



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE QUÍMICA**

**“LA IMPORTANCIA DE PROFESIONALIZAR A LA  
EMPRESA FAMILIAR EN LA INDUSTRIA QUÍMICA”**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN  
CONTINUA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
“INGENIERA QUÍMICA”**

**PRESENTA**

**ZORAIDA GARCÍA LAGUNAS**

**MÉXICO, D.F.**

**2010**





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.

**JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE:** JESUS GRACIA FADRIQUE

**VOCAL:** LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

**SECRETARIO:** JOSE LUIS GONZALEZ GARCIA

**1er. SUPLENTE:** NAYELI MANZANO SANCHEZ

**2° SUPLENTE:** JORGE RAFAEL MARTINEZ PENICHE

---

**ASESOR DEL TEMA: JOSE LUIS GONZALEZ GARCIA**

---

**SUSTENTANTE: ZORAIDA GARCIA LAGUNAS**

## AGRADECIMIENTOS

A Mis Padres, quienes a pesar de las carencias y obstáculos que han tenido que afrontar han dado todo por mí. Mamita, mayor ejemplo de lucha, tenacidad, coraje, amor y cuidado no he podido tener, gracias por ser mi mami, te amo. Papito, gracias por apoyarme y animarme en todo momento para lograr mis metas, por creer en mí y cuidarme siempre, te amo.

A Mis Hermanas. Rocío, ahora entiendo que el haber sido la hermana mayor no fue nada fácil, admiro y agradezco tu madurez y decisión para afrontar los retos en la vida, desde pequeñas, siempre has sido mi ídolo, te amo. Katya, eres la mayor bendición que pudimos tener en la familia, gracias por dar luz y alegría a mi vida, te amo y adoro muchisisisimo.

A Mi Esposo Mauricio, gracias por ser parte de mi vida y por acompañarme en este camino, gracias por tu apoyo, tu amor y tu cuidado, te amo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, la mejor y máxima casa de estudios.

A todos aquellos que han creído en mí aún en momentos en los que yo misma lo deje de hacer, gracias Amigos por cruzarse en algún momento en mi vida y brindarme su apoyo y cariño.

**A Dios**, pues todo es por Él, para Él y gracias a Él.

# **LA IMPORTANCIA DE PROFESIONALIZAR A LA EMPRESA FAMILIAR EN LA INDUSTRIA QUÍMICA**

## **INTRODUCCIÓN**

Es una realidad que actualmente la industria química requiere y demanda de manera más persistente que las empresas relacionadas con este medio cumplan con un mínimo de condiciones y estándares en todas sus áreas, permitiendo esto que la industria química del país pueda llegar a ser considerada en los más altos niveles de calidad a nivel mundial, lo cual facilitará y brindará mayores oportunidades de negocio y crecimiento nacional e internacional para la industria química en México.

Si se hace una breve búsqueda sobre cuales son las empresas en la industria química que cumplen con los estándares para ser consideradas como empresas profesionales e institucionales, se encontrará que la mayoría son aquellas provenientes de la inversión extranjera o de alguna empresa trasnacional.

Es indudable que la inversión de capital extranjero en nuestro país ha sido de gran importancia para nuestro crecimiento, pero este podría ser mayor si en todas las empresas familiares se adoptaran y cumplieran los requerimientos necesarios para llegar a ser empresas profesionales bien posicionadas no solo en el mercado nacional sino también en el internacional con la imagen y garantía de ser empresas confiables con altos niveles de calidad y servicio.

El propósito de este trabajo es identificar los puntos más importantes que una empresa familiar debe considerar para lograr la transformación que le permita posicionarse en la industria química como una empresa profesional.

Temas como el establecimiento de una visión y misión de la empresa, el perfil Actitud-Habilidad-Conocimiento (AHC), la calidad, el liderazgo, la capacitación en todos los niveles de la empresa y un claro panorama de la importancia que el cliente tiene para la empresa son indispensables.

## INFORMACIÓN GENERAL

La Secretaría de Economía hace una clasificación de las empresas en base a su tamaño como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 1. Clasificación de las empresas en México**

Número de Empleados	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
<b>Manufactura</b>	1-10	10-100	100-250	Más de 250
<b>Servicios</b>	1-10	10-50	50-100	Más de 100

Fuente: SECRETARÍA DE ECONOMÍA, *Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, México, 2009, [s.p.], <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf>

Según datos reportados en el portal de internet de esta misma Secretaría, hasta el año 2003 existían en México 3,005,157 empresas, de las cuales el 99.8 % son MiPYME's (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas)<sup>1</sup>

En la tabla siguiente podemos ver de que manera está distribuido ese porcentaje en las MiPYME's:

**Tabla 2. Universo Empresarial en México**

\*La economía informal no está incluida en estos datos

Empresa	% Unidad Económica	Personal ocupado	% PIB
<b>Micro</b>	97.0	47 %	31
<b>Pequeña</b>	2.7	20 %	26
<b>Mediana</b>	0.2	11 %	12
<b>Grande</b>	0.1	22 %	31

Fuente: SECRETARÍA DE ECONOMÍA, *Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, México, 2009, [s.p.], <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf>

---

<sup>1</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA, *Contacto PyME*, México, 2009, [s.p.], <http://www.economia.gob.mx/?P=7000>

Claramente se puede ver en esta información que la participación de las MiPYME's en la economía del país es de suma importancia, por lo cual debemos considerar que el desarrollo de nuestro país se encuentra precisamente en este sector.

Por el número de empleados que una empresa micro tiene, fácilmente se puede pensar en ella como una empresa o negocio familiar, en el que el dueño o la dueña, usualmente además de ser el Director, es el que hace pedidos, el que los entrega, el que contesta teléfonos, el que presta el servicio, y todas las demás actividades que puedan surgir, en pocas palabras, es el “todólogo”, y hasta cierto punto, es entendible que en un inicio o arranque de operaciones esto tenga que ser así, pues difícilmente al comenzar un negocio se cuenta con el capital y personal suficiente para cubrir todas estas actividades, pero es un grave error creer que el futuro de la empresa será mantenerla bajo esta situación por siempre, pues esto limitará su crecimiento y peor aún puede llevarla a la ruina.

Una definición clara sobre lo que hace que una empresa sea considerada como familiar, es la siguiente:

*“Las Empresas Familiares son organizaciones económicas – consideradas independientemente de su persona jurídica-, donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones. Esta propiedad no tiene que ser más del 50% del capital, incluso pueden existir Empresas Familiares con porcentaje por debajo de este, lo importante es que la familia sea la controladora y que ese control no solo se ejerce cuando miembros de la familia ocupan cargos directivos. Ese control determina la dirección y actuaciones de la empresa, esto no solo se logra con el posicionamiento de puestos importantes de familiares dentro de la empresa, pues este puede ser ejercido indirectamente”<sup>2</sup>*

En la industria química, como en otros sectores, se encuentran empresas de este tipo que día con día se enfrentan a retos cada vez mayores para poder no solo mantenerse en el mercado sino también competir con aquellas grandes empresas transnacionales que con su estructurada organización pueden fácilmente ir ganándoles terreno.

Pero ¿qué requisitos debe cumplir una empresa familiar en la industria química para ser profesional?

---

<sup>2</sup> SERNA, H. y SUÁREZ, E., (2005), *La empresa familiar. Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad y Crecimiento*, Editorial Temis, Colombia, p. 5.

Además de los requisitos y permisos que se deben tramitar con el gobierno del estado donde se establezca la empresa, los siguientes temas son importantes y muy a menudo no son considerados en el proceso de profesionalización de una empresa.

## **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN LA EMPRESA FAMILIAR**

El establecimiento de misión, visión y valores en la empresa familiar pareciera algo común y “sin chiste”, pero es tan importante para los cimientos y estructura de la misma, que el carecer de estas tres cosas puede hacer tambalear hasta a las más grandes “edificaciones”

La misión de la empresa familiar (y de cualquier empresa) debe dejar claro el plan y los objetivos que van a orientarla, identificando cuales son los clientes y cual es el mercado al que la empresa se va a dirigir. Preguntas como ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es su mercado?, ¿Cuáles son sus clientes?, ¿Cuáles son sus responsabilidades?, deben encontrar respuesta en la misión que la empresa establezca. A continuación se mencionan ejemplos de la misión de algunas empresas:

Misión de Grupo Modelo:

*“Establecer el Modelo de liderazgo en el mercado global de bebidas y productos de consumo, con el fin de: Generar valor constante a nuestros clientes, accionistas, personal y sociedad. Desarrollar integralmente el mejor capital humano en la industria. Alcanzar la excelencia en nuestros procesos, sistemas, productos y servicios, excediendo las expectativas de nuestros clientes y consumidores a través de la innovación constante. Ser reconocida ampliamente como una empresa socialmente responsable.”<sup>3</sup>*

Misión de Macropol:

*“Dar soluciones integrales por medio de asesoría y/o productos químicos a nuestros clientes actuales y potenciales para mejorar su competitividad”<sup>4</sup>*

---

<sup>3</sup> GRUPO MODELO, *Misión, visión y valores*, México, 2009 [s.p.]. <http://www.gmodelo.com.mx/index-1.asp?go=vision>

<sup>4</sup> MACROPOL, *Nuestra Empresa*, México, 2009, [s.p.]. <http://www.macropol.com.mx/>

Misión de la ANIQ:

*“Promover el desarrollo sustentable y la competitividad global de la industria química en armonía con la comunidad y el medio ambiente, con acciones soportadas en la ética, el diálogo y la concertación ofreciendo servicios especializados, consultoría, información, capacitación y difusión”<sup>5</sup>*

