidad financiera y un mercado constante, así como la formación de una infraestructura de control, una organización adecuada y un patrimonio, será necesario considerar cuándo y en qué condiciones involucrar a familiares, hijos prioritariamente; analizando a cada uno de ellos y hacer un plan de entrenamiento.

³²GRABINSKY, SALO. La Empresa Familiar. Ed. del Verbo Emprender S.A. 2a. Ed. Pág. 78

*** Monitoreo y capacitación.**

Cuando se tiene un grupo potencial y no existe alguna predilección, será necesario dar un entrenamiento profundo en todas las áreas del negocio, por las siguientes razones: entre mayor preparación, mayor posibilidad de desarrollo del negocio; además de que habrá igualdad de condiciones para cada candidato a sucesor.

*** Decisión en el tipo de sucesión.**

Una vez que los posibles sucesores han recibido la capacitación necesaria, habrá que decidir por parte de los herederos, sobre cualquiera de las siguientes posibilidades:

- Entrar a trabajar en la empresa: sería lo idóneo, se irá involucrando cada vez más en la toma de grandes decisiones . Se sugiere formar un Consejo de Administración formal para establecer políticas y objetivos generales.

- Hacer su vida independiente de la empresa: si los hijos no desean involucrarse en el negocio, el fundador deberá pensar en un sucesor ajeno al núcleo familiar. También se contemplaría la posibilidad de la venta, para no heredar problemas, o que peor aún, los hijos se desentiendan de la empresa y ésta vaya en decadencia.

- Tener ingerencia directa: los herederos que por alguna razón no desean trabajar el negocio, pero que si desean mantenerlo como propiedad, serán clave a través de un Consejo de Administración formal.

*** El momento de la sucesión.**

Es el momento en que el fundador se retira de la operación dejando a sus sucesores todo el negocio. La sucesión implica dejar el 100% de las actividades permitiendo que el nuevo director, asuma toda su responsabilidad.

Para Carlos Llano³³ la sucesión de padre a hijo, supone un período de 25 a 30 años, o sea el doble de lo que se presenta en cualquier otro tipo de empresa. En consecuencia, se presenta un problema de continuidad, que se podría solucionar aplicando algunas estrategias comunes en nuestro medio:

*** El apoyo en los cuadros de mando.**

Al reconocer que 25 años en la dirección de una empresa es demasiado tiempo, incluso para el propio fundador, el jefe debe delegar la dirección a una persona que, como funcionario intermedio tenga capacidades mayores, y después, el hijo, si es que resulta hábil, reciba una empresa en expansión.

Este hecho implica suficiente madurez de ambas partes, el administrador profesional debe aceptar la proposición complementaria: ser director sin necesidad de ser propietario; y el hijo puede ser propietario sin necesidad de ser director. Si no se ven las cosas a la luz de lo anterior, la empresa familiar tendrá dificultad para atraer y retener como mandos a los elementos más competentes, pues éstos saben por anticipado que las posibilidades de ascenso y mejora son francamente remotas.

³³LLANO C., CARLOS. Análisis de la Acción Directiva. Ed. Limusa. 1a. Ed. Pág. 278

Pueden existir tres procesos de sucesión: el padre posesivo que desea que la dirección de la empresa sea suya de sus hijos y de nadie más; cuando la dirección se delega informalmente en un grupo de funcionarios intermedios, de poco valor, o a los que no se les deja valer lo que pueden, que son quienes transmiten en verdad la dirección general al hijo; y por último lo que debería ocurrir, el jefe debe saber delegar la dirección a una persona que, por las promesas que implica su juventud, ofrezca visos de mayor capacidad futura que el propio fundador.

*** Prolongación del mando del padre.**

Por un lado el fundador intenta llevar las riendas del negocio tanto tiempo como puede y por otro quiere integrar lo antes posible al sucesor. Cuando se trabaja en conjunto, la experiencia del fundador con la fuerza del joven representa una ventaja, sin embargo, al no establecer un límite de edad o de tiempo para retirarse, se corren riesgos entre los más comunes:

- Cuando se sabe que se cuenta con un tiempo determinado, tres, cinco o diez años, para formar un sucesor, se aprende a delegar su autoridad en sus subordinados, hacerse de un equipo de colaboradores. En cambio, cuando no existe un programa de sucesión se cultiva la lealtad de las personas que lo rodean hacia su persona y no hacia la organización. Esto afirma el hecho de que la sucesión debe realizarse con tiempo mediante decisiones bien meditadas, con frialdad y acierto.

- El segundo riesgo estriba en que, por un usual proceso de acción y reacción que se da en las relaciones humanas, el hijo suele ser todo aquello que el padre no es.

- El estancamiento de la empresa debido a la falta de aspiraciones por trabajar al ritmo de sus buenos tiempos.

