



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EFICIENCIAS  
ECONÓMICAS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR  
DEL RAMO FOTOGRÁFICO**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**PRESENTA**

**CRUZ RODRÍGUEZ LUIS ENRIQUE**

**DIRECTOR DE TESIS**

**MTRO. GUERRERO GALEANA FRANCO**

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2017



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>2</b>
-----------------------	----------

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
---------------------	----------

## **CAPÍTULO 1**

### **LA EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS CONCEPTUALES Y APORTACIONES TEÓRICAS**

<b>1.1 LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>16</b>
<b>1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2 DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>17</b>
<b>1.1.3 LA EMPRESA FAMILIAR VISTA COMO UN SISTEMA</b>	<b>18</b>
<b>1.2 LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO</b>	<b>20</b>
<b>1.3 TEORÍA CONTRACTUAL: LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1 APORTACIÓN DE RONALD COASE</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2 APORTACIÓN DE OLIVER WILLIAMSON</b>	<b>25</b>
<b>1.4 TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES: EDITH PENROSE</b>	<b>28</b>
<b>1.4.1 COORDINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>28</b>
<b>1.4.2 FORMAS DE EXPANSIÓN</b>	<b>29</b>
<b>1.4.3 ESTRUCTURAS DE COORDINACIÓN ECONÓMICAS</b>	<b>30</b>
<b>1.5 LA TEORÍA EVOLUCIONISTA DE NELSON Y WINTER</b>	<b>31</b>
<b>1.5.1 IMPORTANCIA DEL ASPECTO TECNOLÓGICO</b>	<b>31</b>
<b>1.5.2 LA ORGANIZACIÓN POR MEDIO DE RUTINAS</b>	<b>32</b>
<b>1.5.3 LA EMPRESA Y LA COMPETENCIA EN EL ENFOQUE EVOLUCIONISTA</b>	<b>32</b>
<b>1.6 TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL: GEOFFREY HOGDSON</b>	<b>35</b>
<b>1.6.1 LA EMPRESA VISTA COMO INSTITUCIÓN</b>	<b>35</b>

## **CAPÍTULO 2**

### **PARTICIPACIÓN DEL SECTOR FOTOGRÁFICO EN LA ECONOMÍA MEXICANA**

<b>2.1</b>	<b>TENDENCIAS DE LA FOTOGRAFÍA</b>	<b>41</b>
<b>2.2.</b>	<b>EL RETO DE LA IMPRESIÓN 3D</b>	<b>43</b>
<b>2.3.</b>	<b>SUSTENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA FOTOGRÁFICA</b>	<b>44</b>
<b>2.4.</b>	<b>PRINCIPALES INDICADORES DE LAS EMPRESAS FOTOGRÁFICAS EN MÉXICO</b>	<b>45</b>
<b>2.4.1.</b>	<b>COMPORTAMIENTO A NIVEL NACIONAL</b>	<b>46</b>
<b>2.4.2.</b>	<b>COMPORTAMIENTO EN LA CIUDAD DE MÉXICO</b>	<b>50</b>

## **CAPÍTULO 3**

### **EMPRESA FAMILIAR DE PAQUETES DE GRADUACIÓN**

<b>3.1</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>51</b>
<b>3.2.</b>	<b>INSTITUCIONALIDAD</b>	<b>52</b>
<b>3.3.</b>	<b>TAMAÑO Y MARCO LEGAL</b>	<b>53</b>
<b>3.4.</b>	<b>PLANTA LABORAL</b>	<b>54</b>
<b>3.5.</b>	<b>ORGANIZACIÓN FUNCIONAL: PRODUCCIÓN</b>	<b>56</b>
<b>3.5.1.</b>	<b>LABORATORIO DIGITAL</b>	<b>56</b>
<b>3.5.2.</b>	<b>GRABADO DE PLACAS METÁLICAS</b>	<b>57</b>
<b>3.5.3.</b>	<b>FABRICACIÓN DE BASES DE MADERA</b>	<b>57</b>
<b>3.5.4.</b>	<b>DEPARTAMENTO DE ENSAMBLADO</b>	<b>58</b>
<b>3.5.5.</b>	<b>LOGÍSTICA</b>	<b>61</b>
<b>3.6</b>	<b>EL DIAGNÓSTICO</b>	<b>62</b>
<b>3.6.1.</b>	<b>ANÁLISIS FODA</b>	<b>62</b>
<b>3.6.2.</b>	<b>MATRIZ FODA: FACTORES EXPLICATIVOS</b>	<b>65</b>
<b>3.7.</b>	<b>PANORAMA DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>66</b>

## **CAPÍTULO 4**

### **RECOMENDACIONES DE EFICIENCIAS ECONÓMICAS PARA LA EMPRESA FAMILIAR EN ESTUDIO**

<b>4.1 CONFORMACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>69</b>
<b>4.1.1 RESPONSABILIDADES DE LOS DUEÑOS DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>74</b>
<b>4.2. EFICIENCIAS FUNCIONALES</b>	<b>77</b>
<b>4.2.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>78</b>
<b>4.3. EFICIENCIAS EN EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>84</b>
<b>4.3.1. PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>	<b>86</b>
<b>4.4. EL SISTEMA DE CALIDAD COMO META EN EL RAMO FOTOGRÁFICO</b>	<b>87</b>
<b>4.5. REDUCCIÓN DE COSTOS EN LAS RELACIONES CONTRACTUALES</b>	<b>90</b>
<b>4.6. EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>99</b>
<b>INTERNET</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO I</b>	
<b>PRINCIPALES EMPRESAS FAMILIARES DE MÉXICO EN 2014</b>	<b>I</b>
<b>ANEXO II</b>	
<b>ESTADÍSTICAS DEL SECTOR FOTOGRÁFICO A NIVEL NACIONAL</b>	<b>V</b>
<b>ANEXO III</b>	
<b>ESTADÍSTICAS DEL SECTOR FOTOGRÁFICO EN LA CIUDAD DE MÉXICO</b>	<b>XXXII</b>
<b>ANEXO IV</b>	
<b>ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR FOTOGRÁFICO</b>	<b>XXXVII</b>

## INTRODUCCIÓN

*“El mundo ha cambiado,  
por consiguiente, la forma de hacer negocios”  
Mtro. Guerrero Galeana Franco  
Profesor de la Facultad de Economía, UNAM*

La distinción y responsabilidad cotidiana de tener a cargo un Departamento dentro de una Empresa Familiar y enfrentar los problemas de una realidad compleja, propia de este tipo de organización productiva ha sido el motor principal que llevó a elaborar la investigación del presente trabajo de tesis, tomando como referentes los enfoques teórico modernos desarrollados en la disciplina económica.

Parte del trabajo del economista es desarrollar modelos y acciones que proporcionen expectativas de crecimiento y desarrollo sustentables a los agentes económicos, sea en un plan global o en ámbitos concretos, como puede ser un país, una región o una localidad determinada.

En este caso el agente económico objeto de estudio es la Empresa Familiar, con un sesgo hacia la industria del sector fotográfico, dado el crecimiento y la experiencia que se tiene en el ramo, al trabajar en una empresa de este tipo ubicada en el D.F, en una etapa que demanda decisiones fundamentales para su crecimiento en el sentido de Penrose<sup>1</sup>.

Normalmente el crecimiento de las empresas familiares muy pequeñas tiene una evolución “natural” no planeada a cargo de sus fundadores, que pueden, o no, tener alguna profesión o conocimiento en la conducción, tendencias de mercado o estrategias empresariales y que también pueden, o no, tener éxito de continuar en el negocio. De este modo llega el momento, que aún cuando sigan siendo familiares, requieren de una “teoría” u orientación organizada que les permita subsistir en el largo plazo.

---

<sup>1</sup> El crecimiento en el sentido de Penrose se refiere a incrementar la capacidad productiva por medio de la combinación de recursos internos y externos.

Se preparan o contratan administradores, ingenieros y otro tipo de disciplinas que apoyan en las labores cotidianas y por norma se supone que la teoría administrativa resolverá el problema de crecimiento sustentable relegando a las otras como parte de esa gran disciplina e incluso confundiendo el aporte económico con un asunto de costos propios de registros contables.

Y es en este sentido que se plantea la pregunta principal de la presente investigación, es decir, ¿en qué medida la teoría económica se utiliza para apoyar el crecimiento sostenible de las empresas en general y particularmente, en la Empresa Familiar?

Como primera parte de la hipótesis nula se plantea que la **Teoría Económica “Moderna”<sup>2</sup> de la Empresa**, aun cuando proporciona elementos necesarios para conducir con mayor certidumbre la orientación del crecimiento sostenido de una Empresa Familiar mediana, **no se utiliza explícitamente en ese proceso tan importante para la existencia misma como agente económico correcto.**

En la actividad cotidiana de una Empresa Familiar que no cotiza en Bolsa, como es el caso específico de la Empresa Familiar del ramo fotográfico, al que se hará referencia en este trabajo, muchas de las decisiones, y momentos para la acción, la define una sola persona de capacidad incuestionable y que sin proponérselo puede restringir o reducir el potencial de crecimiento no solo de la empresa como entidad, sino del propio personal que evita tomar decisiones al sentirse liberados de esa responsabilidad.

Y es aquí donde surge una segunda parte de la hipótesis, en el sentido de que **la teoría económica de la empresa proporciona elementos fundamentales o factores de “eficiencias económicas” que al incluirse en la estructura operativa y gestión de las empresas – en específico de la Empresa Familiar – proporcionan mayor certidumbre de futuro en su crecimiento.**

---

<sup>2</sup> Se indica como moderna para diferenciarla de la teoría tradicional tomo todo el proceso como una especie de caja negra.

Partiendo de que el objetivo elemental de la economía es incrementar la producción material (riqueza) de tal forma que mejore la distribución y así la calidad de vida de los individuos, se propuso, como objetivo general de la investigación el siguiente:

El objetivo general del trabajo es, entonces, **“plantear el conjunto de factores de eficiencias económicas que se desprenden de las principales teorías disponibles de la empresa como parte integral y sistemático que deben adoptar los responsables de garantizar el crecimiento sostenido de las Empresas Familiares”** que serán los miembros de esa gran familia<sup>3</sup>.

Al trabajar el objetivo general que lleva a validar o rechazar las hipótesis planteadas es inevitable cubrir, al menos los siguientes objetivos específicos:

- Definir el concepto de empresa familiar y la relación existente entre los sistemas de familia y empresa.
- Identificar a las empresas mexicanas más importantes a nivel nacional y mundial.
- Revisar la teoría “moderna” de la empresa y definir los factores de eficiencia que impulsan la economía interna de la empresa.
- Presentar un panorama general de las empresas fotográficas en México a partir de los indicadores económicos de unidades económicas, empleo y remuneraciones.
- Realizar un diagnóstico de la empresa fotográfica objeto del caso analizando los factores tanto internos como externos que afectan el comportamiento de la empresa familiar perteneciente al ramo fotográfico en estudio.
- Proponer la estructura administrativa necesaria para aplicar las eficiencias económicas en la firma.

---

<sup>3</sup> Cabe aclarar que el trabajo considera el concepto de familia atendiendo el comportamiento observado del fundador respecto a sus colaboradores, independientemente el factor financiero o separación de clases, propios de algunas teorías desarrolladas con base en lo que denominan explotación”, que se dejaron de lado dada la acotación que se hizo en el diseño de la presente investigación.



- Realizar una simulación simple de resultados esperados en las áreas de la empresa: aumento de eficiencia en producción, ventas, relación con proveedores, sueldos y salarios, rentabilidad financiera.

Para llegar a buen fin en el estudio de tales objetivos, se optó por la siguiente capitulación:

En el capítulo primero se pretende contextualizar el funcionamiento de la empresa familiar a partir de su elemento descriptivo de su naturaleza: la familia.

Las empresas en general deben de estar preparadas para afrontar los retos de la innovación y la competitividad, es decir: evolucionar.

Sin embargo, para poder entender esta problemática es necesario estudiar la naturaleza misma de las empresas familiares, como se gestaron y como logran permanecer vigentes hasta nuestros tiempos.

La empresa familiar que se toma como caso de estudio tuvo como todas, su etapa de iniciación, consolidación y auge, y que actualmente, enfrenta los problemas típicos de adaptación a una nueva época ante la amenaza de pérdida de mercado debido principalmente a no impulsar a tiempo un sistema de eficiencias económicas que corrija las posibles formas “viciadas” de producción y distribución que se pueden haber generado en la etapa de auge, lo que repercutiría en pérdida de productividad y competitividad duplicidad en los procesos, y por supuesto en las ganancias.

Lo que se quiere dejar en claro es que, las empresas familiares deben de ir permanentemente en búsqueda de la mejora continua para permanecer en el mercado, revisando el entorno económico, desarrollo tecnológico, dinamismo de los mercados de insumos, e incluso la caducidad del negocio estrella.

Como ejemplo se puede comentar el caso de una empresa destacada en su ramo y producto de su tiempo de una empresa que casi estuvo a punto de desaparecer por no estar preparada ante los cambios tecnológicos y aferrarse a los tradicionales métodos de venta podemos traer el caso de la empresa fotográfica internacional Kodak.

Kodak, fundada en 1880 por George Eastman, una de las principales empresas dentro del ramo fotográfico a nivel internacional, perdió ritmo en sus capacidades de impulsar las eficiencias económicas que le dieron poder de mercado lo que la llevó a afrontar serios problemas que ocasionaron entre otras cosas el cierre de una de sus plantas en México, específicamente en Guadalajara.

Esta compañía, que introdujera la fotografía masiva bajo el eslogan: *"Presione un botón, nosotros hacemos el resto"*, se establece en México el 12 de septiembre de 1922, con la inercia del dominio de su mercado tradicional veía como en un poco más de medio siglo, el negocio era distinto y la forma de hacerlo requería de nuevas capacidades.

En pocas palabras, el negocio consistía en vender las cámaras y los rollos a los fotógrafos aficionados y público en general para que posteriormente llevaran los rollos de película fotográfica, con todo y cámara a uno de tantos establecimientos para su revelado e impresión de las fotografías y reiniciando el ciclo colocando un rollo nuevo en la cámara. Es decir, se vendía el rollo, la cámara, el revelado, la impresión de las fotos y un nuevo rollo listo para usarse.

Pero llegó la era digital; kodak la vio venir, y no aprovechó su ventaja y oportunidad quedando fuera del mercado, a pesar de haber sido precisamente ella la que desarrollara esa tecnología en 1975.

Con las nuevas cámaras digitales la impresión de las fotos ya no resultó necesaria para los consumidores, debido, principalmente, a la aparición de dispositivos electrónicos como por ejemplo, tarjetas de memoria, tablet's y teléfonos celulares, que facilitaron el almacenamiento de las fotografías en archivos digitales. Haciendo una reconstrucción de hechos es posible pensar en la situación tan angustiante que vivió la cúpula corporativa familiar, ante la evidencia de la destrucción de activos que toda una generación había levantado. Toda esa vasta infraestructura en maquinaria y equipos especializados, técnicos prácticamente con un valor nulo. Y además de todo eso, observar que las otras empresas como la Fuji, Canon o Sony

aprovecharon los avances tecnológicos y exploraron las vastas posibilidades que traía consigo la cámara digital que había rechazado Kodak.

Otras empresas como la Fuji, Canon o Sony sí aprovecharon los avances tecnológicos y exploraron las vastas posibilidades que traía consigo la cámara digital que había rechazado Kodak.

Para poder enfrentar la caída estrepitosa de sus acciones en bolsa y su descapitalización, recurrirían a la estrategia de venta de patentes; pero no obtuvo los recursos necesarios y los resultados no fueron los que se esperaban. Por consiguiente, Kodak tuvo que cerrar 13 fábricas y más de 130 laboratorios de revelado.

Y lo que era previsible, en enero de 2012 Kodak solicitó acogerse al capítulo 11 de la Ley de Bancarrotas de Estados Unidos para reestructurar su negocio y tratar de regresar a la competencia y finalmente lograr una transformación.

Finalmente, en septiembre de 2013 Kodak presentó ante el tribunal de bancarrotas del Distrito Sur de Nueva York una notificación informando de su salida oficial de la suspensión de pagos.

Kodak emergió, pero lo hizo como una empresa mucho más pequeña y muy distinta a la legendaria firma que cambió al mundo fotográfico, centrada ahora en la impresión comercial por medio de kioscos, las comunicaciones gráficas y los servicios profesionales.

Kodak sólo es un ejemplo de una empresa que no encontró un sistema de eficiencias económicas que le permitieran adaptarse a los cambios en el mercado y evolucionar, pero por fortuna, la auto fortaleza como familia le ha permitido enfrentar el reto.

Y aquí cabe resaltar que las empresas familiares conservan pues, ese nombre por su comportamiento que se basa en el acercamiento propio de los “hermanos” y que a su vez, son basados en criterios que siguen un buen juicio de interpretar las

creencias ó valores de esos grupos que se identifican con ellos y que se comunican con confianza y necesario lenguaje.

El economista, encargado de observar a la producción desde su propio enfoque, ha planteado muchas hipótesis sobre la aparición, el mantenimiento y crecimiento de las empresas, pero evitan incluir la variable de lo familiar, presumiblemente, con un afán simplificador y de mayor comprensión en solo lo económico. No obstante a ello no se puede negar en lo práctico, la fuerza de lo familiar como impulsor en lo económico.

En este sentido y para los fines del presente trabajo la estructura que nos aporta mayores elementos está dada por “las contribuciones desde el punto de vista de los recursos y que quedan asociados a temas como la transferencia de ventajas competitivas, las capacidades empresariales así como el estudio de los capitales (como el humano, el intelectual o el social) de las empresas familiares, el proceso de toma de decisiones estratégicas”.

Como segundo punto a tratar dentro de este mismo capítulo, se abordan las concepciones teóricas que aportarán los elementos propositivos para plantear el conjunto de eficiencias económicas que se aplicaran en la empresa de estudio.

Las aportaciones que se tomaron corresponden a autores como Ronald Coase y Williamson y su teoría de los Costos de Transacción y la teoría contractual respectivamente; el enfoque de las Teorías de las competencias y capacidades de Edith Penrose; Nelson y Winter con la Teoría Evolucionista y por último, la Teoría de los sistemas institucionales de Hodgson.

Este capítulo cuenta con un anexo en el cual se mencionan las empresas familiares más importante en México.

En el segundo capítulo se presenta una visión panorámica del sector fotográfico a nivel mundial y nacional, considerando sus retos y expectativas a futuro.

Para tal fin, se presenta una breve investigación estadística de los principales indicadores económicos correspondientes a este sector, abordando temas de

ocupación, unidades económicas, sueldos, utilidades y contribuciones patronales entre otros y que nos servirán para entender la lógica en el comportamiento de las empresas agrupadas en la clase 541920 perteneciente al sector 54 relacionado con los Servicio Profesionales, científicos y técnicos.

El capítulo tercero expone los elementos organizativos de la empresa en estudio a través de una presentación generalizada de su formación, consolidación, auge y los retos que esta enfrenta dentro de un mercado cada vez más competitivo. Para ello, se pone a consideración un diagnóstico FODA a fin de obtener un panorama lo más cercano a la realidad que enfrenta la empresa actualmente y sus posibilidades de éxito, por ejemplo, analizar como la pérdida de mercado se puede interpretar por la introducción de nuevas empresas que ofertan a un menor precio, la reducción en la población estudiantil de las escuelas principalmente las particulares, y a la enorme falta de comunicación al interior de la empresa; o simple y llanamente a que el producto ya no resulta atractivo para las nuevas generaciones.

La exposición está basada en entrevista a los jefes de departamento, personal operativo y directivos de la empresa.

En el capítulo cuarto, se proponen las eficiencias económicas que considero necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y que tiene que ver con suprimir los costos de información y mejorar las relaciones contractuales siguiendo la aportación de Coase y Williamson en términos de una significativa reducción en los tiempos y las formas de comunicación entre la empresa y sus clientes.

La implementación de procedimientos que nos permita sentar las bases para un sistema de calidad adecuado para la empresa bajo según la teoría de Nelson y Winter relacionados con las rutinas.

Encontrar un sistema de producción óptimo de acuerdo a la combinación eficiente de los recursos que proporcione, como resultado, un servicio satisfactorio y potencialice las capacidades del director según los postulados de la teoría de Edith Penrose. Proponer la institucionalización, de acuerdo con Hudgson, de esta

empresa familiar por medio de establecimiento de jerarquías y la elección del gobierno que mejor se adecue a sus necesidades.

En resumen, la presente investigación dejará planteado el desarrollo de un sistema que contenga un conjunto de eficiencias económicas en el quehacer cotidiano microeconómico de una empresa familiar dada la experiencia en la Empresa del ramo fotográfico que se toma como caso<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Por razones de confidencialidad, la empresa que se utiliza como referencia de caso no será identificado plenamente

## CAPÍTULO 1

### LA EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS CONCEPTUALES Y APORTACIONES TEÓRICAS.

La empresa familiar es difícil de explicar, pero mucho más difícil es predecir su comportamiento desde un solo enfoque teórico dado su versatilidad y en muchas ocasiones, sus reacciones a los estímulos del medio ambiente podrían ser vistas a los ojos de los economistas como irracionales: por ejemplo como saber cuál es la elección más correcta aunque esta no sea necesariamente la más conveniente o ello implique alguna otra condición de racionalidad contravenida.

La teoría neoclásica tradicional establece como objetivo de la empresa la maximización de la ganancia, sin embargo, los avances en la “nueva” teoría de la empresa han prescindido los conceptos de maximización y equilibrio estable para acercar la conducta teórica de las empresas al quehacer microeconómico cotidiano industrial.

Las contribuciones que han marcado diversos estudios y opiniones corresponden a Ronald Coase y Oliver Williamson con la teoría contractual y costos de transacción, T. Penrose que influyen en la teoría basada en recursos y teorías de las competencias y capacidades, Nelson y Winter con la teoría evolucionista, y Hudson con la teoría de los sistemas institucionales.

Cada una de estas aportaciones teóricas cuentan con muchos elementos explicativos sobre los resultados económicos de las empresas y las posibilidades de repetición en distintas industrias, sin embargo, también son objeto de críticas a sus supuestos y alcances de aplicación. No obstante a ello, su lectura lleva a reflexiones que sirven de orientación en la actividad diaria que realizan los encargados operativos en las organizaciones empresariales, sean de coordinación o de actividades internas de una firma<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Afirmación corroborada en labor cotidiana de gerentes entrevistados durante el protocolo de investigación.

Cabe mencionar que esta nueva corriente del pensamiento económico interesado por el acontecer cotidiano de las entidades microeconómicas, fuera del modelo de equilibrio, critican pero no desechan completamente los conceptos vertidos en la demás teorías e incluso algunas se apoyan entre sí, como es el caso de la teoría evolucionista de los sistemas institucionales. De tal manera que sería inconveniente para este trabajo desechar una para optar por otra y al contrario se tomarán conceptos fundamentales para la interpretación de las eficiencias económicas que “supuestamente” se encuentran en un bajo desarrollo en la empresa fotográfica que se toma como caso ilustrativo.

En efecto, el presente trabajo de tesis considera que es determinante para el crecimiento de las empresas familiares la oportunidad de mejorar o instrumentar “rutinas”, en los términos evolucionistas, o eficiencias económicas en una empresa específica que desea mantener un crecimiento sostenido en su competitividad.<sup>6</sup>

Lo anterior dio lugar a la pregunta fundamental que llevó a plantear la investigación del trabajo:

¿En qué medida la teoría económica de la empresa lleva a responder a las necesidades de mejora y crecimiento expresada en la introducción? y que por su importancia se vuelve a recordar que tienen las organizaciones establecidas sobre todo familiares a fin de mantener o incrementar la competitividad y con ello la sobrevivencia en tiempos críticos como los que se presentan cada vez con mayor frecuencia en México y en el mundo.

Y es por esto, que en este apartado se plantea como inició y las características de una empresa familiar como objeto de observación y enseguida las teorías de mayor relevancia para ir ubicando los elementos trascendentes de eficiencias económicas para terminar con un primer sondeo de eficiencias para la empresa familiar en base en el conocimiento teórico.

---

<sup>6</sup> Las empresas familiares que crecen aplican muchas de las teorías aún sin el conocimiento específico de las investigaciones y muchos otros no le dan el debido seguimiento.



## 1.1 La empresa familiar.

### 1.1.1 Antecedentes históricos.

El nacimiento de las empresas familiares surge desde hace siglos cuando las personas se tenían que asociar en núcleos para llevar a cabo las actividades básicas de autoconsumo y posteriormente derivar en actividades que les redituaran algún beneficio.

Así, la familia se convirtió en una fuente de capital físico y humano, dando como origen la mezcla entre la familia y la dirección de la empresa, entre capital y el patrimonio de los empresarios.

Durante la primera revolución industrial no existían marcos regulatorios que garantizaran los contratos comerciales por lo que las relaciones familiares fungieron como un motor aglutinante para el intercambio<sup>7</sup>.

En sondeo previo al diagnóstico de la empresa se observan “puntos de oportunidad” que proporcionan la pauta para corroborar la hipótesis planteada y a encontrar a la empresa familiar en estudio con un bajo nivel de desarrollo.

“Una empresa familiar no se refiere únicamente a la dirección de uno de los familiares, sino que se considera así cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de la familia, cuyos miembros intervienen de manera decisiva en la administración y dirección del negocio.”<sup>8</sup>

Este enfoque es muy importante, en virtud de que aclara una de las confusiones que los primeros enterados solían tener al pensar que una empresa familiar no necesariamente tendría que ser micro y pequeña empresa y como se verá más adelante muchas de las grandes empresas son familiares.

---

<sup>7</sup> <http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/>. Historia de la empresa familiar en México.

<sup>8</sup> Ibidem.

El estudio del tema en México ha presentado una evolución creciente en los últimos años y se ha abordado desde diferentes perspectivas. Y aún está en proceso de desarrollo.

### 1.1.2 Definición de empresa familiar.

Diversos autores establecen que pertenecer a una empresa familiar o no, tiene que ver con la cuestión de la propiedad del negocio o de las acciones, otras opinan que depende de quien ejerce el control, o bien, queda supeditada al cambio generacional<sup>9</sup>.

Para entender a la empresa familiar, es importante separar los dos conceptos que la conforman: la empresa y la familia. La familia es la “célula de la sociedad”, representa la primera forma de organización de la humanidad y que se vincula tradicionalmente por lazos de consanguineidad y que también puede formarse por lazos de matrimonio o adopción.

La empresa es una unidad económica, conformada por individuos, máquinas y factores económicos que interactúan en un conjunto de subsistemas dentro de un proceso productivo y cuyo objetivo primordial consiste en generar negocios para obtener un patrimonio, desarrollarse, crecer y expandirse.

Es decir, las empresas son organizaciones económicas que tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Las empresas son importantes por su capacidad de generar riqueza una vez conjuntando los elementos antes mencionados.

Desde mi punto de vista, y dadas las definiciones arriba citadas, una empresa familiar, es un conjunto de personas cercanas que se asocian para emprender un negocio con la finalidad de obtener un ingreso económico y prosperar en aras de la expansión.

---

<sup>9</sup> Estas definiciones no son generalizadas, ya que en muchos casos tanto la propiedad como las acciones no quedan supeditadas a esta norma. Por ejemplo, la familia Toyota no tiene muchas acciones ni tampoco posee el control total de la empresa.

Entre otras de sus principales características podemos mencionar las siguientes:

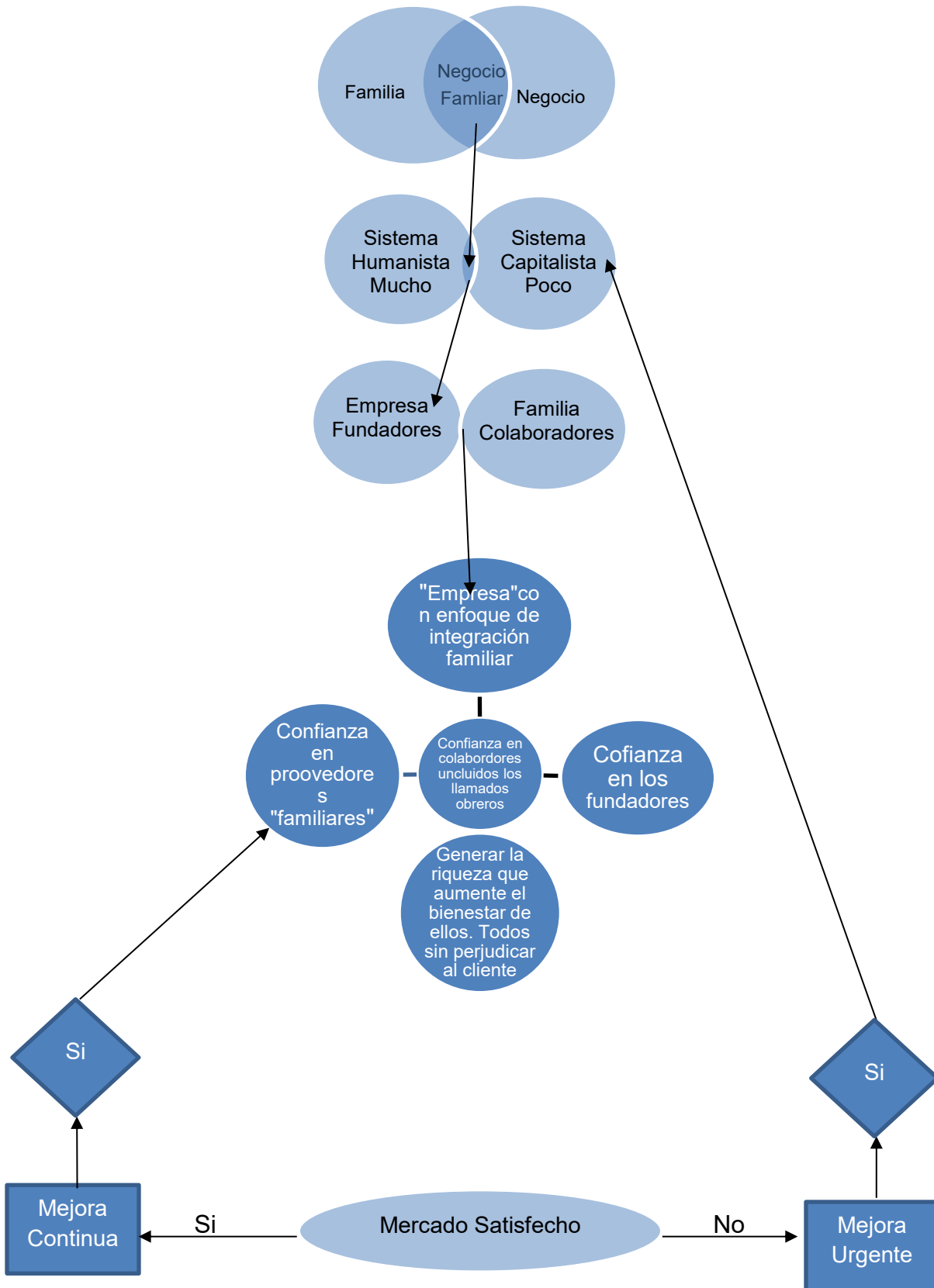
- Los cargos de mayor importancia o responsabilidad generalmente son ocupados por miembros de la familia directa que la constituyó y que se va modificando al crecer.
- Se pretende que la continuidad y la expansión de la empresa siga a cargo o al frente de la 1ª o 2ª generación, no solo de los fundadores sino a los de los trabajadores que han permanecido desde la generación anterior bajo la idea de que van creciendo juntos y responden a los mismos valores.
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa por la reputación de conocimiento y buen juicio.
- Mayor grado de dedicación y compromiso con el negocio que es factor tanto de respeto como de autoridad.
- Mayor grado de autofinanciación y reinversión para financiar el futuro crecimiento del negocio, lo que conlleva a un control más riguroso del gasto.
- Mayor vinculación con los clientes brindando una atención más cordial y una calidad de servicio más alta lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.
- Se acentúa el sentido de pertenencia de los trabajadores para con la empresa debido a la estrecha relación empresa-trabajador.

