

872702



Universidad Don Vasco, A.C.

--INCORPORACIÓN No. 8727-02--

a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*La estructuración de un organismo regulador,
al interior de una empresa familiar
de la ciudad de Uruapan, Michoacán.*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Josué Daniel Carrillo Altamirano

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Uruapan, Michoacán, enero del 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIA

... la Dirección General de Bibliotecas de la
... difundir en formato electrónico e impreso el
... de mi trabajo investigativo.
DIRE: Castillo Altamirano
José Daniel
2-07-93
P.A. 94

Especialmente a Dios
por permitirme
terminar una etapa mas
en mi vida, a la
memoria de mi padre, a
mi madre y a todas
aquellas personas que
creyeron en mi.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad casi la totalidad de empresas micro y medianas están catalogadas como familiares esto es un 95% del total de empresas establecidas aproximadamente, esto representa un alto porcentaje en la planta productiva del país. Está visto que estas empresas, que son la base de la economía nacional mexicana fracasan frecuentemente, a causa de la confusión que existe en su administración, a la falta de conocimientos técnicos y teóricos, al inadecuado manejo de recursos, poca o nula comunicación y a la duplicación de funciones que se da entre los integrantes de la empresa, debido a los lazos de sangre que los une, o a la relación que surge para la formación de un negocio, llámese sociedad entre amigos o parientes.

Lamentablemente en nuestro país no se ha desarrollado un mercado de profesionales dedicados a apoyar la formación, crecimiento y fortalecimiento a este tipo de empresas. Por lo tanto el éxito de estas dependerá de la capacidad de unión y apoyo, además de nivel de comunicación entre sus miembros.

En vista de esto y de los estudios realizados por autores como Salo Gravinsky (1992) y José de la Cerda Gastelum (1998) principalmente, para analizar el funcionamiento de estas entidades, se considera interesante y de trascendental importancia en este trabajo analizar el establecimiento en el interior de las empresas familiares un órgano administrativo regulador, formado por miembros de la misma familia, electos democráticamente, con deberes y responsabilidades específicos para con la empresa, la sociedad y la familia, sabiendo que de

I

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entrada un negocio implica comprometerse y enfrentar problemas de tipo económico y administrativo, y en este sentido prever los posibles riesgos para que el factor humano no afecte negativamente ni el desarrollo de la empresa así como tampoco la relación familiar, separando una de la otra, conceptualizando el negocio como un organismo vivo y con independencia para financiarse, destacando entre otras cosas que una cultura familiar no es mala, de hecho, posee varias características que deben preservarse en el camino hacia un ambiente más institucional mediante la formación de organismos de control. Sin embargo, conforme el mercado demanda crecimiento, ciertas prácticas deben modificarse para permitir una evolución, deben escribirse ciertas reglas, deben dejarse de lado favoritismos, manteniendo un ambiente de compañerismo y apertura que permita un clima organizacional agradable.

Por tal motivo se busca con la realización de este trabajo de investigación, implementar un organismo regulador que regule la actuación de sus integrantes al interior de la empresa, para esto comenzaremos en el primer capítulo como tema introductorio con conceptos generales de administración y su proceso, delimitando un poco mas el tema se hablara en el segundo capitulo de las empresas familiares dentro de la economía mexicana y el desarrollo que estas han tenido con el paso del tiempo, en el tercer capitulo se encontrara información referente ala actual administración de las empresas familiares y algunos aspectos importantes en estas empresas. En el cuarto capitulo se define y explica el objetivo y funcionamiento de un organismo de control, tema del presente trabajo, así como algunas características básicas de este y su importancia para las empresas familiares, y por ultimo se proporcionan algunos generales de la empresa, para la realización del caso practico.

De esta forma el reto es transformar la cultura de la empresa familiar manteniendo un equilibrio entre las bondades de un entorno familiar y los requerimientos del mundo institucional

Todo lo anterior con el único objetivo de hacer trascender a la empresa familiar y establecerla como un fuerte modelo económico en el país.

6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO	10
1.1 La administración y su proceso	11
1.1.1 Definición etimológica	12
1.1.2 Otras definiciones	12
1.2 El proceso administrativo	14
CAPÍTULO II LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LA ECONOMÍA MEXICANA	19
2.1 Antecedentes históricos de empresa	20
2.2 La empresa, definición y características	21
2.2.1 Concepto	21
2.2.2 Características de la empresa	22
2.3 La pequeña y mediana empresa en México	25
2.3.1 En los objetivos nacionales	26
2.3.2 En el desarrollo Nacional	26
2.3.3 Perfil de las pequeñas y medianas empresas en México	27
2.3.4 Problemas comunes de la pequeña y mediana empresa en México	27
2.4 Situación actual y futura de la pequeña y mediana empresa en México	28
2.5 La administración de empresas, un fenómeno económico y social	29
2.6 La gestión actual de la pequeña empresa en México	30
2.7 La Empresa Familiar	34
2.7.1 Definición	35

7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.8	Componentes básicos de una empresa familiar	35
2.9	La cultura, visión y espíritu de la empresa familiar	38
CAPÍTULO III LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES		40
3.1	Organización de la empresa	41
3.2	¿Cómo administrar una empresa familiar?	43
3.2.1	Reglas para el funcionamiento óptimo en un negocio familiar	44
3.3	El patrimonio familiar	47
3.3.1	¿Cómo crear un patrimonio?	48
3.4	Conflictos en las empresas familiares	49
3.5	La dirección de las empresas familiares	50
3.6	La toma de decisiones, supervisión y control	54
3.7	Fijación de metas y objetivos	55
3.8	Liderazgo	57
CAPÍTULO IV ORGANISMOS DE CONTROL		60
4.1	Importancia básica de los organismos de control	61
4.2	Características de un organismo de control	62
4.3	Creación y operación de los organismos de control	64
4.4	Dirección y profesionalización de la empresa familiar	65
4.5	El consejo de familia como organismo de control	65

8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V LA EMPRESA	69
5.1 La Empresa	70
5.1.1 Factores que la integran	71
5.1.2 Elementos que la integran	72
5.2 Estructura orgánica	73
5.2.1 Descripción general de puestos	74
5.3 Aspectos internos relevantes de la empresa	77
CAPÍTULO VI CASO PRÁCTICO	78
5.1 Objetivos	79
5.2 Hipótesis	80
5.3 Metodología utilizada	80
5.3.1 Preguntas de investigación	80
5.4 Análisis de información	81
CONCLUSIONES	82
PROPUESTA	84
BIBLIOGRAFÍA	87

Capítulo I
LA ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO

LA ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO

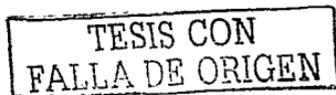
Para poder hablar de empresas familiares y su comportamiento en un entorno económico, debemos entender su funcionamiento, organización y administración.

En el presente capítulo se abordarán el concepto de administración sus elementos, además de la importancia y sus principales características, como lo es la universalidad que tiene en su utilización esta palabra.

1.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

Hablar de la administración es hablar de toda una historia de un proceso muy complejo que ha venido sufriendo cambios desde la aparición del hombre, su evolución y hasta la actualidad, es hablar de teorías aplicadas a todo tipo de situación donde se tengan que manejar recursos, y optimizar el uso de estos par el cumplimiento de un objetivo.

Así pues se debe destacar que la administración eficaz aplicada a todo tipo de organización, desde la micro hasta la empresa grande, en todos los giros y con los fines que sean, es la base para impulsar el desarrollo económico y la competitividad de cualquier país; ya que esto permitiría de alguna forma elevar el nivel y calidad de vida del trabajador y por consiguiente de la familia, desarrollando aspectos sociales, económicos y de seguridad, y hablo de seguridad, ya que un país desarrollado promovería el crecimiento de empleos. Para entender mas a fondo el significado de la administración como tal, a continuación se define etimológicamente esta palabra.



1.1.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA

Para comprender de manera integral el significado de la palabra **Administración** de lo que expresa, se debe descomponer en las palabras de que esta formada; la primera parte es al prefijo "ad", que significa *hacia* y "ministrare", que significa "servir", "cuidar", "gobernar", "atender un empleo", lo cual en suma implica, "dar un servicio a alguien o encargarse de algún asunto" (MENDOZA, 1991:12)

De esta manera se concluye que Administración, es una función (subordinada) que se desarrolla bajo la dirección de otro, de un trabajo o servicio prestado.

1.1.2 OTRAS DEFINICIONES

Para poder dar una definición de administración, es importante citar las definiciones de algunos autores que han hecho grandes aportaciones a el área, como tratadistas sobre la materia;

"Koontz y O'Donel (1989): consideran la administración como : " la dirección de un organismo social, y su efectividad para alcanzar los objetivos, fundada con la habilidad de conducir a todos y cada uno de sus integrantes en un buen ambiente de trabajo".

En este sentido, *Munch Galindo (1989)* afirma "la administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles"

Según *George Terry (1992):* la administración "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

J. D. Moonéy (1984), la define como "el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás , con base en un claro y profundo conocimiento de la naturaleza humana".

Para *Henry Fayol* (1985) considerado el padre de la administración moderna, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Reyes Ponce Agustín (1984), nos dice "es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

Según *Fernández Arena J. A* (1991): "la administración es una ciencia social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura formal, a través del esfuerzo humano".

Fremont E. Kast (1994), conceptualiza que "la administración es la coordinación de hombres y recursos, para la consecución de objetivos institucionales, lo que se logra por medio de 4 elementos: 1) dirección hacia los objetivos, 2) a través de la gente, 3) mediante técnicas y 4) dentro de una organización " .

Por todo lo anteriormente mencionado podemos concluir que la Administración es una disciplina enfocada al logro de un objetivo, social, económico, y/o de servicio, a través del correcto y adecuado manejo de recursos, aplicando de manera estratégica y sistemática el proceso administrativo con todas sus etapas.

Esta definición contempla los siguientes elementos constitutivos:

- a) **Es una Disciplina.** Ya que se conforma por un conjunto de leyes reglamentos que rigen el comportamiento de los sistemas; es el apego a los valores, políticas y reglas que rigen la organización.
- b) **Utiliza Recursos.** Entendiendo estos como los medios o infraestructura, así como el personal para el funcionamiento efectivo del organismo que se trate.
- c) **Estratégica y Sistemática.** Partiendo de que toda organización es un sistema en donde cualquier cambio en uno de sus componentes afecta toda la organización, y estratégica por que dependerá de las características propias de la organización las técnicas y métodos a utilizar en la misma para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados.
- d) **Aplicación del proceso administrativo.** Entendiendo por este el conjunto de etapas para llevar a cabo una actividad, siendo sus etapas; planeación, organización, dirección y control.

Cabe señalar que el proceso administrativo es una fase determinante, ya que cada una de sus etapas marcaran la pauta de lo que se debe hacer y como se debe hacer.

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El proceso administrativo es utilizado desde los inicios de la administración, pero no fue si no hasta el siglo XIX cuando se describieron por primera vez algunas funciones administrativas estas aportaciones por parte de Turgot ocupándose este de la dirección y control, y de Bowker destacando la organización y el control.

Però fue hasta 1886 cuando Henry Fayol con sus trabajos le dio el enfoque moderno al proceso administrativo, que es con lo que trabajaremos en el presente trabajo.

En el proceso administrativo son cuatro las etapas que se manejan básicamente, pero que como apreciaremos mas adelante algunos autores manejan algunas diferencias, ya que a consideración de ellos unas de las etapas las dividen en dos, por la importancia de actividades que se realizan y es que hay tantas definiciones del proceso administrativo como de la administración, pero para entender mejor citaré dos a continuación:

Según *Mendoza Nuñez* (1991) " se entiende por proceso administrativo, la secuencia cerrada cíclica de etapas dirigidas a obtener un fin, previamente establecido;

Sus estudio pretende identificar y especificar cuales son las etapas que lo configuran, así como las actividades concretas de cada una. Se pretende que este proceso tenga un carácter de universal, es decir, sea aplicable y de utilidad en organizaciones de todo tipo y en sus diferentes niveles.

Mendoza Nuñez (1984), nos dice también que la administración adquiere su verdadero significado, naturaleza e importancia al constituirse en un proceso necesario a todo esfuerzo colectivo, grande o pequeño, a pesar de puede variar en objeto y forma en cada caso.

