



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

CREACION DE UNIDADES DE NEGOCIOS COMO
PROPUESTA DE CAMBIO EN LA ORGANIZACION
DE UNA EMPRESA FAMILIAR

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INDUSTRIAL

P R E S E N T A:

OCTAVIO ARENAS COVARRUBIAS

DIRECTOR DE TESIS:
M. EN I. ORLANDO LEBEQUE SANCHEZ

203169



MEXICO, D.F.

2000



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.

Agradecimientos:

Al Ingeniero Orlando Lebeque por ser crítico y paciente, por darme la oportunidad de ser mi asesor en la realización de este trabajo y compartir su pericia.

A mis sinodales por sus críticas y comentarios

Al C.P. Agustín Irurita por compartir una pequeña parte de su experiencia laboral en el manejo y profesionalización de las empresas familiares.

A la Licenciada Yolanda Estrada por brindarme su apoyo y su amistad

A la empresa en donde trabajo por brindarme su confianza y adquirir la experiencia que es escasa pero muy enriquecedora

Dedicatorias:

A la Universidad:

El cerrar un círculo tan espacial como lo es la terminación de mi carrera en la Facultad Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México, tiene un gran significado para mi persona; el haber estudiado en las aulas de la facultad sin duda resulta ser una de las experiencias más enriquecedoras que he tenido, no solo por el haber conocido un sin número de amigos, profesores y compañeros sino por haber obtenido de ellos las más diversas influencias que han contribuido para formar el criterio y carácter que tengo hasta el momento, a todos ellos les agradezco infinitamente.

A todos mis profesores buenos y malos, por darme su ejemplo y así decidir qué quiero ser y qué no quiero ser.

A mis amigos de aula, laboratorios y estacionamiento de la Facultad de Ingeniería.

A mis padres:

Por que siempre he contado con su apoyo incondicional para realizar todos mis proyectos, por tener y compartir todas las sobre mesas que desde chicos hemos tenido, por darme la oportunidad de tener una familia como la nuestra, por ser como son: con mil virtudes y mil defectos, por darme su ejemplo y enseñarme a querer y apreciar la vida.

A mis abuelos:

A Doña Cuca y a Don Santitos: Por haberme enseñado a vender ropa en la Lagunilla y por haberme enseñado a limpiar piezas con petróleo y gasolina.

A mi abuela Domi (mimita): Por enseñarme que a saber vivir “ No es solo vivir, hay que saber vivir, decía mi abuelita”, por estar siempre ahí, tan llena de vida, por compartir su tiempo conmigo. Por su manera de ver la vida, por todos los “dichos” que me ha enseñado

A mis hermanos con respeto y admiración

A Manolo por enseñarme que cada proyecto nuevo son buenas noticias, por ser tan tenaz y disciplinado

A Gabo por enseñarme que las cosas más difíciles se pueden hacer.

A Armado por darme su ejemplo de emprendedor

A Cuca por ser como es, por compartir momentos buenos y malos por enseñarme que existen varios caminos para llegar a lo mismo. Por recordarme siempre que hay un método mejor.

A Temo por ser mi cuate, hermano, amigo y compañero de toda la infancia, niñez, adolescencia, etc., por estar todo el tiempo ahí.

A mis amigos de la inolvidable “Prepa 6 de Coyoacan”: El Médico Rubén, el Economista Gabriel, el Ingeniero Francisco, el Maestro Rene y el Maestro Daniel, por compartir todos los momentos que hasta ahora hemos vivido, por estar siempre donde han estado simplemente por ser mis amigos.

A Esther:

Por tomar mi mano y saltar ..., por enseñarme que en la situación más adversa existe siempre una luz, por permitirme entrar y conocer un poco tu mundo secreto, poco conocido y “extraordinario” , por darme la oportunidad de compartir instantes eternos de tu existencia, por compartir sueños comunes, por coincidir en tiempo y espacio, por todos los momentos que hemos vivido, por los 79 años restantes.

A todos mis amigos que en mi camino me he encontrado.

INDICE

Introducción

CAPITULO 1 Las empresas familiares y características de la empresa

1.1 Empresas familiares	08
1.2 Características generales de la compañía	14
1.3 Cuadros técnicos de operación	17
1.4 Expectativas de crecimiento	20

CAPITULO II Diagnóstico, planteamiento del aspecto a resolver y alternativas de solución

2.1 Diagnóstico del caso	23
2.1.1 Aspectos de carácter tecnológicos y de producción	25
2.1.2 Aspectos de carácter económico	26
2.1.3 Aspectos de carácter administrativo	26
2.1.4 Aspectos de carácter comercial y de ventas	27
2.1.5 Aspectos de carácter familiar	28
2.2 Análisis del diagnóstico	29
2.3 Planteamiento del aspecto o situación a resolver	33
2.3.1 Análisis del aspecto a resolver	35
2.3.2 Justificación del aspecto a resolver	36
2.4 Planteamiento en la solución	37
2.4.1 Características de las unidades de negocios	40
2.4.2 La independencia y autonomía	42
2.4.3 La sucesión	43
2.4.4 Las unidades de negocios y la independencia y autonomía	43
2.4.5 Las unidades de negocios y la sucesión	44

2.5 Alternativas de solución	45
2.5.1 Alternativa cero	45
2.5.2 Alternativa por modelo funcional	46
2.5.3 Alternativa por línea de producto	49
2.5.4 Carta magna	51

CAPITULO III Evaluación y elección de alternativas

3.1 Evaluación de alternativas	53
3.1.1 Análisis de mercado	53
3.1.2 Análisis técnico	55
3.1.3 Análisis económico	57
3.2 Elección de alternativas	58
3.2.1 Ponderación de alternativas	60
3.3 Mecanismos de establecimiento	61
3.3.1 Unidad reguladora	63
3.3.2 Control y evaluación	65
3.3.3 Intervención de la unidad reguladora	66
3.4 Matrices de relaciones	66
3.5 Factores de éxito o fracaso	68
3.5.1 Fortalezas	69
3.5.2 Oportunidades	72
3.5.3 Debilidades	75
3.5.4 Amenazas	76
Recomendaciones	78
Conclusiones	79
Apéndice I Carta Magna	81
Bibliografía	86

Introducción:

Existen un sinnúmero de micros, pequeñas y medianas empresas en nuestro país que nacen y mueren año con año, algunas de ellas nacen por sociedades creadas entre personas físicas y/o morales, y algunas otras son creadas por integrantes de una familia, ya sean por los padres, hijos, primos, tíos, etc., la mayoría de éstas tienden a tener un relativo éxito que va en relación con la capacidad de los emprendedores del negocio. Muchas de estas empresas fracasan en sus primeros años de operación, otras se mantienen en el mercado con dificultad y algunas otras sobresalen por su capacidad de respuesta ante las adversidades del mercado, el grado de éxito de una compañía de estas características depende mucho de la capacidad de resolución de problemas y aspectos que tengan los fundadores y la habilidad de saber comprender su problemática a corto, mediano y largo plazo, esta capacidad sin duda ayudará a los directivos a tomar las mejores decisiones.

El fracaso de las empresas esta muy relacionado con la falta de visión y proyección del negocio mismo, es decir, algunas empresas tienen un periodo determinado de relativo éxito o auge, sin embargo este suele ser momentáneo; ya que los requerimientos del mercado las sobrepasan y se ven en la fatal necesidad de frenar y frustrar su crecimiento.

No es posible ignorar la participación que tiene este tipo de empresas en la economía de nuestro país, sin duda representa un parte importante en la generación de empleos y en la creación de bienes y servicios que nuestra sociedad demanda día con día, es por ello que resulta de gran importancia documentar la experiencia que viven este tipo de empresas familiares pues pueden ayudar a resolver los conflictos que otras empresas del mismo género. El presente trabajo tiene como objetivo establecer una propuesta de cambio en la forma de organización de una empresa familiar.

El conocer cómo se plantean las alternativas de solución para resolver los problemas y aspectos específicos de esta empresa, es sin duda un marco de referencia que se puede tomar en cuenta para poder dar solución a problemas similares que presenten otras empresas de este tipo. Si bien como se expone este es un caso particular, sin embargo toda empresa familiar comparte situaciones y circunstancias similares por lo que las vivencias de una compañía a otra no las hacen ajenas, sino por el contrario comparten experiencias parecidas tanto en el campo familiar como empresarial.

Esta clase de empresas tiene una forma de operar muy peculiar, pues las relaciones que intervienen en su desarrollo son de tipo económico, social y sentimental, en donde la mezcla de este

tipo de lazos da como resultado matices muy característicos que marcan la diferencia con las otras organizaciones o empresas de carácter no familiar. Los aspectos que marcan la diferencia entre un tipo de empresa y la otra principalmente son los vínculos afectivos, en donde estos pueden tener influencias positivas o negativas en el desarrollo de la empresa, por ejemplo, los intereses familiares pueden sobrepasar a los intereses empresariales, y es ahí donde se generan influencias negativas que en un momento dado puedan perjudicar directamente a la empresa, sin embargo en ocasiones los lazos afectivos pueden ser un factor medular para que la empresa se desarrolle de manera positiva y que los miembros de la familia sean los promotores principales para llevar a cabo el crecimiento de la empresa.

Por otro lado el universo de las empresas familiares pueden ser tan amplio y vasto que se puede clasificar en distintas formas: por el tamaño: grandes, medianas, pequeñas, micros; por el número de empleados; por la facturación anual; por el giro; por la presencia en el mercado; por la imagen; o bien por el grado de éxito: empresas exitosas, empresas no tan exitosas, empresas destinadas al fracaso; en fin el grado de clasificación puede ser tan específico y puntual que este proceso puede ser tan complejo como se desee. Sobre la base de lo anterior es necesario establecer las cotas que delimiten las características generales y particulares de la empresa a la que se refiere el presente trabajo, con el único propósito de comprender su situación y poder entender la problemática en su interior.

El presente trabajo se analiza un caso práctico de una empresa; está dividido en tres capítulos, en el primero se exponen las características de la compañía, se describe la forma de operación y la manera en que interactúan los diferentes departamentos; así como también los cuadros técnicos de operación de cada miembro de la familia, además de describir las posibles expectativas de crecimiento, se trata de acotar y establecer el escenario en que se encuentra actualmente, con el principal objetivo de formular una idea básica de ésta misma. En el segundo capítulo se plantea el aspecto fundamental por el cual se propone la creación de unidades de negocios, en donde además de exponer la problemática que presenta, se incluyen posibles alternativas de solución para la propuesta; sin duda el aspecto y problema fundamental de toda empresa familiar es la sucesión de la dirección o la continuidad en sus operaciones, esta es una situación que toda empresa familiar que ostente una permanencia en el mercado no podrá evitar, es por ello que al plantear una solución ésta deberá ser planeada y ser congruente con las características de la empresa. Por último en el tercer capítulo se muestra una evaluación de las alternativas y algunos mecanismos de instrumentación para la alternativa de solución, además se hace un pequeño análisis FODA donde se exponen aspectos interesantes en relación con la empresa familiar y a las unidades de negocios

CAPITULO I Las empresas familiares y características de la empresa

En este capítulo se harán algunas definiciones que servirán más adelante como marco de referencia para poder entender detalles fundamentales de las empresas familiares, se hará una sinopsis de las características de la empresa sujeta a estudio, así como también se señalan las expectativas de crecimiento que se tienen y se explicarán los cuadros de operación que tiene la misma.

1.1 Empresas familiares

Se puede definir a la empresa familiar como sigue: "La empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia; la empresa, institución económica vinculada con la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas; la familia institución previa a la empresa, de significación social y humana más amplia, las actividades en su seno permiten y promueven la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas"¹

Esta definición de empresas familiares resulta una manera muy formal de establecer su significado, incluye dos conceptos muy interesantes "institución previa a la familia", esto denota que la empresa antes de serlo existe el antecedente de la familia, la división del trabajo que existe en su seno, las funciones que cada miembro desempeña y las relaciones entre ellos son antecesores de la organización empresarial; el otro concepto define a la empresa como un medio productor de satisfactores para la sociedad, para "la familia". "La empresa familiar es una de las primeras organizaciones creadas por el hombre. Si bien en su origen la diferenciación entre los ámbitos funcionales de la empresa y de la familia es inexistente, la división del trabajo y el desarrollo, la posibilidad de intercambio y la acumulación de conocimientos van creando características y modos de relación que comienzan a darle especificidad. De este modo la empresa familiar refleja los cambios que se producen en la sociedad, a la vez que contribuyen a producirlos, asumiendo el doble carácter de fuerza dinámica y de medio para la preservación y transmisión de tradiciones y modos de acción"²

Por otro lado se tiene la interpretación de la conjunción de tres subsistemas que finalmente son parte de un conjunto tan complejo e interesante donde se entrelazan los ámbitos y sistemas que intervienen en una empresa familiar: La familia, la empresa y la propiedad; ver figura 1.

¹Noriega Martínez, Roberto, Empresas Familiares, Ed macchi, Buenos Aires, pp. 9

² Ídem nota 1 pp. 31

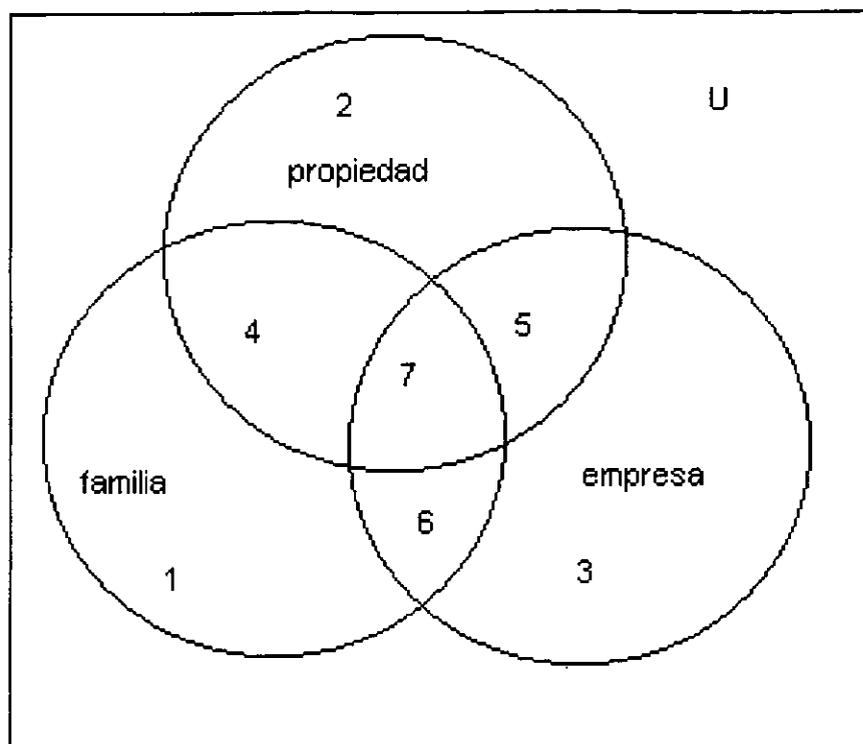


Figura 1 Diagrama de Venn de las relaciones de la empresa familiar

"Este modelo de tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos, cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno o en otro de los sectores que forman al conjugarse los círculos del sistema"³. En este tipo de diagramas se observa que existen siete casos de intersección, unión y exclusión en los cuales podemos observar la complejidad que implica trabajar en una empresa familiar.

³Kelin e. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Empresas familiares ed McGraw Hill, México 1997, pp 6

En el diagrama de Venn se pueden analizar de esta manera:

Relaciones de unión e intersección

Familia \cup Empresa \cup Propiedad

Familia \cap Empresa

Familia \cap Propiedad

Propiedad \cap Empresa

Propiedad \cap Empresa \cap Familia

Relaciones de exclusión y pertenencia

$$x | x \in 1 \text{ y } \notin 2 \text{ y/ó } 3 = 1 - 1 \cap 3 + 1 \cap 2$$

$$x | x \in 2 \text{ y } \notin 1 \text{ y/ó } 3 = 2 - 2 \cap 3 + 2 \cap 1$$

$$x | x \in 3 \text{ y } \notin 1 \text{ y/ó } 2 = 3 - 3 \cap 2 + 3 \cap 1$$

$$x | x \in 1 \cap 3 = 6$$

$$x | x \in 2 \cap 3 = 5$$

$$x | x \in 1 \cap 2 = 4$$

$$x | x \in 1 \cap 2 \cap 3 = 7$$

Donde x puede ser cualquier persona de los diferentes conjuntos y donde $(1 \cup 2 \cup 3)'$ puede ser cualquier persona ajena a los conjuntos; además que $\{U = (1 \cup 2 \cup 3)' + (1 \cup 2 \cup 3)\}$

Nomenclatura :

$x | x$, x tal que x

\notin , No pertenece

\in , Pertenece

\cap , Intersección

\cup , Unión

U, Universo

A' , Complemento de A

O bien interpretar cada espacio numerado como se hace a continuación:

- 1 Familia: miembro de esta misma que no labora en la empresa, y no tiene propiedad
- 2 Empresa: miembro de esta que no tiene propiedad de la misma y no es familiar, solo labora dentro de ella.
- 3 Propiedad: este caso será únicamente para aquellas personas que tengan propiedad de la empresa, sin ser necesario que sean parte de la familia
- 4 Familia - Empresa: miembro de la familia que trabaja en la empresa pero que no tiene propiedad de esta
- 5 Empresa - Propiedad: serían accionistas que tienen propiedad de la empresa y laboran en la misma, sin ser parte de la familia
- 6 Familia - Propiedad: serían los miembros de la familia que tienen acciones en la empresa, pero que nos les interesa laborar en ella, sin embargo tienen influencia en la toma de decisiones
- 7 Familia - Empresa - Propiedad: este es el caso más complejo ya que estaríamos hablando de un miembro que pertenece a la familia, que labora en la empresa y que además tiene propiedad de la empresa.

Estos siete puntos son un ejemplo de lo complejas que son las relaciones entre los círculos que intervienen en una empresa familiar, es necesario aclarar que los conflictos y problemas pueden surgir en cualquier momento y en cualquier parte de los conjuntos, pueden ser uno, dos, tres o más conflictos simultáneos, por lo que su complejidad dependerá de la magnitud y la capacidad de resolución de estos.

Muchas empresas familiares ven amenazada su supervivencia por las dificultades que encuentran para superar las tensiones y los conflictos nacidos de su misma condición, la capacidad organizativa será una función vital para proyectar en el tiempo su existencia y crear condiciones adecuadas para el cambio generacional.

Existen cuatro variables que son de relevancia para poder entender el carácter de la empresa familiar⁴

- a) Las relaciones de afecto: Se trata de los lazos que perdonan, que salvan una situación, que buscan el bien recíproco y a él se someten.
- b) Enorme comprensión: Todos saben cómo piensa el otro; casi oyen pensar... Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro...

- c) Aceptación de la autoridad: De la autoridad del padre, o de la madre, o del hermano que le precede a uno.
- d) Finalidad Común: La familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla. El sentido de esta tiende a expresarse en una finalidad común, por lo menos durante los años en donde la familia crece y se desarrolla.

Estos cuatro puntos indican los lazos afectivos que intervienen en el desarrollo de la empresa familiar, como se puede ver son de carácter sentimental, lo que nos podría llevar a una pérdida de objetividad en el ámbito empresarial, es decir, que " la comprensión " sea tal y se mal interprete convirtiéndola en un paternalismo, que encubra los errores cometidos y en el corto o largo plazo perjudiquen el desarrollo de la empresa familiar.

Por otro lado en el punto d) al referirse al crecimiento y desarrollo de la familia es cuando todos los miembros participan en este cambio, es decir, cuando los padres e hijos tienen el fin en común y se repite el ciclo cuando algún miembro forma otra familia.

Es necesario aclarar que la empresa familiar no está identificada con un sector social, tamaño específico, giro, mercado, proceso, producto, etc. Simplemente es una modalidad de empresa, que como tal adquiere una categoría genérica en donde se conjugan la empresa y la familia, los matices que estas tengan estarán en función de los valores familiares, las políticas y modos de operación y relaciones interfamiliares, los cambios que sucedan en el interior de la familia y/o la empresa afectarán para bien o para mal los dos sistemas.

Por otro lado se tiene una relación intensa de empresa - familia en donde una y otra se complementan como aportadores mutuos de recursos de índole material y moral ver Figura 2.