*** La temprana integración del hijo.**

Esta tercera estrategia, es en realidad complementaria de la segunda, y en mayor o menor grado ambas se dan a la vez. Por esto, a los inconvenientes mencionados en lo referente al padre, hay que añadir ahora aquéllos que hacen relación al hijo, y que se mencionan a continuación.

En cierta forma, el ambiente familiar se trasplanta a la empresa; se es al mismo tiempo el niño y el alumno, el hijo y el heredero, el subalterno y el futuro dueño; se es también, y sobre todo, al mismo tiempo, sujeto de exigencias y objeto de cuidados. Por ello, este medio ambiente es restrictivo para madurar, para encontrarse a sí mismo, puesto que se duplica la influencia del padre y se limita la de otros.

En similar sentido deben interpretarse los irracionales impedimentos que muchos padres de familia, jefes de empresa, ponen a sus hijos para llevar a cabo estudios de carácter universitario. Esto lleva consigo consecuencias a veces irremediables. Debe insistirse en la necesidad de los estudios superiores por parte de los hijos de dirigentes de empresa, ya que la universidad constituye un ámbito insustituible para múltiples influencias, que facilita la madurez requerida; la libre elección de la carrera ofrece la posibilidad de que la decisión de trabajar o no en la empresa familiar sea más libre; tales estudios facilitan, además, el que la decisión de trabajar con el padre sea más consciente.

A estos problemas de formación humana y profesional se pueden añadir otros de distinta índole: que el hijo pueda verse forzado por razones sentimentales a desenvolverse en una actividad que no siente como su propia vocación; que el personal de la empresa pueda ver con malos ojos al "hijo de papá" que trabaja a su mismo nivel pero que tiene asegurado, sin esfuerzo, el éxito en la empresa; que el hijo pueda encontrarse con dificultades para ganar y afirmar su independencia frente a su padre; y que el juicio de un padre sobre las facultades de su hijo puedan llegar a falsearse radicalmente.

CAPITULO 4

PROPUESTA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR

ANTECEDENTES.

La vida de la empresa que nos ocupa en este caso, inicia en mayo de 1971 cuando el fundador decide independizarse de una de las empresas líderes en esa época en distribución de refacciones eléctricas automotrices, y en la cual adquirió las bases con las que, agregando una buena organización empírica y disciplina, hizo crecer en dos años una refaccionaria al menudeo, que empezó con poco capital y en sociedad con un tío.

A los cuatro años el negocio ya había crecido lo suficiente en lo relativo a capital reflejado en su inventario y autosuficiencia financiera, clientela, confianza y crédito abierto con los principales proveedores del ramo, que permitían distinguir al negocio por sus precios bajos y calidad en los productos que vendía. En este momento se toma la decisión de dividir el negocio en partes iguales para cada uno de los socios y continuar cada uno de ellos en diferentes zonas del Distrito Federal.

A partir de este momento el negocio inicia un crecimiento constante, pues después de otros tres años de estar ubicada en el Municipio de Cuautitlán de Romero Rubio, Estado de México, y contando con una buena consolidación económica, debido a que este mercado en esa época no había sido abarcado aún, se abre una sucursal en la delegación Azcapotzalco.

En el año de 1978, pensando en una solidez a mediano y largo plazo, se decide iniciar la construcción del inmueble, en el cual se ubica actualmente, en la Delegación Gustavo A. Madero, ya que los locales en los que se estaba trabajando eran rentados.

Ya establecido el negocio en las nuevas instalaciones en el año de 1980, se vendió el negocio de Cuautitlán y se cerró el de Azcapotzalco. Para estas fechas se inicia la venta al mayoreo, que viene a fortalecer el negocio financiera y comercialmente.

Para el año de 1986 se hace necesario conformar al negocio como una sociedad anónima, pues esto era un requisito para trabajar con firmas importantes del ramo como lo son Robert Bosch, Schunk Electro Carbón, Mar-Hino, Arrow Hart, Echlin Comercial.

Al tener una estructura un poco más formal fue necesario contar con más personal: una cajera, un encargado de mostrador, una secretaria, un chofer repartidor.

Referente a los clientes se amplió la cartera abarcando ahora refaccionarias al menudeo. Se abarcó casi un 70% del mercado. El volumen de ventas también aumentó significativamente.

Durante todos estos años el fundador manejo todas las áreas del negocio absolutamente solo, pues sus tres hijas eran todavía muy pequeñas para poder trabajar con él. Fue hasta el año de 1988 cuando su hija mayor, con el mismo gusto y atracción por los negocios que el papá, y ya iniciada su carrera profesional de Administración de Empresas, empieza mas en forma a participar en el negocio.