Para *Columba Dávila* (1992) "es el proceso para lograr las metas de la organización, utilizando recursos y trabajando por medio de personas".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así podemos entender que el proceso administrativo es descomponer un todo en sus partes estratégicas para el cumplimiento de un objetivo predefinido.

Es importante señalar, que el proceso administrativo se da siempre y en toda organización, en algunas en mayor grado que en otras, pero siempre esta presente, y como ya

lo mencione anteriormente se divide principalmente en cuatro etapas básicas, pero que de acuerdo a alguno autores el número de etapas varia, y que como parte de un sistema que es el proceso administrativo, ninguna etapa existirá sola o apartada de las otras.

Las etapas que se consideraran en toda esta investigación son las siguientes, y cabe señalar que las primeras dos de estas etapas son consideradas teóricas o mecánicas, y las otras dos se consideran dinámicas o practicas.

- *Planeación.* Prever lo que se necesita hacer, para alcanzar lo que se quiere lograr, en este sentido la planeación tiene como objetivo reducir el riesgo de fracaso y aumentar la probabilidad de éxito de un proyecto.
- *Organización.* En esta etapa se trata de estructurar a la organización ya como tal para definir responsabilidades y obligaciones, para coordinar esfuerzos y cumplir los objetivos institucionales planteados.
- *Dirección.* La fase de dirección consiste en orientar todos los procesos planteados por la organización, a fin de lograr sus metas, se refiere también a estructurar, o rediseñar los objetivos ya trazados, a fin de ser competitivos, poniendo énfasis en las relaciones laborales, factores como la motivación y la comunicación, y principalmente en la toma de decisiones, y es que básicamente el éxito ó fracaso de un a empresa dependerá del poder y habilidad de gestión que tenga la dirección de una empresa.
- *Control.* En el control se vigila que se le de cumplimiento a las normas y objetivos establecidos, el control viene a ser la evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación de los procesos, para su mejoramiento en tiempo y forma y de acuerdo a la demanda de el mercado.

Es importante señalar que el proceso administrativo ha tenido muchos cambios y ha evolucionado a través del tiempo en lo que se refiere a las etapas de este proceso, ya que algunos autores la dan otro nombre o las dividen en otras mas.

En el cuadro que se presenta a continuación se puede apreciar que las etapas que se mencionan con mas frecuencia son las definidas anteriormente.

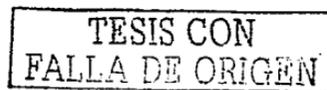
Cuadro 1-1 Cuadro de la historia del proceso administrativo

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	FACTORES			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Coordinación	Control
Lindall Urwic	1943	Previs/plane	Organización	Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y ODonell	1955	Planeación	Org/Integra	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Reyes Ponce	1960	Previs/Plane	Org/Integra	Dirección	Control
Fernández Arena	1965	Planeación	Descis/Motiv/Implem/Comunic		Control

Fuente : Elaboración propia con base en (Arena, 1991:117)

Claramente se puede apreciar en este cuadro, que son cuatro las etapas que siempre destacan y se mantiene a través del tiempo y son las de planeación, organización, dirección y control, y que con base en estas cuatro etapas se desprenden algunas otros dependiendo del punto de vista del autor, como también del entorno.



Cuando hablamos del proceso administrativo y de administración, y cuando lo hemos de llevar a la práctica debemos tener en cuenta, las condiciones y características de la empresa en la que se quiere aplicar, su entorno, su capacidad y sus necesidades, con la percepción de que es un sistema, y de que todo los cambios o propuestas que se hagan en unas de sus fases dentro del proceso afectaran el funcionamiento de toda la empresa, la administración es pues una disciplina que trabaja conjuntamente con otras y que no se puede mantener aislada, pero es sobre todo una disciplina que trabaja principalmente con personas.

Capítulo II
**LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LA
ECONOMÍA MEXICANA**

Capítulo II

LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LA ECONOMÍA MEXICANA

En el capítulo anterior se habló sobre la administración de empresas y su proceso, en el presente capítulo se hablará sobre las empresas familiares, concepto de empresa y su repercusión en la economía mexicana, y la influencia de la administración y su uso en estas así como de la importancia de definir una misión y visión para ser más fuertes formándose en ellas una cultura empresarial con visión a la competitividad.

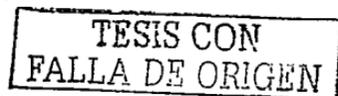
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE EMPRESA

La evolución de la empresa va de la mano con la evolución y crecimiento de los pueblos, son los pueblos y la humanidad quien a través de los siglos y de sus necesidades han dado origen a los diversos tipos de empresas que en la actualidad tenemos.

Los rápidos cambios económicos las condiciones sociales, y la evolución tecnológica, dieron origen y obligaron las empresas a definirse, organizarse, consolidarse y constituirse económica y jurídicamente.

Los nuevos descubrimientos y las técnicas modernas administrativas, las fueron convirtiendo paulatinamente, de empresas domésticas y fabriles sostenidas por el trabajo manual en la edad media, hasta las grandes y poderosas empresas actuales, operando casi todas con una gran influencia de adelantos tecnológicos.

Según *Rodríguez Valencia* (1985) en su libro *El pensamiento de la Administración*, la evolución histórica de las empresas se pueden distinguir claramente en tres etapas:



1. "El tiempo en el que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías; en esta etapa el capital estuvo limitado por objetos y mercancías, una persona rica era la que mas bienes tenía. (cantidad de ganado, harina, trigo etc.)
2. El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adiciono con la existencia del dinero; en esta etapa se le dio auge a la utilización de metales para las transacciones, encontrando en esta forma de negociar grandes ventajas, ya que podían valorar todas sus mercancías por dinero.
3. El tiempo en el que los elementos anteriores se sumaron a los valores fiduciarios; en esta etapa aparecen las instituciones financieras destinada a l manejo de dinero, que fue lo que dio origen posteriormente al crédito. "

A partir de entonces el concepto de empresa y la estructura en si han evolucionado a pasos agigantados logrando fortalecer cada una de las partes que ahora la integran de manera conjunta y cada una por separado de manera organizada y eficiente.

2.2 LA EMPRESA. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Las empresas son y han sido el motor principal en la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

2.2.1 Concepto

La empresa es pues una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio, la ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

En la empresa materializa los recursos materiales e intelectuales para la producción, alienta y promueve el crecimiento y desarrollo, mediante la inversión, convirtiendo esta inversión en una demanda, ya que adquiere bienes, equipo y materias primas, y en una oferta, al generar producción y empleos.

2.2.2 Características de la empresa

Las características de una empresa son:

- a) Es una persona jurídica, con derechos y obligaciones establecidos por ley.
- b) Es una unidad económica. Ya que su principal objetivo es económico, mediante la obtención de utilidades en donde se busca proteger el interés de los dueños, accionistas y acreedores.
- c) Lleva a cabo una acción mercantil. Compra para producir y poder vender.
- d) Asume la responsabilidad total del riesgo perdida. Las pérdidas o ganancias, utilidades ó pérdidas, desarrollo ó estancamiento, son contingencias que la empresa debe encarar, hasta el riesgo de perder el total de sus bienes.
- e) Es una entidad social. Por que su propósito es servir a la sociedad en la que esta inmersa.
- f)

En este trabajo está enfocado en su mayoría a las pequeñas y medianas empresa (PYMES) específicamente al estudio de empresas familiares, por eso se considera importante mencionar lo que es y hace una empresa pequeña o mediana.

Cabe señalar que en ninguna definición se puede pretender recoger todos los elementos que determinan que una empresa sea pequeña o mediana ni los que diferencian a las empresa, los sectores o los países en sus distintos niveles de desarrollo.

La definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ha basado en varios criterios, que son:

- El número de trabajadores que emplean
- El volumen de producción de ventas
- El valor del capital invertido
- El consumo de energía

En la última década se puede observar un reconocimiento creciente en el papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresa (PYMES) en la creación de empleos, y en la promoción y crecimiento del desarrollo. De estadísticas recientes de los países de la organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) se desprende que los nuevos empleos se generan en su mayoría en la pequeñas y medianas empresas, y existen indicios de que en muchos países en desarrollo la situación es parecida.

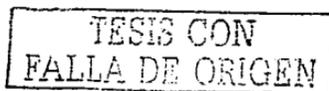
Las empresas en México son divididas por su tamaño en micro, pequeña, mediana y grandes. Y son clasificadas en tres grandes ramas; de servicios comerciales e industriales, en el siguiente cuadro se muestran y define de una mejor manera lo aquí mencionado.

Cuadro 2-1 Clasificación de empresas

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR EL NUMERO DE TRABAJADORES

Estrato	Industria	Comercio	Servicio
Microempresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	500 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación. 1999

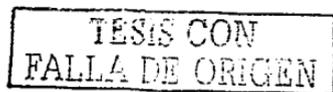


Hoy día los criterios de clasificación de las empresas son diferentes entre las instituciones dedicadas a la política de fomento (SECOFI), financiamiento (NAFIN), y recaudación (SHCP), además de no existir un consenso en cuanto al número de empresas en México. El IMSS registra 650,000 (aprox.) empresas cotizando. INEGI y STPS contabilizaron 3,575,587 negocios en la Encuesta Nacional de Micro negocios 1996, de los cuales 2,996,440 son trabajadores por cuenta propia. Según el Censo Económico INEGI 1994 el 99% son micro, pequeñas y medianas empresa, quedando la participación por empresa de la siguiente manera:

Tamaño	%
Micro	97.3
Pequeñas	2.3
Medianas	0.3
Grandes	0.1

En la práctica el número de personas empleadas constituye el criterio más común para la clasificación de empresas (ver cuadro 2-1), ahora bien cualesquiera que sean los criterios aplicados no se puede evitar que la clasificación sea inexacta.

En México la clasificación está basada en el número de personas empleadas, y en el estrato de la empresa, en el Diario Oficial de la Federación de fecha de 30 de marzo de 1999 se publicó la clasificación (ver cuadro 2-1) asignada por SECOFI, SHCP, Contraloría y Desarrollo Administrativo, SEP, SDS, STPS, Secretaría de agricultura Ganadería y Desarrollo Rural, SEMARNAP, NAFIN Y EL Banco Nacional de Comercio Exterior.



Las pequeñas y medianas empresa (PYMES) constituyen una importante fuente de empleo en el sector privado en los países industrializados. Según la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (1994) en los países que la integran, el número de empleos que la PYMES proporcionan representa entre el 57 % (Estados Unidos) y el 81% (Italia) del total combinado del sector de la industria y de los servicios comerciales.

2.3 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

Hay que hacer notar que en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana empresa, y que la integración de estas puede ser deficiente o eficiente dependiendo de si es un país en vías de desarrollo o si es de los altamente industrializados, en este sentido la importancia de toda empresa pequeña o mediana va de lo económico a lo social.

En México, después de la revolución industrial y creciendo con el mercado interno bruto aparecen industria grandes, pequeñas y medianas. Desde el punto de vista económico con respecto a la importancia de las pequeñas y medianas empresas podemos decir que estas no solo pueden medirse por el número de establecimientos, si no también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora a través de los sueldos y salarios.

La importancia de las pequeñas y medianas empresa no solo es de carácter económico si no también del orden social, y es que estas contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad de entre parientes y amigos

que son quienes forjan una ideas e inician alguna actividad empresarial en alguna escala, haciendo productivo la región, localidad y por ende el país en donde ese encuentran.

Dentro de los factores importantes de la empresa en México es de gran interés mencionar los siguientes:

2.3.1 En los objetivos nacionales

Como se puede apreciar, el país en los últimos años se ha esforzado por establecer una estructura económica que permitan el desarrollo sustentable de México; y debido a la importancia de las pequeñas y medianas empresas, se ve la necesidad de un real y verdadero cambio en la forma de pensar del empresario, en concientizarlo de que es el factor del cambio, de desarrollo, por lo que debe actuar y no solamente preocuparse, por ser eficiente, por tener una empresa competitiva, por producir bienes de calidad, y de esta forma, *haciendo lo que simplemente tiene que hacer*, contribuirá enormemente al desarrollo del país.