En la visión se transmite cual es el sentido de ser de la empresa familiar, la meta o sueño al que se quiere llegar al cabo de un tiempo (cabe señalar que este debe ser un sueño realista y alcanzable, de otra forma carece de sentido), y sobretodo debe lograr el entusiasmo en los miembros de la empresa que los impulse a alcanzarlo. A continuación se mencionan ejemplos de la visión de algunas empresas:

Visión de Grupo Modelo:

*“Hacer de nuestra empresa un Modelo a seguir que inspire orgullo, pasión y compromiso”<sup>6</sup>*

Visión de Macropol:

*“Ser líder en la comercialización de productos químicos en nuestro país, que nos aporten crecimiento financiero a través del trabajo conjunto de personal talentoso, siguiendo el modelo de empresas de clase mundial”<sup>7</sup>*

Visión de la ANIQ:

*“Ser el organismo líder que represente a la industria química establecida en México, reconocido en el ámbito nacional e internacional por su influencia y gestión en la promoción del desarrollo sustentable y la competitividad global de dicha industria”<sup>8</sup>*

---

<sup>5</sup> ANIQ, *Misión/Visión*, México, 2009, [s.p.]. <http://www.aniq.org.mx/aniq/mision.asp>

<sup>6</sup> GRUPO MODELO, *Misión, visión y valores*, México, 2009 [s.p.]. <http://www.gmodelo.com.mx/index-1.asp?go=vision>

<sup>7</sup> MACROPOL, *Nuestra Empresa*, México, 2009, [s.p.]. <http://www.macropol.com.mx/>

<sup>8</sup> ANIQ, *Misión/Visión*, México, 2009, [s.p.]. <http://www.aniq.org.mx/aniq/mision.asp>

Los valores son aquellas creencias básicas y fundamentales bajo las cuales la empresa familiar se conduce. Seguramente todas las personas tienen presente y hasta han hecho mención en alguna ocasión de los “valores o principios” que en su hogar les enseñaron, por ejemplo la honestidad, el respeto, la responsabilidad, entre otros, y el diario vivir está apegado a ellos, pero olvidamos que no todas las personas coinciden con los mismos valores o los practican, es por esto que el llevar y establecer los valores en la empresa es tan importante, para poder hacerlos del conocimiento de cualquier persona con quien se pretenda establecer una relación laboral o de negocios.

Una vez que la misión, visión y valores son definidos, deben por una parte ser mostrados o publicados en la empresa colocándolos en puntos importantes o estratégicos que estén a la vista de cualquier persona que labore en ella o la visite; y por otra, hacerse del conocimiento de todos los integrantes de la empresa teniendo como requisito que las personas que ahí laboren los conozcan y sepan de memoria. Dinámicas como reunirse una vez a la semana por la mañana antes de comenzar el día de trabajo y recitar en conjunto o de manera individual la misión, visión y valores de la empresa, ayudan a que estos sean asimilados más simple y enfáticamente y que el olvidarlos no sea tan fácil.

*“En la Misión y la Visión se plasman los Valores que tiene la familia como familia y como empresa para lograr un equilibrio entre ambas instituciones que las lleve al éxito y a la buena fortuna. También se plantean los diferentes objetivos que se han de alcanzar a lo largo de su vida económica y familiar, mediante la realización de los diferentes procesos de producción, administración, contratación y control, entre otros”<sup>9</sup>*

La misión, visión y valores en la empresa pueden y deben tener revisiones cada determinado tiempo para su actualización, pues con el tiempo las metas trazadas pudieron ser alcanzadas y entonces hay que establecer nuevas, o el trabajo mismo ha llevado a la empresa por otras líneas de negocio y mercado que en un principio no se contemplaron o ni siquiera se imaginaron.

En la industria química es común encontrar que las empresas cuentan con estas tres cosas, basta visitar la recepción de alguna planta o industria, o simplemente consultar su página en internet, estos tres elementos con seguridad estarán presentes.

---

<sup>9</sup> SERNA, H. y SUÁREZ, E., (2005), *La empresa familiar. Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad y Crecimiento*, Editorial Temis, Colombia, p. 156.

El carecer de ellos, es un claro indicador o “foco rojo” que transmite desconfianza e inseguridad para hacer negocios con la empresa que no los tenga, esto no quiere decir que el establecimiento de una misión, visión y valores va a asegurar el éxito de la empresa familiar en la industria, pero si hay que dejar claro que el contar con ellos suma un punto más para ser reconocida como una empresa familiar profesional, y el no tenerlos, puede quitar todos los puntos y en consecuencia terminar con el negocio.

## **LA CALIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR**

En la industria química se ha vuelto elemental el tema de la calidad aplicado en las empresas y en todos los procesos, productos o servicios que ofrecen.

La definición que muestra el Diccionario Esencial de la Lengua Española acerca de calidad es:

*“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.”<sup>10</sup>*

Haciendo una búsqueda en internet o en cualquier otro diccionario, fácilmente pueden conseguirse muchas más definiciones, ya que esta es una palabra que en el diario vivir se ha vuelto de uso común. Con seguridad al menos una vez al día se pueden encontrar con situaciones en las que se permite calificar de acuerdo al criterio personal o a las propiedades que se crean convenientes si algo es o no de calidad, por ejemplo: el servicio en un restaurante, los muebles que ofrece alguna mueblería, la ropa que una tienda o almacén vende, la fruta que se compra en algún establecimiento; y así puede seguir una lista interminable de ejemplos y situaciones en las que todos los días se habla sobre calidad.

En la industria química es muy delicado hablar de “*juzgar el valor de algo*” si no se tienen definidos parámetros o estándares que permitan medir, calificar y en consecuencia juzgar la calidad de lo que se este evaluando.

---

<sup>10</sup> DICCIONARIO ESENCIAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA, (2006), Espasa-Calpe, Madrid, p. 250.

En el caso de un producto químico, es relativamente fácil calificar su calidad, pues estos siempre deben venir acompañados de un “Certificado de Calidad” o “Certificado de Análisis” en el cual se menciona la medición de parámetros como pureza, color, acidez, entre otros, de dicho producto. En ninguna empresa de la industria química aceptan algún producto que no venga acompañado de este certificado y que los parámetros que en el vienen indicados no sean iguales a los que previamente la empresa ya tiene establecidos.

Viendo la necesidad de poder calificar la calidad de una empresa dentro de la industria química, es que se han adoptado diferentes sistemas de administración de la calidad, los cuales otorgan a las empresas la certificación correspondiente que las acredita dentro de la industria como una empresa profesional y de calidad.

Un sistema de administración de la calidad es un conjunto de normas que la empresa debe cumplir con la finalidad de facilitar la relación entre clientes y proveedores. Este sistema debe ser capaz de adaptarse a los cambios que surjan con el tiempo para lograr la satisfacción de los clientes en base a sus requerimientos y expectativas.

El sistema de administración de la calidad mayormente empleado dentro de la industria química es el ISO 9000, el cual tiene reconocimiento mundial, por lo que, las empresas que logran certificarse en este sistema tienen una gran posibilidad de expansión no solo nacional sino también internacional.

El sistema ISO 9000:2000 se compone de:

- ISO 9000:2000, Sistemas de administración de la calidad: Principios y vocabulario, esta norma incluye la información de los principios en los que se basan estas normas, así como vocabulario que facilitará la interpretación de los requerimientos de la norma siguiente.
- ISO 9001:2008<sup>11</sup>, Sistemas de administración de la calidad: Requerimientos, esta norma es una actualización de la que anteriormente se manejaba (ISO 9001:2000) enumera los requerimientos que debe cumplir una empresa para lograr obtener su certificación.
- ISO 9004:2000<sup>12</sup>, Sistemas de administración de la calidad: Directrices para la mejora del desempeño, esta norma proporciona a las empresas una guía para la mejora continua.

---

<sup>11</sup> ISO, *ISO 9001:2008*, Suiza, 2009, [s.p.]. [http://www.iso.org/iso/iso\\_9001\\_2008#](http://www.iso.org/iso/iso_9001_2008#)

<sup>12</sup> CONGRESO DE SONORA, *Norma internacional ISO 9004. Traducción certificada*, México, 2009, [s.p.], [http://www.congresoson.gob.mx/ISO/ISO-9004-2000\\_Mejora\\_Continua.pdf](http://www.congresoson.gob.mx/ISO/ISO-9004-2000_Mejora_Continua.pdf)

De manera general, el proceso que una empresa debe seguir para obtener la certificación en estos sistemas de calidad es el siguiente<sup>13</sup>:

**Paso 1.**

- Decidir la implementación de ISO 9000
- Conformar el comité administrativo
- Desarrollar el plan estratégico
- Comenzar la capacitación en torno a ISO 9000
- Adiestrar a la fuerza laboral
- Evaluar costos
- Realizar autoevaluación

**Paso 2.**

- Establecer el comité directivo
- Comunicar las intenciones a toda la corporación
- Seleccionar y capacitar a los equipos de auditoría
- Continuar la capacitación en torno a ISO 9000
- Continuar el adiestramiento
- Empezar la implementación de las normas

**Paso 3.**

- Realizar auditorías internas
- Organizar el sistema de calidad
- Seleccionar el auditor (o certificador)
- Continuar con la capacitación de los equipos de auditoría
- Continuar la capacitación en torno a ISO 9000
- Continuar el adiestramiento
- Definir áreas susceptibles de mejora

**Paso 4.**

- Continuar las auditorías internas
- Comenzar la documentación: Analizar procesos, Redactar procedimientos
- Continuar la capacitación de los equipos de auditoría
- Continuar la capacitación en torno a ISO 9000
- Continuar el adiestramiento
- Crear el manual de calidad
- Implementar nuevos procedimientos

---

<sup>13</sup> SUMMERS, D.C.S., (2006), *Administración de la calidad*, Pearson Educación, México, p.39.