⁴ Ginebra , Joan , Las empresas Familiares, de panorama , México 1997, pp, 22

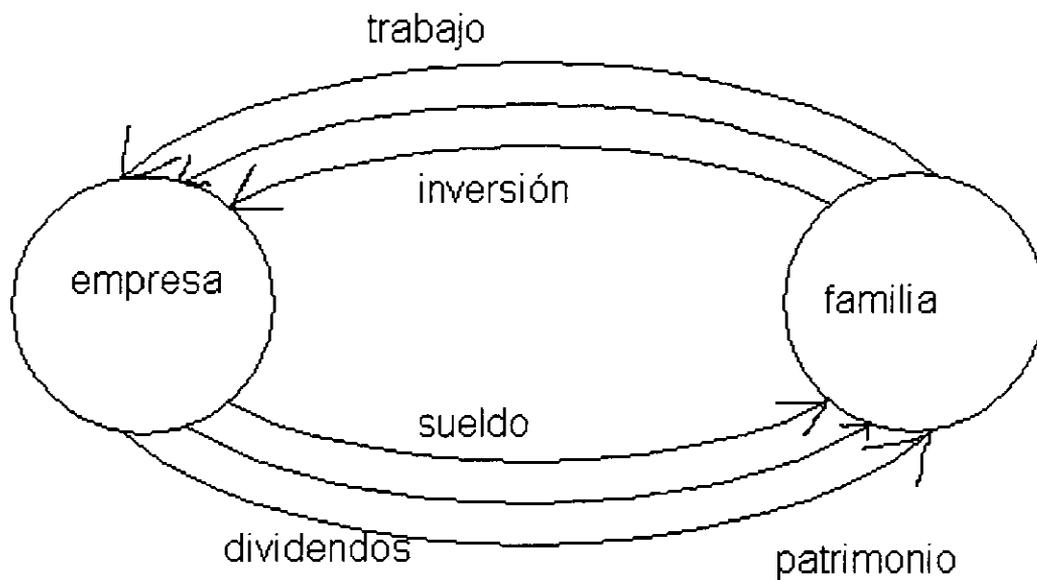


Figura 2. Beneficios y obligaciones entre los dos sistemas empresa - familia⁵

Se puede clasificar a las empresas familiares como se muestra en la siguiente tabla (tabla 1):

<i>Primera generación</i>	<i>Padres solos</i> <i>Padres e hijos</i>
<i>Segunda generación</i>	<i>Hermanos solos</i> <i>Hermanos y primos</i>
<i>Tercera generación</i>	<i>Primos</i>
<i>Cuarta generación</i>	<i>Primos segundos</i>

Tabla 1 clasificación de generaciones en la empresa familiar

⁵ idem nota 4

1.2 Características generales de la compañía

La empresa inicio actividades hace diez años en el giro metal mecánico, especializándose en la manufactura de equipo, mobiliario y accesorios de acero inoxidable para la industria farmacéutica; la empresa sujeta a estudio se encuentra al sur de la ciudad de México en la delegación Xochimilco, sobre la avenida de Prolongación División del Norte y la calle de Majuelos. Es generadora de más de 40 fuentes de trabajo y se caracteriza por ser especialista en la transformación del acero inoxidable, desde este momento denominaremos a la "empresa" Productos Metálicos Inoxidables; cabe señalar que la empresa tiene su una organización de tipo funcional y el área de producción se distingue por tener un organización por proceso, la cual la hace flexible para atender las necesidades del nicho de mercado que atiende.

Después de haber descrito las generalidades de la empresa familiar, a continuación se presenta una descripción de las características generales de la empresa objeto a estudio:

- Pequeña empresa familiar
- 100 % mexicana
- Es generadora de más de 40 fuentes de empleo directamente, además de contribuir a desarrollar indirectamente pequeños proveedores satélites.
- 10 años en el mercado
- Giro metal mecánico
- Especialista en la transformación del acero inoxidable
- Cuenta con personal calificado en todas sus áreas
- Reconocimiento y prestigio por la calidad en sus productos
- Tiene una imagen profesional ante sus clientes, por el trato especial y personalizado que les brinda
- Atiende exclusivamente al mercado farmacéutico
- Cuenta con cartera de clientes nacionales y extranjeros
- Participa anualmente en exposiciones especializadas
- Con expectativas potenciales de crecimiento
- Cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que introduce y adapta tecnología de punta para los procesos de manufactura.
- Tiene una estructura organizativa de carácter funcional, es decir, organizada por departamentos.

- Se preocupa por mejorar TODOS sus sistemas tanto administrativos como productivos dentro de sus posibilidades
- La política principal de la empresa es la total satisfacción del cliente
- Tiene una rotación anual de personal alrededor del 20%
- Capacita al personal, impartiendo de tres a cuatro cursos anuales generales además de los dos o tres cursos especializados

Al ver estas características es posible apreciar que la empresa tiene una posición muy definida en el mercado y que no se trata de una organización que apenas comienza sus operaciones, que es una empresa con cierto grado de madurez y experiencia en el campo en que se desenvuelve y que su imagen y presencia en el medio indican que se está hablando de una organización en desarrollo y expansión, que trata de consolidar de manera gradual y ordenada el crecimiento obtenido en los últimos años.

La empresa cuenta con reglas y políticas de operación bastante definidas que dictan la manera de trabajar en todos los departamentos, estas reglas y políticas en un principio eran de carácter informal por lo que su consistencia era un poco cuestionable, hoy en día se trata de establecer las reglas y políticas formales que darán forma y consistencia a todos los procedimientos operativos de la empresa, además ya cuenta con un organigrama que si bien no es ideal, resulta ser de bastante utilidad ya que delimita las responsabilidades y los alcances que cada miembro tiene en su departamento. Ver figura 3

El organigrama trata de ser lo más horizontal posible, sin embargo por principio un organigrama tiene una estructura vertical.

Organigrama de Productos Metálicos Inoxidables

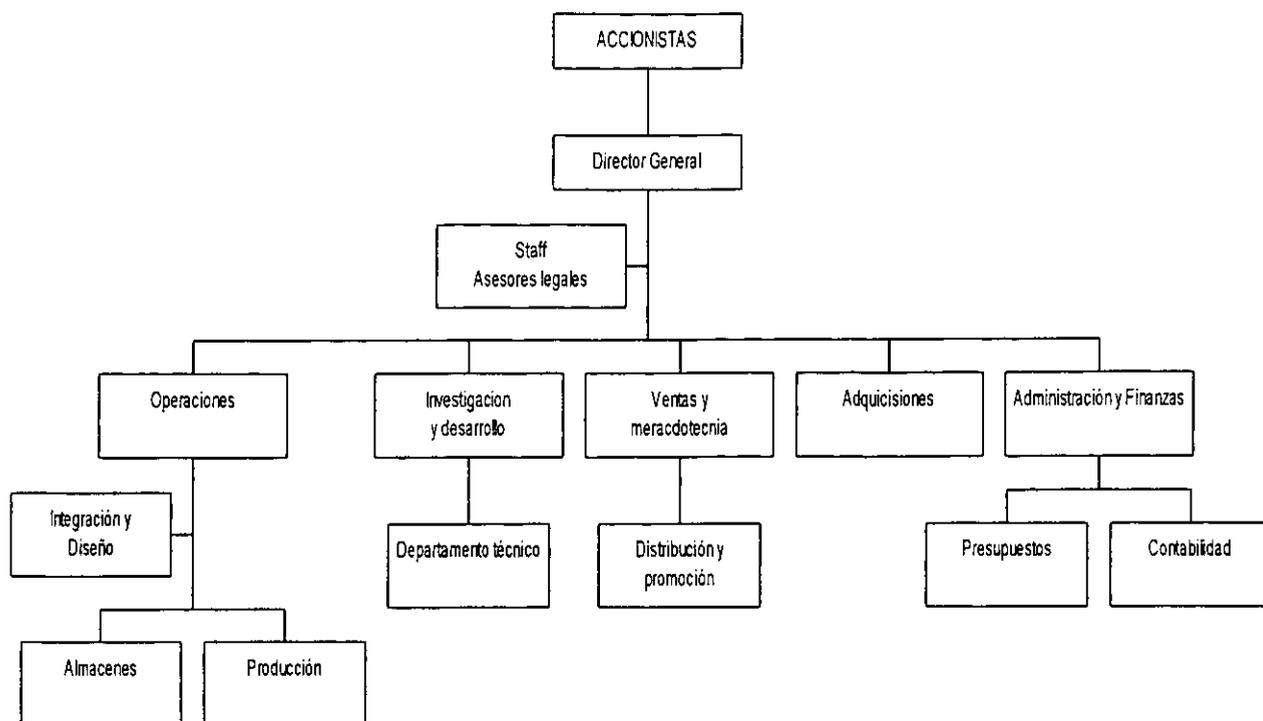


Figura 3 Organigrama

Como se puede percibir, el organigrama establece una estructura vertical y trata de ser lo más plano posible para poder tener una relativa independencia; al frente de cada departamento se encuentra un miembro de la familia en donde se supone es especialista en las actividades del mismo; se trata de tener la mayor autonomía posible en el desarrollo de cada departamento, sin embargo esto resulta un poco problemático, ya que como se sabe cada departamento debe estar sujeto a las políticas que la dirección dicte, además que todos los departamentos tienen la obligación de reportar y rendir cuentas a la dirección general, esta situación pudiese ser la generadora de los conflictos, aspectos, situaciones y los problemas que se tendrán que resolver y más adelante se planteará la problemática general y las posibles alternativas de solución.

Por otro lado se puede decir que la compañía cuenta actualmente con una presencia sólida en el mercado y los productos que manufactura tienen una aceptación y reconocimiento. Además como

se ha dicho, el organigrama que tiene la empresa demuestra que existe un trabajo previo, para llegar a ser la empresa que es en estos momentos, en donde existen estructuras muy delimitadas con procedimientos específicos para ciertos departamentos de la empresa. Se puede decir que la empresa esta pasando de la etapa del crecimiento a la madurez. Ver figura 4

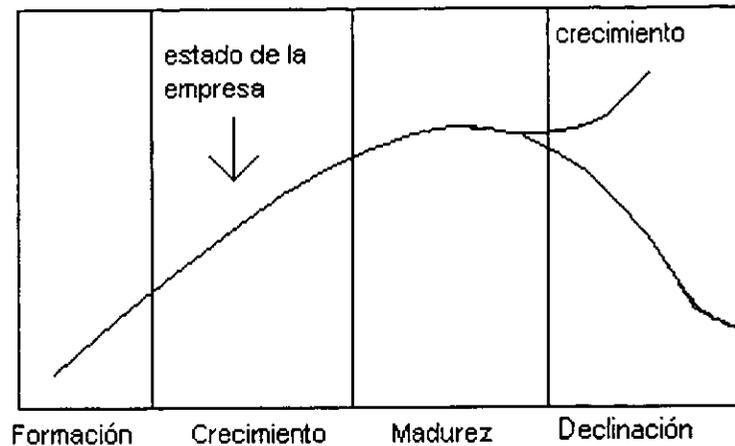


Figura 4, muestra la situación y el estado actual de la empresa con relación a la descripción anteriormente dada, la tendencia puede ser hacia arriba, el éxito o bien hacia abajo, el fracaso; Si existe una permanencia en este estado estaríamos hablando de una empresa destinada a la mediocridad.

Con todo esto se plantea una idea más clara acerca de la empresa, en donde se observa que no se encuentra en sus inicios de gestión, sino que se encuentra en una etapa de maduración y consolidación de todos los sistemas de operación, así como también en la imagen y la presencia en el mercado.

1.3 Cuadros técnicos de operación

Los seis miembros de la familia que participan en la empresa tienen estudios de ingeniería en diferentes áreas: Industrial, Mecánica, Electrónica y Textil, ésto representa la conjunción de varias disciplinas de la ingeniería dando como resultado un equipo muy completo para soportar y resolver de la mejor manera los problemas y aspectos de carácter técnico o administrativo que surjan en sus operaciones.

Un factor importante es la convivencia diaria de un grupo multidisciplinario de profesionales, los cuales además de haber estudiado diferentes disciplinas de la ingeniería, su formación académica

proviene de distintas universidades dando como resultado una rica mezcla de influencias formativas teóricas y prácticas. Ver figura 5

Al contar con especialistas en cada área es sin duda una ventaja que representa en parte el buen funcionamiento de la empresa y el grado de crecimiento y desarrollo de la misma. En la siguiente tabla se describe el perfil académico de cada miembro. Ver tabla 2

Disciplina	Procedencia	Cargo en la compañía
Ingeniería Electrónica	ESIME IPN	Investigación y desarrollo
Ingeniería Textil	ESIT- IPN	Ventas
Ingeniería Mecánica	UAM Azcapotzalco	Ventas
Ingeniería Mecánica	UAM Azcapotzalco	Dirección y administración
Ingeniería Industrial	UNAM	Operaciones / Producción
Ingeniería Industrial	UNAM	Diseño e Integración

Tabla 2 Procedencia académica

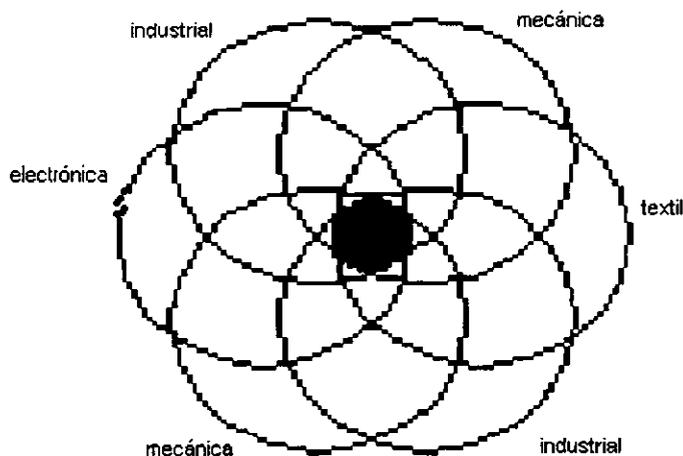


Figura 5 Muestra la interrelación que existe entre las distintas disciplinas de la ingeniería

Existe una influencia muy marcada que se refleja en la forma de operación y en la actitud que tiene la empresa en general, que proviene desde los abuelos paternos y maternos en donde enseñan a los nietos un sinnúmero de actividades comerciales, manuales y técnicas que ayudan a la formación educativa de los seis miembros de esta empresa familiar, este tipo de influencias formativas son reforzadas en gran parte por los padres, hecho que beneficia notablemente a las características generales de la compañía; Cabe mencionar que la empresa fue fundada por los hermanos mayores de la familia con la asesoría y respaldo de los padres, por lo que se podría definir la situación actual de la empresa como de primera generación.

Es necesario describir las actividades principales que desempeñan día con día los distintos miembros de la familia que laboran en la compañía para entender su función con mayor claridad y la manera de operación de la empresa.

Dirección general y administración: Encargada de administrar y asignar presupuestos a cada área de la empresa, coordina y controla la buena relación y operación de los diferentes departamentos, y es la encargada de proponer las políticas, metas y objetivos de la empresa.

Investigación y desarrollo: Encargada de la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías de manufactura, además promueve junto con producción la mejora y actualización de la maquinaria, así como también participa en la compra y mantenimiento de la maquinaria y equipo.

Ventas y mercadotecnia: encargada de promover los productos manufacturados, además de realizar todo el servicio post venta, para dar una satisfacción total al cliente, generalmente este departamento se relaciona estrechamente con el departamento de diseño e integración para la solución de problemas específicos que tengan los clientes, dando como resultado la generación de más productos de línea.

Diseño e integración: Encargada de proponer soluciones a problemas específicos de los clientes, así como también de proveer las especificaciones correctas para generar las órdenes de producción.

Operaciones / producción : Encargado de coordinar el buen funcionamiento de: el abastecimiento de materiales, materia prima e insumos, la planeación y el control de la producción, contratación de personal, coordinar el departamento de diseño e integración, mantenimiento de maquinaria, equipo e instalaciones, además de promover la adquisición de maquinaria y equipo en conjunto con investigación y desarrollo.

La interacción de los departamentos para la solución de un problema o aspecto se convierte en una fortaleza que da forma a la manera de trabajar y operar de la compañía, el intercambio de ideas y opiniones (ver cuadro de interacción figura 6) entre los diferentes departamentos es un factor determinante para encontrar la solución óptima del problema; aunque cada departamento goza de una relativa libertad de acción en sus diferentes áreas existen, reglas y lineamientos de tipo moral e informal que regulan las jerarquías en el interior de la empresa.

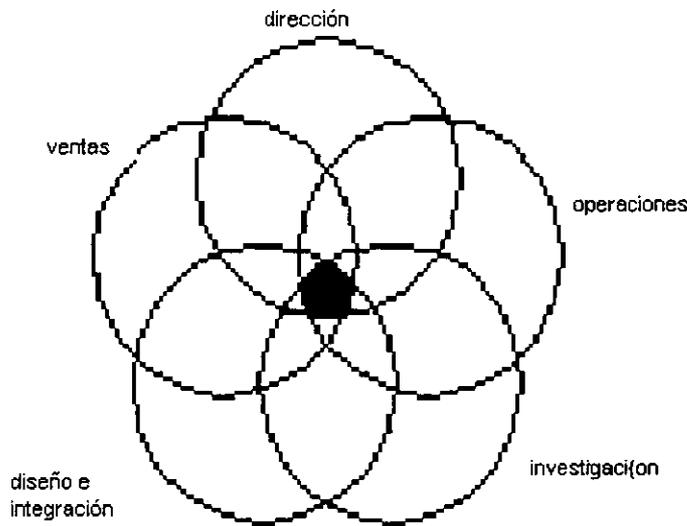


Figura 6 Muestra la relación entre los distintos departamentos, obsérvese que todos los círculos tiene intersección con los demás, y en el centro se tiene la intersección de todos los círculos.

Como en toda empresa cada departamento es responsable de una actividad específica, pero quien recibe las quejas y elogios de los clientes y proveedores es la compañía en sí; el no cumplimiento de las actividades de cada departamento y por ende de cada miembro pone en riesgo la reputación y prestigio de la compañía por lo que alguna inconsistencia en el interior de esta afecta directamente a la compañía misma.

1.4 Expectativas de crecimiento

La posición que tiene actualmente la empresa en el mercado es sin duda un factor importante para sus expectativas de crecimiento, la aceptación de los productos y la presencia en el mercado nacional y en el centroamericano dan una certidumbre estable para que la compañía realice

proyectos de expansión en el mediano y largo plazo; actualmente la empresa está modernizando ciertos procesos de manufactura para hacer frente a futuros aumentos en la demanda en los productos que fabrica, además de las mejoras en los procesos productivos se realizan ajustes a los procedimientos en los distintos departamentos con el objetivo de eficientarlos para así dar una respuesta y solución oportuna a problemas y aspectos internos y para con los clientes, este cambio en el interior de la compañía tiene como principal meta tener un aumento significativo en la capacidad instalada de la empresa.

Como se ha dicho, en las características generales, la compañía se dedica a la manufactura de equipo, mobiliario y accesorios de acero inoxidable para la industria farmacéutica; el crecimiento de este sector en nuestro país ha sido constante y las inversiones que se han realizado son de cierta consideración, por lo que el sector transformador de acero inoxidable en México se ha visto beneficiado por las inversiones millonarias que los laboratorios farmacéuticos han realizado; Desde esta perspectiva las expectativas de crecimiento son favorables para la compañía, ya que cuenta con cierto prestigio e imagen que la colocan como una empresa líder en el campo de la transformación de acero inoxidable.

El explotar nuevos mercados como el hotelero, restaurantero y alimenticio puede ser una oportunidad para fomentar el crecimiento de la compañía, los productos que requiere este tipo de sectores son ligeramente diferentes a los que actualmente la compañía produce, por lo que el grado de inversión para satisfacer la demanda de estos nichos no es tan considerable, sin embargo se tendrían que examinar otros factores para poder incursionar en dichos nichos de mercado, como lo pueden ser: los estándares de calidad de la materia prima, insumos y producto terminado, los costos de fabricación, precios de venta, el servicio post venta; en fin, para determinar la factibilidad de incursionar en estos nichos se tendría que proceder a realizar la formulación y evaluación del proyecto para cada nicho o sector.

