



308902 26  
24.

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA ADMINISTRACION EFICIENTE EN LA EMPRESA  
FAMILIAR EN EL D. F.  
(UN ENFOQUE CONTEMPORANEO EN LOS 90'S)

Trabajo que como resultado del seminario de  
Investigación presenta como Tesis

**EDUARDO SANCHEZ CALDERON**

Para optar por el título de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE LA TESIS LIC. ADOLFO HERNANDEZ MARTINEZ

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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 esta 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.

**Ing. Carlos J. Sánchez G. & Loc. Rita Calderón G.**

Papá y Mamá, ambos grandes emprendedores y empresarios

Son muchos los momentos vividos, por los que siempre les estaré agradecido. Pero el día de hoy, que formalmente termino una parte de mis estudios profesionales, quiero compartir con ustedes este éxito logrado en conjunto, que gracias a su apoyo y comprensión fue posible el realizarlo.

Mis estudios profesionales, son la mejor herencia en vida que he podido recibir.

**¡ Gracias !**

**Lic. Itzel Elena, Carlos A. Sánchez Calderón.**

Mis queridos hermanos, son pocas la palabras que tengo para agradecerles su apoyo incondicional a lo largo de mi vida. Sin embargo muchas gracias, por ser como son; mi vida no sería la misma sin ustedes dos.

**Helen:**

**Gracias**, por que eres más que una buena amiga, y en todo momento, bueno o malo, siempre he recibido de tu apoyo incondicional y desinteresado

**! T.A.S. |  
Eduardo S.**

**Ing. Enrique Gonzalo B. C.**

Por que hay momentos en los que amigos como tú, no pueden faltar

**Lic. Sergio Altamirano, Lic. Alejandro Flores, Eduardo Gómez, Eduardo López, Raúl Hernández, Roberto Olvera.**

Estimados amigos:

Este trabajo no estaria completo, sin agradecerles todos aquellos momentos (alegrías, enojos, desveladas, desmañanadas, viajes, fiestas etc.) que hicieron más placentera nuestra estancia en la U.P.

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.  | 4  |
| <b>CAPITULO I :</b><br><b>LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA,</b>                                      | 6  |
| I 1    ADMINISTRACIÓN.   | 6  |
| I 1 2  ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.   | 9  |
| I 2    LA EMPRESA Y SU MISION.   | 12 |
| I 2.1  EMPRESA PÚBLICA Y EMPRESA PRIVADA .   | 13 |
| I 2.2  ELEMENTOS DE LA EMPRESA .   | 14 |
| I 3    FAMILIA Y SOCIEDAD .  | 20 |
| I 4    EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA.   | 22 |
| I 5    LO QUE NO DICEN LAS ESTADISTICAS.   | 26 |
| <b>CAPITULO II :</b><br><b>FORMANDO UNA EMPRESA.,</b>  | 29 |
| II.1  REQUISITOS LEGALES PARA FORMAR UNA EMPRESA .   | 29 |
| II 2  LA FAMILIA PROMOTORA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA<br>Y DE LA LIBERTAD DE EMPRENDER.         | 36 |
| II 3  CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA .  | 40 |
| II 4  RECURSOS TÉCNICOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y<br>HUMANOS Y SU INTERELACION EN LA EMPRESA. | 45 |
| <b>CAPITULO III :</b><br><b>LA EMPRESA FAMILIAR.,</b>  | 47 |
| III.1  LA EMPRESA FAMILIAR.  | 47 |
| III 2  SUS INTEGRANTES .   | 51 |
| III. 3  FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR .   | 58 |
| III.4  DE SU PERMANENCIA EN EL TIEMPO .  | 65 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPITULO IV :</b>   |           |
| <b>CASO PRÁCTICO.,</b>   | <b>67</b> |
| IV.1 SUS ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA .                                     | 67        |
| IV.2 DE SU MISIÓN Y OBJETIVOS .  | 73        |
| IV.3 RECURSOS TÉCNICOS, FINANCIEROS Y HUMANOS .                            | 82        |
| IV.4 DE SUS PRODUCTOS Y DE LAS RESPONSABILIDADES<br>DEL VENDEDOR TÉCNICO . | 87        |
| IV.5 DE SU MERCADO Y COMPETENCIA .   | 93        |
| IV.6 EXPECTATIVAS Y PROPUESTAS .   | 96        |
| <br>   |           |
| CONCLUSIONES .   | 98        |
| <br>   |           |
| BIBLIOGRAFÍA.  | 101       |

## INTRODUCCIÓN.

Cuando me pregunte acerca del título que debería llevar la tesis con la cual concluiría una etapa de mis estudios profesionales. Fueron muchos los temas sobre los cuales pensaba indagar, en donde el reto personal en ese tiempo, era poder realizar una investigación que realmente fuera práctica y pudiese servir a alguien más.

Sin embargo, en el último semestre de la carrera tome una materia que se llamaba, empresas, pequeñas y medianas, clase en la cual de forma práctica nos dedicamos a estudiar todo lo relativo a determinados tipos de empresa.

Fue en ese momento, cuando definí el tema de mi tesis profesional, pues tiempo atrás nuestra familia tuvo que asimilar la transición de una sociedad mercantil conformada por distintos socios, a una nueva sociedad mercantil en la que los nuevos propietarios éramos nosotros.

Otras de las razones por las que pensé en este trabajo, fue por el hecho de que muchos de los errores fatales que en su momento se cometieron en la empresa fue por la falta de una buena planeación y administración de recursos.

Conforme fui avanzando en la elaboración de este estudio comprendí mucho de lo que en nuestra empresa sucedía, y realmente tomé conciencia de que nuestra empresa familiar es un ente mucho más complejo de lo que a simple vista pudiese parecer.

La lección que aprendimos todos en mi familia fue muy dura, pues lo que se exponía entre otras cosas, era el patrimonio familiar acumulado a lo largo de varios años

Por eso esta tesis tiene como finalidad no solo exponer el caso en particular de S I S.D A., sino el de servir como un ejemplo, práctico y real a quienes estén o se vean envueltos en una situación similar. A su vez se espera que este estudio sea para la empresa una constancia de lo que en su momento vivió, y sirva como base para poder planear y asimilar de mejor forma los cambios y mejoras, que en un futuro deberán ser aplicadas en la empresa

**CAPITULO I :**  
**LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA**  
**( CONCEPTOS GENERALES )**

**1.1 ADMINISTRACIÓN.**

En la actualidad, la Administración se encuentra en toda actividad humana. en la casa, en la escuela, en las oficinas, en las dependencias del gobierno, etc Sin embargo muchas personas tienen una idea errónea de lo que es la Administración, esto debido entre otras cosas a las falsas interpretaciones personales que se han hecho sobre lo que algunos empresarios dicen acerca de lo que es la administración, en otros casos estos falsos conceptos derivan quizá de algunos artículos noticiosos o de críticas de líderes de opinión.

Pero "dentro de una empresa, la Administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control."<sup>1</sup>

El hablar de Administración supone también tratar lo referente al proceso administrativo, ya que una sin la otra no se puede dar. Pero de esto se hablará más adelante, cuando se defina cada uno de los elementos del proceso administrativo.

---

<sup>1</sup> Anzola Rojas, Sérvulo Administración de Pequeñas Empresas p 13

Muchos son los autores que han definido a la Administración, cada uno de ellos dándole su toque personal y resaltando lo más relevante de esta. Algunas de las definiciones manejadas por diversos autores serian las siguientes:

**"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado." E. F. L. Brech.<sup>2</sup>**

**"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana" J. D. Mooney.<sup>3</sup>**

**"La dirección de un organismos social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." Koontz and O'Donnell<sup>4</sup>**

Pero para este trabajo se tomo la definición que utiliza el señor Agustín Reyes Ponce, dado que el reúne en su definición los elementos obtenidos por los demás autores para formular su propia definición:

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica p. 16

<sup>3</sup> Reyes Ponce, Agustín. ibid. p. 16

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín. ibid. p. 16

Administración:

**"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismos social."**<sup>5</sup>

Sintetizando esta definición el mismo autor dice que la "Administración es la técnica de la coordinación."<sup>6</sup> Para Reyes Ponce la coordinación es lo que mejor responde a lo que es la esencia de la administración, por que abarca:

- 1 - La acción del que se encarga de administrar
- 2.- La actividad misma resultante de la Administración, es decir que en el fondo siempre se está coordinando cosas, acciones, fines, intereses, personas etc
- 3.- Lo que busca obtener la Administración, que es la coordinación

---

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. op. cit p. 26

<sup>6</sup> Reyes Ponce, Agustín. op. cit p. 27

## **I.1.2 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El hablar del proceso administrativo, implica el conocer cada una de sus partes que en su conjunto forman un todo y aunque es posible conocerlas y analizarlas por separado, no es posible verlas interactuar de forma aislada e independiente. Ya que "en todo momento de la vida de la empresa, se dan complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración."<sup>7</sup>

El proceso administrativo comprende los siguientes elementos:

### **LA PLANEACIÓN.**

Planeas es fijar el rumbo concreto que tomará la acción que ha de seguirse, estableciendo para ello los principios orientadores y la secuencia de las operaciones que se han de realizar, así como la determinación del tiempo y del presupuesto necesario para su ejecución.

La importancia de la planeación radica, en que un sistema correctamente planeado y aplicado contribuye a lograr los resultados esperados en forma eficiente, con un ahorro substancial en tiempo, recursos y esfuerzos

---

<sup>7</sup> Reyes Ponce. Agustín. op cit. p. 57

## **LA ORGANIZACIÓN.**

Entendemos por organización, la estructuración técnica de las relaciones que se deben de dar entre los distintos niveles jerárquicos, funciones y obligaciones individuales, que son necesarias en todo organismo social que quiera incrementar su eficiencia

Su importancia radica en poder definir a las líneas de autoridad y fijar la responsabilidad correspondiente en cada nivel, permite además identificar funciones y conocer las obligaciones propias de cada unidad de trabajo

## **LA INTEGRACIÓN.**

Son los procedimientos que permiten al organismo social el ir integrando conforme se vaya requiriendo a todos aquellos elementos que el proceso señala como necesarios para el buen funcionamiento de un organismo social

Su importancia está en la capacidad para interrelacionar todos y cada uno de los elementos necesarios en el proceso, que hacen posible el desempeño eficaz de cualquier organismo social.

## **LA DIRECCIÓN.**

Es dar el impulso, la coordinación, así como el vigilar las acciones que realiza cada miembro y grupo integrante de un organismo social, con el propósito de que el conjunto de estas logren de una manera más eficaz con lo planeado. Su importancia de esta radica en la combinación de la autoridad de mando, comunicación y supervisión; ya que la autoridad de mando implica la acción directiva y la forma de ejercerla y delegarla adecuadamente. En cuanto a la comunicación está debe ser multidireccional ya que debe fluir por toda la empresa, entre otras cosas debe de llevar al Director todos los elementos que deben conocerse, y de la misma manera la información debe fluir en sentido inverso de tal forma que la organización pueda conocer las órdenes de acción de manera veraz y oportuna.

## **EL CONTROL.**

Consiste en establecer sistemas que permitan el evaluar los resultados actuales y pasados conforme a lo esperado, esto para conocer si se ha logrado lo deseado o en su defecto corregir, mejorar y/o formular y aplicar nuevas acciones.

Su importancia está en que el establecimiento de normas y la interpretación de resultados permiten conocer el grado de avance de las acciones tomadas, que en su conjunto deben cumplir con una meta en común.

Si los resultados no son los esperados, esto indica que es el momento de tomar acciones correctivas, a fin de cumplir con lo programado

## I.2 LA EMPRESA Y SU MISIÓN.

Para poder hablar de lo que es la empresa familiar, es necesario primero el conocer algunos conceptos que se manejan sobre lo que es la empresa y lo que la compone.

Dado que este estudio está enfocado a la administración en la empresa familiar, el enfoque será hacia la empresa privada, dejando por un lado a la empresa pública ya que está no es trascendental para este estudio.

Para poder entender lo que es la empresa, hace falta partir de una definición que sirva de base para poder ubicar lo que está es. Por tanto cuando se hable de empresa se entenderá como:

**La unidad económica-social, en la que el capital, trabajo y dirección se coordinan para producir bienes y servicios, conforme al bien común de la empresa y de la sociedad.**

Es importante mencionar que para poder considerar a un ente económico como empresa, es necesario que contemplen y busquen lograr por lo menos los siguientes fines.

a) El fin social de la empresa

Que debe buscar el proveer a la sociedad de bienes y servicios que sean éticamente buenos, de igual manera debe generar empleos que sean también éticamente buenos.

La importancia de esto radica en ayudar a lograr una sociedad más justa.

b) El fin económico de la empresa:

Es el conseguir un valor agregado, derivado de las funciones propias de la empresa.

### **I.2.1 EMPRESA PÚBLICA Y EMPRESA PRIVADA.**

Aunque ya se mencionó con anterioridad que el enfoque de este estudio es hacia la empresa privada, es necesario el identificar de forma general las dos grandes clasificaciones de la empresa, y las cuales son

a) La empresa privada:

Que busca la obtención de beneficios económicos, mediante la satisfacción de alguna necesidad en el orden general o social

b) La empresa pública:

Que tiene como fin el satisfacer una necesidad de tipo general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

Aunque este tipo de empresa puede trabajar obteniendo beneficios, puede también que está se haya planeado aun a base de pérdidas, ya que el fin del estado como empresario, no puede ser el de obtener lucro, sino el de la satisfacción de necesidades.

### **I.2.2 ELEMENTOS DE LA EMPRESA.**

Aunque el concepto de empresa es de los más usados, tiene cierto grado de dificultad el poder definirla, esto es por que en la actualidad la empresa misma se encuentra en plena evolución, por tanto una de las principales dificultades para poder definir lo que es la empresa, radica en la idea de que la empresa es un concepto analógico. Es decir se pretende aplicar a diversas realidades este concepto, que en ocasiones presenta un sentido idéntico y en otras en un sentido distinto. Por tanto para poder entender lo que es la empresa, se separarán los diversos puntos de vista con la finalidad de tener un mejor entendimiento y comprensión de lo que debe entenderse por empresa.