**Paso 5.**

- Implementar y documentar procedimientos
- Primera Visita

**Paso 6.**

- Revisar, mejorar, actualizar y aplicar medidas correctivas con base en la primera visita
- Revisar el manual de calidad
- Realizar revisión por parte de la dirección

**Paso 7.**

- Iniciar los procedimientos previos de evaluación
- Corregir deficiencias
- Documentar e implementar prácticas

**Paso 8.**

- Realizar la evaluación del registro

**Paso 9.**

- Completar el registro
- Implementar mejora continua
- Realizar auditorías de seguimiento
- Continuar revisiones por parte de la dirección

Fácilmente se puede ver que el proceso para obtener una certificación de este tipo no es nada fácil, al contrario, demanda tiempo, dinero y esfuerzo. Pero toda esta demanda se ve compensada con los beneficios que la empresa recibe una vez obtenida la certificación, como son: la facilitación en el intercambio internacional de productos y servicios, la mejora en la satisfacción del cliente, la reducción de costos por la disminución de errores en los diferentes procesos de la empresa, y un factor que no siempre se valora es que al tener correctamente documentados todos los procesos de la empresa, esta documentación puede funcionar como una guía de trabajo que garantiza que este será realizado de forma consistente, haciendo que los errores sean de fácil detección y facilitará la incorporación de nuevo personal a la empresa así como también el proceso de sucesión que por lo regular, en una empresa familiar es el punto de quiebre que puede terminar con ella.

Es importante recalcar que si la dirección de la empresa no se involucra en todo este proceso seguramente los resultados que se obtengan no serán positivos para la empresa y el proceso de certificación se volverá un gasto innecesario.

El ideal es que una empresa familiar pueda llegar a obtener una certificación de este tipo, pero tomando en cuenta que la decisión para hacerlo no es fácil por los costos y tiempos que implica, se puede optar en una primera etapa, por adoptar sistemas similares que tengan reconocimiento dentro de la industria, o por lo menos implementar sus propios sistemas de calidad.

La Asociación Nacional de la Industria Química, A. C. (ANIQ)<sup>14</sup> ofrece a todas sus empresas asociadas la posibilidad de obtener la certificación en “Responsabilidad Integral” si se implementa dentro de la empresa el “Sistema de Administración en Responsabilidad Integral” (SARI). Adicionalmente, la ANIQ ofrece Talleres de Implantación de este sistema y cada vez busca alianzas con diversas asociaciones en otros países para que el reconocimiento de este sistema tenga un mayor impacto.

Los pasos a seguir para implementar el SARI en una empresa tienen cierta similitud con el ISO 9000, pero también incluyen aspectos ambientales y de responsabilidad con la sociedad como los que contiene la norma ISO 14000.

De alguna manera, podemos decir que la ANIQ se ha dado a la tarea de hacer un “traje a la medida” para que las empresas de la industria química en México tengan acceso a un sistema de calidad con reconocimiento dentro del gremio.

---

<sup>14</sup> ANIQ, *Misión/Visión*, México, 2009, [s.p.]. <http://www.anig.org.mx/anig/mision.asp>

## **EL PERFIL AHC (ACTITUDES BÁSICAS-HABILIDADES EXISTENTES-CONOCIMIENTOS BÁSICOS) DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Usualmente cuando se integra nuevo personal dentro de la empresa solo se considera si la persona que va a entrar sabe o no realizar la actividad para la cual es requerida o si tiene experiencia en ella, pero lo que mayormente se encuentra dentro de la empresa familiar es la integración de algún miembro de la misma familia no importando el conocimiento que pueda tener del negocio o del puesto en el que se va a desempeñar.

Casos en los que súbitamente el hijo del dueño de una empresa llega a desempeñarse como Gerente General y termina convirtiéndose en el “Junior” que solo se dedica a derrochar el capital y explotar los bienes con los que la empresa cuenta para su propio beneficio sin importarle los efectos que en perjuicio de ella se pueden desencadenar se ven continuamente, y pueden culminar con la desaparición de la empresa misma. Estos casos se dan no solo con los hijos de los dueños, también con los tíos, primos, familiares políticos y toda la familia que pueda existir.

¿De qué manera situaciones como la que se menciona en el párrafo anterior pueden evitarse? Una solución es el establecimiento de un perfil para cada puesto dentro de la empresa y la correcta evaluación de los aspirantes a cada posición, respetando que los que ocupen estos puestos serán aquellos cuyo perfil se adecue al previamente establecido.

Como anteriormente se mencionó, el perfil no debe ser una descripción de puesto que mencione las actividades a realizar y los conocimientos necesarios para este, el perfil debe establecerse en base al esquema AHC (Actitudes básicas-Habilidades existentes-Conocimientos básicos).

Los conocimientos se adquieren por ejemplo, a través de las enseñanzas que recibimos en la escuela o a través de las experiencias vividas en diferentes situaciones laborales.

Es vital especificar en cada posición dentro de la empresa cuales son los conocimientos mínimos requeridos para el buen desempeño de esta, y a su vez, evaluar a los aspirantes en base a estos. En el perfil de un chofer, por ejemplo, no se puede omitir entre los conocimientos básicos requeridos el saber manejar y conocer las reglamentaciones de tránsito que rigen en el lugar donde desempeñara su trabajo; y de igual forma, al evaluar a los aspirantes, no se puede

aceptar a alguien que de primera instancia mencione que no sabe manejar pero “que le entra a todo”

En el ejemplo anterior es claro que el aspirante que no sabe manejar un auto y está interesado en el puesto de chofer debe ser rechazado, aceptarlo es algo que se puede calificar como incoherente y absurdo, pero en las empresas familiares se encuentran situaciones de este tipo, en las que el Gerente de Ventas, por ejemplo, es una persona que no ha sido vendedor, nunca ha vendido nada y no sabe nada sobre el tema.

*“Los conocimientos no hacen por sí solos a una persona competente y hábil en el manejo de personas y situaciones de negocios”<sup>15</sup>*

El conocimiento no lo es todo, este es solo un punto dentro del perfil AHC, en el que las habilidades juegan también un papel importante.

La habilidad es la capacidad que una persona tiene para ejecutar alguna actividad, cuando se dice que una persona tiene habilidad para algo, se refiere a que lo hace de forma natural y sin mayor esfuerzo.

El especificar las habilidades requeridas en un puesto, es un filtro más para encontrar al candidato adecuado, un ejemplo puede ser que para el puesto de una secretaria se solicita cierta rapidez para escribir en la computadora, y se pueden encontrar aspirantes que conozcan y nos reciten de memoria la técnica para escribir utilizando todos los dedos de las manos y con una posición adecuada, pero su habilidad al hacerlo, es tan pobre que únicamente logra escribir una palabra (y no muy larga) por minuto.

La habilidad que una persona pueda tener para desarrollar alguna actividad es variable no solo en la ejecución sino también en el esfuerzo que cada una hace para realizar la actividad. En un mismo grado de estudios de matemáticas se puede tener un alumno que sin mucho esfuerzo puede resolver un problema matemático y a otro que logra resolverlo después de un gran esfuerzo para aplicar correctamente los conocimientos que tiene del tema.

---

<sup>15</sup> GONZÁLEZ, J. L., (2009), “Las actitudes del vendedor en el ámbito laboral y social”, *Diplomado en Ventas Industriales*, Módulo 2, México, p.16

La práctica ayuda a que las habilidades se desarrollen y mejoren, en el ejemplo del puesto de secretaria, seguramente la persona que cumpla con el requisito de rapidez al escribir en la computadora tuvo que practicar durante bastante tiempo para lograr desarrollar esta habilidad.

La actitud es el elemento más importante dentro del perfil AHC, y con frecuencia es el que menos se incluye en los perfiles de los puestos dentro de una empresa familiar y en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La actitud se refiere a la disposición y ánimo de una persona para hacer algo, la manera de hacerlo; y también a la postura del cuerpo que la persona adopta en base a este ánimo, el modo de reaccionar y mostrarse.

*“Las actitudes reúnen y comprenden los modos, las gesticulaciones, las miradas, las posiciones corporales, el tono de la voz, el comportamiento de las personas, y la forma de reír, el sarcasmo, la burla, la manipulación, el engaño, la envidia, la deshonestidad en general de la persona”<sup>16</sup>*

Las actitudes que caracterizan a una persona están relacionadas con la educación que esta recibió en su hogar, en la escuela y en el medio ambiente en el que creció. La importancia de este tema dentro de un perfil, radica precisamente en que los conocimientos se pueden adquirir, las habilidades desarrollar, pero las actitudes muy difícilmente se pueden cambiar.

Un ejemplo de este tema puede ser el puesto de una recepción en una oficina, pues una actitud básica en el perfil de este puesto es que la persona sea sonriente y amable en el trato hacia los demás, por lo que alguien que cubra todos los requisitos solicitados pero que sea serio y totalmente hostil en su trato hacia los demás, de ninguna manera debe ser contratado para este puesto.

*“En el 95% de los casos de despidos en las empresas, se deben a los problemas de mal manejo de las Actitudes de las personas, más que a carencias profesionales en el puesto.”<sup>17</sup>*

Este último dato acerca de los despidos en las empresas, sirve para recalcar la importancia que las actitudes tienen dentro de una empresa.

---

<sup>16</sup> GONZÁLEZ, J. L., (2009), “Las actitudes del vendedor en el ámbito laboral y social”, *Diplomado en Ventas Industriales*, Módulo 2, México, p.3.