### 1.1.3 La empresa familiar vista como un sistema.

La premisa fundamental sobre este tema tiene que ver con el argumento de que la empresa familiar consta de dos subsistemas interconectados: la familia y el negocio; la confianza y la seguridad de la generación futura

El sistema de producción familiar se puede apreciar en el siguiente esquema en donde resalta la confianza y los valores de equidad y colaboración que la distinguen:

# SISTEMA DE EMPRESA FAMILIAR



## **1.2. Las empresas familiares en México.**

En México se considera que la familia es la unidad básica de organización social, partir de la cual se estructuran organizaciones más complejas. Por lo tanto, la familia tiene una estrecha relación con las empresas porque ambas requieren un enfoque evolutivo, que se refiere al crecimiento y a la madurez que tienen que desarrollar, ya que de cierta forma una genera a la otra.

En la sociedad mexicana la familia es el centro sobre el que gira la vida del individuo, tanto en lo referente a sus actividades sociales como económicas. En gran medida la familia es un factor que da fuerza a la sociedad mexicana.

En nuestro país, el término “familia” es más amplio que en otros países, ya que el núcleo familiar no sólo se limita a los padres e hijos que viven bajo el mismo techo, sino también incluye a una segunda o tercera generación. Esto mismo se aplica a las “empresas familiares”, en las cuales llegan a participar segundas y hasta terceras generaciones de la familia. Se sabe que las empresas familiares son las que predominan en el mundo, sin embargo, no se sabe con exactitud qué porcentaje representan. Las cifras más conservadoras muestran que entre el 50% y el 80% de las empresas del mundo son familiares, las cuales generan, aproximadamente, el 50% del PIB a nivel mundial.

En México también predominan las empresas familiares sobre otras formas de organización. Se estima que el 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de nuestro país<sup>10</sup>.

El cuadro I.1 muestra algunas de las empresas familiares más importantes en el 2015<sup>11</sup> dentro de las que destaca por ser la más grande y poderosa del mundo América Móvil perteneciente al grupo de la familia Slim.

---

<sup>10</sup> Las 120 empresas familiares más importantes en México en el año 2014 aparecen en el anexo 1 al final de este capítulo.

<sup>11</sup> [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx). Enlista las 2000 empresas más importantes del mundo.

Las otras compañías nacionales dentro de las primeras 1000 del globo son FEMSA, Grupo Banorte, Grupo Inbursa y Cemex. Destacan también: Grupo Televisa, Grupo Alfa, Liverpool, Grupo Elektra, Grupo Carso y Arca Continental.<sup>12</sup>

<b>Cuadro I.1</b>					
<b>PRINCIPALES EMPRESAS FAMILIARES EN EL MUNDO 2015</b>					
<b>LUGAR</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>VENTAS (Mdd)</b>	<b>GANANCIAS Mdd</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>VALOR DE MERCADO</b>
125	América móvil	63,700.00	3500.00	85,200.00	74,500.00
379	FEMSA	20,900.00	1,300.00	25,500.00	33,800.00
519	Banorte	8,100.00	1,100	74,500.00	16,900.00
556	Grupo México	9,300.00	1,800.00	20,600.00	17,700.00
846	Cemex	15,800.00	-510	34,900.00	12,400.00
1003	Grupo Televisa	6,000.00	405	15,800.00	20,400.00
1036	Alfa	17,200.00	-170	15,800.00	11,000.00
1068	Grupo Bimbo	14,200.00	287	12,000.00	14,000.00
1163	Liverpool	6,100.00	583	7,100.00	16,200.00
1419	Grupo Elektra	5,600.00	551	13,300.00	6500.00
1446	Grupo Carso	6,200.00	427	6,200.00	10,100.00
1557	Arca Continental	4,700.00	489	5,400.00	10,300.00

Fuente: Revista Forbes Global 2000

Después de estas breves consideraciones sobre la empresa familiar, se abordan las teorías que han tratado de explicar la existencia de la empresa.

### **1.3 Teoría Contractual: Los costos de transacción.**

#### **1.3.1 Aportación de Ronald Coase.**

Desde que Adam Smith introdujo formalmente la división del trabajo, al explicar la productividad de los trabajadores que producían alfileres, se planteó la idea de negocios relacionados como una “gran familia” de especialistas que aprovechaban

---

Las empresas de la lista global 2000 del año 2015 provienen de 61 países y representan ingresos combinados de 39 billones de dólares y ganancias de 3 billones. Gracias a un mercado alcista, el valor total del mercado de las compañías del ranking Global 2000 creció 9% con respecto a l año pasado.

<sup>12</sup> Según información tomada de la revista Forbes Global 2000

una de las cualidades intrínsecas y esencia misma de la división del trabajo para lograrlo: la propensión de intercambio. Idea que lleva a la desintegración vertical, como característica del mundo en el que vivió donde existía un gran número de negocios con libre competencia.

Sin embargo, el mismo Smith, observó, que cuando dos o más hombres de negocios se reunían, seguramente acabarían “conspirando”, para alterar los precios.

En los últimos años la inquietud teórica por entender los procesos de coordinación, el crecimiento y los procesos de adaptación ambiental que siguen las empresas ha crecido considerablemente.

El modelo de la teoría neoclásica giraba en torno a la competencia perfecta, donde existen un gran número de pequeños compradores y vendedores, con productos homogéneos, tecnologías exógenas y no hay costos por el intercambio de bienes y servicios.

Ronald Coase<sup>13</sup> critica la teoría neoclásica porque no explica la integración vertical y horizontal;<sup>14</sup> y con ello, el origen de la empresa.

Desde este punto de vista, “en el modelo económico neoclásico los individuos no son consumidores sino un conjunto consistente de preferencias maximizadoras, la empresa se explica a partir de curvas de costos y de demandas donde los actores económicos intercambian bienes y servicios sin que se establezca un marco

---

<sup>13</sup> Ronald Harry Coase, nació el 29 de diciembre de 1910, en Willesden, Londres, Reino Unido. Estudió en la London School of Economics donde se graduó en 1932 de economista y también fue abogado británico y profesor emérito en la universidad de Chicago. Es considerado el fundador de la nueva economía institucional. Sus dos principales obras son “La Naturaleza de la Empresa, el mercado y la ley” en el año de 1937 donde se plantea porque existen organizaciones del tipo de empresas y porque cada empresa tiene el volumen que tiene. Su segunda obra en importancia la escribió en el año de 1960 y se tituló “El problema del costo social”, considerado como el artículo más citado de la literatura económica de todos los tiempos.

Obtuvo el premio nobel de economía en octubre de 1991 por su aportación al esclarecimiento de la importancia de los costos de transacción y de los derechos económicos para a estructura institucional y el funcionamiento de la economía.

Demostró las insuficiencias en la teoría microeconómica de base, que sólo consideraba los costos de producción y de transporte dejando de lado los de conclusión y ejecución de los contratos así como los de administración y organización.

Coase falleció el 2 de septiembre de 2013 en Chicago Estados Unidos a los 81 años de edad.

<sup>14</sup> [http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos\\_PDF/36\\_1\\_Articulo.pdf](http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos_PDF/36_1_Articulo.pdf)

institucional específico”.<sup>15</sup> La lógica del análisis se centra en el mecanismo de precios y en la combinación óptima de insumos, sin problemas de intercambio en el mercado ni en la firma.

Para explicar la integración vertical y horizontal del origen de la empresa, Coase introdujo el costo de transacción o comercialización. Este último entendido como el costo de realizar transacciones por medio del mercado. Es decir, los costos por utilizar el mecanismo de precios, Coase señaló:

“El costo más obvio de la organización de la producción mediante el mecanismo de precios es el descubrimiento de los precios relevantes”. Otros costos son los de negociación, seguimiento y conclusión de un contrato separado por cada transacción que ocurre en el mercado”<sup>16</sup>.

Compara los costos de transacción con los de la organización, es decir, evalúa los costos de coordinación del mercado (mediante el mecanismo de precios) respecto a los que enfrenta la empresa internamente (basados en la organización y en la planeación consciente). Fuera de la empresa las transacciones se rigen por la vía del mercado, mientras que dentro de aquella la coordinación de la producción queda a cargo del empresario coordinador en este sentido son opciones de coordinación económica.

Las empresas surgen como una alternativa al mercado en la medida que se reducen los costos de transacción, esto porque en la firma los agentes de producción se pueden contratar bajo un mismo contrato global en lugar de hacerlo de manera individual como sucede en aquel. En este sentido, tanto el mercado como en la empresa se consideran estructuras de gobernabilidad diferenciado por medio de las cuales se pueden realizar las transacciones.

La principal conveniencia de establecer una empresa se da porque: “un factor de producción o su dueño no tienen que hacer una serie de contratos con los factores que cooperan durante la empresa, como sería necesario, por supuesto, si esta

---

<sup>15</sup> [http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos\\_PDF/36\\_1\\_Articulo.pdf](http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos_PDF/36_1_Articulo.pdf)

<sup>16</sup> *Ibidem*.



cooperación fuese resultado directo de la operación del mecanismo de los precios. Estas series de contratos se sustituye por un solo contrato”<sup>17</sup> Coase.

Al reducirse los costos de transacción de llevar a cabo una transacción en el mercado las empresas incrementan las utilidades vía la integración vertical.

Por lo tanto, el crecimiento de la empresa se da cuando esta opta por producir sus insumos en lugar de comprarlos, es decir, que se logra mediante la integración vertical o horizontal.

Coase plantea la relevancia de la integración vertical como la esencia de la existencia de la firma. En el sentido de que cuando los diferentes procesos de la firma se llevan a cabo por contratistas independientes esta producción será coordinada por el mercado, pero cuando los diferentes niveles de la empresa son asumidos por el emprendedor, esta se constituye en una alternativa al mercado, y es ahí cuando identifican la firma como un sistema de relaciones que adquieren vida a partir de la dirección de dichos recursos.

La integración horizontal implica reunir las transacciones que realizan dos o más empresas en una sola que se dedique a coordinar los procesos de muchas. Por su parte la integración vertical requiere que una firma lleve a cabo aquellas transacciones comerciales que antes subcontractaba. Para seleccionar algunas de estas dos opciones el criterio es evaluar los costos de transacción que cada uno implica.

En conclusión, una empresa podrá crecer en tanto que el aumento, absoluto, relativo de los costos de la organización sean menores a los del mercado; que el empresario evite cometer errores relacionados con el número de transacciones organizadas, que exista una reducción del precio ofertado de los factores de producción para las empresas más grandes.

---

<sup>17</sup> [http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos\\_PDF/36\\_1\\_Articulo.pdf](http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/36/articulos_PDF/36_1_Articulo.pdf)

Las relaciones de cooperación entre la empresa y el marco institucional se establecen mediante un vínculo de cooperación al interior de la organización que pueda adoptar la forma de contrato a largo plazo, licencias y franquicias entre otras.

Coase señala que las instituciones permitan que los costos de transacción disminuyan al facilitar el intercambio y con ello coadyuvan a la especialización del trabajo y al aumento de la productividad.

Los costos de transacción es igual a muchas pequeñas empresas dentro del mercado que regulan sus transacciones mediante contratos verbales donde se requiere hacer un solo contrato.

El inicio y operación de las empresas familiares se sostiene por la capacidad de hacer más barato que la coordinación que el mercado a base de una organización ya revisada.

La conclusión de este autor es que la empresa existe porque se reducen los costos de transacción.

### 1.3.2 Aportación de Oliver Williamson.

Oliver Williamson<sup>18</sup> concibe a la empresa como algo más que una función de producción. Para él es una estructura organizativa jerárquica o de gobernabilidad, es decir, una estructura de gobernabilidad basada en la jerarquía.

---

<sup>18</sup> Oliver Eaton Williamson nació el 27 de septiembre de 1932 en Wisconsin, Estados Unidos. Representante de la corriente dentro de la economía institucional, la que hace referencia al gobierno de la empresa y galardonado con el premio nobel de economía en el 2009 por su teoría sobre el papel de las empresas como estructuras para la resolución de conflictos y su exhaustivo análisis de las transacciones económicas. se propuso explicar por qué algunas transacciones ocurren dentro de las empresas y no en los mercados y concluyó que las organizaciones jerárquicas emergen cuando las transacciones son complejas o no estándares y cuando las partes son interdependientes. Williamson comparte el premio con la también estadounidense Elinor Ostrom, que se ha convertido en la primera mujer en ganar el Premio Nobel de Economía, desde que se creó esta categoría en 1968.

Sus principales campos de investigación son la economía de las instituciones, la estrategia de las organizaciones, la burocracia, la política y los costes de transacción.

Entre sus libros se encuentran: "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", (1975); "The Economic Institutions of Capitalism", (1985); "The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development" (1991) escrito con Sidney Winter; y "The Mechanisms of Governance", (1996).

Según la revista Forbes, el libro "The Economic Institutions of Capitalism" que escribió en 1975, fue un texto de referencia para el movimiento de la "nueva economía institucional" que cuestionó la idea de que las empresas sean sólo "máquinas" de producción de beneficios.

Fue discípulo de Ronald Coase

Este concepto alude a los distintos niveles de autoridad y a las diferentes posiciones que los empresarios pueden tomar, dada la relación contractual que estos tienen en una organización económica determinada.

Para este autor, el problema fundamental de la organización económica es la adaptación. Crear un sistema eficiente de régimen corporativo permite a la empresa alcanzar niveles de desempeño positivo, atendiendo de manera constante la eficiencia y con ello la minimización de los costos de transacción.

En su trabajo, Williamson plantea una teoría selectiva de la estrategia que se apoya en análisis contractual comparado.

La empresa en tanto “estructura de mando” facilita la coordinación, el control y la solución de problemas (actividades en las que es más eficiente que el mercado) y coadyuva a la toma de decisiones y a la estabilidad de las relaciones contractuales. En la empresa familiar la estructura de mando se acentúa en lo familiar, todos

---

Su gran contribución radica en haber transformado nuestra visión de la empresa desarrollando las intuiciones de Ronald Coase, quien, a su vez, rompió con la concepción neoclásica de la empresa como “caja negra” que hundía sus raíces en las décadas finales del siglo XIX: tras la revolución marginal, los economistas se centraron en estudiar cómo el mercado “organizaba” la actividad económica a través del mecanismo de precios, y en este contexto la empresa pasó a concebirse como una simple función de producción, es decir, una entidad transformadora de *inputs* en *outputs* de acuerdo a una determinada relación tecnológica. Lo que interesaba realmente eran las relaciones entre empresas a través del mercado, no el “contenido” de la empresa en sí, esto es, su organización interna. Preguntas tan fundamentales como por qué la empresa ‘decide’ crecer o por qué se organiza de determinada manera quedaban sin respuesta.

El comportamiento oportunista significa que los agentes buscan su propio interés ‘engañando’ a la otra parte o aprovechándose de ella (no desvelan la información que poseen, o incluso lo hacen de forma distorsionada para confundir al otro). El oportunismo, en presencia de información incompleta y asimétrica, y dada imposibilidad de averiguar los planes de los competidores, constituye una fuente importante de incertidumbre, y la incertidumbre hace que las cuestiones de organización sean relevantes. Es decir, se hace necesaria la búsqueda de mecanismos institucionales que permitan solventar en lo posible el problema del comportamiento oportunista (reputación, contrato y sistema legal, etcétera).

Teniendo en cuenta estas dos características de los agentes, es posible explicar por qué una empresa decide internalizar o no nuevas operaciones (y, en último término, por qué se integra verticalmente o por qué adopta una determinada estructura jerárquica, desde la más simple hasta la forma multidivisional más compleja) a partir de las características de las transacciones que realiza: el grado de especificidad de los activos y la frecuencia. Es claro que los costes de transacción se incrementan en la medida en que estemos ante activos más específicos (cuyo valor para el propietario en el uso para al que se destinan no coincide con su precio en el mercado), porque las oportunidades de comportamiento desleal aumentan. Asimismo, los costes de transacción se incrementan en la medida en que sean más frecuentes las transacciones de tipo “relacional” (es decir, aquellas que no son instantáneas o “sin cara”, propias del intercambio de productos estandarizados). Y en otro sentido diferente, el carácter habitual o no de las relaciones contractuales entre dos agentes también influye en la posibilidad de comportamientos oportunistas.

reconocen a una autoridad rectora que aglutina por su mando, pero sobre todo su justicia.

El entorno institucional define las “reglas de juego” de tal forma que las modificaciones de los derechos de propiedad, normas, leyes y costumbres se reflejan en cambios en los costos de transacción y en las estructuras de gobierno.

La conducta de los individuos resulta de suma importancia para explicar su teoría puesto que los comportamientos adoptan diferentes formas de organización, distintas posibilidades de adaptación y variaciones en los costos de transacción. Sobre todo para entender los contratos cuando estos resultan ser complejos e incompletos.

Por otro lado, apunta que el “hombre contractual” negocia con base al oportunismo.<sup>19</sup> Tiene que ver con la naturaleza humana.

La idea de los números pequeños tiene que ver con el proceso de licitación, en el cual participan varias de empresas con la finalidad de ser beneficiados por la empresa contratante como resultado de la relación contractual. Una vez que la empresa resulto ganadora y esta vuelve a participar en una segunda licitación, ésta tendrá ventajas sobre las restantes después del primer proceso, ya que obtiene activos específicos, los cuales le permiten seguir ganando, y en un momento dado, la relación contractual adopta la forma de monopolio u oferta bilateral.

---

<sup>19</sup> Para Williamson el oportunismo se refiere a la revelación incompleta o distorsionada de la información, especialmente a los esfuerzos premeditados para equivocar, distorsionar, ocultar, ofuscar o confundir de otro modo. Williamson.

## 1.4 Teoría de las competencias y capacidades: Edith Penrose.

### 1.4.1 Coordinación de recursos Humanos en la empresa.

La propuesta de Edith Penrose<sup>20</sup> dio origen a la teoría de la empresa basada en la coordinación de los recursos en la cual se enfatiza que el crecimiento en el corto y el largo plazo está sustentado tanto en la combinación como en el uso de recursos internos y externos.

Desde su punto de vista la empresa es una colección de recursos productivos heterogéneos (humanos, físicos e intangibles) y el reto del empresario es saber combinarlos y coordinarlos adecuadamente. Lo que da como resultado diversos servicios potenciales. La empresa es competitiva en tanto cuanto logre integrar eficientemente sus recursos. "Penrose parte de considerar los servicios de los recursos productivos de la empresa como el elemento central de su propuesta"<sup>21</sup>

A largo plazo el objetivo de la empresa es acrecentar los beneficios de la empresa mediante la continua creación de nuevos servicios y los cuales deben de ser coordinados por la dirección administrativa. Esta acción se da a partir de contar con los elementos de la comunicación, autoridad y las debidas instrucciones que le permitan impulsar sus capacidades internas. Todo esto sin dejar de lado el ambiente en el que se desarrolla la empresa y la capacidad que esta tenga para adaptarse a los cambios internos y externos.

"A largo plazo, la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de una empresa no depende tanto de la eficiencia con la que es capaz de organizar la producción de incluso una amplia diversidad de productos, como de la habilidad de la empresa para establecer una o más relativamente invulnerables "bases" desde las que pueda adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo. No

---

<sup>20</sup> Edith Tilton Penrose, nació en Los Ángeles, Estados Unidos, el 15 de noviembre de 1914. Recibió su licenciatura de la Universidad de Berkeley.

En su obra célebre "La teoría del crecimiento de la empresa", describe las muchas formas en que las empresas modernas crecen, representa a la vez una nueva visión de la empresa y un pasaje importante de la atención prestada a la relación entre la gestión estratégica y la economía de las organizaciones. Esta es una contribución importante para el mundo de la economía y la gestión de una de las primeras mujeres para influir significativamente estas áreas.

<sup>21</sup> García Garnica, Alejandro. Taboada Ibarra, Eunice Leticia TEORÍA DE LA EMPRESA: LAS PROPUESTAS DE COASE, ALCHIAN Y DEMSETZ, WILLIAMSON, PENROSE Y NOOTEBOOM.

es la escala de la producción ni siquiera, con límites, el tamaño de la empresa, lo que importa, sino la posición básica que es capaz de establecer por sí misma”<sup>22</sup>

Solamente con una adecuada especialización de capacidades en áreas bien definidas la empresa podrá evitar ser absorbida por la competencia industrial. Estas capacidades están dadas por la apropiación del conocimiento que acumula una empresa a través de la práctica productiva que tienen los recursos humanos.

#### 1.4.2 Formas de expansión.

El crecimiento de la empresa está basado en una planeación, programación y la acumulación de conocimientos, son el resultado de decisiones directivas.

Las estrategias de crecimiento por las que puede optar una empresa según Penrose son tres: las economías de dimensión, la fusión y la diversificación. La primera tiene que ver con aprovechar mejor los recursos productivos que se tienen, es decir, la empresa mantiene sus recursos humanos y elabora el mismo tipo de productos, pero aumenta el volumen a fin de generar economías de escala. La segunda estrategia es la fusión se refiere a utilizar cualquier método para combinar las empresas existentes, “este tipo de alianzas estratégicas o integraciones se definen en función del conjunto de capacidades, recursos estrategias y visión que cada empresa elige para enfrentar la incertidumbre del medio ambiente”. (Penrose).

Penrose concluye que los límites de crecimiento de una empresa están determinados por el espíritu emprendedor y la capacidad directiva competente, ya que sin ellas las empresas no pueden enfrentar las limitaciones ligadas al mercado ni aprovechar las ventajas productivas.

---

<sup>22</sup> Edith Penrose, 1959 *The Theory of the Growth of the Firm*, p. 137

### 1.4.3 Estructuras de coordinación económica

“Existe una interrelación entre los mercados y las empresas; cada una de estas instituciones es necesaria para la existencia de la otra. La función de ambas es la asignación de recursos: la distribución de los recursos de la economía entre las diversas demandas, sean productivas o consecutivas. Pero el modo de cumplir esta función y el método de asignación de los recursos en el espacio y el tiempo dependen considerablemente de la influencia que las fuerzas del mercado tengan sobre la empresa y esto depende, a su vez, no sólo de la dimensión de la oferta (o demanda) que una empresa hace de un producto determinado en relación con la demanda (o la oferta) total de ese producto en el mercado, sino también de las clases y cantidades de servicios productivos con los cuales la empresa ya opera (Penrose).

Es decir, que la coordinación en el mercado depende de la oferta y demanda de recursos, mientras que la capacidad de respuesta y de adaptación a las necesidades externas depende de la sincronía que la gerencia logre dentro de la firma.

“Cuando comienza la producción de nuevos artículos sin abandonar por completo sus antiguos productos. Dentro de tal diversificación se incluye la fabricación de productos intermedios cuando sean lo bastante diferentes de los otros artículos producidos para implicar alguna variación importante en el programa de producción o distribución de empresas. La diversificación incluye así los aumentos en la variedad de los productos finales obtenidos, en la integración vertical y en el número de áreas básicas de producción en que la empresa actúa (Penrose)

La diversificación implica integrar nuevos recursos externos a la estructura existente o hacer nuevas combinaciones productivas. Las oportunidades de diversificación se originan en parte mediante la relación empresa-cliente. La empresa oferente tratará de ajustar la calidad y las características de sus bienes y servicios a los requisitos del cliente y la empresa compradora intentará informar al vendedor de sus

necesidades específicas. Este proceso de vinculación establece una “ruta interna” de beneficio (Penrose, 1962)

## **1.5 La teoría evolucionista de Nelson y Winter.**

### 1.5.1 Importancia del aspecto tecnológico.

Esta teoría, estudia la forma como se reproducen los modelos económicos a través del tiempo. Para tal fin, el Richard Nelson<sup>23</sup> y Sydney Winter<sup>24</sup> desarrollaron una teoría evolutiva de las capacidades y el comportamiento de las empresas<sup>25</sup> que operan en el mercado y subrayan la necesidad de que la teoría sobre la innovación incorpore su naturaleza evolucionista para explicar la diversidad y la complejidad organizacional.

En el análisis evolutivo, la concepción de la empresa es completamente distinta a la que postula el enfoque neoclásico. En lugar de la típica empresa que opera con una tecnología dada, fácil de reproducir y usar públicamente, la escuela evolutiva propone empresas diferenciadas tecnológicamente y con diferentes capacidades de aprendizaje y mecanismos de procesamiento de la información.

La trayectoria tecnológica de una empresa está determinada por las características económicas sus productos y procesos. Esta se relaciona con la solución de problemas a través de la incorporación de procedimientos individuales y organizacionales.

---

<sup>23</sup> Richard R. Nelson nació en 1930 en Nueva York, Estados Unidos. Profesor de economía en la Universidad de Columbia.

En colaboración con Sidney G. Winter escribió el libro “Una teoría evolutiva del cambio económico” en 1982. También es conocido por su trabajo en la industria, el crecimiento económico, la teoría de la empresa y el cambio técnico.

<sup>24</sup> Sidney Winter Graham nació en 1935, en Iowa City.

Es reconocido como uno de las principales figuras en la reactivación de la economía evolutiva.

Sidney Winter ha tenido un impacto excepcional en la investigación del espíritu empresarial a lo largo de su carrera, con tres contribuciones distintas. La primera contribución es entender el cambio técnico en las empresas, en relación con las rutinas organizativas y renovación. La segunda contribución es analizar empíricamente y teóricamente cómo las oportunidades tecnológicas, se diferencian por la industria. La tercera aportación es la obra reciente de Invierno definir cómo las empresas desarrollan capacidades dinámicas. Esta contribución, cuando se establece en relación con los debates sobre las rutinas, el aprendizaje y la elección de gestión, proporciona una comprensión más profunda de las capacidades dinámicas no sólo en las grandes empresas, sino también en las empresas emprendedoras

<sup>25</sup> Para estos autores la empresa es una máquina innovadora en evolución económica capaz cuyas metas principales son sobrevivir y progresar.



Los cambios tecnológicos en un sector pueden mejorar las técnicas de producción en el mismo, pero no necesariamente pueden afectar las técnicas de los sectores vecinos. A nivel empresa hay rutinas que incorporan el comportamiento habilidoso requerido por la generación y aplicación de la tecnología.

### 1.5.2 La organización por medio de rutinas.

Las rutinas son patrones estables de comportamiento que adoptan las empresas y que van desde prácticas o técnicas bien específicas para producir, hasta estrategias sobre diversificación en la producción e inversión en el exterior. Para Nelson y Winter estas son las únicas que conducen a la innovación.

Los autores las clasifican en tres categorías principalmente:

- **Procesos de operación estándar o rutinas de operación;** que como su nombre lo indica tienen que ver con los procesos de producción.
- **Stock de capital;** relacionadas con los factores de producción fijos en el corto plazo y que determinan el patrón de comportamiento de inversión de la empresa.
- **Proceso deliberativo de la firma;** basadas en la búsqueda de mejores formas de “hacer las cosas” y para ellos se evalúan repetitivamente las rutinas actuales con el fin de hallar los aspectos a mejorar. La evaluación de las rutinas está en función de los beneficios que se logren alcanzar.<sup>26</sup>

### 1.5.3 La empresa y la competencia en el enfoque evolucionista.

La motivación de las empresas es la obtención de beneficios positivos, no la maximización de los mismos, debido a que la economía es dinámica e incierta, no se representa a la firma como una función de maximización cierta y estática.

---

<sup>26</sup> A este proceso reiterativo de evaluación Nelson y Winter lo denominan “Memoria Organizacional” que define la capacidad operativa de las compañías. En este sentido, las empresas están mejor preparadas para seguir haciendo lo mismo que para cambiar.

Para Nelson, la organización de la empresa se define por la estrategia, la estructura y las capacidades fundamentales de la misma.

La estrategia la conforma el conjunto de compromisos amplios hechos por la empresa que definen y racionalizan sus objetivos y la forma como intenta alcanzarlos.<sup>27</sup>

La estructura de la firma involucra como está organizada y gobernada la empresa y como se toman y se llevan a cabo las decisiones.

Por otro lado las capacidades fundamentales son las cosas que una firma es capaz de hacer bien.

Solo en la forma como se vinculen los elementos arriba descritos la empresa será eficiente, es decir, requiere de una estrategia razonablemente coherente que defina la forma en que está organizada y gobernada.

En la teoría evolucionista, se considera que una empresa que solo produce un conjunto dado de productos con un conjunto dado de procesos, es capaz de sobrevivir mucho tiempo, por lo que para que sea exitosa en cualquier periodo de tiempo debe de ser capaz de innovar. De aquí que las capacidades fundamentales son principalmente las capacidades para innovar y tomar ventaja económica de la innovación. Para ello es necesario acceder y controlar las actividades complementarias conociendo el bien o servicio que se va a demandar y coordinar adecuadamente los recursos, al exterior con proveedores y al interior, con los distintos departamentos de la empresa.

Las actividades de investigación y desarrollo deben ser las líderes en definir las capacidades dinámicas de una firma.

Para Winter una empresa no se debe de conformar con “hacer más de lo mismo”, sino que debe de redefinir estrategias continuas de búsqueda y que las distingue en cinco tipos: innovación, replicación, contracción, imitación e híbridas. Aunque todas

---

<sup>27</sup> Todos estos están en la cultura gerencial de la firma.

introducen innovaciones dentro de la empresa tienen objetivos y resultados específicos.

**Estrategia de innovación:** tiene que ver con la ruptura de rutinas existentes mediante la introducción de nuevas o bien mediante una nueva combinación de las mismas.

**Estrategia de replicación:** con esta estrategia lo que la empresa busca es imponer las rutinas de orden que y tiene sobre un conjunto nuevo de insumos específicos. En este caso, la rutina existente sirve de plantilla para la nueva. El hecho de que exista una plantilla hace posible que el copiado del funcionamiento del sistema sea relativamente preciso.

**Estrategia de contracción:** Lo normal es que se desee replicar aquellas rutinas que son exitosas, es decir, aquellas que tiene flujos de ganancias positiva. En el caso de que se tenga que subsanar una falla o corregir algún problema de adoptan estas estrategias de contracción.

**Estrategia de imitación:** debido a que la organización es un sistema abierto que sobrevive a través de algunas formas de intercambio con su medio ambiente, puede optar por establecer como objetivo la imitación de una rutina de otra firma. Se pueden caer en errores de copiado por la falta de cooperación de la empresa imitada.

**Estrategias híbridas:** se pueden entender como la mezcla de las estrategias de imitación y replicación.

Nelson y Winter consideran que la “selección natural económica” operan a través del mercado determinando que empresas son rentables y cuales no para posteriormente seleccionarlas. Las empresas deben pasar pruebas de sobrevivencia impuestas por el mercado, y las innovaciones obtenidas a través de

las estrategias de búsqueda<sup>28</sup> son su respuesta al estímulo competitivo y a las presiones que el medio ambiente le impone.