Esencialmente la empresa está formada por tres clases de elementos que son:

a) Recursos materiales: Aquí se engloba a edificios, instalaciones, maquinaria, equipo y herramienta que son utilizados para incrementar la capacidad productiva del trabajo humano; también incluye a las materias primas, productos en proceso y productos terminados, de igual forma dentro de estos se encuentra los recursos monetarios como son: dinero, valores, papel de deuda etc., y que forman parte del patrimonio de la empresa.

b) Elemento humano. Que "son el elemento eminentemente activo de la empresa y desde luego, el de máxima dignidad."<sup>8</sup> Y pueden ser clasificados en obreros, empleados, supervisores, técnicos, ejecutivos y directores

---

<sup>8</sup> Reyes Ponce. Agustín op cit p 73

c) **Sistemas:** Que "son las relaciones en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa."<sup>9</sup> Hay varias clases de sistemas como lo son: de producción, de finanzas, de organización y administración

Así mismo estos elementos forman en su conjunto una unidad que puede ser analizada desde cinco perspectivas distintas

a) **Aspecto económico:** Dónde "la empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado "<sup>10</sup>

b) **Aspecto jurídico:** Cuando jurídicamente existe una persona moral o sociedad, independientemente de cualquiera que sea su naturaleza y estructura, y que es propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o es considerada como algo indiviso; al menos en lo referente al aspecto jurídico se debe considerar como una sola empresa.

c) **Aspecto administrativo:** Desde este punto de vista, la unidad de la empresa es representada por una fuente común de decisiones finales, que coordinan las distintas acciones para el logro de un mismo fin

d) **Aspecto sociológico:** Es la solidaridad que debe de existir entre los miembros integrantes de la empresa, que deben conjuntar sus intereses particulares con los de la empresa, buscando lograr la permanencia de su fuente de trabajo, progreso de ambos y ayudarse mutuamente a cumplir con sus respectivos objetivos.

---

<sup>9</sup> Reyes Ponce, Agustín ibid p 73

<sup>10</sup> Reyes Ponce, Agustín op cit p 74

e) Aspecto de conjunto. Esto "implica la finalidad de la empresa, que en pocas palabras es el servir a los hombres, tanto a trabajadores, empleados, jefes, directivos y accionistas (los que estén adentro) como a proveedores, comunidad y el estado (los que estén afuera)."<sup>11</sup>

Realizado el análisis de los elementos de la empresa, vemos que en sí la empresa sí es una unidad económica-social, que cuenta con recursos materiales, humanos y sistemas que bajo una dirección, estos se coordinan para lograr una producción, ya sea de bienes o servicios pero que es socialmente útil conforme a las exigencias del bien común de la empresa y la sociedad

Cómo está definición es lo bastante amplia para englobar a cualquier tipo de empresas, ya sea pública o privada, nacional o multinacional, profesional o familiar, se entiende que el concepto de empresa ha quedado definido

Ahora bien, una vez definido y entendido el concepto de empresa, tocaremos otro aspecto no menos importante relacionado con toda organización. Este concepto hace referencia al negocio mismo de la empresa, a sus valores, sus exigencias y obligaciones, así como también a la forma en que esta busca trascender, y es comúnmente conocido en el mundo empresarial como "**misión**"

La importancia de la misión en cualquier organización, radica en el hecho mismo de que aquellas que realmente cuentan con una misión, reflejan una concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son, entonces, instituciones que poseen una personalidad propia así como una meta específica. De ahí que David R. Hampton, profesor de

<sup>11</sup> Servigne, Lorenzo. La sociedad contemporánea y el empresario. p. 58

administración en la Universidad del Estado de San Diego, define a la **"misión de una organización"** como el equivalente a **enunciar su principal razón de existir**

Otra ventaja de las empresas que cuentan y han identificado su misión, es que ésta les ayuda a delimitar su campo de acción y permite, a su vez, establecer las formas en que los directivos, gerentes y empleados deben de realizarlas.

Dicho de otra manera el formular una misión, ayudará a todo el personal directamente o indirectamente involucrado con la organización, a conocer los límites y las normas, y directrices de su acción permitiendo, a la vez, el mantener una idea clara de lo que sí se puede hacer en la empresa, en beneficio de esta y de los demás

Al ocuparse del tema de la misión Hampton, comenta que cuando no hay claridad en lo que es la misión en la organización, los gerentes tienden a dejarse llevar por el oportunismo en dónde la empresa suele caer en exigencias de cualidades que esta no posee y por tanto la pueden llevar a un desperdicio de recursos o a otras consecuencias que también suelen ser perjudiciales para la organización

Alfredo Acle Tomasini, en su artículo llamado "Misión bien entendida", el cual publicó en la revista Expansión del mes de noviembre de 1993, menciona que tanto para un individuo en particular como para una empresa, el tener una misión clara es conocer la forma en que esta espera trascender. Pero para el caso de las empresas esto denota una actitud proactiva orientada a forjarse un

espacio a partir de un escenario previsto, evitando así ser presa fácil de futuros acontecimientos

Así pues, una vez analizado lo anterior, y tomando en cuenta los distintos puntos de vista, que finalmente concuerdan, aceptamos que la **misión** sea entendida como la **razón de ser de la empresa**

Sin embargo, no basta con establecer una misión, que sea el resultado de la acción de redactar un enunciado elocuente, si no que debe de formar parte intrínseca de toda actividad y tarea realizada en la empresa, pues cualquiera que esta sea deberá estar encaminada hacia el mismo fin

Por otro lado, se debe estar consciente de que esta misión es susceptible de modificarse, redefinirse o cambiarse por completo, para poder determinar esto es necesario que con cierta periodicidad la misión sea revisada, la periodicidad dependerá de las características propias de la organización; y la revisión deberá de ser llevada a cabo por aquel o aquellos responsables de la dirección y manejo de la organización

En el caso de que la misión sufra alguna variante, es responsabilidad de los directivos el direccionar de nueva cuenta a la organización, buscando siempre cumplir sus metas planeadas

Un parámetro que recomienda Alfredo Acle, para evaluar a la misión dentro de una empresa, es plantear cuatro cuestionamientos básicos que ayudan a reconocer la misión de la empresa, y estos son. ¿ Qué somos ?, ¿ Qué

hacemos ?, ¿ Cómo lo hacemos ? y, lo más importante, ¿ Para quién lo hacemos ?

Con los cuestionamientos anteriores, se nos facilita observar que la misión abarca todo el ámbito relacionado con la empresa. Además de jugar un papel integrador y servir como punto de referencia para ordenar todas las acciones; pudiendo ser estas desde la estratégicas hasta las más cotidianas.

Ante todo, lo importante en la misión, es que de un enunciado en general, que en un principio pudiese parecer abstracto, pueden también derivarse distintos conceptos específicos como calidad, actitud de servicio, generación del valor agregado, preservación del medio, desarrollo humano, etc., posteriormente estos conceptos podrán ser comparados con las principales funciones de la empresa. Logrando entonces, generar una base contra la cual se podrán medir los resultados.

### I.3 FAMILIA Y SOCIEDAD.

En este apartado, se pretende enfatizar la importancia que tiene para el hombre la vida en familia, pues es a través de ésta como el ser humano se va perfeccionando. Además, se integra, se relaciona y convive en sociedad.

Desde un punto de vista sociológico la familia es considerada como la célula originaria de la sociedad. Por lo tanto ésta es origen de la sociedad civil y tiene en el Estado su expresión jurídica y política.

En palabras del señor Luis Riesgo, y la señora Carmen Pablo de Riesgo "la familia es la base de todo auténtico progreso y de su perfección depende la renovación de ese pueblo, que no es otra cosa que la suma de muchas unidades familiares"<sup>12</sup>

Además como el hombre nace, subsiste y se educa en familia, está constituye una comunidad de vida y educación, ya que su fin es el pleno desarrollo humano de sus miembros, ya que todos contribuyen y se ayudan mutuamente a la propia perfección.

"La familia es una sociedad imperfecta, en el orden de los medios y por ello, dependiente de la sociedad civil y de otras sociedades"<sup>13</sup>

La familia nace del amor que se profesan los esposos de un amor conyugal que es la base del matrimonio, donde los hijos serán el fruto de ese

<sup>12</sup> Riesgo Menguez, Luis Pablo de Riesgo, Carmen La Familia ahora p 192

<sup>13</sup> Cadahia, Jesus Los derechos de la familia en la sociedad, p 118

matrimonio; La vida en familia debe estar impregnada de amor. Es difícil imaginar a una auténtica familia sin que entre sus miembros exista la fuerza integradora del cariño; sin la entrega de cada uno a los demás familiares. El marido se debe entregar en cuerpo y alma a la mujer y viceversa, así mismo ambos se entregan a los hijos. Además las relaciones entre los hermanos deberán estar presididas también por el amor que se transforma en amistad, intimidad, ayuda, y apoyo en las penas y disfrute compartido en las alegrías.

La familia es entonces el ámbito donde toda persona se siente importante. Núcleo en el cual todos y cada uno de sus integrantes tiene y se les reconoce algo valiosamente original. En ella no cabe el anonimato, ni la despersonalización, ni la masificación.

"La familia ofrece al hombre, frente a la soledad, la última seguridad de una mínima compañía y constituye el gran reducto fortificado donde recuperar nuestra intimidad, el único refugio donde los individuos pueden encontrarse a sí mismos."<sup>14</sup>

El tema de la familia es sumamente amplio y este estudio no pretende agotarlo, pero para fines prácticos se considera que con lo dicho anteriormente, la importancia que tiene la familia para el hombre y su integración de este a la sociedad ha quedado entendida.

Además, en el siguiente capítulo se habla de la formación de una empresa, y será necesario volver a retomar a la familia, ya que esta forma una parte medular en las llamadas empresas familiares.

---

<sup>14</sup> Cadahia, Jesús op. cit. p. 147

#### I.4 EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA.

Como ya se mencionó en las primeras páginas de este estudio, el proceso administrativo es el conjunto de elementos conformados por la planeación, organización, integración, dirección y control, que de forma metodológica y sistemática, se transforman y finalizan en metas y objetivos concretos de cada empresa.

El proceso por tanto tiene la característica peculiar de ser dinámico, ya que se adapta a las necesidades de cada empresa.

Aunque la aplicación del proceso administrativo en la empresa puede garantizar que esta se desarrolle eficientemente, mas no efectivamente. Es decir que una empresa o un área específica de esta podrían ser 100% eficientes, pero 0% efectivos.

Para no caer en ese cuadro de eficiencia pero no efectividad es necesario definir y entender claramente lo que es ser **eficiente** y lo que es ser **efectivo**.

Por tanto, cuando se hable de que alguien es eficiente, se entenderá como alguien que entre otras cosas, sabe hacer bien las cosas, que es capaz de resolver los problemas propios de su tarea encomendada, que cuida los recursos, que busca reducir costos, en pocas palabras aquella persona que cumple con su deber tal y como le fue encomendado.

En cuanto a la efectividad, según W J Reddin, autor del libro efectividad gerencial menciona una definición realista y carente de ambigüedad para lo que

se refiere a la efectividad gerencial. Aunque es pertinente aclarar que aunque este estudio no se enfoca a lo que es la efectividad gerencial, el concepto que toca este autor sobre lo que es la efectividad, es lo bastante completo y concreto para poder definir el mismo.

En palabras del autor antes referido la efectividad, "es el grado en que un gerente logra los requisitos del producto ( resultado ) de su posición"<sup>15</sup>

La efectividad entonces, no es una cualidad que el administrador, el gerente o alguien persona en específico, aporte a una situación, ya que el aceptar esto hace la sugerencia de que los líderes más efectivos son aquellos con cualidades especiales, mismas que carecen en aquellas personas que son menos efectivas. Pero el aceptar esto implica, dar por buena la actualmente descartada teoría de los rasgos de liderazgo.

Por lo tanto, la **efectividad** debe ser vista y comprendida como **algo que un administrador, un gerente o alguna persona produce en una situación concreta, en la cual es capaz de manejarla y dirigirla adecuadamente.**

Por eso la persona efectiva debe pensar en términos de desempeño y no de personalidad, ya que no es tan importante lo que un gerente hace sino lo que logra.

---

<sup>15</sup> W J Reddin. Efectividad Gerencial p 17

Para concluir esta diferenciación de conceptos se muestra el siguiente cuadro en el que se compara a una persona eficiente y a una efectiva

| <b>PERSONA EFICIENTE</b>    | <b>COMPARADA CON</b> | <b>PERSONA EFECTIVA</b>                        |
|-----------------------------|----------------------|--|
| La que hace bien las cosas  | en vez de            | Hacer lo que le corresponde                    |
| La que resuelve problemas   | en vez de            | La que produce alternativas creativas          |
| La que cuida los recursos   | en vez de            | La que optimiza la utilización de los recursos |
| La que cumple con su deber. | en vez de            | La que realmente logra resultados              |
| La que reduce costos        | en vez de            | La que aumenta ganancias                       |

Una vez analizado lo referente a lo eficiente y a lo efectivo, se puede decir que no basta con tener en una empresa, cualquiera que esta sea su tamaño con un sistema administrativo eficiente. Lo importante es hacer que ese sistema sea además de eficiente, sea a su vez efectivo. Pero esto en mucho depende de las

aportaciones positivas y útiles que tenga el administrador o el responsable de una área específica en una organización.

Por último, cabe mencionar que el tamaño y estructura de una organización no hará ni más ni menos efectiva a la misma, ya que como se vió la eficiencia no es privativa de las grandes ni de las pequeñas organizaciones. Es cuestión del estilo administrativo que se tenga y, sobre todo, de las aportaciones útiles y el grado de compromiso que el integrante de la organización tenga con esta

## **I.5 LO QUE NO DICEN LAS ESTADÍSTICAS.**

Antes de profundizar más en lo que al tema de la empresa familiar se refiere, me hubiese gustado para este estudio, el complementar y resaltar la importancia que tienen las empresas familiares en nuestro país, sin embargo realizando la investigación en distintas instituciones, como el INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática), BANCOMEXT (Banco de Comercio Exterior), SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación), NAFIN (Nacional Financiera), desafortunadamente me encontré con que no existe ningún tipo de estudio o información específica al respecto que me permitiera resaltar cuantitativamente, la participación de las empresas familiares en nuestro país

Sin embargo, siguiendo con esta investigación me encontré con un libro llamado "La Empresa Familiar, guía para crecer, competir y sobrevivir", del autor Salo Grabinsky, el cual es una autoridad en cuanto a esta materia se refiere. Pues bien, con este libro confirme la inexistencia de información respecto a este tema; ahí el mismo autor comenta que en México desgraciadamente no es posible el conocer de las estadísticas de las empresas familiares. Aunque para resaltar de alguna manera la importancia de las empresas familiares, menciona algunos datos estadísticos en Estados Unidos sobre estas empresas, las cuales me voy a permitir citar con el objeto de ver las similitudes que pudiesen existir, y para darnos una idea de la importancia que estas tienen en Estados Unidos y que por ende pueden tener en nuestro país

Así pues, Salo Grabinsky investigó que de las 15,000,000 00 de empresas que actualmente están en operación en los Estados Unidos, el 90% son controladas por una familia o tienen una fuerte intervención por parte de sus miembros de ésta

La empresa familiar, constituye el 60% del PIB (Producto Interno Bruto) de ese país, dando empleo a 50 millones de personas, que representa la quinta parte de la población norteamericana, así también 175 de estas empresas se encuentran dentro de la clasificación de las famosas "500 de Fortune" Aunque la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas y muchas de estas son conocidas como "Mom and pop Shops" es decir tiendas atendidas por papá y mamá

Sin embargo, a pesar de que estas empresas son puntal de la economía, el tiempo de vida de las empresas familiares es de 25 años en promedio, dónde solo el 30% llegan a estar en manos de una segunda generación y de estas sólo la mitad llegan a manos de una tercera generación Salo Grabinsky menciona que las principales razones por las que este tipo de empresa no duran más tiempo son

- \* La falta de planeación tanto para el crecimiento como para la sucesión
  
- \* Las peleas entre familiares directos o entre parientes políticos, causan divergencias que pueden conducir al cierre división o decadencia de esa fuente de riqueza

\* La falta de visión de algunos empresarios, que siguen por mucho tiempo apegados a tradiciones o tecnologías obsoletas que, al no actuar a tiempo son perjudiciales para el crecimiento del negocio

Visto lo anterior, el mismo autor sugiere que para nuestro país las estadísticas sean similares, de hecho menciona como ejemplo al grupo ALFA, al cual se puede considerar como empresa familiar, aunque existen también cientos de miles de pequeñas factorías, talleres, y comercios que son manejados por papá o mamá y que con la ayuda de sus hijos y otros parientes apenas van saliendo para poder vivir medianamente. De igual manera el Ing. Grabinsky sugiere que el 99% de la economía subterránea está formada por empresas familiares y sean estas legales o no, estas seguirán creciendo

Por consiguiente, para las empresas familiares, el gran reto será el de estructurarse correctamente, crecer sanamente y servir como base para las nuevas generaciones que las hereden

## **CAPITULO II : FORMANDO UNA EMPRESA.**

### **II.1 REQUISITOS LEGALES PARA FORMAR UNA EMPRESA.**

Este capítulo tiene como finalidad hacer notar la importancia que tienen las empresas familiares en México, ya que no solo los negocios familiares cubren la mayoría de las pequeñas empresas, sino que una amplia proporción de las corporaciones nacionales está en manos de unas pocas familias, como ejemplos de esto tenemos: A los grandes grupos consolidados como el de Monterrey, de medios de comunicación masiva como es el caso de Televisa, de asociaciones profesionales como ICA, o de cadenas comerciales como la de los Hermanos Vázquez

De aquí que la empresa familiar representa un sector de gran relevancia para la economía de cualquier país. En especial para el nuestro. Es por eso que las características específicas de su forma de administración, en los últimos años y actualmente, están recibiendo la atención que merecen.