<sup>17</sup> Ibid., p.5.

En el cuadro siguiente, se muestra una comparación que un artículo hace de dos perfiles gerenciales que se apegan al modelo AHC. De manera general, primero hace mención de los conocimientos, después de las habilidades y por último de las actitudes.

GERENTE DE MERCADEO	GERENTE DE VENTAS
<p>El gerente de mercadeo es típicamente un hombre relativamente joven, de entre 30 y 40 años, inclusive menos, con estudios universitarios y, en muchos casos con estudios de posgrado. Ingeniero, administrador, economista, comunicador social, entre otras profesiones.</p>	<p>El gerente de ventas típico, es un hombre maduro, con más de 40 años. Algunos tienen grado universitario, como ingeniería. Muy pocos han realizado estudios de posgrado.</p>
<p>En promedio, es un individuo con trayectoria relativamente reciente, tanto en el cargo que desempeña, como en la firma donde ejerce. En muchos casos, nunca ha pasado por ventas. Muchos llegan a cargos altos en marketing, pero en su vida "¡jamás han vendido ni un lápiz!"</p>	<p>Se han desarrollado dentro de las organizaciones en las que trabajan, adquiriendo amplia experiencia en la rama industrial correspondiente. Comenzando como vendedores, han escalado posiciones hasta la gerencia de ventas.</p>
<p>El hombre de mercadeo debe ser un individuo joven, dinámico y creativo. Con la versatilidad, el atrevimiento y el entusiasmo que proporciona la juventud; la cualidad de facilitar actividades y de vender sus ideas que caracteriza al individuo dinámico, y con la capacidad creativa para mirar hacia el futuro y captar las oportunidades</p>	<p>El hombre de ventas es el individuo maduro, que inspira confianza y respeto entre sus clientes y su equipo de trabajo. Autodidacta en muchos casos, pero con muchos años de experiencia. Simpático por naturaleza, relacionista público, maneja las situaciones, y valora el trabajo en la calle y el contacto con los clientes.</p>

Fuente: VÁSQUEZ, G., (2008), *Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano*, Argentina, [s.p.]

[http://cimei.cema.edu.ar/download/research/59\\_Vasquez.pdf](http://cimei.cema.edu.ar/download/research/59_Vasquez.pdf)

## EL PAPEL DEL CLIENTE EN LA EMPRESA FAMILIAR

Cuando en una familia surge la inquietud de establecer una empresa, sin duda alguna lo primero en lo que se piensa es que el propósito de la empresa o negocio será hacer dinero, y aún en muchas de las empresas familiares existentes, siguen pensando y están seguras que ese es su fin y su razón de ser, generar utilidades. Pero para poder alcanzar la profesionalización en una empresa familiar el pensar así es un error y esta mentalidad debe cambiar, pues el tener utilidades debe ser no un propósito sino un requisito indispensable para la empresa, ya que sin dinero el negocio simplemente no puede existir y mantenerse.

Ubicando entonces el hacer dinero como un requisito dentro de la empresa, será muy simple poder ubicar el verdadero propósito de todo negocio, este es, hacer clientes y mantenerlos.

*“El propósito de un negocio es obtener y mantener un cliente, sin clientes solventes en una proporción razonable, no hay negocio. A los clientes se les presenta de continuo muchas oportunidades para ayudarles a resolver sus problemas. No compran cosas, compran soluciones para los problemas; los negocios sobreviven prósperos cuando buscan mejores formas para ayudar a la gente a resolver sus problemas. Para crear lo mejor, se requiere conocer qué es lo que el cliente requiere conocer, que es lo que el cliente piensa que es lo mejor...”<sup>18</sup>*

En un mercado tan competido y cada vez más exigente como es el de la industria química, una empresa que no tenga identificado que su propósito debe ser hacer y mantener clientes simplemente no puede subsistir.

Los clientes deben ser la razón de ser, lo más importante dentro de una empresa pues sin clientes no pueden existir negociaciones o ventas, la empresa al no tener negociaciones o ventas, no tiene manera de generar dinero o utilidades, y al ser el dinero un requisito indispensable para que la empresa pueda subsistir, el no tenerlo la lleva a la ruina.

---

<sup>18</sup> GONZÁLEZ, J. L., (2009), “¿Qué es la venta?”, *Diplomado en Ventas Industriales*, Módulo 3, México, p.5.

Hace algunos años, el mercado dentro de la industria química era un mercado muy limitado y cerrado, era un mercado que los monopolios controlaban y los clientes no tenían mayor opción que aceptar las condiciones que estos monopolios impusieran, pues con los altos costos establecidos en los aranceles para la importación de los diferentes productos químicos dejaba fuera cualquier posibilidad de compra con otros proveedores.

Durante mucho tiempo, varias empresas aprovecharon esta situación y explotaron al máximo a los clientes con condiciones de venta totalmente inclinadas en su propio beneficio, los clientes no tuvieron otra opción que tolerar estas condiciones de negocio mientras el mercado se manejó de esta manera, pero llegó el tiempo en que aparecieron los Tratados de Libre Comercio<sup>19</sup>, los cuales vinieron a terminar con muchos de estos monopolios y trajo consigo la creación y participación de nuevas empresas en este sector.

El tiempo que los clientes tuvieron que tolerar los abusos de las grandes empresas que tenían monopolizado el mercado de la industria química, les sirvió de experiencia y aprendizaje, los clientes no son tontos y la empresa familiar debe tener muy claro esto, ya que si intenta engañar o abusar del cliente, puede ser que le funcione una primera vez, pero cuando el cliente se da cuenta de este engaño, con seguridad no le volverá a comprar, pues con la actual apertura de mercado el cliente es el que decide a quien le compra.

Bajo esta idea de que el cliente es el que elige a quien le compra, la empresa familiar debe identificar cuales son los factores que el cliente tomará en cuenta para tomar esta decisión. A primera vista, pareciera ser que el precio es la característica más importante y en muchas ocasiones determinante, pero esto no necesariamente debe ser así, y la empresa familiar debe ser capaz de ingeniárselas para ofrecer al cliente factores y servicios adicionales haciendo que el precio forme parte de uno de ellos.

Probablemente habrá ocasiones en que aún a pesar de todo lo que se pueda ofrecer finalmente el precio sea el que determine la decisión del cliente, pero esto no es en todos los casos y la empresa familiar no debe desanimarse, por el contrario, debe focalizar sus esfuerzos en encontrar cuales son las posibles características de mayor peso para cada cliente en particular pues no todos los clientes son iguales, se debe pensar que los clientes son como las personas, cada cliente tiene una personalidad y necesidades diferente y en base a esto es como debe ser tratado.

---

<sup>19</sup> PROMÉXICO, *Tratados de libre comercio*, México, 2009, [s.p.], [http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/tratados\\_de\\_libre\\_comercio](http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/tratados_de_libre_comercio)

Un grave error que cometen las empresas familiares es cargar todo el peso de la decisión de compra del cliente sobre el producto o servicio que se ofrece. Claro que es importante hacer mejoras y adecuaciones a los productos teniendo en cuenta toda la tecnología que día con día se desarrolla y se tiene al alcance, pero el peso debe repartirse también en todas las diferentes áreas de la empresa, pues aunque no lo parezca, todas están involucradas en el servicio que se le da al cliente.

El hablar del servicio al cliente se refiere a la manera en que son satisfechas y atendidas las necesidades del cliente, y aún más, hablar de calidad en el servicio al cliente implica no solo satisfacer sus necesidades sino también superar sus expectativas.

Un ejemplo simple de cómo superar las expectativas de un cliente puede ser el siguiente:

Una empresa requiere comprar un microscopio óptico y está evaluando a tres diferentes proveedores para hacer esta adquisición. La decisión no es fácil pues las condiciones de venta que ofrecen entre estas tres empresas son muy similares y son las siguientes:

- Tecnología japonesa o alemana
- Garantía por un año
- Instalación y capacitación de dos horas en el uso del equipo incluida en el precio
- Tiempo de entrega máximo de 60 días

Las cotizaciones de los tres proveedores son muy similares, la diferencia entre ellas es de más o menos USD\$100, esta diferencia es insignificante tomando en cuenta que el valor mínimo de un equipo de este tipo es de USD\$10,000.

En base a esta información se ve que la decisión de compra no es fácil pues realmente no hay un elemento significativo que haga inclinar la balanza hacia cierto lado, tal vez esa diferencia de precio mínima de USD\$100 sea por la que se decida el cliente. ¿Qué es lo que una empresa puede hacer para que ese 1% menos en el precio no sea lo que le quite la oportunidad de tener este nuevo cliente?

Respuesta: Superar las expectativas del cliente ofreciéndole un producto aumentado.

Precisamente, esto es lo que una de las empresas hace, entonces le ofrece de manera adicional al cliente los siguientes servicios:

- Servicio de mantenimiento preventivo durante un año
- Capacitación especializada en la tecnología del equipo (8 horas)
- Garantía adicional por 3 años
- Venta de accesorios adicionales para la mejora del equipo, en la compra de 2 accesorios se regala uno (por ejemplo, si compran el software del equipo y una cámara, se regala la computadora)
- Capacitación especializada en temas relacionados para el uso del equipo
- Extensión de garantía hasta de 5 años
- Si la compra supera un valor a USD\$200,000 se ofrece visita en alguna planta en el interior de la República o en el Extranjero para ver el funcionamiento del equipo
- Para compras mayores a USD\$200,000 se ofrece capacitación especializada para un usuario en el extranjero en la fábrica de donde proviene el equipo

No cabe la menor duda que cuando el cliente tenga sobre la mesa la oferta del proveedor con todos estos servicios adicionales incluidos, la diferencia en el precio va a pasar a segundo plano y comprará el equipo con este proveedor.