2.3.2 En el desarrollo Nacional

Se debe complementar con las empresas productoras a gran escala, como ya algunas lo están haciendo, llenan los huecos que existen en la producción a escala, y en vez de competir con ellas se complementan, es este el nido donde surgen muchos empresarios con nuevas y mejores ideas de emprender, generando de esta forma empleos y contribuyendo al desarrollo económico del país, región o localidad.

2.3.3 Perfil de las pequeñas y medianas empresas en México

Un factor determinante en la creación de empresas es satisfacer necesidades de tipo económicas, en este sentido el empresario deberá de obtener una utilidad, que le permita subsistir, esto a través del desarrollo mismo de las empresas.

Por lo tanto, es importante describir el perfil actual de la pequeña y mediana empresa en México, de acuerdo con una adaptación de la Dra. Pilar Baptista, quien realizó un estudio de la compleja situación de estas en 1981;

- La estructura orgánica de estas empresas en su mayoría es de tipo familiar.
- La mayoría de estas, siguen es sus procesos productivos tradicionales, solamente un 40% de estas esta aplicando procesos automatizados.
- La gente que dirige las empresas, en su mayoría son adultos.
- El medio ambiente es complejo y difícil de afrontar.
- El elemento humano no esta calificado para desempeñarse eficazmente
- Existe problemática para adquirir recursos financieros.
- Demasiados controles fiscales.
- Falta una visión empresarial que permita convertir el crecimiento en desarrollo.
- Aplicación inadecuada del proceso administrativo.

2.3.4 Problemas comunes

Existen problemas comunes que toda empresa pequeña o mediana enfrentan, y que en algunos de los casos puede llevar a la quiebra, y son: la negligencia, el fraude (ante la falta de controles administrativos efectivos), falta de experiencia en el ramo o en el aspecto administrativo, capacitación deficiente o nula.

2.4 SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

En gran medida el futuro de México dependerá del crecimiento, fortalecimiento y proyección de las pequeñas y medianas empresas, familiares y no familiares, y no solo por ser un porcentaje mayor con respecto a las grandes empresas, si no que por sus características propias que en ocasiones les permite realizar con mayor eficiencia y flexibilidad la fabricación de insumos que en algunos de los casos las empresas grandes efectúan con costos mas elevados.

La pequeña y mediana empresa como toda empresa requiere de una adecuada administración que la ayude a enfrentar y salir bien librada de toda situación posible que ponga en riesgo su existencia, además de que le ayude a cumplir su función dentro del desarrollo general del país, llenando los huecos en los ciclos de producción, creando y fortaleciendo una clase empresarial, y proporcionando un mayor numero de empleos, formando empresarios administradores y técnicos.

En nuestro país una rama muy importante lo representan las pequeñas y medianas empresas. este tipo de empresas es el resultado de un deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. La pequeña y mediana empresa por sus características aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, una mejor oportunidad de desarrollo, algo que en este tipo de empresa importa y ayuda realmente es la iniciativa de su administrador, y su capacidad de dirigir y cumplir los objetivos planteados



El éxito pues de estas empresa dependerá como se menciona anteriormente, de la iniciativa del administrador, de sus conocimientos en técnicas modernas de administración y de la capacidad que este tenga para ponerlas en practica de forma dinámica.

En este sentido los administradores estamos frente a un solo reto y varias responsabilidades: producir, ser eficientes, generar empleos y participar en el crecimiento y desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de vida para la fuerza laboral, contribuyendo a la independencia económica y social del país, y de los que en el vivimos.

2.5 LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, UN FENÓMENO ECONÓMICO Y SOCIAL

El papel en el que se ha desempeñado la administración, se puede estudiar en dos sentidos; primero en el ámbito interno de cualquier empresa, en donde figura como un recurso económico parecido a los factores de ventas o producción, y segundo, como parte del desarrollo económico de un país, en el cual juega un papel importante y trascendental, para su competitividad, crecimiento y fortalecimiento en los mercados internacionales.

Desde el punto de vista de que la administración es un recurso para la empresa, este dependerá de muchos factores; como el lugar y el tiempo, así como de su capacidad de enfrentar y solventar situaciones que se le presenten, la situación económica, política y social del país, que directa o indirectamente afecta el comportamiento de la empresa, y por otra parte

la administración como un recurso, dependerá también de la visión del empresario, para utilizar esta de manera efectiva.

En el sentido de que la administración es parte del desarrollo económico de un país, se refiere, y tiene mucho que ver con lo que la administración hace para la empresa otorgue un carácter de nivel económico a nivel regional o nacional, como puede ser el caso de muchas empresas familiares de nuestra región de Uruapan, que gracias a su buena administración, se han posicionado en un muy buen lugar de competitividad.

La administración es parte también del desarrollo social de un país o región ya que el establecimiento de una empresa y su manejo adecuado a través de técnicas administrativas, contribuye en el desarrollo de la localidad en donde esta se establece, y apoya en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador que la empresa contrata, independientemente del tamaño de la empresa, llámese pequeña o mediana.

2.6 LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

Es asombroso constatar como la mayoría de los tratados relativos a la gestión de la pequeña empresa abordan el tema solamente como un asunto pedagógico, es decir solo de teoría: estos tratados parten de la base de que solo son validos aquellos principios del procesos administrativo clásico (planeación, organización, dirección y control) y tratan de simplificarlo para hacerlo comprensible a directivos, bajo el supuesto de que su escasa formación no les permite captarlo en toda su dimensión; para otros es solo una cuestión a escala, convencidos de que los problemas de las pequeñas empresas pueden ser manejados como los pequeños problemas de las grandes; para otros es todavía mas simple, administrar una pequeña empresa

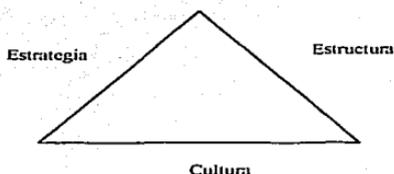
es igual a manejar una grande., en el fondo lo suponen que lo que le hace falta a la pequeña empresa es que crezca.

La gestión de la pequeña empresa es un tema específica y se debe tener un trato especial en cuanto a los procesos y principios de la gestión, para esto es indispensable tener una idea del proceso administrativo que la caracteriza. La forma de lograr esto es mediante la conformación de una estrategia, una estructura y una cultura organizacional, y proceso a cargo del directivo-propietario, el cual es por muchas circunstancias mas intuitivo que analítico, mas emergente que deliberado, mas inconsciente que consiente.

Este enfoque parte del reconocimiento de que todo director o encargado de un negocio y/o empresa, tiene su problema fundamental en el control, por ello debe de definir los medios o estrategias para asegurar el orden organizacional hacia fuera de la organización y al interior de la misma. La estrategia dirigida hacia afuera o estrategia corporativa pretende se pueda controlar clientes, competencia, proveedores, mientras que la estrategia hacia adentro también conocida por su estructura y cultura organizacional tiene como propósito asegurar un mínimo de cooperación entre los miembros de la organización.

De acuerdo a lo anterior la dirección o gestión consiste en la definición y revisión de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional y una gestión efectiva es resultado de armonizarlas alrededor de una política general coherente. Una empresa con buen desempeño mostraría a la estrategia. La estructura y la cultura, formando lados cuyos lados se reforzaran mutuamente como se muestra en la figura 2.2 .

Figura 2.2 Política general de una empresa
Gestión efectiva



Fuente: La administración en desarrollo 1997

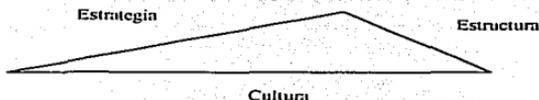
Esta figura nos señala que una buena estrategia tiene su asiento en la cultura de la organización, y adicionalmente la estructura es diseñada como una prolongación de la estrategia.

En lo que respecta a la pequeña y mediana empresa, su gestión efectiva es también resultado de una buena armonización de los elementos de control y rasgos propios como:

- Una estructura mínima
- Supervisión directa
- Cultura organizacional arraigada
- Visión del directivo-propietario
- Cultura organizacional reforzada y orientada por el directivo propietario.

Y como resultado de una gestión efectiva una política general de la pequeña empresa quedaría como se ve en la figura siguiente:

Figura 2.3 Política general de la pequeña empresa
Gestión efectiva



Fuente: La administración en desarrollo 1997

Si en general la armonización es un camino lleno de obstáculos, particularmente par la pequeña empresa uno de ellos estaría en la cultura organizacional impulsada por el directivo propietario, por que si bien puede facilitar la integración de la estrategias entre si, también puede conducir como lo dice De La Cerda Gastelum (1997) a un estado de "cárcel psíquica" que impida la percepción de los cambios en el medio ambiente, prolongando su estrategia y su estructura, y en consecuencia, provoque el estancamiento o desaparición de la misma, que ilustrado quedaría de la siguiente manera:

Figura 2.4 Política general de una pequeña empresa
La cultura como cárcel psíquica



Fuente: La administración en desarrollo 1997

En la actualidad no es un secreto que las Pymes que queden rezagadas en la adopción de tecnologías sufrirán pérdida de competitividad frente a otras empresas. Por otra parte muchos economistas están de acuerdo en que la coyuntura de este momento es especial, ya que si se utilizan las herramientas tecnológicas adecuadas en la gestión comercial de una pequeña o microempresa el resultado puede ser más que alentador.

2.7 La Empresa Familiar

No solo en México, también en Brasil, Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Canadá, un porcentaje en Europa y también en Norteamérica, muchas de las empresas son catalogadas como familiares, es por eso mi inquietud en estructurar en su interior un organismo regulador que apoye y controle básicamente la toma de decisiones para una mejor administración, y es que gran numero de estas empresas familiares son administradas por las familias influyendo de esta forma en la vida cotidianas de todos quienes la integran, siendo todos ellos quienes trabajan en ella, algunos en mayor escala que otros, pero con el único objetivo de sacarla adelante.

Toda empresa, aun cuando la propiedad, dirección y control de operaciones esté en manos de una familia, debe tener sus reglas y seguirlas para que ésta no fracase, ya que muchas veces se ven involucrados sentimientos que pueden afectar drásticamente al negocio.

La planeación oportuna de la sucesión, empezando con el asegurar los recursos económicos con los que va a vivir el dueño a partir de su retiro, la definición de las actividades en que debe involucrarse para mantenerse activo, así como la selección adecuada del sucesor, son garantía de una transición generacional exitosa.

“La unidad familiar y el sano crecimiento de las empresas familiares de cualquier tamaño y giro son dos elementos básicos para el progreso del país”, Grabinsky (2001)

2.7.1 Definición

Según *Morales López* (1986) “Es aquella en que los dueños y quienes la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias”

Viedna J.M. (1995) la define como “ Aquellas en las que el núcleo familiar controla la mayoría del capital”.

Cabe destacar que la dinámica de operación en una empresa familiar esta estrechamente relacionada al grado de unión, aceptación, apoyo y comunicación de sus miembros, y es que en muchos de los casos la mayoría de estas empresas particularmente las micro y pequeñas no tienen ninguna estructura ni políticas para regirse, ocasionado algunas de las veces conflictos que pueden llegar hasta la desintegración de la empresa.

2.8 COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

En toda función o actividad empresarial existe una constante única que se llama cambio, que es lo que hace que sea difícil identificar claramente como hacer lo mejor posible el trabajo, en el mínimo de tiempo, con el menor esfuerzo y al mas bajo costo, la dinámica de las condiciones económicas, obliga a las empresas a estar constantemente revisando lo que hacen con el fin de mejorar, y es que si una vez funcionó de una forma una organización

mediante sistemas y procedimientos, estos pueden llegar a ser ineficientes y obsoletos, debido a los rápidos cambios y las nuevas tendencias.

Una manera de disminuir el riesgo de fracaso asegurar la permanencia y éxito de una empresa es que esta cumpla con los componentes básicos de toda empresa y que se manejen de forma adecuada y eficiente y que además cada uno de estos componentes cumpla con un fin establecido para lograr el objetivo general de la empresa y que exista una supervisión integral con el fin de detectar posibles fallas que después puedan influir en el funcionamiento de toda la empresa.