La empresa siempre ha tenido una sana situación financiera, debido a que nunca ha trabajado con financiamientos bancarios, y su recuperación de cartera es demasiado sana en el aspecto de que es muy selectiva con sus clientes. Tiene con sus proveedores créditos abiertos, gracias a su excelente récord de pagos; se aprovecha en todos los casos los descuentos de pronto pago, así como el consumo de volúmen para reflejar este beneficio en sus precios.

Comercialmente la empresa desde los años 70's hasta finales de los 80's, fue de las más reconocidas en el ramo. Cuando empieza a crecer el número de distribuidores mayoristas y existe una competencia mas desleal , empieza a tornarse más difícil la situación.

La empresa siempre ha tenido por costumbre, no existe nada por escrito, como política comercial vender al mejor precio, productos de calidad , y tener una cartera sana. En general no se otorga una gran cantidad de créditos, y los clientes que lo tienen son personas que son impecables para sus pagos.

El mercado de este ramo es muy extenso, pero a la vez está muy maleado para la recuperación del capital.

La empresa ha tenido muchos altibajos en su situación comercial, ya que la rigidez en la política comercial, aunado a la falta de profesionalización en la administración del negocio , ha provocado la reducción de la cartera.

En cuando a los recursos humanos de la empresa, durante toda su vida, ha existido una rotación de personal muy alta. Esto ha repercutido en la deficiencia operativa del negocio.

La empresa generalmente se compone del siguiente personal: una recepcionista, una secretaria, un almacenista, un ayudante de almacén, un chofer , equipo de ventas, un gerente administrativo y el director general.

El nivel de sueldos y prestaciones no son altos, pero todos gozan de sus prestaciones de Ley. No existen programas de capacitación, ni profesional, ni a nivel personal.

MISION

Ser la mejor opción de abastecimiento para los clientes mayoristas que demandan autopartes eléctricas de calidad , al mejor precio real y con un alto nivel de servicio basado en negociaciones profesionales.

VALORES

Los valores de la empresa deberán ser en todo momento el servicio; la seriedad en sus negociaciones; la honestidad con su personal, clientes y proveedores; desarrollo económico y humano de las personas que están relacionadas con la empresa.

OBJETIVOS

Rentabilidad.

1. Tasa de rendimiento sobre las ventas.

La rentabilidad de la empresa deberá permitir el pago de dividendos a los socios accionistas, utilidades a los empleados y la acumulación de reservas que propicien su reinversión y desarrollo, así como el pago oportuno de sus contribuciones fiscales.

2. Tasa de rendimiento sobre activo total.

Se refiere a la rentabilidad interna de la empresa. Se tomará para su cálculo el resultado de la utilidad de operación entre activo total.

3. Tasa de rendimiento sobre capital.

Se calcula en base al resultado de utilidad del ejercicio entre el capital contable inicial.

Comercialización.

1. Participación en el mercado.

Para poder tomar cualquier tipo de decisión se deberá contar con estadísticas del mercado debidamente sustentadas, además de las estadísticas internas que la empresa genera mensualmente.

Se buscará mantener el 95 % de los clientes actuales, y obtener un 20% de clientes nuevos.

2. Volúmen de ventas.

La empresa deberá cubrir como mínimo un 15% de crecimiento real, sobre porcentos de inflación, respecto a resultados del año anterior.

El porcentaje de cartera por cuentas incobrables, deberá ser en todo momento menor al 1%.

3. Expansión de productos .

Se trabajará en proyectos de expansión de productos comercializables y que no salgan del giro de la empresa. Se cubrirá el área de encendido, frenos, filtros, fuel injection.

4. Apertura de mostradores.

Se propone a mediano plazo abrir un mostrador de menudeo que tendrá como objetivo contar con un canal de distribución e información de los productos y necesidades que demandan directamente los consumidores finales.

Financieros.

1. Coeficiente de liquidez.

Se define como la capacidad de la empresa para cubrir oportunamente sus compromisos a corto plazo. El índice generalmente empleado para evaluar la liquidez, es la relación entre el *activo circulante* y el *pasivo circulante*; éste se considera cuando oscila entre 2 y 2.5.

2. Coeficiente deuda sobre capital propio.

En base a valores contables se considera la relación entre el pasivo total y el capital propio.

3. Rotación de cuentas por cobrar.

Se refiere a la velocidad con la que los clientes pagan sus facturas, es decir, el período de recuperación de la cartera. Se deberá considerar la relación entre *el promedio de cuentas por cobrar* y *el promedio de ventas diarias*. El resultado se medirá en nuestro caso en días, que no deberá ser mayor a 15 días.

4. Rotación de cuentas por pagar.

Se refiere a la velocidad con la que la empresa liquida sus facturas a los proveedores. Se considera la relación entre *el promedio de cuentas por pagar* y *el promedio de compras diarias*.