En el ejemplo anterior la empresa está ofreciendo al cliente una mejora considerable en el servicio, pero no hay que perder de vista que el proceso de venta sigue hasta el momento en que el proveedor haya cumplido todo lo que se le ofreció al cliente en tiempo y forma.

Aún después de haber cumplido lo anterior, viene un siguiente paso que se debe cumplir para hacer que poco a poco este nuevo cliente se vuelva un cliente frecuente, esto es el servicio de post-venta o seguimiento, manteniendo de esta forma una comunicación continua con el cliente que retroalimente a la empresa sobre sus cambios, necesidades, nuevos proyectos y muy importante su evaluación sobre el servicio y la empresa en general.

Debe tenerse muy claro que para poder saber que es lo que los clientes necesitan, cuales son sus inconformidades y con qué si están satisfechos, hay que preguntarles; si no se tiene una efectiva comunicación con los clientes, sucede lo que en cualquier otra relación se presenta, hay un distanciamiento que termina en el rompimiento de la relación.

En definitiva, el cliente quiere ser escuchado, por lo cual las empresas familiares no pueden dejar a un lado las encuestas y evaluaciones, estas le pueden proporcionar información muy valiosa sobre como se siente el cliente y como lo ve como proveedor.

Las reuniones de manera regular y la comunicación constante a través del correo electrónico o el teléfono, son medios que la empresa familiar debe utilizar para obtener opiniones y consejos de los clientes; el mantener esta comunicación constante también le brinda a la empresa la posibilidad de estar enterado y actualizado en las necesidades, cambios y nuevos proyectos del cliente, e inclusive, hasta es posible obtener información de lo que la competencia esta haciendo u ofreciendo en el mercado.

Como ya se mencionó, es muy claro que ahora el cliente es quien elige a quien le compra, y en base a esto no debemos perder de vista que si eligió una primera vez, lo hará una segunda, una tercera, o las que sea necesario, es decir, que el cliente puede evaluar en cada ocasión y cambiar cada vez de proveedor si esto así le funciona, en definitiva, no podemos decir que los clientes sean leales, más bien debemos mentalizarnos que estos serán leales en medida que sus requerimientos sean cumplidos, sus necesidades satisfechas y sus expectativas superadas.

No debe tenerse en mente que una vez que ya se ha resuelto todo este esquema de servicio al cliente este va a funcionar permanentemente, el servicio al cliente debe cambiar en base a la retroalimentación que se obtenga del cliente y adecuarse a los constantes cambios que la industria tiene.

*“El asunto del servicio no es algo que se haga hoy y se olvide, por el contrario, hay que estar refrescando los conocimientos básicos, las actitudes necesarias, las conductas idóneas y desplegar las habilidades que conduzcan al éxito a los empleados y a las empresas”<sup>20</sup>*

Para las empresas familiares dentro de la industria química debe ser claro que si ellos no toman en cuenta al cliente escuchándolo y ofreciéndole un servicio de calidad, seguramente alguien más lo hará. Aunque en ciertos nichos de mercado todavía llegan a existir monopolios, estos ya no cuentan con el mismo poder indestructible que años atrás tuvieron, y cada vez surgen nuevas alianzas que exploran nuevas opciones de sustitución de productos y proveedores.

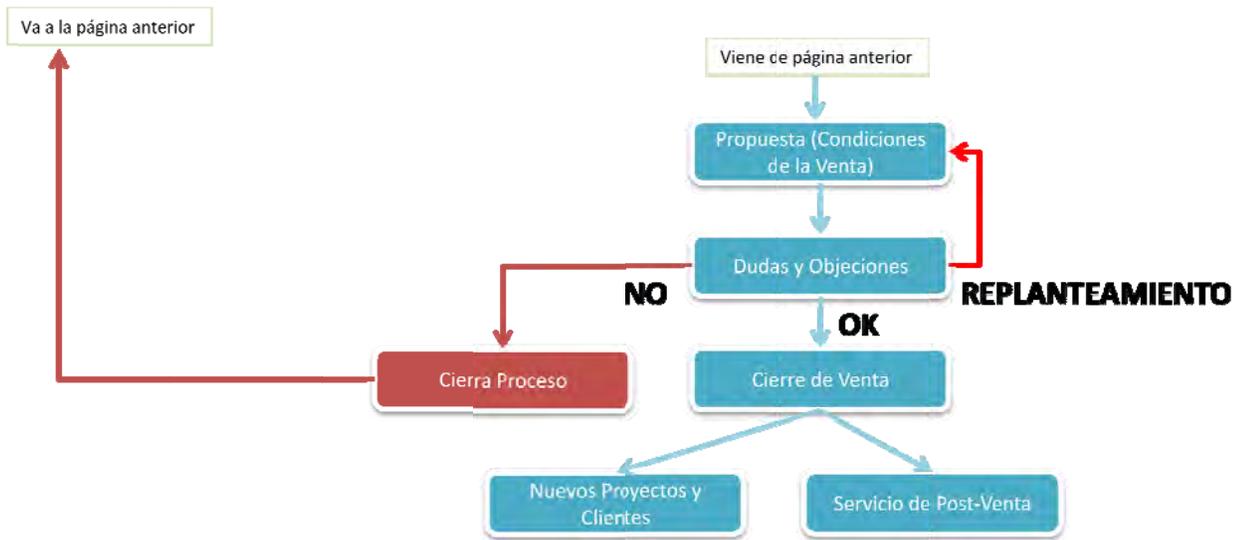
---

<sup>20</sup> GONZÁLEZ, J. L., (2009), “Porque es importante el servicio”, *Diplomado en Ventas Industriales*, Módulo 4, México, p.10

En repetidas ocasiones, el objetivo claro de ganar o mantener un cliente ofreciéndole un servicio de calidad y condiciones de venta cada vez mejores, puede provocar que las empresas familiares se pierdan en el camino y no midiendo sus alcances adopten compromisos y condiciones de venta con los clientes que no podrán cumplir. Una herramienta muy útil para evitar que se den situaciones de este tipo es que la empresa genere y diseñe su propio proceso genérico de ventas.

El proceso genérico de ventas es un modelo que describe mediante una sucesión lógica y estructurada de actividades los diferentes caminos que se pueden tomar y los alcances en una negociación. En el proceso genérico de ventas, debe identificarse y marcarse con honestidad el punto en el que se debe decir no a un cliente y abandonar el posible negocio. También debe contemplar cuando el cliente es el que dice que no. Este proceso puede ser tan extenso como la empresa requiera, procesos de solo dos o tres actividades no están siendo bien planteados por lo cual no son de utilidad.

A continuación se muestra un breve ejemplo de lo que puede ser un proceso genérico de ventas simple para una empresa que se dedica a la distribución de materias primas.



Cabe resaltar dentro de este proceso el punto en el que la empresa hace la evaluación del cliente y define cuatro opciones de cómo manejar ese negocio incluyendo la opción de no seguir más. También es importante identificar en que parte hay regresos en el proceso, es decir, cuando hay una respuesta negativa para seguir con la negociación, ya sea por parte del cliente o de la misma empresa, ubicando el punto exacto del proceso en el que será necesario reiniciar. Por lo general, no siempre es necesario regresar al primer paso, ya que este se refiere a una investigación de mercado que no se requiere realizar vez con vez, en esta caso hay que establecer los tiempos o periodos para realizar este tipo de actividades con la finalidad de actualizar la información.

Conforme las actividades dentro de la empresa van creciendo, también el proceso genérico aumentará, pudiendo resultar un extenso y complejo esquema, por lo cual es recomendable separar los giros del negocio o departamentos existentes en subprocesos que se puedan estudiar por separado y tener uno integrado de formal general únicamente con las actividades más importantes.

El poder tener un esquema o mapa en el que se pueda visualizar el proceso y los subprocesos que la empresa tiene, siempre ayudará a detectar posibles fallas e identificar las áreas de oportunidad donde la empresa debe trabajar para mejorar.

## EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Como en cualquier otra organización, es necesario tener un liderazgo claro y bien definido dentro de la empresa familiar. Existen muchos casos en que situaciones tan simples como la compra de papelería con uno u otro proveedor, se transforman en complejos y enormes problemas dentro de la empresa familiar precisamente por no tener establecido un liderazgo dentro de la misma.

Dentro de una empresa familiar que carece de liderazgo, es común que todos los integrantes de la misma se sientan con el derecho de opinar y decidir en cualquier situación que se presente, lo que por lo general desencadena problemas constantemente por no lograr llegar a acuerdos, además de que todas estas situaciones implican pérdidas en tiempo, dinero y esfuerzo para la empresa.

La empresa familiar debe tener claro los diferentes grupos que existen dentro de ella para de esta forma poder identificar y utilizar los mejores medios para que se relacionen entre si.