Rodríguez Valencia (1998) en su libro como administrar pequeñas y medianas empresas, señala que los componentes básicos de una empresa atendiendo a su objetivo son: personal, materiales, sistemas y equipo entendiendo por estos lo siguiente:

- *Personal.* Siendo este componente el más importante de todos ya que es el personal el que hace o no productiva a la empresa, transformando y utilizando materiales, y operando el equipo, y se entiende por personal toda la fuerza humana necesaria para que la empresa funcione, llámese obreros, empleados generales, supervisores, jefes y altos ejecutivos, así como gerentes y directores generales.
- *Materiales.* Este componente se refiere a todas las cosas y recursos materiales que se procesan y combinan para producir, el servicio, la información o el producto final, y estos son clasificados en : a) Bienes materiales; entendiendo por estos todos los bienes muebles e inmuebles que integran la empresa. b) Materias primas; aquellos elementos que ha de

transformar la empresa en productos terminados o en componentes de otro producto, en este inciso entran otros productos necesarios para la producción como combustible, lubricantes, etc. y c) Dinero; capital disponible parar todos los gastos necesarios de la empresa.

- *Sistemas.* Los sistemas comprenden todo el cuerpo orgánico de procedimientos, formas y métodos, por medios de los cuales se logran los objetivos planteados por la empresa, los cuales deben tener una coordinación con el factor humano y viceversa, en cuanto a la planificación de planes y programas, de expansión y del desarrollo del personal , referente a la organización de la empresa en cuanto a su estructura, relacionado con el manejo y usos de la información, así como la forma de obtención de esta. Además de sistemas encaminados al control primordial para el buen funcionamiento de un sistema, y de forma muy especial los sistemas operativos, que tienen que ver con lo que es producción, compras, comercialización, administración, contabilidad y cuantas áreas haya en la empresa, con el fin logra una integración total y efectiva de la empresa y sus componentes.
- *Equipo.* Se da el nombre de equipo para identificar todas aquellas máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier indole utilizados por el personal en las actividades propias de la empresa y que apoyan de manera directa o indirecta para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Así pues podemos decir que la integración e interrelación de estos componentes (personal, materiales, sistemas y equipo) de manera adecuada y ordenada permitirá a toda organización cumplir con objetivos, teniendo que estar estos claramente señalados, definidos y delimitados

Mediante una administración eficaz acorde a las necesidades y demandas actuales de competitividad en los mercados.

2.9 LA CULTURA, VISIÓN Y ESPÍRITU DE LA EMPRESA FAMILIAR

Es conocido por todos que en México carecemos de una cultura empresarial, y es conocimiento de muchos que este factor es importante para el fortalecimiento de cualquier empresa y para su desarrollo económico. En México la formación de la mayoría de empresarios que han logrado y han acumulado riqueza es gracias a su visión empresarial y a la capacidad que han tenido para tomar riesgos, a su perseverancia y constancia. Estos empresarios se han formado de la experiencia, son empresarios natos que intentaron, fracasaron y volvieron a intentar y que en su tiempo les fue bien por el entorno y condiciones que en ese momento predominaban, pero actualmente requiere de una preparación y una formación que apoye principalmente en la toma de decisiones para lograr el éxito que se quiere alcanzar, se requiere fortalecer y en nuestro caso dar forma a una cultura empresarial con visión y espíritu de crear, mantener y fomentar el crecimiento económico.

Específicamente en las empresas familiares es necesario que tengan una estructura en la cual puedan desarrollarse y crecer de forma que sean productivas, es necesario un cambio de actitud en la persona o empresario mexicano y es que como dice Gravinsky (1998).

“La importancia atribuida a cualquier trabajo depende del contexto social y de la actitud de la persona que lo ejecuta, así como de la creación de un filosofía emprendedora comprendida esta por los lineamientos, regla o maneras básicas de pensar, que hagan y apoyen a aquellos que quieren y pueden hacerlo, y de esta forma se conviertan en unos hombres de empresa”.(GRAVINSKY 1998:17)

En el pasado era poca la preocupación que se tenía en cuanto a prepararse para dirigir un a empresa, hoy día es indispensable, desde la década de los '80, instituciones de nivel medio superior ha nivel mundial de han preocupado por aumentar el numero de cursos y programas relacionados con el espíritu y el quehacer de las empresas.

Hoy la administración es una de esas actividades humanas que ha fuerza de repetirse y hacerse necesarias para la vida cotidiana se ha convertido en campos de estudios, carreras universitarias, profesiones y disciplinas científicas.

Para este objeto de estudio es importante concebir en un nuevo entendimiento a la administración y su actuación en las empresas familiares, en este sentido se debe resolver la disputa de intereses familiares, conciliar valores contrapuestos, ponerse de acuerdo en los objetivos y medios para alcanzarlos, pedir y conceder, estirar y aflojar, encauzar la acción común de manera concertada. Con esto la administración y los organismos de control se deben convertir en una herramienta que apoyará la búsqueda de sistemas de cooperación entre los individuos de una organización para el aprovechamiento racional de los recursos destinados a la satisfacción de necesidades y el éxito organizacional.

Capítulo III
**LA ADMINISTRACIÓN DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES**

Capítulo III

LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La casi totalidad de empresas micro, pequeñas y medianas están catalogadas como empresas familiares, desgraciadamente no existe y es muy necesario que profesionales entren y apoyen el desarrollo de estas empresas, con el objetivo de lograr una unión para el apoyo y comunicación de entre sus miembros.

El capítulo que a continuación de presenta tratáremos lo referente a la organización en empresas familiares, los factores que la integran, así como la problemática a la que se enfrentan cuando existen conflictos familiares, identificaremos aspectos como el liderazgo, la tomas de decisiones, en quién recaer y por qué y su importancia en el desarrollo de una empresa.

3.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Es difícil de creer que una empresa que es hoy en día de las mas importantes. Fueron alguna vez pequeños negocios, fruto de la asociación de dos personas, o de la visión de una sola, así como de la unión de parientes o amigos.

Lo que hace que una empresa familiar tenga éxito y de frutos es la organización que sus integrantes tengan, y que específicamente el trabajo de parientes directos (esposa o padre e hijos) sea eficiente.

Toda empresa familiar que comienza actividades tiene una figura que es el "hombre orquesta" dice Salo Grabinsky(1998), él o ella es el promotor, vende, compra, produce, cobra

y hasta hace la limpieza del local, conforme el negocio crece se debe de ir rodeando de personas que lo apoyen y auxilien en llevar por buen camino la empresa, en la mayoría de los casos, los primeros en gozar de los inicios del negocio son los familiares, con todo y sus errores y las consecuencias que resulten.

En las empresas familiares el dueño (hombre orquesta), dice qué se hace y qué no, aunque no siempre es acertado es el dueño, todos en las empresa familiar colaboran y desean que el negocio prospere, sin embargo todos hacen de todo y dificilmente se va a prosperar de esta manera, el dueño no siempre tiene los conocimientos necesarios para manejar la situación, o tal vez se quedo atrás y se niega a el cambio quizá en su tiempo funcionó de una u otra forma pero hoy el mercado es mas exigente y las condiciones son otras

Hoy se requiere de una organización, independientemente de el tamaño y del tipo negocio, esta debe tener un plan de organización, definiendo puestos y funciones básicas como: producción, ventas, administración, compras, y las mas que sean necesarias, claro sin olvidar la dirección general que estará a cargo del dueño o emprendedor del negocio.

Existen muchas razones por las que un negocio que solo comienza con 2 o 3 personas requiere puestos definidos y estas son:

1. Se prepara para lo que después será la infraestructura de la empresa, definiendo un encargado o gerente general.
2. Define funciones y responsabilidades de cada puesto, lo que ayuda a ser mas eficiente en las actividades que se realizan.
3. Le da cierta formalidad al negocio, y la gente que aquí labora se prepara como futuros ejecutivos empresarios.

4. Si todo lo anterior se hizo con seriedad, y si se trabaja con constancia y mucho entusiasmo, la empresa prosperará y habrá la necesidad de conseguir nuevo personal.

Así pues se tiene que en un negocio familiar el dueño o cualquier otra persona puede tener uno o más puestos, y que la capacidad de desempeñarse de forma efectiva en los dos, dependerá del tamaño del negocio y de la iniciativa de quien emprendió dicho negocio.

3.2 ¿Cómo administrar una empresa familiar?

La mayoría de los negocios en todas partes, incluso en los Estados Unidos y en otros países desarrollados son controlados por una familia. La administración familiar no se limita a firmas pequeñas y medianas; abarca algunas de las empresas más grandes del mundo. Por ejemplo *Levi Strauss* ha sido controlada y manejada por una familia desde sus comienzos, hace un siglo y medio. *DuPont*, controlada y manejada por miembros de una familia durante 170 años (desde su fundación en 1802, hasta que vino la administración profesional, a mediados de los años 70's del siglo XX), creció y se convirtió en la compañía química más grande del mundo.

Los textos de administración y cursos sobre la materia que actualmente se conocen tratan exclusivamente sobre propiedad pública y administración profesional, rara vez se menciona el tema enfocado como administración familiar, esto no quiere decir que sean temas distintos, la administración profesional con respecto a la administración familiar, no tiene ninguna diferencia en cuanto al trabajo funcional: dígame investigación, marketing o la contabilidad.

Con un enfoque meramente administrativo la administración familiar requiere de reglas propias, que son muy distintas a una empresa no familiar, en este sentido se debe ser muy estricto para que las reglas verdaderamente se cumplan y apliquen ya que de otra manera el negocio familiar no puede sobrevivir y ni hablar de prosperar.

3.2.1 Reglas para el funcionamiento óptimo en un negocio familiar

La primera regla es que los miembros de la familia no trabajen en el negocio a excepción de aquellos que sean tan capaces como cualquier empleado que labore en ella, además de que deben ser igualmente trabajadores. En una compañía de familia es mucho más barato pagarle a un sobrino perezoso para que no trabaje en el negocio que el mantenerlo en la nómina. Si se conservan en la nómina familiares perezosos o mediocres, se erosiona rápidamente en toda la fuerza de trabajo el respeto a la alta administración y al negocio en general.

DuPont sobrevivió y prosperó como negocio de familia por que hizo frente a los problemas y se adaptó a los constantes cambios. Todos los DuPonts varones tenían derecho a un empleo de principiantes en la compañía. Tres o cuatro años después de haber empezado a trabajar su desempeño era revisado cuidadosamente por cuatro o cinco integrantes mayores de la familia. De esta forma se ponía a consideración si el joven tenía la capacidad de ocupar un puesto en la alta administración de el negocio de lo contrario en los diez próximos años lo sacaban diplomáticamente.

La segunda regla es igualmente sencilla: por muchos que sean los miembros de la familia y por muy eficientes que sean en su desempeño, un puesto en la alta administración era

siempre reservado para un extraño que no fuera miembro de la familia, este puesto que siempre era reservado estaba a cargo de las finanzas y/o investigaciones, las dos posiciones en que son mas importantes las calificaciones técnicas ya que para ellos era algo de vital importancia, en otras empresas como *Levy Strauss* la corriente era que el presidente sea miembro de la familia y descendiente del fundador, mientras que el gerente de operaciones es un profesional ajeno a la empresa.

Existe un relato de un ejecutivo de una de estas empresas, era un gerente financiero de un negocio familiar muy grande, totalmente administrado por una familia en Reino Unido. Aun cuando sus relaciones de amistad con sus colegas miembros de la familia eran las mejores, él jamás asistía a una fiesta familiar, ni siquiera jugaba golf en el club en que jugaban los miembros de la familia. Una vez dijo "Las únicas reuniones familiares a las que asisto son los entierros. Pero yo soy el que preside las juntas mensuales de la alta administración". (DRUKER 1997:54)

Desde mi punto de vista que no es necesario irse a los extremos pero creo que la idea se entiende, un negocio familiar necesita en el mas alto nivel una persona que sea respetada por todos y que no pertenezca a la familia. El negocio de familia más viejo del mundo, que es la mafia, sigue esta regla de manera estricta, tanto en su nativa Sicilia como en los Estados Unidos, en una familia de la mafia el *consigliere*, el abogado, que es la persona mas poderosa después del jefe, hasta podría ser una persona no siciliana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La tercera y ultima regla es que los negocios de familia, con excepción de algunos muy pequeños, es que algunos de sus puestos mas importantes deben ser ocupados por gente

externa o ajena a la familia, ya que algunos conocimientos especializados como manufactura, marketing, finanzas, investigaciones y administración de personal que son los que se han vuelto demasiado grandes para ser dominados completamente por los integrantes de la misma familia.