Por otro lado, otra ventaja que se tiene es que los seis hermanos laboran en la empresa y cada uno de ellos ha trabajado en todos los departamentos y cada una de las áreas de la misma, hecho que favorece a cada uno de los miembros, ya que les ha permitido adquirir la experiencia mínima necesaria para saber el manejo y mecánica de cada área y por consiguiente el del negocio completo, por lo que cada miembro representa un potencial director de una unidad de negocios, o bien representa un potencial especialista en una área determinada, además este hecho representa un factor de estabilidad para la empresa ya que la rotación del personal directivo es nulo, por otro lado es necesario aclarar que para que tenga éxito cualquier empresa el conocimiento del negocio

(know how) es de vital importancia para que esta prospere y se desarrolle con éxito. Con todo esto se podría decir que las expectativas de crecimiento de la empresa se pueden desarrollar por diferentes medios: por la expansión de la empresa, es decir, hacerla crecer cada vez más, por la búsqueda de nuevos nichos, o bien por la creación de nuevas unidades de negocios que atiendan a nuevos mercados, nuevos productos, o que cada unidad se especialice en la manufactura de un solo producto; en fin, las combinaciones y alternativas para plantear el crecimiento de la empresa son infinitas, pero el éxito de estas estará en función de qué tan clara sea la misión y visión de todos sus miembros, ya que su nivel de integración y unión será también un factor determinante para garantizar el éxito de la empresa o del grupo de unidades que se pueden crear.

Sin duda sería absurdo plantear un futuro perfecto para la empresa, se tienen que considerar los factores políticos, sociales y económicos que vive nuestro país en la actualidad, la incertidumbre de los mercados y las crisis sexenales, aunados con la problemática en la adquisición de nuevas tecnologías por la inaccesibilidad a créditos razonables, lo que hacen que la existencia de pequeñas industrias como esta sea cada vez más difícil y precaria. La tendencia de las políticas económicas que nuestro país impulsa son evidentemente favorables para las grandes empresa transnacionales. Sin embargo existen huecos y nichos de mercado que no son atractivos para este tipo de industrias y es ahí donde la micro, pequeña y mediana empresa encuentran un lugar donde pueden desarrollar todo su potencial.

CAPITULO II Diagnóstico, planteamiento del aspecto a resolver y alternativas de solución

En este capítulo se establecerá un breve proceso de valoración de los aspectos administrativos, operativos y económicos de la compañía, donde se muestran algunos factores que pueden ser aspectos potenciales que originen problemas en el futuro, además se definirá y especificará el aspecto sujeto a estudio, en el que se plantearán algunas posibles alternativas de solución.

2.1 Diagnóstico del caso

Se puede analizar la problemática de una empresa de estas características planteando sus aspectos y problemas a corto, mediano y largo plazo como se hace en la tabla siguiente (ver tabla 3):

Clasificación de Aspectos.	Corto plazo	
		Tecnológicos y de producción
		Económicos
		Administrativos
		Comercialización y ventas
		Familiares
	Mediado y largo plazo	
		Tecnológicos y de producción
		Económicos
		Administrativos
		Comercialización y ventas
		Familiares

Tabla 3 clasificación de los aspectos y problemas

Esta clasificación puede establecer algunos parámetros para plantear los diversos aspectos que presenta la compañía en su interior, el análisis de los aspectos, tecnológicos y de producción, económicos, administrativos, comercialización y ventas y los familiares, dan una gama muy amplia que definen las distintos y variados problemas y aspectos que presentan las compañías de este genero, sin embargo en necesario insistir que no es la única forma de analizar la problemática hacia el interior de una compañía de estas características simplemente se tomó como referencia para poder describir los conflictos y aspectos que vive en su interior.

Es importante aclarar que para tener una visión global de la problemática que presenta una empresa de estas características se tienen que plantear los aspectos y problemas a corto, mediano y largo plazo entendiendo por ellos de cero a un año, de uno a cuatro años y de cuatro años en adelante respectivamente. En la tabla tres se exponen dos bloques los de corto y mediano y largo plazo; La razón por la cual el mediano y largo plazo de conjugan es porque podrán analizarse de las ods formas según su prioridad.

Las siguientes tablas (4,5,6,7,8) muestran algunos de los puntos y situaciones que tiene que resolver a de corto, mediano y largo plazo clasificados en los rubros anteriormente mencionados:

2.1.1 Aspectos de carácter tecnológicos y de producción

Tecnológicos y de Producción	
Corto plazo	Mediano y largo plazo
Falta de documentación de procesos	Estandarización de procedimientos
Alta rotación del personal	Adquisición de tecnología de punta
Inconsistencia en los tiempos de entrega	Automatización de procesos de producción
Inexistencia de un almacén de productos terminados	Introducción de un sistema de calidad
Retrazo en el suministro de materia prima e insumos	Difícil acceso a tecnología de punta
Falta de capacitación del personal	Creación de manuales de procedimiento para todos los artículos manufacturados
Aumento en la capacidad de producción	Consolidar la infraestructura existente
Sistematizar el departamento de diseño	Adaptación de tecnología con más rapidez
No cuenta con un programa concreto de mantenimiento preventivo	La certificación bajo normas internacionales
Reorganización en los almacenes	Evaluación para proyectar una nueva planta fuera de la ciudad
Reducir tiempos muertos en la maquinaria	
Insuficiente capacidad de respuesta a pedidos de ventas	
Restricciones en espacio actual	

Tabla 4

2.1.2 Aspectos de carácter económico

Económicos	
Corto plazo	Mediano y largo plazo
Falta de liquidez	Difícil acceso a créditos competitivos
Problemas con el pago oportuno a proveedores	Búsqueda de nuevos y mejores proveedores
Retraso en el pago de los clientes	Búsqueda de capital de inversión para la modernización de la infraestructura.
Carencia de suficientes créditos con los proveedores	Establecer un sistema más estructurado de costos en toda la compañía.
Mejorar la rotación de inventarios	Volatilidad en el tipo cambiario
Financiamiento propio en proyectos de gran magnitud	Renta o adquisición de nuevos predios

Tabla 5

2.1.3 Aspectos de carácter administrativo

Administrativos	
Corto plazo	Mediano y largo plazo
Consolidar sistemas en compras, contabilidad, presupuestos.	Formalización y Profesionalización de la empresa
Insuficiente coordinación entre los distintos departamentos,	Responsabilidad social
No cuenta con un plan maestro o estratégico bien definido	Incertidumbre en el futuro de cada integrante ejecutivo de la compañía
No existe un programa definido de motivación para los trabajadores.	Creación de un departamento de recursos humanos.
Manual de descripción de puestos	Responsabilidad con cada miembro de la compañía

Tabla 6

2.1.4 Aspectos de carácter comercial y en ventas

Comercialización y Ventas	
Corto plazo	Mediano y largo plazo
Perdida de credibilidad en la entrega de pedidos	Introducción de importaciones de productos sustitutos o similares
Establecer un sistema agresivo de ventas	Incursionar en nuevos mercados
Profesionalizar el departamento	Concretar las exportaciones hacia América Latina
Mejorar el empaque y embalaje de los productos.	Búsqueda de distribuidores en el interior de la República Mexicana
Contratación de profesionales en ventas técnicas	Participación en licitaciones del gobierno
	Búsqueda en la mejora y en el diseño de nuevos productos.
	Establecer distribuciones o representaciones en el interior de la república Mexicana y América Latina

Tabla 7

2.1.5 Aspectos de carácter familiar

Familiares	
Corto plazo	Mediano y largo plazo
Conflictos emocionales	Incertidumbre en la permanencia dentro de la compañía de los miembros de la familia
Conflicto en la toma de decisiones	Problemas en el interior de la familia
Influencias de parientes políticos	Plantear la sucesión de la dirección para las siguientes generaciones.
Elaborar un estudio prospectivo de la familia en 5 o en 10 años	El ingreso de familiares para laborar en la empresa
	Establecer porcentaje de participación de cada integrante de la compañía
	La independencia y autonomía en de acción y gestión en la toma de decisiones para cada miembro de la familia que participa como miembro activo en la empresa.
	Plantear el objetivo de la familia

Tabla 8

2.2 Análisis del diagnóstico

En las tablas de los puntos anteriores (2.1.1 a 2.1.5), seguramente se han soslayado otro tipo de problemas y dificultades de carácter operativo que se presentan en las actividades cotidianas, sin embargo se han omitido porque se observa una capacidad colectiva para su solución; es por ello que no se abordan ni se analizan a fondo, no obstante su omisión no les resta importancia, simplemente no son mencionados por la sencilla razón de acotar el enorme abanico de posibles alternativas de análisis.

Se puede desglosar la problemática de la empresa haciendo un diagrama relación donde se vinculan los aspectos de corto, mediano y largo plazo, ver figura 7, como se observa se analizaron las distintas situaciones que vive la compañía en su interior y se describen las posibles causas que las originan, de esta manera podemos relacionar los aspectos de corto mediano y largo plazo en donde muy probablemente su diferenciación podría ser invisible, es decir, que desde una perspectiva diferente podrían ser de corto o mediano y largo plazo.

Como se advierte la problemática de la empresa en el diagrama (ver diagrama de relación figura 7) clasifica la problemática en cinco grandes puntos:

- Tecnológicos y de producción
- Económicos
- Administrativos
- Comercialización y ventas
- Familiares

De la misma manera esta clasificación se puede desglosar en diferentes aspectos :

- Tecnológicos:
 - Insuficiente capacidad de producción
 - Documentación de procesos
 - Dificil acceso a tecnología de punta
 - Restricción en espacio físico actual

- Económicos
 - Falta de liquidez
 - Difícil acceso a créditos
 - No existe un sistema integral de costos
- Administrativos
 - Carece de un plan maestro o estratégico
 - No existe un departamento de recursos humanos.
- Comercialización y ventas
 - Perdida de credibilidad con los clientes con respecto a los tiempos de entrega
 - No se ha incursionado en nuevos mercados
 - No esta del todo profesionalizado el departamento de ventas
- Familiares
 - Conflictos emocionales y sentimentales
 - Definición de aspectos familiares y empresariales.

En el mismo sentido se pueden descomponer aún más éstos, como se observa en el diagrama de relación ver figura 7 página 29, en donde se llega a la conclusión de que la problemática general es originada por las siguientes causas :

- La compañía no ofrece condiciones atractivas para sus empleados
- Falta de capital de inversión
- Capacidad instalada de producción limitada
- La empresa es demasiado pequeña para atender un mercado tan grande
- Falta de consolidación y maduración de la infraestructura actual
- La compañía no tiene capacidad organizativa suficiente
- A la empresa le faltan créditos bancarios y con proveedores

Estas causas se plantean como fundamentales en el análisis de la problemática de la empresa, pues si no se les da la importancia pueden afectar en el corto y largo plazo las operaciones de la empresa. Además estas causas se relacionan estrechamente con los cinco aspectos clasificados en el inicio del diagrama (ver tabla 9) :

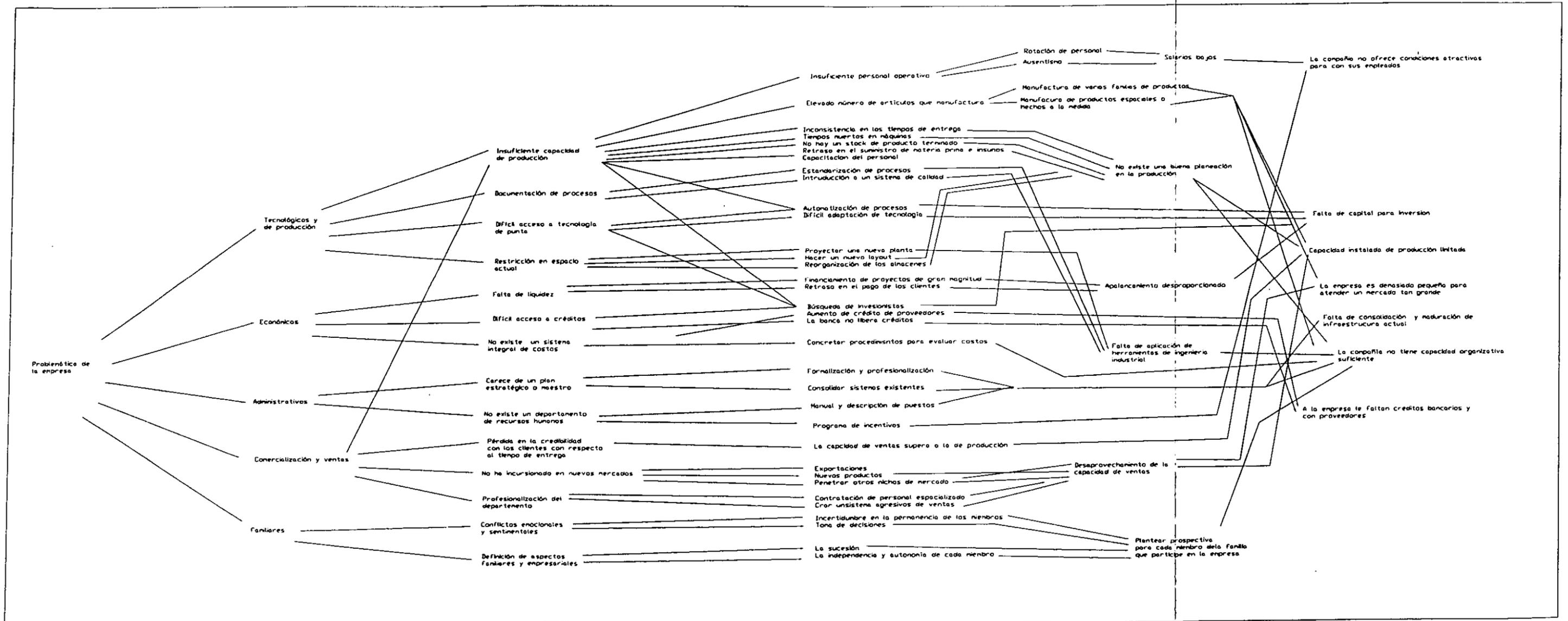
- Tecnológicos y de producción
- Económicos
- Administrativos
- Comercialización y ventas
- Familiares

Donde la relación de cada uno de ellos lo podemos ver en la siguiente tabla 9:

ASPECTOS		POSIBLES CAUSAS
Tecnológicos y de producción		La compañía no ofrece condiciones atractivas para sus empleados
Económicos		Falta de capital de inversión
Administrativos		Capacidad instalada de producción limitada
Comercialización y ventas		La empresa es demasiado pequeña para atender un mercado tan grande
Familiares		Falta de consolidación y maduración de la infraestructura actual
		La compañía no tiene capacidad organizativa suficiente
		A la empresa le faltan créditos bancarios y con proveedores

Tabla 9 , de relaciones

Las relaciones que tienen los distintos puntos mencionados indican claramente cuál es el origen de tal realidad, se concluye que las situaciones expuestas son causadas e influidas por más de un aspecto o problema, por lo que la determinación de su procedencia contribuye para encontrar sus posibles causas y orígenes de diversa índole.



2.3 Planteamiento del aspecto o situación sujeto a mejora.

Es preciso aclarar que absolutamente todos los puntos mencionados son dignos de un análisis por separado, pero resultaría impráctico plantear un estudio global para cada uno de ellos, además tomaría un periodo de tiempo considerable llevarlo a cabo. Sin embargo no se debe olvidar que cada uno de los puntos mencionados representa una situación latente que tarde o temprano tendrá que ser resuelto.

Después de haber clasificado y mencionado los distintos aspectos que muestra la compañía a corto y a largo plazo, se observa que es necesario delimitar el alcance y objetivo que se pretende hacer con este trabajo, por lo que sólo se abordarán las cuestiones que al parecer son de mayor relevancia para garantizar el futuro de la empresa. Es por ello que se seleccionará solo una de las posibles causas que originen dichas situaciones con el fin de ser más objetivos y puntuales para realizar un análisis.

Al ver el diagrama de relación figura 7 se observan algunos de los aspectos generales que presenta la compañía y del mismo modo como se hizo en el apartado 2.2 se puede relacionar y disgregar los factores que originen dichas causas:

- La compañía no ofrece condiciones atractivas para sus empleados
 - Salarios bajos
 - No existe un programa de incentivos
- Falta de capital de inversión
 - Difícil adaptación y adquisición de tecnología de punta
 - Apalancamiento desproporcionado
 - No hay inversionistas interesados
- Capacidad instalada de producción limitada
 - Problemas con los tiempos de entrega
 - Manufactura de diversas líneas de productos
 - No existe planeación en la producción
 - Formalización y profesionalización

- La empresa es demasiado pequeña para atender un mercado tan grande
 - Manufactura una gama muy amplia de productos.
 - Capacidad de ventas supera a la de producción

- Falta de consolidación y maduración de la infraestructura actual
 - Formalización y profesionalización

- La compañía no tiene capacidad organizativa suficiente
 - Plantear prospectiva para sus miembros
 - No existe una planeación en la producción.
 - Manufactura diversos productos.
 - No aplica herramientas de ingeniería industrial

- A la empresa le faltan créditos bancarios y con proveedores
 - No tiene suficiente crédito con proveedores
 - La banca no ofrece créditos atractivos

Como se ha mencionado resultaría impráctico plantear toda la problemática que presenta la empresa, por lo que el presente trabajo se enfocará sólo a exponer uno de ellos: ***La capacidad organizativa de la empresa*** .

Como se puede advertir, a pesar de que la empresa cuenta con buenas expectativas de crecimiento carece de muchos aspectos importantes, los cuales si no se les da su verdadero valor ponen en riesgo el posible éxito de la empresa. El presente trabajo se enfocará a analizar la problemática de la empresa sujeta a estudio desde el punto de vista de “***La capacidad organizativa***”; al respecto cabe señalar que se está hablando de una empresa familiar por lo que el planteamiento para solucionar los problemas y aspectos de carácter empresarial y familiar, inherentes a su condición, resultaría de gran valor.

Cabe resaltar que no es el único aspecto a resolver importante que presenta la compañía o que represente a todos los conflictos en su interior, simplemente se refiere a él como ***posible cuestión fundamental*** en donde es necesario hacer un análisis para poder sugerir medidas y acciones que satisfagan las necesidades de esta empresa, de sus miembros y sus trabajadores, con el principal objetivo de evitar dificultades futuras que pudieran poner en riesgo el futuro y la permanencia en el mercado de la compañía.

2.3.1 Análisis del aspecto a resolver

Después de observar el diagrama de la figura 7 se concluye que La **capacidad organizativa de la empresa**, toca varias complicaciones planteadas a corto y largo plazo, en donde se indican algunas de tantas posibles causas que originan esta problemática.

Si observamos el diagrama de la figura 7 se advierte que la capacidad organizativa arroja las siguientes relaciones:

- Capacidad organizativa
 - Plantear una prospectiva para cada miembro de la familia que participe en ella
 - Definir la sucesión y la autonomía de cada miembro
 - Incertidumbre en los miembros de la familia
 - Conflicto en la toma de decisiones
 - La formalización y profesionalización
 - Consolidar sistemas existentes
 - Plantear un plan maestro
 - Falta de aplicación de herramientas de ingeniería industrial
 - Hacer una nueva distribución de planta (layout)
 - Proyectar una nueva planta
 - Documentar procesos
 - No existe una buena planeación en la producción
 - Inconsistencia en los tiempos de entrega
 - Tiempos muertos maquina
 - Retraso en el suministro de materia prima e insumos
 - Elevado número de artículos que manufactura.
 - Insuficiente capacidad de producción

En la actualidad la empresa ha estado trabajando de la misma manera desde su creación con un crecimiento y desarrollo relativamente constante y sostenido, pero si no mejora de manera radical su **capacidad organizativa**, es decir, si no replantea su organización estará envuelta en grandes problemas al mediano y corto plazo.

2.3.2 Justificación del aspecto a resolver.

La mayoría de las personas está relacionada con empresas o negocios micros, pequeños, medianos y grandes, ya sea porque trabajan en uno de ellos, porque lo conocen, o bien utilizan los bienes o servicios que ofrecen. Las características y clasificación de estos pueden ser tan variada que van desde la tienda de la esquina, la tintorería, la carpintería, el taller mecánico, la empresa de grúas, la encuadernadora, la imprenta, el almacén de plásticos, la tienda de ropa, el taller de pailería, la herrería, el pequeño laboratorio, la fábrica de pinturas, la empresa de autobuses, la compañía de telefonía celular, la armadora de autos, el laboratorio farmacéutico transnacional, etc. En ocasiones observamos que algunas de estas empresas o negocios pueden operar ininterrumpidamente durante dos o tres generaciones, muchas otras sólo operan cuando el fundador o propietario está al frente de ellas y otras tantas operan por un reducido periodo de tiempo.