En palabras de Winter la competencia desde el punto de vista evolutivo “puede ser vista no sólo respecto a incentivos y presiones para mantener los precios en línea con los costos mínimos factibles y para mantener a las firmas operando a bajo costo, sino, de mayor importancia, respecto a explorar nuevas formas potenciales de hacer las cosas [de innovar]”

Para la teoría evolutiva el límite de la firma es su capacidad para sobrevivir en el mercado. La sobrevivencia va a depender, más que del tamaño de la empresa, de su capacidad de innovar y de tomar ventaja económica de la innovación a través del ajuste de sus rutinas a los cambios del entorno. El punto clave es la innovación.

Así, la competencia en la teoría evolutiva es un proceso abierto de innovación, experimentación y retroalimentación (innovación-selección-adaptación) que conduce a la reducción de costos, pero sobretodo da lugar a explorar y explotar nuevas formas potenciales de hacer las cosas en condiciones esenciales de incertidumbre, tanto del ambiente como del propio proceso de aprendizaje.

## **1.6 Teoría económica institucional; Geoffrey Hodgson<sup>29</sup>**

### **1.6.1 La empresa vista como institución.**

Para Hodgson el foco de interés de la economía institucional y evolutiva se encuentra en la teoría de la empresa y el desarrollo del capitalismo como sistema económico complejo. Reconoce que los diferentes enfoques de la economía

---

<sup>28</sup> El entorno discrimina y selecciona las trayectorias dominantes basándose en diversos criterios como lo son la naturaleza de los beneficios y los costos previstos por adoptar una nueva innovación, la forma que la que el consumidor y las reglas influyen en lo que es rentable y elementos extra mercado entre los que destacan los políticos institucionales.

<sup>29</sup> **Geoffrey M. Hodgson** (nació el 28 de julio de 1946) es reconocido como uno de las figuras destacadas del institucionalismo crítico moderno, que lleva adelante el espíritu crítico y la tradición intelectual de los fundadores de la economía institucional, en particular la de Thorstein Veblen. Sus áreas de investigación abarcan desde la economía institucional y economía evolutiva hasta la historia del pensamiento económico, la naturaleza de la empresa y biología teórica. Se dio a conocer por su libro “La teoría Económica Institucional y Evolutiva, donde critica la corriente económica dominante y se realiza una llamada a la revisión de la teoría económica sobre la base del institucionalismo.

institucional están preocupados por incorporar a las instituciones en la teoría económica; sin embargo, el problema reside en la naturaleza de los supuestos, la metodología.

Hodgson propone una posición alternativa al individualismo metodológico. Ese enfoque intermedio visualiza al actor dentro de estructuras sociales históricamente dadas que, por la emergencia de nuevas prácticas, se encuentra en un estado de permanente reconstrucción. Hodgson llama al proceso por medio del cual la estructura social afecta y reconstituye al individuo “causalidad descendente”. En ese proceso se explica la formación de propiedades emergentes.

Hodgson reconoce la importancia de las transacciones y los costos de transacción, pero critica la falta de una definición clara del concepto de costos de transacción en la obra de Williamson; este último se limita a introducir los costos de transacción como una especie de “fricción” de las actividades económicas. Las diferentes variantes de los costos de transacción –costos de búsqueda e información, costos de negociación y de decisión, costos de políticas y de reforzamiento– se pueden representar finalmente, en todos los casos, como una pérdida de recursos debida a la ausencia de información. En el modelo de Williamson, la empresa existe en la medida que los costos de transacción internos –originados en la organización– son menores que los costos de transacción externos, asociados al mercado. Dado que esa definición de los costos de transacción permite relacionarlos con cualquier interferencia en el sistema de precios, Hodgson objeta que una teoría de las instituciones se sustente en una explicación tan difusa. El propósito de la economización de los costos de transacción se puede entonces resumir en la idea de la comparación de diferentes arreglos institucionales en cuanto a su capacidad para disminuir los costos de información. Si la información se considerara como un bien cualquiera, los costos de transacción –con algunas restricciones específicas– se podrán minimizar en el contexto de un cálculo de maximización de costos.

En general, para captar la enorme variedad de arreglos institucionales, y de empresas en particular, se requiere una concepción distinta de la organización y de los mecanismos de selección que operan en el ambiente. Para Hodgson, es

necesario superar la visión del actor racional, plenamente deliberativo, y sustituirlo por un actor menos reflexivo; sustituir la lógica estático-comparativa por otra, sustentada en el cambio evolutivo-sistémico.

En el imaginario paso de una teoría estático-comparativa de los costos de transacción hacia una teoría evolutiva de los costos de transacción y de la empresa como institución, surgen nuevos problemas de definición, en buena parte relacionados con los mecanismos de selección. Hodgson se pregunta ¿cómo vincular el problema del gobierno de las transacciones con una lógica de selección evolutiva? Pregunta que conduce a una nueva interrogante: ¿qué significa el problema de la selección de grupo en la teoría de la empresa? Es posible reconocer la existencia del mecanismo de “selección de grupo” cuando los agentes establecen conexiones estrechas entre sí, de tal forma que los mecanismos de selección actúan sobre la agregación de agentes como si fueran una sola entidad integrada. De manera similar, en tanto que las instituciones se convierten en coordinadoras del comportamiento colectivo, son sujetos de presión selectiva. Este tipo de respuestas aleja la teoría de la empresa de Hodgson de la de Williamson y la acerca al “viejo” institucionalismo de Veblen.

Para Williamson, en la ejecución de los contratos y otros acuerdos, el agente se comporta de manera oportunista –es egoísta y actúa con dolo–. En la teoría de los costos de transacción el oportunismo es un supuesto conductual. Desde esa perspectiva, las organizaciones deben establecer dispositivos de gobierno que desalienten conductas oportunistas e incentiven la cooperación. Sin embargo, el oportunismo por sí solo no explica la existencia de la empresa, existen otros fenómenos, que Williamson malinterpreta y minimiza, que son críticos para las organizaciones como, por ejemplo, la confianza y el compromiso en la toma de decisiones. La existencia de la empresa tiene su origen en su capacidad, superior al mercado, para alinear preferencias y acciones humanas con la finalidad de crear mayores niveles de lealtad y confianza. El desempeño de los trabajadores y los empleados de una empresa se puede entender, al menos en parte, como resultado de la aplicación de las reglas, el poder y otros arreglos institucionales, y no, al menos

no exclusivamente, como resultado de la aplicación de intereses individuales opuestos y desleales. La existencia de una cultura compartida en una empresa, guía la formación de preferencias y une a sus integrantes a una entidad que es seleccionable como grupo. Mientras que Williamson (1985) plantea el predominio de la forma multidivisional como forma funcional superior de la organización empresarial, en Hodgson adquiere un lugar central la enorme diversidad de formas institucionales. Las organizaciones, localizadas en regiones y tiempos específicos, generan dinámicas específicas de industrialización, estructuras de gobierno y arreglos institucionales adecuados a contextos determinados, pero que no necesariamente son las más eficientes. La historia importa porque nos permite explicar el proceso. La formación de empresas y sistemas productivos no es simplemente un proceso de selección de formas organizacionales eficientes, sino un proceso evolutivo de generación de patrones históricos.

Al igual que los hábitos, las rutinas se sustentan en procesos cognitivos de comprensión, configuración y aprendizaje organizacional, que implican el procesamiento y la memorización de información y conocimientos. En esos procesos las rutinas organizacionales y los hábitos individuales se interrelacionan. Las rutinas desencadenan reacciones individuales habituales de forma cognitivamente estructurada. El proceso de formación de ciertos hábitos, interrelacionados en entornos social y físicamente organizados, se estructura y guía por medio de rutinas. Una organización adquiere así características, dimensiones y propiedades emergentes propias, por encima del nivel individual. La replicación de las rutinas tiene relevancia, particularmente en contextos de difusión tecnológica y administración estratégica donde adquiere importancia la transferencia de rutinas de una organización a otra. El resultado de este proceso depende de la capacidad de la organización receptora para utilizar estas rutinas adecuadamente.

Las empresas generalmente tienen las propiedades de estabilidad y cohesión estructural; propiedades que se encarnan en su cultura corporativa, sus normas de comportamiento, sus prácticas rutinizadas y sus relaciones organizadas con el entorno. De esa manera, las empresas pueden constituir una forma más eficiente

que el mercado para organizar las actividades de producción, independientemente de los costos de transacción que generan. La empresa no es simplemente un conjunto de individuos, capital y conocimiento codificado que puede fácilmente integrarse y desintegrarse con operaciones en el mercado. La empresa es, sobre todo, una estructura idiosincrásica<sup>30</sup> cuyas relaciones y rutinas generan valor y capacidad, dada sólo la combinación existente.

Esta definición institucional de la empresa está estrechamente relacionada con la teoría de la dependencia de recursos y la teoría de las competencias. Hodgson se inscribe –siguiendo a Penrose– en la tradición que considera a la empresa como el espacio en el que se integran los recursos utilizados en la producción de bienes; percepción que rebasa la noción de una simple combinación eficiente de factores, como sostiene la teoría económica neoclásica. “Mientras las competencias efectivamente son escasas, no son simplemente dadas –se tienen que desarrollar–; de esa manera, estamos tratando con un problema de creación y producción, más que con una simple asignación de recursos dados”. Los procesos de creación y producción de competencias rebasan el ámbito del individuo y recaen en el contexto organizacional de la actividad, que Hodgson relaciona estrechamente –esta perspectiva es diferente a la que sostiene Penrose– con los procesos evolutivos.

Hodgson construye su teoría participando en la controversia que tiene como objetivo señalar las profundas contradicciones que existen en la teoría económica neoclásica, planteando la necesidad de construir una alternativa.

La teoría institucional y evolutiva de la empresa, de Hodgson, rescata la tradición del “viejo” institucionalismo y la incorpora en la agenda de la economía evolutiva contemporánea. A pesar de la ausencia de una teoría de la empresa integrada en la “vieja” economía institucional, revisar esa tradición del pensamiento le permite a Hodgson superar las limitaciones de la nueva economía institucional y construir nuevas y mejores propuestas, que son incorporadas en la teoría institucional de la empresa, sin desconocer las contribuciones de sus distintas corrientes. En la

---

<sup>30</sup> Son aquellos rasgos y carácter propios de un individuo o de una colectividad.



medida que se logren construir nuevas teorías coherentes y aplicables, será posible explicar cómo las instituciones y sus procesos de formación influyen en el funcionamiento de las empresas, las industrias y los mercados. Eso permitirá comprender cómo los tejidos dinámicos de reglas acompañan a las actividades económicas en general, y a las que se canalizan en las empresas en particular. Las leyes, las normas, los hábitos y otras instituciones, son elementos centrales en la conducción y coordinación de las actividades económicas, y su papel debe aclararse. No obstante, como sostiene Hodgson, el avance logrado es sólo un paso más en la formulación rigurosa del marco conceptual de la teoría institucional de la empresa, y de la economía institucional y evolutiva en general.

## **CAPÍTULO 2**

### **IMPORTANCIA DEL SECTOR FOTOGRÁFICO EN LA ECONOMÍA.**

#### **2.1 Tendencias de la fotografía.**

Desde su nacimiento, hasta nuestros días la fotografía ha intervenido en infinidad de áreas haciendo crecer la idea de las personas de querer captar los momentos más significativos en sus vidas y perpetuarlos en imágenes. Esto es porque a las personas les gusta conservar su imagen.

Luego de casi dos siglos de existencia a partir de 1839 con la aparición de la primera cámara cuando nació la fotografía, resultado de la combinación de la cámara oscura, que captaría el reflejo de la imagen y los procesos físico-químicos para fijar la imagen.

En la década de los 60 se perfeccionan todos los avances: color, velocidad, abaratamiento de los insumos como el zinc, sulfuro de cadmio y óxido de titanio, con el empleo de la película Itek RS.

El carácter documental de la fotografía, es decir, su capacidad de capturar en imágenes los hechos más importantes de la realidad, la ha acentuado como el difusor de ciertas ideologías. Sus aportaciones son palpables en la ciencia como la medicina (rayos x, la resonancia magnética, las operaciones estetoscópicas), estudios de biología (fotografía naturalista submarinismo), cartografía, geología, exploración militar, arqueología. Su característica ineludible mediática la ha llevado a áreas que le han dado un sitio privilegiado como lo es el cine, el arte fotográfico, la publicidad, el diseño y el periodismo,

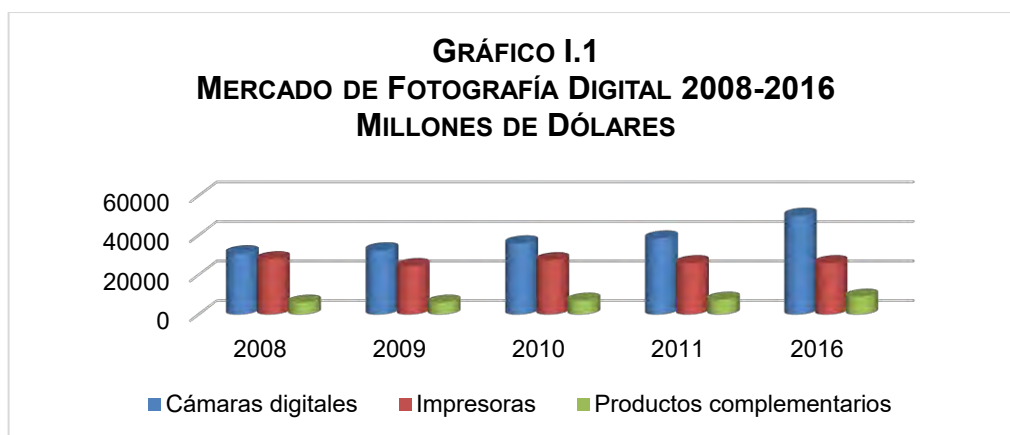
La fotografía ha sido y es documento de una realidad en constante movimiento.

Actualmente podemos decir que la fotografía se encuentra en una etapa de madurez asombrosa de la mano de internet y las nuevas tecnologías.

Su transición ha estado marcada por la sustitución de la cámara analógica por la cámara digital y su difusión a escala mundial en la red. Ahora los cánones de calidad y nitidez se miden en megapíxeles con softwares de tratamiento de imágenes que permiten resolver casi cualquier problema como el Adobe Photoshop, como por ejemplo, el famoso “fotomontaje” que permite hacer manipulaciones de imágenes y que tiene múltiples aplicaciones en diversas áreas.

De acuerdo con el reporte de la BBC Research & Consulting<sup>31</sup> la tendencia del mercado de la fotografía digital es que ha venido en creciendo a un ritmo del 3.8% anual a partir del 2008 y alcanzará un valor estimado de 82.5 millones de dólares para el final de 2016. (Ver gráfico I.1)

“El estudio está basado en una combinación de reportes de cámaras, equipos de impresión y otros productos complementarios. Sin embargo, la impresión de fotos presenta problemas ya que perderá un estimado de 300 millones de dólares para el 2016. El crecimiento del mercado está impulsado solamente por equipo fotográfico y sus accesorios (cámaras y lentes) que tienen una tasa de crecimiento anual del 5.8%.”<sup>32</sup>



Fuente: BBC Research & Consulting 2014

<sup>31</sup> La BBC es una organización estadounidense fundada en 1970 cuyos estudios están relacionados con disciplinas que van desde la contabilidad y economía hasta diversos asuntos públicos.

<sup>32</sup> La metodología empleada para este estudio está basada en entrevistas a representantes claves de la industria como manager de producto profesionales de la fotografía, agencias y departamentos gubernamentales y otros representantes fundamentales de la fotografía. La segunda metodología recurrió a estudios publicados, reportes de inversiones material de las compañías y otros periódicos de negocios que publicaron al respecto.

## 2.2 El reto de la impresión 3D.

Los retos actuales de la industria fotográfica giran en torno a la aplicación de las impresiones en 3D o también llamada como manufactura aditiva que podría poner en marcha una nueva revolución industrial.

Con las impresoras 3D hoy día ya es posible reproducir ciertos objetos sin la necesidad de una fábrica, sin líneas de ensamblaje y no grandes cantidades de mano de obra.

Estas impresoras tridimensionales son robots que emplean una o más técnicas de manufactura aditiva como la estereolitografía<sup>33</sup>, sintetizado selectivo por láser<sup>34</sup>, extrusión de material<sup>35</sup>, impresión 3D a color o proyección aglutinante<sup>36</sup> y la impresión multimaterial o PoliYet<sup>37</sup>. Su funcionamiento consiste en materializar objetos depositando el material capa por capa, desde la base hasta la parte superior.

En lugar de cartuchos de tinta y paquetes de papel, las impresoras 3D se alimentan de repositorios y dispensadores de plásticos, resinas, arcilla, cerámica, metales, vidrio y hasta chocolate. Estos dispositivos siguen las instrucciones de archivos de diseño asistido por computadora (CAD) y crea objetos sin necesidad de moldes, tornos sierras u otras herramientas.

Se estima que en año 2020 estos robots serán lo suficientemente avanzados como para construir grandes volúmenes de productos en muy poco tiempo.

---

<sup>33</sup> Mediante un haz de luz ultravioleta se solidifican las partes deseadas de una resina líquida que está contenida en una tina.

<sup>34</sup> Un láser fusiona las áreas seleccionadas de un bloque de polvo precalentado por ejemplo nailon, poliestireno o vidrio.

<sup>35</sup> También denominada "modelado por deposición fundida", utiliza una boquilla para derretir y depositar filamentos de metal o de plásticos.

<sup>36</sup> Permite obtener objetos de varios colores a la vez. Esto se logra mediante un cabezal similar al de una impresora convencional, el cual superpone pigmentos y capas de un aglutinante líquido sobre una cama de polvo compactado que sirve como materia prima. Al final se extrae la pieza y se retira el material pulverizado que no se fusionó.

<sup>37</sup> Utiliza como base las técnicas de extrusión de material y de impresión 3D a color. Su ventaja es que permite manipular con precisión el grado de translucidez, rigidez, flexibilidad y resistencia térmica de sus esculturas.

La impresión 3D traerá una revolución industrial en el sentido de abaratar y acortar las cadenas de suministro.

En el presente, las impresoras más avanzadas son de origen europeo o estadounidense y pueden costar alrededor de cinco millones de pesos. En cuanto a los modelos nacionales, éstos se han comercializados recientemente y sus precios van desde los cinco mil pesos hasta los 20 mil pesos.

La impresión 3D promete ser una herramienta que tiene el potencial de promover la innovación científica, la creatividad artística y la difusión de conocimientos tecnológicos.

### **2.3 Sustentabilidad de la industria fotográfica**

La sustentabilidad en la industria fotográfica significa la capacidad que tienen las empresas que integran esta rama de hacer un uso consciente y responsable de sus recursos, sin agotarlos, evitando dañar el medio ambiente y procurando que este se regenere de manera natural, para garantizar que las generaciones futuras sigan teniendo acceso a ellos.

“La **sustentabilidad económica** comprende la implementación de una serie de prácticas económicamente rentables y éticamente justas, regida por criterios de responsabilidad social y medioambiental. En este sentido, promueve un uso racional de los recursos económicos que permita, a partir del empleo de los mínimos recursos (medios, materia, energía), la maximización de los beneficios”<sup>38</sup>.

Este tema en las empresas fotográficas es relevante porque buscan constantemente acciones en pro de la conservación el ahorro y la responsabilidad social.

Entre estas prácticas se pueden citar la optimización de la energía en su proceso de fabricación, (se han sustituido las pilas alcalinas de las cámaras por dispositivos con cargadores eléctricos).

---

<sup>38</sup> <http://www.significados.com/sustentabilidad>.

Gracias a la investigación y el desarrollo de nuevos materiales se eliminaron elementos como el mercurio, plomo y cadmio de las cámaras, con lo que se ha logrado disminuir la emisión de sustancias tóxicas o residuos dañinos tanto para el usuario como para el medio ambiente.

Los equipos se han transformado para ser más eficientes. Ahora se pueden almacenar las fotografías en tarjetas de memoria, dispositivos y computadoras. El revelado ya no es muy común y las impresiones han disminuido.

## **2.4 Principales indicadores económicos de las empresas fotográficas en México**

Un sector económico es un conjunto de empresas que suministra a un mercado y está formado por clientes, proveedores y competidores.

En México, al igual que a nivel internacional este sector ha ido creciendo en lo que ha equipos fotográficos se refiere aunque no así en la impresión de fotografías.

De acuerdo al Sistema Económico de Información Censal 2014 del INEGI, las empresas fotográficas pertenecen al sector 54 de las actividades económicas de acuerdo a la siguiente ramificación:

- Sector 54 Servicios Profesionales, científicos y técnicos.
  - Subsector 541 Servicios Profesionales, científicos y técnicos.
    - Subrama 54192 Servicios de fotografía y Videograbación.
      - Clase 541920 Servicios de fotografía y Videograbación.

En este apartado, se encontraran los principales indicadores de las empresas que se dedican a la actividad económica de la fotografía y que resulta conveniente mencionar para explicar su aportación a la economía, por un lado en términos unidades económicas y personal empleado; y por el otro, los indicadores que tienen que ver con lo ingresos que perciben así como los gastos que derogan, sus contribuciones, remuneraciones y utilidades repartidas a los trabajadores.

Los datos obtenidos se enmarcan en un contexto a nivel nacional, haciendo especial mención en la Ciudad de México (CDMx) y más específicamente en la delegación Gustavo A. Madero donde se encuentra ubicada la empresa familiar que se observa.<sup>39</sup>

Sus cifras y gráficos se pueden consultar en el anexo estadístico que aparece al final del presente trabajo.

### ***2.4.1 Comportamiento a nivel nacional.***

#### Unidades Económicas y empleo.

La tendencia en cuanto al número de unidades económicas (ue), muestra un crecimiento de aproximadamente un 58%, pasando de 6192 (ue) en 2004 a 10,517 (ue) en 2014, lo que obedece a la percepción que se tenía entre las personas de la “facilidad” de tener un negocio dentro de este giro comercial, por la practicidad del producto y aunado a las facilidades otorgadas para la obtención de créditos, tanto de las instituciones financieras como de las empresas denominadas grandes, que encaminaban a aquellas más pequeñas por medio del outsourcing <sup>40</sup>

Los estados que reflejan un mayor crecimiento en el número de establecimientos son, en primer lugar, el estado de México, pasando de 950 unidades en 2004 a 1838 unidades en 2014, casi el doble. En segundo lugar, aparece la Ciudad de México, que en 2004 se registraron 804 establecimientos y para el 2014, se incorporaron a esta actividad un total de 1273.

Otras entidades de suma importancia en este rubro para el 2014 son: Jalisco, Puebla, Michoacán, Veracruz y Guerrero.

En el caso del personal ocupado, este rubro mantuvo un crecimiento en los primeros cinco años a partir del 2004, llegando a generar 23,913 empleos para 2009, pero

---

<sup>39</sup> La fuente de estos datos proviene del directorio de Sistema Económico Censal 2014 para los cuadros estadísticos a nivel nacional y del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, para el caso de la Ciudad de México. Ambos acervos son publicados por el INEGI.

<sup>40</sup> Esta práctica tiene que ver con las empresas que su afán por disminuir los costos recurren a otras ya establecidas para adquirir el producto que desean comercializar.

que ya para el 2014 no se pudo mantener en el mismo nivel, sino que más bien presentó un decrecimiento al estancarse en 10,517 empleos de los cuales casi la totalidad son dependientes de la razón social.

Para los efectos del presente trabajo de investigación, el indicador referente a los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados recobra vital importancia.

En 2004, este indicador pasó de 8,659 empleados a 16,208 en 2009; y en 2014 disminuyó a 14,599.

Las empresas de servicios de fotografía están integradas en su mayoría por familiares por encima aquellos que son remunerados como lo podemos observar en los cuadros estadísticos.

#### Ingresos y gastos.

Los ingresos han manifestado una tendencia a la alza, al igual que los indicadores que hemos estado revisando en los párrafos anteriores siendo la ciudad de México la entidad que mayor captación de recursos ha tenido de manera sostenida a partir del 2009 y hasta el 2014, pasando de \$1,187,200 ha los \$2,325,982 respectivamente, casi un cien por ciento.

La contra parte, los gastos, por ende también muestran el mismo comportamiento debido a las necesidades de expansión, desarrollo y compra de equipos más sofisticados que obedezcan a los demandas del mercado en términos de innovación tecnológica.

Podemos darnos una idea -quizás un poco burda- en cuanto a las ganancias obtenidas de las empresas del sector fotográfico, sustrayendo de los ingresos, los gastos y registrándolas en cuadro II.1:



<b>Cuadro II.1</b> <b>CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN</b> <b>GANANCIAS BRUTAS A NIVEL NACIONAL</b> <b>MILES DE PESOS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>GASTOS</b>	<b>GANANCIAS BRUTAS</b>
2004	\$ 1,187,200	\$ 656,587	\$ 530,613
2009	\$ 2,193,044	\$ 1,279,816	\$ 913,228
2014	\$ 2,325,982	\$ 1,182,924	\$ 1,143,058

### Remuneraciones.

Las remuneraciones están desglosadas en los siguientes rubros:

- ✓ Total de salarios al personal de producción, ventas y servicios,
- ✓ Total de sueldos al personal administrativo, contable y de dirección,
- ✓ Contribuciones patronales a los regímenes de seguridad social, y
- ✓ Utilidades repartidas a los trabajadores.

Entre las entidades federativas que mejor remuneran al personal de producción, ventas y servicios, (personal operativo) vía salarios, destacan la Ciudad de México, Nuevo León, Estado de México y Jalisco.

En cuanto a los sueldos al personal administrativo, contable y de dirección; la Ciudad de México, Morelos y Nuevo León son los estados más representativos en este rubro.

Las empresas fotográficas asignan una mayor cantidad de recursos al pago del personal operativo que al personal administrativo como lo podemos visualizar en el cuadro II.2:

<b>Cuadro II.2</b> <b>CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN</b> <b>REMUNERACIONES A NIVEL NACIONAL</b> <b>MILES DE PESOS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>Salarios al personal de producción, ventas y servicios</b>	<b>Sueldos al personal administrativo, contable y de dirección</b>	<b>Contribuciones Patronales a los regímenes de seguridad social</b>	<b>Utilidades repartidas a los trabajadores</b>
2004	\$ 115,081	\$ 16,062	\$ 12,222	\$ 949
2009	\$ 219,359	\$ 30,045	\$ 17,992	\$ 7,889
2014	\$ 219,017	\$ 33,948	\$ 29,238	\$ 1,872

Las contribuciones patronales a los regímenes de seguridad social tienen que ver con el pago de los servicios de salud vía IMSS y que permite garantizar la salud y seguridad de los trabajadores.

Al aumentar las unidades económicas o establecimientos, las empresas del sector fotográfico han aumentado sus aportaciones en este rubro a fin de evitar multas o sanciones por estar fuera de la ley y evitar así las costosas auditorías que, en caso extremo, provoquen el cierre del negocio.

El reparto de utilidades a los trabajadores no es prioridad para el empresario como lo podemos ver en los gráficos relacionados con el tema<sup>41</sup>. El reparto es precario y poco significativo en comparación con las ganancias netas que se obtienen.

Muchas de estas empresas incurren en buscar prácticas que a toda costa justifique en poco o nulo reparto ante la poca vigilancia de la autoridad responsable, que únicamente toma cartas en el asunto cuando alguno de los trabajadores hace alguna denuncia esporádica.

Efectivamente no es obligación de las empresas llevar a cabo el reparto de utilidades, pero es un derecho que todo trabajador tiene de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y obviamente sería responsabilidad de la autoridad velar por los

<sup>41</sup> Los cuadros y gráficos aparecen en el anexo II Principales indicadores del Sector Fotográfico a Nivel Nacional.

derechos de quienes contribuyen con su esfuerzo y dedicación a la acumulación del patrimonio de los empresarios, específicamente los que se dedican a la fotografía.

#### **2.4.2. Comportamiento en la Ciudad de México.<sup>42</sup>**

La Ciudad de México, tiene la característica de ser proveedor de insumos y en muchos casos de producto terminado hacia el interior de la república o estados periféricos.

De igual forma que a nivel nacional, esta entidad ha mostrado un crecimiento en indicadores relacionados con las unidades económicas, empleo y remuneraciones<sup>43</sup>.

La estratificación está constituida principalmente por empresas cuyo tamaño oscila entre 0 a 10 personas, la mayoría de ellas familiares cuyos principales trabajadores son los padres y en algunos casos los hijos. Este tipo de establecimientos generalmente es catalogado como los clásicos estudios fotográficos

También existen algunas de tamaño mediano, es decir, aquellas que principalmente están integradas entre 31 y 50 personas. La empresa familiar en estudio entra dentro de este parámetro.

Dentro de la Cd. Mx., las delegación con mayor número de unidades económicas son: en primer lugar, Iztapalapa con 270 establecimientos; le sigue Cuauhtémoc con 183 negocios; y en tercer lugar la delegación Gustavo A. Madero con 158 establecimientos.

Es precisamente, en esta última demarcación, donde se encuentra la empresa en estudio.

La información para este breve análisis se desprende de los cuadros y gráficos que aparecen en el anexo estadístico al final del presente capítulo.

---

<sup>42</sup> Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. INEGI

<sup>43</sup> Ver cuadros estadísticos y gráficos en el Anexo III Principales Indicadores del Sector Fotográfico en la Ciudad de México.

## **CAPÍTULO 3**

### **DIAGNÓSTICO ECONÓMICO DE LA EMPRESA FAMILIAR DE LA INDUSTRIA FOTOGRAFICA.**

#### **3.1 Breve presentación.**

La empresa fotográfica que se toma como caso de estudio, es una empresa que se dedica a la comercialización de paquetes de graduación y bases de madera, cuyo principal mercado es el de jóvenes que se gradúan en universidades y escuelas tanto públicas y particulares, además de la atención a empresas y gobierno.

La empresa cuenta con equipo moderno que proporciona ventajas competitivas y productos de calidad superior al promedio del sector que hace atractivo la maquila para empresas pequeñas que atienden mercados regionales.

La empresa es fruto de la visión y esfuerzos de un grupo familiar que al irse expandiendo busca mejorar los rendimientos que hasta ahora logra. Y como toda empresa mediana que busca el crecimiento enfrenta problemas concretos relacionados con la estrategia y la estructura que respondan al objetivo planteado, incluido el manejo de la figura de empresa familiar.

La historia de la compañía, es muy rica en experiencia pues sus orígenes derivan de un pequeño laboratorio conformado por dos personas que comenzaron con la impresión de fotografías panorámicas en dos escuelas: una pública y una privada: en donde la última arrojó mayores ganancias.

Desde sus inicios se ha mantenido una constante preocupación y ocupación por mejorar. Por lo que se buscaron intercambios de experiencias a través de las nacientes organizaciones de fotógrafos y de viajes por varias partes del mundo en descubrimientos de nuevas técnicas y formas de organización así como maneras novedosas de atender al cliente.

La transición de la fotografía blanco y negro a fotografía a color resultó difícil y llevó a la primera generación familiar a una decisión estratégica de reestructuración ante la incertidumbre que se tenía del mercado por parte de la dirección de la empresa puesto que la primera costaba la tercera parte de la de color y en términos de garantía duraba más.

Otro gran momento decisivo se registra cuando se sustituyen los procesos de impresión análogos con la innovación de las modernas tecnologías digitales: de las cámaras de negativo a las cámaras digitales.

Pero además de esas “grandes” decisiones, cotidianamente la empresa ha ido transformando sus procesos internos de producción en el afán de disminuir los costos y maximizar las ganancias, al igual que las formas de impresión.