Cabe hacer la distinción que para este estudio se ha estado hablando de lo que es la empresa familiar y no de lo que es el negocio familiar. Esto es por que el interés principal del presente es hacer énfasis en aquellas organizaciones que no solo buscan tener permanencia en el tiempo, si no que buscan de hacer de aquel negocio familiar una verdadera empresa que genere bienes y servicios éticamente buenos. Teniendo esto como finalidad la generación de utilidades, la generación de empleos y el afianzar el patrimonio familiar entre otros.

La razón por la cual no se profundiza en lo que es el negocio familiar como tal, es por que generalmente un negocio tiene un periodo de vida determinado por el que o los que lo inician, supeditando la vida del negocio a la duración de una determinada y finita oportunidad, así como a la generación de utilidades por un determinado periodo de tiempo

Se sabe que de muchos negocios comienzan grandes y verdaderas empresas con la característica de ser familiares. en las que su tamaño y giro varían, por lo que ninguna de estas características hacen mejor o peor a una empresa de este tipo, ya que esto dependerá entre otras cosas de la manera en que estas funcionen, se organicen y se desarrollen

Este apartado del segundo capítulo está enfocado a la formación de una empresa, dado que el caso práctico se enfocará a una empresa familiar constituida como una sociedad mercantil del tipo de Sociedad Anónima de Capital Variable, y será este tipo de sociedad mercantil la que se explique con mayor profundidad, así como los requisitos vigentes a la fecha de elaboración del presente para la constitución de una empresa con las características antes citadas.

La ley general de sociedades mercantiles vigente en México en su artículo 1º, preve las siguientes especies de sociedades mercantiles.

| <b>SOCIEDADES MERCANTILES</b>  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad en nombre colectivo</li> <li>• Sociedad en comandita simple</li> <li>• Sociedad anónima</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad de responsabilidad limitada</li> <li>• Sociedad en comandita por acciones</li> <li>• Sociedad cooperativa</li> </ul> |

Conforme al artículo antes mencionado, cualquiera de las sociedades a las que se hacen mención podrán constituirse como **sociedades de capital variable**.

Según la ley aquí referida la **Sociedad anónima** es aquella que existe bajo una denominación y se compone de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación podrá formarse libremente y deberá ser distinta a la de cualquier otra sociedad, y al emplearse deberá ir acompañada de las palabras "**Sociedad Anónima**" o de la abreviatura "**S.A.**"

El artículo 6º de la Ley General de Sociedades Mercantiles marca los lineamientos que toda escritura constitutiva de una sociedad debe de contener y que son los siguientes

1 - Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad

2 - El objeto de la sociedad.

3 - Su razón social o denominación.

4 - Su duración.

5 - El importe del capital social.

6 - La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes. el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valoración. Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije.

7 - El domicilio de la sociedad.

8 - La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades que se le confieren a los administradores.

9 - El nombramiento de los administradores y de los que habrán de llevar la firma se la sociedad;

10 - La manera de distribuir las utilidades y las pérdidas entre los miembros de la sociedad

11 - El importe del fondo de reserva.

12.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente, y

13.- Las bases para llevar a cabo la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente

Todos los requisitos a que se refiere el artículo 6º de la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituirán los estatutos de la misma.

De igual manera el artículo 89 de la Ley General de Sociedades Mercantiles marca los requisitos para constituir una Sociedad Anónima, y los cuales son:

- 1 - Que haya como mínimo dos socios, y que cada una de ellos por lo menos suscriba una acción,
- 2 - El capital social no podrá ser menor de cincuenta mil pesos y deberá estar íntegramente suscrito.
- 3 - Que se exhiba el dinero en efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario
- 4 - Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario

Como se dispone en México en el artículo 90 de la vigente Ley General de Sociedades Mercantiles "la Sociedad Anónima puede constituirse por la comparecencia ante un notario público, de las personas que otorguen la escritura social, o por suscripción pública"

La escritura deberá de contener además de los requisitos estipulados por el artículo 6º de la Ley General de Sociedades Mercantiles, el cual se mencionó con anterioridad, los que marca el artículo 91 de la misma Ley del cual ya no se hará una mención específica, ya que se considera haber abarcado en gran parte lo que es la sociedad anónima, y aunque esta es parte importante de este estudio no es la parte medular del mismo

Por último, para finalizar ésta parte del capítulo falta hacer mención de la **Sociedad de capital variable**

La Ley General de Sociedades Mercantiles en su capítulo VIII, artículo 213, menciona que en las Sociedades de Capital Variable, el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de la disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en el capítulo VIII de la ley anteriormente mencionada

De igual forma conforme lo previsto en el artículo 214 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, las sociedades de capital variable se registrarán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate, y por las de la Sociedad Anónima relativa a balances y responsabilidades de los

administradores, salvo las modificaciones que se establezcan en el capítulo VIII de la Ley antes mencionada

Por otro lado, a la razón social o denominación propia del tipo de sociedad se deberán de añadir siempre las palabras "de capital variable", esto conforme lo dicta el artículo 215 de la Ley antes mencionada

## **II.2 LA FAMILIA PROMOTORA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y DE LA LIBERTAD DE EMPRENDER.**

La necesidad de tratar de nueva cuenta a la familia en este punto, siendo que ya se habló sobre ella en el primer capítulo, es por que en este trabajo la familia es parte medular del tema y en este caso en específico una parte esencial de la estructura de toda empresa con la característica de ser familiar, y como en este segundo capítulo se trata de lo relacionado a la formación de una empresa, en esta parte no es posible dejar hacer mención de la familia, aun habiendo hablado ya sobre esta

Anteriormente, la forma de trabajo en la empresa familiar, era aquella en la cual ambos esposos trabajaban, en donde el esposo era el administrador, mientras que la esposa realizaba trabajos de apoyo, bajo las órdenes de su marido. Pero a partir de la década de 1980 se difundió en México una nueva actitud que tiempo atrás venía gestándose. La lucha por una igualdad de oportunidades entre el hombre y mujer dejó de ser un punto de conflicto y se transformó en una forma de vida. Esta nueva forma de vida comprendía que tanto el hombre y mujer, dado su nivel de educación y nivel de experiencia, pueden tomar por parte igual el reparto de las responsabilidades y atribuciones que en un negocio o en una empresa se generan.

De este tipo de actitud y de relación laboral surgen las siguientes ventajas, propias para la empresa familiar:

- Seguridad en cuanto al socio. Ya que la confianza existente entre los cónyuges, facilitará la relación dentro la empresa

- Conocimiento del socio. Ya que cuando se inicia un negocio o empresa se conocen las capacidades y debilidades del socio, por lo que el reparto de responsabilidades y atribuciones son dadas ya sobre una base segura. Con lo cual se aprovecha mejor las habilidades, cualidades y aptitudes del socio.

- No se fortalece a un competidor. Es decir, cuando se inicia una nueva empresa, o se pretenden llevar a cabo alguna nueva idea, no se corre el riesgo de alentar a un empleado o incluso algún socio de abrir un nuevo negocio, que posteriormente será un nuevo competidor

- Objetivos comunes. Los esposos que trabajen juntos comparten los mismos objetivos tanto en su empresa o negocio, así como en sus vidas personales; por lo que ambos tienen bien entendida la necesidad de ahorrar, invertir o dedicar largas jornadas de trabajo

- Organización del tiempo libre. El horario de trabajo y las cuestiones familiares pueden acomodarse en base a un acuerdo en común, lo que evita tener que explicarle a un extraño de las necesidades familiares, ni tener que aceptar las necesidades de un negocio que no es propio

Como se puede observar, todos los beneficios mencionados anteriormente son importantes para llevar a cabo una nueva empresa, más sin embargo así como hay beneficios también existen ciertas desventajas, algunas de estas son:

- La pérdida de seguridad. Que implica dejar un trabajo en el que de un momento a otro ya no se cuenta con un salario regular. Este punto suele ser difícil de asimilar y es una barrera para afrontar las nuevas responsabilidades.

- La definición de las líneas de autoridad. Puede ser otro factor problemático cuando estas no quedan bien definidas desde un principio.

- Se pueden generar exigencias excesivas contra el cónyuge o contra algún otro miembro de la familia. El término excesivo hace referencia a toda aquel ataque o crítica severa, que a un empleado normal en circunstancias similares no se le hubiesen expresado de la misma forma.

- La unión del trabajo. Con cuestiones del hogar entre los cónyuges o familiares, puede generar que en trabajo se discutan problemas familiares y en la casa problemas del trabajo. Esta falta de privacidad hará que los involucrados se sientan en una relación cada vez menos satisfactoria llegando inclusive a agravar los problemas ya existentes.

De cualquier manera, una vez revisadas de forma general algunos de los beneficios y desventajas que lleva consigo la formación de un negocio o empresa ya sea por los cónyuges o familiares, aun así podemos afirmar que la familia como sociedad primaria, es capaz de satisfacer las necesidades humanas básicas, sin embargo no es capaz de satisfacer todas las necesidades del hombre, de ahí que los individuos y las familias han de agruparse para superar sus limitaciones y así cumplir con sus objetivos comunes que de forma aislada no sería posible conseguir.

Por esto, la reunión de esfuerzos alcanzan en su recíproco complemento una efectividad mayor que con la suma de esfuerzos individuales.

"La sociedad es por ello más que una simple pluralidad de hombres y también más que una mera pacífica convivencia de individuos, es una unidad supra individual"<sup>16</sup>

Por tanto, la familia ha sido y será un promotor esencial de la actividad económica y de la libertad para emprender. De hecho, la empresa familiar es una consecuencia natural del proceso de satisfacción de las necesidades de un grupo de parientes que tiene objetivos comunes, y que se identifican con las necesidades, la seguridad y riqueza de sus miembros.

---

<sup>16</sup> Cadahia, Jesús op cit p 112

### 11.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

En este capítulo pretende también dar una orientación de una manera práctica y general sobre la clasificación actual a que está sujeta toda empresa que pretenda establecer operaciones en la República Mexicana. La importancia de esto radica en tener un concepto claro de en dónde poder ubicar determinada empresa conforme a sus propias características.

Son muchos los conceptos en los cuales se pretende agrupar a la empresa. Pero dado que la empresa es un ente dinámico y cambiante no sería del todo posible el ajustarla a una determinada clasificación, aunque en un momento dado y de acuerdo a la circunstancias puede la empresa encuadrarse en una determinada clasificación.

En la práctica, suele aceptarse dos grandes tipos de clasificación para las empresas. Una va en relación de su magnitud. Que de acuerdo con estos criterios, se clasifican en micro, pequeña, mediana y gran empresa. El segundo criterio para su clasificación va de acuerdo a la actividad propia de la empresa que está pueda realizar. Bajo este criterio la empresa puede agruparse en una empresas industrial, comercial y/o de servicios.

La razón por la cual se explican estas dos clasificaciones, es por que cada empresa es diferente entre sí. Además de que el giro y tamaño de esta presenta siempre una problemática distinta y en ocasiones radicalmente opuesta.

Para tal efecto comenzaremos por describir la clasificación de la empresa de acuerdo a su magnitud, esto como se puede apreciar en el siguiente cuadro

| EMPRESA | PERSONAL OCUPADO | VENTAS NETAS ANUALES   |
|---------|------------------|--|
| Micro   | 1-15             | No rebasen el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general anualizado.  |
| Pequeña | 16-100           | No rebasen el equivalente al importe de 1115 veces el salario mínimo general anualizado. |
| Mediana | 101-250          | No rebasen el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general anualizado. |
| Grande  | Más de 251       | Que excedan de 2010 veces el salario mínimo general anualizado.                          |

\* Fuente: Diario Oficial de la Federación, Pag 14 (1a. Secc.), del 3 de Diciembre de 1993

La tabla anterior da ciertos lineamientos para poder clasificar a la empresa en cuanto a su tamaño; pero, como se mencionó anteriormente, esta clasificación no debe de tomarse como algo definitivo, si no como un criterio para poder visualizar de una forma más práctica y sencilla a la empresa. De lo contrario, se podrían llegar a tener ciertos problemas, y es que en un medio cambiante, no es posible determinar límites de algo que por su propia naturaleza es dinámico y adaptable al medio en que se desenvuelve.

La siguiente clasificación, la cual se comentó en la parte inicial de este apartado, es aquella que hace referencia a la actividad que realice la empresa. Así pues, tenemos a las siguientes:

La **empresa de Servicios** "Son aquellas en las que, con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea" <sup>17</sup>

Dentro de esta clasificación encontramos a tres tipos de empresas:

Las que no tienen concesión, que en realidad son aquellas que en algunos casos no requieren más que la licencia de funcionamiento para operar, misma que otorga la autoridad competente en cada caso. Algunos ejemplos de estos son escuela, institutos, empresas de espectáculos, deportivos, hoteles, restaurantes, etc.