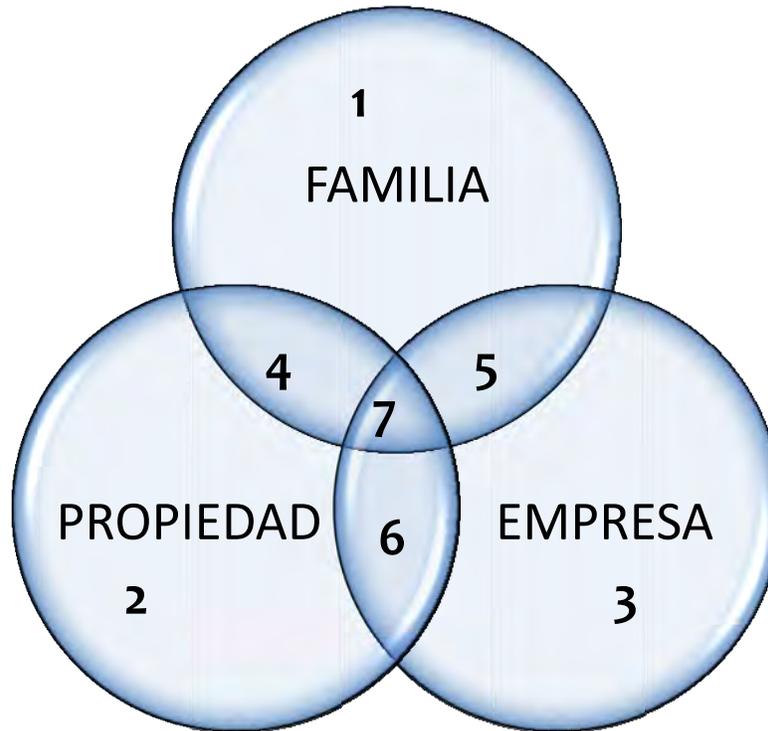
Un esquema clásico para el estudio de la empresa familiar, es el de “Los Tres Círculos”, este modelo plantea la existencia de tres grupos interesados dentro de la empresa y de siete subgrupos adicionales que surgen en la interrelación de los tres primeros.

Dentro de los tres grupos o núcleos interesados en la empresa familiar están:

1. El grupo de la familia: Pertenecen a este grupo todos y cada uno de los miembros de una misma familia que se relaciona con la empresa.
2. El grupo de los propietarios: Pertenecen a este grupo todos los dueños de acciones de la empresa.
3. El grupo de la empresa: Pertenecen a este grupo todos los empleados que laboran dentro de la empresa y reciben un sueldo o beneficio económico producto del trabajo que desempeñan.

En el esquema siguiente se muestra cual es la distribución de los 7 subgrupos que hay dentro de los tres núcleos principales en la empresa familiar.

## El Modelo de los Tres Círculos<sup>21</sup>



Los siete grupos dentro de los tres círculos principales son:

- 1) Miembros de la familia que no son propietarios ni trabajan en la empresa familiar
- 2) Propietarios de la empresa familiar que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa familiar
- 3) Empleados de la empresa familiar, que no son miembros de la familia, ni propietarios
- 4) Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa familiar
- 5) Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa familiar
- 6) Propietarios que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa familiar
- 7) Miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa familiar

---

<sup>21</sup> SÁNCHEZ-CRESPO, A. J. y CALERO, J., (2001), *La empresa familiar: guía práctica de organización y funcionamiento*, Editorial Comares, España, pp.8-10

El conocer este modelo facilita las cosas en cuanto a resolución de conflictos dentro de la empresa al poder ubicar en cada grupo a los individuos involucrados y en base a esta ubicación, establecer estrategias de solución.

Para el establecimiento del liderazgo dentro de la empresa, es de gran ayuda el poder visualizar estos diferentes grupos, pues definitivamente no pueden tener los mismos derechos y responsabilidades los propietarios de la empresa que trabajan o no en ella, o de igual manera los familiares que son o no propietarios de la empresa.

El liderazgo dentro de la empresa familiar no significa ser el dueño que puede mandar y tomar decisiones a su antojo, si esto sucede, este liderazgo se convertirá en el motor principal que conduzca a la empresa en caída libre directo a la quiebra.

Deben adoptarse líderes dentro de la empresa familiar con el entendimiento de que estos líderes serán los encargados de proporcionar sentido y dirección a la organización, consiguiendo que la gente realice su trabajo porque quiere hacerlo y no porque tiene que hacerlo, además de que debe ser el principal seguidor y hacedor de la misión, visión, valores y políticas establecidas dentro de la empresa.

En base a este último concepto es que no se puede pensar que el ser el dueño de la empresa lo hace ser mágicamente el líder de la misma. La empresa familiar debe tener la capacidad de identificar en que áreas puede o no ser el líder un integrante de la familia y en que áreas debe buscar ayuda y asesorarse. El ideal sería que de manera natural el liderazgo en su totalidad estuviera en manos de el o los dueños, pero parte de ser un buen líder es también reconocer cuales son sus debilidades para poder fortalecerlas a través de otros medios.

La lista de características deseables en un líder es extensa, pero es importante que el líder tenga la habilidad de identificar en que situaciones aplicar cada una, pues no todas requerirán el mismo tratamiento.

Dependiendo de las características que se utilicen, el liderazgo puede dividirse en cuatro diferentes estilos:

- Liderazgo Participativo
- Liderazgo de Consulta
- Liderazgo de Delegación
- Liderazgo Directivo

Cuando un líder es participativo, proporciona una guía a los empleados sobre como desempeñar las actividades asignadas involucrándose únicamente cuando es necesario. El líder participativo es aquel que ayuda a los demás en el análisis y

resolución de problemas y cuenta además con una mayor disposición para tomar en cuenta las opiniones y trabajo de los empleados antes de tomar una decisión final. Un líder participativo toma de forma positiva el que los empleados se acerquen a él en busca de apoyo o consulta para la realización de un trabajo o solución de algún problema. Una situación donde se puede aplicar este estilo de liderazgo es la siguiente:

Cada día en una empresa hay una reunión para revisar la ruta de entregas de producto para ese día, en esta reunión participan el Gerente de Logística y Transporte (líder), la secretaria encargada de preparar todos los documentos para la entrega de material, y el chofer de reparto. En esta reunión el Gerente en base a las solicitudes de entrega establece la ruta que el chofer debe seguir, el chofer a su vez solicita al Gerente el apoyo para llevar una persona más ese día, pues en uno de los lugares de entrega se debe hacer fila para revisión y entrega de documentos y fila para revisión y entrega de material, además de que el lugar donde se descarga es muy estrecho por lo que la maniobra se torna complicada, también le pide le permita invertir el orden de las entregas, pues por su experiencia en el tráfico de esa zona, le funcionará mejor en los horarios que él propone. El Gerente, después de escuchar le da el apoyo al chofer con la persona que solicita, le marca en qué lugares no puede cambiar el horario de entrega y le dice al chofer que él puede decidir el orden en que hará las entregas restantes.

El líder de consulta busca información de sus empleados, les pide consejos y sugerencias estimulando de esta forma su participación. El líder de consulta es el encargado de tomar la decisión final ante cualquier situación, pero reconociendo siempre la contribución de sus empleados. Un ejemplo en que es necesario aplicar el liderazgo de consulta es el siguiente:

El Gerente de cierta empresa que ofrece a sus empleados un seguro de gastos médicos mayores durante los últimos 6 meses ha recibido por parte de la compañía de seguros incrementos adicionales en el pago de los mismos, la compañía argumenta que estos incrementos son derivados de mejoras en las instalaciones y en los servicios que está ofreciendo a los asegurados, además de hicieron nuevas alianzas con diversos hospitales para que los asegurados tuvieran mayor número de opciones donde atenderse. El Gerente se dio a la tarea de conversar y consultar con sus empleados como era el servicio que estaban recibiendo por parte de esta compañía y grande fue su sorpresa al enterarse que solamente les ofrecían dos lugares donde atenderse, que

estos estaban a la orilla de la ciudad y que realmente solo iban por necesidad, pues además del tiempo que les implicaba llegar, las instalaciones estaban en muy malas condiciones y por lo regular tenían que esperar hasta 2 horas para poder ser atendidos pues estos lugares contaban con muy poco personal para atender a toda la gente que llegaba. Al enterarse de esto, definitivamente el Gerente decidió cancelar los servicios con esta compañía y se dio a la tarea de buscar otra que si ofreciera y cumpliera con el servicio que estaba contratando para sus empleados.

El liderazgo de delegación tiene como características la asignación de responsabilidades y de autoridad ante ciertas situaciones, este tipo de liderazgo proporciona una supervisión mínima en las actividades que está delegando, más bien la supervisión viene al final del trabajo como una verificación del mismo. En el liderazgo de delegación hay un reconocimiento hacia los empleados por asumir responsabilidades. Un ejemplo muy común donde se aplica este tipo de liderazgo es en el área de ventas:

En una empresa el Gerente de Ventas establece junto con los vendedores la cuota de ventas que deben alcanzar en cada mes, el Gerente delega entonces la responsabilidad a sus vendedores de alcanzar estas cifras y les da la autoridad para establecer con los diferentes clientes las condiciones de venta y precio a manejar, esto dentro de ciertos parámetros que previamente les ha dado. Durante todo el mes, el Gerente no puede estar supervisando día con día lo que los vendedores hacen, pero al inicio del mes siguiente, el Gerente revisa con sus vendedores el alcance que tuvieron en base a las cuotas establecidas, reconoce a aquellos que hayan alcanzado y superado las cuotas y motiva a los que no la alcanzaron a esforzarse más para lograr la meta el mes siguiente.