### **3.2 Institucionalidad.**

Esta empresa en sus más de 55 años se mantiene como una de las principales comercializadoras de paquetes de graduación e insumos dentro del ramo fotográfico y otros negocios, apoyada en una estructura familiar que establece la visión y valores que la impulsan para ir cubriendo las misiones que de ellas emanan.

- **Misión actual**

Exaltar, el sentimiento de logro, el sentido de pertenencia y el de realización que los clientes obtienen a través de sus triunfos y las metas alcanzadas tanto en el ámbito escolar como en el laboral.

Perpetuar los momentos de triunfos, alegrías y metas alcanzadas a través de la imagen y sonido.

- **Objetivo**

Ser una empresa que atiende los principales mercados a nivel nacional, siempre con nuevos productos y negocios novedosos con base a los adelantos o alta tecnología que refuerce la misión continua de apoyar los momentos placenteros del humano a través de su propia imagen y ser.

## ▪ Valores

En tanto, empresa familiar los valores de esta son el alma que impulsa el desempeño con que se realizan las actividades y destaca la responsabilidad y no se admiten pretextos para incumplirlos sobre todo si afectan la conformidad del cliente.

La alta gerencia es obsesiva en cumplirlos y en que se cumplan (aunque como en todas las familias siempre existe algún miembro resistente) destacando los siguientes:

- Responsabilidad
- Respeto a los acuerdos
- Búsqueda de innovación con base a la confianza
- Respeto a nuestra competencia.
- Confianza en nuestro servicio.
- Calidad en nuestro producto.
- Amabilidad y calidez en nuestro trato.

### 3.3 Tamaño y marco legal.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI el tamaño de la empresa en estudio se encuentra catalogada dentro del rango 51 a 100 personas ubicada en la Delegación Gustavo A. Madero, Ciudad de México.

Para este tipo de establecimiento la CONDUSEF<sup>44</sup> (Comisión Nacional para Protección y Defensa de los usuarios de Servicios Financieros) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), publicaron los criterios de estratificación de las empresas tomando como criterio el número de trabajadores y volumen de ventas<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx)

<sup>45</sup> El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) x 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Por lo que según esto, la empresa en estudio pertenece al sector servicios cuyo intervalo va de 51 hasta 100 trabajadores y con ventas anuales a partir de los 100 millones de pesos.

<b>Cuadro III.1</b>			
<b>CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN</b>			
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de números De trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100.01
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100.01
Mediana	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$250.01
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$4.01 hasta \$250.01

Fuente SHCP

En términos legales, y de acuerdo con los estatutos de propia la empresa, se encuentra constituida según la “ley De Sociedades Mercantiles en una Sociedad Anónima (S.A.)<sup>46</sup> de Capital Variable (C.V.)<sup>47</sup>.

### **3.4 Planta laboral.**

En el año 2004 la empresa tenía 90 empleados operativos además del personal administrativo y de dirección.

Y para 2016, la empresa tiene una plantilla laboral que genera empleos directos a aproximadamente 49 personas, que incluye directivos, vendedores internos, personal administrativo y de producción como se describe en el cuadro III.2.

<sup>46</sup> *Capítulo V De la Sociedad Anónima.* Artículo 87.- Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Artículo 88.- La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”

<sup>47</sup> *Capítulo VII de las Sociedades de Capital Variable.* Artículo 213.- En las sociedades de capital variable el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas por este capítulo. Artículo 214.- Las sociedades de capital variable se registrarán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate, y por las de las sociedades anónimas relativas a balances y responsabilidades de los administradores, salvo las modificaciones que se establecen en el presente capítulo.

Es por todos conocido, que la experiencia es una de las ventajas más reconocidas en cuanto a la consolidación de conocimiento que no se puede adquirir, más que con la práctica necesaria.

La experiencia se refleja en el costo de producir, en la calidad y por supuesto en la ganancia, por ello es que es muy importante mantener por lo menos a los obreros especializados y personal de quien dependen decisiones relevantes.

En el caso de la compañía, el promedio de permanencia en los puestos directivos medidos en número de años, es de 10 años. Lo que supone una especialización con aprendizaje en acción.

En el sector obrero la antigüedad de los trabajadores que intervienen en el proceso productivo es de aproximadamente 15 años.

Esto será un elemento fundamental en las eficiencias económicas que pueden darse hoy y en el futuro de la compañía.

<b>Cuadro III.2 PERSONAL TOTAL OCUPADO</b>						
<b>SEXO</b>	<b>ESTRATOS POR EDADES</b>					<b>TOTAL POR SEXO</b>
	<b>20-30</b>	<b>30-40</b>	<b>40-50</b>	<b>50-60</b>	<b>MÁS DE 60</b>	
HOMBRES	8	6	2	2	3	22
MUJERES	6	10	8	2	1	27
<b>TOTAL</b>						<b>49</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el departamento de personal de la empresa.

De igual forma, se contratan a trabajadores por temporadas o “eventuales” tanto para desempeñar labores al interior de la empresa como fuera de ella.

Los trabajadores cuentan con las prestaciones económicas básicas marcadas por la ley sin ningún incentivo adicional y muchos de los departamentos carecen de los equipos necesarios para desempeñar su labor.



### **3.5 Organización funcional: producción**

La compañía está dividida en 4 departamentos que cubren la función de ventas, difusión y producción.

A continuación se hace referencia a estos departamentos y algunas de sus funciones fundamentales:

#### **3.5.1 Laboratorio Digital.**

El laboratorio digital, tienen como función principal reproducir con la calidad necesaria todas las tomas fotográficas que comercializa la compañía y viene operando desde mediados del año 2004 con un proceso digital.

El laboratorio cambió una parte en la forma de imprimir fotografías. Se cambiaron procesadoras análogas y amplificadoras por impresoras digitales. Ello permitió reducir los costos y hacer más eficiente el trabajo debido a que se invierten menores cantidades de insumos y se obtenían mayores cantidades de producción de excelente calidad.

El trabajo que desempeña este departamento es 100% digital empleando modernos equipos de alta tecnología entre los cuales se cuentan con varias computadoras equipadas con softwares de photoshop y programas de pixel que permiten hacer manipulaciones de la más alta calidad. Máquinas para producir credenciales, un ploter y demás insumos que permiten entregar las fotografías con presentaciones atractivas para las escuelas.

Las dos procesadoras imprimen las fotografías de acuerdo al tamaño que se requieren. Los tamaños oscilan desde una foto 6"x8" hasta fotografías panorámicas de 25x130 cm. Ocasionalmente llegan a imprimirse murales de 50 cm de ancho por tres metros de largo.

Desde la toma fotográfica, hasta la impresión final, se hace la manipulación de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los trabajos los cuales consisten en

fotomontajes tanto de fondos como de personas, retoques y armado de las secciones, pruebas de color, para llegar a la impresión definitiva del tiraje.

### 3.5.2 Grabado de placas Metálicas.

El crecimiento en la empresa surgió cuando pasó de comercializar únicamente la fotografía panorámica en papel fotográfico a producto terminado. Es un negocio integrado verticalmente en todas sus áreas.

Para ello, la gerencia ha ido buscando bienes complementarios para materializar el producto terminado.

También se cuenta con pantógrafos computarizados con punta de diamante para grabar en aluminio anodizado con la rapidez que en su tiempo resultaban sumamente eficientes y productivos para la fabricación de diplomas en metal.

Es notorio también el gran potencial instalado que respalda la calidad en la producción de la empresa.

Es notorio entonces el gran potencial instalado que respalda la función productiva de la empresa familiar.

### 3.5.3 Fabricación de bases de madera.

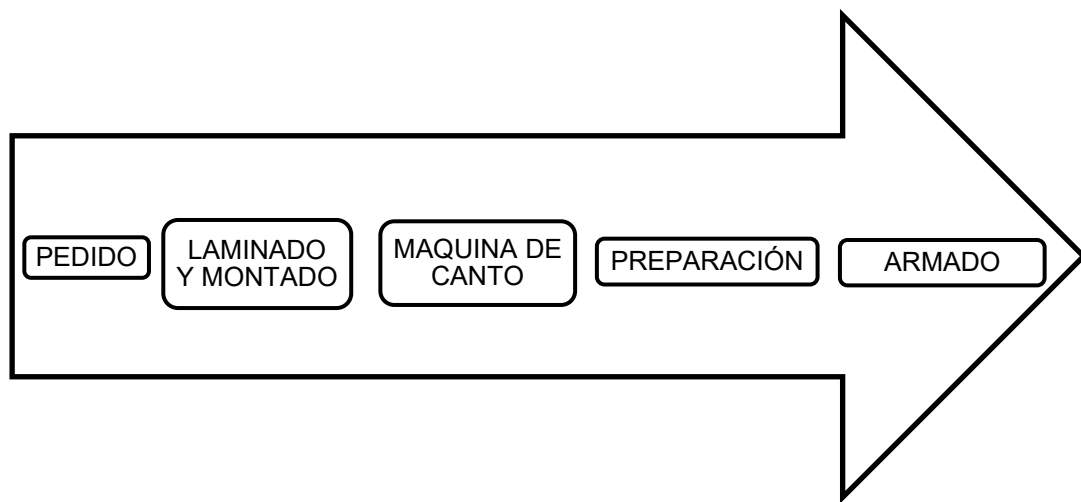
Otra incursión de suma importancia en la cadena vertical de valor tiene que ver con la manufactura de bases de madera en diferentes modelos y canalizadas a diferentes mercados, tanto para el uso interno como para la venta al público y su distribución en el interior de la República Mexicana. Estas bases son de Mdf, paneles de harina de pino con resinas, que crean una madera muy uniforme lo cual garantiza una mayor durabilidad. Se dan calibres con tolerancias que permiten trabajarlos con maquinaria automática y se pueden fabricar las bases con terminados extremadamente finos, a precios muy reducidos

Estas actividades se concentran en un taller que cuenta con los equipos necesarios como por ejemplo sierras, máquinas de estampado, máquinas de canto y rauter que permite hacer diseños de bases diferentes a los que existían en el mercado.

La evolución a lo largo del tiempo se ha presentado con la innovación y la diversidad del negocio para poder permanecer y ser competitivo dentro del mercado de la fotografía.

Una vez más resalta la capacidad y diferenciación de los recursos físicos que revisten la idea de que se cuenta con la base suficiente para el mejor desempeño y ganancia de la compañía.

#### 3.5.4 Departamento de ensamblado.



Antecede a los procedimientos la conformación del pedido u orden de trabajo.

Este documento debe ser claro y concreto, de tal forma que todos los departamentos tengan la claridad de su aportación al producto final.

La información que los departamentos requieren para su proceso interno de producción queda registrada en el cuadro III.3

<b>Cuadro III.3</b>		
<b>INFORMACIÓN PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>REQUIERE:</b>
Laboratorio	Imprimir fotografías panorámicas, grupales, fotos oficiales, credenciales, paquetes digitales y archivos digitales como por ejemplo anuarios generacionales.	Hoja de control de la toma fotográfica, Archivos digitales con las tomas, listados y logotipos, Tamaños o medidas para la impresión de fotos, Datos para el membrete de fotos panorámicas y grupales solo papel,
Grabado	Mediante pantógrafos computarizados, fabricar placas metálicas con diseños específicos para diplomas, reconocimientos, placas de foto y otros souvenirs.	Formatos claros y precisos de lo que se debe de grabar, Medidas para los cortes de las placas, Listados, contratos y logotipos legibles para evitar errores de interpretación al momento de grabar.
Maderas	Manufacturar bases de madera.	Medidas para el corte de las tablas, Definir el tipo de base se va a fabricar, es decir, estampada, termoformada o barnizada.
Ensamblado	Conjuntar el trabajo de los departamentos de laboratorio, grabado y maderas.	Listados y contratos, Las fotografías ya adheridas al modelo de base requerido y embolsadas, Placas grabadas diplomas y reconocimientos. También se requiere contar con el trabajo completo.

Parecería inconmensurable el tratar de definir una orden de trabajo que cubra los objetivos arriba planteados en la fabricación de los productos de la empresa familiar que estamos observando.

En resumen, a la orden de trabajo se le debe asignar un número consecutivo, fecha de pedido, fecha de entrega, la fecha de la toma, el nombre del vendedor responsable del trabajo y el desglose con las cantidades y acabados debidamente codificados.

Una vez hechos los anteriores planteamientos se desarrollan los procedimientos del departamento de ensamblado en sus diferentes etapas:

a) Laminado y montado.

Cotejar las fotografías entregadas por el laboratorio con la orden de trabajo para verificar que el pedido llegue completo y en buen estado.

Separar las fotos que va ser procesadas de las solicitadas solo como papel fotográfico. En el caso de estas últimas, checar que los membretes estén debidamente grabados.

Diferenciar las tomas y marcar los terminados en los que se van a trabajar.

Laminar<sup>48</sup> y refilar las fotografías para retirar el remanente de textura y pegamento para poder adherir las fotos en las bases.

Se debe contar con las bases necesarias para que el trabajo de adhesión o “montado” sea fluido.

b) Máquina de canto.

En esta fase del proceso y después de haber montado las bases en maderas lisas que están estampadas sólo en la parte de atrás, las fotos se pasan por “canto”, es decir, se trabajan en una máquina que estampa las cuatro esquinas de las fotos cuidando en todo momento que la película adhiera completamente.

c) Preparación.

Una vez concluido el trabajo de máquinas, las fotografías se retocan de las cuatro esquinas para que aquellas partes donde la máquina no alcanzó a estampar pasen desapercibidas.

---

<sup>48</sup> El proceso de laminado se refiere a introducir las fotografías en una laminadora que aplica simultáneamente una textura para proteger las fotografías y un adhesivo por la parte reversa de la foto.

Las fotografías se limpian de los lados para retirar el sobrante de la cinta de canto, al igual que el pegamento de la superficie, y por último, se retocan de las esquinas para cubrir aquellas partes donde la máquina no estampo.

Ya que se limpiaron, se procede a embolsarlas y dejarlas listas para la siguiente etapa del proceso que es el armado.

a) Armado.

Recabar todas las fotos ya preparadas.

Contar con la información referente a la cantidad de fotos y los contratos para entregar el producto conforme fue solicitado por el cliente.

Recibir del departamento de grabado todas las placas y los reconocimientos de acuerdo al pedido que se armará. Asimismo los contratos y/o listados que se requieren para elegir los modelos que se ocuparán de acuerdo al pedido solicitado por los clientes.

Para el caso de los paquetes de graduación, hay que considerar las fotografías panorámicas e individuales que correspondan al pedido para ensamblar junto con los reconocimientos y souvenirs fabricados.

Foliar o rotular de acuerdo al número de contrato las fotografías ya ensambladas para facilitar la entrega.

Ambos sistemas, tanto el de calidad como el de productividad, nos permitirán hacer las labores cotidianas los más rápido posible, es decir, trabajar de forma eficiente. La comunicación es fundamental para amalgamar ambos sistemas y obtener los resultados deseados.

### 3.5.5 Logística.

En el negocio de la fotografía al igual que en otros negocios, la logística juega un papel clave para cubrir todo el ciclo de atención a lo solicitado por los clientes. Los procesos de pedido, almacenaje, administración de inventarios, transporte y

distribución, además del aseguramiento de provisión de ventas, pues sin ello todo lo demás se anularía.

Aproximadamente durante la década de los 90's se comenzó a incursionar en el mercado de los paquetes de graduación, lo cual amplió la oferta de nuevos productos, es decir, se inició con un nuevo negocio.

En esta área se lleva a cabo el proceso final de producción.

Se conjunta la producción de fotografías del laboratorio con las bases de madera para su terminado y las placas ya grabadas para el armado final y la entrega del producto terminado al cliente final.

### **3.6 El diagnóstico.**

A fin de ofrecer un diagnóstico lo más cercano a lo que sucede, se utiliza la metodología FODA que simplifica la auscultación de la empresa, en este caso familiar.

#### **3.6.1 Análisis FODA**

El análisis FODA está conformado, como sus siglas lo refieren, a las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En el quedan acentuados los factores tanto internos (fortalezas y Oportunidades) como externos (Debilidades y Amenazas) que afectan el rumbo de la empresa familiar.

#### **A. Oportunidades**

##### **A.1 Nuevas tecnologías**

a) Drones. En épocas recientes se tienen disponibles drones con cámaras que pueden grabar eventos familiares y de todo tipo ceremonias de graduación, bodas o tomas de aspectos que pueden dar pie a negocios de acuerdo a la misión de la empresa.

b) Nuevos mercados. Este es un factor externo que depende de despertar el sentido de pertenencia en los graduados de universidades y la población estudiantil dentro de las escuelas particulares donde la empresa familiar ya tiene presencia y continuar en la búsqueda de nuevos mercados.

El objetivo de la empresa es lograr despertar la sensibilidad de aquellos estudiantes susceptibles a conservar recuerdos y abrir las oportunidades de venta comercializando:

- Fotografías panorámicas
  - Paquetes de graduación
  - Anuarios generacionales
  - Alquiler y venta de togas
- c) Portales Electrónicos. En el que se puede diseñar esquemas de trabajo con base en fotografías que el nuevo cliente toma y es posible darle un detalle fomentando el comercio electrónico.
- d) Fuerza directiva. La empresa tiene un gran talento directivo, con una experiencia que desplaza la curva de experiencia hacia abajo, aunque por factores que corresponden al ambiente familiar mismos de la compañía, se mantiene en potencia.

## B. Amenazas

b.1 Tecnológicas. Proliferación de aparatos con cámaras fotográficas integradas que están al alcance de la población estudiantil, como por ejemplo Ipad's, tabletas, teléfonos inteligentes, etc, y que permiten captar el momento de manera instantánea para compartirlo a través de las redes sociales.

b.2 Competencia. Desde este punto de vista, cada día se encuentran mayores competidores dentro del mercado de la fotografía que ofrecen estos productos a precios mucho más económicos y en mayores cantidades, aunque no con la misma calidad.



b.3 Matrícula. Este es un factor externo que obedece a la disminución de la población estudiantil en las universidades y colegios que ya son atendidos por la empresa, lo que ocasiona la disminución de la demanda del producto.

#### C. Fortalezas

c.1 Infraestructura. La empresa familiar en estudio cuenta con maquinaria que proporciona ventajas sobre el resto de sus competidores ya que la convierte en productora de insumos que se ocupan a lo largo de la cadena de valor, como por ejemplo las bases de madera, mismas que llega a comercializar tanto en el interior como de manera foránea en otros estados de la República Mexicana.

c.2 Capacidad y experiencia. El factor humano juega un papel preponderante en el funcionamiento operativo. Tanto trabajadores como personal administrativo tienen laborando en la empresa más de 10 años en promedio, lo que les ha aportado habilidades y conocimientos para desempeñar sus labores cotidianas con mayor rapidez y exactitud, es decir, de forma eficaz y eficiente.

c.3 Materiales económicos. Al comercializar altos volúmenes de producto, el precio de los materiales se reduce y otorga ventajas en la mayoría de negociaciones con proveedores, salvo aquellos de importación que están sujetos a los incrementos en el precio del dólar o aranceles.

#### D. Debilidades

d.1) Falta de comunicación. La empresa familiar en estudio presenta notables fallas de comunicación que obstaculizan el desempeño en todas sus áreas y que genera duplicidad de procesos y fricciones entre los empleados en todos los niveles por la misma desorganización existente.

d.2) Ausencia de una Cultura Laboral. Que incentive el desempeño de los trabajadores en su conjunto y que genere lazos de compromiso para con la empresa familiar.

d.3) Sin Estrategias de mercadotecnia. Que permitan el diseño de nuevos productos a partir de estudios de satisfacción del cliente y de calidad en el servicio. Aunado a esto, la impostergable búsqueda de nuevos mercados para incrementar las ventas y sanear las finanzas internas de la compañía.

### 3.6.2 Matriz FODA: Factores explicativos.

Para efectos de presentar los resultados del análisis, se emplea la metodología de la Matriz FODA<sup>49</sup> la cual proporciona elementos que permiten evaluar el impacto de los factores tanto internos como externos en la empresa, considerando así las siguientes dos vertientes: la matriz de análisis sistémico y la matriz de impacto probabilidad.

#### a) Matriz de análisis sistémico.

Esta herramienta permite determinar la influencia de un factor sobre el otro, situándose en los parámetros de alta, media o baja, evaluando el impacto (SI) y la afectación (SA) dentro de la empresa, y por último saber el nivel de importancia del factor SI x SA

Para ello, a continuación se construye la matriz con los factores enunciados en el inciso anterior tomando la siguiente forma:

FACTORES		A	B	C	D	SI
Nuevas tecnologías	A		2	1	3	6
Fuerza directiva	B	3		1	3	7
Infraestructura	C	1	1		0	2
Estrategias de Mercadotecnia	D	3	1	1		5
	SA	6	4	3	6	
SI X SA		36	28	6	30	

De los datos reflejados en la matriz se interpreta que el factor que más influencia tiene en el sistema de la empresa fotográfica es el que tiene que ver con la capacidad de la fuerza directiva para planear y organizar el funcionamiento productivo y administrativo, a través de nuevas estrategias encaminadas a la

<sup>49</sup> Taller de planeación estratégica en [www.global-sttrat.com.mx](http://www.global-sttrat.com.mx)

acertada toma de decisiones que procuren la permanencia de la empresa en el mercado en el corto y largo plazo.

Asimismo, los demás factores del sistema inciden directamente tanto en la búsqueda como en la implementación de nuevas tecnologías y renovadas estrategias de mercado.

El factor más importante para el sistema tiene que ver con la aparición de nuevas tecnologías, ya que éste puede mantener o desplazar fuera del mercado a la empresa si no considera lo fundamental y prioritario de mantenerse a la vanguardia en los beneficios que la tecnología tiene para la generación de nuevos negocios y una mayor penetración en el mercado.

### **3.7 Panorama de la empresa familiar.**

Conforme a la revisión de los elementos internos y externos que se hizo en el capítulo previo, la empresa tiene muchas oportunidades y fuerzas potencialmente aprovechables.

Las fuerzas que se identifican son suficientes para contener amenazas, pero habrá que trabajar en reducir el cúmulo de debilidades que se han analizado y ahora se detectan.

En el capítulo siguiente, de hecho se plantean algunas de las acciones que permiten, con base en los elementos teóricos conocidos encontrar mayor eficiencia en las debilidades planteadas fortaleciendo las fuerzas en función de las oportunidades que el medio que el medio y mercados ofrecen.

La compañía fotográfica puede continuar trabajando con la inercia con la que se viene desempeñando y mantenerse en el mercado.

Sin embargo, esto sería peligroso en cuanto a la pérdida que significaría del mercado regional e incluso dentro de la misma Ciudad de México.

Es recomendable aprovechar el desarrollo de eficiencias en funciones clave de la empresa y reforzar aquellos puntos donde la empresa tiene ventajas ya bien definidas.

En el caso de la empresa familiar bajo observación resalta a la vista la ausencia de una filosofía de calidad y una capacitación para efectuar el trabajo documentado y sistematizado y el aprendizaje se da por medio de la observación hacia el resto de los compañeros.

Se propone elaborar un programa de calidad para asegurar la satisfacción de cliente y que siga comprando el producto a un precio competitivo.

Lo que todo sistema de calidad pretende es cumplir con los requerimientos del cliente, es decir, satisfacer las necesidades del cliente y las expectativas que se ha creado del producto que adquirió, en este caso los paquetes de graduación.

La empresa adolece de un sistema definido de calidad, aunque si bien es cierto, el producto contiene características por sí mismo que resultan atractivos para el cliente, la principal dificultad es que no se entrega a tiempo ni en las cantidades solicitadas por el cliente, aunque no es en todos los pedidos, si en la mayoría de ellos, lo que deriva en mermas, duplicidad de pedidos y pérdidas económicas.

## **CAPÍTULO 4**

### **RECOMENDACIONES DE EFICIENCIAS ECONÓMICAS PARA LA EMPRESA FOTOGRAFÍA EN ESTUDIO.**

El objetivo del capítulo previo ha sido el establecer una plataforma real, en la que se pueda observar la importancia de ciertos desarrollo económico-teóricos que impacten la eficiencia de las actividades que se realizan dentro de las empresas y determinan el crecimiento, en el tiempo, de las mismas. Esta plataforma es una empresa de fotografía, que como se ha visto, se encuentra en una etapa crítica en su proceso de desarrollo. La actividad fotográfica a la par de la industria electrónica ha tenido grandes avances de manera vertiginosa, que fuerza a la empresa a concentrar toda la atención en la toma de decisiones en cada una de sus áreas clave. Los consumidores cambian, también, con mucha rapidez gustos y preferencias, al tener a la mano muchos dispositivos que se vuelven sustitutos del servicio de empresas especializadas. Muchos aficionados incursionan con dispositivos modernos como oferentes, en las diversas regiones del país, reduciendo fracción de mercado de los establecidos y por lo tanto no queda de otra para estos últimos, o evolucionan o desaparecen.

Para el desarrollo de este último capítulo se retomarán las aportaciones teóricas del capítulo primero vinculadas con el tema de las eficiencias económicas, la estructura y capacidad instalada vista en el capítulo 2 y los resultados o el diagnóstico del capítulo 3.

Son muchas las estrategias que pueden resaltar para enfrentar la situación planteada, dependiendo del tamaño, ubicación, experiencia y capacidad de los recursos que se posean. En el caso del presente análisis se optó por la estrategia de impulsar las eficiencias en las actividades claves que cotidianamente registran las compañías (lo que proporcional el título de eficiencias al capítulo y a la teoría misma).

Desarrollar o consolidar las eficiencias en sus puntos básicos que marca la teoría seleccionada se concibe como el refuerzo para el aumento de las capacidades de los recursos, aumentando la percepción interna como institución global y particular, desarrollo de mecanismos que permitan rutinas o dinámicas bien definidas.

La empresa fotográfica, como se ha mostrado, cuenta con fortalezas para aprovechar la oportunidad histórica en que se vive y sobre todo que se presenta un amplio mercado potencial en los millones de personas que constantemente toman fotografías, e incluso las suben en las redes sociales y se les puede inducir a “conservar esos recuerdos” de manera visible.

Para tal propósito, se inician los planteamientos con el tema del institucionalismo, por considerar que el pilar de cualquier organización debe recaer en la búsqueda y la conformación del grupo más adecuado para dirigir a la empresa familiar en estudio, donde la forma de gobierno más conveniente debe de ser incluyente y participativa por parte de todos los miembros integrantes ya que la toma y la centralización de las decisiones en una sola persona no permite que el funcionamiento sea el mejor como se observa en la práctica.

El sistema de producción tiene que estar bien definido para poder alcanzar los objetivos de calidad tan necesaria para incrementar la competitividad y que no todas las empresas que se dedica a los paquetes de graduación poseen en su producto.

Como última propuesta se abordara la reducción de los contratos en el mercado y los tiempos de comunicación.

#### **4.1. Eficiencias en función directiva: Gobierno corporativo.**

Con la idea de aclarar aún más lo expresado en el capítulo primero sobre el enfoque institucionalista y proporciona sentido a la propuesta de un gobierno corporativo como institución indispensable para la eficiencia económica de una Empresa, que en sí misma es una institución, conviene reproducir las citas conceptuales

específicas que hace Hodgson y que recogen dos investigadores de una Institución académica mexicana<sup>50</sup>:

*El profesor Hodgson considera a las instituciones como sistemas de reglas... que expresan el sentido general de disposiciones de comportamiento socialmente transmitidas que indican a los individuos cuando reaccionar con una acción particular en circunstancias específicas: reaccionar con la acción.*

*“La empresa...es ejemplo particular de institución con algunas características adicionales, entre las que destaca la existencia de: una frontera concreta que permite distinguir a los miembros de los no miembros, principios de jerarquía, de mando, y cadenas de autoridad y responsabilidad (Hodgson, 2004c)... Y la membresía, la jerarquía y la autoridad de una organización se expresan en las reglas, que son la encarnación de las instituciones.*

*La existencia de la empresa tiene su origen en su capacidad, superior al mercado, para alinear preferencias y acciones humanas con la finalidad de crear mayores niveles de lealtad y confianza (Hodgson, 1993c).*

*El desempeño de los trabajadores y los empleados de una empresa se puede entender, al menos en parte, como resultado de la aplicación de las reglas, el poder y otros arreglos institucionales, y no, al menos no exclusivamente, como resultado de la aplicación de intereses individuales opuestos y desleales”.*

Esta larga cita, permite pensar en ese conjunto de reglas, miembros, jerarquías mandos, autoridad y responsabilidad que la Institución general requiere para ser conducida y controlada, es decir la necesidad de la jerarquía que gobierne las actividades de los negocios de manera efectiva y dentro de los límites de riesgo permisibles, a lo largo de los años subsecuentes, que se presumen infinitos, en su objetivo de generación de nuevos negocios y la explotación y mantenimiento de las actividades hasta donde sean económicamente viables.

---

<sup>50</sup>Gandlgruber Bruno y Arturo Lara, “La teoría Económica Institucional y Evolutiva de Geoffrey M. Hodgson, UAM-X . La cita está un poco alterada tratando de que no pierda el sentido que le imprimen los autores y tomando los párrafos textuales.

La formación de un grupo que gobierne con mayor capacidad que el mercado en cuanto a la generación de riqueza, con base en la lealtad y confianza entre todos los que constituyen la organización.

La empresa familiar en crecimiento, al igual que una empresa familiar consolidada tendrá mayor posibilidad de aumentar su eficiencia económica, como institución cada vez más fuerte, apoyada en el conocimiento superior que ofrece la empatía que se genera en la resolución de problemas y toma de decisiones en el crecimiento de los negocios.

De hecho, en los últimos años se ha introducido como recomendación para todas las empresas que cotizan en las distintas bolsas de valores en el mundo, el mantener y asegurar un buen gobierno corporativo como garantía de buenas prácticas en la misión que se tiene en cada uno de los negocios.

Entre las recomendaciones que se hacen para dar mayor certidumbre económica a las empresas independientemente de su tamaño, se encuentra la figura de gobierno corporativo. El gobierno corporativo, según publicación del IMEF<sup>51</sup> es el conjunto de principios que norman el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, que como se ve liga mucho con la idea de Hodgson.

En términos más generales el Informe Cadbury (1992), considera al gobierno corporativo como un sistema o proceso mediante el cual se dirige o controla una compañía.

La OCDE (1999), agrega que la estructura de un gobierno de esta naturaleza orienta las responsabilidades y derechos de los grupos interesados en mantener y asegurar la permanencia de esta institución a través del tiempo generando negocios redituables y agrega que es necesaria una estructura y reglas para lograrlo, y es precisamente donde se plantea como primera recomendación para alcanzar las eficiencias económicas en la empresa familiar que se viene revisando.

---

<sup>51</sup> Instituto de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), El Gobierno Corporativo en México, IMEF México 2003.



La idea de gobierno corporativo, involucra las observaciones de Nelson y Winter sobre la tendencia a la separación de la dirección y el control cuando las empresas se transforman en modernas (aunque esto sea menos acentuado en la estructura de las empresas familiares).

El gobierno de una empresa micro o pequeña en el rango inferior de esta clasificación, puede considerarse relativamente fácil, puesto que empresa y dueño se aglutina en una sola persona o grupo muy reducido de personas y las consecuencias de sus decisiones se resuelven con una auto-reflexión y con pérdidas no tan onerosas. Y la gran desventaja es que con el crecimiento, esa persona tomadora individual de decisiones estratégica la rebasa.