---

<sup>17</sup> Rodríguez Valencia, J. Como administrar pequeñas y medianas empresas p 48

Están también aquellas que gozan de una concesión por parte del Estado. Algunos ejemplos de este tipo de empresas, son las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, casa de bolsa etc

Por último, dentro de este rubro encontramos a las concesionadas no financieras, que son aquellas que gozan de una concesión del Estado, pero en las que sus servicios no son de carácter financiero. Como ejemplo de este tipo de empresas tenemos a las de transporte terrestre y aéreo, empresas que suministran gas y gasolina etc

La **empresa comercial** "Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado margen de utilidad"<sup>18</sup>

Es decir, este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, algunos ejemplos de este tipo de empresas son los mayoristas, las cadenas de tiendas, los concesionarios, distribuidores, detallistas, etc

Por último, tenemos a la **empresa industrial** "Son aquellas que directamente elaboran artículos de uso o consumo ya sea fabricándolos o bien sometidos a determinado tratamiento de sus materias primas para utilizarse en su forma original o para preparar u obtener productos elaborados"<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Rodríguez Valencia, J. op cit p 49

<sup>19</sup> Bethel Lawrence, L. Organización y Dirección Industrial p 17

Como puede observarse, las clasificaciones citadas anteriormente no son suficientes para poder determinar la magnitud de la empresa. Sin embargo, estos criterios pretenden ayudar a dar una visión global y más clara de lo que es la pequeña, mediana y grande empresa.

Como ya se mencionó, lo importante de esto no es el encuadrar en una definición a la empresa, sino poder apreciar la importancia y atención que merece la pequeña, mediana y grande empresa, ya que cada una de estas tiene sus problemas y limitaciones muy particulares, así como también sus ventajas.

Una vez analizado este punto, consideramos que lo relevante a la clasificación de la empresa ha quedado cubierto, por lo cual se procederá con el siguiente punto de este estudio.

#### **II.4 RECURSOS TÉCNICOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y HUMANOS Y SU INTERRELACIÓN EN LA EMPRESA.**

Ahora bien, haciendo referencia a lo que en el capítulo anterior se mencionó respecto a los elementos que conforman la empresa, este apartado tiene como finalidad el remarcar la importancia que tienen los elementos que conforman y existen en toda empresa y que sirven de medio y no de fin, para que el hombre pueda trabajar

Partiremos de la base de que estos elementos en forma aislada, de poco o nada sirven para el correcto funcionamiento de la empresa y por ende para la realización de un determinado fin u objetivo

Así pues, independientemente del punto de vista o criterio que se siga para la evaluación o estudio de los elementos conformadores de la empresa, todos estos tienen un punto en común en cuanto a la importancia que tiene la interrelación de recursos entre sí

Dependiendo de la empresa y de su giro, podrá darse el caso en el que un elemento tenga mayor peso o injerencia respecto a otro, pero no por eso se puede pensar en la posibilidad de descartarlo. Más aun, no es posible siquiera demeritar sus justo valor dentro de la empresa y, sobre todo, no debe pasarse por alto que este recurso o recursos a fin de cuentas funcionan como medios y no como fines. Pues si esto así sucediera, estos elementos conformadores de la empresa y la empresa en sí estaría por encima del trabajo que realiza el hombre

Convirtiéndose éste en un medio y no en un fin. De ahí la importancia de no perder la justa dimensión entre los distintos elementos de la empresa

El Dr. Carlos LLano en su libro "análisis de la acción directiva", menciona que así como todo trabajo comienza y termina con el fin, de igual manera comienza y termina con el hombre. Ahora bien, adaptando esto al terreno de la empresa, se concluye que el hombre ha de ser fin de la empresa, es decir esta estará supeditada al hombre, no importando cual sea el índole, ya que todo lo que se produce y genera en la empresa es producto del hombre

### **CAPITULO III : LA EMPRESA FAMILIAR.**

#### **III.1 LA EMPRESA FAMILIAR.**

Hasta esta parte del estudio se han analizado ya los conceptos de lo que es la empresa, familia y el rol que tiene dentro de la sociedad. Por consiguiente, sólo queda definir a la empresa familiar

En términos generales, se considera a la empresa familiar como aquella en la cual los miembros de la familia poseen el control "legal" sobre la propiedad de la misma. Además una de las características de este tipo de negocios es, como su nombre lo indica, la existencia de ámbitos la empresa y la familia, tan interrelacionados entre si que resulta difícil el separarlos; de manera que se da una influencia mutua entre la política de la empresa y los intereses familiares. Además, por lo general el control del capital y la dirección están depositados en el grupo familiar y este busca conservar a la empresa en sus manos

A su vez, podemos entender a ésta como "aquella empresa de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación de familia"<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Cornejo Padilla. Luis Gabriel. Conflictos y Posibles Soluciones a las Relaciones Laborales en la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa Familiar en México. p 17

Sin embargo, hay que tener cuidado de no caer en conceptos erróneos. En cuanto a lo que la empresa familiar estrictamente debe ser. Pues no por el hecho de que la propiedad accionaria este en manos de una familia, estaremos hablando en sentido estricto de una empresa familiar. Pues pudiese darse el caso de que los accionistas sean ajenos a la empresa, y aunque algunos miembros de la familia tengan el control accionario, la dirección y operación es llevada y manejada por gente ajena a la relación familiar, ocurriendo inclusive el que ni siquiera se conozcan.

Es un hecho innegable que no se puede entender a una empresa familiar, si el control accionario no esta en manos de la familia. Pero, además existe otro factor que se da en este tipo de organizaciones y es el que se refiere a la proporción del patrimonio familiar comprometido con la empresa.

Ya que este hecho crea un nivel de compromiso entre los miembros de la familia para con la empresa, así también esto sugiere la idea de una permanencia y estabilidad de la empresa en el tiempo. Por lo demás, este tipo de organización es como cualquier otra empresa que genera riqueza a través de la producción de bienes y/o la prestación de servicios éticamente buenos y conforme al bien común de la misma empresa y de la sociedad.

Como puede verse el definir y entender lo que este tipo de organizaciones pueden ser, resulta más complejo de lo que el nombre de empresa familiar sugiere. Pues como ya vimos, está no solo se conforma de lo que es una empresa y una familia, si no que a su vez implica el hecho de arriesgar y comprometerse.

También debe de quedar "claro que la familia y empresa poseen de suyo funciones diversas, que no deben confundirse o mezclarse, ni por razones de comodidad, ni por el acuerdo unánime de los integrantes, so pena de que llegue un momento -crisis de la empresa familiar- en que haya que subordinar la una a la otra, siendo dos entidades autónomas"<sup>21</sup>

Una vez expuestos los conceptos y reflexiones de los dos primeros capítulos de este estudio, consideramos oportuno proponer a continuación una definición de lo que es la empresa familiar

Aunque la sintaxis de la misma pudiese parecer corta y sencilla, se considera que ésta engloba de manera general los aspectos relevantes anteriormente tratados de lo que es la empresa familiar. Con esto se pretende que cualquier persona que lea el presente estudio, una vez comprendido lo anterior pueda identificar y comprender lo que es una empresa familiar de forma breve, clara y concisa

Por tanto, la **empresa familiar** es una unidad social-económica, que busca producir bienes y servicios éticamente buenos, en dónde la relación familiar en el proceso administrativo, es determinante para la toma de decisiones

La empresa familiar no necesariamente debe visualizarse como una empresa grande, mediana o pequeña. Lo importante en ésta, es la forma y las repercusiones que puede llegar a tener la toma de decisiones tanto en el ámbito empresarial, así como en el familiar

---

<sup>21</sup> LLano Cifuentes, Carlos. Análisis de la Acción Directiva, p. 247

Un criterio viable para poder identificar a una empresa familiar de una que no lo sea, radica en los fines que se busquen, pues en la empresa familiar estos giran alrededor de la familia, mientras que en las no familiares sus fines generalmente se enfocan al beneficio de los socios

No obstante, ésta situación es poco estable, y para mantenerla, la familia debe de esforzarse por contribuir a la supervivencia y desarrollo de la misma profesionalizándose e invirtiendo en la misma. Con esto se busca no solo que la empresa deje de ser de alguien en particular, si no que también se reducirán los conflictos entre familiares al trabajar todos por un objetivo común

### III.2 SUS INTEGRANTES.

En el presente apartado, debemos referir lo relativo a las personas que comúnmente integran la empresa familiar, en dónde, en primera instancia, encontramos al fundador.

Respecto a esta cuestión "el Dr. Peter Davis de la escuela de negocios de Wharton define claramente la distinción entre empresario y fundador"<sup>22</sup>

Este autor afirma que "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"<sup>23</sup>

Así también, el Dr. Davis clasifica a los fundadores en tres clases distintas, a los que denomina los propietarios, conductores y técnicos, de los cuales, en forma breve mencionaremos algunos rasgos importantes, pues no se busca profundizar en cuanto a estos se refiere, ya que aunque no forman parte esencial de este estudio, no deja de ser importante el mencionarlos

---

<sup>22</sup> Bolio Barajas, Ernesto. La Institucionalización de la Empresa Familiar, p. 21

<sup>23</sup> *idem*

**Los Propietarios**

- \* La propiedad es la llave
- \* Yo soy la empresa ó La empresa soy yo
- \* La empresa no debe institucionalizarse nunca
- \* Los hijos deben controlarse y se convierten ya sean en elementos pasivos o elementos rebeldes

**Los Conductores**

- \* El control es la llave
- \* Hay que centralizar la mayor parte de las decisiones, pero siendo bueno al delegar
- \* Hay que dirigir y coordinar el involucramiento de los hijos
- \* Orgulloso de su familia y de su empresa familiar

**Los Técnicos**

- \* Crean la empresa basándose en sus habilidades creativas o técnicas
- \* Detestan los detalles directivos
- \* Delegan la administración en directores que no forman parte de la familia
- \* Algunas veces los hijos son incentivados a participar y en otras ocasiones no
- \* Se presenta conflicto entre los hijos y los directores no familiares
- \* Encuentran dificultad para dejar ir a sus hijos y transmitirles sus habilidades

Lo importante de esto es el saber que una gran mayoría de los fundadores de empresas caen en una de estas tres categorías. Aunque llega a suceder que hay quienes tengan características de los tres estilos o de dos de ellos.

Define Ernesto Bolio, en su tesis "La Institucionalización de la Empresa Familiar", que en una encuesta que se realizó entre los propietarios de empresas familiares en Estados Unidos e Inglaterra, se encontró que los propietarios de empresas familiares son hombres casados, padres de dos hijos, con grado universitario y una edad entre los cincuenta y los cincuenta y nueve años de edad.

A pesar de que en México hasta el momento de realizarse este estudio no se cuenta con un estudio serio que nos marque una tendencia clara del perfil del dueño de una empresa familiar, tomaremos, de alguna manera, como base el estudio que menciona Ernesto Bolio en su tesis, Pues aunque las características culturales son distintas entre México y los países antes mencionados, en general es el esposo el empresario y dueño de la típica empresa familiar. No obstante que no se descarta la existencia de mujeres-madres empresarias.

La esposa del dueño, es una mujer que generalmente aceptará el hecho de que la empresa invada la vida cotidiana del hogar, aunque ella sabe poco acerca del negocio y en la mayoría de los casos, ella está contenta apoyando a su marido en sus tareas, metas y objetivos, así como en la educación de los hijos.

A pesar de que en Europa y Estados Unidos existe una tendencia muy marcada sobre la igualdad del hombre y la mujer en todos los aspectos, ésta en los últimos años ha ido influyendo en México.

No obstante las esposas de los dueños de empresas de nuestro país, en la actualidad siguen jugando un papel sumamente importante al aceptar el hecho de que sus esposos tienen objetivos profesionales, ellas de forma inteligente y astuta están detrás del entorno empresarial, como consejeras del esposo a través del campo sentimental, además son un factor clave de la unión familiar entre los miembros de la familia

Llegan a fungir también como intermediarios entre las relaciones del padre con los hijos, cuando se presentan diferencias en los negocios

La comunicación que debe existir entre los cónyuges es importantísima no solo por el régimen que los une, sino por que además el esposo podrá involucrar a la esposa lo más posible en lo referente a la empresa, para que en caso de que este falte, ella este preparada para afrontar sus nuevas responsabilidades.

El equipo formado por el esposo y la esposa, en una misma empresa no es un fenómeno reciente, aunque en los últimos años se ha generado una nueva relación entre ambos, en la cual ambos son socios en partes iguales con las mismas oportunidades y responsabilidades. Esta situación puede representar una arma de dos filos, ya que la continua y constante convivencia de los esposos en la empresa y en el hogar puede ser un condicionante del divorcio, mientras que por el lado contrario esta convivencia puede llevarlos a nuevas metas, a un crecimiento mutuo y a una mayor comprensión

De cualquier manera lo importante aquí es que entre ambos decidan, la forma de trabajo, la línea de autoridad, sus atributos y obligaciones. La importancia de aclarar estos puntos, no solo por el hecho de definirle a cada quien su papel específico dentro de la empresa y la familia, si no para generar la conciencia de que cuando existan conflictos laborales, estos no se consideren como personales.

Los hijos varones, son los que llevan una relación más cercana entre el padre fundador y la empresa, ya que se espera de ellos que en un futuro tengan una participación más activa dentro de la empresa, existiendo por lo general, una muy buena relación tanto en la casa como en la empresa, lo que les permite formar un gran equipo de trabajo. Pero por el contrario, si las relaciones no son buenas, se origina un detonante de serios conflictos tanto en la empresa como en la casa.

Respecto a las hijas en la empresa familiar, su posición es muy distinta a la que se observó algunos años atrás. Y en la actualidad ellas pueden ser consideradas como candidatas potenciales para la sucesión, sobre todo si en la familia no existen hijos varones o ya sea que estas sean las mayores de la casa y busquen asumir el mando de la empresa familiar.

Apesar de que la actitud hacia las mujeres gradualmente ha cambiado, hablando profesionalmente la mujer aun sigue recibiendo un trato en un segundo plano, bajo el argumento de la falta de un compromiso serio en el largo plazo. Esta es una situación común en la que piensa el padre, ya que percibe que más que dejarle el negocio a su hija se lo está heredando a su yerno.

"Por otra parte, muy poco se sabe sobre si el crecimiento de la participación femenina en la empresa familiar ha complicado la relación familia-empresa. Podemos pensar sin embargo, que en nuestra sociedad la mujer juega un papel más hacia la familia que hacia la empresa, y al no ser así la primera se desbalancea pudiendo llegar a corromperse"<sup>24</sup> No obstante tampoco se puede asegurar que la hija representa un mayor número de desventajas que el hijo, el sobrino, o el ahijado ya que hay muchas mujeres que han hecho de la empresa y de la familia un lugar de mucho respeto y armonía

De cualquier manera, siempre se deberá de cuidar que la hija no sea la consentida de papá, ya que sería muy difícil para ella enfrentar y liderar a los empleados, así como afrontar las responsabilidades inherentes a su posición dentro de la empresa

En cuanto a los familiares políticos dentro de la empresa, estos pueden tener grandes ventajas cuando la familia es unida y tiene una mentalidad abierta y acogedora, pero si por el contrario la familia es excesivamente conservadora y cerrada en cuanto a los negocios se refiere, esto representará no solo una desventaja para el nuevo familiar político, si no también para la misma empresa y familia por los conflictos que puede generar la entrada de un nuevo miembro a la empresa familiar

---

<sup>24</sup> Boho Barajas, Ernesto op cit p 29

Por tanto dependerá de la familia, las oportunidades de desarrollo y crecimiento que puedan llegar a tener los yernos o nueras dentro de la empresa.