El estilo de liderazgo directivo es aquel en el que las decisiones son unilaterales y competen únicamente al líder por ser este el que tenga mayor conocimiento y/o experiencia de la situación que se presente. El líder directivo proporciona la información necesaria sobre qué debe hacerse, cómo debe hacerse, quién debe hacerlo y en algunos casos la razón por la que debe hacerse. Este líder espera que los empleados sigan sus órdenes y reconoce a aquellos que así lo hacen. Una situación que nos ejemplifica la aplicación del liderazgo directivo es la siguiente:

Cierto proceso de descarga de un producto químico en una empresa requiere que esta se lleve a cabo en un área abierta y despejada, por lo cual el equipo e instalación de descarga se encuentra fuera del almacén

en un área no techada. La descarga de una pipa de este material toma cerca de 12 horas realizarlo, pues la descarga se hace directamente a los tambores y no a un tanque de almacenamiento. Un día que se estaba descargando este producto comenzó a llover, y este producto reacciona violentamente al contacto con el agua, así que el Gerente en Turno decidió que era mejor detener la operación para evitar cualquier incidente hasta que pasara la lluvia. Los empleados comenzaron a sugerir la posibilidad de poner algún techo provisional y tapar con plásticos los equipos para evitar que les cayera agua, aunque ellos de antemano ya conocían las precauciones y riesgos en el manejo de este producto, pero aún así insistían en hacerlo de esta forma, el Gerente no tuvo más que adoptar una posición autocrática ordenando que se hiciera lo que indicaba sin discusión alguna, dando las indicaciones precisas a los empleados de que hacer para detener la operación y de como hacerlo. Una vez terminado esto, el Gerente se dirigió brevemente hacia los empleados hablándoles nuevamente sobre la importancia de la seguridad y las características y manejo del producto que estaban descargando.

Cabe resaltar que en cualquiera de estos estilos que se pueden adoptar es vital que el líder sepa escuchar a sus empleados y a las personas a su alrededor, como en el caso de los clientes, un líder debe tener retroalimentación constante de sus empleados y las aportaciones que estos puedan hacer para mejorar la empresa.

Un buen líder debe también motivar a sus empleados y dar el reconocimiento adecuado al trabajo que realizan. Detalles como saludar por su nombre al llegar por la mañana a la empresa a todos los empleados, hacer una pequeña reunión para felicitar y reconocer a un empleado por el éxito en alguna venta o al cumplir cierto número de años laborando en la empresa, son tan significativos que si en todas las empresas se adoptaran este tipo de actitudes seguramente desaparecerían los empleados desleales.

La motivación y reconocimiento hacia los empleados también debe ser de tipo económico. Además de ofrecer salarios justos y acordes al trabajo que se les está solicitando, el establecimiento de programas de incentivos y premios en base a metas específicas con seguridad serán muy bien recibidos por los empleados y los llevarán a desempeñarse mejor día con día.

Dentro de la empresa familiar, el líder debe estar consciente de que la capacitación constante es necesaria en todos niveles (incluyéndolo a él), por lo cual debe establecer programas de capacitación dentro de la empresa y ofrecer cursos o diplomados fuera de la empresa. Si no es posible ofrecerlo a todos los

empleados, al menos a aquellos que ocupan posiciones estratégicas. La capacitación puede ser de dos tipos: de introducción o actualización sobre los productos, servicios o giro de mercado al que la empresa se dedica; y de introducción o actualización en temas relacionados o herramientas que serán de utilidad para el desarrollo y crecimiento profesional del empleado y por consiguiente de la empresa como son, cursos para aprender algún idioma, cursos para el manejo de algún software, diplomados sobre liderazgo, trabajo en equipo, ventas, entre otros.

El líder dentro de la empresa familiar debe entender que los miembros y empleados de la empresa tienen un papel dentro de la misma como “clientes internos”, y así como anteriormente se mencionó que para la empresa los clientes (externos) son lo más importante, de igual forma debe asignarse la importancia necesaria a los “clientes internos” pues en gran medida de ellos depende el éxito y alcance de metas y objetivos que la empresa tiene.

Es muy importante que un buen líder tenga el comportamiento de predicar con el ejemplo, esto es, comunicar a los empleados dentro de la empresa la misión, visión, valores, política y expectativas no solo por medio de palabras sino también por medio de hechos. Si dentro de las políticas de la empresa se habla acerca de la limpieza y orden en el área de trabajo, y en la oficina del gerente o director es lo que menos hay, con seguridad el cumplimiento de los empleados con esta política será muy pobre, si por el contrario el gerente se ocupa de mantener siempre en orden su oficina y se preocupa de la limpieza al grado de que si al caminar dentro de la empresa encuentra algún papel tirado lo recoge y lo coloca en un cesto de basura, este comportamiento al ser visto por los empleados ayudará a que lo repitan, cumpliendo de esta forma con las políticas establecidas por la empresa.

La involucración de los líderes (incluyendo a la Alta Dirección o Dueños de la empresa) en la empresa familiar debe ser en todos los niveles y procesos de la misma, esto no significa que ellos deben realizar todas las actividades, para eso han delegado responsabilidades en los diferentes puestos de la empresa, pero si que deben supervisar los procesos o actividades que la empresa tiene y adoptar y practicar las políticas y cultura que se implemente dentro de la misma.

Un tema que pocas veces se maneja dentro de la empresa familiar es el planteado por el psicólogo Abraham Maslow, donde afirma que el lograr la satisfacción de una necesidad, conduce de manera automática a otra de orden superior. De esta forma Maslow establece para la satisfacción de necesidades ciertas etapas que una persona con aspiraciones y deseos de superarse debe seguir, en resultado de esto surge la pirámide de necesidades de Maslow.

## Pirámide de Necesidades de Maslow<sup>22</sup>



En el primer nivel de esta pirámide se ubica la satisfacción de las necesidades básicas o de supervivencia, como son: dormir, comer, tener un lugar donde vivir, reproducirse, vestirse, etc.

En el segundo nivel se ubica la satisfacción de las necesidades sociales, como son: el reconocimiento, la integración en la sociedad, el ego, el respeto, el estatus social, etc.

En el tercer nivel de la pirámide se ubica la autorrealización del ser humano, en este nivel lo que más le preocupa a la persona es hacer lo que realmente le gusta hacer, un ejemplo de esto es la vocación.

---

<sup>22</sup> GONZÁLEZ, J. L., (2009), "Las actitudes del vendedor en el ámbito laboral y social", *Diplomado en Ventas Industriales*, Módulo 2, México, p.13.

El liderazgo en la empresa familiar debe ser sensible y tomar en cuenta este modelo para aplicarlo dentro de la misma, haciéndolo extensivo a todos los empleados que colaboran dentro de la empresa.

El liderazgo dentro de la empresa familiar debe tener claro y entender que no existe nadie a quien le importe más la empresa como a ellos mismos, por lo que no es una práctica sana dejar toda la responsabilidad de la empresa en mandos medios o en el personal operativo, tarde o temprano, estos pueden abandonar la empresa si sus intereses personales, profesionales o necesidades de autorrealización así lo requieren.

## DISCUSIÓN

Las estadísticas que muestra la Secretaría de Economía acerca de el porcentaje que las micro y pequeñas empresas, o como ya se mencionó empresas familiares, representan para la economía del país es impresionante; prácticamente se puede concluir que la economía del país depende de estas empresas.

Paradójicamente, pareciera que para el gobierno esto no es tan evidente, pues los constantes incrementos en los impuestos y los complicados requerimientos fiscales que demanda de estas empresas son acciones que van en contra de ellas y atentan contra su supervivencia.

En las páginas anteriores se han mencionado puntos importantes que son necesarios para que una empresa pueda funcionar y mantenerse dentro de la industria química y que frecuentemente no toma en cuenta, pero en la realidad, se pueden encontrar empresas que aún cuando conocen estos puntos no los aplican pues no tienen tiempo ni recursos para pensar en ellos cuando la burocracia dentro del gobierno convierte a los trámites en largas carreras de resistencia, y cuando en lugar de ofrecer mejoras en los impuestos que apoyen y condonen a estas empresas de ciertos pagos, solo las explotan más impactando cada vez más en sus márgenes de utilidad, los cuales de por sí se han visto grandemente disminuidos por sucesos como la crisis económica que desde hace ya un año se está viviendo en el país y a nivel mundial.

Es cierto que hoy en día el gobierno a través de la Secretaría de Economía se ha dado a la tarea de poner al alcance de estas empresas información de interés como trámites y servicios, y organiza eventos como foros y expos donde ofrece conferencias, seminarios y capacitaciones para estas empresas, sin embargo, la problemática es la misma, pocas son las empresas que ponen su interés e invierten en este tipo de eventos cuando mes con mes tienen que preocuparse del impacto que el IETU está teniendo sobre sus ya consumidas utilidades además del ISR y el impuesto sobre nómina por mencionar algunos.

Sin embargo, y aún a pesar de todos estos obstáculos, existen empresas familiares que, aunque con gran dificultad, han logrado sobrevivir y salir adelante de todos estos obstáculos. La manera en como lo han hecho ha sido precisamente a través de la profesionalización, reconociendo la importancia de temas como los que hemos mencionado y enfocando en estos todos sus esfuerzos.

Los negocios informales son otro factor que influye y va en contra de la profesionalización de las empresas familiares. Afortunadamente dentro de la industria química se han sumado esfuerzos para que esto ya no sea así.

A través de organizaciones como la Asociación Nacional de la Industria Química, A.C. (ANIQ) que tiene ya cincuenta años de apoyar a la industria química, y el compromiso entre sus asociados de adoptar el Sistema de Administración en Responsabilidad Integral (SARI) como un sistema de calidad, se ha conseguido el acuerdo dentro del gremio que se reconozca y se trabaje únicamente con empresas profesionales o que están en el camino de serlo.

El enfoque en el cliente dentro de una empresa profesional debe venir desde el establecimiento de la misión, visión y valores de la misma, así como también debe incluirse como meta en los procedimientos del sistema de administración de calidad que la empresa tenga.

Con el paso del tiempo los clientes se han vuelto más exigentes y conocedores del mercado, hoy en día el cliente es el que sabe y elige lo que compra y a quien se lo compra, por lo cual una empresa profesional debe prepararse para lograr ser seleccionada de entre las otras empresas competidoras, es por esto que la empresa profesional debe ofrecer servicios de calidad que no solo cumplan sino también superen las expectativas del cliente.