En cuanto la empresa crece en importancia económica con nuevos productos y la multiplicación de negocios, las circunstancias cambian ante necesidades de recursos para tal crecimiento, sobre todo financieros. Llegan acreedores o nuevos inversionistas con orientaciones distintas sobre las características y la propia velocidad de crecimiento o rendimientos en el tiempo. Se hace necesario delegar funciones y decisiones, que a la vez respondan a los objetivos, es decir, un buen gobierno para alcanzar los resultados en todos los planos donde resalta el económico.

En este sentido, el gobierno corporativo es un elemento fundamental para aumentar las eficiencias en todas las áreas y actores presentes en la empresa, mediante la confianza y transparencia de procedimientos y reglas que facilitan los trabajos técnicos y administrativos que son base para establecer las estrategias garantía de permanencia en los mercados hoy y en el futuro.

La propuesta de un gobierno corporativo para una empresa familiar, es bastante complicado por todas esas características que se mencionan en el capítulo primero.

Para una empresa grande no resulta difícil atender teorías como la teoría del institucionalismo de Hogdson, relacionada con la “selección de un grupo” al cual podemos denominar consejo administrativo y cuya estructura de gobierno

corporativo permitirá delegar responsabilidades y organizar a la empresa familiar lo más adecuadamente posible.<sup>52</sup>

Pero una empresa familiar es menos propicia a dejar la responsabilidad de decisiones trascendentales a grupos distintos a su núcleo y hará todo lo posible para mantener siempre en la cúspide a uno de sus miembros, cosa que no necesariamente es negativo para la buena marcha de la compañía. Como ya se indicó en capítulos previos en muchas empresas, como Toyota o Bimbo les ha permitido obtener buenos resultados. El secreto está en el potenciamiento de las capacidades de las nuevas generaciones que toman el control, no solo en lo técnico, sino en el comprometerse con la esencia misma de los negocios.

En el establecimiento de reglas de sucesión y selección entre los más aptos de la familia ampliada en establecer una forma estructural de gobierno de la compañía.

Cada empresa conformará un gobierno acorde a su decisión de crecimiento y velocidad del mismo, y en caso concreto que se analiza, como ya reiteradamente se ha dicho, cuenta con la ventaja de tener un miembro en la cúpula familiar con visión clara de negocios, sin embargo, por los cambios estructurales que vive no sólo la economía mexicana, sino que la gran mayoría de los países, resulta pertinente ampliar el pensamiento de este miembro actual a un grupo verdadero más amplio de al menos los 3 hermanos que apoyen la visión de la compañía en esta etapa crítica mundial. De hecho, las recomendaciones para el grupo directivo o consejo de dirección, es que no sea demasiado amplio, variando entre cinco y doce miembros. La empresa puede incorporar a dos miembros al inicio internos, y con el tiempo pueden ser otros dos dominicales.

Es recomendable conformar un grupo de aproximadamente 5 personas junto con los dueños de la empresa familiar para que se reúnan cada 6 meses y discutan los problemas más representativos de la empresa, principalmente los de carácter estratégico, con la finalidad de llegar a la toma de decisiones más acertadas para

---

<sup>52</sup> Actualmente existen agencias consultoras que conforman gobiernos corporativos en pequeñas y medianas empresas.

llegar a las soluciones más adecuadas procurando en todo momento mantener a la empresa en los niveles más óptimos de competitividad que el mercado demanda.

Entre las funciones de mayor prioridad para la empresa familiar en estudio podemos citar las siguientes:

- Evaluación de los resultados de la empresa y del director general
- Aprobación de las estrategias generales.
- Diseñar estrategias de planeación de la producción y de calidad a corto, mediano y largo plazo
- Revisar, corregir y retroalimentar los objetivos de crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Creación de los mecanismos adecuados para garantizar el buen funcionamiento del sistema de calidad.
- Control y supervisión de los altos directivos.
- Establecimiento de la política de retribuciones de los directivos.
- Invitar a consejeros externos.
- Mecanismo de impulso a la sucesión.

En resumen el gobierno corporativo diseñará las estrategias a largo plazo, pero sin dejar de visualizar los objetivos en el corto plazo, para lo cual se vale de subgrupos encabezados por algún miembro del consejo que se hará cargo de los respectivos trabajos sobre problemas de largo alcance o amplia definición.

#### 4.1.1 Responsabilidades de los fundadores o dueños de la Compañía.

De hecho desde la toma de iniciativa de fundar la compañía, los fundadores toman la gran responsabilidad de hacer florecer él o los negocios que en sí mismos son inciertos. Los fundadores son el motor integrado de recursos y personas que se van combinando en un proceso de largo plazo, que algún día también incierto, la conviertan en fuente permanente de ingresos para todos los interesados en ella. El conocimiento, la disciplina, la empatía, la fortaleza, la justicia en la conducción que se hace, es natural e incluso no se siente como una responsabilidad impuesta, sino como parte misma de su existencia.

Sin embargo, suele suceder, que algunos se concentren en lo técnico, y en la preocupación de vender y pierden la brújula de la expansión ordenada de la compañía, sin consolidar el posicionamiento de mercados en ese y otros negocios novedosos y el avance tecnológico y social con consecuencias que se reflejan en costos y contribución esperada. También es propio de algunos, que se sienten indispensables para que las cosas “salgan bien” en el “negocio” e incluso sienten que son físicamente eternos y no imaginan ni preparan su retiro.

La compañía familiar aludida fue producto del trabajo de un amante de la fotografía quien la heredó a sus hijos. Ellos, actualmente la conducen haciéndose cargo de las funciones más representativas de la empresa.

En el caso de empresas familiares grandes este punto es muy similar al de la mayoría de Sociedades Anónimas, es decir se conforma una Asamblea de Accionistas con toda la reglamentación legal existente y con los instrumentos de control que se diseñan para establecer su pensamiento en la operación de la empresa.

Para aquellas empresas familiares más pequeñas, con figuras distintas a la Sociedad Anónima, esta función deberá adecuarse a las características y expectativas que tengan los dueños y acreedores (solamente la sociedad en comandita por acciones puede tener socios accionistas aportando capital), la velocidad de crecimiento en función del giro en que se desenvuelven y otros muchos elementos propios de este sector.

El caso analizado es una compañía familiar que comercializa fotografías panorámicas y paquetes de graduación, con prácticamente tres socios familiares responsables de la pesada carga de decisiones de largo plazo.

La Industria fotográfica, como se ha explicado, se conforma por fotógrafos independientes con una cámara que atienden los clientes que se acercan a un pequeño local en una zona específica que representa su mercado, por ejemplo cercanía con alguna delegación (próximamente ayuntamiento) o de escuelas o por

empresas medianas que atienden regiones más amplias y con distintos tipos de productos y/o servicios como es el caso que se trata en este trabajo.

Y los lineamientos concretos para organizar a esta función tan importante, en un negocio fotográfico en crecimiento, necesitado de potenciar su eficiencia con impacto en lo económico de largo plazo serían los siguientes:

a) Que los dueños sigan directamente involucrados en el negocio, que busquen acercamiento con otras experiencias, en cursos de alta dirección exclusivos para directivos por herencia o habilidad que tienen en el oficio y por lo mismo desean controlar desde la atención al cliente hasta la calidad en el “cuarto oscuro” por sí mismos.

b) La formación del cuerpo directivo para esta empresa queda constituido por los propietarios (tres hermanos) que heredaron la empresa de sus padres, por lo cual deben de ser los más interesados en que su negocio permanezca, a través de cumplimiento de los objetivos de productividad y competitividad.

Para ello, lo más recomendable es que el grupo de gobierno se reúna al final de cada temporada de trabajo, podría ser en los meses de enero o febrero, que es cuando termina la temporada de diciembre, y de agosto o septiembre, al final de la temporada más intensa que es la de mayo-julio. Las áreas entregan los reportes y buscan nuevos proyectos.

c) Para estas reuniones conviene formular órdenes del día en donde se toquen los temas relacionados con la productividad, calidad y aspectos financieros, para evaluar la eficiencia de la compañía a nivel estratégico. Para ello será necesario consolidar un ambiente incluyente y abierto al diálogo para encontrar en conjunto las mejores soluciones a los paradigmas que se presentan cotidianamente en las áreas de la empresa.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Este punto es muy importante para la eficiencia de toda la compañía, ya que permitirá la paulatina descentralización de decisiones cotidianas, liberando al director general del problema y la inducción a los mandos medios.

En la medida en que se consolide la descentralizada toma de decisiones será más probable trabajar de forma más eficiente y mantener a la empresa con una visión a largo plazo.

Ante todo, el gobierno corporativo debe de dejar de lado los conflictos de intereses procurando en todo momento el buen funcionamiento de la empresa.

#### **4.2. Eficiencias funcionales.**

En lo referente a la reorganización que tendría que venir precisamente “desde arriba”, o mejor dicho, definida por el consejo administrativo, esta queda representada en el organigrama del anexo 4.

Dado que los formadores de negocios son los consejeros es necesarios convocar a la integración de grupos de trabajo que adopten la figura de comité o comisiones al interior de la estructura de gobierno resultaría muy provechoso, porque se tratarían de solucionar los problemas más palpables de la empresa concernientes a la producción, ventas y calidad, a fin de encontrar las soluciones más viables. Por ejemplo se podría conformar un comité de producción, uno de mercadotecnia y otro más de calidad.

**Comité de mercadotecnia**, abordaría la problemática sobre las exigencias del mercado, la determinación de precios y la capacitación que se requiere en términos de nuevas técnicas de venta y trato al cliente.

**Comité de producción**, trataría los asuntos referentes a las inconsistencias en la información entregada por el vendedor para poder fabricar el pedido y entregarle en tiempo y forma con la calidad que el cliente espera. Además de manifestar si se cumplen o no con los programas de producción en tiempo y forma, ya sea por excesivas cargas de trabajo o porque no se cuentan con todos los materiales.

**Comité de calidad**, tendría como tarea fundamental implementar un sistema de calidad adecuado, evaluarlo y retroalimentarlo con la finalidad de llevar a cabo auditorias de calidad.

Se requiere tiempo para la preparación de las comisiones, que les permita estudiar la información suministrada por la compañía y valorar sobre algún aspecto o tema importante. Esta información debe estar a disposición de los consejeros con antelación suficiente a las reuniones.

Desde luego que las recomendaciones de los comités solo serán parte de un amplio abanico de datos.

#### 4.2.1 Descripción de puestos

La empresa en estudio no tiene una descripción de puestos, explícita en la que se establezca lo que se espera concretamente, sea como trabajador polivalente o con alcances muy concretos de acción conviene realizarlos. Esta situación es susceptible de mejora con impacto en la eficiencia de cada uno de los colaboradores y al mismo tiempo del conjunto de grupo de trabajo que constituye la compañía, por lo que a continuación citamos algunos que considero de suma importancia (más aún, dada su nula existencia).

La razón de mencionar a continuación los puestos que considero son necesarios para reorganizar y redistribuir las cargas de trabajo queda justificada porque los trabajadores realizan labores que nos les competen o hacen cosas de más o algunos, de menos y eso va en detrimento de la productividad.

En la bibliografía sobre desarrollo organizacional, resulta destacable la aportación de la Ley de Pareto 80/20, en la que se enuncia que el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas, es decir, la gerencia es responsable del 80% de las ineficiencias que se registran en las corporaciones, lo cual lleva a reducir cuidadosamente la selección e inducción de ésta en el proceso de ingreso y proceso de desarrollo que para ellos se tiene previsto, máxime cuando pertenecen a la familia de los fundadores. Para ello debe tenerse claro por parte de quienes los inducen y por los inducidos, los requerimientos mínimos de su puesto de trabajo.

Es clara la importancia que esta eficiencia tiene para el futuro de la organización y enseguida solamente se indican los elementos que debe contener la descripción del

puesto, con la idea de que es el conjunto necesario de gerentes existentes los que deberán detallar la multicitada descripción.

### **Director General**

El director general es un miembro familiar seleccionado por sus cualidades demostradas a lo largo de los años en puestos directivos dentro o fuera de la compañía, resaltando las siguientes:

Supervisa a: Los jefes de los departamentos administrativos, contables y operativos.

Objetivo:

Dirigir a la empresa en su conjunto para lograr los mejores resultados en términos de productividad, competitividad y rentabilidad, considerando los acuerdos estratégicos (largo plazo) plateados por el consejo de administración.

Actividad:

Impulsar actividades encaminadas a planear, organizar orientar y controlar todas las actividades dentro de la empresa delegando las responsabilidades con las personas más capacitadas para llevar a cabo estas funciones gerenciales.

Identificar las nuevas estrategias y formas de hacer negocio y así mantener la presencia competitiva de la empresa en el mercado.

Limitaciones:

No contar con toda la información oportuna que le facilitarán la toma de decisiones.

Escolaridad:

Maestría en alta dirección de empresa o grados equivalentes. que proporcionan tanto las bases teóricas como el intercambio de experiencias con otros directores de empresas para cubrir la actividad económica requerida.



## **Gerente de producción.**

Depende del: Director General

Supervisa a: Los jefes de los diferentes departamentos de producción.

Objetivo:

Coordinar el trabajo de cada uno de los departamentos que participan en la cadena de valor.

Maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos otorgados por la empresa para optimizar la combinación de los mismos.

Actividad:

Planear, controlar y dirigir la producción de la empresa para alcanzar los objetivos fijados por la gerencia.

Vigilar que los objetivos de producción sean alcanzables y palpables.

Principales relaciones de trabajo:

Con el director general para mantenerlo al tanto del programa de producción que se tiene y de las necesidades operativas cuando estas no son cubiertas por el área de compras.

Actúa junto con los jefes de los departamentos para estar al tanto de lo que se produce y en un dado caso, reasignar las cargas de trabajo.

Con el Jefe de compras y/o Jefe de almacén para entregarle las requisiciones de material necesarias para las correspondientes operaciones. Estar en contacto con

el área administrativa<sup>54</sup> para recabar las órdenes de trabajo y repartirlos a cada uno de los departamentos según sea requerido el tipo de trabajo a producir.

Actúa con el jefe de tráfico para programar las entregas de producto terminado a nivel local o foráneo.

Limitaciones:

No contar con los recursos productivos en todo lo largo de la cadena de valor.

Escolaridad:

Por lo general, Ingeniero Industrial con 2 o más años de experiencia.

### **Control de inventarios**

Depende del: Contador

Supervisa a: Almacenista de materia prima.

Objetivo:

Proporcionar todos los materiales necesarios antes y durante el proceso de producción o transformación.

Actividad:

Economizar los recursos financieros y materiales requeridos en el momento debido, a la cantidad y la calidad requeridas y al precio debido.

Limitaciones:

Contar con los recursos financieros para la adquisición de los materiales y con los proveedores indicados.

---

<sup>54</sup> Existen empresas en donde aparece la figura de gerente de sistemas y procedimientos para coordinar los sistemas de información administrativa y para proporcionar los servicios de elaboración de datos.

Principales relaciones de trabajo:

Con el Jefe de almacén o en su caso con el gerente de producción para recaudar de ellos las requisiciones de compra, con el contador para obtener el recurso monetario y con los diferentes proveedores.

Con el almacenista para mantener al día las existencias de los materiales debidamente inventariados.

Escolaridad:

Auxiliar contable

**Atención a clientes**

Depende del: Gerente general

Supervisa a: No aplica.

Objetivo:

Atender con prontitud y buen servicio a los clientes internos (vendedores) y externos de la empresa (distribuidores) así como al público en general.

Actividad:

Recibir pedidos y coordinar la entrega de los mismos a vendedores y distribuidores tanto locales como foráneos. Encontrar los medios de embarque más adecuados en cuanto a tiempos de entrega y las tarifas más económicas.

Estar al pendiente de las quejas y reclamos diversos del público en general buscando la solución más adecuada y pronta posible.

Limitaciones:

Retraso en las entregas de producto terminado.

### Principales relaciones de trabajo:

Con el gerente general, gerente de producción y vendedores tanto internos como externos así como público en general.

### Escolaridad:

Técnico administrativo.

## **Junta directiva**

En cuanto a los integrantes del gobierno de la empresa (Junta Directiva), es importante recoger las recomendaciones de los expertos basada en la observación de infinidad de empresas, entre lo que destaca:

Presidente de la junta:

En una empresa familiar, normalmente el primer Presidente es un socio fundador que dejó el cargo de director general de la misma, como parte de su proceso de formación hasta llegar a la cúspide representada por esta figura de presidente:

- ❖ Tener una edad que le permita imprimir dinamismo a las decisiones de largo plazo que han de tomarse dentro del lapso en que le corresponde ocupar la presidencia.
- ❖ Como complemento de lo anterior, queda claro que se necesita establecer una edad de retiro, para evitar que se pierda fuerza en las necesidades de eficiencia que se pide en la Junta Directiva.
- ❖ Mantener claridad sobre los valores familiares que proporcionan la distinción clara inimitable por la competencia y carácter inquebrantable ante incentivos que puedan provenir sobre todo en momentos críticos: sea de crecimiento o de crisis.

Desde mi punto de vista, estos son los elementos que le brindan institucionalidad a la empresa familiar del ramo fotográfico que está bajo análisis y cuya consolidación brindará una importante eficiencia económica al contar con una estructura de gobierno bien definida que responda a las labores cotidianas y a sus necesidades

internas de organización brindando la orientación referente a los asuntos de la organización y velar por los intereses de la empresa a través del control de la alta dirección.

Lo anterior, sin dejar de lado la tarea que tendría este gobierno de crear una identidad hacia el resto de los trabajadores de compromiso con responsabilidad y lealtad para con la empresa.

#### **4.3. Eficiencias en sistema de producción<sup>55</sup>.**

Un sistema se refiere al proceso que se sigue para transformar la entrada de insumos en productos específicos.

Así, cada departamento tiene su sistema general de operación y este sistema a su vez, queda constituido en subsistemas, con necesidades determinadas, y si uno de los subsistemas falla el sistema total se verá en apuros de eficiencia.

Para el caso particular de la empresa en observación el sistema es muy básico: por ejemplo, en área de laboratorio, las entradas al sistema son los archivos digitales, el proceso es trabajarlos empleando los programas de manipulación y arreglo, la salida se da a través de las procesadoras una vez que se están imprimiendo las fotografías.

Lo importante es que el sistema o la forma que se trabaja sea la más idónea para alcanzar los resultados de productividad que la empresa demanda, es decir, encontrar la forma para que la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla sea lo más eficiente posible.

Entonces las eficiencias de este sistema depende de la elección misma del sistema y la flexibilidad para mantenerse dentro de los avances que responda a los objetivos y políticas que la empresa va marcando conforme a la dinámica del comportamiento de los usuarios o clientes.

---

<sup>55</sup> Un sistema se refiere al proceso que se sigue para transformar la entrada de insumos en productos específicos.

La función de producción, al menos debe asegurar:

a) Economía en el capital de inversión:

Se elige al equipo y procesos que permita economizar el capital de la empresa.

b) Estandarizar la diversidad de productos que esta empresa puede ofrecer para evitar errores de interpretación.

c) Eficiencia operativa:

Asumir que la planeación de la producción es fundamental en cualquier etapa y área del proceso, involucrando la organización básica del trabajo.

d) Tiempos de eficiencia:

Redistribuir los espacios que proporcionen la mejor funcionalidad, principalmente para el manejo de los materiales tanto de inventarios como de producto terminado.

e) Balance efectivo de cargo:

Establecer programas eficientes, repartir de manera equitativa las cargas de trabajo para en hombres, máquinas y flujo de producción.

f) Disponibilidad de recursos:

Llevar a cabo mantenimientos preventivos para evitar paros técnicos en máquinas que puede asociarse con costos importantes o pérdidas de clientes por incumplimiento en la entrega de los pedidos.

g) Eficiencia productiva:

Controlar el trabajo hombres repartiendo eficazmente la carga de trabajo a lo largo de la jornada laboral y en la medida de lo posible evitar horas extras, ello implica un supervisión comprometida de las personas que tienen la responsabilidad de entregar con la calidad requerida.

Se entiende que para lo citado anteriormente la toma de decisiones es de suma importancia y de gran responsabilidad. Estas determinaciones se deben de tomar considerando toda la información con que se cuenta y evaluando los diferentes escenarios que se pueden presentar. El margen de error siempre va a existir, por lo que se deben de tener en cuenta en primer lugar, el problema; como segundo punto encontrar las alternativas más viables; en tercer punto y después de lo anterior llegar a una conclusión sobre las consecuencias tanto buenas como malas de la decisión tomada para que, al final, se proceda a tomar las acciones pertinentes.

Existen diferentes tipos de modelos de sistemas de producción bajo los cuales las empresas llevan a cabo sus operaciones, entre los que destacan los modelos intermitentes y continuos.

Para el caso de la empresa fotográfica en estudio el sistema que mejor se adapta es el llamado *Sistema de producción intermitente*. “La producción intermitente será inevitable cuando la demanda de un producto no es lo bastante grande para utilizar el tiempo total de fabricación continua, en este caso, se trabaja con un lote determinado de productos que se limita a un nivel de producción no continuo, seguido por otro lote de un producto diferente.”<sup>56</sup>

En la empresa se fabrican una gran variedad de productos. Para la mayoría de ellos, los volúmenes de venta y, consecuentemente, los lotes de fabricación son diversos. Se puede producir desde una fotografía con terminado, hasta 150 fotografías en papel fotográfico.

#### 4.3.1 Planeación de la producción.

“La planeación de la producción es el conjunto de planes sistemáticos y acciones encaminadas a dirigir la producción”,<sup>57</sup> es decir, la planeación incrementa las posibilidades de eficiencia y eficacia que en términos económicos se traduce en

---

<sup>56</sup> Velázquez, Gustavo. Administración de los sistemas de producción. Editorial Limusa. México.

<sup>57</sup> Ibidem.

reducción de costos, aumento de reputación, fortaleza de fracción de mercado, aumento de competitividad, confianza de los mercados y más rentabilidad.

Al menos se deben de tener en cuenta para efectuar esta actividad:

a) Necesidades de la demanda.

Tener la certeza de cuánto o qué cantidad de cada artículo es necesario producir.

b) Disposición tecnológica organizativa.

Medir los tiempos: considerar en qué fecha se iniciará y terminará el trabajo de cada una de las fases.

c) Capacidad de los recursos.

Determinar qué máquina, grupo de máquinas y operarios se encargarán de llevar a cabo el trabajo.

Esencialmente, el sistema de planeación de la empresa debe aprovechar los insumos de entrada y procesarlos de forma adecuada, para optimizar el producto terminado. Es una actividad que intenta elevar al máximo la eficiencia de una empresa.

Para llevar a cabo la actividad todos los departamentos y subsistemas de cada uno deben de estar coordinados para obtener, interpretar, comprender y comunicar la información.

#### **4.4. El sistema de calidad como meta en el ramo fotográfico.**

De acuerdo con Nelson y Winter los modelos económicos se manifiestan a través de un desarrollo de las capacidades que evolucionan y quedan organizadas en rutinas y que posteriormente derivan en procesos de operación o procedimientos.

Estos procedimientos proporcionarán el tercer planteamiento para el sistema de eficiencias económicas a partir de una serie de lineamientos que antecedan el



aseguramiento de la calidad conforme a rutinas dinámicas producto de la curva de aprendizaje, conjugados con la tecnología y equipos apropiados a la proyección de necesidades de los clientes y disponibilidad de proveedores.

*Una eficiencia económica para este tema, es que se encuentre un sistema de comunicación donde todos los involucrados hablen el mismo idioma y los pedidos procesados obedezcan a un programa de producción bien definido.*

*Instrumentar procesos de revisión a lo largo de todo el proceso de operaciones que garantice que el producto, en particular, los fotográficos, cumplan con todos los requerimientos.*

El sistema de calidad, es uno que integra a todas las funciones de la empresa, hacia el objetivo último de entregar lo que se solicita, en la cantidad y especificaciones solicitadas en el tiempo justo para el cliente.

Todo ello se debe hacer con la eficiencia y precisión en cada actividad involucrada, sin desperdicio de materiales, ni reprocesos ni re-trabajos.

Como se expresó en el capítulo anterior, este subsistema total de calidad, es una debilidad que tiene que fortalecerse, puesto que, aun cuando, la calidad de la producción fotográfica que entrega la compañía a sus cliente está por encima de la competencia, no se encuentra sistematizado y la garantía de la calidad citada, puede incluir inefectividades que aumenten costos medios (CMe) y con esto las ganancias o la capacidad de ofrecer descuentos especiales como estrategia de atracción al cliente con base a esa sobre ganancia.

Junto a este sistema y complementarse uno al otro, está el sistema que asegura la entrega a tiempo, que es otra de las debilidades que muestra la compañía estudiada, no en el sentido de que no se entregue a tiempo el producto fotográfico al cliente, sino en el exceso de estrés que provoca la falta de organización de este sistema al interior de la empresa por el retraso en aprobación de pedidos, exceso de manipulación de documentos, deficiencia en la interpretación y velocidad de trámites en pedidos de insumos o entregas.

Como ilustración de puntos de propuesta:

- a) El cliente como punto de partida de calidad ofrecida.

El primer filtro es el vendedor, su función consiste en entregar la información lo más clara y completa posible al cliente, para ello, debe conocer con exactitud el producto que ofrece así como sus características y alcances. Con la idea manifiesta de expectativa que realiza el cliente, el conocimiento de los productos disponibles y la “imaginación” despierta del vendedor, armar un prototipo que ingrese al área de producción con la eficiencia en tiempos que permitan una respuesta pronta (en minutos) al cliente utilizando un medio electrónico.

La información que el vendedor debe de entregar al departamento de producción es:

- ✓ Formatos para el grabado de las placas.
- ✓ Contratos o listados legibles y llenados íntegramente.
- ✓ Informar de la fecha de entrega, previamente consultada con el departamento de producción.

Asegurar que las personas que sepan interpretar la información entregada por el vendedor para que la pueda traducir o descargar en la orden de producción arriba referida.

Fomentar el compromiso de los departamentos de entregar de la parte que les corresponde de la producción en los tiempos establecidos conforme al programa de producción del que todos tengan conocimiento accediendo a la información constantemente actualizada de la página electrónica interna de la compañía.

En resumen, la empresa podrá entregar a tiempo si logra apegarse a un programa de producción claro y definido que logre agrupar los pedidos de todos los vendedores tanto internos como distribuidores externos.

Los vendedores deben entregar la información correcta y fechas de entrega coherentes con la carga producción que la empresa viene manejando.

El área de producción tiene el compromiso de desarrollar los procedimientos claros, fáciles de interpretar y con los vínculos que se tengan con las otras funciones sobre todo en donde la empresa en estudio no los tiene explícitos de una manera formal.

Cuando sea necesario para proporcionar flexibilidad al proceso se deben de reasignar funciones, esto con el afán de delegar responsabilidades y redistribuir las cargas de trabajado para evitar la saturación en algunas personas específicas, con las variaciones en la demanda.

Nuevamente, cabe recordar que los trabajos de la compañía cumplen con el trabajo cotidiano, y puede mejorarse en calidad y eficiencia con las consecuencias positivas en los CMe y en resultados financieros.

Otro destacable es el trabajo desempeñado por las mujeres que laboran en esta empresa de fotografía ya que lo ejecutan con gran esmero por demostrar hábitos y una actitud positiva, es decir, existe la percepción que se desempeñan con el mejor profesionalismo.

#### **4.5. Reducción de costos en las relaciones contractuales.**

Este apartado se refiere a los mecanismos de que la empresa puede valerse para suprimir aquellos costos generados por acuerdos o convenios con otros proveedores y clientes, es decir, hacerlos eficaces y eficientes.

En retrospectiva, la empresa familiar que tenemos bajo observación fue dejando de lado los convenios que tenía con otros fabricantes. Por ejemplo, como se citó en el capítulo tercero del presente trabajo, esta empresa tenía acuerdos con un fabricante de bases de madera, que a su vez importaba las bases de Estados Unidos, pero que, al no satisfacer la demanda del productor dejó de convertirse en el proveedor principal de este insumo. Posteriormente la empresa optó por la importación directa, que tampoco resulto satisfacer los volúmenes requeridos. Ante este hecho, se optó por comprar la maquinaria y la materia prima para procesar las bases al interior de la firma y que eliminó el costo de transacción por la búsqueda de un fabricante que le abasteciera de las bases de madera.

Fue entonces, cuando la empresa se convirtió en productora autónoma de sus bases de madera e incentivó su crecimiento porque amplió su mercado al convertirse en proveedora de este producto para otras empresas. Aquí se aprecia una eficiencia económica.

Actualmente se puede proponer como una eficiencia económica más la reducción en los costos de transacción que se dejan ver en la contratación de paquetes de graduación, ya que en la mayoría de las ocasiones se tienen que visitar hasta en tres ocasiones a un mismo grupo de personas para poder concretar la venta; lo que deriva en altos consumos de gasolina dadas las distancias que se tienen que recorrer.

Por lo anterior se sugiere obtener un mayor provecho a la comunicación electrónica como lo es la página electrónica de la compañía, el correo electrónico o las redes sociales, ya que esta práctica disminuiría considerablemente los costos del llamado “cierre de venta”, desde luego debe salir la idea definitiva de un análisis conjunto de la fuerza de venta.

Más aún se puede optimizar estas formas de comunicación para mantener a los clientes informados del status de sus compras generando un ahorro en telefonía fija.

Buscar y encontrar nuevos proveedores mediante el uso de las nuevas formas de comunicación como lo es el incremento vertiginoso de transacciones vía internet, ya que ahí se pueden monitorear los precios de determinado insumos hasta encontrar aquel resulte más económico, en tiempos muy reducidos.

Así se han encontrado infinidad de fabricantes como por ejemplo, proveedores de materiales de empaque que han repercutido en ahorros significativos para las finanzas de la empresa.

Los costos de transacción se reducen con la innovación tecnológica y hacen más eficiente la entrega de los materiales a los clientes finales lo que genera un beneficio económico mayor traduciéndose en ahorro de recursos que pueden ser canalizados para otras áreas de la empresa, como por ejemplo, puede ser la capacitación.

#### 4.6. Expectativas de crecimiento.

Quizá la expectativa de crecimiento sea el impacto más importante en la planeación de una compañía más eficiente y eficaz en todas sus funciones.

Retomando los planteamientos de Edith Penrose<sup>58</sup>, una empresa alcanza el crecimiento a partir de tres ejes fundamentales:

- Óptima combinación de los recursos productivos de la empresa como los son los humanos, físicos e intangibles (financieros).
- Formas de expansión y sus límites.
- Estructuras de coordinación.

Las empresas familiares, como todas las empresas, tienen como objetivo su crecimiento y el desarrollo económico. Ambos obedecen a las capacidades que el empresario posea para dirigir la organización, de la cual ya se ha hablado en capítulos previos respecto a la empresa fotográfica.

La búsqueda de nuevos productos que revaliden la vigencia de la empresa familiar es uno de los principales retos, toda vez de que los clientes han dejado de adquirir la fotografía impresa o con terminado, esto principalmente por la incursión de dispositivos electrónicos que permiten compartir el momento con una infinidad de personas ante la presencia de las redes sociales hoy día cada vez más visitadas. Pero también se abre un campo enorme de oportunidades en cuanto a servicios que se pueden ofrecer para conservar los millones de fotografías que diariamente realizan de sí mismos las personas con teléfonos portátiles con cámaras cada vez más potentes

---

<sup>58</sup> García, Alejandro. Taboada, Eunice. "Teoría de la Empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom". en Economía: Teoría y Práctica. México, Nueva época, No. 36, enero-junio 2012.