Se debe entonces siempre hacer un claro análisis de la situación en particular en la que se este relacionando tanto a la empresa como a la familia, ya que no es sano tanto para la empresa como para la familia asumir una actitud prejuiciosa ante sus nuevos miembros, los cuales pueden tener un potencial enorme a desarrollar

Habría que señalar aquí, que en las empresas mexicanas se puede observar que -por lo general- existen otros familiares como lo son los primos, tíos, ahijados, consuegros etc; que no forman parte de la primera generación, ya que como se pudo observar esta la conforman los hijos y excepcionalmente otros miembros (yernos o nueras), pero si estos otros familiares llegan a formar parte en la empresa ellos generalmente no tendrán un papel tan trascendente y fundamental como la tienen los hijos

Lo relevante de todo esto es tener bien claro que cada miembro de la familia sea familiar directo o no, deberá tener una posición bien definida dentro de la empresa, acorde con sus habilidades y aptitudes personales

### III. 3 FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Ahora bien, como el título de esta parte lo indica, aquí se hablará de las fuerzas y debilidades de la empresa familiar, las cuales no se deben de confundir o mal interpretar como ventajas y desventajas, ya que estas fueron tocadas con anterioridad en el capítulo 2.2 de este estudio

Desde un punto de vista particular, encontramos tres grandes fuerzas que presenta en sí la empresa familiar; estas son: la Familia en sí misma, la Armonía y la Dedicación, mismas que a continuación explicaremos en forma breve

**La familia.** El hecho de que se considere a la familia como una fuerza dentro de la empresa familiar, tiene su explicación en una hipótesis que plantea el Dr. Carlos Llano Cifuentes en su libro *Análisis de la Acción Directiva*, en el cual, para poder explicar esta, el Dr. Llano, parte del hecho de que el hombre es un ser inteligente y que cuando actúa con persistencia siguiendo una misma línea, es por que sabe o intuye que esa perseverancia en el actuar trae consigo determinadas ventajas. Pues así, cuando las personas de distinto sexo se unen con la finalidad de formar una familia, es por que saben o intuyen que en esa unión, existe una fuerza pujante y una potencialidad multivoca que puede y debe ser aprovechada en distintas situaciones del actuar cotidiano, y no solo en aquellas relacionadas directamente con el ámbito familiar

Esta hipótesis que plantea el Dr. Llano y con la cual concordamos, queda confirmada con el siguiente ejemplo: Se han dado muchos casos y se seguirán dando, en los que la empresa es absorbida por la familia; sin embargo hasta la fecha solo ha existido un claro ejemplo de fracaso, en el que se buscó que la empresa absorbiera a la familia. Es decir nos referimos al sistema socialista soviético, sistema que pretendió cambiar el origen del núcleo básico de la sociedad (la familia) por el de las clases sociales.

Por lo tanto, explicado lo anterior y por el sin número de ventajas y el poder casi invencible de la familia, consideramos ésta como una fuerza en la empresa familiar.

**La Armonía.** "La familia constituye el grupo humano no sólo más primitivo, sino más perfecto que conocemos: perfecto como grupo, en su sentido de solidez, armonía y unidad. Cualquiera hombre de negocios puede pensar que con tal grupo se puede formar un buen equipo de trabajo. De este pensamiento, expreso o implícito, surge la empresa familiar."<sup>25</sup> Y cuando existe un grupo eficaz de trabajo, podemos identificar ciertos valores fundamentales como lo son:

- \* La buena comunicación.
- \* El conocimiento mutuo.
- \* Intereses elementales comunes
- \* Confianza.
- \* Compenetración.
- \* Autoridad aceptada y reconocida.

---

<sup>25</sup> Llano Cifuentes, Carlos. *op. cit.* p.257

En terminos generales, estos valores existen en la familia no sólo en un grado aceptable, si no que con frecuencia en un grado óptimo. Sin embargo no es posible afirmar tajantemente que en todas las familias se den de igual forma los mismos valores; pero lo que si se puede afirmar por lo que la experiencia nos dice, es que si entre los miembros de la familia no hay entendimiento, existe la comprensión, la cual siempre será mejor, a la que pueda existir en cualquier otro grupo humano

Es por esto que cuando se inicia una empresa familiar, se piensa de antemano en el equipo que ya esta creado -los hermanos- o en el que por necesidad se está creando -los hijos-, es decir se piensa en la familia, y aunque esta no tenga una exigencia desde el punto de vista económico, lo tiene desde un punto de vista social, pues es cuando se convierten las relaciones amistosas en las relaciones de carácter comercial. Y dada la naturaleza de la agrupación familiar, permite que los roles desempeñados por sus integrantes sean de una complementariedad vital, los cuales bien aplicados, resultan utilísimos en la empresa

Esto es posible, gracias a la existencia de la armonia que subsiste en la familia. Por lo tanto se considera a la armonia como otra fuerza dentro de la empresa familiar

**La Dedicación.** Como es lógico suponer, la realización inicial de una empresa mercantil, presupone una entrega de propia voluntad por parte de los socios que inicialmente la conforman. Sin embargo, la familia crea de forma natural, dentro de su dinámica interna la capacidad y propensión para trascender

el límite individual para darse, entregarse y abrirse a las finalidades comunes; por tanto nada es más tentador y más lógico que el convertir las finalidades comunes de la familia en una finalidad económica común.

La entrega que se requiere para lograr esas finalidad común buscada por la familia en la empresa, se da entonces por un hecho natural y no solo por decisión. Cosa que representa una fuerza adicional a este tipo de empresas, ya que la necesidad inicial de entrega que requiere toda organización que comienza, estaría ya resuelta.

También es natural que los integrantes de una empresa, necesiten de motivaciones claras y poderosas para poder cumplir ciertas tareas que con frecuencia vienen desprovistas de interés, pudiendo ser fatigosas y monótonas y socialmente con poco valor; no obstante el bien familiar extendido al terreno de la empresa puede constituir esa motivación

No es raro entonces encontrarse con muchas empresas que logran compensar su escasa capacidad económica inicial, sacrificando el nivel de vida de las personas que en ella laboran cuando éstos tienen bien entendido el motivo por el cual hay que sacrificarse, y es muy raro encontrar un motivo tan sólido, fuerte y valido como es la salvaguarda de los intereses familiares. Este fenómeno es más fácil observarlo en el periodo del nacimiento de una organización, así como en tiempos de crisis, que con frecuencia generan nuevos nacimientos.

Así también, la experiencia personal me permite afirmar que en las empresas familiares, la lealtad y el espíritu de familia, es un factor que ha

permitido que este tipo de empresas, se mantengan a flote y se sobrepongan a periodos criticos

Por lo tanto consideramos que la dedicación, que como ya se explicó es un hecho que de forma natural se da en la familia, y que representa otra fuerza natural de la empresa familiar

**Debilidades.** Asi como hemos ya hablado de la fuerzas naturales que se presentan en la empresa familiar, también tocaremos a nuestro juicio las principales debilidades que presentan este tipo de organizaciones

Como ya vimos, la familia, la armonia y la dedicación son cualidades propias de la empresa familiar que dificilmente pueden encontrarse en otro grupo humano, aunque una mala apreciación de estas fuerzas también puede traer consigo graves defectos propias de este tipo de organizaciones

Asi como ya se identificaron las fuerzas de este tipo de organización, también hablaremos desde un punto de vista particular, de sus debilidades como lo son la confusión de fines por medios, y la confusión entre la propiedad y dirección

Asi pues, mientras la dedicación y la armonia se dan de forma natural en la familia, su extensión hacia la empresa puede otorgar apoyos indiscutibles a la empresa misma, al grado de llegar a constituir fuerzas o ventajas competitivas

Pero hay que tomar en consideración que la extensión de estos preceptos, puede convertirse en una realidad difícil de asimilar por la empresa. Y esto es por que las cualidades antes mencionadas se dan de forma natural en la familia, mientras que en la empresa estas se dan por una decisión (de forma artificial), es decir lo que se busca en la empresa es un clima de armonía y dedicación.

Para evitar caer en esto, habrá que tener en consideración que aunque se este hablando de una empresa familiar, ambos, empresa y familia son dos entes distintos que se complementan entre sí. Es decir, en la empresa, el espíritu de cordialidad y dedicación familiar no son más que fuerzas que ayudan al cumplimiento de los objetivos específicos de la empresa, y estos deberán ser distintos a los de la familia, por que a su vez la familia no requiere de ninguna empresa para el logro de sus propios objetivos. De suceder lo contrario, se estarían mezclando entre sí los fines y los medios. Entonces el error en el que se incurriría en la empresa, es el de generar un clima que sea capaz de mantener a toda costa, el espíritu de comprensión y entrega familiar.

Ahora bien, para poder hablar de la propiedad y la dirección, hay que tomar en consideración la existencia de dos flujos, el de trabajo-salario y el de inversión-beneficio, ya que estas marcadas diferencias son importantes para la buena marcha de las empresas mercantiles, e imprescindibles para las del tipo familiar.

Así también, entonces hay que identificar los derechos y funciones de la propiedad de los derechos y funciones de la dirección, pues ambas son distintas aunque al mismo tiempo los familiares puedan ser propietarios y directores, por lo tanto los flujos económicos descritos anteriormente que le corresponden al trabajo directivo y a la inversión deben mantenerse claramente identificados. Ya que de

existir una confusión voluntaria entre la remuneración al trabajo y la del capital, so pretexto de unificar a la familia, de comodidad, reinversión en el negocio, etc, será siempre una forma dudosa en el actuar de la empresa, y un factor latente de un grave conflicto. Además de generar otros graves vicios dentro de la empresa familiar como lo son conflictos de remuneración e inversión, aquí nos referimos al hecho de que cuando el director gana un sueldo suficiente, puede suceder que este pierda el interés en aumentar su inversión en el capital de la empresa, otro vicio pudiese ser la confusión del beneficio al capital con el de salario a la dirección, es decir que las utilidades alimentan a la dirección, por lo que a su vez se cierra la posibilidad de pensar en otros inversionistas, cayendo en la autofinanciación por parte de la empresa, corriéndose el grave peligro de ser lenta económicamente, sobre todo en épocas de crisis. Por otro lado si el directivo recibe un salario derivado de su posición y no de su trabajo esto generará desanimo entre los demás colaboradores de la empresa. Dado lo anterior así como otros problemas podrán generarse cuando existe una confusión entre los lujos específicos entre la propiedad y la dirección.

Sin embargo, la existencia de diferenciación entre estos dos conceptos, no implica que ni por razones de necesidad, ni de convivencia sean distintas las personas que ostenten la propiedad y las que ejerzan la dirección, aunque los conceptos y las realidades que cada uno representa sean diferentes.

Por lo tanto, para mantener como una constante las fuerzas competitivas de la empresa familiar, estas deberán de derivar del sentido de equipo y del sentido de entrega propios de la familia, ya que cuando estas faltan, la empresa presentará un dominio de sus debilidades sobre sus ventajas, pudiendo llevarla hacia el fracaso.

#### III.4 DE SU PERMANENCIA EN EL TIEMPO.

A lo largo de los anteriores capítulos hemos venido analizando distintas cuestiones relacionadas con la empresa familiar. En algunos casos, fueron análisis parciales, y esto no es por que se haya hecho una investigación parcial, sino es por que la empresa por ser un ente dinámico y más aun siendo familiar constantemente está cambiando

Los propietarios de empresas, sean estas familiares o no, tienen entre otras metas el lograr que su negocio se mantenga y crezca. Para lograr esto, mucho dependerá del tipo de empresa en particular y de la forma en que este organizada, pues las características particulares en cada empresa, les permite a estas el tener distintas oportunidades y debilidades en su campo de negocio

No obstante, es importante el tener siempre presente cual es negocio de la empresa, esto con la finalidad de poder medir y evaluar y sobre todo corregir el rumbo de acción cuando esto sea necesario

El realizar todo esto implica que el director de la empresa que no necesariamente es el dueño de la misma, aun tratándose de empresas familiares, deba de tener la capacidad de ver a la organización de forma conjunta, esto con la finalidad de poder realizar una buena planeación del negocio. Es decir el director debe de vislumbrar sus oportunidades futuras de desarrollo en todas las áreas relacionadas con la organización, así también debe ser capaz, no solo de identificar las debilidades de la organización, si no de aceptarlas y aprender a

trabajar con estas, evitando así que dominen sobre las ventajas propias de la organización.

Es decir, son muchas las cuestiones que se pueden presentar en cada organización, pues cada una de ellas es distinta entre sí, y es tarea del director la de diseñar el "traje a la medida" para la organización en particular de la cual se este haciendo referencia

Y no obstante que las empresas podrán ser vistas y criticadas de distintas maneras, quizás algunas más, como es el caso de las empresa familiares, que desde mi punto de vista en particular son un tema muy polémico, y suelen ser criticadas de una forma más severa

Sin embargo a pesar de todo lo que se pueda decir acerca de las empresas familiares, estas existen, subsisten y progresan casi en todas partes, ya que es una realidad que este tipo de empresas, no son exclusivas de los países desarrollados o de los subdesarrollados

## **CAPITULO IV : CASO PRÁCTICO.**

### **Servicio Integral y Soporte de Datos, S.A. de C.V. << S I S D A >>**

#### **IV.1 SUS ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA.**

La empresa de la que a continuación hablaremos, es el resultado de un proceso de planeación y un análisis del mercado realizado por el Ing Carlos J Sánchez G., el cual es socio fundador de la citada empresa

Como datos generales se menciona de forma general los aspectos más importantes de la actividad profesional del socio fundador, puesto que esto es una parte muy importante en el momento de que se tomo la decisión de crear a SISDA

El Ing. Sánchez es Ingeniero en electrónica y comunicaciones por el Instituto Politécnico Nacional, lo cual le permitió incursionar en el área de ventas técnicas en un mercado de equipo de alta tecnología, pues bien el Ingeniero comenzó su labor profesional desde el año de 1971 iniciándose como vendedor técnico de sistemas de fuerza ininterrumpibles, conocidos en el mercado como "No-Breaks" o "UPS" (Uninterruptible Power Systems) los cuales tienen la función de proteger a los equipos delicados de cualquier variación de voltaje, así como de dar alimentación cuando falla la red comercial de la Cia de Luz y Fuerza del Centro

La exitosa carrera profesional que se le habria al Ingeniero Sánchez, le fue permitiendo ocupar distintas posiciones tales como una subgerencia de ventas, y posteriormente gerencias de ventas en distintas compañías entre las que destacan.