Es importante hacer notar que hasta el negocio administrado por una familia que siga estrictamente estas reglas tiende a verse en dificultades, y ha menudo se desbarata por la cuestión de la *sucesión de la administración*. es entonces cuando entran en colisión lo que necesita el negocio y lo que quiere la familia. Por ejemplo dos hermanos crearon un próspero negocio manufacturero. Están llegando a la jubilación y cada uno trabaja para que su hijo sea el próximo presidente del grupo, de esta manera aunque por años trabajaron en armonía, ahora son adversarios, y al fin prefieren vender que transigir. O bien se da el caso cuando el dueño de una firma de gran tamaño obliga a su hijo, contra su voluntad a abandonar su carrera de ciencia de la comunicación para que se encargue de la administración de la empresa, pero de nada sirve ya que al poco tiempo de la muerte del padre el hijo prefirió venderla. O que el padre se aferró al negocio por que con ese formo su patrimonio y le ha ido bien y desea en su testamento que los hijo se hagan cargo de el.

Hay solo una opción para aumentar las posibilidades de que el negocio siga funcionando y funcionando bien: confiarle la decisión sobre sucesión a una persona que no sea miembro de la familia ni del negocio, aunque no siempre esto es lo mejor.

Según *Druker*(1997): muy pocos negocios de administración familiar y sus propietarios aceptan las reglas de administración y el precepto único en que todas se basan: que tanto el

negocio como la familia sobrevivirán y podrán prosperar únicamente si la familia sirve al negocio. Ninguno de lo dos saldrá adelante si el negocio se maneja para que sirva a la familia. La palabra dominante en "negocio administrado por la familia" no es "familia". Tiene que ser "negocio".

3.3 EL PATRIMONIO FAMILAR

El patrimonio son aquellos bienes que se tienen frutos del trabajo y dedicación de mucho tiempo y esfuerzo, es lo que toda persona anhela tener cuando inicia un negocio, es algo que con el paso del tiempo nos dará seguridad, y es que muchas de las veces no queremos morir sin haber dejado un patrimonio a nuestros hijos, familia, etc.

Se dice que existen en el mundo muchas empresa pobres y empresarios ricos, en este sentido se dice que el fin del negocio es dar frutos para después dejarlo sin nada, ordeñarlo a como de lugar, manteniendo las operaciones y los gastos a nivel de subsistencia para que este sea rentable por el más tiempo posible, aunque es esto cierto y es mas valido en empresas (y empresarios) que ya crecieron lo suficiente y se les puede catalogar como grandes. En las micro pequeñas y medianas empresas la situación es notablemente distinta, ya que el que la pone en marcha desea crecer y fortalecerse.

Aunque puede haber algunas excepciones, quien inicia una empresa (emprendedor) pone *todo su capital* y todo el empeño y fuerza por que esto le funcione. Lograr tener un patrimonio a base de una empresa familiar es difícil pero no imposible, ha habido empresarios que han amasado una fortuna iniciando con un negocio familiar, pero han tenido una gran visión.

3.3.1 ¿Cómo crear un patrimonio?

Debemos entender que crear un patrimonio separado de la empresa es, después de la supervivencia de la empresa un asunto prioritario a resolver por el emprendedor, unas de las razones mas importantes son:

- No sabemos cuanto tiempo el negocio será bueno, entonces el patrimonio es una buena forma de asegurar ese futuro.
- La creación de un paquete patrimonial es un asunto complicado pero indispensable.

Cuando sucede una desgracia o el negocio se va a pique el empresario no siempre esta listo ni mental ni económicamente, el objetivo de tener un patrimonio y hacer un plan patrimonial es que si la empresa falla o simplemente ya no funciona como tal, sentirse sanos y seguros para probar nuevas aventuras, con mayor entusiasmo ya que existe un patrimonio que lo respalda a él y a su familia.

El crear un plan patrimonial esta ligado muchas de las veces con la sucesión, testamentos y en muchos paises se basa en asuntos legales.

Es necesario ver el efecto que le plan patrimonial tiene en un tema tan importante como lo es la sucesión y herencia, en lo que se refiere a las empresas familiares, y su futura administración. El dueño del negocio, llámese emprendedor, empresario, etc. al final de su carera productiva debe tomar una serie de decisiones criticas, como su negocio y su vida propia son entes independientes, debe decidir que pasos tomar para que sigan o no manejados por su familia, o en el caso extremo se vendan o se cierren.

3.4 CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Uno de los problemas por lo que las empresas familiares se estancan es por que los conflictos de los mismos integrantes de la familia lo impiden, lo que pasa comúnmente, cuando el dueño o fundador del negocio fallece es que la empresa se queda en manos de los herederos del fundador y así de un generación a otra, el problema se presenta cuando:

- Las relaciones familiares están deterioradas
- No hay herederos interesados en el negocio
- Existe poca capacidad administrativa por parte de estos
- Los familiares se disputan por el control total del negocio

Entonces pasa que el patrimonio que tanto esfuerzo y tiempo costo se encuentra en peligro.

La persona que esta al frente del negocio debe tratar de controlar todas las situaciones posibles que pongan en riesgo la existencia del negocio, debe saber manejar los conflictos de tal modo que todas las decisiones tomadas, sean de primer plano por el bienestar y la prosperidad del negocio y en segundo por los intereses familiares.

Se sabe que el negocio funciona como un sistema, de igual manera la familia forma y funciona como un sistema, debemos entonces separar el sistema de negocio con el sistema de familia, sobre todo cuando en el negocio existen familiares socios con acciones, otros que trabajan sin acciones y una mezcla de ambos, la separación de roles hace la diferencia de una empresa que tiene éxito y otra que no logra permanecer en el mercado por mucho tiempo.

3.5 DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según la visión transnacional la empresa familiar es la característica más notable de las organizaciones mexicanas. Es la extensión de la familia a la actividad empresarial, ya que las estructuras y relaciones típicas de las familias se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo.

Le empresa familiar como forma típica de la organización social es una característica básica del particularismo de la cultura mexicana. El particularismo es una dimensión sociológica, la cual según su proponente principal, Talcott Parsons (1959):

“ Es propia de las sociedades atrasadas y tradicionalistas, a diferencia del universalismo de las sociedades avanzadas y modernas en las empresas familiares (particularismo) las formas comunes de vida y relación social se rigen por asociación con valores y estructuras familiares, la afiliación social de los individuos define su carrera individual. En las actividades empresariales y casi en lo general el mexicano suele defender sus intereses personales y familiares en toda situación, dejando considerablemente atrás los intereses de las instituciones, actividad que perjudica a la organización como tal”.

En este contexto la organización familiar sustituye parcialmente el núcleo familiar, pues la dinámica de este tipo de organizaciones se basa en relaciones de dependencia-pertenencia muy a fines a la cultura mexicana, al mexicano le gusta cuidar las buenas relaciones con los demás antes que los resultados de su trabajo o las obligaciones con la organización; como todos lo saben, las buenas relaciones son la medida del éxito.

Pero las relaciones de protección-dependencia e imposición-obediencia son paradójicas y han de guardarse distancia. Este paternalismo persiste como estilo de dirección organización de la mayoría de las empresas familiares. Los patronos o representantes son figuras legítimas de autoridad y superioridad, sustitutos del padre de familia.

La familia empresarial conserva el poder, asigna papeles y funciones, concede y pide, determina, en una palabra, la vida de la organización. La estructura de las organizaciones familiares suelen ser flexibles sobre todo en empresas medianas y pequeñas. Pero el crecimiento de estas empresas trae consigo una combinación muy problemática: el paternalismo burocrático que detenta una estructura de organización exageradamente jerárquica, muy estratificada y cerradamente dividida por diferencia de autoridad y estatus. Las organizaciones familiares suelen ser dirigidas por líderes autoritarios y centralistas, quienes creen que la participación debilita la dependencia reciproca de la cual depende el control empresarial.

Las empresas familiares deben buscar un cambio que verdaderamente las haga ser competitivas, este cambio se justifica por que las formas observadas de dirigir y organizar el trabajo de estas empresas trae consecuencias en contra del funcionamiento adecuado de las mismas, y es que en una organización no se puede involucrar a su gente hacia el logro de objetivos como la eficiencia y la productividad, hasta que se cambien las actitudes particulares de sus miembros. El modelo tradicional paternalista y autoritario, provoca conflictos entre jefes y subordinados, estancamiento, comunicación deficiente o nula, favoritismos, y en general, un incipiente desarrollo individual y organizacional.

En el cuadro que se presenta a continuación se puede notar una comparación entre los estilos de dirección y organización de una administración desarrollada y una administración subdesarrollada con el fin de que sirva de apoyo y ayude a la creación de soluciones e identificación de problemas y ayude al desarrollo del conocimiento de los problemas administrativos y organizacionales de México

Cuadro 3.1

Estilos de dirección y organización:

Comparación entre la administración subdesarrollada y la desarrollada

<i>Administración subdesarrollada</i> (Ejemplo: México)	<i>Administración desarrollada</i> (Ejemplo: Estados Unidos)
<p>El familismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses de la familia empresarial</p> <p>La dirección de empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria; la forma de dirección es subjetiva</p> <p>Las estructuras de organización son autoritarias e individuales; muy estratificadas y dividida por grandes diferencias de autoridad, posición y status entre los niveles jerárquicos.</p> <p>Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados</p>	<p>Las organizaciones son corporaciones colectivas; las asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y desempeño de las personas</p> <p>La dirección de empresas se encarga a gerentes profesionales que apliquen la administración científica, racional, objetiva</p> <p>Las estructuras de organización son democráticas y grupales, impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad posición o estatus</p> <p>Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización</p>

<p><i>Administración subdesarrollada</i> (Ejemplo: México)</p>	<p><i>Administración desarrollada</i> (Ejemplo: Estados Unidos)</p>
<p>Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades del grupo o de la organización</p> <p>Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalista: el líder manda e impone, a veces protege sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.</p> <p>Respeto rígido a las normas y figuras de autoridad.-</p> <p>Bajo sentido de desarrollo y autosuperación. Débil motivación de desarrollo.</p> <p>Promociones basadas en antigüedad y lazos familiares, político o amistosos.</p> <p>Desconfianza en el trabajo en equipo. El individuo es la unidad organizacional básica.</p> <p>La productividad se asocia con volumen, pero raramente con calidad. Existe poca conciencia de productividad y eficiencia.</p> <p>Las comunicaciones son indirectas y cerradas, los subordinados deben guardar distancias; se dificulta la comunicación vertical ascendente.</p>	<p>Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización, son primero que las necesidades personales del gerente.</p> <p>Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas.</p> <p>Flexibilidad en la interpretación de normas y figuras de autoridad.</p> <p>Alto sentido de desarrollo y superación. Alta motivación de logro.</p> <p>Promociones basadas de en desarrollo y conocimiento.</p> <p>Confianza en el trabajo en equipo. El grupo es la unidad organizacional básica.</p> <p>La productividad es parte esencial del trabajo y se asocia con la calidad.</p> <p>Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis es la transmisión clara del mensaje fluidez vertical y horizontal de la comunicación</p>

FUENTE: Cuarenta estudios transculturales. DE LA CERDA Gastelum. 1998

Con estos datos podemos decir que los estilos de dirección se diferencian en cuanto a la resistencia a la delegación (ejemplo México), ya que la desconfianza en el otro, y el miedo a ser considerado como jefe débil nos obliga a adquirir posturas autoritarias ante el posible cambio.

La tarea de los nuevos administradores es lograr que los dirigentes mexicanos, dueños o socios de empresas, dependan menos del autoritarismo que por tantos años ha caracterizado el liderazgo en México

3.6 LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.

El manejo de la autoridad es una de las variables más características del estilo de dirección. En una investigación realizada bajo este enfoque realizada por José De La Cerda Gastelum (1998) se preguntó a varios dirigentes de una muestra; ¿Cómo toman las decisiones de su empresa?.

Distribuyendo las respuestas de esta investigación en un continuo de centralización/participación se obtuvo la siguiente información:

Un mayor porcentaje de las respuestas se inclinó por la centralización: tomar la decisión quien conoce y tiene la autoridad y luego explicaría a los demás (49%). Similarmente un porcentaje significativo de respuestas se inclina por la centralización, aunque personalmente prefieren la participación (24%), argumentando que diversas condiciones hacen más eficiente el método centralizado.