El factor de éxito de las empresas va muy de la mano con la problemática expuesta en el apartado anterior es decir, la capacidad organizativa, o bien el fracaso de la empresa puede ser causado por no tener una visión clara del futuro del negocio, es decir, que no se realice un análisis, una prospectiva al mediano o largo plazo.

Todo mundo conoce por lo menos un negocio o empresa que ha ido de menos a más, es estable por unos años y después va a menos otra vez, en otras palabras cuando un negocio empieza de cero es generador de utilidades, de trabajo; hasta que llega a un punto donde es estable y con el paso del tiempo va en decadencia hasta desaparecer, o en el mejor de los casos simplemente sobrevive hasta el fallecimiento del fundador. Ver figura 8

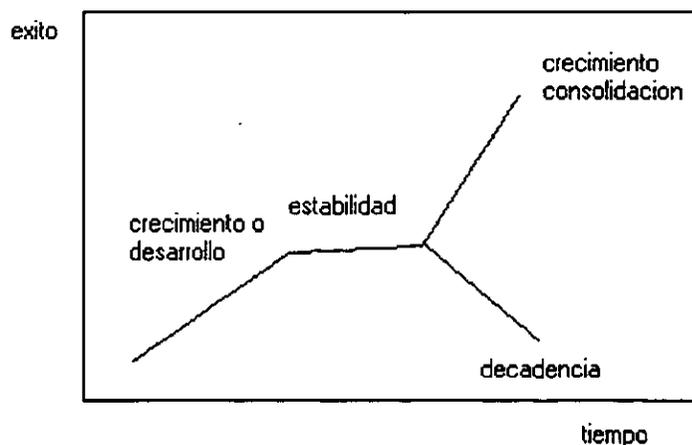


Figura 8 curva de éxito – tiempo

Como se ha dicho las expectativas de crecimiento para esta empresa no son nada desalentadoras, por el contrario si se presentan los escenarios idóneos se puede asegurar un éxito para organización, el no planear un crecimiento y no observar la problemática actual de la empresa, todas las ventajas que se tienen en contar con un equipo de trabajo de estas características no serían aprovechadas al máximo y se desperdiciaría todo el potencial que el conjunto de miembros pudiera tener en un momento dado, además el no desarrollar y mejorar la **capacidad organizativa** de alguna forma es un punto que sin duda llevará al fracaso o a la mediocridad .

Es necesario aclarar que el presente trabajo analizará sólo una parte de la problemática global desde el punto de vista y perspectiva de la **Falta de capacidad organizativa** con el fin de acotar al abanico tan amplio como se muestra en el diagrama anterior. (ver figura 7)

2.4 Planteamiento en la solución

Las empresas familiares que logran un crecimiento y desarrollo tendrán, que mejorar su capacidad organizativa. El presente pretende sugerir la creación de unidades de negocios respondiendo a las necesidades particulares y a las limitaciones económicas que presenta esta la empresa, por otro lado la flexibilidad en vez de ser afectada es mejorada ya que se aumenta el número de unidades manufactureras que pueden atender las necesidades del mercado no satisfechas, más adelante se reflexionará el porqué atiende y responde a las necesidades de tipo económico y técnico.

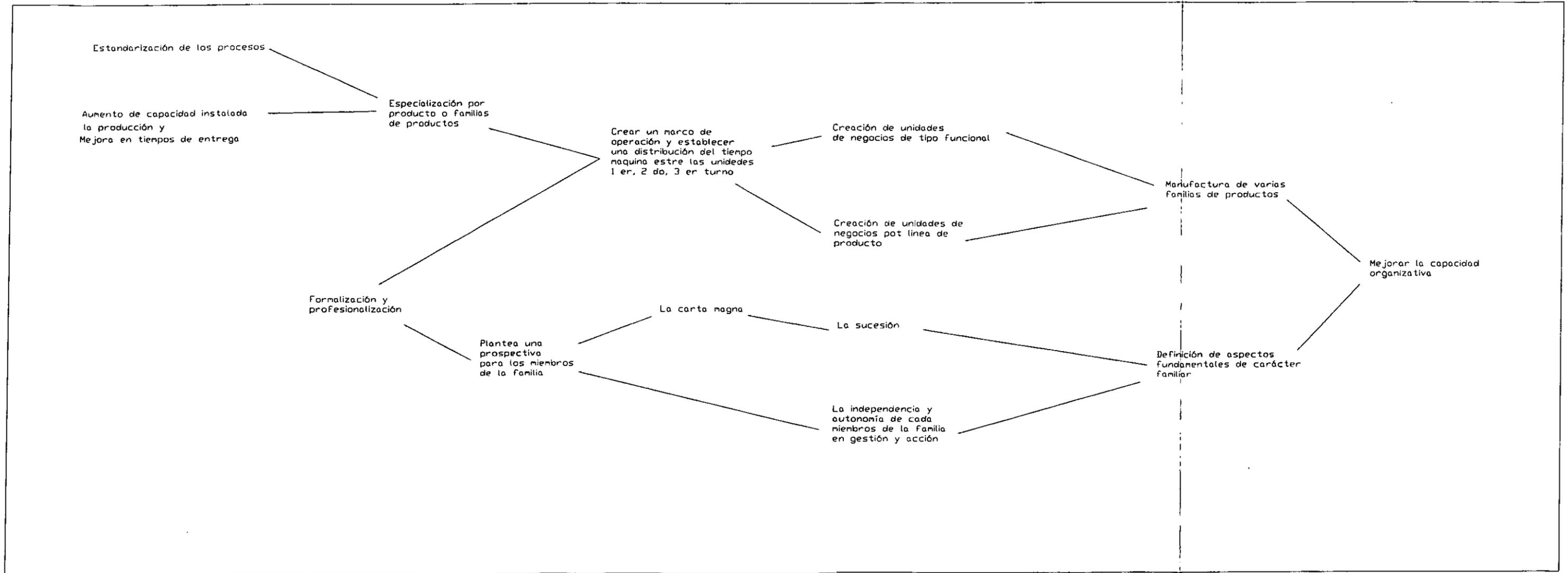
Como se puede observar existe un aspecto medular en el interior de Productos Metálicos Inoxidables la empresa el cual puede perjudicar su futuro y imagen: **Falta de capacidad organizativa**, es claro que esta situación es originada por aspectos de diversa índole. En el diagrama de relación (ver figura 7) se indican algunos factores se relacionan con el punto subrayado. Si se analizan los distintos posibles orígenes se encuentran incongruencias y contradicciones, como lo pueden ser las expectativas de crecimiento de la empresa y la problemática de incumplimiento de pedidos para con sus clientes.

A continuación se presenta un diagrama (ver figura 9) en donde se exponen algunas de las posibles soluciones y repercusiones a puntos o factores relacionados con la **capacidad organizativa**. En donde nuevamente se acota y establece una posible procedencia que origine tal problemática, es decir, establecer el por qué de tal situación.

- Manufactura de varias familias de productos.
 - Creación de unidades de negocios de tipo funcional o por línea de producto.
 - Crea un marco de operación
 - Se especializa la manufactura de familias de productos.
 - Formalización y profesionalización
 - Se estandarizan procesos
 - Se aumenta la capacidad de producción
- Definición de aspectos familiares
 - La sucesión
 - Carta magna
 - La independencia y autonomía
 - Plantea una prospectiva para cada miembro de la familia
 - Formalización y profesionalización.

Este diagrama de la figura 9 nos indica que es posible aumentar de cierta forma la capacidad instalada de producción, profesionalizar y formalizar a la empresa planteando un marco de operación de las unidades, la definición de aspectos familiares y empresariales además de establecer una prospectiva para cada miembro de la compañía desde la perspectiva de reorganizar y mejorar su capacidad de organización. Si se quisiera proponer la solución global para mejorar la capacidad organizativa se tendrían que considerar todos los factores que la involucran. (ver figura 9)

Parecería contradictorio lo que se está proponiendo, por lo que se observa "la empresa cuenta con un nicho de mercado que le demanda productos y lo que se propone es fragmentar a la empresa en unidades que satisfagan las necesidades de este nicho de mercado", quizá este aspecto se podría resolver con capital. Sin embargo se tiene que tomar en cuenta que se quiere resolver esta problemática desde la perspectiva planteada, además se no se debe olvidar que se está hablando de una empresa de carácter familiar y cada miembro tiene expectativas propias dentro y fuera de la empresa, es por ello que también se deben de considerar aspectos que satisfagan las necesidades familiares, personales y empresariales.



En los siguientes apartados se describirán los conceptos contemplados en el diagrama de la figura 9: las unidades de negocios, la sucesión, la independencia y autonomía y su interrelación.

2.4.1 Características de las unidades de negocios.

Principalmente la propuesta de crear unidades de negocios se fundamenta en las ventajas que se pueden tener al manejar una pequeña empresa (ver tabla 10), la flexibilidad de acción es sin duda uno de tantos beneficios que evidentemente dan una característica peculiar a la pequeña empresa; otro factor importante al manejar empresas de este tipo es que su organización resulta ser más horizontal, con características más planas dando como resultado la rapidez en la comunicación, en el flujo de información y en la toma de decisiones.

Ventajas	Desventajas
Participación en otros nichos de mercado	Difícil acceso a tecnologías de punta
Especialización del personal	Falta de formalidad en la comunicación y en la toma de decisiones
Diversificación de productos	Insuficiente personal especialista
Facilidad de cambiar de estrategia debido a su flexibilidad por ser una pequeña organización	Dependencia del personal especializado
El gerente de la unidad tiene la libertad para tomar decisiones y no está sujeto a la organización central	Difícil acceso a créditos bancarios
Los jefes están más próximos al punto donde surja el problema y así pueden actuar con más rapidez	Falta de liquidez
Baja complejidad en la estructura organizativa	Falta de infraestructura para surtir grandes pedidos
Informalidad en los procesos de comunicación y toma de decisiones	Mayor libertad en los gastos

Tabla 10 ventajas y desventajas de las pequeñas empresas

La creación de unidades tiene como objetivo lograr una independencia casi absoluta de los miembros de la familia que laboren en la empresa, en donde todas las unidades de negocios trabajen dentro de un marco de políticas uniformes, con reglas específicas que busquen el desarrollo individual y colectivo del grupo, es decir, a la "independencia casi absoluta", porque se propone que exista un organismo que se encargue de regular las relaciones entre cada unidad, en donde éste sea un observador crítico en la participación y en la relación de cada una de ellas, que verifique el buen funcionamiento y operación y se encargue de evaluar el desempeño de éstas por medio de indicadores como lo pueden ser: ventas, utilidades, unidades transformadas, facturación, valoración de estados financieros, etc., el objetivo primordial de este organismo es solo fungir como verificador y observador donde sólo tendrá la facultad de recomendar acciones a seguir y velar por los intereses de grupo. La responsabilidad en la operación de las unidades será exclusivamente del director general de cada una de ellas. Sin duda existirán compromisos de carácter moral, sentimental y profesional entre las unidades, pero es necesario enfatizar que sólo los compromisos profesionales serán los únicos que deberán influir en la forma de operar y en la toma de decisiones del grupo ya que se perdería objetividad si existen influencias de otro tipo; se hace mención a este tipo de compromisos e influencias que pueden surgir en un momento dado ya que como se sabe las unidades de negocios tendrán un perfil familiar, por lo que los lazos afectivos continuarán existiendo.

Es indispensable establecer las características principales de las unidades así como también las ventajas y desventajas que se tendrían al trabajar con pequeñas empresas:

- a) Se ocuparán de un negocio específico. Es decir, tendrán una función específica o se dedicarán a la manufactura de una familia de productos.
- b) El número de empleados no será mayor que 40, y si lo sobrepasa se fraccionará para crear dos unidades más pequeñas.
- c) Debe tener una visión clara acerca de todos los posibles competidores y estar atento a los cambios que el mercado pueda tener como productos sustitutos.
- d) Abarcará todas las funciones, responsabilidades e independencia de un negocio, compañía o empresa como tal.
- e) Cada unidad podrá tener una precisa e identificable estrategia independiente que sea acorde con las del grupo.
- f) Cada unidad actuará como centro autónomo de resultados
- g) Cada unidad se coordinará con las demás para poder tener un intercambio de experiencias y tecnología para promover el desarrollo integral del grupo.

- h) El desarrollo de un nuevo mercado o producto será responsabilidad del director de cada unidad
- i) El director de una unidad deberá estar más estrechamente relacionado a la escena competitiva de ese negocio, que cualquier otra persona en la compañía o unidad.
- j) Las actividades de cada unidad deberán seguir las políticas y lineamientos del grupo de unidades de negocios con el objetivo de tener un fin común.

Estas características sirven para entender los alcances de cada unidad y su funcionamiento; por otro lado la idea principal en su creación es formar una corporación o grupo de unidades en donde su forma de organización pueden ser de tipo funcional o bien de tipo por línea de producto, las cuales estarán regidas por una entidad o unidad reguladora que se encargue de coordinar las relaciones, evaluar y fijar estándares.

2.4.2 La independencia y autonomía

Uno de los aspectos que se plantea en el diagrama de la pagina 27 es la necesidad de independencia de cada miembro, como se ha dicho en la empresa laboran seis hermanos, los cuales están a cargo de los diferentes departamentos y gozan de una "relativa independencia" en la toma de decisiones en sus respectivos departamento, sin embargo es el director general quien dicta el rumbo y las directrices que dan curso a la empresa, por lo que en ocasiones los demás miembros discrepan de las actitudes y acciones del director y es ahí donde pueden surgir los problemas. Un aspecto de suma importancia es que en el interior de la compañía existe un sistema jerárquico muy establecido, por otro lado se entiende que son las reglas morales e informales lo que conservan la unión familiar en el ámbito empresarial, de esta manera se genera un patente sentimiento de equipo entre los hermanos que incluso se pudiera denominar una situación "incongruente" entre la jerarquía familiar y empresarial, es decir, que un hermano menor puede ocupar puestos de alta dirección, siempre y cuando tenga las capacidades y características idóneas para desempeñar ese puesto.

Por otro lado cada miembro sabe y está plenamente convencido de que lo que se ha logrado y obtenido hasta este momento es gracias a la participación de cada integrante, que nadie es indispensable, pero la ausencia de alguien en este equipo mermaría el desempeño y la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad para resolver los aspectos y problemas que se presenten en el interior de la compañía.

2.4.3 La sucesión

Por otro lado esta la sucesión, parecería ser un poco prematuro establecer los procedimientos para la realización de esta, pero se tiene que analizar del modo más objetivo y observarla como la evolución de dos o tres generaciones; para poder llevarla a cabo, es necesario establecer los parámetros y reglas que se requieran, es necesario formalizar los procedimientos de transmisión de capital y de acciones, el ingreso de un miembro de la familia como empleado, capitalista o dueño, la influencia y peso en la toma de decisiones entre otros puntos.

En la actualidad las relaciones familiares entre los miembros son sanas, pero nada garantiza que en un futuro existan influencias externas que afecten las relaciones entre los hermanos, es decir, que las influencias de familiares directos o políticos como lo pueden ser esposas, hijos, tíos, primos, padres, hermanos, abuelos, nietos y demás parientes afecten el funcionamiento de la empresa.

Sin duda la sucesión es uno de los aspectos más conflictivos que enfrenta una compañía de carácter familiar ya que en este proceso se conjugan intereses de índole familiar y empresarial, por lo que es necesario y fundamental establecer los procedimientos de ingreso de un pariente a la fuerza laboral de la empresa para definir y aclarar desde un principio en que condiciones será su ingreso, en calidad de empleado o socio activo es decir, socio trabajador.

Es necesario establecer la sucesión como un aspecto que en el futuro próximo puede afectar las operaciones de la compañía, ya que las generaciones que vienen en camino algún día ocuparán los puestos directivos de la empresa (por supuesto, si existe el interés de algún miembro de la segunda generación), el plantear la sucesión en este momento ayudaría a generar un método y procedimiento formal que además de eliminar problemas futuros ayudaría a profesionalizar y formalizar a la empresa familiar.

2.4.4 Las unidades de negocios y la independencia y autonomía

El planteamiento de la creación de unidades de negocios, específicamente se refiere a que cada miembro de la familia esté al frente de una unidad de negocios específica, sin embargo no es condición necesaria que cada uno de ellos sea el director de una unidad o que el director pertenezca forzosamente a la familia, es decir, que se puede dar el caso en que en una unidad de negocios pudieran estar trabajando dos o tres miembros de la familia, o que exista un elemento que no sea familiar que funja como director, esto dependerá de los intereses personales y de las

habilidades que tengan los distintos miembros familiares o no familiares, así como también del beneficio que el grupo de unidades de negocios pudiera tener al estar trabajando de esta manera. El hecho que exista un miembro no familiar en la dirección de una unidad no rompe con el esquema de la empresa familiar, simplemente es un trabajador más, con capacidades idóneas para ocupar ese puesto, en donde la propiedad y el capital de la unidad esté controlado por la familia.

El plantear la creación de unidades de negocios partiendo de una compañía de carácter familiar no significa desmembrar o fragmentar a la organización, simplemente se propone un sistema de operación diferente que cumpla con las necesidades y objetivos de la organización y sus miembros, que contribuya a mantener y promover la armonía de las relaciones interfamiliares y empresariales, además de impulsar la profesionalización y crecimiento de la compañía.

2.4.5 Las unidades de negocios y la sucesión

Hasta este momento se ha establecido la creación de unidades de negocios como propuesta de cambio en la organización de una empresa familiar, en donde se plantea la problemática de la autonomía, sin embargo resta plantear una solución para la sucesión. Antes de plantear una alternativa para la sucesión es necesario considerar las diferencias que existen entre tres conceptos: ser propietario del negocio o tener calidad de dueño o tener calidad de empleado o bien ser empleado y tener calidad de dueño, no está de más aclarar la diferencia, que a simple vista es clara y entendiéndola se pueden evitar muchos conflictos, el hacer una diferencia entre el capital y el trabajo es también una diferencia que valdría la pena analizar, ya que el ser capitalista o dueño no es condición indispensable para que sea el más apto para ocupar el puesto determinado o realizar un trabajo específico.

El aspecto de la sucesión involucra tener que delegar por completo la dirección de una compañía o en este caso la dirección de una unidad de negocios. Es necesario aclarar que no es condición indispensable que un hijo o familiar del director sea la persona más capaz o idónea para ocupar el cargo, por lo que se deberá hacer un análisis previo para elegir a la persona con las características necesarias para dirigir a la compañía, pertenezca o no a la familia, todo ello con el objetivo primordial que la empresa o unidad garantice y prolongue su existencia y permanencia en el mercado.

De alguna manera la propuesta que se hace al crear unidades de negocios, resuelve en gran medida este aspecto ya que como se plantea, cada miembro (donde pueden existir excepciones) estará el frente de una unidad, en donde la sucesión estará controlada por cada dueño o director según sea el caso. Para ello es necesario establecer las reglas correspondientes que deberán tener el grupo de unidades para regular esta transición, de tal manera que ésta sea acorde a los intereses comunes de todas las unidades; se tendrán que establecer ciertos lineamientos como lo pueden ser: la redacción de una carta magna familiar, códigos de valores, la misión, la visión y objetivo del grupo en donde se establezcan las reglas generales que dicten los alcances y límites de la empresa y de la familia, para evitar conflictos en las futuras generaciones.

2.5 Alternativas de solución

Las alternativas de solución responden a resolver la falta de capacidad organizativa planteada como cuestión fundamental en la resolución de aquellos aspectos o problemas, que como se ha señalado pueden afectar el desarrollo de la empresa en su futuro. Cabe mencionar al respecto que las alternativas que se proponen se basan en la perspectiva del diagrama de la figura 9 en donde se observa la creación de unidades de negocios y la redacción de la carta magna teniendo como resultado la creación de un marco de operación la formalización y profesionalización de la organización, y por ende la estandarización de procesos y el aumento de la capacidad instalada de producción.