- \* E S B de México S A de C V
- \* Productos Lorain de México, S A de C V
- \* Precisión Control de México, S A de C V
- \* Dinatron, S A de C V

Durante este periodo de actividad comercial el Ingeniero Sánchez fue capacitándose y conociendo poco a poco el mercado y sus necesidades llegando a manejar importantes cuentas de clientes tales como TELMEX, PEMEX, C F E , diversos bancos y aseguradoras, así como distintos bufetes industriales, por lo que está basta experiencia y la oportunidad de negocio que vislumbraba el Ingeniero, fueron los inicios de lo que años después sería Servicio Integral y Soporte de Datos, S A. de C V ( SISDA)

Esta empresa nace como tal en el año de 1989, formada en aquel entonces por cinco socios, requisito que por la ley vigente en aquellos días se exigía para poder crear una sociedad mercantil

SISDA como todo empresa que empieza pasó por etapas difíciles, sin embargo la perseverancia y el conocimiento de las necesidades reales de un mercado desatendido le fueron permitiendo abrirse campo dentro de los gigantes del medio llegando a ocupar un lugar dentro de este mercado tan cerrado y competido.

Esta empresa, como ya se mencionó con anterioridad, estuvo conformada por cinco socios; aunque en la realidad los socios activos de la empresa eran solo dos personas los cuales no tenían parentesco alguno, las tres socios restantes eran familiares de ambos socios los cuales tenían una participación nominativa más no activa dentro de la empresa

Al comienzo SISDA funcionaba y trabajaba como una sociedad mercantil con la característica de no ser del tipo familiar; sin embargo, a lo largo del tiempo, toda empresa exitosa tiene la necesidad de crecer y expandirse en la medida que está lo requiera y esta empresa no fue la excepción, esta expansión hizo que los socios poco a poco fueran adentrándose más en el manejo administrativo del negocio, cosa que les fue despertando la curiosidad natural que implica llevar y manejar una empresa

Pero dado que no era posible que ambos socios se dedicaran solo a administrar y descuidasen a los clientes se decidió crear formalmente el área de administración del negocio y el área de ventas, las cuales trabajarían muy estrechamente pero cada una enfocada a su responsabilidad primordial, ya que aunque las áreas estaban definidas, todos dentro de esta empresa incluyendo los socios no debían evadir la responsabilidad de servir, vender y atender a sus clientes

Aunque las áreas antes mencionadas estaban ya formadas, al pasar el tiempo el área de ventas de la cual era responsable el Ing. Sánchez empezó a notar un incremento excesivo en los gastos de operación del negocio, cosa que de primera instancia le pareció hasta cierto punto normal ya que el negocio estaba creciendo y había que seguir invirtiendo en él, estos incrementos en los

gastos de operación fueron incrementándose lo que hizo que el Ing. Sánchez tuviese un control más estrecho sobre esta área, ya que además el Ingeniero fungía ante las autoridades como el administrador único y representante legal

Una vez inmerso en el área administrativa el Ing. Sánchez vio la necesidad de asesorarse, ya que él era un experto en ventas más no en cuestiones administrativas, por lo que en primera instancia empezó solicitando apoyo y consejo en cuestiones administrativas a sus propios hijos, los cuales en aquellos momentos estudiaban carreras muy ligadas con la administración de empresas

Las opiniones y consejos que en aquellos momentos recibió el Ing. Sánchez, fueron lo suficientemente claros para darse cuenta que los excesivos gastos de operación no se debían del todo a la operación del negocio, si no a una mala administración y a desfalcos que estaban sucediendo, una vez descubierto este problema, se decidió terminar de una sola vez con este problema, por lo que se liquidó a tres de los cinco accionistas, quedándose solo como propietario el Ing. Sánchez teniendo a su esposa como el otro accionista

Para ese entonces, la ley general de sociedades mercantiles sufrió una reforma y permitió que las sociedades mercantiles tuviesen como mínimo dos socios, esta separación trajo como era obvio una descapitalización importante a la empresa, pero aun así siguió funcionando y cumpliendo con sus obligaciones puntualmente

Una vez realizada la liquidación de socios, el siguiente problema era componer las cuestiones administrativas y contables, por lo que se pidió la asesoría a un contador público, el cual es familiar de los socios. Y es así como

una empresa que al principio no tenía la característica, ni la intención de convertirse en una empresa familiar luego ha hecho

SISDA durante este proceso tuvo tiempos difíciles, ya que fue como volver a comenzar de nuevo, pero con la seguridad de que se estaba en el camino correcto y con la nueva administración, esta empresa aun sigue funcionando y hoy en día sigue siendo una empresa conocida en el medio en vías de un prospero y sano crecimiento

Este cambio tan repentino en la administración de la empresa, generó un cambio de vida entre todos los miembros de la familia, los cuales tuvieron que adaptarse a un nueva forma de vida que en su momento ofrecía muchas satisfacciones, pero que a su vez exigía de una mayor entrega, compromiso y largas jornadas laborales

La empresa familiar, como pretende ejemplificar este caso práctico, trae consigo las ventajas y desventajas de este tipos de negocios. Y aunque para los directamente involucrados no ha sido del todo fácil el llevar una administración tan eficientemente como se quisiera, hasta el día de hoy, día a día persiste la preocupación de hacer y lograr mejores cosas y por ende obtener mejores resultados, esto sin descuidar la atención y servicio que desde un principio han recibido los distintos clientes.

Con esto concluimos los antecedentes de SISDA. Los siguientes puntos a tratar pretenden ejemplificar el como se ha llevado a cabo la redefinición de objetivos, su misión, las estrategias, y el como obtener los recursos técnicos, financieros, y humanos. Se hablará también de sus productos y de sus técnicas de venta, de su mercado y sus competidores y por último de cuales son las metas futuras de esta empresa familiar.

## IV.2 DE SU MISIÓN Y OBJETIVOS.

Como ya se ha dicho, SISDA paso de ser una empresa no familiar a una de este tipo, esta transformación implicó una redefinición en varios aspectos de la empresa, entre estos encontramos lo referente a la misión y objetivos de la empresa

Cabe hacer la aclaración que desde su fundación esta compañía no tenía claramente definida cual era su misión y objetivos, es decir se tenía una visualización global y general de lo que se quería y se podía lograr, pero sin embargo la misión y objetivos definidos y escritos de una manera formal como tales no existían

Esto se debió en parte a que, como en la mayoría de las empresas que comienzan, de lo primero que se preocuparon, fue de subsistir, mantenerse y posteriormente crecer, periodo en el cual probablemente muchas empresa pueden ya plantearse y definir lo que pudiese ser su misión y objetivos, aunque esto no debe interpretarse como una regla, ya que puede darse el caso de empresas que aun habiendo superado esta etapa no se hayan planteado de una manera formal lo relativo a su razón de ser (misión), así como sus objetivos

Es necesario mencionar que no todas las empresas, cualesquiera que sean sus características, deben de pasar por una etapa de una indefinición de su misión, metas u objetivos. Como ejemplo de esto podemos mencionar lo que hacen importantes empresas como Procter & Gamble o Celanese por mencionar algunas. Estas empresas cuando deciden iniciar un nuevo negocio lo pueden hacer mediante la creación de una nueva empresa, cuya filosofía de negocio,

metas y objetivos han sido previamente planeadas y definidas de una manera formal, aunque en determinado momento estos puedan ser susceptibles de redefinirse

En el caso de SISDA, aunque ya ha superado en gran parte su proceso de reestructuración, esta empresa sigue aun sin tener una misión y objetivos establecidos formalmente. Sin embargo retomando lo que ya se dijo en el primer capítulo acerca de lo que es la misión, en esta parte del caso práctico, teóricamente se definirá lo que pretende ser la misión y objetivos de esta empresa, que como anteriormente se mencionó estos en cualquier momento pueden ser re definidos

Así mismo quiero aclarar que estos primeros conceptos de misión y objetivos son basados en las ideas y aportaciones del socio fundador, ya que el como dueño y creador de la empresa es quien en este y en todo momento, define y dirige el curso de acción de SISDA

Por lo que una de las aportaciones, entre otras que pretende dar este trabajo es el definir lo que pudiese ser la misión y los objetivos de esta empresa basando estos conceptos en una filosofía, valores y acciones que el director de esta empresa lleva a cabo en la misma

Por la tanto, una vez aclarado lo anterior podemos decir que teóricamente que la misión y objetivos de SISDA son:

**Misión:** Pretendemos ser una empresa exitosa capaz de satisfacer y servir a sus clientes en sus necesidades de soporte y respaldo de energía, preocupándonos siempre por ofrecerle las mejores alternativas en favor de su propio beneficio, buscando a través de esto ser una empresa rentable que ofrezca seguridad a los accionistas y al personal que en ella labora.

En cuanto a la definición de los objetivos, se hace la aclaración que dadas las propias características de SISDA está operando con una estructura dividida en dos partes, una administrativa y la otra enfocada a las ventas y servicio. Por tal motivo se estructuraron solo tres objetivos genéricos, el primero es el objetivo general de la empresa, los otros dos objetivos son objetivos genéricos pero a la vez específicos para cada una de las dos áreas en cuestión.

**Objetivo general:**

Lograr nuestra permanencia dentro de nuestro campo acción, manteniendo y acrecentando nuestras relaciones comerciales con nuestro selecto grupo de clientes y proveedores, ofreciéndoles no solo nuestros mejores productos y servicios, si no además la confianza y calidad en el servicio, que deberá ser reflejo de nuestro valor agregado en el trabajo diario y cotidiano.

Antes de proponer los objetivos tanto para el área administrativa, como para el área de ventas y servicio, es necesario el hablar y describir de forma general que es, y que funciones específicas realiza cada una de estas dos áreas.

Comenzando con el área de administración, esta es conformada básicamente por tres personas, dos de las cuales trabajan directamente para SISDA, la otra persona es un consultor externo en el área de contabilidad, mismo que lleva todo lo relacionado en cuestiones contables y fiscales

Cabe hacer la aclaración que aunque la contabilidad se lleva en un despacho externo, existe la relación familiar con el dueño y director del mencionado despacho contable. Como se puede observar existe una relación comercial entre SISDA y el despacho contable, sin embargo es un familiar quien se encarga de las cuestiones antes mencionadas

También se mencionó que existen hasta este momento otras dos personas que laboran en el área administrativa, en la que su función primordial es el dar el seguimiento y cobro de la facturación generada a lo largo del mes, de igual forma se encargan de realizar los trámites correspondientes para el pago de facturas y de los diversos servicios que toda oficina requiere. Así mismo son los responsables de compras de varios, como artículos de oficina, consumibles, papelería y todo lo necesario para el correcto funcionamiento de la oficina

Sin embargo es importante el aclarar que este departamento no hace compras, ni negociaciones de ningún tipo en cuanto a los productos y servicios que SISDA ofrece, puesto que estas cuestiones son negociadas y tratadas directamente por el área de ventas y servicio con los distintos proveedores

Es decir que esta área tiene la firme obligación de respetar las condiciones comerciales en las que cada negocio en particular ha sido acordado y pactado

Una vez conociendo de forma general las funciones propias de esta área, y siguiendo las ideas del socio fundador, se propone el siguiente objetivo particular para esta área

**Objetivo general para el área Administrativa:**

Pretendemos ser una área que realice sus funciones con efectividad y eficiencia, poniendo especial énfasis en el seguimiento y cobro de facturación, con la finalidad de pagar a la brevedad posible a nuestros proveedores y cubrir de manera oportuna las obligaciones y compromisos propios de la empresa, de tal manera que con esto se contribuya al logro de los objetivos y misión propios de la empresa

Por último, se hará referencia al área de ventas y servicio Área que hasta cierto punto puede considerarse como medular dentro de la estructura de SISDA, pues es esta área la que propiamente genera los recursos

Pues bien, esta área es conformada por cuatro personas especializadas en los productos y servicios que la compañía maneja, estos vendedores técnicos están bajo la dirección y supervisión del socio fundador, y se dedican propiamente a las ventas de los distintos productos y servicios que ofrece SISDA

Cabe hacer mención que los principales productos y servicio que se ofrecen son los siguientes: la venta, reparación y servicio de algunos Sistemas de Fuerza Ininterrumpibles, Plantas de Emergencia y Aires Acondicionados, de igual forma se ofrecen los servicios de asesoría en la realización de instalaciones

eléctricas para los mencionados equipos, así también se realizan diversas instalaciones eléctricas aunque estas no se deriven de la comercialización y/o reparación de algunos de los equipos antes mencionados

Como se puede apreciar los principales negocios para SISDA, son la asesoría y venta de los equipos antes mencionados, así como las diversas pólizas de mantenimientos preventivos y/o correctivos para Sistemas de Fuerza, Plantas de Emergencia o Aires Acondicionados

En ocasiones se realizan trabajos o servicios derivados del giro principal del negocio. Sin embargo es política de SISDA el no realizar trabajos o servicios cuando estos no vayan acorde al giro del negocio y además en dónde el personal de la compañía no tenga un cierto grado de experiencia aceptable, ya que lo que se pretende es hacer buenos negocios que generen relaciones duraderas y por consiguiente futuras operaciones comerciales

En cuanto a las relaciones con sus distintos clientes y proveedores SISDA, siempre ha tenido que mantener una estrecha relación y comunicación con cada uno de ellos, pues ningún negocio es igual a otro y en cada uno de ellos siempre es necesario negociar las distintas condiciones comerciales para con los clientes y proveedores, aunque en cuanto a esta cuestión existe cierto grado de flexibilidad, también existen ciertos parámetros que bajo ningún motivo pueden pasarse por alto, ya que entonces lo que podría ser un negocio podría significar una pérdida significativa para la empresa

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

Es decir, que en SISDA el proceso de negociación siempre debe ser entendido como la realización de acuerdos en los que tanto el cliente, como la compañía obtengan un beneficio mutuo y bien entendido

Se considera que de forma general se han descrito las principales funciones de esta área, por lo que se procederá a concretar la definición formal de un objetivo específico para esta área, recordando una vez más que este objetivo de alguna manera ha sido ya visualizado y aplicado por el Ing. Sánchez, aunque hasta este momento no se haya plasmado de manera formal

**Objetivo general para el área de Ventas y Servicio:**

Pretendemos ser una área rentable, profesional y altamente especializada capaz de proporcionar y satisfacer a nuestros clientes con nuestros mejores productos y servicios conforme a sus necesidades específicas, buscando siempre mantener una relación duradera con clientes y proveedores que en un futuro propicie la realización de otros negocios

Una vez visto lo referente a la misión y objetivos, lo único que resta en esta parte es hablar de la estrategia genérica de ventas para con los prospectos y distintos clientes de SISDA

### **Estrategia genérica de ventas para prospectos y clientes de SISDA:**

Como se ha podido observar, SISDA comercializa distintos productos y servicios, mismos que dada su variedad le permiten a ésta empresa el poder tener trato y relaciones con otras empresas de giros muy variados. Sin embargo todas estas empresas a pesar de ser distintas entre si, tienen algo en común

Es decir todos los cliente de SISDA, tienen la necesidad de proteger a sus cargas críticas, con esto nos referimos a sus servidores, terminales, computadoras, instrumental de precisión y en general todo equipo o sistema que por sus funciones debe estar funcionando continuamente con una adecuada instalación eléctrica, sin interrupciones de energía eléctrica o variaciones de voltaje.