Esto es quienes optaron por involucrar el mayor numero posible de gente buscando un consenso fueron solamente 27%. Es decir, el estilo de dirección esta basado claramente en la centralización de la toma de decisiones en la persona que tiene la autoridad formal y el conocimiento; lo cual tradicionalmente se asume en la misma persona: el dueño o empresario, o sus delegados.

Esto no puede ni debe seguir de la misma manera las organizaciones actuales deben ser menos rígidas en el sentido de querer controlar todo, el cambio y la mejora están en la delegación de funciones, la participación de todos y cada uno de quienes integran una empresa mediante la profesionalización, y que si bien es un proceso difícil en el futuro puede convertirse en un caos si no se hace algo en el presente.

3.7 FIJACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS

Si se tiene fijo y claro el objetivo de que la empresa familiar sana debe ser un reflejo de la unidad familiar, por consiguiente debe existir una buena dirección en la cual se fijen los objetivos y reglas con las cuales se va a regir la empresa para su optimo funcionamiento.

Vivir y trabajar juntos en familia no es nada fácil, la convivencia excesiva, es en la inmensa mayoría de los casos de las empresas familiares, el factor por lo cual las cosas no funcionan adecuadamente, provoca de fricciones y problemas, el cariño y los objetivos comunes que existen entre los integrantes de una familia con una empresa no son suficientes, se debe aprender a pensar en forma mas racional y a trabajar mas y mejor.

Una buena dirección en una empresa familiar debe considerar los siguientes aspectos:

- a) **Funciones.** Por muy pequeño que el negocio sea, debe de darse una división equitativa de las actividades, de acuerdo con las necesidades del negocio, con su capacidad, con el tiempo y con el entorno. Lo que si nunca debe de faltar es una persona encargada de la dirección general, que será la que guiará a la empresa y coordinará a todos para que trabajen sobre los mismos objetivos planteados, aunque de antemano sabemos que muchas de las veces el que la hace de director general o gerente general en una empresa familiar la hace de todo, la idea con esto es que exista una figura moral que represente el negocio, además de que le da formalidad.
- b) **Comunicación formal.** Es importante que por lo menos se haga una junta semanal que las personas clave en la empresa para intercambiar información relevante, para la coordinación y resolución de problemas ya que en las gran mayoría de las empresas familiares aunque se esta junto por largas horas en el día, la comunicación no es del todo buena y permanente, de esta manera se tendrá un panoramas mas claro del negocio.
- c) **Solución de conflictos.** Cuando el negocio esta en problemas o alguna crisis, las relaciones personales de sus miembros se verán afectadas por la tensión provocada. Todos y cada unos de los integrante de la familia de la empresas deben estar preparados para en momentos de trance apoyar al 100% de su caoacidad para salir lo mas pronto posible y lo menos afectado.
- d) **Planear.** Además de que debe existir una comunicación para un buen funcionamiento es también importante que existan planes establecidos para que le den un mayor solidez al negocio, planes en los cuales ese incluya una misión del negocio y se

establezcan los objetivos prioritarios de la empresa, señalando en este punto que es importante hacer partícipes a todos los integrantes de la empresa y de la familia que tengan que ver con el funcionamiento y manejo de la empresa.

- e) *Establecimiento de reglas.* La importancia de tener reglas definidas y más el que se cumplan será en beneficio de la empresa y por consiguiente de los integrantes de ella. Aquí se pueden plantear los horarios de cada uno, así como otras especificaciones en cuanto a la forma de trabajar, entendiéndose que el éxito de la empresa dependerá de los integrantes de ella.

No debemos perder de vista que la empresa familiar sana debe ser el reflejo de la unidad familiar, entonces hay que ver que cumplir con estos elementos nos da no el éxito seguro, pero sí una probabilidad de sobresalir. Los demás dependerá de la persistencia con que se trabaje en la empresa y de su dedicación y ganas de hacer bien las cosas, considerando claro los elementos mencionados.

3.8 LIDERAZGO

- ¿Se puede afirmar que los directivos u organizaciones son mejores que los de otros países?
¿Los japoneses por ejemplo, son mejores dirigentes que los mexicanos? ¿El hecho de que un país sea más productivo que otro, significa que sus directivos y administradores son más eficientes? ¿A quién se debe responsabilizar de la ineficiencia, al sistema, al líder o a ambos?
¿De que depende el éxito del administrador en una organización familiar?

En su libro *Administración para el desarrollo*, José de la Cerda Gastelum (1998), cataloga a los administradores en tres corrientes:

- *Administradores Universales*
- *Administradores adaptados*
- *Administradores del desarrollo*

En este sentido menciona que los administradores universales afirman que los problemas de administración son esencialmente los mismos en el grueso de las organizaciones, por lo tanto las soluciones pueden encontrarse dentro de un marco general de conocimientos administrativos aplicables a todos los ambientes económico-administrativos, y es que toda una cultura industrial tiene características comunes en todo el mundo. La producción en serie, la comercialización y la mecanización, que están cada día más generalizadas imponen pautas de conducta gerencial, organizacional y laboral. Algunos de estos conocimientos universales son por ejemplo, la planeación, la sistematización de procedimientos, la disciplina laboral, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño.

Para los administradores adaptados la eficiencia administrativa depende significativamente de las condiciones sociales, psicológicas y culturales en las que se encuentran las organizaciones, ellos piensan que el administrador que logra entender, los valores, actitudes y tradiciones de un pueblo o grupo de personas y adaptan su estilo de administración al ambiente cultural en el cual opera, aumentan su posibilidad de éxito, apoyados siempre con un estilo de liderazgo.

Y en cuanto a los administradores del desarrollo, sostienen que la eficiencia administrativa esta condicionada por los niveles de desarrollo económico y tecnológico de los países y organizaciones en los cuales opera un administrador.

Lo anterior se menciona con el fin de identificar que al igual que en la mayoría de los campos del conocimiento humano, también en el caso de la administración cada corriente de pensamiento tiene algo que aportar al mejoramiento de la *capacidad de liderazgo* y organización de los administradores en cualquier ámbito en el que se desarrollen.

Es interesante pues conocer la importancia del administrador como líder, y saber que existe una fuerte correlación entre el estilo del liderazgo y las características propias de la organización, liderazgo y organización suelen establecer una relación simbiótica de tal manera que las características de un factor se ven reflejadas en las características del otro.

Al liderazgo en la organización se le reconoce como la fuerza más importante en la conformación y su funcionamiento.

En su significado más amplio liderazgo organizacional es el proceso de dirigir, guiar, o influenciar el comportamiento laboral y el desempeño del trabajo a través del ejercicio de la autoridad, sin embargo el liderazgo no es el único factor determinante del desarrollo de las organizaciones.

El propósito en este trabajo de investigación es encontrar las pautas de conducta gerencial que contribuyan a elevar la competitividad organizacional a través de un mejor desempeño del trabajo humano, de manera que se le de forma y se fortalezca una estructura organizacional eficiente como un recurso universal del buen liderazgo, confirmando que liderazgo y organización son fenómenos complementarios.

Capítulo IV
ORGANISMOS DE CONTROL

Capítulo IV

ORGANISMOS DE CONTROL

Toda organización sea del giro que sea es importante tenga un organismo en donde se tomen las decisiones mas importantes para que apoye y asegure el crecimiento, salud financiera y otros asuntos de interés general y específicos de cada empresa, ya sean estos formales o no.

En el presente capitulo hablaremos de la importancia básica de estos organismos, de las características, su forma de operación, así como del alcance y de sus limitaciones dentro de una empresa familiar

4.1 IMPORTANCIA BÁSICA DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL

Dirigir una empresa familiar no es fácil, como tampoco lo es formar parte de ella sin tener problemas consecuencia de diferencias familiares y de las mismas relaciones que muchas de las veces están ya deterioradas.

Salo Grabinsky (1998), en su libro la empresas familiar: guía para crecer competir y sobrevivir menciona: "hay que aprender a madurar en el puesto de semidios que significa fungir como dueño de una empresa por muchos años".

Es cierto es un proceso muy delicado, primero se trata con personas, y además, existe una situación especial que nos une, llámese amistad o parentesco. Al dueño no se le puede refutar nada porque todo lo que dice es simplemente sensacional, y todos los que en ella participan

están obligados a obedecerlo ya que lo que dice es lo correcto así ha funcionado por mucho tiempo y así debe de seguir funcionando mientras esa persona este al frente o mientras se aferre a dirigir la empresa de la forma que él considera.

La idea de los organismos de control o reguladores en empresas familiares es con el fin de hacerlas productivas y fortalecer su estructura de tal forma que se adapten a los cambios con los menos problemas posibles. Para esto es importante formular una serie de políticas que rijan el desarrollo de la empresa, asegurando su crecimiento, unas finanzas saludables para que así sean mas competitivas. Siendo la competitividad la causa mas frecuente por lo que las empresas familiares están recurriendo a los consejos administrativos, ya sean formales o no.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE UN ORGANISMO DE CONTROL

Lo básico de un organismo de este tipo es, la conformación de los consejeros, pero es importante aclarar que de nada servirá un organismo así integrado por los empleados clave de la empresa ya que es imposible que sean totalmente honestos, como tampoco es muy saludable invitar a la esposa e hijos únicamente. Que deben formar parte de el si deben pero no se debe esperar mucha imparcialidad por parte de ellos.

Un organismo regulador ideal debe tener las siguientes características:

- Debe estar equilibrado en cuanto a las personas que lo integran
- Debe conocer toda la información referente a la empresa y su funcionamiento
- Debe existir compromiso y dedicación por parte de los integrantes
- Debe existir un incentivo hacia los consejeros por su esfuerzo

Hablar de equilibrio dentro de dicho organismo significa que este balanceado en cuanto a que sus integrantes contribuyan con sus áreas de especialización, además de que son de absoluta confianza e integridad. No debemos olvidar que para que este organismo funcione y de frutos se debe respetar al dueño y sus subordinados en cuanto las políticas que ya tienen establecidas. Es importante señalar que los problemas familiares se deben apartar de la empresa, para que no se vea afectada.

Un organismo de control o regulador, o llámese también consejo directivo o de administración, pueden o no estar estipulados en las escrituras de la empresa.

Para que el establecimiento de un organismo de control de resultados todas las decisiones tomadas por este deben ser tratadas como acontecimientos trascendentales por parte de los integrantes del consejo, es importante que se fijen tiempos para la realización de juntas, que se lleve una minuta y se cumpla con un horario establecido, y sean o no consejeros profesionales o amigos, su dedicación debe ser remunerada por el dueño.

En este sentido el organismo de control debe entre otras cosas establecer políticas de la empresa, fortalece y respalda la estructura administrativa y las decisiones que se toman, fija estrategias y le da una solidez que requiere el negocio para su crecimiento.

Salo Grabinsky (1998) nos dice que el organismo de control debe cumplir con un objetivo fundamental: este sirve como "frontón" para los proyectos del empresario-emprendedor y, por su independencia a la empresa cuestiona las decisiones y acciones de este. La capacidad y buena fe de los integrantes del consejo aseguran que cualquier proyecto que se tenga en mente

o en papel se inicie solo si se tiene los recursos suficientes para llevarlo a cabo, y este tenga posibilidades de éxito.

El consejo debe de estar por encima de cualquier otra decisión que tenga que ver con el funcionamiento de la empresa, aceptando y reconociendo sus alcances y limitaciones.

La dinámica de los negocios es constante, y la profesionalización de las empresas familiares es necesaria para todos aquellos que quieran permanecer y tener éxito en el mercado.

4.3 CREACIÓN Y OPERACIÓN DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL

Todo consejo administrativo debe estar integrado por personas involucradas para que sea efectivo y los consejos de familia no se quedan fuera de este contexto.

Leo Danco (1985) propone que las siguientes personas no deben estar involucradas o ser miembros de un consejo en una empresa familiar: banqueros, proveedores, clientes, ejecutivos empleados clave, accionistas minoritarios, u otras personas que lugar de hacer un beneficio puede ser perjudicial en contra de la empresa.