Es necesario aclarar que estas alternativas responden a resolver la capacidad organizativa, sin embargo existirán para cada causa mencionada en el punto 2.3 alternativas de solución totalmente diferentes, que tengan como objetivo la solución de otros aspectos. Estas propuestas definitivamente no pueden ser las únicas y no se pretende que sean las mejores, simplemente son propuestas que sin duda alguna pueden resolver algunos de los conflictos y aspectos que una empresa de estas características pudiera tener en un futuro, además como se expresa en el capítulo número uno, las alternativas se proponen para el caso de Productos Metálicos Inoxidables.

2.5.1 Alternativa cero

La alternativa cero significa que la compañía siga el curso que tiene hasta el momento, no hacer nada y dejar que los aspectos, problemas y conflictos se resuelvan conforme pasa el tiempo, en donde quizá encontrará el camino hacia el éxito, la mediocridad o simplemente fracasaría. Por el momento las relaciones entre los hermanos que laboran en la empresa son sanas, pero nada ni

nadie garantiza que serán así por siempre; por lo que seguir esta alternativa significaría tener un futuro lleno de incertidumbre, donde nada queda definido, ni la sucesión, ni la autonomía e independencia de cada miembro, pero existe la posibilidad de que la compañía siga funcionando como hasta el momento, con las mismas condiciones, los mismos aciertos y errores.

2.5.2 Alternativa por modelo funcional

Este tipo de planteamiento parte de la idea de fragmentar la compañía en los diferentes departamentos funcionales con los que opera la empresa. Es decir, consiste en separar los departamentos de Producción, Ventas y Mercadotecnia, Administración y Finanzas, Compras y Almacenes, Investigación y Desarrollo, Ingeniería y Diseño, Mantenimiento, etc.

La idea fundamental es que cada departamento tome las decisiones como si fuera un negocio independiente dedicado a satisfacer las necesidades del cliente, el cual sólo tendría un proveedor en algunos de los casos, una de las ventajas sería la especialización en cada área ya que cada director o gerente de la unidad será experto en su propio campo, la unidad de producción no contará con la fuerza de ventas, que necesitaría para vender sus productos, y también se olvidaría de la administración de su unidad ya que contaría con una unidad que realizaría este trabajo, de la misma manera operarían y se relacionarían los demás departamentos; más adelante se expondrán las relaciones entre las unidades de este modelo conceptual. Como se puede observar la interdependencia en las unidades de negocios en este modelo es considerablemente elevada, funcionaría básicamente como cliente – proveedor, en donde la responsabilidad de atender las demandas de cada cliente (unidad) es muy elevada ya que el incumplimiento de un requerimiento pondría en juego la reputación de todo el grupo, por lo que se deberá tener una coordinación perfecta para evitar este tipo de problemas.

La dinámica de operación sería la siguiente:

- Unidad administradora: Su función fundamental es la administración de todas las demás unidades, la unidad productora, ventas, almacenes, ingeniería, investigación, mantenimiento etc., de tal forma se llevaran la contabilidad, las finanzas de cada unidad, sin afectar la autonomía de cada una de ellas, esta unidad simplemente se encargará de cumplir con las disposiciones legales e informará a los directores de las unidades la situación económica y financiera de sus respectivas unidades, para que con esta información, el director realice y planee las acciones pertinentes.

- Unidad de producción: Su papel principal en generar toda la gama de productos que las unidades de ventas (si es que existe más de una) ofrezca en el mercado, su única función es manufacturar los productos que la unidad de ventas le demande, y estará a cargo de todas las mejoras en los procesos productivos, el aumento de la capacidad instalada, así como también se coordinará con las unidades de investigación y desarrollo, diseño e ingeniería y ventas para el lanzamiento de nuevos productos e implantación de nuevas tecnologías.
- Unidad de ventas y mercadotecnia: Encargada de establecer el plan de ventas de los productos manufacturados y requeridos en el mercado, establecer los planes para la publicidad, participación en ferias y exposiciones, la creación de catálogos de promoción. También tendrá que coordinar con las unidades involucradas para la creación y /o lanzamiento de un nuevo producto en el mercado, las exportaciones y tráfico de ventas al extranjero, y la comercialización de productos que el grupo de unidades compre o manufacture, búsqueda de distribuciones, representaciones y licencias de venta o manufactura de compañías afines, la comercialización de servicios que alguna unidad proporcione para la solución específica de un problema de un cliente o proveedor, como puede ser la unidad de producción, investigación y desarrollo, o diseño e ingeniería.
- Unidad de compras y almacenes: Encargada de abastecer las demandas de materia prima a la unidad de producción, los insumos necesarios, para la manufactura, las demandas de refacciones para mantenimiento e ingeniería, papelería y artículos de oficina para todas las unidades, así como también algunos productos que comercialicen las diferentes unidades de negocios, las importaciones de material específico y el almacenamiento y resguardo de todos los productos anteriormente descritos.
- Unidad de Investigación y desarrollo: Encargada de la investigación de nuevas tecnologías, aplicables a los procesos de manufactura en la unidad de producción, almacén, software aplicado en todas las unidades, resolver problemas específicos para los clientes así como también encargada de visitar ferias y exposiciones en el interior y exterior del país para saber las tendencias del mercado, tecnologías y procesos nuevos en el ramo del grupo, la relación es prácticamente con todos las unidades.
- Unidad de ingeniería y diseño: encargada de proponer nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado, la realización de pruebas en los productos existentes, así como también a los nuevos productos, la relación es muy estrecha con las unidades de producción y

ventas. También es la responsable de la presentación de los prototipos a la unidad de ventas de los productos especiales cuando hay un requerimiento de un cliente.

- Unidad de mantenimiento: Encargada de mantener todas las instalaciones, herramientas, maquinaria y equipo de todas las unidades en óptimas condiciones, la relación es prácticamente con todas las unidades de negocios.

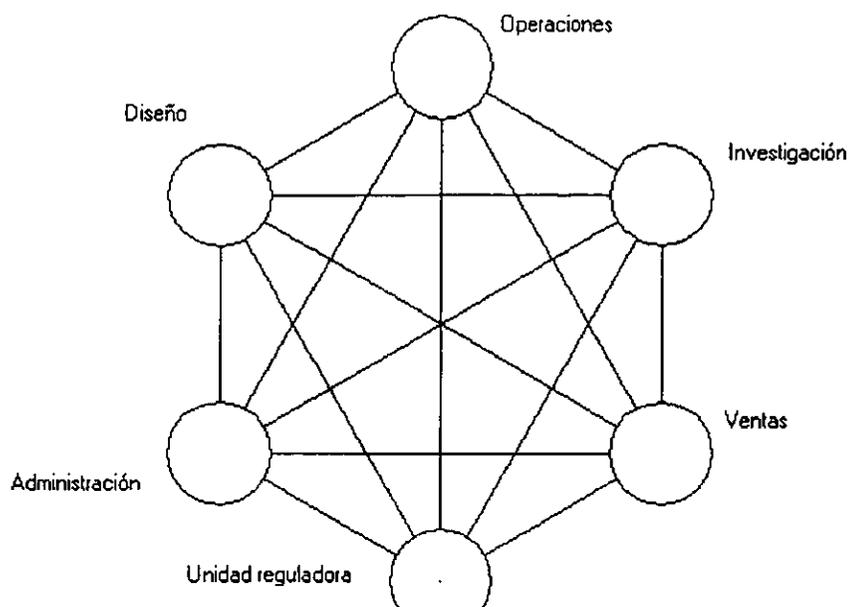


Figura 10 relaciones funcionales

En las relaciones que se presentan, ver figura 10, todos los departamentos tienen que ver con todos para que exista una coordinación absoluta, incluso la unidad reguladora

La diferencia fundamental del modelo funcional con el método actual a simple vista es nula, sin embargo existe una divergencia muy marcada, ya que cada departamento funciona como un centro autónomo de utilidades en donde se controlará y evaluará por resultados, por proyecto concluido, por ventas realizadas, por toneladas transformadas, facturación, etc. en donde los parámetros de medición serán propuestos por cada unidad funcional y la unidad reguladora.

En la actualidad la empresa cuenta con todos los departamentos que se han mencionado, sin embargo todos estos dependen de la dinámica que la dirección dicte, en cambio la propuesta de crear unidades o centros autónomos de utilidades, funcionaria básicamente como Cliente –

Proveedor donde cada departamento se responsabiliza e involucra directamente con los problemas de sus "Clientes y Proveedores" internos, la diferencia sustancial entre las dos formas de trabajar es que en la empresa global donde existen todos los departamentos, puede tener tendencias burocráticas y su capacidad de flexibilidad y reacción puede ser lenta, en cambio en las unidades funcionales independientes la capacidad de reacción puede ser mucho más rápida, además de que la comunicación hacia el interior y exterior será de manera más ágil y menos burocrática.

2.5.3 Alternativa por línea de producto

La creación de unidades de negocios por línea de producto básicamente consistirá en la fragmentación de la compañía en unidades especializadas en la fabricación de un producto o familias de productos, normalmente una compañía tiene dos o tres productos principales que se fabrican o manufacturan, estos productos serán fabricados cada uno de ellos por unidades distintas, lo que resultará en la especialización de cada unidad en la manufactura de cada uno de ellos, cada unidad contará con un gerente, que se encargará de la operación correcta de la unidad, las utilidades o pérdidas estarán en el control de su dirección, tendrá su sistema de administración, contará con una fuerza de ventas, que se encargará de la distribución y mercadotecnia del producto fabricado, en fin, dispondrá con los departamentos necesarios para su operación. El objetivo de crear este tipo de estructura es que cada unidad funcione como un negocio independiente y la toma de decisiones sea de carácter local, es decir, que no afecten al grupo y se resuelvan los problemas donde surjan, obteniendo todas las ventajas que ofrece trabajar con una pequeña empresa. (ver tabla 10)

Las relaciones entre las unidades de negocios pueden ser tan estrechas como se desee, sin embargo la toma de decisiones sólo debe afectar a la unidad que tenga un problema, básicamente la transferencia de tecnología y problemas comunes regirá su relación e independencia, sin embargo se pudiera dar el caso de que una unidad de negocios produzca una parte o sub ensamble para otra unidad, entonces tendrá una relación mucho más estrecha, de proveedor-cliente en donde la dependencia conjugará a los otros factores mencionados.

Dinámica de operación:

La dependencia entre este tipo de unidades de negocios es menor que en el modelo funcional ya que cada compañía actúa independientemente en la administración, fabricación, y ventas, los departamentos de mantenimiento, investigación y desarrollo, diseño e ingeniería podrán estar integrados en el organigrama de cada compañía, sin embargo se pueden plantear diferentes

unidades de negocios que desempeñen este tipo de actividades para no hacer burócrata a la unidad y perder objetividad, ver figura 11, las relaciones entre las unidades sólo se estrecha cuando una unidad es productora de una parte de un producto, que otra unidad necesita. En necesario enfatizar que la fuerza de ventas puede actuar como una unidad independiente para disminuir la carga de responsabilidad en las unidades productoras.

El gerente de la unidad estará obligado a llevar la administración de la propia unidad por lo que dará una formación global para entender y atender con mayor certeza los problemas que surjan en su unidad de negocios, el planteamiento principal de este tipo de modelo es que cada unidad funcione como si fuera una empresa independiente, con la posibilidad de compartir nichos de mercado, pero por supuesto con diferentes productos.

- Unidad de producción A: encargada de manufacturar el producto A, teniendo como responsabilidad la fabricación del producto o la familia de productos A, la relación entre las unidades de negocios del grupo consistirá básicamente con las demás unidades en la transferencia de tecnológica, compartir experiencias, y en caso de producir una parte o componente la relación es más estrecha, por otro lado si existen las unidades de ventas, investigación y desarrollo, ingeniería y diseño la relación con estas unidades es más estrecha; este tipo de unidades serviría como apoyo para las unidades productoras.
- Unidad productora B: esta unidad tendría las mismas características que la unidad productora A.
- Unidad de ventas (sí existe): Esta unidad tendrá la responsabilidad de vender la producción de todas las unidades productoras, la relación es mucho más estrecha, la dependencia con las unidades productoras es muy marcada, aunque esta unidad pudiera comercializar productos que no fabriquen las unidades productoras, esto con el fin de que la libertad de acción no se vea frenada por la dependencia entre las unidades productoras y la unidad de ventas; por otro lado esta unidad restaría la carga administrativa que las unidades tendrían que tener para soportar una fuerza de ventas cada una, y no tendrían que duplicar esta misma fuerza, ya que atacarían los mismos nichos de mercado.
- Unidad de investigación y desarrollo, diseño e ingeniería servirían como staff de apoyo para las unidades productoras y la unidad de ventas, funcionarían como asesores para la solución de un problema específico de los clientes, o bien para la solución de un problema técnico en las unidades productoras

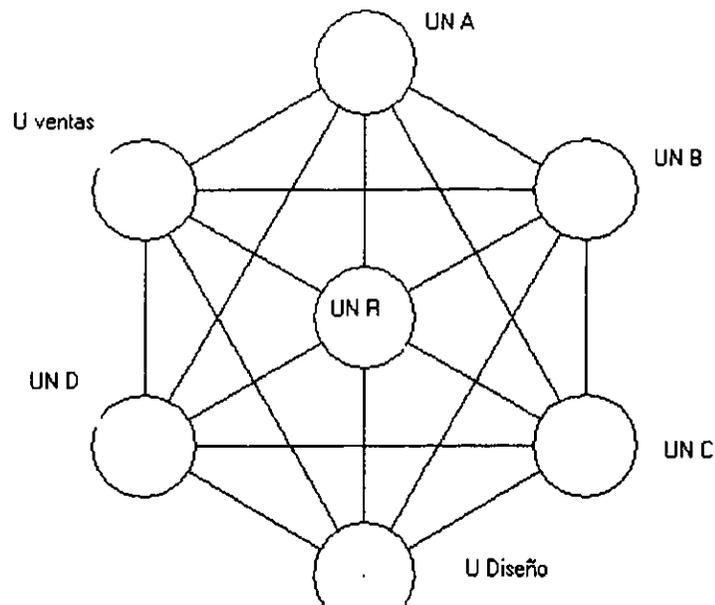


Figura 11 Relaciones entre las unidades de negocios (UN) por línea de producto

2.5.4 Carta magna

Una manera para lograr el cambio en la organización y la formalización en la empresa familiar es que se tienen que poner en claro aspectos que regulen las relaciones familiares y empresariales, por lo que es fundamental la creación de una carta magna en donde se pretenden establecer y poner en claro los límites de la familia, para que sus conflictos no perjudiquen a la empresa, y los límites de la empresa para que la toma de decisiones no afecten las relaciones familiares, en donde se tendrán que considerar estas situaciones⁶:

- a) Política de transmisión de acciones.
- b) Restricciones o mecanismos para la incorporación de familiares a la empresa.
- c) Mecanismos que garanticen una correcta relación de familiares con profesionales, especialmente en materia de "carrera profesional" de unos y otros.
- d) Política de posibles incorporaciones de los profesionales a la propiedad de la empresa o de algunas filiales...

⁶ idem nota 4 pp.122

- e) Lineamientos para el paso a la generación siguiente (elección de la fórmula de evolución, con mecanismos de compensaciones de activos para los que se dividan).
- f) Criterios para la elección de vértice directivo.
- g) Políticas de repartos y retribuciones a la familia y a los familiares.
- h) Establecimiento de los órganos de gobierno que deben apoyar la estabilidad.

Es importante establecer los valores que vayan de acuerdo con los principios familiares para que la convivencia de la familia y la empresa sea sana, sin duda el desempeño de la empresa familiar será un reflejo del nivel de armonía en el interior de la vida familiar, ya que esta dependerá directamente de las actitudes, acciones y la manera de resolver los problemas al interior de la familia

En la operación diaria del conjunto de unidades que se propone sin duda habrá conflictos o discrepancias de los puntos de vista, por lo que habrá que establecer parámetros uniformes que neutralicen y que pongan orden en las posiciones, acciones o reacciones que existan en el interior del grupo. (Ver apéndice I)

CAPITULO III Evaluación y elección de alternativas

En este capítulo se proponen dos métodos para evaluar las alternativas propuestas y nuevamente se insiste que no son los únicos métodos ni los mejores, sólo tratan de ser lo más objetivos posibles para elegir la alternativa más adecuada. Además se mencionan algunos factores que se deberán tomar en cuenta para lograr el cambio de organización de una empresa global a un grupo de unidades de negocios. Por otro lado se hace un pequeño análisis FODA, en donde se mencionan cuestiones de carácter familiar de las unidades de negocios y de la empresa sujeta a estudio.

3.1 Evaluación de alternativas

Al evaluar las alternativas se tendrá que reflexionar si existe un mercado potencial insatisfecho, si son viables de realizar desde el punto de vista operativo, justificar que tecnológicamente se es capaz de realizar el proyecto, y lo más importante si es económicamente rentable. Por otro lado, para efectuar la evaluación de las alternativas se tienen que tomar en cuenta por lo menos las siguientes consideraciones:

- Análisis de mercado
- Análisis técnico
- Análisis económico

Con esto no se pretende establecer que se realicen estudios a fondo de las propuestas expuestas, ya que tomaría un periodo considerable de tiempo en realizarlos, además los recursos económicos que se tendrían que invertir para efectuar dichos estudios serían considerables, por lo que sólo será necesario hacer una valoración sustentada y apoyada en la experiencia de los integrantes de la compañía aunada con el análisis y la reflexión de los puntos anteriores.

3.1.1 Análisis de mercado

El objetivo de un análisis de mercado es verificar la posibilidad real de penetración del producto a un mercado determinado. Existen factores no cuantitativos como el riesgo, en cambio hay otros factores como la demanda que y la oferta que nos ayudarán a establecer un marco de referencia mas acertado.

Sin duda la elección de una alternativa va de la mano con el comportamiento del mercado, la ley de la oferta y la demanda será la que en un momento dado regirá el tipo de alternativa a elegir, es decir, si existe la necesidad y la posibilidad real de crear una unidad que comercialice productos entonces se tendrá que crear esta unidad comercializadora, en cambio si existe la necesidad de crear una unidad que se dedique a la manufactura de un producto específico por la excesiva demanda de éste, será prioritario establecer la creación de otra unidad productora; en fin la creación de unidades de negocios y / o la alternativa a elegir dependerá básicamente de las necesidades del mercado. El hacer caso omiso de las necesidades de éste, ya sea que vayan en crecimiento o decremento, será un factor que perjudique directamente a la empresa.

El definir un porcentaje de la participación del mercado de la compañía para determinar la oferta y la demanda es incierto hasta el momento, pero se puede afirmar que existe una gran necesidad de satisfacer productos de acero inoxidable en el mercado farmacéutico con la calidad y especificaciones correctas debido a la fuerte inversión que los últimos se ha dado en el ramo.

En lo que se refiere a la oferta, el número de productores en el mercado nacional no son abundantes y la calidad que pueden ofrecer no es competitiva. Con respecto, al mercado internacional existen empresas que ofrecen excelentes artículos, sin embargo el precio de venta de estos productos no son tan competitivos.

Con base en lo anterior, la propuesta de creación de unidades de negocios para la empresa sujeta a estudio busca satisfacer las demandas insatisfechas en un mercado en constante crecimiento y responder en este sentido a la falta de calidad de los competidores nacionales y los altos costos de las firmas extranjeras. En ese sentido se puede afirmar basándose en el diagrama de la figura 9 que las unidades de negocios traerían como consecuencia el aumento de la capacidad organizativa; ya que la especialización provocaría la estandarización y por ende el aumento de la capacidad de producción, además crear un marco de operación entre las unidades de negocios reforzaría la capacidad organizativa.

Además como se observa en el diagrama de la figura 7 donde se indica que existe una demanda de ventas hacia producción no satisfecha debido a la limitada capacidad de producción, por lo que si se realiza un estudio de mercado para justificar las alternativas de solución resultarían obvios los datos que arrojaría dicho estudio.

3.1.2 Análisis Técnico

En el análisis técnico se observan factores como el tamaño de planta, la localización y la ingeniería de proyecto. Es necesario aclarar que cada unidad funcionará como un centro autónomo en resultados y lo que se pretende en un principio es que cada miembro de la empresa dirija una unidad, sería suicida plantear la creación de unidades de negocios al unísono, esto sería prácticamente imposible y ocasionaría un caos al interior de la compañía en el aspecto económico y administrativo, por lo que se recomendaría crearlas paulatinamente.