Entonces, no obstante de que estos clientes tienen una misma necesidad, requieren cada uno de ellos de una especial atención, pues de esta necesidad genérica se derivan una serie de variables que hacen a cada cliente distinto uno del otro.

SISDA, conociendo de ésta situación, siempre se ha preocupado por ofrecer a cada uno de sus prospectos y clientes alternativas viables a la solución de sus necesidades específicas, en la que cada una de estas alternativas, siempre es planteada y en algunos casos implantada de manera distinta

Podemos decir, que la estrategia genérica de ventas que sigue ésta empresa, es la de diseñar el traje a la medida para cada cliente

Es importante mencionar que la importancia y funcionamiento de ésta estrategia, radica en la forma de operación que presenta SISDA, dado su tamaño y estructura en la que sus bajos costos y flexibilidad de operación, en comparación con los grandes competidores, constituyen su principal estrategia y una ventaja competitiva importante.

### **IV.3 RECURSOS TÉCNICOS, FINANCIEROS Y HUMANOS**

Ahora bien, se describirá de una manera breve la forma en que SISDA administra sus recursos, con la finalidad de poder conocer la optimización y eficiencia en la utilización de los mismos

En cuanto a los recursos técnicos de SISDA, se hace referencia a todo el mobiliario y equipo de oficina, así como aquella herramienta y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa

SISDA tiene ubicadas sus oficinas en la calle de Puerto la Paz # 180, en la colonia Casas Alemán, sitio en el cual se realizan propiamente las labores administrativas de la empresa, pues en sí la labor diaria se realiza visitando a los distintos prospectos y clientes pues para la gente de ventas que aquí trabaja, el negocio está en las calles

En cuanto a su mobiliario y equipo de oficina, la empresa cuenta con lo necesario para poder trabajar adecuadamente. Respecto a las herramientas y material de trabajo utilizadas por el área de servicio, se tienen las adecuadas para realizar sus funciones, sin embargo periódicamente se realizan compras de consumibles como lo son las cintas de aislar, brocas y otros, en ocasiones también se llegan a sustituir ciertas herramientas que por su uso y desgaste es necesario el sustituir las

En lo que a los recursos financieros se refiere, la compañía tiene un capital de trabajo propio que le permite actuar con cierta flexibilidad y holgura; ventaja que es considerada como un factor importante en la seguridad que la empresa da a sus empleados que en ella laboran.

No obstante, la empresa utiliza con frecuencia el crédito otorgado por sus proveedores, con la finalidad de poder financiar a sus clientes, cuando estos requieren a su vez financiamiento. Por lo general se llega a negociar que el financiamiento otorgado a la empresa sea por un plazo mayor al que se le otorga al cliente, esto con el propósito de dar la holgura necesaria en el proceso de cobro al cliente y poder así la empresa cubrir sus compromisos y obligaciones con puntualidad.

Por lo general, el máximo plazo de crédito que se otorga a determinados clientes, es por un plazo no mayor a treinta días. Este tipo de clientes en la mayoría de los casos son dependencias o entidades gubernamentales, que por su estructura de operación pagan en un periodo de entre quince y treinta días hábiles.

En cuanto a los demás clientes, a estos por lo general al momento de hacer cualquier negocio se les pide un determinado porcentaje como anticipo de la venta del producto(s) y/o servicio(s), la parte restante de la operación comercial que en ocasiones se llega a financiar se exige contra la entrega del producto o terminación del trabajo según sea el caso. Dependiendo del cliente y tipo de negociación, así como de su capacidad crediticia y experiencia previa de trabajo, se le puede otorgar o no un plazo para el pago restante que varía entre los ocho y quince días.

SISDA por lo general cotiza sus productos en dólares americanos, pues la mayoría de estos son de importación, ya que son sistemas y equipos de alta tecnología que en México no existen o difícilmente cumplen con los estándares de calidad que garanticen una completa protección al cliente. Sin embargo al momento de realizar el pago o pagos correspondientes, estos deben ser realizados en moneda nacional de curso legal al tipo de cambio vigente del dólar libre a la venta que utilicen las instituciones bancarias mexicanas, debido a esto muchos clientes optan por cerrar su pedido u orden de compra con un anticipo, lo que les garantiza mantener fija la cotización del dólar, protegiéndose así de las variaciones que pueda sufrir esta divisa frente al peso mexicano

Es importante aclarar que en ningún caso y bajo ninguna excepción se llega a realizar alguna negociación en la que el periodo de pago por parte del cliente, sea mayor al que se otorgó a la compañía

Independientemente de que SISDA recibe por lo general un plazo igual o mayor al que se llega a otorgar al cliente, es política de la empresa el cubrir sus adeudos inmediatamente después de que se liquida el adeudo por parte del cliente, es decir que la compañía no espera a que se agote el plazo otorgado para liquidar sus adeudos, si no por el contrario ésta busca liquidarlos lo antes posible, pues en este medio es sumamente importante el financiamiento, el cual no es fácil obtener y se logra através del tiempo y de las distintas relaciones con los proveedores

La empresa no se ha visto en la necesidad de tener que utilizar el financiamiento bancario, y por el momento no tiene contemplado el utilizarlo

Cabe aclarar que el negocio de esta empresa no es otorgar financiamiento; Ya que preferentemente se buscan ventas que se puedan realizar lo más rápido posible, sin embargo los clientes ven en esto un valor agregado y a la vez sienten una mayor confianza en la empresa respecto al bien o servicio adquirido, pues este se liquidará una vez entregado o concluido el trabajo. Para SISDA esto es otra ventaja competitiva frente a sus competidores, pues no todos ellos están en capacidad de otorgar el financiamiento.

Pues bien, en lo que al personal que labora en SISDA se refiere, propiamente está formada por 8 personas que se pueden considerar como personal fijo, dentro de las cuales tres de ellas son familiares directos es decir padre, madre e hija, las otras personas cuatro están en el área de ventas y servicio y otra más se encuentra en el área administrativa cuya función es secretarial. Aunque cada integrante en esta empresa tiene un rol bien definido en ocasiones es necesario hacer labor de equipo y realizar trabajos y funciones que directamente no les corresponderían, pero gracias a la estructura que presenta esta empresa esto que pudiese parecer una desventaja, se ha convertido en otra ventaja más, dando la oportunidad a todos los involucrados en participar en las distintas actividades que se realizan en esta empresa, por lo que existe un amplio conocimiento e identificación con la misión y objetivos que SISDA busca

Como ya se mencionó con anterioridad, la empresa tiene algunos proveedores, con que mantiene excelentes relaciones no solo comerciales, si no que estas han traspasado al plano interpersonal. Factor que le ha permitido trabajar bajo una estrecha relación profesional en un ambiente de cordialidad y confianza mutua.

Como se ha podido observar esta última ventaja que aquí se vislumbra, aunadas a las anteriormente descritas, han sido posibles gracias a la estructura familiar y forma de trabajo que hasta el momento ha seguido SISDA

#### IV.4 DE SUS PRODUCTOS Y DE LAS RESPONSABILIDADES DEL VENDEDOR TÉCNICO.

Como ya de alguna manera se mencionaron los distintos productos que maneja esta empresa, en esta parte únicamente se detallaran cual es el funcionamiento de los mismos y sus aplicaciones, así también se mencionará la forma en que se realiza el contacto con el cliente, ya que esto puede variar, por que en ocasiones se va a buscar a prospectos y clientes y entras son ellos quienes se acercan a solicitar algún bien o servicio

La línea de productos que básicamente maneja esta empresa son los siguientes.

\* **Sistemas de Fuerza Ininterrumpible:** conocidos en el mercado como No-Breaks o U.P.S (Uninterrumpible Power System), cuya función es dar un correcto voltaje y protección continua de alimentación a los delicados equipos que soporta.

Una característica peculiar en estos sistemas, es que la mayoría de estos son altamente sofisticados y tienen capacidad de autodiagnostico en caso de que se llegase a presentar un problema interno o externo al equipo, como pudiese ser una mala operación o algún corto circuito

Como su nombre lo dice, este sistema de fuerza ininterrumpible es capaz de dar una correcta alimentación a sus cargas asignadas por un periodo de tiempo que oscila entre los cinco y sesenta minutos, ya que esto depende del

respaldo del banco de baterías que tenga cada sistema, así como del consumo que tiene cada uno de las cargas conectadas

El banco de baterías que utiliza este tipo de equipos, son del tipo selladas y libres de mantenimiento, las cuales mientras el equipo este conectado a la red comercial de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro estas estarán continuamente recargándose, pero una vez acabada la vida útil de estas es necesario reemplazarlas en su totalidad, para seguir garantizando el óptimo funcionamiento del sistema de fuerza

En promedio el tiempo de vida útil de un banco de baterías es de cuatro a cinco años en uso normal del mismo, es decir no permitiendo que cuando el banco respalde a la carga llegue a agotar de energía al banco

Algunos ejemplos en dónde se utilizan este tipo de sistemas son en centros de cómputo dónde continuamente se está procesando información, en hospitales y laboratorios para proteger el delicado instrumental, y en general se utiliza en cualquier sitio dónde se necesite tener una protección continua de energía

Es importante mencionar que estos equipos son de protección y emergencia, dando la oportunidad de en su caso respaldar la información o en su defecto dar el tiempo necesario para que entre a trabajar la planta de emergencia si en su caso se cuenta con ella

• **Planta de Emergencia:** conocidos en el mercado también como grupo electrógeno pues este tipo de equipo está conformado por un motor que varía en tamaño y capacidad pudiendo ser de gasolina o diesel, y un generador de

corriente eléctrica. Su principal función es dar una correcta alimentación eléctrica, así como de frecuencia a la carga conectada, cuando el grupo electrógeno detecta la falla de la red comercial.

Este tipo de equipo entra a funcionar segundos después de la falla de la red comercial, sin embargo, en ocasiones este tipo de equipo no es sustituto de un sistema de fuerza, ya que durante los segundos que tarda en entrar a trabajar la planta, se carece totalmente de energía eléctrica.

Este grupo electrógeno es capaz de alimentar por tiempo indefinido la carga conectada, pues su funcionamiento está condicionado al combustible que utiliza. Pero una vez restablecida la corriente eléctrica, este equipo por lo general, deja de funcionar solo, aunque existe la modalidad de arranque y paro, automático o manual.

No obstante, si no se tiene una carga crítica, en la que sea imperiosa la necesidad de contar con un sistema de fuerza, un grupo electrógeno puede ser la correcta solución para alimentar determinadas cargas consideradas como no críticas.

Algunas aplicaciones prácticas que tienen este tipo de plantas de emergencia son: para dar alimentación a centros de cómputo, mantener la energía eléctrica e iluminación de determinados lugares, alimentar a cierta maquinaria en la que no es necesario el tener una continua alimentación.

Sin embargo, si no se cuenta con una planta de emergencia, ni con un sistema de fuerza es recomendable proteger a determinadas cargas con un regulador electrónico o un acondicionador de voltaje

\* **Reguladores y Acondicionadores de voltaje:** estos dos tipos de equipo representan una alternativa económica en comparación con lo que pudiese ser un sistema de fuerza ininterrumpible, ya que la función de estos es proteger las cargas críticas que pudiesen tener conectados de las variaciones de voltaje, transitorios, ruidos de línea y la mayoría de los problemas que pudiesen presentarse en la red comercial que proporciona la Compañía de Luz y Fuerza del Centro. Cabe aclarar que en caso de falla de la corriente este equipo no otorgan respaldo continuo de energía, sin embargo mientras este presente la red comercial estos brindarán protección de regulación, y frecuencia en la línea

Es importante mencionar que cada una de estos equipos y sistemas varían en capacidades de 250 V A (Volt Ampere) a 1000 K V A (Kilo Volt Ampere) para el caso de los Sistemas de Fuerza Ininterrumpible, en el caso de del las Plantas de emergencia o grupos electrógenos sus capacidades estarán entre los 5 y 1000 K V A., para los reguladores de voltaje y acondicionadores de línea sus capacidades varían entre los 500 y 100 K V A., sin embargo estas capacidades pueden variar según el modelo del equipo y marca de equipo o sistema

Dentro de la línea de productos que también maneja SISDA, están los Aires Acondicionados, los cuales los hay de precisión propios para centros de cómputo, este tipo de equipos controlan a la perfección la humedad y temperatura ambiente que requieren los delicados sistema de cómputo, y los equipos de confort como su nombre lo indica son comúnmente utilizados para aclimatar ciertos lugares en

los que factores como la humedad y temperatura no requieren manejar determinados estándares de precisión.

Asi también, en cada uno de estos equipos y sistemas, y de acuerdo a su capacidad y función pueden requerir de una instalación eléctrica especial que puede variar desde una red de tierra física, hasta una compleja instalación, servicio complementario que también proporciona SISDA.

Pues bien, en cuanto a la técnica de venta que se utiliza para promover estos productos, se encuentra que esta empresa no tiene un patrón definido en cuanto a la venta de los mismos, ya que estos son altamente sofisticados y para poder comercializarlos y ofrecer un óptimo servicio al cliente, se requiere de una alta especialización en la materia por parte del vendedor técnico, que para el caso de ésta empresa entre los mismos vendedores se dan apoyo mutuo. Pues aunque cada uno de ellos tiene un amplio conocimiento del producto o servicio hay ingenieros que son especialistas en los mismos.

Dentro de las principales labores y responsabilidades que tiene el vendedor técnico de SISDA respecto a sus cliente y prospectos es la de dar consultoria y asesoría; pues en ocasiones los clientes tienen conceptos erróneos de lo que realmente quieren y necesitan, por lo que la labor del vendedor es orientar al cliente en cuanto a lo que este realmente necesita y puede llegar a necesitar en un futuro próximo.