5. Rotación de inventario.

Una elevada rotación de las existencias es considerada generalmente como un signo de eficiencia pero puede también indicar que la empresa está viviendo al día. Se deberá considerar para el cálculo de este indicador, la relación entre *el inventario inicial con el inventario final*, y se reflejará en número de días, por línea de producto.

6. Punto de equilibrio.

Es el volumen de venta necesario para cubrir los gastos fijos. Se relaciona con la venta real o proyectada para conocer la estabilidad y riesgo implícitos en la operación de la empresa, ya que esto indica el porcentaje que puede disminuir las ventas sin que llegue a perder dinero. Se debe considerar la relación entre *los gastos fijos y el margen de utilidad sobre las ventas*.

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La estrategia a seguir se basará principalmente en el *servicio*, que consta de asistencia técnica, tiempo de respuesta adecuado a la realidad, atención personalizada, retroalimentación de información y en la *calidad* aplicada a todas estas acciones.

Se propone tener un enfoque hacia el crecimiento de líneas de producto. Una preocupación constante por la liquidez de la empresa. Un interés para ofrecer los productos y servicios deseados y empleo satisfactorio, mientras se mantienen los costos bajos. Mantenimiento de los costos bajos a través de un detallado control de gastos, consistencia en la operación, y aprovechamiento del tiempo productivo en la empresa.

El establecimiento de un sistema abierto de comunicación y toma de decisiones participativa.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

POLÍTICAS DIRECTIVAS

NEGOCIO.

1. El punto central deberá ser ofrecer una excelente calidad en el servicio.
2. La relación con clientes, proveedores y personal deberá ser ganar-ganar.

COMERCIALES.

1. Las negociaciones con proveedores tendrán que ser de calidad y seriedad absoluta. Siempre trabajando con los mayores beneficios comerciales, descuentos por pronto pago y plazo, que otorgue el proveedor y en igualdad con los de la competencia.
2. En ningún caso se adquirirán los productos de distribución exclusiva con algún otro proveedor, aplicando en este punto la ética empresarial.
3. Los clientes que conformen la cartera deberán ser comercialmente aptos para llevar a cabo negociaciones serias y pagos puntuales.
4. No se aceptarán devoluciones de mercancía por ningún motivo y sin excepción alguna.
5. Los precios y descuentos en todo caso, deberán ser establecidos por la gerencia general y autorizados por la dirección general.
6. Para el otorgamiento de créditos, se deberá apegar al perfil requerido por la empresa, y será autorizado por la dirección general.

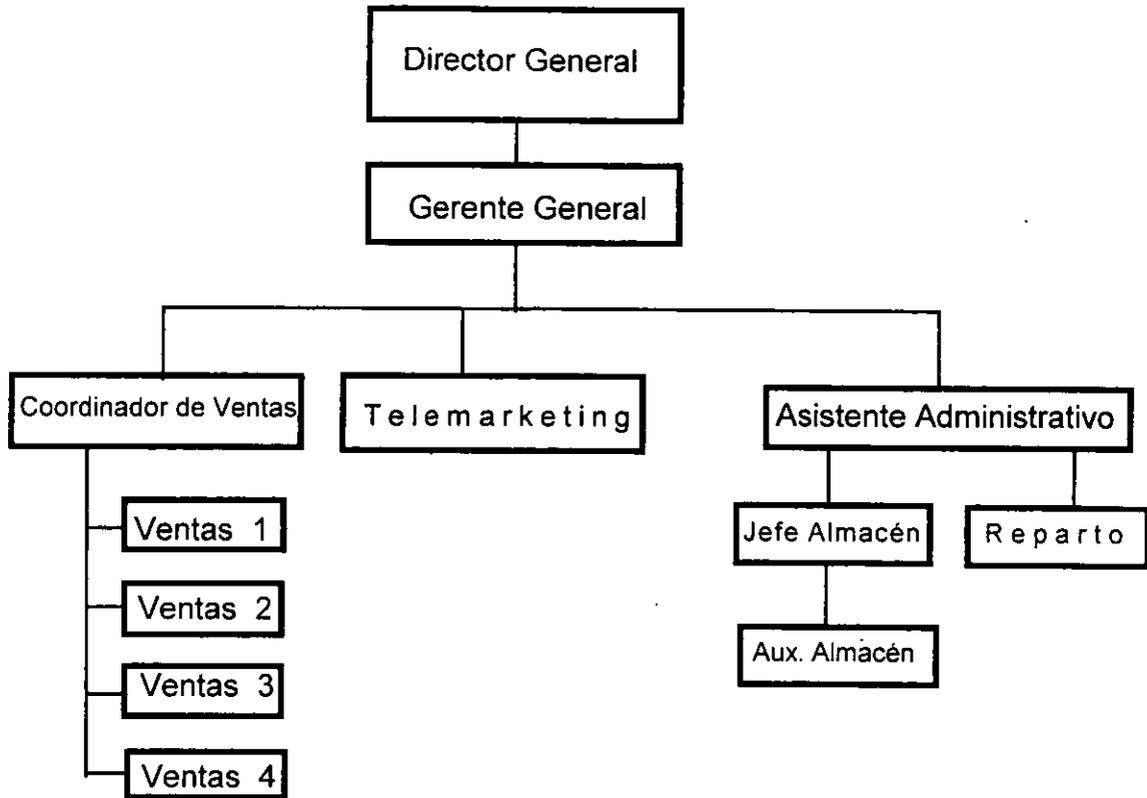
FINANCIERAS.