Los integrantes del consejo deben ser personas acostumbradas a los cambios y exigencias, que les gusten tomar riesgos y responsables de sus acciones, que ayude, apoye y critique positivamente el quehacer del emprendedor al frente de la empresa, que tenga capacidad de respuesta a problemas, con intuición en los negocios y experiencia, alguien capaz y objetivo en sus decisiones, y con un don de gente para relacionarse.

4.4 DIRECCIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

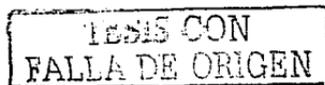
En la Empresa Familiar confluyen tres elementos imprescindibles como son la familia, la propiedad y la dirección o la gestión de la empresa.

Muchas empresas familiares deberán afrontar el problema de la transmisión generacional que supone abordar los aspectos legales que rodean el proceso y la propia transformación interna que requiere, tanto desde la perspectiva empresarial como familiar. El órgano regulador pretende profundizar en todos los aspectos que inciden en la continuidad de las empresas familiares, desea ser instrumento que refuerce y asegure el éxito en las decisiones tomadas por la dirección y promover la transmisión de las conclusiones mas relevantes de la empresa.

4.5 EL CONSEJO DE FAMILIA COMO ORGANISMO DE CONTROL

El organismo de control en la empresa familiar deberá determinar el destino de la empresa familiar, de los actores y roles dominantes, etapas y ciclo vital, la etapa del fundador, la sociedad de hermanos, el consorcio de primos etc.

Deberá buscar el equilibrio y mantenimiento de la armonía familiar, considerar a la familia como sistema humano. Definirá el papel del individuo y la construcción de la dinámica familiar, la comunicación entre personas y roles y los estilos de comunicación.



En el momento adecuado implantará el proceso de transición al liderazgo. Características del líderes, dará la última decisión en cuanto a la elección de líderes y la implementación del proceso.

El órgano regulador dentro de todas sus tareas y actividades a realizar se crea con la finalidad de que de soluciones efectivas o preguntas de como:

1 - SUCESIÓN

- ¿Cómo garantizar la seguridad financiera de los que se retiran?
- ¿En qué tipo de actividades estarán involucrados una vez retirados de la empresa?
- ¿Cómo elegimos al próximo Consejero Delegado de la empresa?
- ¿Cuándo debe empezar la transición generacional?
- ¿Qué distribución de la propiedad es la más adecuada para la dirección efectiva de la compañía después de la sucesión?

2 - INCORPORACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR

- ¿Cómo decidimos que miembros de la familia entran en la empresa?
- ¿Qué preparación se requiere para entrar?
- ¿Cómo se determina el cargo y la responsabilidad en el momento de la incorporación?

- ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia empleado no funciona correctamente?
- ¿Permitimos entrar a las esposas y familiares políticos trabajar en la empresa?

3 - REMUNERACIÓN Y PROPIEDAD

- ¿Cómo evaluamos y remuneramos a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
- ¿Quién puede tener acciones de la empresa?
- ¿Qué compensaciones se les concede a los accionistas familiares?
- ¿Quién participa en las decisiones financieras de la empresa familiar?
- ¿Qué pasa en caso de divorcio?

4 - ARMONÍA FAMILIAR

- ¿Cómo afrontamos los conflictos entre las distintas generaciones?
- ¿Cómo manejamos los conflictos entre hermanos?
- ¿Cómo enseñamos a los familiares políticos las características y la tradición del negocio familiar?
- ¿Quién liderará y enseñará las costumbres y actividades familiares a las nuevas generaciones?
- ¿Cómo se toman las decisiones familiares futuras?

5 - RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

- ¿Cómo ayudamos a los miembros de la familia en sus necesidades financieras o de carrera?
- ¿Que sucede cuando algún miembro de la familia rompe los acuerdos a los que se ha llegado?
- ¿Que tipo de información financiera se facilita y entre que miembros de la familia?
- ¿Cómo se apoyan las ideas empresariales de los miembros de la familia?
- ¿Cómo nos enfrentamos con la imagen pública y la responsabilidad social las familias exitosas?

Capítulo V
LA EMPRESA

Capítulo V

LA EMPRESA

La empresa ABRROTOS SANTA MÓNICA

A continuación se describe lo que es la empresa "Abarrotos Santa Mónica" actualmente, cual es su ubicación, los elementos que la integran, sus factores de producción y de control, como lleva a cabo su procesos administrativo, entre otros aspectos importantes para su análisis, y para recabar información necesaria y desarrollar la parte práctica de la tesis, para esto se utilizaron las técnicas de observación directa, entrevistas a todos los que ahí laboran, e investigación documental dentro de la misma empresa, par corroborar datos y analizar la actual situación de dicha empresa.

5.1 QUÉ ES Y QUÉ HACE LA EMPRESA ABARROTOS SANTA MÓNICA

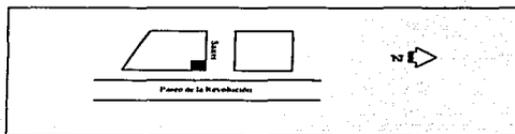
Esta empresa tuvo sus inicios con en el año de 1984, estando al frente de ella Don Manuel Carrillo, la empresa inicia operaciones en el giro principalmente de abarrotos, además de materiales para construcción y alimento para ganado.

Desde el año de 1988 y hasta la actualidad, ante la necesidad de ofrecer mejores productos y servicios Don Manuel Carrillo decide dedicarse únicamente a al comercialización de abarrotos y granos (arroz, frijol maíz, etc.) al menudeo, así como a venta de frutas y verduras, y de esta forma es como ha permanecido en el mercado.

En lo que respecta al surtido y variedad de productos, abarrotes Santa Mónica ofrece quesos, cremas, y carnes frías de la mejor calidad y a buenos precios.

Su ubicación, esta se encuentra en el paseo de la Revolución esquina con Sauces en la Colonia la Pinera en esta ciudad de Uruapan Michoacán. Otra ventaja en cuanto a su ubicación es el crecimiento que ha tenido la ciudad en la zona sur de Uruapan con la construcción y rápida ocupación de fraccionamientos residenciales, teniendo aquí clientes potenciales.

Figura 5.1 Ubicación de la empresa Abarrotes "Santa Mónica"



Fuente: Elaboración propia

Así pues en esta figura se puede apreciar la ubicación, con el que esta empresa cuenta, y que si se aprovecha se puede abarcar más mercado.

5.1.1 Factores que la integran

Recordando la importancia de factores que integran toda empresa; tierra, capital y trabajo y que son los necesarios para que la empresa logre la aplicación efectiva de todas las etapas del proceso administrativo como tal.

1. Tierra. Aquí los factores son el suelo que abarca la propiedad, y el clima tan favorable con el que cuenta la ciudad de Uruapan por casi todo el año que permite el desarrollo de actividades económicas de la mayoría de las empresas de la localidad.

2. **Capital.** Un factor importante para esta empresa, es que actualmente no se tienen ningún tipo de deudas, lo que permite a la empresa reinvertir constantemente en ella.
3. **Trabajo.** Este es un factor de igual importancia ya, que el buen desempeño en este sentido, incrementará los factores señalados anteriormente.

5.1.2 ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN

Es importante señalar que para que cualquier tipo de organización funcione de forma efectiva, sea del giro que sea y con fines de lucro o sin ellos, necesita de algunos elementos o recursos y son la base de la estructura organizacional, ya que sin ellos la empresa no existe.

Para esta empresa los elementos que la integran son:

a) Bienes materiales

En cuanto a instalaciones físicas, se cuenta con la infraestructura necesaria con la posibilidad de en un futuro crecer físicamente, para aprovechar los espacios y que sean agradables para los clientes.

En cuanto a las condiciones del equipo, se puede decir que la estantería para la exhibición de productos está excelente, así como los muebles de mostrador y refrigeradores, faltando únicamente equipo de cómputo para un mejor control y mayor eficiencia en el servicio y manejo de la empresa.

b) Personal

En lo que respecta al personal, todos los que en esta empresa laboran son miembros de la familia, estando el hermano mayor haciendo la función de gerente, y entre los otros cuatro se dividen las actividades por área, para los aspectos fiscales y legales se cuenta con la asesoría de un bufete contable.

Cabe señalar que estos no son todos los recursos, ya que estos van desde el entorno en donde se desarrolla, la tecnología utilizada, la rapidez y calidez en el servicio, la infraestructura, pero en el caso que se esta estudiando los que mas resaltan son bienes materiales y personal.

5.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. GERENTE

2. Encargado de compras

2.1 Almacenista y aseo

3. Encargado de ventas

3.1 Cajera

3.2 Ventas a domicilio

4. Atención al cliente

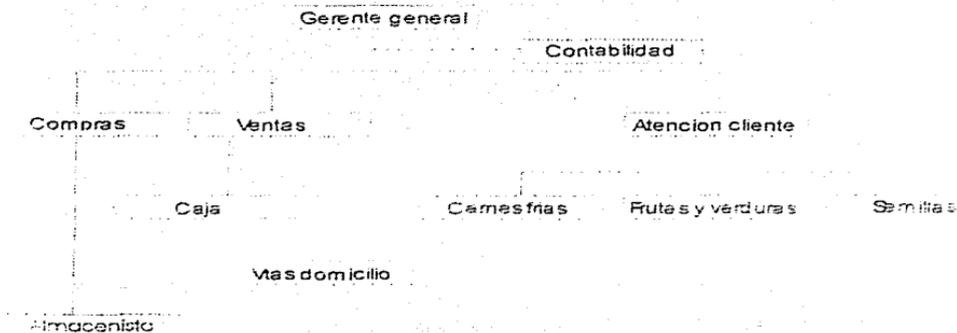
4.1 Encargado de semillas

4.2 Encargado de carnes frías

4.3 Frutas y verduras

Asesoría contable *staff*

Figura 5.2 Organigrama general de Abarrotes Santa Mónica



Fuente: Manual de organización de la empresa

5.2.1 Descripción general de puestos

Gerente general

Objetivo del puesto. Es la cabeza de la organización, su objetivo es tomar decisiones par una mejor dirección, desarrollo y control de las organización.

Descripción genérica. Es responsable directo del personal a su cargo, así como también es el responsable de lograr posicionar una buena imagen de la organización par su permanencia en el mercado.

Encargado de compras

Objetivo del puesto. Es responsable de que no existan faltantes en almacén para no negar los productos y así satisfacer al cliente.

Descripción genérica. Verifica que exista el producto en almacén y tienda y den caso contrario se encarga de hacer los pedidos

Encargado de ventas

Objetivo del puesto. Coordinar las ventas y ser un apoyo para el puesto de cajera y asignar tareas a la persona de ventas a domicilio.

Descripción genérica. Es responsable de la captación de clientes y satisfacción de los mismos, mediante el ofrecimiento de los diferentes productos.

Cajera

Objetivo del puesto. Es responsable de hacer la cobranza al cliente y ofrecer un trato amable

Descripción genérica. Hacer los reportes correspondientes a las ventas del día, y brindar un trato amable al cliente.

Ventas a domicilio

Objetivo del puesto. Satisfacer al cliente, llevando hasta su domicilio la mercancía logrando de estas manera satisfacer un mercado más amplio.

Descripción genérica. Es responsables de llevar en buen estado y en el menor tiempo posible los pedidos a sus domicilios.

Atención al cliente

Objetivo del puesto. Brindar un servicio de calidad al cliente para que se sienta como en casa.

Descripción genérica. Es responsable de la satisfacción total del cliente mediante la coordinación e integración del personal a su cargo para ofrecer un excelente servicio.

Carnes frías

Objetivo del puesto. Mantener limpia su área de trabajo y ofrecer un servicio de calidad al cliente.

Descripción genérica. Es responsable de mostrar a la clientela una buena imagen en el área de venta de carnes frías así como del servicio.

Semillas

Objetivo del puesto. Satisfacer al cliente ofreciendo una variedad de semillas de la temporada de la mejor calidad, además de mantener limpio su lugar de trabajo.

Descripción genérica. Es responsable de mostrar a la clientela una buena imagen en el área de venta de semillas así como del servicio.

Frutas y verduras

Objetivo del puesto. Satisfacer al cliente ofreciendo una variedad de frutas y verduras de la temporada de buena calidad y a precios competitivos.

Descripción genérica. Es responsable de mostrar a la clientela una buena imagen en el área de frutas y verduras así como del servicio.