La investigación, innovación y el desarrollo son una prioridad para la administración de la empresa familiar en estudio través de su gobierno corporativo para que se mantenga a la vanguardia y a la altura de los retos que el mercado demanda.

Crear nuevos negocios e introducir nuevos productos que resulten atractivos al cliente con la comercialización de las fotografías en archivos digitales por medio de dispositivos electrónicos, ya sea en CD o en USB, lo que resultaría más atractivo al no tener que transportar fotos estorbosas y que resultaría más fácil compartir.

Otra eficiencia que puntualiza y une, consiste en integrar negocios conglomerados, es decir, generar nuevas formas de expansión, diversificando los productos, como por ejemplo la venta de algunos materiales como tubos de cartón ofreciéndolos etiquetados. Para esto se requiere capacitar al personal en el área de diseño gráfico lo que brindaría a la empresa una ventaja competitiva al ofrecer atractivos una gama más amplia de productos con diseños más a la vista del cliente.

Es conveniente desarrollar una cartera de clientes para la línea de producción que tiene que ver con los reconocimientos grabados en punta de diamante y que actualmente se fabrican con pantógrafos computarizados. Una innovación en este sentido se relaciona con la introducción de la técnica laser por lo atractivo que resulta la presentación de las placas en términos de tipografía, color y que, acompañados de las bases de madera que ya se producen al interior de la empresa, agregarían un mayor valor a estos productos. Un adecuado empaque es de suma importancia.

Estos nuevos negocios aumentarían el valor de la empresa y el empleo, lo cual permitiría ampliar el mercado y la recuperación de aquellos que se perdieron básicamente por no cumplir con las entregas.

Tanto, estructuras de coordinación como los límites de la empresa, son competencia de las capacidades del empresario como se señaló arriba. Para esta tarea se recomienda tener una comunicación entre el personal que ocupa los puestos estratégicos de la empresa y el resto de los subordinados. La idea es que la alta

dirección delegue funciones y responsabilidades en aquellos individuos que demuestren responsabilidad y compromiso para con la empresa.

Los cambios no son instantáneos, sino graduales, requieren de tiempo y de una inversión en capacitación al trabajador como parte de una naciente cultura laboral, que evite en todo momento la subutilización de los factores de la producción que no pueden estar sin producir.

## C O N C L U S I O N E S

A lo largo del presente trabajo de investigación, basado en la observación de una empresa familiar cuya actividad económica principal es la fotografía, se pudo observar que la hipótesis referente a los elementos explicativos que la teoría económica de la empresa proporciona en términos de “eficiencias económicas” resulta necesaria y otorga una mayor certidumbre a dicha empresa. Por lo tanto, la hipótesis citada al principio del presente trabajo queda aceptada para la empresa familiar del ramo familiar en estudio en lo que a su permanencia, desarrollo y expansión se refiere.

Una falacia que se comete consiste en la idea que una empresa familiar por el simple hecho de serlo está catalogada como micro o pequeña, puesto que muchas de estas empresas tienen gran poder y riqueza. Por lo que son de suma importancia tanto económica como política, por el control que ejercen en la sociedad, específicamente, la de nuestro país.

No existe una definición genérica aceptada sobre empresa familiar, pero si se encuentran coincidencias en el sentido de que tienen características particulares que permiten su identificación, por ejemplo, el que una sola familia sea propietaria, opera y administra o ejerce sobre ella cualquier forma de control, como es el caso de la empresa que te tomó como caso de estudio.

Las empresas familiares están conformadas por un grupo de personas cuyos fundadores están unidos por lazos consanguíneos, que se asocian con la finalidad de emprender un negocio con la finalidad de emprender un negocio que les permita obtener algún ingreso y expandirse.

Referente a la importancia de las que integran el sector fotográfico, al observar las cifras y los comportamientos podemos concluir que su aportación a la economía no es para nada poco significativa. Por el contrario, genera una gran cantidad de empleos y están constituidas principalmente por familias, como principal características y si crecimiento en todo el país es notable.



Los esfuerzos de la teoría económica por explicar los temas relacionados con el cotidiano funcionamiento de las empresas, proporcionan elementos que explican como a través de las eficiencias económicas se puede alcanzar un funcionamiento mejor y la permanencia de la empresa en el largo plazo con la generación de diversos negocios y nuevos productos.

Entre estas aportaciones, se encontraron aquellos elementos que se relacionan con el tema del presente trabajo: “eficiencias económicas”.

Así, para Ronald Coase y O. Williamson lo más importante son los costos de transacción y las relaciones contractuales. Para ellos, una empresa existe en la medida en que se reducen o eliminan los costos de transacción, es decir, aquellos que se derivan por elaborar contratos con los proveedores que intervienen a lo largo de la cadena de valor. Aunque para el propósito del presente se abordó desde la perspectiva de los contratos que se establecen con los clientes de la empresa.

De la teoría evolucionista de Nelson y Winter, se abordaron los aspectos que tienen que ver con la tecnología y cómo esta contribuye al crecimiento económico y cómo ésta contribuye para mejorar las técnicas de producción. En el caso de la empresa en estudio se entendió como a lo largo de su permanencia en el mercado, la dirección se ha preocupado por tener lo más actualizado en cuanto a programas de fotografía y manipulación digital.

La teoría del crecimiento de Edith Penrose explica como la permanencia de la empresa en el mercado se debe a la eficiente combinación de factores, humanos, físicos e intangibles, como pueden ser los financieros. Este aprovechamiento, evitaría los desperdicios de materiales y de tiempo, que tanto perjudican a esta empresa.

No queda fuera del tema retomar el método científico de Frederick W. Taylor y particularmente el elemento explicativo del mecanismo administrativo que hace referencia a que ***la clave está en saber coordinar los tiempos y movimientos, materiales con recursos humanos y tecnología sin dejar de lado el factor***

**tiempo.** En la medida en que la empresa familiar encuentre la ecuación adecuada de esta premisa podrá potencializar su crecimiento económico.

Las formas de expansión, están dadas por la forma en que la empresa puede abrir nuevas sucursales en el interior de la república para recuperar de alguna forma el mercado que ha ido perdiendo. Recientemente se apertura una sucursal en Guadalajara que se ha mantenido y cuyo futuro es prometedor.

Los límites del crecimiento están dados por la dirección y este tema está íntimamente ligado con la teoría institucionalista de Hodgson, y particularmente con el gobierno corporativo.

La empresa fotográfica en estudio, no tiene esta figura de gobierno como tal, ya que el peso de la mayoría de las decisiones recae en una sola persona desde la más elemental hasta la que tiene que ver con la generación de nuevos productos.

Por ello, la conformación de un grupo de personas capacitadas y conocedoras del funcionamiento de la empresa aportaría una serie de soluciones a las problemáticas actuales de fallas de comunicación, caída en las ventas, carencia de un sistema de producción y la urgente implementación de un sistemas de calidad que garantice la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

La solución radica básicamente en que exista un compromiso real y que se pueda permear al resto de las personas que integran la empresa.

Para esta empresa con más de 40 años en el mercado y con expectativas de permanecer en el mercado, el tema de la reorganización es una de las tareas prioritarias para la administración o la alta dirección, por supuesto de los propietarios.

Se espera de ellos, que tengan a capacidad de diseñar las estrategias de índole económica que conlleven a la búsqueda incesante de la mejora continua tanto en sus operaciones internas como en la percepción que el mercado tiene de la empresa.

Del estudio realizado con el análisis FODA se concluye que aunque la empresa enfrenta serios problemas de pérdida de mercado provocados en gran parte por fallas internas en términos de desorganización derivadas a su vez, de la falta de comunicación y nuevas estrategias de mercadotecnia, tiene grandes probabilidades de éxito, principalmente por contar una infraestructura propia en términos de maquinaria y capital humano, donde los retos deben de girar en torno a la innovación haciendo uso de nuevas tecnologías y fomentando el comercio electrónico. Sin embargo, esto no se puede lograr sin una fuerza directiva capaz de integrar la experiencia y la capacidad de todos los miembros que integran el gobierno corporativo.

Considero que otra tarea que no se debe de soslayar consiste en revalorizar la importancia del factor humano dentro de un clima de respeto. Hacer sentir a los trabajadores que son necesarios es pilar de una cultura laboral en cualquier organización y particularmente, dentro de esta esta empresa. Así los beneficios serán mutuos, es decir, tanto para los propietarios como para los trabajadores.

El reto de la dirección de la empresa consiste en encontrar fuentes de ingreso óptimo para mantener al personal ocupado como parte de su responsabilidad social.

## BIBLIOGRAFÍA

García, Alejandro. Taboada, Eunice. *“Teoría de la Empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nootboom”*. en *Economía: Teoría y Práctica*. México, Nueva época, No. 36, enero-junio 2012.

Velázquez Mastreta, Gustavo. *Administración de los sistemas de producción*. México, Limusa, 2007, sexta edición.

Guajardo Garza, Edmundo. *Administración de la Calidad Total conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. México, Editorial Pax México, 1996.

Hernandez López, Mario. *“Estructura social, instituciones y actores sociales”*, M.H. Hernández (Coord). *Entorno de las Organizaciones*, México: Publicaciones Empresariales, UNAM-FCA Publishing, 2013.

Gallardo, Antonio y Javier Llanos. *“Entorno y cambio organizacional”*, M.H. Hernández (Coord). *Entorno de las Organizaciones*, México: Publicaciones Empresariales, UNAM-FCA Publishing, 2013.

Hernández López, Mario. (2012). *Gobernanza corporativa y matriz institucional en México*, *Gestión y estrategia*, No. 42, México, Julio Diciembre.

Hudgson, Geoffrey M. *Economía Institucional y Evolutiva Contemporánea*. México UAM-X, CSH, Depto. de producción económica, 2007, 1ª edición en [bidi.xoc.uam.mx/tabla\\_contenido\\_libro.php/IC\\_libro=232](http://bidi.xoc.uam.mx/tabla_contenido_libro.php/IC_libro=232).

Herrera, Catalina. *Carlos Chávez: Una visión Panorámica*, revista *Kaleidoscopio* No 22, México, Otoño Invierno, 2004.

Solis, Rogelio Ismael. *“¿Qué es y qué no es el desarrollo organizacional?”*. Revista *Pyme Adminístrate hoy*, No 260. Diciembre 2015, México.

Barrios, Miguel. *“Realiza tu diagrama de Desarrollo Organizacional”*. Revista Pyme Administrate hoy, No 260. Diciembre 2015, México.

Valencia, Gabriel. *“Cuesta a la empresa no tener un adecuado programa de Desarrollo Organizacional”*. Revista Pyme Administrate hoy, No 260. Diciembre 2015, México.

Murahy, Karla. *“Identificando los elementos de la cultura organizacional”*. Revista Pyme Administrate hoy, No 260. Diciembre 2015, México.

Coase, Ronald H. *El problema del costo social*. en [w.w.w. hacer.org/pdf/coase2.pdf](http://w.w.w.hacer.org/pdf/coase2.pdf).

Soto, Argentina. *La empresa familiar en México: situación actual de la investigación*. Universidad Anáhuac, Contaduría y Administración, No. 58, abril-junio 2013.

Asesores de empresas familiares La Salle. *Historia de la empresa familiar en México*. Boletín de la comisión de desarrollo asesores de empresas familiares - La Salle, No 15, junio 2014.

## INTERNET

[www.revistasunina.com](http://www.revistasunina.com)

[www.revistaforbes.com](http://www.revistaforbes.com)

[www.mundoejecutivo.com.mx](http://www.mundoejecutivo.com.mx)

[www.ceipa.edu.com](http://www.ceipa.edu.com)

[www.eumed.net](http://www.eumed.net)

[www.cnnexpansión.com](http://www.cnnexpansión.com)

[www.revistaentornoempresarial](http://www.revistaentornoempresarial)

[www.revistaslasalle.edu](http://www.revistaslasalle.edu)

[www.librosdeeconomíayempresa.com](http://www.librosdeeconomíayempresa.com)

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

[www.hacer.org/pdf/coase2.pdf](http://www.hacer.org/pdf/coase2.pdf)

[www.global-sttrat.com.mx](http://www.global-sttrat.com.mx)

## ANEXO I PRINCIPALES EMPRESAS FAMILIARES DE MÉXICO EN 2014

<b>120 EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO RANKIN 2014</b>				
<b>RANKIN</b>	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>SECTOR</b>	<b>FAMILIA PRINCIPAL</b>
1	1795	Grupo José Cuervo	Bebidas	Beckmann
2	1847	El puerto de Liverpool	Comercio departamental	Bremond Guichard
3	1887	Industrias Peñoles	Minería	Baillères González
4	1888	El Palacio de Hierro	Comercio especializado	Baillères González
5	1892	Grupo Casa Saba	Comercio especializado	Saba
6	1899	Grupo Financiero Banorte	Financiero	Carlos Hank Presidente del consejo de administración
7	1901	Grupo Nacional Provincial	Seguros	Baillères González
8	1905	Grupo Salinas	* Tenedora	Salinas Pliego
9	1906	Cemex	Cemento	Zambrano
10	1911	Ekco	Metalurgia	Elizondo
11	1912	Chinoín	Farmacéutico	Hagsater
12	1914	Grupo Herdez	Alimentos	Hernandez-Ponds Torres
13	1915	Laboratorios Senosiain	Farmaceutico	Senosiain
14	1920	Fábrica de jabón la Corona	Química y Petroquímica	González
15	1925	Grupo Chocolatera Ibarra	Alimentos	Gómez Ruiz
16	1925	Grupo Kaltex	Textil	Kalach
17	1926	Grupo Zapata	Envases	Zapata
18	1928	Grupos Samborns	Comercio Departamental	Slim, Helú y Domit
19	1928	Grupo industrial Saltillo	* Tenedora	López Villareal
20	1929	Grupo Lamosa	Productos Cerámicos	Elosúa y Valdés
21	1930	Grupo Televisa	Medios de Comunicacion	Fideicomiso- Azcárraga
22	1931	Kimberly Clark México	Papelera	X. González
23	1934	Grupo Aeroméxico	* Tenedora	Saba, Ceva y González
24	1934	Industrias Ch	Metalurgia	Vigil
25	1935	Grupo Martí	Comercio Especializado	Alfredo Harp
26	1936	Grupo IMSA y subsidiarias	Siderurgia	Nd
27	1936	Grupo Vitro	* Tenedora	Sada, Ceva y González
28	1938	Laboratorios Liomont	Farmaceutico	Riomonch

**120 EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO  
RANKIN 2014**

<b>RANKIN</b>	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>SECTOR</b>	<b>FAMILIA PRINCIPAL</b>
29	1939	Grupo ADO	Transporte	Multifamiliar
30	1939	Grupo IUSA	* Tenedora	Peralta
31	1940	Grupo Corvi	Consumo	Villaseñor Zepeda
32	1940	Grupo Devlyn	Servicios Ópticos	Devlyn
33	1941	Grupo cemento de Chihuahua	Cemento	Terrazas
34	1942	Farmacias Guadalajara	Servicios	Arroyo
35	1943	Laboratorios Silanes	Farmaceútico	Silanes
36	1943	Nadro	Farmaceútico	Escandon
37	1944	Altos Hornos de México	Siderurgia	Autrey Maza
38	1945	Pisa	Farmaceutico	Alvarez Bermojillo
39	1946	Grupo Bal	* Tenedora	Bailleres
40	1946	Mabe	Electrónica de consumo	Berrondo
41	1947	Teléfonos de México	Telecomunicaciones	Slim
42	1947	Organización Ramírez	Entretenimiento	Ramírez
43	1947	Grupo ICA	Construcción	Quintana
44	1949	GRUMA	Alimentos	González
45	1950	Jarritos	Bebidas	Him
46	1950	Frigolizados La Huerta	Alimentos	Nd
47	1950	Organización Zahuayo	Comercio mayorista	Villarreal
48	1952	Industrias Bachoco	Alimentos	Bours
49	1953	Grupo Dixon	Comercio especializado	Dixon
50	1955	Grupo Condumex	Maquinaria y equipo eléctrico	Slim
51	1955	Aristos	Turismo	Abed Razo
52	1956	Grupo Xignus	* Tenedora	Garza Herrera
53	1957	Industria automotriz	Autopartes	Ramírez
54	1959	Grupo Comex	Petroquímica	Archar
55	1959	Grupo Elektra	Comercio	Salinas Pliego
56	1959	GF Azteca	Grupo financiero	Salinas Pliego
57	1959	Koblenz	Electrodomésticos	Kohler



<b>RANKIN</b>	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>SECTOR</b>	<b>FAMILIA PRINCIPAL</b>
58	1960	Grupo Marítimo Industrial	Alimentos	Suárez-Gutiérrez
59	1962	Jumex	Bebidas	López Alonso
60	1965	Colegios Peterson	Ropa y Muebles	Peterson
61	1965	Grupo Coppel	Comercio	Coppel
62	1966	Grupo Bimbo	Alimentos	Servitje
63	1967	Grupo alfa	* Tenedora	Garza Sada
64	1967	Grupo Posadas	Turismo	Azcárraga Andrade
65	1968	Grupo Chilchota	Alimentos	Herrera Ardluce
66	1968	Grupo GVA	Servicios Arquitectura	Gómez-Vázquez
67	1969	Grupo VIZ	Alimentos	Vizcarra
68	1970	Probiomet	Biotecnología	Uribe de la Mora
69	1970	Grupo RIMA	Servicios Industriales	Espinoza
70	1971	Grupo Radiocentro	Medios de comunicación	Aguirre
71	1972	Grupo GEUPEC	Bebidas	Nd
72	1973	Grupo Desc	* Tenedora	Nd
73	1973	Grupo Kou	Servicios de transporte	Senderos
74	1973	Transportes PITIC	Logística y transporte	Cruz, Cons Figueroa
75	1975	Grupo Petrotemex	Industria Química y Petroquímica	Nd
76	1976	Qualty	Alimentos	Garza Herrera
77	1976	Grupo industrial Caluz	Industrial y financiero	Del Valle
78	1978	Interceramic	Productos cerámicos	Almeida
79	1978	Rotoplas	Plásticos	Rojas Mota Velasco
80	1978	Grupo Hermes	Construcción	Hank Rohn
81	1971	Grupo Famsa	Comercio	Garza Valdéz
82	1979	Sukame	Comercio	Vizcarra
83	1980	Grupo Carso	Tenedor	Slim
84	1980	Fábrica de papel San Francisco	Papel y Celulosa	Nd
85	1981	Organización Soriana	Comercio de Autoservicio	Martín Bringas y Martín Soberón
86	1981	Grupo Industrial Maseca	Alimentos	González
87	1981	URBI Desarrollos Urbanos	Construcción	Pérez Román
88	1982	Biopappel	Papel y celulosa	Rincón Arredondo
89	1982	Softtek	Tecnología	Nd
90	1983	Grupo Gigante	Comercio de autoservicio	Lozada
91	1983	Corporativo Fragua	Comercio	Nd
92	1983	Grupo Bafar	Alimentos	Baeza Fares
93	1983	Grupo multisistemas de	Servicios profesionales	Desfassiaux

		seguridad industrial		
<b>120 EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO RANKIN 2014</b>				
94	1983	Royal Holiday	Turismo	González Carbonell
95	1984	Grupo Lala	Bebidas	Tricio Aro
96	1984	Grupo Xcaret	Turismo	Quintana
97	1984	Campi	Alimentos	Robinson Bours
98	1987	Grupo Comercial Chedraui	Comercio y autoservicios	Chedraui
99	1987	Grupo TMM	* Tenedora	Serrano Segovia
100	1989	América Movil	Telecomunicaciones	Slim
101	1989	HOMEX	Construcción	Nicolas
102	1989	Corporación Mexicana de Restaurantes	Alimentos	Vargas Guajardo
103	1991	Grupo Acerero del Norte	* Tenedora	Ancira y Autrey
104	1991	Grupo Omnilife	Alimentos	Madrigal Vergara
105	1991	Ajemex	Bebidas	Añaños
106	1992	GF Inbursa	Grupo Financiero	Slim
107	1992	Grupo Hidrosina	Comercio Especializado	Karam
108	1992	Grupo Internacional Gomo	Comercio	Jiménez
109	1993	TV Azteca	Medios de comunicación	Salinas Pliego
110	1993	Grupo Minsa	Alimentos	Cacho
111	1994	Grupo Marcatel	Telecomunicaciones	Garza Ortega
112	1994	Axtel	Telecomunicaciones	Milmo Santos
113	1995	Corporación Interamericana de entretenimiento	Entretenimiento	Soberón Curie
114	1997	Alpek	Petroquímica	Garza Sada
115	1997	Alcea	Alimentos	Torrado Martínez
116	1997	Farmacias de Similares	Comercio Especializado	Nd
117	1998	Grupo Villacero	Siderurgia	Villareal
118	1998	Grupo Empresarial Ángeles	* Tenedora	Vázquez
119	1999	Grupo México	* Tenedora	Delarea
120	2005	Italika	Automotriz	ND

FUENTE: [www.forbes.com/las120empresasfamiliaresmasimportantesenmexico](http://www.forbes.com/las120empresasfamiliaresmasimportantesenmexico)

**ANEXO II ESTADÍSTICAS DEL SECTOR FOTOGRÁFICO A NIVEL NACIONAL  
CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**

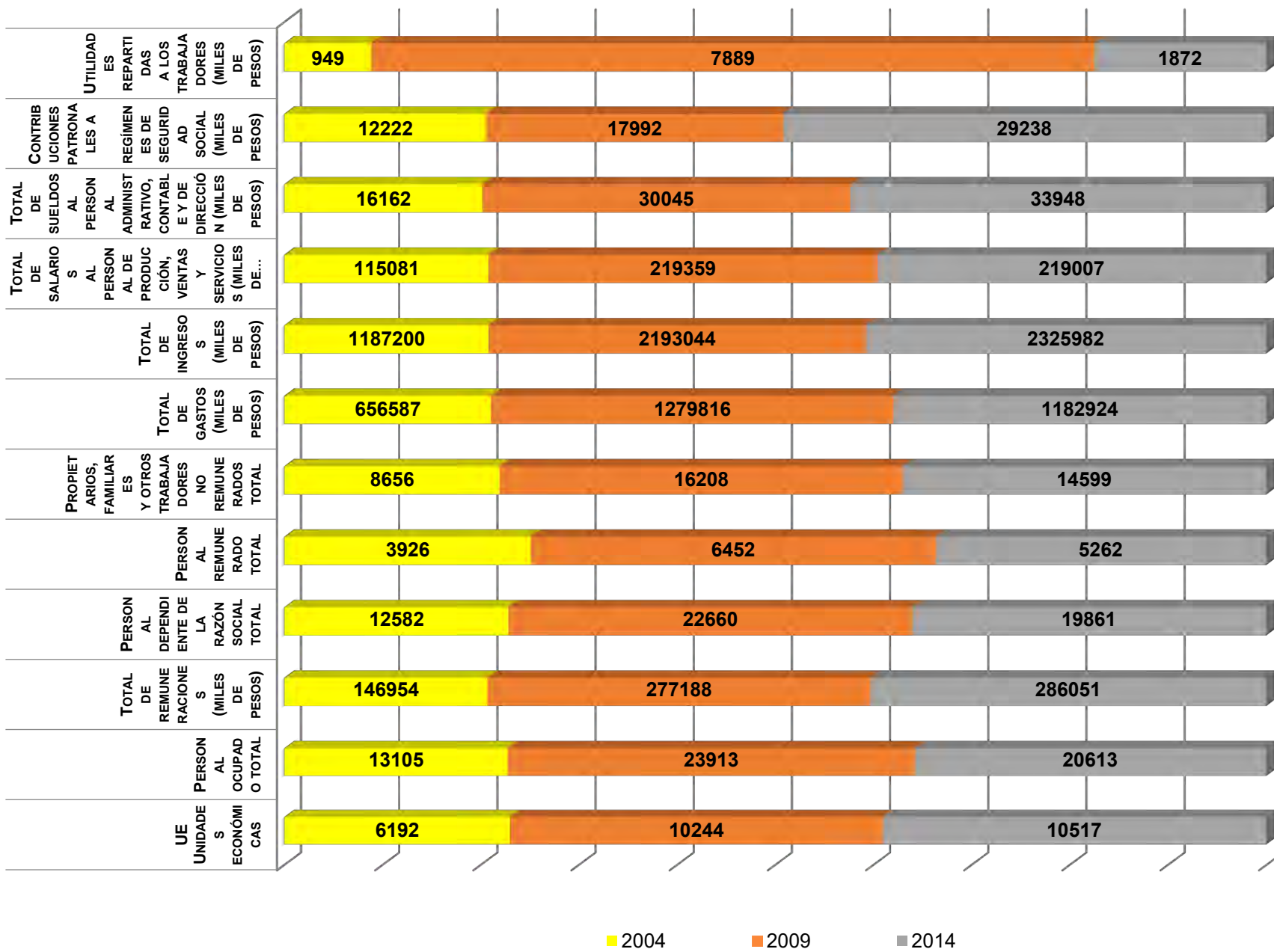
**PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS 2014**

<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>Personal ocupado total</b>	<b>Personal dependiente de la razón social total</b>	<b>Personal remunerado total</b>	<b>Propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados total</b>	<b>Total de remuneraciones (miles de pesos)</b>	<b>Total de gastos (miles de pesos)</b>	<b>Total de ingresos (miles de pesos)</b>	<b>Total de salarios al personal de producción, ventas y servicios (miles de pesos)</b>	<b>Total de sueldos al personal administrativo, contable y de dirección (miles de pesos)</b>	<b>Contribuciones patronales a regimenes de seguridad social (miles de pesos)</b>	<b>Utilidades repartidas a los trabajadores (miles de pesos)</b>
<b>2014</b>	<b>10,517</b>	<b>20,613</b>	<b>19,861</b>	<b>5,262</b>	<b>14,599</b>	<b>286,051</b>	<b>1,182,924</b>	<b>2,325,982</b>	<b>219,007</b>	<b>33,948</b>	<b>29,238</b>	<b>1,872</b>
Aguascalientes	120	322	265	80	185	3,710	14,988	28,181	2,827	426	339	34
Baja California	234	519	497	176	321	10,860	37,821	80,409	8,316	1,091	1,205	84
Baja California Sur	47	99	93	39	54	1,510	5,959	11,358	1,326	39	136	9
Campeche	51	88	87	26	61	1,273	5,235	9,647	1,025	93	154	1
Coahuila de Zaragoza	223	481	475	162	313	12,093	32,621	79,572	8,723	1,991	1,303	51
Colima	52	106	105	29	76	1,092	5,100	10,083	913	67	112	
Chiapas	317	577	571	130	441	5,126	20,119	37,220	4,260	307	482	55
Chihuahua	240	506	471	169	302	9,947	40,652	76,702	7,932	534	1,398	73
Distrito Federal	1,273	2,746	2,519	769	1,750	47,774	257,352	476,261	32,849	8,983	5,029	554
Durango	101	191	182	53	129	2,595	12,073	21,320	2,145	67	343	19
Guanajuato	474	904	864	206	658	10,045	53,482	106,412	8,871	433	531	79
Guerrero	266	502	492	86	406	4,399	20,556	48,397	3,777	312	286	13
Hidalgo	254	514	501	149	352	5,470	20,433	44,972	4,566	184	605	82
Jalisco	776	1,493	1,436	293	1,143	14,457	86,436	174,662	11,139	1,936	1,210	33
México	1,838	3,013	2,992	405	2,587	19,836	134,311	255,581	16,938	1,389	1,388	88
Michoacán de Ocampo	464	834	810	142	668	5,694	36,542	68,243	4,951	48	634	40
Morelos	178	358	353	95	258	11,760	20,754	25,824	3,339	7,374	974	65
Nayarit	87	156	153	31	122	932	6,212	9,846	667	95	160	6

**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS 2014**

Nuevo León	301	928	913	591	322	36,576	70,975	141,953	27,796	3,142	5,214	95
Oaxaca	331	592	578	107	471	3,997	29,387	56,169	3,331	168	317	25
Puebla	572	961	960	153	807	6,861	38,092	69,335	5,979	96	567	104
Querétaro	175	345	336	73	263	3,595	17,031	40,904	2,890	422	267	14
Quintana Roo	128	374	316	192	124	14,570	35,372	78,045	12,856	571	1,084	59
San Luis Potosí	206	400	387	98	289	3,921	18,570	37,682	3,435	64	407	6
Sinaloa	188	421	402	140	262	7,058	21,023	39,101	4,445	1,388	1,112	85
Sonora	216	513	471	188	283	8,561	23,494	53,317	6,939	776	777	33
Tabasco	152	313	310	100	210	4,016	14,692	27,489	3,440	187	313	32
Tamaulipas	229	476	468	159	309	10,277	28,444	59,194	7,680	1,228	1,172	53
Tlaxcala	155	282	278	43	235	1,883	9,303	17,492	1,629	149	94	9
Veracruz de Ignacio de la Llave	513	952	944	224	720	10,440	40,847	82,034	9,182	286	908	42
Yucatán	209	388	373	110	263	3,542	11,066	24,083	3,154	102	240	27
Zacatecas	147	259	259	44	215	2,181	13,982	34,494	1,687		477	2

## CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS

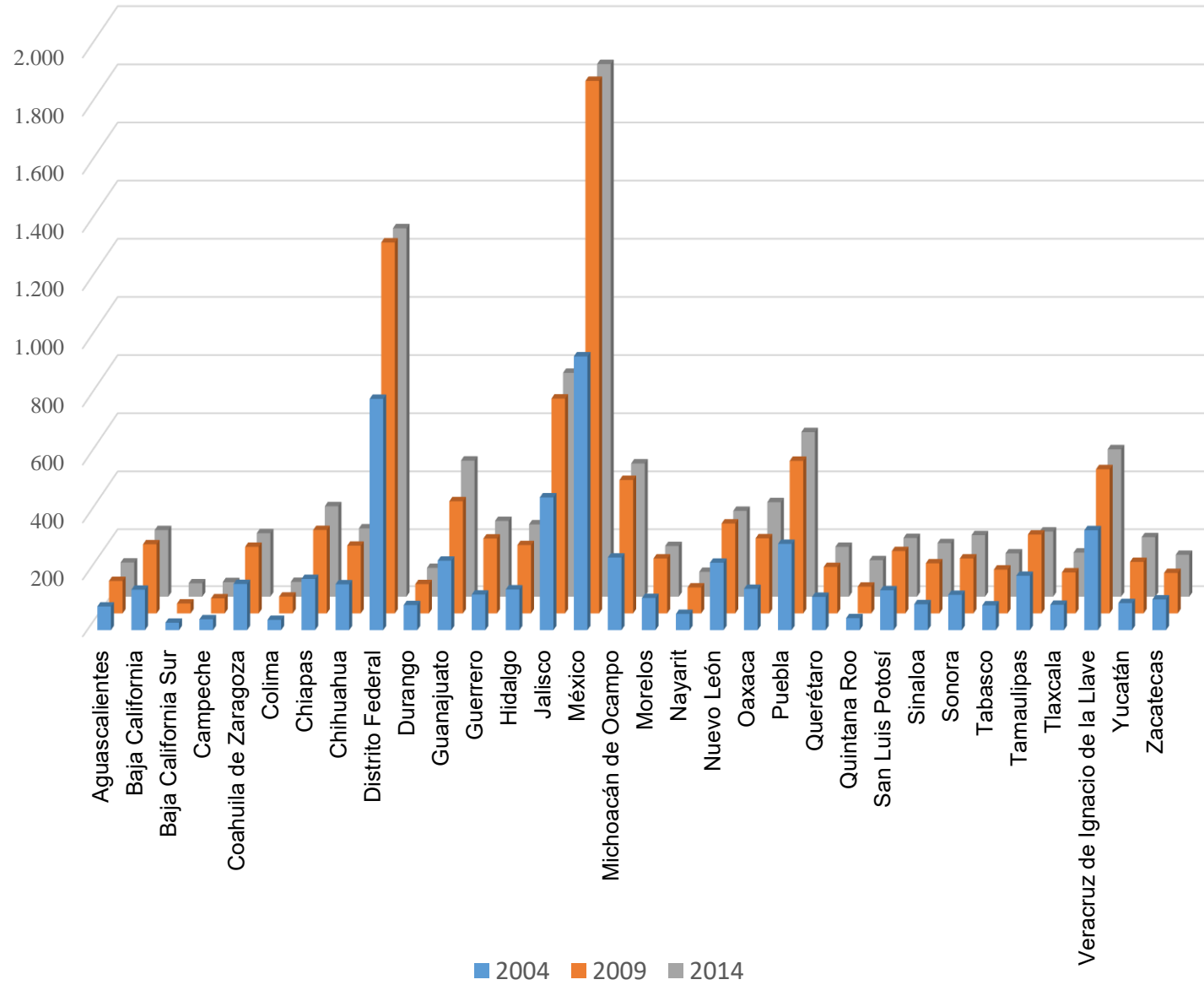


**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**UNIDADES ECONÓMICAS**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	83	114	120
Baja California	142	243	234
Baja California Sur	26	35	47
Campeche	38	53	51
Coahuila de Zaragoza	162	234	223
Colima	36	59	52
Chiapas	180	293	317
Chihuahua	161	238	240
Distrito Federal	804	1,283	1,273
Durango	88	103	101
Guanajuato	244	393	474
Guerrero	125	263	266
Hidalgo	143	240	254
Jalisco	465	746	776
México	950	1,839	1,838
Michoacán de Ocampo	255	466	464
Morelos	113	193	178
Nayarit	57	91	87
Nuevo León	237	316	301
Oaxaca	145	264	331
Puebla	303	532	572
Querétaro	117	163	175
Quintana Roo	42	94	128
San Luis Potosí	140	219	206

Sinaloa	91	176	188
Sonora	124	193	216
Tabasco	87	154	152
Tamaulipas	191	277	229
Tlaxcala	89	144	155
Veracruz de Ignacio de la Llave	351	503	513
Yucatán	95	181	209
Zacatecas	108	142	147

**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFIA Y VIDEOGRABACION  
UNIDADES ECONOMICAS**



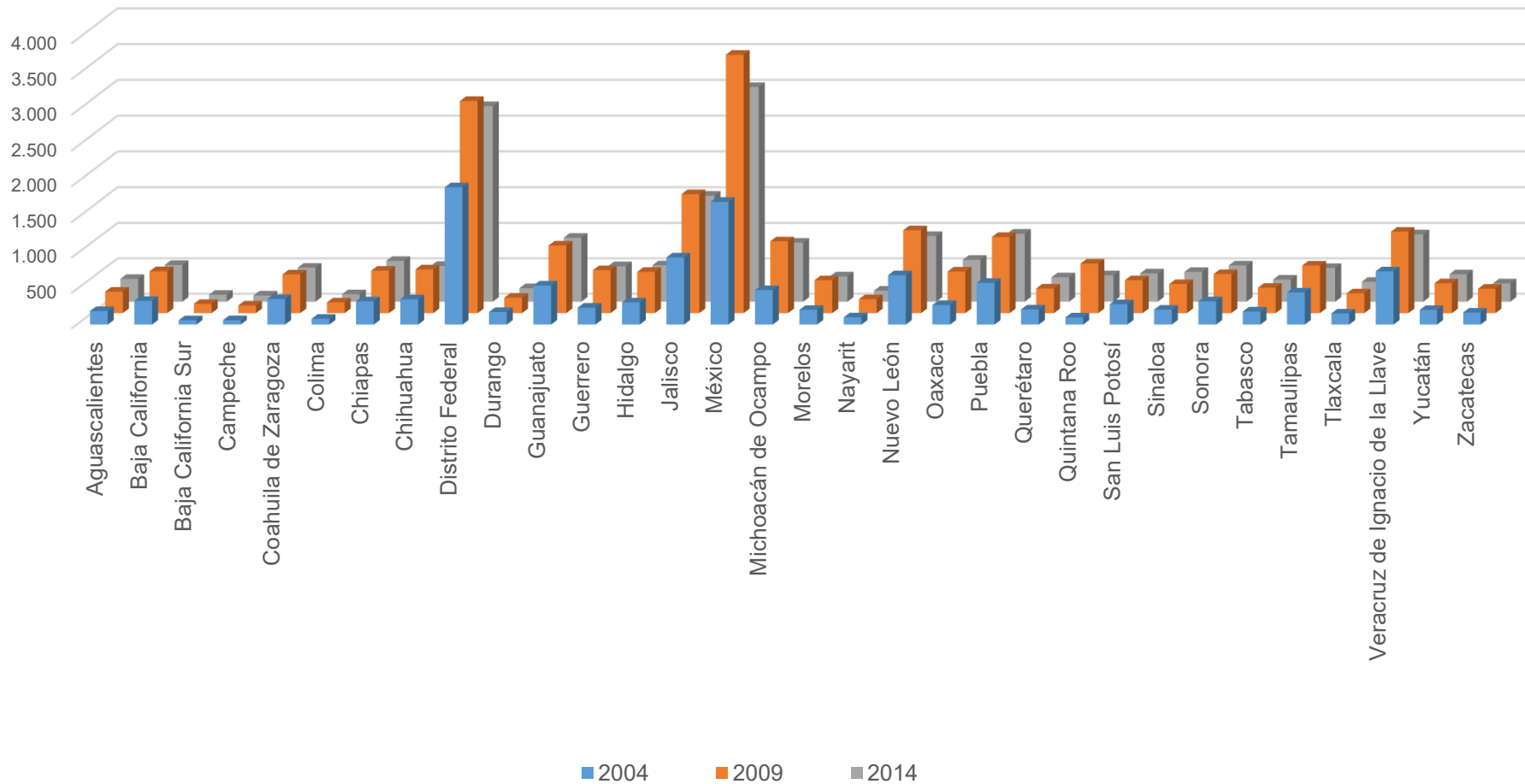
**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**PERSONAL OCUPADO TOTAL**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	192	303	322
Baja California	336	592	519
Baja California Sur	61	131	99
Campeche	62	108	88
Coahuila de Zaragoza	361	548	481
Colima	83	152	106
Chiapas	329	600	577
Chihuahua	357	618	506
Distrito Federal	<b>1,934</b>	2,979	2,746
Durango	178	218	191
Guanajuato	552	955	904
Guerrero	239	607	502
Hidalgo	314	583	514
Jalisco	948	1,676	1,493
México	1,731	3,626	3,013
Michoacán de Ocampo	487	1,014	834

Morelos	208	465	358
Nayarit	103	197	156
Nuevo León	697	1,171	928
Oaxaca	277	588	592
Puebla	589	1,076	961
Querétaro	214	348	345
Quintana Roo	101	701	374
San Luis Potosí	288	465	400
Sinaloa	211	411	421
Sonora	329	552	513
Tabasco	185	359	313
Tamaulipas	453	673	476
Tlaxcala	157	280	282
Veracruz de Ignacio de la Llave	753	1,150	952
Yucatán	206	422	388
Zacatecas	170	345	259



**CLASE 541929 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
PERSONAL OCUPADO TOTAL**

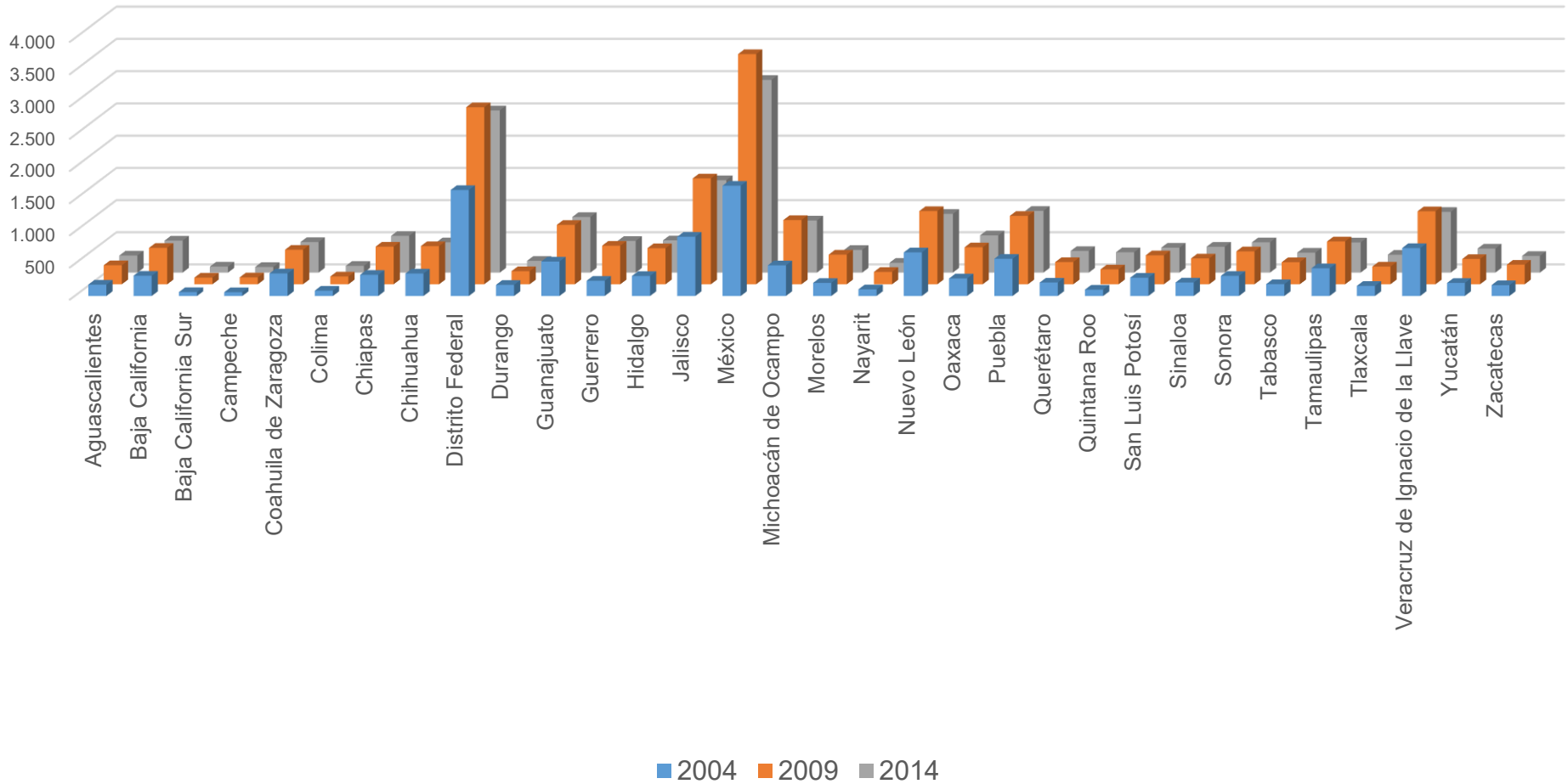


**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**PERSONAL DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	176	296	265
Baja California	315	567	497
Baja California Sur	61	104	93
Campeche	59	107	87
Coahuila de Zaragoza	351	537	475
Colima	83	121	105
Chiapas	329	585	571
Chihuahua	349	594	471
Distrito Federal	<b>1,648</b>	2,750	2,519
Durango	173	204	182
Guanajuato	536	924	864
Guerrero	237	600	492
Hidalgo	312	561	501
Jalisco	921	1,646	1,436
México	1,714	3,573	2,992
Michoacán de Ocampo	477	999	810

Morelos	204	461	353
Nayarit	103	193	153
Nuevo León	678	1,138	913
Oaxaca	273	575	578
Puebla	578	1,064	960
Querétaro	209	345	336
Quintana Roo	99	232	316
San Luis Potosí	285	451	387
Sinaloa	210	402	402
Sonora	313	512	471
Tabasco	184	344	310
Tamaulipas	431	666	468
Tlaxcala	157	275	278
Veracruz de Ignacio de la Llave	745	1,135	944
Yucatán	203	394	373
Zacatecas	169	305	259

## CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN PERSONAL DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL

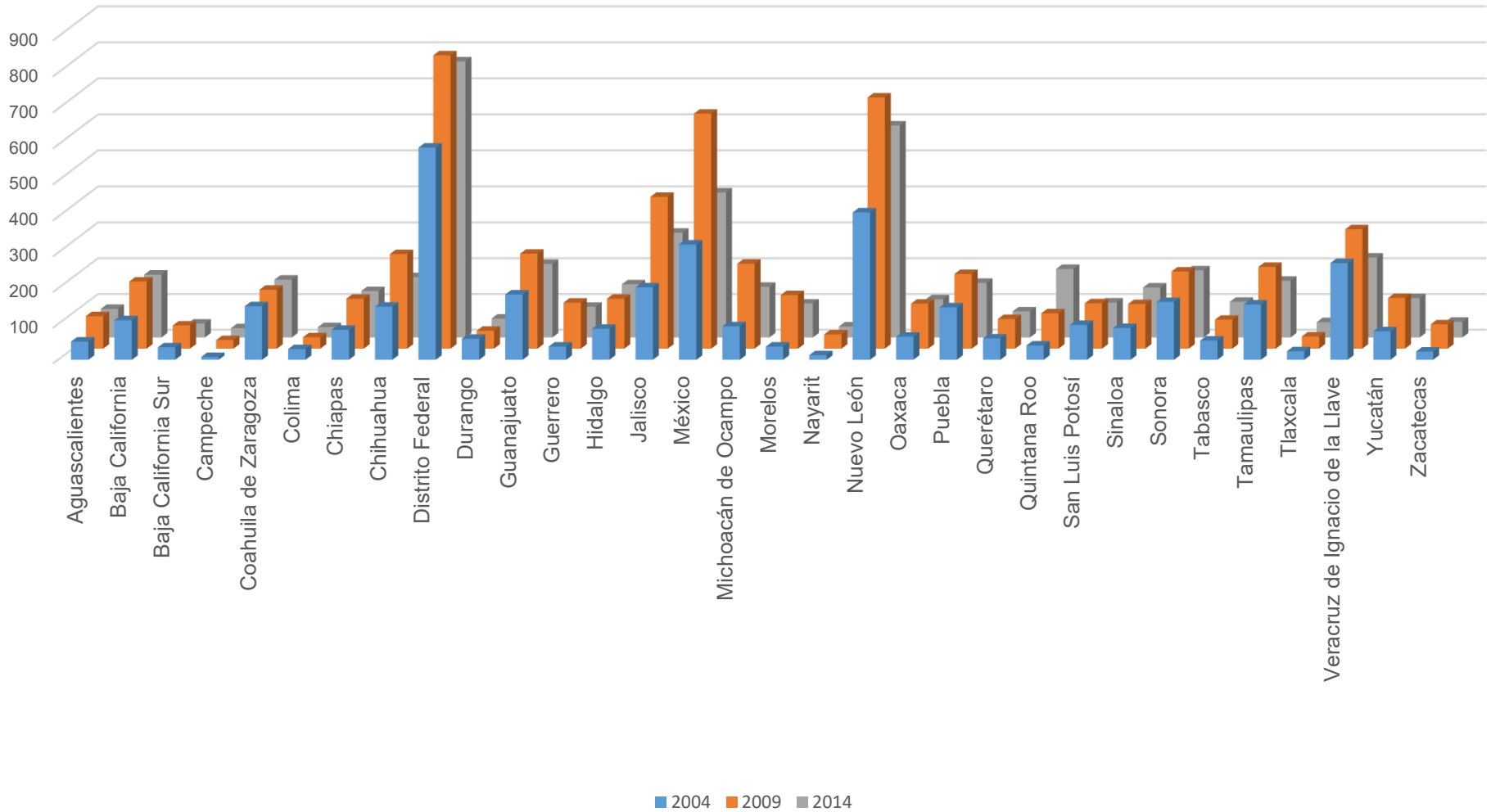


**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**PERSONAL REMUNERADO**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	51	91	80
Baja California	111	188	176
Baja California Sur	35	65	39
Campeche	8	24	26
Coahuila de Zaragoza	150	165	162
Colima	30	32	29
Chiapas	84	140	130
Chihuahua	149	265	169
Distrito Federal	<b>592</b>	817	769
Durango	59	50	53
Guanajuato	183	266	206
Guerrero	37	129	86
Hidalgo	87	140	149
Jalisco	203	424	293
México	323	655	405
Michoacán de Ocampo	94	238	142
Morelos	37	150	95
Nayarit	13	40	31
Nuevo León	412	700	591
Oaxaca	65	126	107
Puebla	147	209	153
Querétaro	60	83	73

Quintana Roo	40	99	192
San Luis Potosí	98	127	98
Sinaloa	89	125	140
Sonora	162	216	188
Tabasco	54	81	100
Tamaulipas	155	229	159
Tlaxcala	24	34	43
Veracruz de Ignacio de la Llave	271	334	224
Yucatán	80	142	110
Zacatecas	23	68	44

**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACION  
PERSONAL REMUNERADO**

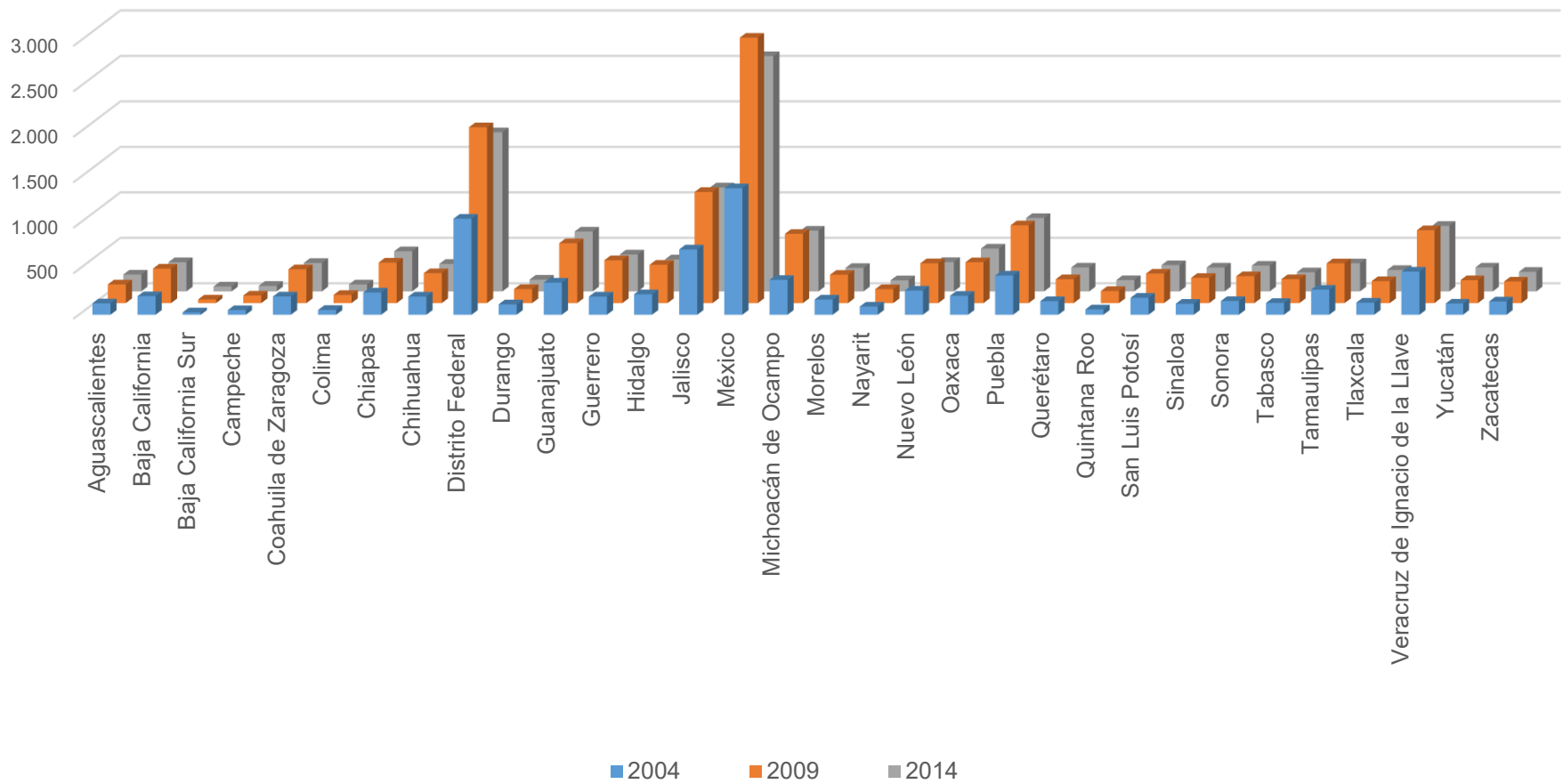


**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**PROPIETARIOS, FAMILIARES Y OTROS**  
**TRABAJADORES NO REMUNERADOS**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	125	205	185
Baja California	204	379	321
Baja California Sur	26	39	54
Campeche	51	83	61
Coahuila de Zaragoza	201	372	313
Colima	53	89	76
Chiapas	245	445	441
Chihuahua	200	329	302
Distrito Federal	1,056	1,933	1,750
Durango	114	154	129
Guanajuato	353	658	658
Guerrero	200	471	406
Hidalgo	225	421	352
Jalisco	718	1,222	1,143
México	1,391	2,918	2,587

Michoacán de Ocampo	383	761	668
Morelos	167	311	258
Nayarit	90	153	122
Nuevo León	266	438	322
Oaxaca	208	449	471
Puebla	431	855	807
Querétaro	149	262	263
Quintana Roo	59	133	124
San Luis Potosí	187	324	289
Sinaloa	121	277	262
Sonora	151	296	283
Tabasco	130	263	210
Tamaulipas	276	437	309
Tlaxcala	133	241	235
Veracruz de Ignacio de la Llave	474	801	720
Yucatán	123	252	263
Zacatecas	146	237	215

**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
PROPIETARIOS, FAMILIARES Y OTROS TRABAJADORES NO REMUNERADOS**



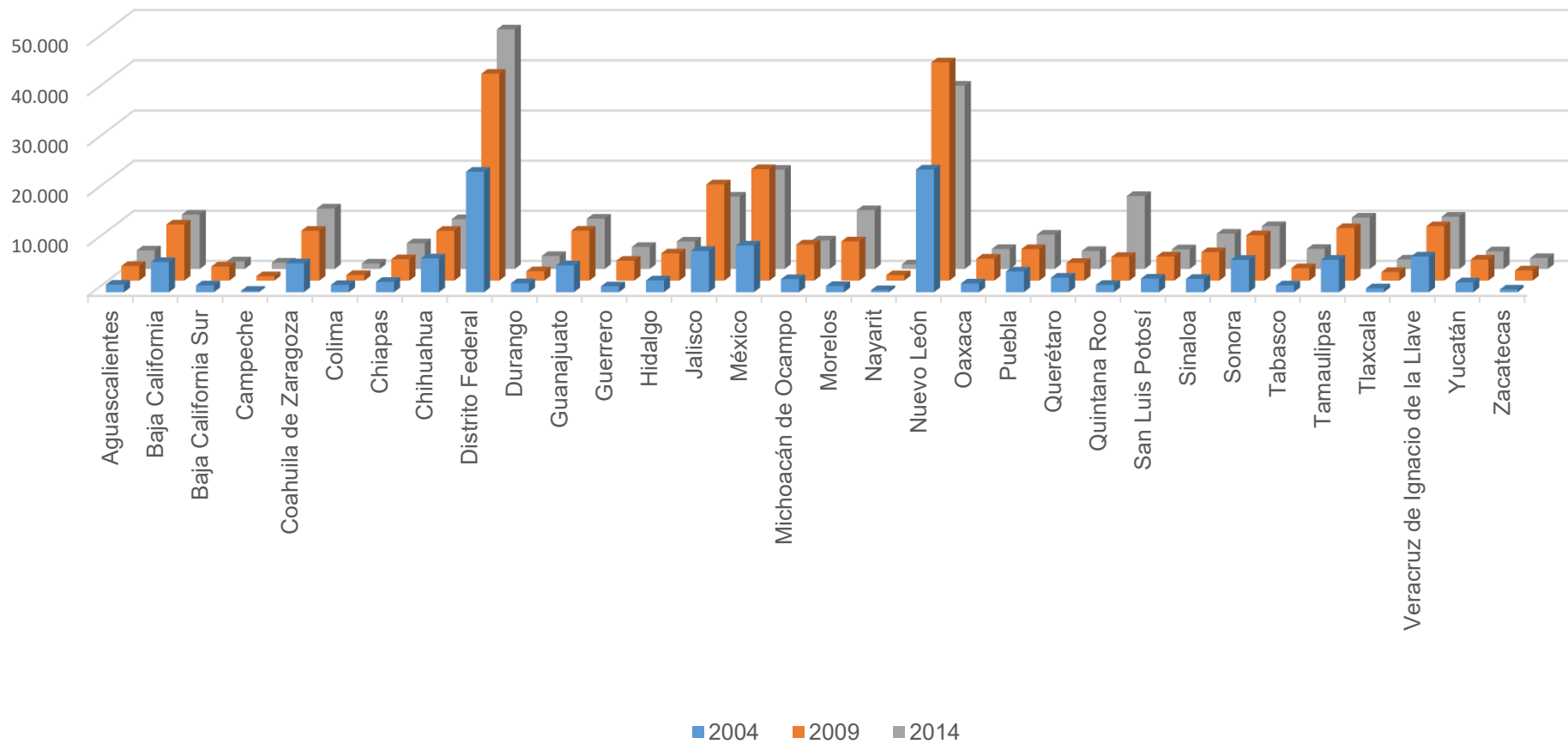
**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**TOTAL DE REMUNERACIONES**  
**MILES DE PESOS**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	1,516	2,926	3,710
Baja California	6,051	11,210	10,860
Baja California Sur	1,361	2,825	1,510
Campeche	287	882	1,273
Coahuila de Zaragoza	5,777	9,966	12,093
Colima	1,460	1,114	1,092
Chiapas	2,061	4,269	5,126
Chihuahua	6,771	9,939	9,947
Distrito Federal	24,077	41,277	47,774
Durango	1,795	1,872	2,595
Guanajuato	5,360	9,978	10,045
Guerrero	1,183	3,968	4,399
Hidalgo	2,357	5,440	5,470
Jalisco	8,261	19,231	14,457
México	9,345	22,272	19,836
Michoacán de Ocampo	2,620	7,224	5,694

Morelos	1,240	7,842	11,760
Nayarit	425	1,092	932
Nuevo León	24,531	43,538	36,576
Oaxaca	1,749	4,392	3,997
Puebla	4,153	6,299	6,861
Querétaro	2,921	3,532	3,595
Quintana Roo	1,479	4,728	14,570
San Luis Potosí	2,735	4,822	3,921
Sinaloa	2,658	5,680	7,058
Sonora	6,467	9,067	8,561
Tabasco	1,363	2,486	4,016
Tamaulipas	6,492	10,493	10,277
Tlaxcala	792	1,718	1,883
Veracruz de Ignacio de la Llave	7,145	10,867	10,440
Yucatán	1,976	4,206	3,542
Zacatecas	546	2,033	2,181



**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
TOTAL DE REMUNERACIONES  
MILES DE PESOS**



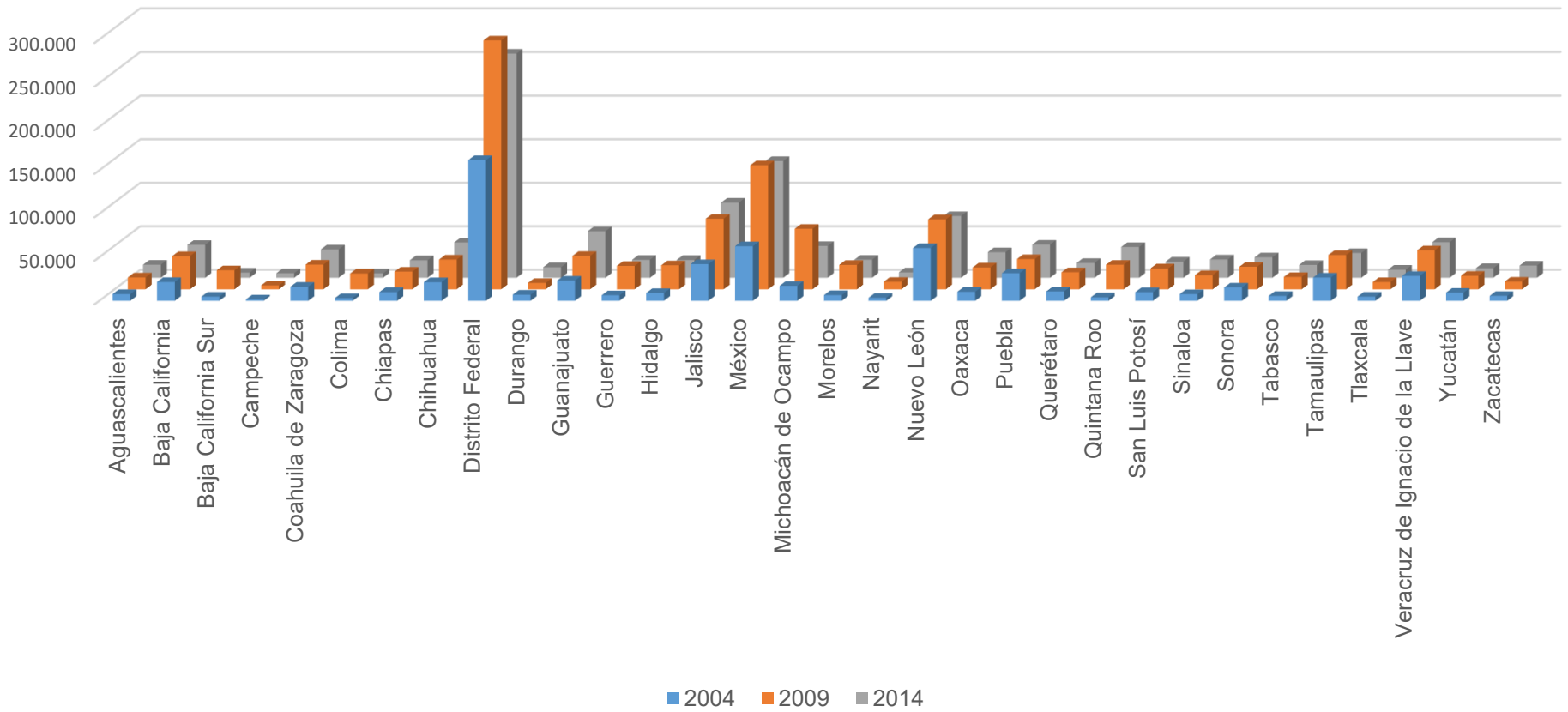
**CLASE 541920  
SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**