1. Se tratará en lo posible de no recurrir a créditos financieros bancarios.
2. Referente a tesorería, las inversiones se enfocarán al crecimiento del capital de la empresa.
3. Se buscará una eficiente administración de utilidades y dividendos.

FACTOR HUMANO.

1. El personal que labore en la compañía deberá estar en constante capacitación técnica y humana.
2. El nivel de sueldos deberá ser arriba del mercado, con el objetivo de obtener un buen rendimiento del personal.
3. El trato al personal, clientes y proveedores deberá ser de respeto, cuidando la dignidad de cada uno de ellos.
4. Se propiciará la participación del personal en la toma de decisiones que estén a su alcance.
5. Se buscará en todo momento desarrollar oportunidades de desarrollo humano y profesional.

ORGANIGRAMA



Funciones.

Auxiliar de almacén.

Tiene por objetivo colaborar con el acomodo y eficiente distribución del material almacenado en bodega. Deberá mantener un excelente orden en almacén. Sus funciones serán recibir mercancía de los proveedores, ingresar el material a la bodega correspondiente y turnar la copia de la factura al asistente administrativo. En su departamento tendrá relación con el jefe de almacén, a quien tiene que reportar, y fuera de almacén tiene relación con el asistente administrativo, para ingreso de compras, y con el chofer repartidor al entregarle la mercancía que se entregará cada día.

El perfil de este puesto será sexo masculino, edad entre 18 y 25 años, preferentemente soltero, escolaridad mínima secundaria, no requiere tener experiencia, pero sí debe tener recomendación moral; debe tener aptitudes de orden, disciplina y buena organización.

Jefe de almacén.

Tiene por objetivo mantener el almacén en óptimas condiciones de orden y control. Sus funciones serán recibir mercancía de los proveedores, ingresar el material a la bodega correspondiente y turnar la copia de la factura al asistente administrativo, indistintamente con la función del auxiliar de almacén. En su departamento tendrá relación con el auxiliar de almacén, a quien tiene que supervisar, y fuera de almacén tiene relación con el asistente administrativo, para ingreso de compras y trámite de garantías, con el chofer repartidor al entregarle la mercancía que se entregará cada día.

El perfil de este puesto será sexo masculino, edad entre 18 y 45 años, casado, escolaridad mínima secundaria, requiere tener experiencia en manejo de almacén, además debe tener recomendación moral; debe tener aptitudes de orden, disciplina y buena organización.

Reparto.

Tiene por objetivo entregar los pedidos diarios y realizar las cobranzas correspondientes al día. Su función será recibir de almacén los pedidos, previamente revisados por ambos, recibir del asistente administrativo la cobranza del día, salir en ruta a entrega y cobranza de los mismos, regresar y entregar documentos o efectivo que reciba. Se relaciona con el jefe de almacén y auxiliar de almacén, y reporta con el asistente administrativo

El perfil de este puesto será sexo masculino, edad entre 18 y 25 años, preferentemente soltero, escolaridad mínima secundaria, requiere tener experiencia en manejo de automóviles y equipo de transporte, licencia de chofer vigente, contar con una fianza por el manejo de valores, además debe tener recomendación moral; debe tener aptitudes de orden, disciplina, honestidad y responsabilidad.

Asistente administrativo.

Tiene por objetivo llevar el control del sistema administrativo de la empresa. Se encargará de la elaboración y registro de facturas; ingreso al sistema de compras; control de la ruta de entrega y cobranza; seguimiento de pedidos; elaboración de cheques; elaboración de pagos de nómina; generación de reportes mensuales de: ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, pago de comisiones, ventas por clientes; elaboración diaria de un ingreso de ventas; elaboración de fichas de depósito bancarias; atención personal al cliente en caso de algún contratiempo.

Internamente se relaciona con el gerente general a quien reporta, con el jefe de almacén, con el auxiliar de almacén y con el chofer. Tiene relación directa con el cliente vía telefónica o personal.

El perfil del puesto es sexo femenino, edad entre 20 y 30 años, preferentemente soltera, escolaridad mínima carrera comercial, experiencia en el puesto, al menos en el manejo de sistemas. Debe tener habilidad para manejar cuentas contables, manejo de personal, sistema de cobranza, conocimiento básico del giro de la empresa.