Por otro lado los recursos en la empresa son limitados, como lo son para toda la industria de estas características, en donde la creación de una unidad ya sea productora o de otro tipo representaría una erogación considerable, por eso se propone utilizar las instalaciones de la compañía en el segundo y tercer turno, es decir, que la unidad A labore en el turno matutino, que la unidad B labore en el turno vespertino y que la unidad C labore en el turno nocturno, esto se propone en caso de que la decisión sea crear unidades productoras. En cambio para el tipo de unidades funcionales, la separación puede ser menos costosa ya que se pueden ocupar las instalaciones que se tienen actualmente simplemente habría que hacer ciertas modificaciones con el propósito de ser más eficientes.

Técnicamente este planteamiento resolvería el problema de inversión, en donde la compañía no tendría que erogar prácticamente ningún recurso para la adquisición de maquinaria y equipo. En lo que se refiere a los insumos y materia prima se utilizara la misma infraestructura, se cuenta con un historial de consumo y créditos establecidos por parte de los proveedores por lo que la inversión en la búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores es casi nulo.

Por otro lado el conocimiento en el manejo y la transformación del acero inoxidable (know how) es del dominio de la compañía, por lo que la manufactura y el diseño de otros productos no significa un gasto considerable partiendo del punto de vista que se cuenta con el recurso del conocimiento del manejo del acero inoxidable, lo cual coloca las nuevas unidades de negocios en ventaja con las empresas de nueva creación.

Además de crear paulatinamente cada unidad de negocios, se tiene que hacer un análisis de las habilidades de cada miembro, con el objetivo principal de ubicarlo en la unidad de tal manera que cumpla con el perfil de su formación teórica y práctica, obteniendo beneficios personales, por

supuesto para la unidad e indirectamente para el grupo de unidades. A continuación se muestra la tabla 11 indicando el perfil profesional con algunas habilidades, para su posible participación en las unidades de negocios.

<i>Perfil Profesional / Puesto Actual</i>	<i>Habilidades potenciales en el manejo de la empresa / Unidad recomendada según perfil</i>
Ingeniero Mecánico / Dirección y administración	Ingeniería Ventas Administración
Ingeniero Textil / Ventas	Ventas, Administración Recursos humanos Ingeniería
Ingeniero Electrónico / Investigación y desarrollo	Producción Ingeniería Diseño
Ingeniero Industrial / Operaciones	Ingeniería, Producción Diseño Administración
Ingeniero Mecánico / Ventas	Ingeniería, Producción Diseño, Administración Ventas
Ingeniero Industrial / Diseño e integración	Producción, Diseño Ventas, Administración

Tabla 11 Tabla de habilidades

3.1.3 Análisis económico

Un aspecto fundamental es determinar si es costeable y rentable crear las nuevas unidades de negocios, sin duda alguna es un punto que se debe de tomar en cuenta para la toma de decisiones.

En la actualidad la empresa cuenta con parte de su producción comprometida para algunos meses futuros, afortunadamente esta situación ha sido repetitiva casi desde su creación, por lo que no se duda que esta tendencia siga predominando, como se menciona en las expectativas de crecimiento la inversión de laboratorios en nuestro país se ha incrementado en los últimos años, por lo cual la creación de unidades de negocios sin duda beneficiaría para mejorar los flujos de capital hacia el interior de la compañía, así como también a mejorar los tiempos de entrega.

Además el departamento de ventas tiene mucha más capacidad de captación y se ve frenado por la capacidad de producción instalada; pues en la actualidad ventas compromete su planta productora alrededor de tres a cuatro meses.

La empresa en la actualidad cuenta con finanzas sanas, y se apoya en los departamentos de contabilidad y administración, además de contar con un staff externo especialista en cuestiones fiscales y legales; indiscutiblemente cuenta con la experiencia necesaria para asesorar y coordinar las finanzas de otras unidades de negocios.

Prácticamente las nuevas unidades de negocios necesitarán capital de trabajo, en donde los pasivos serán básicamente con los proveedores, los costos de mano de obra directa e indirecta, materiales directos indirectos, costos de mantenimiento, costos de administración, ventas, y producción se basarán generalmente en la experiencia de la unidad matriz o de primera generación.

Como se ha dicho, la empresa vislumbra una demanda de productos en el corto, mediano y largo plazo por lo que la viabilidad de éxito no está lejos de la realidad. La inversión que tienen que hacer las unidades de negocios, en lo que se refiere a maquinaria, no representa un monto considerable ya que se utilizaría la infraestructura actual, simplemente operaría cada unidad en los tres diferentes turnos, o en el caso de ser posible podrían ocupar la maquinaria disponible en un turno específico cuando existan demasiados tiempos muertos - máquina.

3.2 Elección de alternativa

Es necesario mencionar que la finalidad principal de constituir un conjunto de unidades de negocios como se plantea es hacer crecer económicamente al grupo, además de abarcar y ocuparse de una parte más significativa de los nichos de mercado que atiende. El beneficio que se vislumbra a largo plazo con este tipo de organización es sin duda prometedor, por las condiciones y las características que presentan los integrantes de la empresa en estudio. Otro punto importante es aumentar la capacidad de producción instalada para poder así satisfacer la demanda que actualmente tiene la empresa. En un mercado cada vez más globalizado, con tratados de libre comercio, es necesario tener precios competitivos y mejor capacidad de respuesta sin descuidar la calidad, en donde se observa que un producto se puede comprar y conseguir en cualquier parte del mundo con relativa facilidad.

Las dos opciones que se proponen: la funcional y la de línea de producto, pueden ser buenas alternativas que solucionan los problemas planteados, como se ha dicho no se pretende que sean las únicas ni las mejores alternativas, solo se sugiere una dinámica de operación y organización diferente, que puede cumplir con las expectativas, propósitos, metas y objetivos de cada uno de los miembros de esta empresa familiar.

En realidad no existe una diferencia sustancial o de FONDO entre las dos propuestas, la funcional o por línea de producto, simplemente su diferencia principal está marcada en la FORMA de trabajar y la estructura de organización de las unidades de negocios, en los dos casos existe la autonomía de acción y gestión, donde se sugiere la posibilidad de que cada miembro de la familia sea un director de una unidad; se hace énfasis que se puede dar el caso de que dos o tres elementos de la familia laboren en una misma unidad de negocios debido a que su separación signifique una crisis en el interior de la misma unidad y por consiguiente del grupo de compañías, por lo que los objetivos personales de los miembros que trabajen juntos deberán ser afines o comunes, para garantizar la coordinación entre ellos. Por otro lado, también se puede dar el caso de que un miembro de la familia no tenga el perfil adecuado para fungir como director, pero sí para desempeñar labores claves dentro de un departamento o unidad específica, por lo que esta opción se debe de contemplar.

Es importante resaltar que entre las relaciones existentes habrá un velo casi invisible que marque la dependencia conjunta entre las unidades de negocios. Esta interdependencia estará en función del conocimiento y conciencia de cada director, en donde visualice y tenga siempre presente que,

TODO lo que se ha hecho hasta este momento es gracias a la colaboración de todos los miembros de la compañía, que la conjunción de un equipo multidisciplinario de estas características da la verdadera fortaleza que ha sido el principal factor para que ésta haya logrado su actual posición en el mercado, que la separación, el divorcio total o parcial de las relaciones empresariales y familiares de sus miembros pueden mermar el desempeño y la potencialidad que se tiene al tener trabajando en una sola empresa elementos con estas características.

Por otro lado existe la posibilidad de crear una grupo de unidades híbridas es decir, haciendo una combinación de la primera y la segunda propuesta, se puede plantear la creación de unidades funcionales y unidades por línea de producto conviviendo en un sistema o grupo de unidades de negocios, realmente la selección de una alternativa u otra dependerá de los objetivos que plantee la empresa fundadora ya que de ella resultará la creación de las diferentes unidades de negocios sea cual sea la alternativa elegida. De algún modo esta alternativa se plantea en la figura 11.

Existe un concepto que parece ser un buen medio para realizar la elección de la alternativa más correcta: El Presupuesto Base Cero⁷; el Presupuesto Base Cero es un método que nos ayudará a elegir la alternativa más idónea, así como también ayuda a establecer un parámetro real de medición en el desempeño de las unidades de negocios ya que contempla factores determinantes para realizar el proceso de control y evaluación de cada unidad de negocios. Básicamente se enfoca al análisis *costo – beneficio* de las actividades y los objetivos que se planteen dentro de la compañía o la unidad de negocios.

A continuación se menciona algunos puntos que contempla el método del presupuesto base cero⁸:

- 1) Identificar y analizar cada una de las alternativas existentes y nuevas de la empresa
- 2) Evaluar y categorizar los paquetes de decisión
- 3) Asignar recursos conforme a los puntos anteriores

Paquete de decisión: es el documento que identifica y describe una actividad específica de tal manera que se pueda a) evaluarla y jerarquizarla con relación con otras actividades, b) Decidir si se aprueba o desaprueba.

Las actividades tendrán que describirse para poder evaluarlas de esta forma:

⁷ Del Río González, Cristóbal, el presupuesto, ed ecafsa, pp VI 3-VI 19

⁸ Idem nota 7

- Metas y objetivos
- Consecuencias de no aprobar la actividad
- Medida de rendimiento
- Otros posibles recursos de acción
- **Costo - Beneficio**

La descripción de los paquetes de decisión ayudarán a formular un criterio más amplio para tomar la mejor decisión y permitirá:

- Determinar de manera uniforme, los recursos indispensables para el presupuesto siguiente
- Plantear y establecer las actividades para el siguiente periodo o proyecto
- Detectar y analizar las variaciones de costos obtenidos durante el presupuesto vigente
- Determinar las prioridades de la compañía y / o unidad de negocios
- Establecer qué unidad de negocios es la más factible de crear
- Con que recursos dispone la compañía para apoyar otra unidad de negocios
- Qué beneficios obtiene la compañía al crear unidades de negocios
- Identificación, evaluación y justificación de las actividades propuestas, considerando los diferentes niveles de esfuerzo y medios para desempeñar cada actividad.

3.2.1 Ponderación de alternativas

Definitivamente la ponderación de las alternativas debe estar sustentada básicamente en la reflexión y análisis de los puntos anteriormente expuestos, ciertamente todas las alternativas tienen sus beneficios y riesgos, tanto la alternativa cero como las otras dos. Por otro lado, el riesgo siempre es un factor que nunca se debe olvidar, siempre existe un costo de oportunidad, donde puede ser favorable en el mejor de los casos y desastroso en otros.

Se pueden hacer tablas comparativas (ver tabla 12) dando un valor o peso específico para cada alternativa, cada acción, paso, beneficio, riesgo, inversión, etc. en donde al final se pueden sumar los valores asignados y así poder dar un peso específico a cada alternativa, por ejemplo:

<u>Concepto</u>	<u>A: Alternativa cero</u>	<u>B: Alternativa por producto</u>	<u>C: Alternativa funcional</u>
1-Nivel de dificultad	1	9	8

2-Beneficio al corto plazo	1	6	7
3-Riesgo estimado	10	4	5
4-Nivel de inversión	1	1	1
Total puntos	13	20	21

Tabla 12 ponderación de alternativas

En la tabla se muestran los valores asignados para cada concepto, se observa que el nivel de dificultad para el concepto 1 y alternativa A es muy bajo, por lo que se asignó un solo punto, en cambio el en concepto 1 y la alternativa B es más alta; este tipo de criterios se puede aplicar cuando es directamente proporcional el valor del concepto con el número asignado de la alternativa; en cambio cuando la relación entre el concepto y la alternativa es inversamente proporcional los valores son asignados de esta manera: concepto 4 alternativa A valor 10, concepto 4 alternativa C valor 5, esto indica que el valor es penalizado si es muy fácil el riesgo, en cambio si es muy difícil se asigna un número menor. De esta forma se balancea el análisis (ya que si le asigna un valor de 10 a la alternativa B concepto 3 o a C-3, se interpretaría como si el riesgo fuera muy bajo, es decir, que se estaría premiando el riesgo) ; por último se hace la suma de las columnas y la de mayor puntuación arroja la alternativa que se sugiere llevar a cabo.

Una situación muy importante para valorar las alternativas es la experiencia que se tenga en el medio, sin duda es la que rige la mayoría en la toma de decisiones, y dará muy buenos resultado si es apoyada y fundamentada en estudios o análisis previos de carácter técnico y económico, de lo contrario se estarían tomando decisiones al aire y sin fundamento.

Como se ha dicho, no se pretende establecer una regla general para garantizar el futuro de la empresa, simplemente son buenas alternativas para dar solución a algunos conflictos que la empresa familiar de estas características requiere resolver para prolongar su existencia.

3.3 Mecanismos de Establecimiento

Una ley física dice que se necesita más energía para vencer la inercia y ponerse en marcha desde un punto, que para continuar el impulso de un cuerpo móvil cuando ya está en movimiento.⁹ Esta frase dice claramente que es más fácil hacer el cambio en la organización sobre la marcha, que

detener todo el aparato organizativo y hacer los cambios.

Para realizar la Instrumentación de las alternativas propuestas en esta empresa familiar es preciso establecer un compromiso, ya que las "relaciones entre familia no son formalizables y el compromiso sí."¹⁰ Es necesario comprometer a los miembros de la empresa para romper con los círculos viciosos creados por el mismo entorno familiar, debe haber una responsabilidad compartida para que el cambio en la organización y la forma de trabajar tenga éxito.

Los cambios en la organización tienen que ser de manera paulatina ya que la resistencia al cambio puede ser la principal causa de conflictos familiares. Por lo que sería recomendable ventilar absolutamente todos los puntos en juntas y reuniones, donde existirán lluvias de ideas, opiniones, sugerencias y propuestas para así elegir una alternativa de solución para un problema específico dentro de la compañía, además ésta deberá ser acorde a las necesidades de la empresa.

La creación de las unidades de negocios se harán conforme se tengan los objetivos claros, determinando las estrategias y metas a seguir, por lo que habrá que definir los tres niveles de estrategia: a nivel grupo de unidades, a nivel unidad y a nivel personal. (ver figura 12)

- Estrategias a nivel grupo de unidades: Serán formuladas por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones del grupo, serán los lineamientos rectores del grupo de unidades de negocios, las cuales se aprobarán por los jefes ejecutivos de cada unidad, para generar estas estrategias es necesario formularse algunas preguntas:

¿En qué tipo de negocios se debe comprometer la compañía?

¿Cuáles son las metas y expectativas para cada negocio?

¿Cómo se deben asignar los recursos de apoyo para alcanzar estas metas?

¿Qué tipo de mercados se debe abarcar?

- Estrategia de la unidad de negocios: se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocio en donde se plantearán las siguientes preguntas:

¿Cómo competirá el negocio en el mercado?

¿Qué productos o servicios debe ofrecer?

⁹ Mario Benítez Tenorio, Alfredo Benítez Tenorio, Piense, Piense en poner su propio negocio, esime, IPN, 1986, p.113

¹⁰ Ginebra, Joan, las empresas familiares, ed panorama, México 1997, pp.67

¿A qué clientes pretende servir?

¿Cómo se distribuirán los recursos?

Pretende determinar qué posición debe optar el negocio en su mercado, y cómo actuar dados sus recursos y condiciones de mercado.

- Estrategias a nivel operativo o personal: Crean un marco para los gerentes y personal operativo que está a cargo de cada función específica, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios, este tipo de estrategias dicta las actividades a seguir para cumplir las metas establecidas.

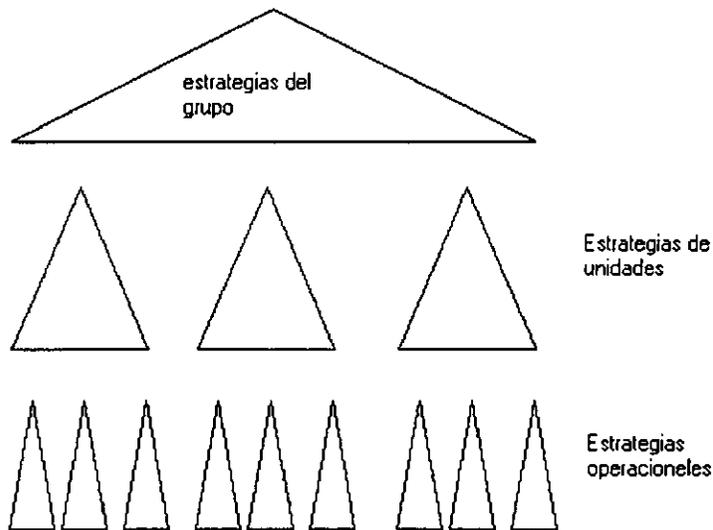


Figura 12 nivel de estrategias

Es de suma importancia establecer este tipo de estrategias y lineamientos porque serán las reglas básicas para poder obtener una coordinación y coexistencia de las diferentes unidades de negocios, además de plantear para cada unidad un objetivo claro y alcanzable.

3.3.1 Unidad Reguladora

Para ambas alternativas la unidad reguladora tendrá la función de verificar el buen funcionamiento de las unidades de negocios, ya sea las unidades del modelo funcional o el de línea de producto, existirá un control observador centralizado donde se observe la actividad de todas las unidades así como también se coordinen las relaciones y las necesidades de cada una de ellas.

Estas son algunas características que tendría la unidad reguladora:

- 1- Coordinación centralizada: la dirección de esta unidad junto con las unidades de negocios fijarán las políticas, reglas y metas generales para el grupo, con el fin de mantener una relación favorable con producción, ventas, las existencias y compromisos.
- 2- Las limitaciones de autoridad: sólo será una observadora y recomendará las acciones a seguir, sobre la base de la experiencia de las demás unidades. No podrá influir en la toma de decisiones de la unidad.
- 3- Participarán de tres a cuatro elementos, los cuales tengan características tales como experiencia en el manejo del negocio, en la transformación, en las finanzas, manejo de personal etc.
- 4- Prestación de servicios: El personal de la unidad central tendrá expertos, que servirán como apoyo para la solución de problemas de cualquier índole.
- 5- Control de contabilidad: a través de auditorías, por comparación de otras unidades, situación de mercado, porcentaje de ventas, entre otros factores como el estado de resultados y balance general de las unidades.

Sea cual sea la alternativa elegida el diagrama de relación de la figura 13 muestra la manera de operar, el conjunto de letras mayúsculas representan la unidades creadas a partir de la empresa familiar, y el conjunto de números representa las unidades creadas a partir de la segunda o tercera generación, sería ideal que en un tiempo determinado los fundadores de la empresa fueran directores de la unidad reguladora y en las empresas satélites su herederos o directores externos.

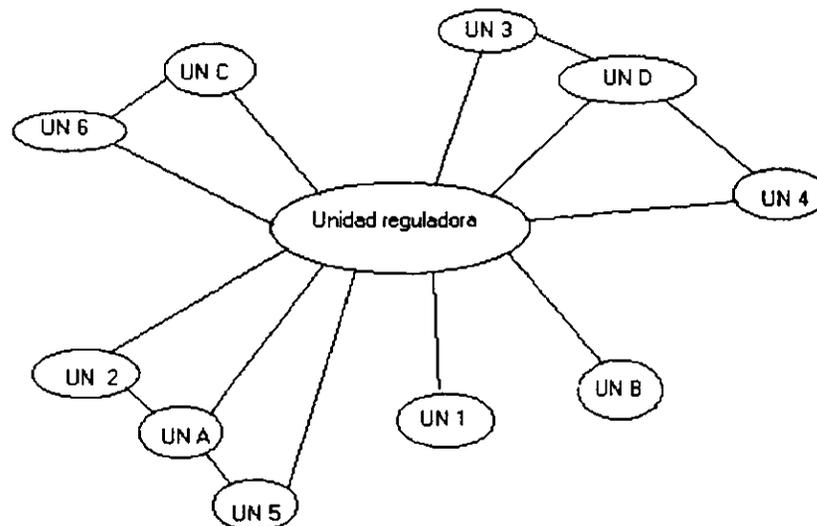


Figura 13 relación entre unidades, primera, segunda y tercera generación

3.3.2 Control y evaluación

Se puede clasificar algunas normas para medir el desempeño de las unidades de negocios como se muestra en la tabla 13

<i>Producción</i>	<i>Mercadotecnia</i>	<i>Administración</i>	<i>Finanzas y contabilidad</i>
Calidad	Volumen de ventas	Relaciones laborales	Gastos de capital
Cantidad	Gastos de ventas	Rotación de personal	Inventarios
Costos	Gastos de publicidad	Ausentismo laboral	Flujos de capital
Desempeño individual en trabajo	Desempeño individual de los vendedores		Liquidez
Productividad	Opinión de los clientes	Índices de satisfacción	Rentabilidad
Competitividad			

Tabla 13 controles de la unidad reguladora

Como se plantea anteriormente la creación de una unidad reguladora será de vital importancia para el control y observación de cada unidad (ver figura 14) así como también regulará las comunicaciones y la transferencia de tecnología entre las unidades de negocios.