Otra responsabilidad primordial del vendedor, es el ofrecerle el mejor producto o servicio al cliente de acuerdo a sus necesidades y posibilidades, manteniendo siempre una filosofía de realizar una venta que no solo genere un

negocio más, si no que genere una relación duradera entre el cliente y compañía (proveedor), esperando que en un futuro que la compra de algún otro bien o servicio se repita por parte del cliente o en su defecto este recomiende a la empresa con otros posibles compradores

Una vez cerrado un negocio, es responsabilidad del vendedor monitorear el proceso de entrega del equipo o la correcta realización del servicio contratado por el cliente

Una vez aceptado por el cliente el producto o servicio en cuestión, el vendedor también es responsable de darle seguimiento a la parte del cobro, ya sea que se trate de un pago total y único o se trata de la parte restante del finiquito de la operación, una vez que el vendedor ha cobrado el pago correspondiente, este podrá cobrar su comisión respectiva

Por último, otra labor que realiza el vendedor, es la de monitorear y visitar periódicamente a sus respectivos clientes con la finalidad de conocer sus necesidades o simplemente para revisar y evaluar el funcionamiento de algún sistema o equipo. Cuando estos llegan a encontrar alguna anomalía que ponga en riesgo la seguridad y protección del cliente, se le avisa por medio de un reporte escrito para que este enterado y tome las medidas preventivas o correctivas al respecto

#### **IV.5 DE SU MERCADO Y COMPETENCIA.**

En cuanto al mercado que se le presenta a SISDA para promover y comercializar sus productos y servicios, este es vasto y amplio, pues sus clientes y prospectos como ya se ha podido observar son todas aquellas que requieren protección para sus cargas críticas

No obstante que dentro de esta clasificación se abarca a muchos posibles clientes, esta empresa ha preferido enfocarse a un nicho de mercado, que engloba a todo aquel cliente o prospecto que no solo tenga la necesidad de proteger sus cargas críticas, si no que además sea consciente de la importancia que esto representa, y de que la seguridad no cuesta más

Esta empresa decidió enfocarse a este nicho de mercado por que los elementos que conforman este universo y que no entran en este nicho, son prospectos que no tienen una plena conciencia y convencimiento de la importancia que es proteger a sus cargas críticas. otro factor excluyente es que el prospecto puede no estar en posibilidades y en condiciones de adquirir alguno de los bienes o servicios que la compañía maneja

En cuanto a la competencia que se le presenta a SISDA en este mercado, ésta para efectos de comparación se agrupará en dos géneros. A los cuales se les identificará a unos por ser competidores profesionales, y los otros por ser competidores no profesionales

Los competidores profesionales, son todas aquellas empresas bien establecidas en las que su giro es similar al de SISDA, además de contar con una

infraestructura capaz de responder a los requerimientos y necesidades planteadas por el cliente y sus mismo proveedores

Estos competidores profesionales deben de preocuparse por presentar a sus clientes los mejores equipos y sistemas con tecnología de punta, cuentan con personal especializado en la rama y el apoyo técnico indispensable para todo aquel que quiera penetrar a este mercado, y por lo general, estos también se enfocan al mismo perfil de prospectos y clientes que busca SISDA

Existen también los competidores no profesionales, que son todos aquellas personas ya sean físicas o morales que se aprovechan de una determinada situación para sacar una ventaja propia, situación que por lo general va acompañada de un perjuicio para el cliente, que este por ignorancia llega a caer

Este tipo de seudo competidores se caracterizan por realizar cualquier tipo de trabajo, así como de vender cualquier cosa, utilizan una estrategia de precios bajos los cuales inclusive llegan a estar por debajo del costo real de los equipos nuevos.

Sin embargo, como es lógico suponer lo que se le vende al cliente son equipos usados o discontinuados en los que las refacciones para estos, pudiesen ya no existir en el mercado o en su defecto su costo puede llegar a ser superior del precio de un equipo nuevo

Es común que este tipo de proveedores desaparecen de la noche a la mañana. Dejando "botado" al cliente más que con una solución, con un gran problema

Si embargo, apesar de que actualmente los clientes son más cuidadosos para seleccionar a sus proveedores, en ocasiones estos tienen la desfortuna de trabajar con estas empresas que venden y reparan de todo, en donde el problema real no solo radica en la no realización de una buena venta, si no en la desconfianza que se genera al cliente, una vez que este ha tenido que trabajar con este tipo de empresas

#### **IV.6 EXPECTATIVAS Y PROPUESTAS.**

Una vez analizada la situación particular que SISDA vive en estos días, solo queda describir el rumbo que la dirección de la empresa ha visualizado para la misma. Por lo que conjuntamente con las expectativas que se tienen planeadas, se propondrán algunas sugerencias con la finalidad de mejorar las condiciones previstas para el logro de los objetivos de esta empresa.

En cuanto al rumbo que seguirá esta empresa familiar en un futuro, la dirección de la misma tiene planeado entre otras cosas, el realizar inversiones en activos fijos en el corto plazo, y en el mediano plazo buscará incrementar al personal del área de ventas y servicio, pues se busca tener una mayor cobertura en el mercado potencial al cual se enfoca SISDA.

Respecto a la inversión en activos, esta será destinada para la adquisición de equipo de transporte, y reacondicionamiento de las oficinas propias de la empresa, de igual manera se pretende mantener e incrementar los recursos destinados al capital de trabajo.

Como se puede observar, en el corto y mediano plazo son básicamente dos los objetivos a cumplir por SISDA, se hace notar que estos planes de inversión y crecimiento surgieron de una necesidad real que se le presenta a la compañía y no de un programa formal de expansión y desarrollo.

Como se ha podido observar a lo largo de este trabajo, este proceso de crecimiento que esta experimentando SISDA es algo relativamente común en este

tipo de empresas y en aquellas que surgen y comienzan a operar, sin contar con un programa de acción previamente planeado

Para este caso en particular muchos de los planes de acción que se han llevado a cabo, así como los análisis de inversión en activos y planes de expansión, son basados en el conocimiento del mercado y la experiencia propia del socio fundador, pues es el quien en todo momento ha determinado todo lo relativo a la inversión y manejo de la empresa, no obstante que algunas ocasiones, las mejoras y acciones realizadas en la empresa han sido promovidas por los demás integrantes de la familia que tienen una relación directa con la misma

Afortunadamente todas las acciones emprendidas en favor de la empresa han funcionado correctamente, tal y como lo esperaba el socio fundador; sin embargo esta empresa familiar no ha estado exenta de la problemática propia que presentan este tipo de empresas, de igual manera ha sabido aprovechar las oportunidades que se le han presentado

Dado que esta empresa no cuenta con ningún tipo de manual, ni con algo escrito en el cual se conozca cual es su misión, objetivos, políticas o en su defecto algo que indique la forma en que deben de realizarse determinadas funciones; el presente estudio debe de interpretarse como una ayuda y un antecedente útil que describe el nacimiento y la evolución experimentada hasta la fecha por esta empresa, para que cuando sea necesaria la formalización y realización de algún documento administrativo propio de la misma, el presente estudio sirva de antecedente y sea una especie de guía para la elaboración de los documentos o manuales requeridos

## CONCLUSIONES.

Terminado el caso práctico de este estudio, no queda más que exponer las conclusiones que como resultado de la investigación, referente a la administración eficiente en la empresa familiar se obtuvieron

Por lo tanto concluyo.

\* Que dentro de cualquier tipo de empresa, la administración, a través del proceso administrativo es un elemento esencial para el logro eficaz de metas y objetivos

\* Que en toda empresa, aun en las familiares, son y deben ser generadoras de riqueza, a excepción de aquellos organismos en los que desde su planeación tengan como misión el ofrecer bienes y servicios del orden público y social

\* La familia tiene vital importancia en la sociedad, al ser ésta su célula primaria. Además las características y ventajas propias de la familia, le permiten a sus miembros el tener la posibilidad de formar y/o asimilar la creación y administración de un negocio o empresa

\* La administración efectiva en un negocio o empresa, no dependen estrictamente de su tamaño, o del giro del negocio. Si no que la efectividad dependerá de la habilidad del director para diseñarle su "traje a la medida"

\* En las empresas, y más aun en las empresas familiares, su eficiencia dependerá del grado de organización y compromiso que exista por parte de sus integrantes hacia la misión, metas y objetivos del negocio. Sin embargo la efectividad que la empresa logre, dependerá de la capacidad de acción y reacción de las personas responsables de la toma de decisiones, ante las distintas situaciones que se le presenten

\* La familia puede ser considerada como promotora de la actividad económica y de la libertad para emprender, puesto que ésta como sociedad primaria, es capaz de satisfacer las necesidades humanas básicas. Sin embargo, no es capaz de satisfacer todas las necesidades del hombre, por lo que esta carencia motiva a las personas y otras familias ha agruparse para superar sus limitaciones y cumplir así sus objetivos comunes, que de forma aislada no sería posible cumplir

Un claro ejemplo de esto se ve reflejado en la empresa familiar.

\* La complementación existente entre la empresa y la familia para el logro de metas y objetivos comunes, solo es posible en una unidad social-económica que produzca bienes y servicios éticamente buenos, y en dónde la relación familiar en el proceso administrativo, es fundamental para la toma de decisiones

Y esa unidad social-económica, para este estudio la entendemos como Empresa Familiar

\* En gran medida el éxito o fracaso de la empresa familiar dependerá del grado de organización y nivel concientización por parte de los familiares involucrados, en los roles que cada quien tendrá que desarrollar de acuerdo a sus actitudes y aptitudes hacia el puesto en cuestión

\* En la investigación teórica realizada acerca de las empresas familiares y en particular en la empresa SISDA, que como caso práctico sirvió de ejemplo, se pudo comprobar que efectivamente en esta empresa, se dan y existen la mayoría de las características propias de las organizaciones familiares

\* Se comprobó también que la armonía, la dedicación y el compromiso aportados por la familia en SISDA, le dan a esta empresa una ventaja competitiva real frente a sus competidores

\* De igual manera se comprobó que en un principio SISDA como una empresa nueva, se preocupó por crecer y mantenerse, descuidando ciertos aspectos como lo fue la definición formal de su misión, metas y objetivos. Pero una vez superada esa etapa, es necesario por lo menos el plantear y definir estos conceptos de manera formal

\* A pesar de lo polémicas que son las empresas familiares, estas se crean, se desarrollan, crecen y subsisten casi en todos los países, por lo que este tipo de organizaciones se dan tanto en países desarrollados, así como en los que están en vías de desarrollo

**BIBLIOGRAFÍA**

- 1- ACLE TOMASINI ALFREDO., MISIÓN BIEN ENTENDIDA, REVISTA EXPANSIÓN, AÑO XXV, VOL. XXV, NUM. 629, NOVIEMBRE 1993, MÉXICO
- 2- ALLEN LOUIS L., COMO INICIAR Y HACER PROSPERAR A LA PEQUEÑA EMPRESA, EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A., 1986, PAMPLONA BARCELONA 189 P
- 3- ANZOLA ROJAS SÉRVULO, ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS, EDITORIAL Mc GRAW HILL, 1993, MÉXICO, D.F. 297 P
- 4- BACA URBINA GABRIEL, EVALUACIÓN DE PROYECTOS, EDITORIAL Mc GRAW HILL, 1987, MÉXICO, D.F. 252 P.
- 5- BETHEL LAWERENCE L., ATWATER FRANKLIN S., SMITH GEORGE H.E., TACKMAN HARVEY A., ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, SEGUNDA REIMPRESION, 1981, MÉXICO, D.F. 882 P
- 6- BOLIO BARAJAS ERNESTO, LA INSTITUCIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR, TESIS, 1993, MÉXICO, D.F.
- 7- BREHM MAURICIO Y OTROS, COLECCIÓN, MANUAL DE ADMINISTRACIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO, CAP. 44, TOMO NUEVE, LA FAMILIA, LA EMPRESA FAMILIAR Y EL EMPRESARIO, EDITORIAL OSAR, 1987, MÉXICO, D.F.
- 8- CADAHÍA JESÚS, LOS DERECHOS DE LA FAMILIA EN LA SOCIEDAD, EDICIONES PALABRA, 1982, MADRID ESPAÑA 340 P
- 9- CORNEJO PADILLA LUIS GABRIEL, CONFLICTOS Y POSIBLES SOLUCIONES A LAS RELACIONES LABORALES EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO, TESIS, 1995, MEXICO, D.F.
- 10- CANACINTRA, PEQUEÑA INDUSTRIA: UN NEGOCIO FAMILIAR, INSTITUTO MEXICANO DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA, S.C., 1991, MÉXICO, D.F.
- 11- DE ARQUER ARMANGUÉ JOAQUÍN, LA EMPRESA FAMILIAR, EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A., 1979, PAMPLONA ESPAÑA 372 P

- 12 - FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, EDIT HERRERO HERMANOS SUCESORES, 8ª EDICIÓN, MÉXICO, D.F., 1973 249P
- 13 - GRABINSKY SALO, LA EMPRESA FAMILIAR, GUIA PARA CRECER, COMPETIR Y SOBREVIVIR; EDICIÓN ESPECIAL PARA LA BIBLIOTECA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE NACIONAL FINANCIERA, EDIT DEL VERBO EMPRENDER, 2ª EDICIÓN, MÉXICO, D.F., 1992 172 P
- 14 - HAMPTON DAVID R., ADMINISTRACIÓN, Mc GRAW HILL, 3ª EDICIÓN, MÉXICO, D.F. 1991. 791 P
- 15 - INEGI, XI CENSO COMERCIAL, CENSOS ECONÓMICOS 1994, MÉXICO, D.F., 1995. 158 P
- 16 - LEACH PETER, LA EMPRESA FAMILIAR, GRANICA VERGARA, 1993, BUENOS AIRES, ARGENTINA. 187 P.
- 17 - LLANO CIFUENTES CARLOS, ANÁLISIS DE LA ACCIÓN DIRECTIVA, EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, 1979
- 18 - Mc. GRAW HILL, CÓDIGO DE COMERCIO, 2ª EDICIÓN, MÉXICO 1996 754 P
- 19 - PRIETO SIERRA CARLOS, SUAREZ OBREGÓN CARLOS, INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS, PRIMERA PARTE: OPERACIÓN DE LA EMPRESA, EDITORIAL BANCA Y COMERCIO, S.A. DE C.V., TERCERA EDICIÓN, MÉXICO, D.F., 1994 198 P
- 20 - REDDIN W.J., EFFECTIVIDAD GERENCIAL, EDIT DIANA, MÉXICO D.F., 1986 407 P
- 21 - REYES PONCE AGUSTIN, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORIA Y PRÁCTICA, PRIMERA PARTE, EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, D.F. 1987
- 22 - RIESGO MÉNGUEZ LUIS & CARMEN PABLO DE RIESGO, LA FAMILIA AHORA, EDITORIAL RIALP, MADRID ESPAÑA, 1980 413 P
- 23 - RODRÍGUEZ ESCOBAR DAVID, CREACIÓN MANEJO Y ESTRUCTURA DEL NEGOCIO FAMILIAR, TESIS, 1993, MÉXICO, D.F.
- 24 - RODRIGUEZ VALENCIA J., COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, EDITORIAL ECASA, 2ª REIMPRESION, MÉXICO, D.F., 1991 184 P

25.- SERVITJE LORENZO, LA SOCIEDAD CONTEMPORANEA Y EL EMPRESARIO, EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, D.F 147 P

26.- TORRENCE RONALD W., ¿ YO EMPRESARIO ?, MANEJE LAS AREAS CLAVES PARA DIRIGIR SU EMPRESA, EDITORIAL LEGIS SERIE EMPRESARIAL, BOGOTA, COLOMBIA, 1990 298 P