Telemarketing.

Su objetivo será la atención telefónica y personal de clientes directos de la empresa, para generar ventas más productivas. Su función consistirá en seguir una agenda de trabajo de llamadas diarias a clientes con el fin de levantar pedidos y actualizarlos vía fax sobre las ofertas vigentes y manejo de nuevos productos. Además de brindar atención de excelente calidad a los clientes que nos visitan en nuestras instalaciones para realizar pedidos. También cubre la atención telefónica: recepción y transferencia de llamadas al personal de la empresa. Internamente se relaciona con el gerente general a quien tiene que reportar su trabajo.

El perfil del puesto será sexo femenino, edad entre 20 y 40 años, estado civil indistinto, escolaridad mínima carrera comercial, preferentemente con estudios en ventas o relaciones humanas, Deberá contar con facilidad de palabra y de trato con las personas, organización, disciplina, capacidad de manejo de la línea de productos que maneja la empresa.

Ventas.

Su objetivo es levantar pedidos de los clientes activos y buscar nuevos prospectos. Su función consiste en dar atención personalizada de calidad al cliente, actualizarlo en precios y ofertas, ofrecer la mejor opción de compra, levantar el pedido, entregarlo a la empresa para su surtimiento, y dar seguimiento a dicho pedido hasta que el cliente quede satisfecho. Si hubiera algún contratiempo respecto a precio, mercancía o cobro, deberá darle seguimiento y ver la manera de darle solución. Dentro de la empresa se relaciona con su coordinador de ventas, con quien reportará los resultados de su trabajo.

El perfil del puesto es sexo masculino o femenino, edad entre 20 y 45 años, estado civil casado, escolaridad mínima bachillerato, experiencia mínima de un año en el ramo, conocimiento profundo de la línea de productos que manejamos.

Coordinador de ventas.

Su objetivo es coordinar la labor de venta y cobertura del mercado, hacer llegar información comercial y de mercado a la empresa, así como también realizar labor de venta con su cartera de clientes activos y buscar nuevos prospectos. Su función consiste en coordinar y supervisar a la fuerza de ventas de la empresa a fin de obtener los objetivos establecidos por gerencia, dar seguimiento a planes de acción específicos, ayudar a la solución de contratiempos en los que el vendedor requiera de su apoyo, dar atención personalizada de calidad al cliente, actualizarlo en precios y ofertas, ofrecer la mejor opción de compra, levantar el pedido, entregarlo a la empresa para su surtimiento, y dar seguimiento a dicho pedido hasta que el cliente quede satisfecho. Si hubiera algún contratiempo respecto a precio, mercancía o cobro, deberá darle seguimiento y ver la manera de darle solución.

Dentro de la empresa se relaciona con el gerente general, con quien reportará los resultados de su trabajo.

El perfil del puesto es sexo masculino o femenino, edad entre 25 y 45 años, estado civil casado, escolaridad mínima bachillerato, experiencia mínima de tres años en el ramo, honestidad, lealtad, conocimiento profundo de la línea de productos que manejamos y del mercado, habilidad para el manejo de personal y solución de conflictos.

Gerente General.

Su objetivo es lograr, mediante el proceso de influir en las personas a su cargo, que realicen las metas establecidas y obtener los objetivos específicos establecidos.

Su función consiste en tomar las decisiones correctas en tiempo y lugar, explotar la potencialidad de los subordinados, armonizar las necesidades de las personas implicadas con las demandas de la empresa, resolver los conflictos de la mejor manera para las partes implicadas, aplicar un eficiente sistema de comunicación interno y externo, buscar formas de motivación al personal, obtener que las personas además de trabajar con disposición lo hagan con afán y confianza.

Su relación directa será con el Director General, con el coordinador de ventas, con telemarketing, y con el asistente administrativo.

El perfil del puesto es edad mayor de 30 años, estado civil indistinto, escolaridad mínima de licenciatura, experiencia en el ramo mínima de 5 años. Habilidad de negociación, liderazgo, organización, control, manejo de conflictos; conocimientos financieros y del mercado, manejo de personal. Capacidad de visión global de la empresa y el mercado.

Director General.

Su objetivo es mantener firme la estructura de la empresa bajo las políticas establecidas, las estrategias planteadas, en base a los programas y presupuestos elaborados.

Su función se basa en el monitoreo de la aplicación del proceso administrativo adecuado a la empresa. Recibirá los resultados de la gerencia general y hará las observaciones y sugerencias necesarias para su seguimiento o en su caso modificación del plan de acción. Se encargará de la tesorería de la empresa. Las decisiones y acciones que representen algún riesgo para la empresa deberán ser autorizadas por él.