Almacén y aseo

Objetivo del puesto. Mantener el orden de la mercancía en la tienda y en bodega así como de mantener las áreas de trabajo en limpio.

Descripción genérica. Tener surtido y limpio todo el producto que se este exhibiendo para su venta y retirar y/o reportar la mercancía en mal estado o con fecha de caducidad vencida.

Como aspectos relevantes de esta empresa es bueno mencionar que existe integración familiar, confianza entre familiares, actitud emprendedora

Estos aspectos se mencionan ya que son de gran importancia en el desarrollo de la empresa en cuanto a las relaciones que tienen los integrantes de empresa como empresa y como familia y que de una u otra forma influyen en la dirección que toma.

Iniciar actividades en cualquier giro comercial es y debe ser reconocida como una época heroica, con sus miles de trámites sustos y poca experiencia, y no se diga la falta de capital para invertir en mobiliario y equipo, así como de mantener una buena relación con todos los integrantes de la empresas familiares y no familiares, todos y cada uno de estos aspectos son relevantes para la supervivencia y el buen desempeño de la empresa.

Abarrotes Santa Mónica se ha mantenido gracias a la unión y confianza que se ha tenido en la familia, pero los tiempos traen cambios consigo y obligan a implementar medidas que aseguren el éxito por un tiempo mayor.

Capítulo VI
CASO PRÁCTICO

Capítulo VI

CASO PRÁCTICO

5.1 OBJETIVOS

Planteamiento del problema

Este trabajo tiene la finalidad crear una base de conocimiento en cuanto a la estructuración de un consejo de familia, y la mejora que traería para la empresa la adecuada actuación de cada uno de los miembros de dicho consejo, en bienestar de la empresa para su crecimiento y solidez.

Importancia del estudio

Con la realización de este trabajo se pretende llegar a obtener el conocimiento necesario para poder resolver cuestionamientos, que en la actualidad debido a la falta de investigaciones en el ámbito de las empresas familiares no se han podido responder adecuadamente en lo referente tres aspectos en concreto. La empresa, la familia, y la organización, los tres temas anteriores relacionados en una empresa familiar de la localidad de Uruapan.

Igualmente se pretende mostrar información de utilidad para la empresa en la cual se puedan ver reflejados los aspectos más importantes que a razón de los integrantes de la familia propietarios de la empresa en la que ese realiza el presente trabajo de investigación, y de otros integrantes de otras familias cuyos negocios son familiares, son de principal importancia, se pretende mostrar un diagnostico actual de la situación de las empresas familiares y su forma

de trabajar con el fin de proponer la estructuración de un organismo de control o consejo de familia.

En lo que se refiere a la familia es muy importante el contenido de esta información, ya que con la información obtenida se pueden ver los puntos fuertes y débiles que se tienen al ser propietarios de una empresa familiar y en la cual toda la familia tiene injerencia de una u otra forma.

5.2 Hipótesis

El establecimiento y la adecuada actuación de un órgano regulador en la administración de las empresas familiares daría una formalidad que apoyaría el fortalecimiento de la estructura general de las empresas familiares.

5.3 Metodología utilizada

La metodología utilizada es participativa. A lo largo del trabajo se estuvo observando la forma de trabajar en abarrotes Santa Mónica, así como también la forma de relacionarse, se obtuvo información mediante un cuestionario que se les aplicó a cinco de las personas que actualmente laboran en la empresa, se analizó la situación pasada y actual de la empresa y el crecimiento que esta ha tenido

5.3.1 Preguntas de investigación

- 1 ¿En las empresas familiares se conoce el proceso administrativo?
- 2 ¿La aplicación del proceso administrativo si es que se aplica es eficiente?

- 3 ¿A los integrantes de la familia les interesa realmente la organización dentro de su empresa?
- 4 ¿Manejar la familia y la empresa al mismo tiempo trae problemas consigo?
- 5 ¿La empresa facilita las relaciones familiares?
- 6 ¿La familia facilita las relaciones laborales?
- 7 ¿El manejo de la familia y la empresa tienen similitudes que se siguen de forma parecida en ambos lados?

5.3.2 Análisis de información

A partir de las preguntas de investigación mencionadas anteriormente se identificaron los siguientes puntos:

- El proceso administrativo es conocido de manera superficial
- La aplicación del proceso administrativo se da de manera empírica es decir no se utilizan métodos específicos.
- Los integrantes de la organización tienen interés por la empresa pero cada uno de manera individual y no de grupo, descomponiendo de este modo la unidad familiar
- Los intereses individuales de los integrantes de la familia-empresa ocasiona roces entre sus integrantes, fracturando así la relación familiar y deteriorando el ambiente laboral
- La unión familiar es el pilar que actualmente sostiene y da vida a la empresa.
- Existen similitudes que asemejan, llamémosle así a ambas entidades pero en la empresa el objetivo seguirá siendo el lucro y en la familia predomina la afectividad y el deseo de la unidad familiar y al fusionarlo es algo realmente complejo, pero si se organiza se pueden lograr cosas realmente increíbles.

CONCLUSIONES

Como se observo a lo largo del desarrollo de esta tesis, se analizaron los elementos necesarios para lograr una estructuración de un organismo regulador en una empresa familiar, como lo son la empresa, el proceso administrativo, la administración, y cada uno de los factores que de manera directa o indirecta afectan el desarrollo de estas entidades, esto con el fin apoyar su manejo y funcionalidad.

La importancia de desarrollar este tema de la manera en que se hizo y el de proponer su aplicación a una empresa familiar, es debido a que en la actualidad es necesario que las empresas familiares, pequeñas y medianas, que son las generadoras de mas de la mitad de los empleos en el país se desarrollen y no se estanquen en un solo nivel, que sigan creciendo hasta llegar a ser empresas grandes, pero con un especial interés en que este crecimiento de con calidad y de manera constante en un clima de armonía, unión y apoyo entre sus integrantes a fin de prevenir o corregir problemas que sobre la marcha vayan surgiendo.

En lo que respecta a los puntos básicos para lograr la estructuración de un organismo regulador es pues de suma importancia que exista en este un equilibrio en cuanto al personal que formará parte de dicho órgano, sea interno o externo, además de que se deben definir claramente sus responsabilidades y limitantes.

De esta manera el funcionamiento de dicho organismo dará resultados positivos en beneficio de la unión familiar, y el fortalecimiento de la empresa, comprobando así la hipótesis de este

trabajo y es que ante la competencia global tenemos que aprender a mantener las fortalezas de una cultura familiar típica en nuestro país.

No cabe duda de que mientras uno cree saber bastante sobre una materia, hay algo más por aprender. La vida es siempre aprendizaje y vivencias ya que si no se buscan activamente estos conocimientos se queda uno rezagado y, así la vida se vuelve un tanto monótona y rutinaria.

PROPUESTA

Una empresa familiar comienza como una aventura, no como un negocio. Existe una visión compartida, motivación más allá de lo económico y, sobre todo, un grupo humano sólido y dispuesto a cualquier sacrificio, con tal de realizar su sueño.

Conforme la empresa y los socios maduran, el contexto cambia y deben tomarse en cuenta nuevos factores que tenderán a erosionar la motivación original, así como las relaciones entre los participantes; la amistad será puesta a prueba.

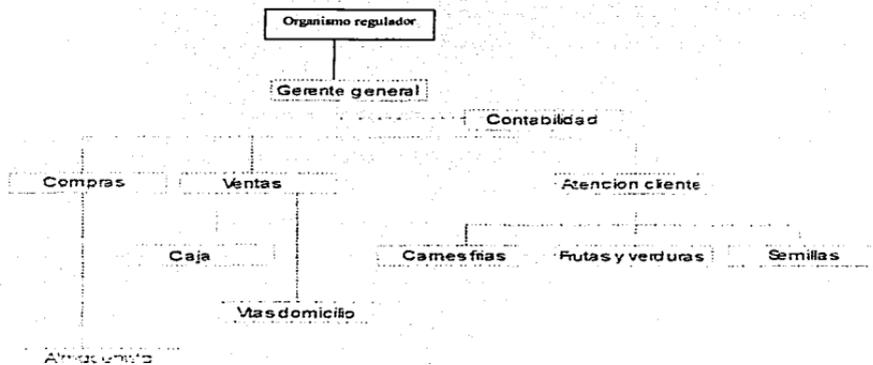
En este sentido mi propuesta es la estructuración de un organismo regulador al interior de una empresa familiar dentro de un ambiente donde prevalezca la confianza mediante la cual se tiende a crear una disciplina laxa, con la cual la informalidad es vista como sinónimo de confianza, con todas las características mencionadas en el capítulo IV, permitiendo a la empresa resolver ciertos problemas dentro de un ambiente más amigable y cordial, sin perder de vista singularidad de la empresa y su autonomía, que además sirva como instrumento de toma de decisiones y evaluación de parientes o amigos de una manera objetiva y, en su caso, que apoye a tomar las medidas correctivas necesarias, sobre todo si éstas implican separar a una persona de la organización.

De esta forma y como se menciona en el capítulo IV dicho organismo debe estar formado como todo consejo administrativo por personas involucradas para que sea efectivo, en este caso y considerando el tamaño y características de la empresa se propone que el número de integrantes sea de cinco, en donde como presidente estaría el hermano mayor de la familia, que no tiene que ver con el negocio pero que lo conoce muy bien ya que por muchos años estuvo trabajando en él, el resto de los integrantes serían la esposa de Don Manuel Carrillo,

fundador del negocio, un amigo del fundador conocedor del ramo del comercio y dos personas mas que se elegirán entre las ya mencionadas, de esta forma el organigrama quedaria de la siguiente manera:

Estructura de la empresa familiar modificada

Propuesta de estructura para la empresa abarros Santa Mónica en donde se incluye el organismo regulador



Fuente. Elaboración propia

Así el organismo regulador tendría la autoridad total sobre el destino de la empresa y tomando en cuenta las características que debe tener todo organismo regulador como el equilibrio en cuanto a las personas que lo integran; que estas deben conocer lo suficiente referente a la empresa y su funcionamiento; que debe existir compromiso y dedicación por parte de cada integrante así como que se debe establecer

algún incentivo para los consejeros así el organismo estaría conformado por un presidente un secretario y tres vocales:

Estructura del organismo de control



Fuente. Elaboración propia

Descripción general de puestos de el organismo de control

Presidente *A cargo del hijo mayor*

Objetivo del puesto. Es la cabeza del organismo, su objetivo es tomar decisiones par una mejor dirección, desarrollo y control de las organización apoyado con los demás integrantes del organismo

Secretario *Amigo de confianza de la familia*

Objetivo del puesto. Asesorar en las decisiones al presidente del organismo para el bien común de la empresa y de sus integrantes.

Vocales

Objetivo del puesto. Buscar soluciones y trabajar en grupo con los integrantes del organismo para lograr el éxito de la empresa familiar.

Así este instrumento definirá entre otras cosas las relaciones con clientes, proveedores, empleados e instituciones financieras, entre otras, coordinara acciones que finalmente se reflejaran en sanas finanzas y fortalecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. DE LA CERDA GASTELUM, José y Francisco Nuñez, *La administración en desarrollo*, 1ª Edición, Editorial Diana, México 1998
2. DRUCKER Peter, *Drucker*, 2ª edición. Grupo Editorial Norma, Colombia, Febrero, 1997
3. GARBINZKY Salo, *La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir*, 4ª Ed. México 1994
4. GARBINZKY Salo, *La empresa familiar, guía para crecer competir sobrevivir*, 2ª Ed. México 1992
5. GEORGE Terry, *Principios de administración*, 4ª edición. Editorial Cecs, México 1992
6. MERCADO Salvador, *Administración teoría y practica*, México 1998
7. OROZCO Gutiérrez Emiliano, *Hacia una comunicación administrativa integral*. Editorial Trillas 1993
8. PIKLE, Hall B, *Administración de empresas pequeñas y medianas*, editorial Limusa, México 1986
9. REYES Ponce Agustín, *Administración de empresas* 1a y 2ª parte. Limusa, México 1984
10. REYES Ponce Agustín, *Administración Moderna*, Editorial Limusa, México 1992
11. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, editorial Ecafsa, México 1998
12. KOONZ Harold, *Elementos básicos de administración* 4ª Ed. México 1998