La empresa profesional trata con dos tipos de clientes, los clientes externos y los clientes internos. Estos últimos son los empleados que laboran dentro de la empresa, y hay que pensar que si ellos no encuentran un claro camino a la autorrealización dentro de ella, no se comprometerán completamente con las políticas de la misma y terminarán por dejar la empresa, y una alta rotación de personal dentro de una empresa profesional limita su crecimiento pues deben emplear mayores recursos y esfuerzos en la capacitación de los nuevos empleados que constantemente estarán entrando y saliendo en un corto plazo de tiempo de la empresa.

Para un adecuado establecimiento de perfiles dentro de la empresa profesional, esta debe poner especial atención en las actitudes que cada posición requiera, pues fijarse y evaluar únicamente los conocimientos y las habilidades de estos, frecuentemente atrae a la empresa a las personas equivocadas.

Un medio por el cual se puede reconocer si una empresa es o no profesional es a través de sus líderes. Los dueños de una empresa familiar deben mostrar su liderazgo desde el momento en que reconocen sus carencias y limitantes y buscan ayuda y asesoramiento para poder suplirlas, prepararse y llegado el momento poder atenderlas por ellos mismos.

En la industria química, lo que se espera de una empresa profesional es que sus líderes se involucren en los aspectos relevantes para la empresa. En la industria no es aceptable que una empresa se comprometa a adoptar e implementar el SARI si este compromiso no viene desde sus líderes, para lo cual es necesario que además de que asignen coordinadores y encargados para la adopción de este sistema, los líderes deben asistir con frecuencia regular a las reuniones que la ANIQ promueve en las cuales mostrarán que conocen y están informados sobre los avances y problemas que están teniendo en su empresa con la implementación de este programa.

La profesionalización de la empresa familiar dentro de la industria química ha surgido como una necesidad para colocar en igualdad de condiciones de competencia dentro de la industria a todas las empresas que participen en este ramo, además de asegurar y comprometer a las empresas en cierto nivel de servicio y calidad que coloca a la industria química en México en una mejor posición con mayor penetración en el mercado nacional e internacional.

## CONCLUSIONES

Hay varias conclusiones que se pueden obtener de este trabajo, una de ellas es que las empresas familiares dentro de la industria química se enfrentan cada día con mayores retos para poder mantenerse dentro de este gremio, es por esto que la profesionalización es la meta que toda empresa familiar debe trazarse si quieren seguir dentro de este mercado.

Las MiPYME's o empresas familiares representan por lo menos el 99.8% de la economía del país por lo cual puede considerarse que el desarrollo de este país depende precisamente de ellas.

Podemos definir a las empresas familiares como organizaciones económicas donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con la idea de ser transmitida a otras generaciones.

Para la profesionalización de la empresa familiar, es necesario que esta defina su misión, visión y valores y que lo transmita a todos los integrantes de la misma.

La misión de la empresa familiar establece el plan y los objetivos que la van orientar, identificando cuales son los clientes y el mercado al que la empresa va a dirigirse.

En la visión se transmite cual es el sentido de ser de la empresa familiar, la meta o sueño al que se quiere llegar al cabo de un tiempo.

Los valores son aquellas creencias básicas y fundamentales bajo las cuales la empresa familiar se conduce.

En el proceso de profesionalización de la empresa familiar, es necesario que esta adopte un sistema de administración de la calidad. El sistema de administración de la calidad es el conjunto de normas que la empresa debe cumplir con la finalidad de facilitar la relación entre clientes y proveedores.

El sistema de administración de la calidad mayormente empleado dentro de la industria química es el ISO 9000, el cual tiene reconocimiento mundial, por lo que, las empresas que logran certificarse en este sistema tienen una gran posibilidad de expansión no solo nacional sino también internacional, el problema al que las empresas familiares se enfrentan al querer adoptar este sistema es el alto costo que representa implementarlo.

La implementación de un sistema de calidad dentro de una empresa familiar como parte del proceso que la lleve a la profesionalización, le trae ventajas como las

siguientes: la facilitación en el intercambio internacional de productos y servicios, la mejora en la satisfacción del cliente, la reducción de costos por la disminución de errores en los diferentes procesos de la empresa.

El tener correctamente documentados todos los procesos de la empresa como resultado de la adopción de estos sistemas es una gran herramienta para la empresa familiar ya que esta documentación le funciona como una guía de trabajo que garantizará que este será realizado de forma consistente cada vez, y será de gran ayuda en el proceso de sucesión que regularmente es uno de los puntos de quiebre para una empresa familiar.

La Asociación Nacional de la Industria Química, A. C. (ANIQ) ofrece a todas sus empresas asociadas la posibilidad de obtener la certificación en “Responsabilidad Integral” implementando dentro de la empresa el “Sistema de Administración en Responsabilidad Integral” (SARI), el cual es un sistema similar al ISO 9000.

Dentro de una empresa profesional deben establecerse perfiles para cada posición dentro de la empresa y en base a estos es que se debe evaluar a las personas que aspiran a estos puestos. Este perfil debe establecerse en base al esquema AHC (Actitudes básicas-Habilidades existentes-Conocimientos básicos).

Una empresa familiar tiene como propósito hacer clientes y mantenerlos. Los clientes deben ser la razón de ser y lo más importante dentro de una empresa pues sin clientes no pueden existir negociaciones o ventas.

El servicio al cliente es la manera en que son satisfechas y atendidas las necesidades del cliente. La calidad en el servicio al cliente implica satisfacer las necesidades y superar las expectativas de estos.

Para que una empresa familiar logre ser profesional debe entender y atender la necesidad del cliente de ser escuchado.

Una herramienta que utilizan las empresas profesionales para ordenar sus procesos es definir y establecer su propio proceso genérico de ventas, el cual es un modelo que describe mediante una sucesión lógica y estructurada de actividades los diferentes caminos que se pueden tomar y los alcances en una negociación.

Los líderes dentro de una empresa profesional son los encargados de proporcionarle sentido y dirección. Un buen líder debe lograr que la gente realice su trabajo porque quiere hacerlo y no porque tiene que hacerlo.

Entre los diferentes estilos que se deben adoptar dentro de una empresa profesional están los siguientes:

- Liderazgo Participativo
- Liderazgo de Consulta
- Liderazgo de Delegación
- Liderazgo Directivo

El líder dentro de una empresa profesional debe predicar con el ejemplo e involucrarse en todos los niveles de la empresa. Al predicar con el ejemplo, debe ser el principal seguidor y hacedor de la misión, visión, valores y políticas establecidas dentro de la empresa.

El liderazgo de una empresa familiar profesional debe entender que no hay nadie a quien le importe más la empresa que a ellos mismos y por lo tanto no debe dejar toda la responsabilidad de la empresa en mandos medios o en el personal operativo.

## BIBLIOGRAFÍA

ANIQ, *Misión/Visión*, México, 2009, [s.p.].

<http://www.aniq.org.mx/aniq/mision.asp>

CONGRESO DE SONORA, *Norma internacional ISO 9004. Traducción certificada*, México, 2009, [s.p.].

[http://www.congresoson.gob.mx/ISO/ISO-9004-2000\\_Mejora\\_Continua.pdf](http://www.congresoson.gob.mx/ISO/ISO-9004-2000_Mejora_Continua.pdf)

DICCIONARIO ESENCIAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA, (2006), Espasa-Calpe, Madrid, 1631 pp.

GONZÁLEZ, J. L., (2009), “Las actitudes del vendedor en el ámbito laboral y social”, *Diplomado en Ventas Industriales*, Módulo 2, México, 25 pp.

GONZÁLEZ, J. L., (2009), “Porque es importante el servicio”, *Diplomado en Ventas Industriales*, Módulo 4, México, 14 pp.

GONZÁLEZ, J. L., (2009), “¿Qué es la venta?”, *Diplomado en Ventas Industriales*, Módulo 3, México, 14 pp.

GRUPO MODELO, *Misión, visión y valores*, México, 2009 [s.p.].

<http://www.gmodelo.com.mx/index-1.asp?go=vision>

ISO, *ISO 9001:2008*, Suiza, 2009, [s.p.].

[http://www.iso.org/iso/iso\\_9001\\_2008#](http://www.iso.org/iso/iso_9001_2008#)

MACROPOL, *Nuestra Empresa*, México, 2009, [s.p.].

<http://www.macropol.com.mx/>

PROMÉXICO, *Tratados de libre comercio*, México, 2009, [s.p.],

[http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/tratados\\_de\\_libre\\_comercio](http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/tratados_de_libre_comercio)

SÁNCHEZ-CRESPO, A. J. y CALERO, J., (2001), *La empresa familiar: guía práctica de organización y funcionamiento*, Editorial Comares, España, 148 pp.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA, *Contacto PyME*, México, 2009, [s.p.].

<http://www.economia.gob.mx/?P=7000>

SECRETARÍA DE ECONOMÍA, *Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, México, 2009, [s.p.].

<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf>

SERNA, H. y SUÁREZ, E., (2005), *La empresa familiar. Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad y Crecimiento*, Editorial Temis, Colombia, 344 pp.

SUMMERS, D.C.S., (2006), *Administración de la calidad*, Pearson Educación, México, 424 pp.

VÁSQUEZ, G., (2008), *Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano*, Argentina, [s.p.]

[http://cimei.cema.edu.ar/download/research/59\\_Vasquez.pdf](http://cimei.cema.edu.ar/download/research/59_Vasquez.pdf)