El perfil del puesto, en este caso, no se detallará, debido a que el Director General es el fundador. Se recomienda una formación en Programas de Perfeccionamiento de la práctica de la dirección de empresas, en unión indisoluble con la mejora integral de la persona que ejerce esta responsabilidad.

PRESUPUESTO.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
VENTAS	593,660.08	494,439.58	573,131.08	469,690.93	696,465.76	769,455.65	753,723.31	864,041.07	718,993.71	859,575.74	661,393.45	896,647.12	8,171,215.38
DEV. SVTAS	-2,069.37	-4,164.82	-2,278.06	-2,551.44	-594.02	-3,799.91	-5,226.93	-3,434.98	-2,267.24	-7,963.72	-2,222.47	-2,941.85	-38,914.81
VENTAS NETAS	591,590.71	490,274.76	570,853.02	467,139.39	695,869.74	765,655.74	748,496.38	860,606.09	716,726.47	852,212.02	659,170.98	893,705.27	8,132,300.57
S.U.M.A INGRESOS	591,590.71	490,274.76	570,853.02	467,139.39	695,869.74	765,655.74	748,496.38	860,606.09	716,726.47	852,212.02	659,170.98	893,705.27	8,132,300.57
DEDUCCIONES AUTÓR.													
INVENTARIO INICIAL							0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COMPRAS NETAS	679,823.01	458,285.07	470,015.72	494,094.14	539,019.04	470,824.12	925,981.90	612,103.37	611,968.66	956,764.09	621,047.74	349,775.01	7,129,601.87
INVENTARIO FINAL							0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTO DE VENTAS	679,823.01	458,285.07	470,015.72	494,094.14	539,019.04	470,824.12	925,981.90	612,103.37	611,968.66	956,764.09	621,047.74	349,775.01	7,129,601.87
UTILIDAD BRUTA	-68,232.30	31,989.69	100,837.30	53,045.25	156,850.70	294,831.62	-177,385.52	248,502.72	104,757.81	-104,552.07	38,123.24	343,930.26	1,002,698.70
GASTOS DE OPERACION													
G.TOS.VENTA	7,712.42	13,424.22	12,076.99	25,562.58	6,162.56	3,566.89	5,531.90	9,020.84	5,957.62	3,890.54	11,798.81	38,848.76	144,254.33
G.TOS ADMINISTRACION	53,207.77	42,086.40	51,369.22	37,855.08	46,801.02	58,947.44	60,910.46	58,891.68	50,142.07	57,564.66	54,033.65	145,012.25	716,821.70
DEPRECIACION CONTABLE							0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de Gtos. de Operacion	60,920.19	55,510.62	63,446.21	63,417.66	53,663.58	62,514.33	66,442.36	67,912.52	56,099.69	61,455.20	65,832.46	183,861.01	861,076.03
UTILIDAD DE OPERACION	-149,152.49	-23,520.93	37,391.09	-10,372.41	103,187.12	232,317.29	-243,827.68	180,590.20	48,657.92	-166,007.27	-27,709.22	160,069.25	141,622.67
OTROS INGRESOS Y G.TOS.													
Productos Financieros	416.08	232.42	220.51	0.00	0.00	0.00	0.00	250.00	0.00	50.00	246.03	0.00	1,415.04
Gastos Financieros	-311.92	-423.81	-210.40	-72.00	-72.00	-72.00	-72.00	-72.00	-72.00	-69.00	-9.90	-9.00	-1,468.03
Otros Productos	-0.80	6.62	0.62	1.48	0.90	0.60	0.60	0.60	4.85	1.21	29.77	1.34	47.79
Otros Gastos	0.00	0.00	-920.37	-2.02	-0.62	0.00	-0.13	0.00	0.00	-1.00	-300.21	0.00	-1,224.35
Total de Otros Ingresos y G	103.36	-184.77	-909.64	-72.64	-71.72	-71.40	-71.53	178.60	-67.15	-18.79	-34.31	-7.66	-1,227.55
UTIL. ANTES DTS.R. Y P.T.U	-149,049.13	-23,705.70	36,481.45	-10,444.95	103,115.40	232,245.89	-243,899.41	180,768.60	48,590.77	-166,026.06	-27,743.53	160,061.69	140,395.12
ISR. Y P.T.U.													
ISR. Del Ejercicio	-50,676.70	-8,059.94	12,403.69	-3,551.28	35,059.24	78,963.60	-82,825.80	61,461.39	16,520.88	-56,448.86	-9,432.80	54,420.94	47,734.34
P.T.U. Del Ejercicio	-14,904.91	-2,370.57	3,648.14	-1,044.50	10,311.54	23,224.59	-24,389.94	19,076.88	4,859.08	-16,602.61	-2,774.35	16,006.16	14,039.51
Total de ISR. Y P.T.U.	-65,581.62	-10,430.51	16,051.84	-4,595.78	45,370.78	102,188.19	-107,315.74	79,538.27	21,379.94	-73,051.47	-12,207.15	70,427.10	61,773.85

CONTROLES

Control preliminar.