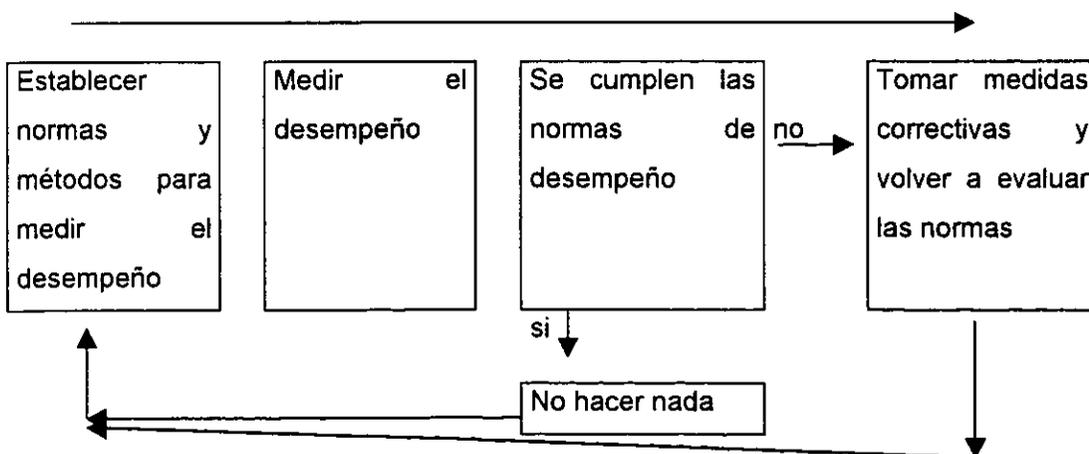


Figura 14 Ciclo de medición del desempeño

3.3.3 Intervención de la unidad reguladora

Será necesario establecer cómo intervendrá la unidad reguladora en las operaciones de cada unidad, es necesario enfatizar que sólo será posible esto cuando una unidad de negocios del grupo reporte pérdidas o malos manejos, en donde la dirección de las operaciones de la unidad quedarán en control de la unidad reguladora, se analizarán las causas del comportamiento de esta, y se corregirán con el apoyo de todas las unidades, esto con el único propósito de mantener los suministros de bienes y servicios en el interior del grupo de unidades para no tener una deficiencia en las operaciones de todas las unidades. En caso de ser necesario y si lo amerita el caso se evaluará la posibilidad de cambiar al director de la unidad que presente este tipo de problemas ya que pondrá en riesgo la reputación y la imagen del grupo de unidades.

3.4 Matrices de relaciones

En este apartado se exponen tres matrices que ayudan a entender las ventajas de trabajar con unidades de negocios, la flexibilidad, los mercados, las relaciones familiares, el conocimiento del negocio (Know how), con el simple propósito de analizar gráficamente la empresa familiar y las unidades de negocios. Ver figuras 15, 16 y 17.

Matriz de flexibilidad

Una de las ventajas más notables en la creación de unidades de negocios es que algunas actividades se duplicarán, esto parecería ser una contradicción ya que se repetirían actividades, lo interesante de esta situación es la flexibilidad de acción que en un momento dado cuando surjan imprevistos en los diferentes departamentos el responsable de otra unidad puede auxiliar y no tendrá conflicto de adaptación, ya que estará muy relacionado con las actividades, de la misma forma pueden actuar los distintos departamentos de las diferentes unidades. (ver figura 15)

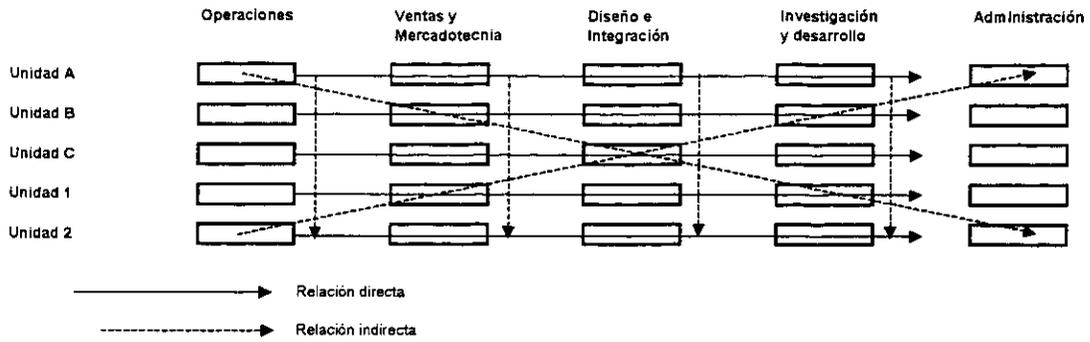


Figura 15 matriz de flujo y flexibilidad

Se puede interpretar esta matriz como el flujo de información, transferencia de tecnología, flujo de personal auxiliar, etc., de una unidad a otra y de un departamento a otro.

Matriz de expectativas de crecimiento

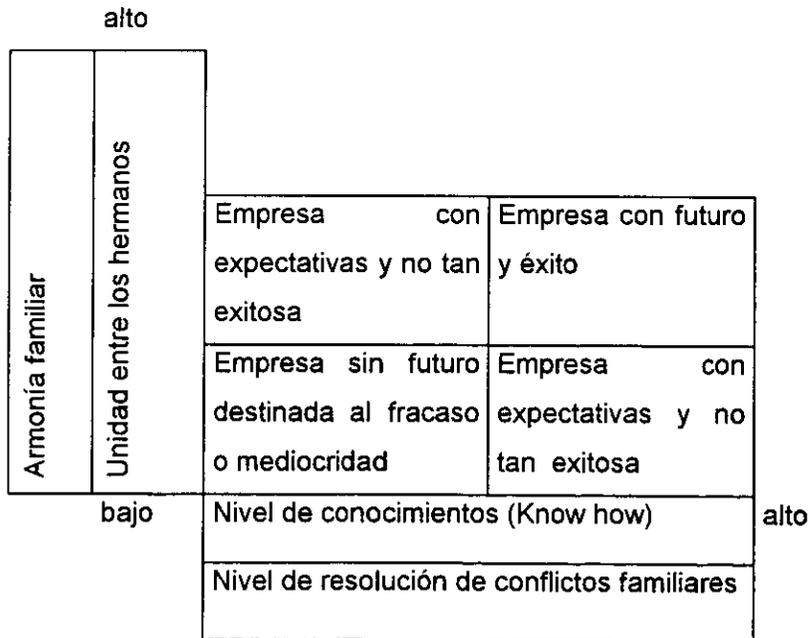


Figura 16 matriz de expectativas

Matriz de riesgo en mercados

Variedad de mercados	alto	Empresa con una o pocas unidades que atiende a varios nichos, la empresa o unidad no se da abasto para la atención de los clientes	Unidades balanceada en unidades y nichos, cubre con las expectativas de los clientes
	bajo	Una empresa especializada en un solo nicho, empresa pasiva, conforme con lo que tiene	Unidades especializadas en atender un nicho de mercado específico, el nicho puede ser insuficiente para tantas unidades
		Número de unidades de negocios creadas	
		bajo	alto

Figura 17 matriz de nichos y unidades de negocios

3.5 Factores de éxito o fracaso

Lo deseable para elegir la propuesta idónea sería hacer una planeación estratégica de todas las propuestas y cambios que se formulan en la empresa sujeta a estudio, pero el realizarlo tomaría un tiempo de investigación considerable, ya que como se sabe la empresa no cuenta con una formalización plena y carece de varios controles que proporcionen la información correcta y oportuna, en cambio sí se puede un hacer pequeño análisis donde se visualicen las fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas que sirvan para entender qué ventajas y desventajas se tendrían al cambiar la manera de organización en esta empresa familiar, se evaluaría el entorno familiar y el entorno de unidades de negocios en el análisis FODA.

3.5.1 Fortalezas

<i>Entorno familiar</i>	<i>Entorno de unidad de negocios</i>
Demanda de la investigación y desarrollo tecnológico	Podrán ser aprovechados los conocimientos de los trabajadores al máximo
Especialización en la manufactura	La calidad de las decisiones pueden mejorar
Flexibilidad en el trabajo tiempo y dinero	La eficiencia de los funcionarios puede mejorar
Potencial innovador	Los jefes estarán más próximos al punto donde haya que tomar decisiones
Dominio y conocimiento de la tecnología para proveer un producto o servicio	Unidades más manejables
Compromiso de cada miembro	Actividades adaptables
Rapidez en la toma de decisiones	La especialización bien enfocada produce expertos
La estabilidad de los ejecutivos	Cada unidad se enfoca a resultados
Objetivo común	Baja complejidad en la estructura organizativa
	Descentralización, autonomía e independencia casi absoluta
	Integración horizontal de los productos o funciones
	Conocimiento del negocio (know how)
	Manejo de materiales

ADMINISTRATIVAS

- LA EMPRESA tiene claramente definida su misión, objetivos y metas.
- La empresa tiene bien delimitadas sus áreas funcionales.
- La proporción entre personal administrativo, contable y productivo es adecuada.
- Sus dirigentes tienen la formación académica necesaria.
- En general, se percibe un ambiente cordial de trabajo. Los dirigentes son muy respetuosos con

su personal.

- Se toman en cuenta las habilidades de los empleados par su desarrollo dentro de la empresa.
- La compañía cuenta con un organigrama bien estructurado.
- Se tiene un proceso definido y respetado para la selección y contratación de personal.

PRODUCTIVAS

- LA EMPRESA es el resultado de la unión de un grupo de ingenieros con diversas especialidades que les permite tener un conocimiento de las necesidades de la industria farmacéutica así como la posibilidad de adaptar sus productos a las necesidades de sus clientes.
- La empresa cuenta con todos los servicios públicos necesarios.
- La ubicación de LA EMPRESA cuenta con una adecuada disponibilidad de acceso a vías terrestres.
- El proceso productivo de la empresa no genera contaminantes peligrosos. Se cubren todas las normas sanitarias y ecológicas.
- El tiempo de producción de sus artículos no es muy largo ni complejo.
- Cuentas con oferta exportable.
- EL PROVEEDOR de acero inoxidable, cuenta con la certificación de cumplimiento de Calidad ISO 9002.
- Los factores climáticos no afectan la fabricación de los productos.
- Nivel aceptable de respuesta de sus proveedores.
- Cumple con la Norma Oficial Mexicana y la Norma Mexicana, ambas aplicadas al acero inoxidable.

MERCADO

- Tienen diez años de experiencia en el mercado nacional.
- Ofrecen un producto industrial que solo se demanda en un segmento de mercado como es la industria farmacéutica, alimentaria y cosmética
- Los distingue el diseño y la tecnología farmacéutica.
- Abastece a ciudades de la República Mexicana como Toluca, Tlaxcala, Cuernavaca, Veracruz, Puebla por lo que el resto del país representa una gran oportunidad de crecimiento para la empresa.

- Su principal mercado y proveedores se encuentra en la zona metropolitana y alrededores de la ciudad.
- Sus clientes más importantes son laboratorios que poseen gran prestigio y solvencia.
- Cuenta con catálogos descriptivos de las tres líneas de productos, en español e inglés.
- LA EMPRESA cuenta con una Marca Registrada.
- Hay demanda específica para los productos de LA EMPRESA en los mercados Centro y Sudamericanos.
- Se tiene definido el sector industrial que consume el producto.

FINANCIERAS

- El terreno, la maquinaria y equipo son propiedad de LA EMPRESA
- La empresa no tiene deudas de largo plazo.
- El tiempo en que la empresa paga a sus proveedores es adecuado.
- Se realiza un seguimiento de los estados financieros con cierta frecuencia.

PRODUCTO

- El acero inoxidable de los productos de LA EMPRESA tiene el Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9002.
- Son productos con diseño ergonómico.
- La baja rugosidad evita la acumulación de bacterias en la superficie y facilita la limpieza.
- Durabilidad de los productos debido a que el acero inoxidable es un material resistente a la corrosión, con propiedades mecánicas por ello se puede garantizar su uso casi de por vida.
- En la industria farmacéutica el control de calidad de los productos es muy estricto, por lo que requiere de un material que no modifique el color, olor y sabor. El acero inoxidable cumple con estos requisitos, además de ser un material amigable con la naturaleza, pues contribuye al equilibrio ecológico y la salud.
- Se manejan tres líneas de productos: recipientes, accesorios y mobiliario, aparte se cuenta con flexibilidad para fabricar productos especiales que el cliente pudiera requerir.

3.5.2 Oportunidades

<i>Entorno familiar</i>	<i>Entorno de unidad de negocios</i>
Planeación largo plazo	Los trabajadores podrán tomar decisiones y asumir responsabilidades
Desarrollo de nuevos mercados con mayor rapidez.	Se logrará la superación constante de los empleados
Desarrollo motivacional de los integrantes de la empresa y de la familia	Los gastos por papeleo pueden mejorar
Formación de actitudes para cada miembro de la familia	Los gastos de coordinación se pueden mejorar por la autonomía en cada unidad
Aprendizaje de la función empresarial para poder trascender en las generaciones	Diversificación de productos
	División del trabajo
	Mejora en la productividad y la competitividad
	Los gerentes pueden atender a sus clientes de forma más ágil y creativa
	Mejora en los tiempos de entrega de los artículos o servicios ofrecidos
	Poder generar un grupo de unidades de negocios con actividades afines para poder penetrar e incursionar en otros mercados.
	Transferencia de conocimiento y experiencias laborales
	Desarrollo de tecnología

ADMINISTRATIVAS

- Aprovechar que México tiene firmados Acuerdos de Libre Comercio con América del Sur.
- Servirse de la cercanía geográfica con estos mercados, así como la semejanza en el idioma y costumbres (mercados naturales).
- En América del Sur existe un gran número de laboratorios, lo que representa una oportunidad comercial.

- LA EMPRESA tiene la oportunidad de encontrar un equilibrio financiero que le permita llegar al logro de sus metas y objetivos en cuanto a exportación se refiere.
- Integración de grupos de trabajo.
- Programas de actualización y capacitación.
- Programas de motivación de personal.
- Incentivos por logros alcanzados.
- Desarrollar sistemas prácticos, eficaces y eficientes de administración de la planta, recursos humanos, control de calidad, servicio al cliente, etc.
- Llevar a cabo una programación de compras de materias primas, ya sea empleando los sistemas conocidos, como por ejemplo de máximos y mínimos, o bien, creando un sistema específico para sus propias necesidades.
- Hacer ver a sus proveedores la importancia de la exportación y cómo pueden beneficiarse de la misma como exportadores indirectos, lo anterior con el objeto de lograr el desarrollo de la excelencia en el servicio, sobre todo, en cuanto a disponibilidad de productos y tiempos de entrega al mercado internacional, lo cual los hará más competitivos.
- Mantener una Dirección altamente profesional.
- Realizar un análisis profundo de sueldos y salarios.
- Informar a toda la planta sobre las decisiones tomadas y el por qué de las mismas.
- Comunicación entre las áreas de la empresa.
- Comunicación con toda el personal de la compañía, tanto administrativos como obreros, sobre todo para emprender la aventura de la exportación de una mejor manera, conscientes todos de la responsabilidad de cada uno en el éxito del proyecto de exportación.

PRODUCCION

- Continuar utilizando materias primas de calidad.
- Continuar cumpliendo con las normas nacionales.
- Buscar el cumplimiento de las normas internacionales de acuerdo con el mercado de destino.
- Procurar estructurar un plan adecuado de mantenimiento preventivo que abarque toda el área de producción.
- Reducir los tiempos muertos.
- Se propone contar con una pequeña partida presupuestal destinada a la compra de herramientas, lo que acrecentará la productividad, así como reducirá los costos de producción por concepto de energía eléctrica.

- Continuar con el proceso de innovación y mejoramiento en productos.
- Mejoramiento de los controles de inventarios.
- Procurar la modernización de la maquinaria así como el control de calidad.
- Buscar un empaque y embalaje mejorado para las líneas de productos y artículos especiales.
- Reducir los tiempos de producción con la finalidad de dar respuesta oportuna a sus clientes.

MERCADO

- Empezar la apertura de mercados internacionales, comenzado con Latinoamérica, introduciéndose al mercado vía calidad y precio del producto al consumidor.
- La estrategia que se sugiere es de penetración de mercados, en donde la imagen del producto y de la empresa son factores primordiales. Asimismo, se debe ir penetrando poco a poco al mercado con diferentes productos, dirigidos a distintos sectores o nichos de mercado.
- La empresa debe contar con un plan real de comercialización, que incluya como objetivo el aumentar sus ventas totales, iniciando también el proceso de exportación de su marca. Tomando como estrategia para llevar a cabo tal tarea el aumento de la productividad de la planta al ocupar así la capacidad ociosa existente actualmente.
- La estrategia de penetración a América del Sur mediante distribuidores e importadores de productos farmacéuticos y de laboratorios en las principales ciudades. Se cuenta con lista de posibles compradores.
- Mejorar el empaque y embalaje de los productos.
- El mercado de exportación obliga a mantener un precio competitivo.
- Atención personalizada al cliente, adaptándose a sus necesidades.
- Participar en ferias y misiones comerciales.

FINANCIERAS

- Reestructurar el financiamiento interno de la empresa ya que esta otorga a sus proveedores mayor tiempo del que le toma a la compañía que sus clientes liquiden sus deudas. Objetivo: reducir al costo interno del financiamiento mediante un manejo más adecuado de sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar.
- Reducir su apalancamiento financiero de corto plazo y negociar éste en la medida de lo posible, a largo plazo.
- Continuar mejorando su rotación de inventarios en relación con los ejercicios anteriores.

- Procurar un manejo más adecuado de los puntos anteriormente mencionados con la finalidad de obtener a mediano plazo un crédito necesario para capital de trabajo, y así poder empezar a hacer frente a los grandes volúmenes de producción requeridos para la exportación así como mejorar su planta productiva y llevar a cabo sistemas permanentes para el logro de mayor productividad, un control real de inventarios, reducción de costos, distribución de producto, principalmente.

3.5.3 Debilidades

<i>Entorno familiar</i>	<i>Entorno de unidad de negocios</i>
Restringido a las necesidades de financiamiento	La actividades monótonas podrá generar aburrimiento
Conflictos emocionales	Insuficiente aprovechamiento de los especialistas
Conflictos de intereses	Falta de uniformidad en las decisiones entre la unidades
Conflictos empresariales	En alguna forma las unidades estarán supervisadas y observadas por la unidad reguladora, por lo que se cuestionaría la autonomía
Difícil reconocimiento del Liderazgo y su legitimidad	Si no es planteado un escenario de interrelación entre cada unidad el desarrollo del grupo estaría en riesgo
Paternalismo	

DEL PRODUCTO

- Sus artículos no cuentan con el empaque y embalaje adecuados para la exportación.
- La durabilidad del producto no permite una demanda elevada y ascendente de un mismo producto.
- El acero inoxidable reacciona con los halógenos y se corroe.

MERCADO

- La incursión de su competencia en los mercados meta antes que la empresa lo haga.
- El desarrollo masivo del plástico de polietileno de alta densidad que puede sustituir al acero inoxidable.
- En caso de no existir una reestructura financiera, que la empresa se vea imposibilitada de cumplir con posibles pedidos del exterior.

3.5.4 Amenazas

<i>Entorno familiar</i>	<i>Entorno de unidad de negocios</i>
Desafíos comerciales	Las actividades pueden ser redundantes
Modernización de las técnicas obsoletas	Retos comerciales
Manejo de las transiciones y cambios puede afectar a la armonía actual	Falta de equipo apropiado en el campo de actividad
Sucesión de la dirección, nepotismo, compadrazgo, enfeudamiento	La alta división de actividades produce dependencia hacia ese miembro y la ausencia de este ocasionaría caos en el interior de la unidad
Los problemas entre familiares crecen en forma factorial, es decir, se multiplican, no se suman	Las unidades pueden llegar a ser tan autónomas que los intereses de cada una de ellas puede ir en contra de los intereses del grupo
Dificultad al delegar responsabilidad	

ADMINISTRATIVAS

- El administrador único de la empresa es el que toma la mayoría de las decisiones a pesar de tener áreas funcionales definidas.
- Insuficiente coordinación, comunicación y organización entre los dirigentes.
- Los dirigentes no consideran la opinión de los empleados en la toma de decisiones en los casos en que esto es posible.
- La empresa no cuenta con un plan estratégico.
- Tener como único incentivo el económico, haciendo a un lado otros factores importantes.
- Carece de un Departamento de Recursos Humanos por lo que no tiene un área de selección de personal, valoración de salarios, etc.

- No existe un tabulador de puestos.
- El manual de descripción de puestos está en proceso.
- Requieren mayor capacitación y adiestramiento el personal administrativo y productivo.
- No se cuenta con un programa permanente de motivación para los empleados.
- Tiene una alta rotación de personal en el área de producción. No existe la motivación necesaria en todos los empleados hacia la empresa.

PRODUCTIVAS

- El proceso productivo es poco automatizado.
- Ocupa el 40% de la capacidad instalada de la empresa.
- No tiene estudio de tiempos y movimientos, ni una aproximación del tiempo real contra tiempo estimado de producción.
- Tiene serios cuellos de botella en el área de pulido.
- El espacio disponible para una futura expansión es muy reducido.
- El control de calidad es exclusivamente de tipo visual y se realiza al finalizar el proceso sin existir un protocolo previo.
- No se cuenta con ningún programa de aseguramiento de la calidad.
- La mayoría de su maquinaria es reconstruida y heterogénea, es decir, tiene equipo con una antigüedad aproximada de cincuenta años, así como de la década de los noventa.
- Importan abrasivos para desbastar y pulir.
- Depende de pocos proveedores de materias primas.

MERCADO

- Presenta retrasos en los tiempos de entrega.
- Algunas empresas de su competencia son especialistas en algunos de los productos que pertenecen a la línea de LA EMPRESA.
- LA EMPRESA no tiene certificaciones internacionales.
- Sus productos actualmente no cuentan con un código de barras.
- La empresa no cuenta con suficiente información de los principales competidores a nivel nacional e internacional.

FINANCIERAS

- No cuenta con liquidez para cumplir con sus pasivos de corto plazo.
- La solvencia de EMPRESA ha disminuido en los últimos años.
- La empresa no tiene capacidad en el capital contable para cubrir la inversión del activo fijo (estado técnico de disolución).
- El equipamiento de la empresa es bajo.

Recomendaciones

El planteamiento de crear unidades de negocios par esta empresa en particular desde mi vista resolvería en gran medida los problemas y aspectos expuestos; se debe de elegir la alternativa de solución de tal manera que sea acorde a las expectativas de cada miembro de la familia, la realización del proyecto, la creación de unidades deberá ser de manera paulatina y gradual, teniendo como referencia la experiencia de la casa matriz o incubadora; la creación de unidades productoras deberá estar fundamentada en relación a la demanda de una familia de productos que manufacture la empresa; sería deseable que cuente con la herramienta y maquinaria adecuada y si es posible que se tanga algunos procesos semiautomáticos con la finalidad de hacer más sencilla su separación o desarrollo de la nueva unidad.

- No cuenta con liquidez para cumplir con sus pasivos de corto plazo.
- La solvencia de EMPRESA ha disminuido en los últimos años.
- La empresa no tiene capacidad en el capital contable para cubrir la inversión del activo fijo (estado técnico de disolución).
- El equipamiento de la empresa es bajo.

Recomendaciones

El planteamiento de crear unidades de negocios par esta empresa en particular desde mi vista resolvería en gran medida los problemas y aspectos expuestos; se debe de elegir la alternativa de solución de tal manera que sea acorde a las expectativas de cada miembro de la familia, la realización del proyecto, la creación de unidades deberá ser de manera paulatina y gradual, teniendo como referencia la experiencia de la casa matriz o incubadora; la creación de unidades productoras deberá estar fundamentada en relación a la demanda de una familia de productos que manufacture la empresa; sería deseable que cuente con la herramienta y maquinaria adecuada y si es posible que se tanga algunos procesos semiautomáticos con la finalidad de hacer más sencilla su separación o desarrollo de la nueva unidad.

Conclusiones

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El trabajo expuesto tiene como objetivo documentar las vivencias y experiencias que vive una empresa familiar, la problemática planteada en el trabajo no es ajena a la realidad que viven una gran cantidad de empresas en nuestro país, por esta razón resulta de gran importancia plasmar las alternativas de solución que se sugieren.

Indudablemente nadie crearía una empresa sin tener una mínima esperanza de éxito sin embargo el fracaso estará en función de la visión que se tenga en el horizonte de corto, mediano y largo plazos. La empresa familiar además de hacer frente a toda la problemática que presenta un negocio tiene que resolver problemas y aspectos inherentes a su condición misma, "la familia", debe de tener una capacidad de negociar con sus miembros, de ventilar cualquier inconformidad, aspecto o problema que ponga en riesgo la continuidad de sus operaciones por sencillo e insignificante que parezca, en donde la unidad familiar represente en muchos casos el delgado hilo de éxito o fracaso. Es necesario hacer hincapié que la "unidad familiar" no significa que todos los miembros laboren en la empresa, simplemente es crear consensos en el interior del sistema empresa - familia - propiedad.

Por otro lado la jerarquía establecida en el interior de una empresa familiar deberá ser respetada para evitar conflictos, por lo que se debe de entender que una empresa no se dirige por la democracia, que la dirección difícilmente se comparte, en donde la negociación y la búsqueda de consensos (hacer Política) hacia el interior de los sistemas darán en cierta forma la capacidad de solucionar problemas y aspectos en la toma de decisiones, por supuesto con óptica empresarial sin dañar al aspecto familiar. Es por ello que se propone la creación de unidades de negocios para que cada miembro (si es posible) sea quien dicte las políticas de cada unidad bajo un marco de operación uniforme; cada director deberá tener características peculiares para dirigir correctamente, debe contar especialmente con una visión AMPLIA del negocio.

Se observa que en el sistema de los tres círculos sobrepuestos los integrantes forman y dan vida a la empresa misma, éstos deberán ser concientes que su aportación en conocimientos, tiempo y responsabilidad será de suma importancia, que sus capacidades y aptitudes serán utilizadas para el beneficio propio de la misma. Que el trabajo armonizado y bien articulado entre un grupo multidisciplinario como este puede generar sinergias que sin duda serán muy exitosas.

Sin duda el común denominador del pensamiento de cada uno de los integrantes de la empresa

sujeta a estudio es la profesionalización y formalización de la compañía, por lo que la búsqueda de una propuesta diferente es bien vista por cada uno de ellos, obteniendo una disponibilidad absoluta para encontrar una solución a su problemática. El hacer los planteamientos expuestos ayuda a constituir un razonamiento mucho más objetivo, estableciendo un análisis prospectivo más claro y apegado a la realidad, por supuesto se tiene que entender que "No hay soluciones únicas y perfectas".

Como se ha dicho la propuesta de solución sólo está vista desde el punto de vista de mejorar la capacidad organizativa, y no necesariamente quiere decir que sea la mejor ni la única solución o la mejor perspectiva para resolver su problemática, simplemente es una forma de organización que puede adoptar y que puede cambiar radicalmente la forma de operación con el principal objetivo de proyectar su éxito.

Es necesario aclarar que la solución propuesta corresponde a las necesidades de esta empresa, que corresponde a la problemática muy particular, en donde se determinó que la creación de unidades de negocios cumple, satisface y resuelve en gran medida los aspectos y problemas de carácter técnico y humano de la misma. Que cada miembro de la misma encuentre un espacio y una actividad específica, que en un modo armónico y bien articulado pueden convivir, crecer y cumplir sueños y metas en el futuro.

Apéndice I Carta Magna

CARTA MAGNA

2da. Revisión

OBJETIVOS: Familia -- Crear Felicidad
Empresa -- Crear Riqueza

PREMISA: Una buena empresa familiar no puede arreglar una familia desordenada.. Y una familia desordenada seguro destrozará una buena empresa familiar.

Este documento establece las políticas, reglas y estatutos capaces de garantizar la existencia del sistema "empresa (o grupo de empresas) - familia" en armonía y cordialidad. Y regirá en todas y cada una de las actividades de la organización.

I. PATRIMONIO FAMILIAR:

1. Los bienes inmuebles se consideraran propiedad del Sr. _____ y la Sra. _____ . Los hijos podrán gozar del uso de las propiedades, pero no podrán vender, ni podrán lucrar en forma individual ni parcial las propiedades. Si esto sucediera deberán transmitir el beneficio a los propietarios "morales". Por utilizarse los bienes para un negocio específico se realizará un pago mensual o semanal. El consejo familiar determinará el monto con base en el desarrollo de los negocios.

2. Los legítimos beneficiarios serán por voluntad del Sr. y la Sra.; _____ los hijos de nombre: _____

con los mismos apellidos _____ . A los cuales se les hereda por partes iguales todos los bienes inmuebles.

3. Para optimar la funcionalidad de los bienes inmuebles, los beneficiarios podrán venderse, cederse o llegar a algún arreglo entre ellos, para lograr este fin.

4. La regularización de cada uno de los lotes a nombre de los beneficiarios será costeadada por ellos mismos. En el caso que la empresa aporte dinero será en calidad de préstamo y corresponderá a cada beneficiario hacer el pago correspondiente a la empresa de acuerdo con las condiciones pactadas.

5. Todos los gastos que la empresa realice por concepto de escrituras, predio, agua, luz, etc. serán con cargo a los beneficiarios.

6. En caso que el beneficiario no pueda o quiera, pagar el préstamo a la empresa, la empresa será la dueña del bien, el cual podrá vender o enajenar para los fines que a esta convenga.

II. ACCIONISTAS:

1. Para ser accionista de un negocio, se requiere "crear un negocio" o "nueva división" donde se defina primeramente el campo donde se quiera entrar. (Que sea compatible con la cultura de la

empresa) y que se definan el o los artículos que se pueden producir.

2. Al iniciador de un nuevo negocio se le regalarán de un 5% a 10% de acciones. Más otro 5% a 10% ligado al desempeño del negocio en un plazo de 3 a 5 años. El resto de la inversión lo cubrirá el grupo en un plazo determinado.

3. Se podrá empezar como pequeñas plantas manufactureras y posteriormente convertirse en divisiones hasta crear con sus propios fondos un nuevo producto original y lo saquen al mercado.

4. Se dará apoyo preferencial a los miembros de la familia directa que, impulsados por las metas de éxito, se lancen a la realización de nuestros ideales y proyectos. Tendrán acceso a todas las instalaciones para que apliquen la mejor tecnología disponible y gozarán de los beneficios del punto 2. apartado II

5. En empresas de nueva creación, los porcentajes y los integrantes de la misma se definirán de acuerdo con su desempeño dentro del nuevo negocio. Teniendo el grupo el control del 51% como mínimo.

6. El ser accionista involucra ser "ejecutivo activo" como Director, Director Comercial, Director Comercial, Director Técnico, Gerente. Etc.

7. No se admitirán familiares o parientes políticos (esposos (as), cuñados, etc.)

8. Las acciones del primer negocio estarán divididas en cinco partes y los porcentajes de participación de la siguiente manera:

9. Los socios no se comprometerán jamás con otros negocios externos. Salvo que a criterio del Consejo Familiar así lo aconsejara.

10. La marcha de los negocios deberá seguir una orientación estable. Todas las políticas generales del negocio, que el consejo familiar vaya dictando se tenderá a mantenerlas y no alterarlas fácilmente: para ello aunque las mismas se establecerán por acuerdo de mayoría simple. Una vez aprobadas no podrán modificarse más que por el voto del 80% del consejo familiar.

11. Los acuerdos del consejo familiar obligan a todos. Si alguno impugnara o incumpliera o impidiera su instrumentación, los demás miembros podrían tomar las medidas convenientes para:

a) Excluirle en el futuro del consejo familiar.

b) Separarle patrimonial y directamente de todas las unidades de negocio del grupo. Si la separación no es "amistosa" implica una sanción a precio de las acciones correspondientes (un valor menor al fijado).

III. TRANSMISION DE ACCIONES:

1. El consejo familiar evaluará si es conveniente que la transmisión sea a un familiar directo (hijo) o se ejercerá la opción del derecho de tanto que tiene la empresa en la compra de las acciones.

2. El consejo familiar tendrá la facultad de rechazar al familiar directo y hacerle el pago efectivo de

sus acciones. Ya que para ser accionista se requiere estar involucrado activamente en las actividades del negocio o negocios. (De esta manera se evitará tener prisioneros dentro de la misma empresa).

3. Se establecerá la creación de un fondo que permita hacer el pago de las acciones, sin que se desequilibre el crecimiento de la empresa.

4. Para definir cuál será el valor que regirá las acciones a lo largo del año en caso de que sea necesario realizar alguna transmisión, un organismo reconocido evaluará cada año el valor patrimonial de las acciones. (Se fijará un plazo de pago).

5. El pago de las acciones se realizará a los familiares directos (o a sus tutores en caso de ser menores de edad) y el porcentaje se hará de acuerdo con los deseos del socio. (Se fijará un plazo de pago).

6. Para aspirar a recibir acciones por herencia es necesario e imprescindible haber probado de manera legítima sus habilidades y conocimientos. Para esto será indispensable pasar un periodo mínimo (fijado previamente) en las diferentes áreas del negocio. Para así poder determinar sus capacidades y aptitudes y así poder desempeñar un puesto ejecutivo dentro del grupo de negocios. El consejo familiar tendrá que aprobar por unanimidad la aceptación de la transmisión de acciones al heredero.

7. Sólo se podrán transmitir las acciones de un negocio a un solo heredero.

8. En el caso que existan más negocios se podrá involucrar otro hijo. Por cada unidad de negocio un solo heredero.

9. Si el accionista quiere vender sus acciones existirá el derecho de tanto para la empresa con las condiciones de precio pactadas en el punto 5 apartado III, ya que existe el compromiso de mantener el negocio en familia.

10. Se reconocerán las acciones del heredero sólo hasta que el accionista-fundador se haya jubilado o muera.

11. Sólo podrán ser empleados al mismo tiempo padre-hijo en un negocio.

12. Está vedada la transmisión a personas externas, así como allegados políticos.

IV. LAS JUNTAS SOBRE CARTA MAGNA

- No deberán ser mayores de 3 horas.
- Se nombrará al consejo familiar o se ratificará.
- Se convocará al consejo por lo menos 2 veces al año para ratificar y ampliar dicha carta.
- Cuando ya esté perfeccionada con una o dos juntas anuales será suficiente.

V. LOS AUTOMOVILES

Serán propiedad de la empresa y serán asignados a cada uno de los gerentes - accionistas de acuerdo con su participación accionaria dentro de la empresa, y se renovarán en periodos de 2 a 3 años, se cubrirán los gastos de gasolina, servicio, refacciones y mantenimiento, así como su seguro. Los modelos y tipo de vehículos serán aprobados por la dirección con base en el uso y el puesto de los gerentes.

VI. DIVIDENDOS

- Se otorgarán de acuerdo con el porcentaje de participación que posea dentro de la empresa.
- Se repartirá el 20% de las utilidades a los accionistas.
- El 80% restante se reinvertirá en la empresa.
- En caso de requerirse la retención de una parte mayor de dividendos se avisará con anticipación y se fijará un plazo determinado de tiempo.
- La fecha de reparto será en diciembre o enero.

VII. SUELDOS

- Se considera que mientras mayor es la responsabilidad de un puesto la remuneración debería ser mayor. Es bien sabido que este criterio no siempre opera en las empresas (sobre todo en pequeñas y medianas empresas).
- Los sueldos se modularán de acuerdo con el mercado ejecutivo nacional. Y se complementarán con las prestaciones habituales (se tendrán que especificar). Todo ello se revisará cada año por el consejo de administración en función de las posibilidades de la empresa.

VIII. DE LOS PRESTAMOS

Bajo ninguna circunstancia se otorgarán préstamos a nadie, salvo a las siguientes personas:

_____ y
solamente en coacciones únicas y no periódicas, el monto y la autorización dependerá de las situaciones y circunstancias financieras por las que atraviese la empresa. El dinero será regresado únicamente por la persona que lo solicitó en un plazo no mayor a un año. De lo contrario se cargará a la cuenta del bono anual.

IX. DE LOS SERVICIOS MEDICOS

- Todos los gastos de enfermedades menores como: gripas, dolores estomacales o similares, así como dentista, oculista, ortopedista, etc., serán cubiertos por la empresa. Sólo a accionistas y ejecutivos activos, siempre y cuando no tengan contratado un servicio para esto.
- De los gastos médicos mayores se implementará más adelante un seguro que cubra estos gastos. (Cuando se contrate un seguro ya no aplica)
- De los gastos de maternidad y similares se cubrirá hasta un máximo del 50% del costo total. (Cuando se contrate un seguro ya no aplica).

X. DE LA JUBILACION

- A los fundadores se les pagará un sueldo similar al de último cargo retabulándose cada año al igual que al personal activo hasta su muerte. Salvo el fundador decida invertir de otra manera dentro de la organización.
- A otros directivos se les jubilará de acuerdo como se establece en la ley.

XI. FALLECIMIENTO

- Se costearán los gastos que origine dicho acontecimiento (Si existe seguro no aplica).
- Se costeará la educación de los hijos en escuelas dignas y de buen nivel hasta terminar sus estudios. (Si existe seguro no aplica, edad máxima 25 años).
- Si el heredero aspira realizar una carrera dentro de la empresa (Aplicarán las reglas de

transmisión de acciones).

- Se aplicarán las reglas relacionadas con la transmisión de acciones, en todos los casos.
- Los bienes del grupo que estén "Legalmente" a nombre de otra persona. Deberá regresar los bienes al grupo por un "COMPROMISO MORAL" al grupo familiar.
- El consejo familiar determinará de una manera justa y equitativa la cantidad en dinero o bienes que se le entregarán a la familia del fallecido.

Fecha de revisión: pendiente

PUNTOS PENDIENTES

- Períodos de vacaciones. (analizar en febrero).
- Fideicomiso o fundación para garantizar una preservación. (mecanismos legales)
- Otorgamiento de pensiones a familiares necesitados. (Estipular bajo que condiciones).
- Definir como va a operar el consejo familiar y el consejo de administración (integrantes y funcionamiento).
- Jubilación (edad para jubilarse).
- Accionistas: Analizar puntos 2; 6; 9. apartado III

Bibliografía

- Noriega Martinez, Roberto, Empresas Familiares, Ed macchi, Buenos Aires, 1979
- Kelin e. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Ed McGraw Hill, México 1997
- Ginebra , Joan , Las empresas Familiares, Ed. Panorama , México 1997
- Leach, Peter, La empresa familiar Ed, Vergara Argentina, 1993
- Stoner, James A.F; Freeman R., Edward; GilbetjR, Daniel Administración, Prentice Hall , 1996
- Monteverde Agustín A., Estrategias para Competitividad Internacional, Ed macchi, Buenos Aires, 1992
- Robbins, Stephen P., Administración teorica y practica 4ta ed. Prentice Hall , 1994
- Ernest, Dale; Cómo planear y establecer la organización de una empresa Ed Revete Mexicana S.A. México 1970
- Porter Michael E., Ventaja Competitiva, cia Ed Continental, México, 1998
- Porter Michael E., Estrategia Competitiva, cia Ed Continental, México, 1998
- Benitez Tenorio Mario, Benitez Tenorio Alfredo, Piense, Piense en poner su propio negocio, esime, IPN, 1986
- Axel Madsen, The Deal Maker , How William C. Durant made General Motors, Ed Wiley, 1999
- Del Río González, Cristóbal, el presupuesto, Ed ecafsa, pp VI 3-VI 1998
- Baca Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, ed Mc Graw Hill, 1995
- Masaki Imai , Kaisen, cia Ed Continental sa de cv, 1989
- Kepner, Charles H, Tregoe, Benjamín B., El directivo racional, ed Mc graw hill, 1979