Tendrá la finalidad de prevenir desviaciones en la calidad y cantidad de los recursos utilizados en la organización. Los empleados deben poseer las capacidades físicas e intelectuales para realizar las tareas asignadas. Los materiales deben tener niveles aceptables de calidad. Se deberá contar con un ágil y confiable sistema de información.

Control concurrente.

Su objetivo es vigilar las operaciones en funcionamiento para asegurar que los objetivos se están alcanzando. Se efectúa a través de la supervisión de la gerencia para determinar si se está trabajando de la manera definida por las políticas y los procedimientos. La delegación de autoridad proporcionará a la gerencia el poder para utilizar incentivos financieros y no financieros para modificar el control. Se llevará a cabo un sistema de retroalimentación de información sobre el desempeño, para comparar los resultados reales con los esperados.

CONCLUSIONES

A través del tiempo de desarrollo del presente trabajo, hubieron demasiados cambios, en la empresa familiar en que se investigó. Hecho que comprueba lo complejo del tema, a pesar de dar la impresión a simple vista de que una empresa familiar es mucho más sencilla de administrar que cualquier otro tipo de organización.

Para un dueño-propietario de una empresa familiar, normalmente resulta difícil separar el concepto de propiedad de "su" empresa con la dirección profesional de la misma. En realidad este hecho es complicado de asimilar, pero no imposible y sí muy conveniente.

Muy probablemente la aplicación estricta del proceso administrativo en una empresa familiar no se llegue a dar tan fácilmente, pero sí son aplicables los suficientes elementos de dicho proceso como para profesionalizarla y propiciar su permanencia, desarrollo y crecimiento.

Es esencial la formulación de objetivos apegados a la realidad de la empresa, cuantificables y medibles, para contar con una base firme sobre la cual crecer. Y por supuesto lograr que la gente que colabora con la empresa los asimile y trabaje en conjunto para obtenerlos.

Para la formulación de las estrategias a seguir, se hace indispensable seguir los valores y aspiraciones del fundador, ya que de pensar en hacer modificaciones, se correría el riesgo de perder imagen y la presencia que se ha tenido en el mercado.

La delegación de autoridad, no debe representar una renuncia a la responsabilidad, si se cuenta con controles, sustentados en sistemas de información, que aseguren resultados.

Se buscará mantener resultados financieros saludables como base fundamental de crecimiento y por consecuencia permanencia de la empresa.

El asunto de las fuerzas y debilidades de la empresa, no deberá dejarse a un lado, pues esto servirá de parámetro para la adecuación al cambio.

El tema de la sucesión, es por naturaleza un asunto muy espinoso de tratar, pero que finalmente se tiene que hablar, y tratar con suficiente criterio, frialdad tal vez y mucha madurez.

BIBLIOGRAFÍA.

BENSON, BENJAMIN. Your family business. One Irwin. Homewood.

DAVIS, PETER. three types of founder-and their dark sides. Simon Perry Editors. London. 1991.

DE ARQUER, JOAQUÍN. La Empresa Familiar. Ed.Univ. De Navarra, S.A. de C.V. 1a. Edición.

GINEBRA, JOAN. Las Empresas Familiares: su dirección y continuidad. Ed.de Revistas, México. 1990.

GRABINSKY, SALO. La Empresa Familiar. Ed.del Verbo Emprender.

GUZMÁN VALDIVIA, ISAAC. Humanismo trascendental y desarrollo. Ed.Limusa. 1a. Edición.

HAMPTON, DAVID. Trad.Marco A. Malfavón M. Administración. Ed. Mc Graw-Hill. 3a. Edición.

HICKMAN, CRAIG R.. Trad. Alcyone S.A. de C.V. Mente de gerente alma de líder. Ed. LasserPress Mexicana S.A. de C.V.

KENICHI, OHMAE. La Mente del Estratega. Ed.Mc Graw-Hill. 1a. Edición.

KOONTZ/O'DONELL. Trad. Sauri J. De Allub. Administración. Ed. Mc Graw-Hill. 8a. Edición.

LUTHE, RODOLFO. La empresa humana. Ed. Noriega Limusa. 1a. Edición.

LLANO C., CARLOS. Análisis de la acción directiva. Ed.Limusa 1a. Edición.

NELTON, SHARON. In love and in business. John Willey and sons. London. 1992

VANDERSI, CARLOS. ¿Podrá sobrevivir la empresa familiar? Univ. Buenos Aires, Arg. 1985.

Sitios en internet:



<http://www.se.gob.mx>

omuniz@economia.gob.mx