**TOTAL DE GASTOS  
MILES DE PESOS**

<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>
Aguascalientes	7,740	13,648	14,988
Baja California	21,646	38,136	37,821
Baja California Sur	4,799	21,883	5,959
Campeche	1,592	4,495	5,235
Coahuila de Zaragoza	16,190	28,318	32,621
Colima	3,141	18,120	5,100
Chiapas	10,002	20,317	20,119
Chihuahua	21,408	34,147	40,652
Distrito Federal	161,775	285,727	257,352
Durango	7,006	7,266	12,073
Guanajuato	23,226	38,370	53,482
Guerrero	6,347	26,877	20,556
Hidalgo	8,915	27,548	20,433
Jalisco	42,086	81,172	86,436
México	62,693	142,613	134,311
Michoacán de Ocampo	17,199	69,569	36,542

Morelos	6,553	27,958	20,754
Nayarit	3,411	8,576	6,212
Nuevo León	60,658	80,413	70,975
Oaxaca	10,374	25,085	29,387
Puebla	31,634	34,704	38,092
Querétaro	10,742	19,607	17,031
Quintana Roo	3,913	28,181	35,372
San Luis Potosí	9,912	23,964	18,570
Sinaloa	7,689	16,251	21,023
Sonora	15,270	25,916	23,494
Tabasco	5,602	14,168	14,692
Tamaulipas	26,730	39,369	28,444
Tlaxcala	4,738	8,356	9,303
Veracruz de Ignacio de la Llave	28,599	44,785	40,847
Yucatán	9,343	15,517	11,066
Zacatecas	5,654	8,760	13,982

**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
TOTAL DE GASTOS MILES DE PESOS**

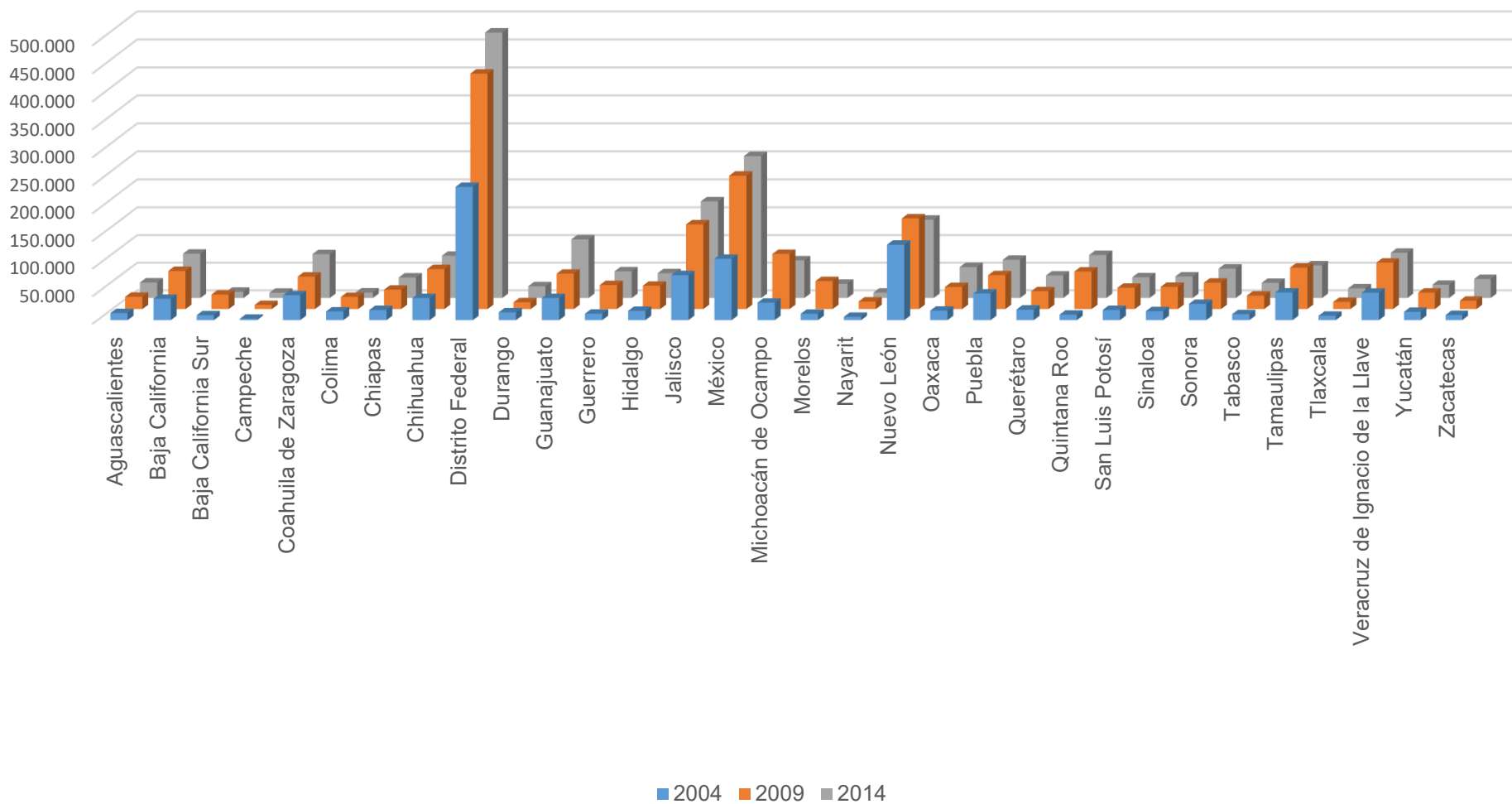


**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**TOTAL DE INGRESOS**  
**MILES DE PESOS**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	12,875	22,357	28,181
Baja California	38,712	69,149	80,409
Baja California Sur	8,941	26,355	11,358
Campeche	2,577	7,451	9,647
Coahuila de Zaragoza	45,215	58,980	79,572
Colima	15,736	22,141	10,083
Chiapas	18,451	35,184	37,220
Chihuahua	40,150	72,632	76,702
Distrito Federal	240,655	422,977	476,261
Durango	14,136	12,310	21,320
Guanajuato	40,180	64,169	106,412
Guerrero	11,800	43,570	48,397
Hidalgo	16,902	42,350	44,972
Jalisco	81,606	153,515	174,662
México	111,141	240,563	255,581
Michoacán de	31,704	99,965	68,243

Ocampo			
Morelos	11,581	50,788	25,824
Nayarit	6,022	13,694	9,846
Nuevo León	136,773	164,196	141,953
Oaxaca	17,256	39,973	56,169
Puebla	48,258	61,469	69,335
Querétaro	19,132	32,357	40,904
Quintana Roo	10,032	68,174	78,045
San Luis Potosí	18,430	38,699	37,682
Sinaloa	16,221	40,263	39,101
Sonora	29,518	47,852	53,317
Tabasco	10,940	24,528	27,489
Tamaulipas	50,109	75,078	59,194
Tlaxcala	7,986	13,094	17,492
Veracruz de Ignacio de la Llave	49,745	84,219	82,034
Yucatán	15,040	29,746	24,083
Zacatecas	9,376	15,246	34,494

**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
TOTAL DE INGRESOS MILES DE PESOS**

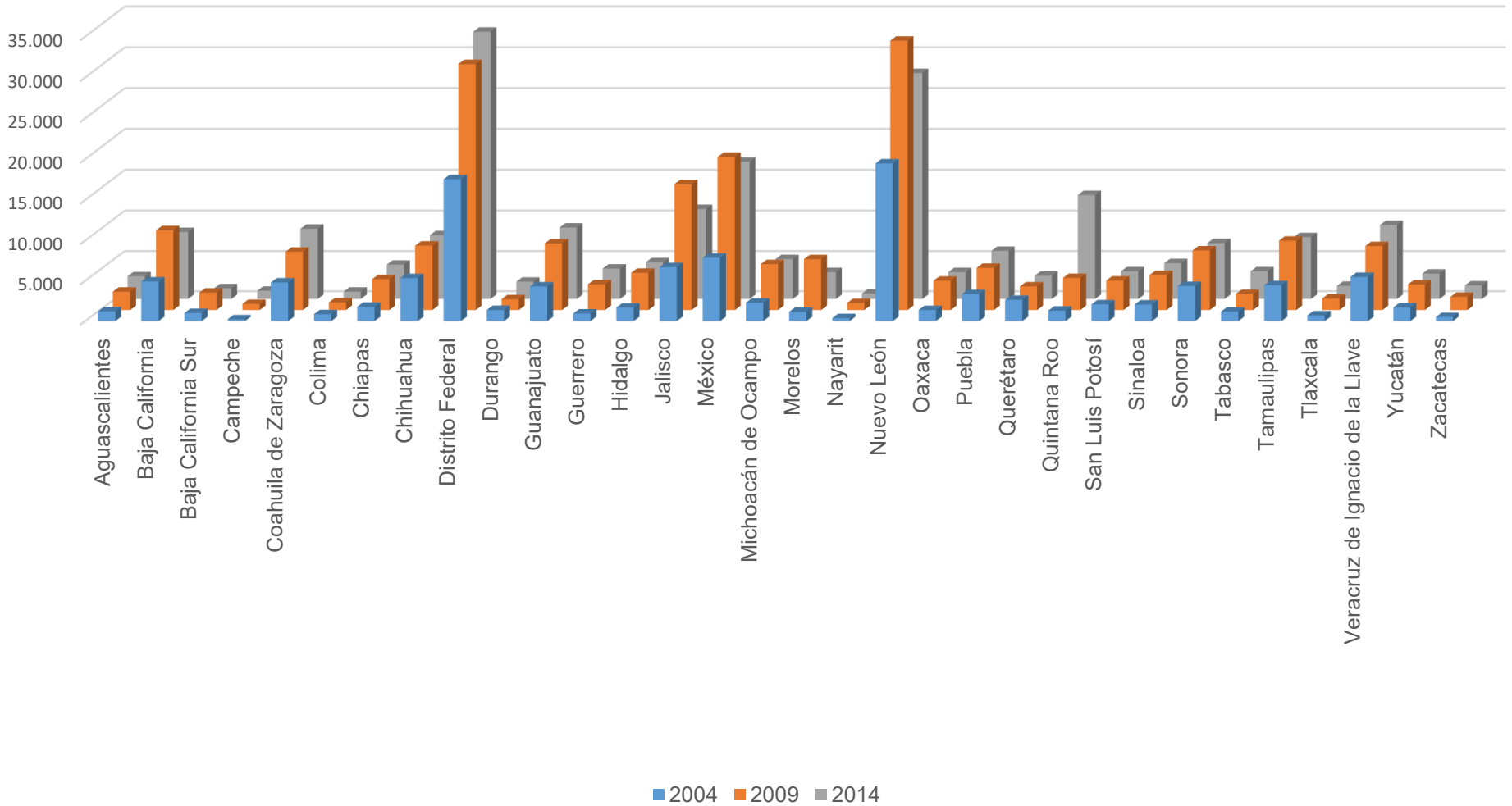


**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**TOTAL DE SALARIOS AL PERSONAL DE PRODUCCION, VENTAS Y**  
**SERVICIOS**  
**MILES DE PESOS**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	1,224	2,284	2,827
Baja California	4,918	9,910	8,316
Baja California Sur	1,010	2,163	1,326
Campeche	216	762	1,025
Coahuila de Zaragoza	4,802	7,243	8,723
Colima	860	949	913
Chiapas	1,777	3,820	4,260
Chihuahua	5,339	8,002	7,932
Distrito Federal	17,541	30,267	32,849
Durango	1,387	1,349	2,145
Guanajuato	4,312	8,277	8,871
Guerrero	948	3,195	3,777
Hidalgo	1,682	4,628	4,566
Jalisco	6,694	15,562	11,139
México	7,868	18,890	16,938
Michoacán de Ocampo	2,289	5,698	4,951

Morelos	1,143	6,311	3,339
Nayarit	373	874	667
Nuevo León	19,476	33,134	27,796
Oaxaca	1,378	3,645	3,331
Puebla	3,354	5,243	5,979
Querétaro	2,640	2,933	2,890
Quintana Roo	1,296	3,988	12,856
San Luis Potosí	2,080	3,662	3,435
Sinaloa	2,054	4,346	4,445
Sonora	4,365	7,408	6,939
Tabasco	1,180	1,997	3,440
Tamaulipas	4,455	8,621	7,680
Tlaxcala	707	1,429	1,629
Veracruz de Ignacio de la Llave	5,491	7,947	9,182
Yucatán	1,713	3,182	3,154
Zacatecas	509	1,640	1,687

**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
TOTAL DE SALARIOS AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN, VENTAS Y SERVICIOS  
MILES DE PESOS**



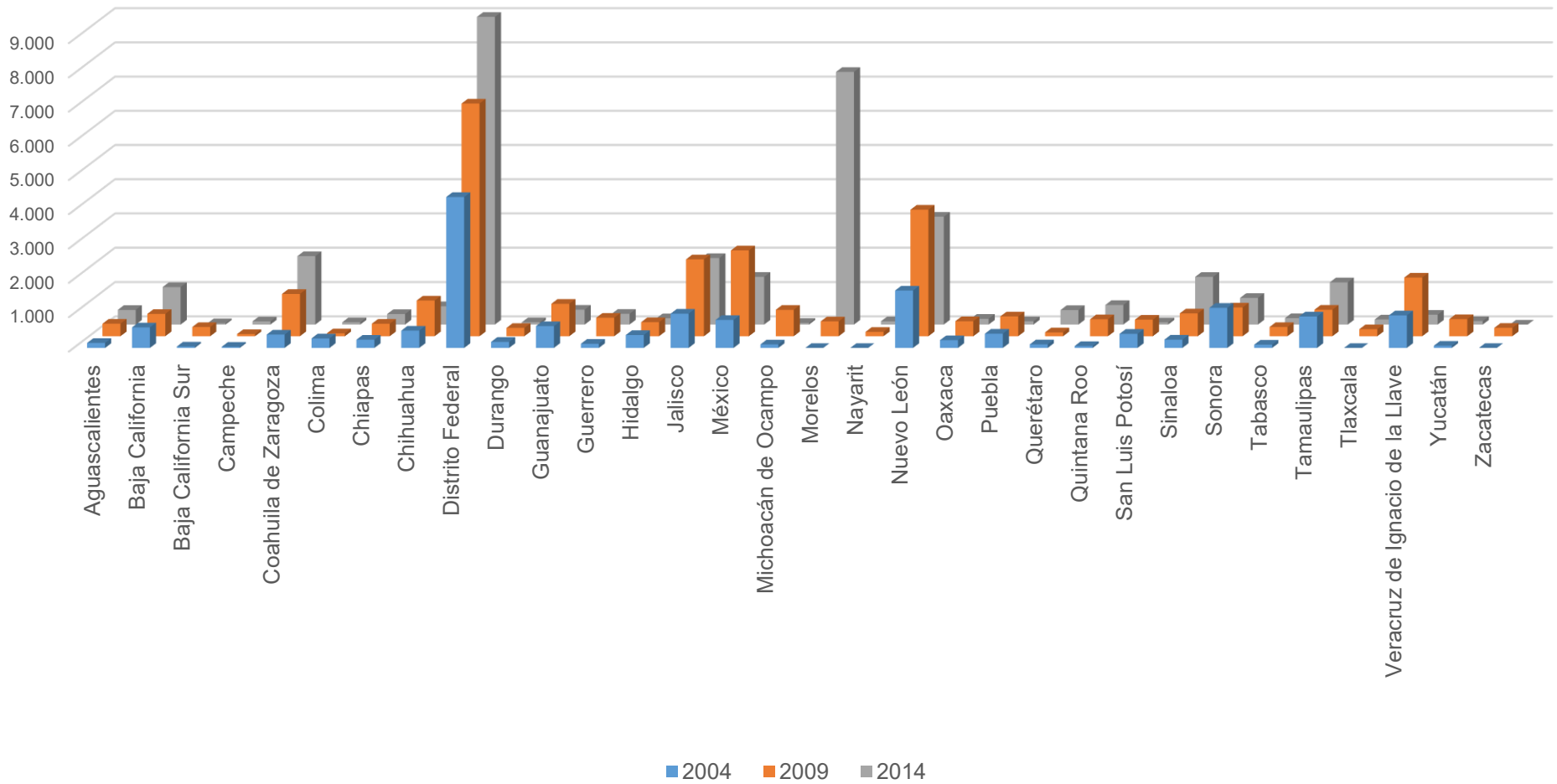
**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**TOTAL DE SUELDOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y DE**  
**DIRECCION**  
**MILES DE PESOS**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	146	365	426
Baja California	597	650	1,091
Baja California Sur	41	269	39
Campeche	34	64	93
Coahuila de Zaragoza	389	1,231	1,991
Colima	277	85	67
Chiapas	240	364	307
Chihuahua	504	1,040	534
Distrito Federal	4,398	6,791	8,983
Durango	177	243	67
Guanajuato	636	944	433
Guerrero	122	538	312
Hidalgo	376	409	184
Jalisco	997	2,238	1,936
México	815	2,498	1,389
Michoacán de Ocampo	103	768	48

Morelos		433	7,374
Nayarit		127	95
Nuevo León	1,670	3,687	3,142
Oaxaca	226	438	168
Puebla	414	576	96
Querétaro	104	113	422
Quintana Roo	55	494	571
San Luis Potosí	411	483	64
Sinaloa	241	665	1,388
Sonora	1,167	837	776
Tabasco	95	269	187
Tamaulipas	915	771	1,228
Tlaxcala		205	149
Veracruz de Ignacio de la Llave	947	1,707	286
Yucatán	65	498	102
Zacatecas		245	



**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
TOTAL DE SALARIOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y DE DIRECCIÓN  
MILES DE PESOS**

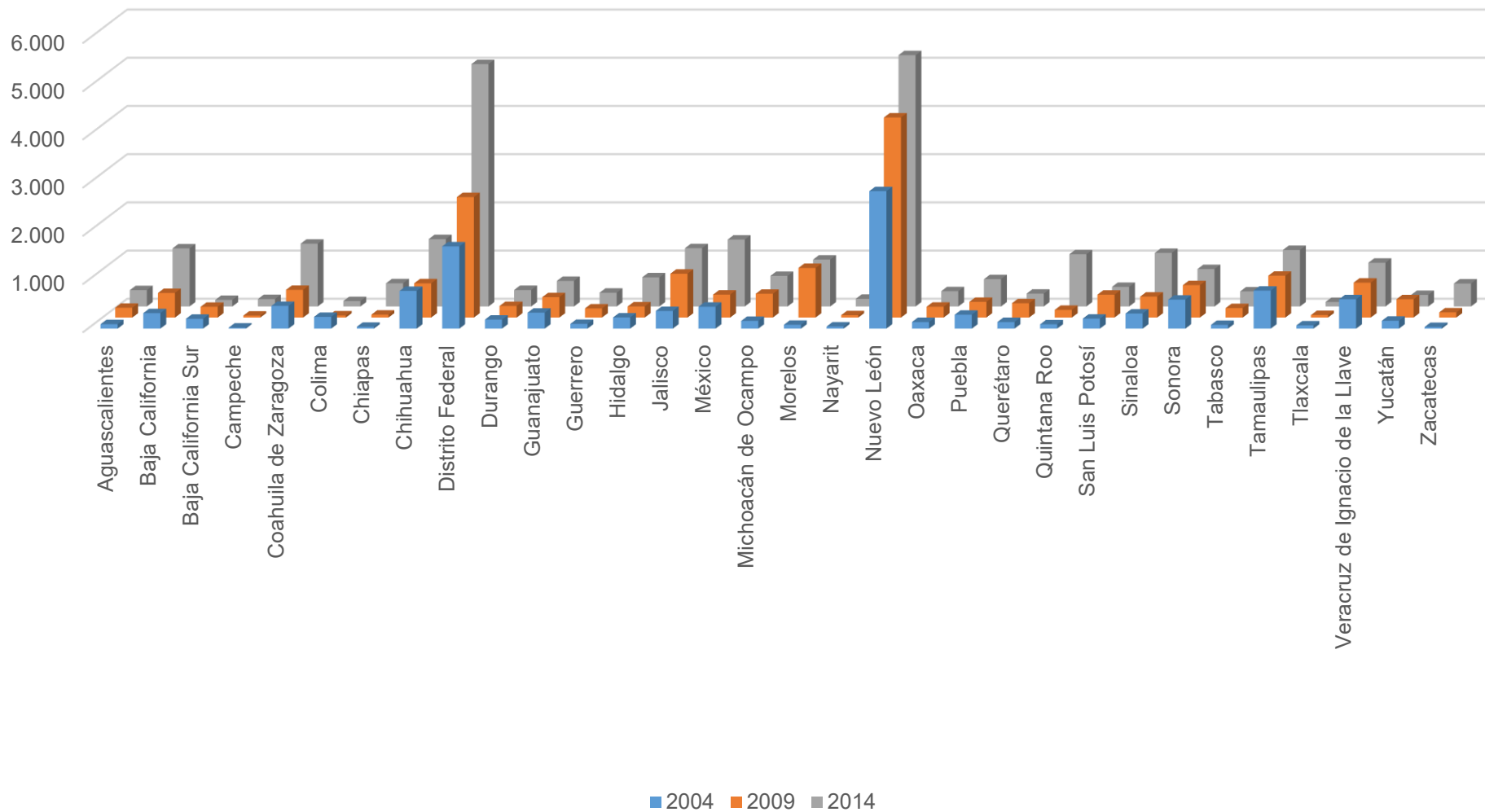


**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**CONTRIBUCIONES PATRONALES A LOS REGIMENES DE**  
**SEGURIDAD SOCIAL**  
**MILES DE PESOS**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	93	204	339
Baja California	322	510	1,205
Baja California Sur	205	224	136
Campeche	22	41	154
Coahuila de Zaragoza	472	575	1,303
Colima	245	44	112
Chiapas	38	62	482
Chihuahua	783	711	1,398
Distrito Federal	1,707	2,500	5,029
Durango	188	241	343
Guanajuato	332	424	531
Guerrero	98	190	286
Hidalgo	232	231	605

Jalisco	367	910	1,210
México	455	477	1,388
Michoacán de Ocampo	161	494	634
Morelos	80	1,030	974
Nayarit	45	50	160
Nuevo León	2,852	4,151	5,214
Oaxaca	138	225	317
Puebla	290	326	567
Querétaro	138	298	267
Quintana Roo	90	160	1,084
San Luis Potosí	208	475	407
Sinaloa	314	435	1,112
Sonora	603	673	777
Tabasco	78	197	313
Tamaulipas	790	868	1,172
Tlaxcala	67	53	94
Veracruz de Ignacio de la Llave	610	725	908
Yucatán	164	380	240
Zacatecas	35	108	477

**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFIA Y VIDEOGRABACIÓN  
CONTRIBUCIONES PATRONALES A LOS REGIMENES DE SEGURIDAD SOCIAL  
MILES DE PESOS**

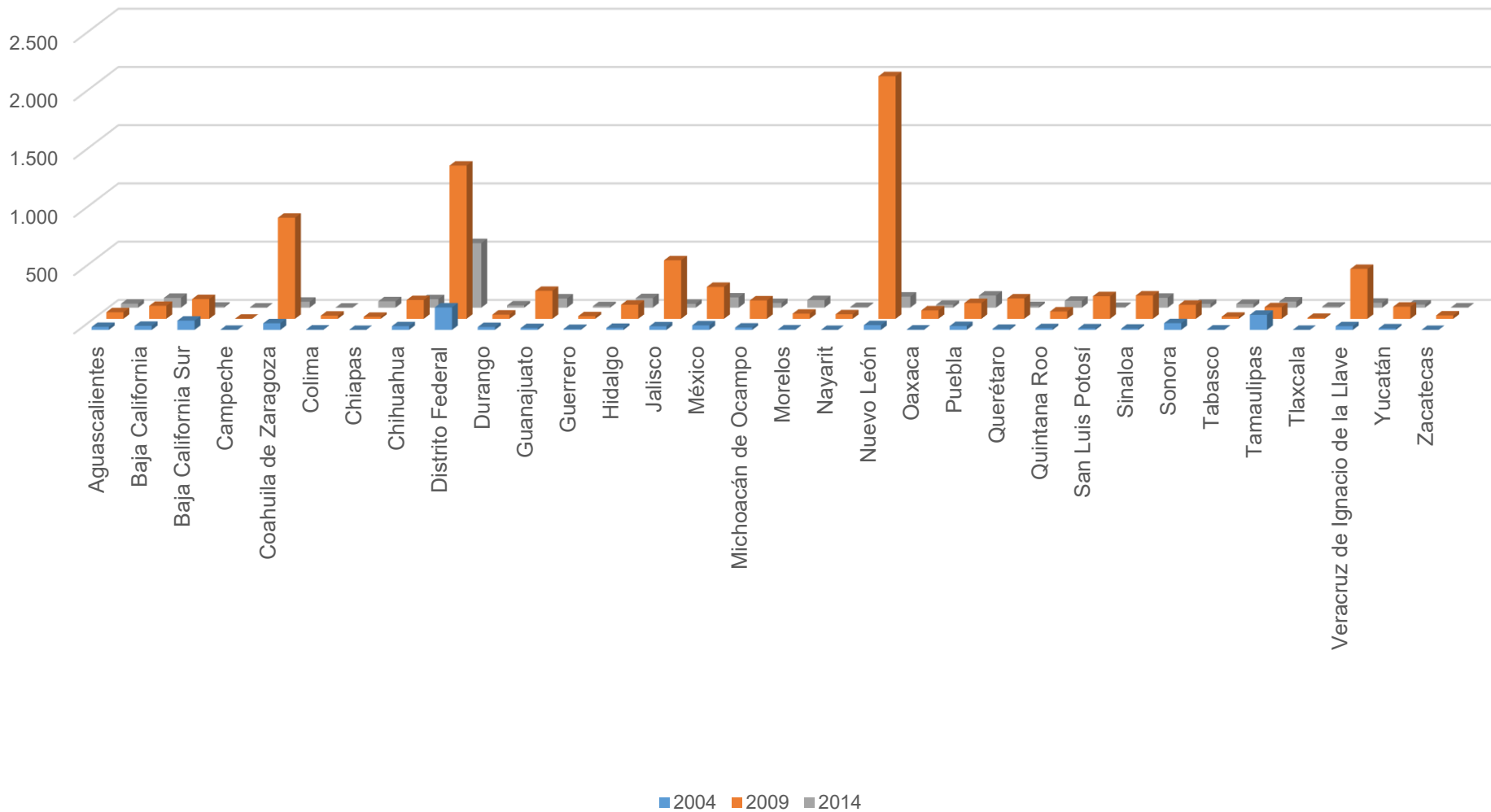


**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**UTILIDADES REPARTIDAS A LOS TRABAJADORES**  
**MILES DE PESOS**

ENTIDAD FEDERATIVA	2004	2009	2014
Aguascalientes	26	56	34
Baja California	35	111	84
Baja California Sur	80	169	9
Campeche	1	1	1
Coahuila de Zaragoza	57	868	51
Colima	3	27	
Chiapas		17	55
Chihuahua	32	161	73
Distrito Federal	193	1,315	554
Durango	25	36	19
Guanajuato	16	240	79
Guerrero	8	22	13
Hidalgo	17	121	82
Jalisco	31	502	33
México	39	274	88
Michoacán de Ocampo	20	158	40

Morelos	4	44	65
Nayarit		39	6
Nuevo León	41	2,083	95
Oaxaca	3	72	25
Puebla	33	135	104
Querétaro	9	175	14
Quintana Roo	15	63	59
San Luis Potosí	13	194	6
Sinaloa	11	200	85
Sonora	58	120	33
Tabasco	3	18	32
Tamaulipas	130	99	53
Tlaxcala	1	8	9
Veracruz de Ignacio de la Llave	32	428	42
Yucatán	13	104	27
Zacatecas		29	2

**CLASE 541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
UTILIDADES REPARTIDAS A LOS TRABAJADORES  
MILES DE PESOS**



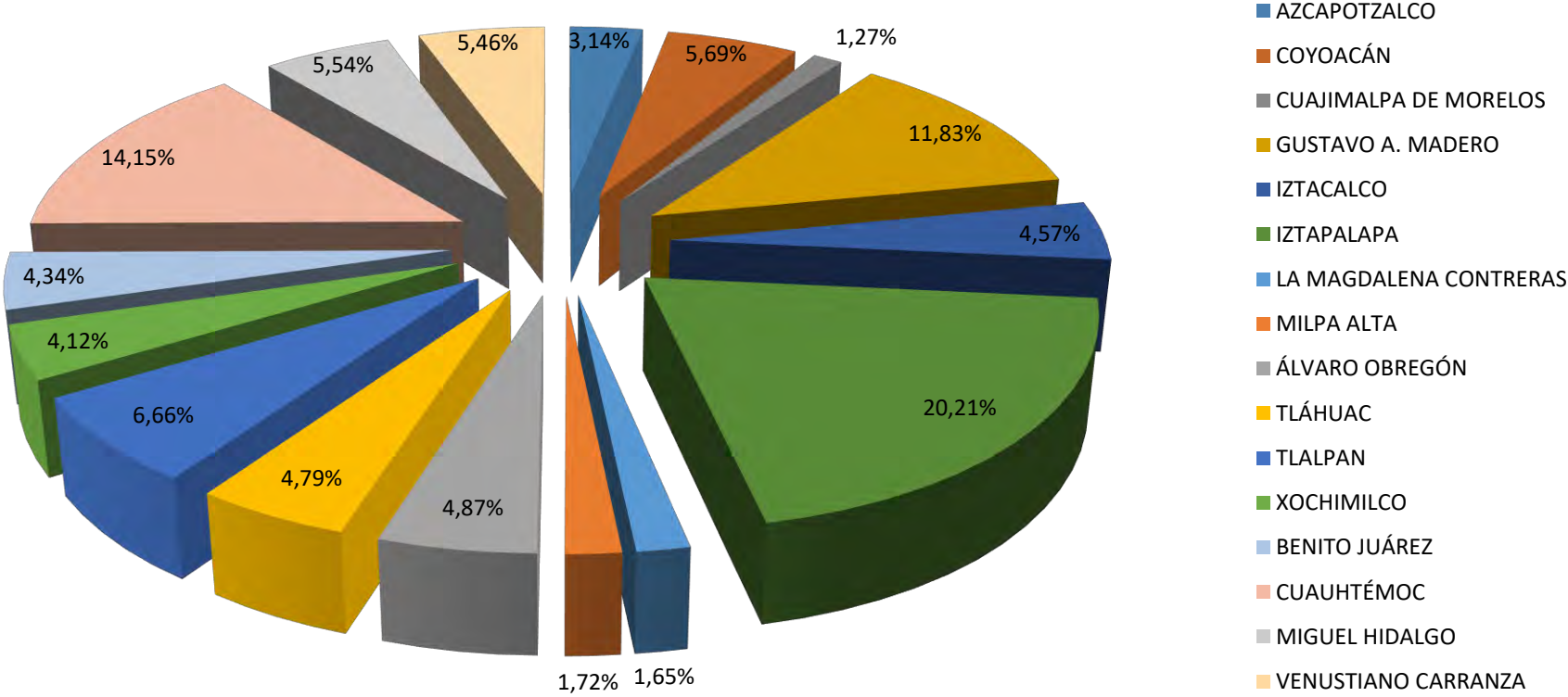
## ANEXO III PRINCIPALES ESTADÍSTICAS DEL SECTOR FOTOGRÁFICO EN LA CIUDAD DE MÉXICO

INDICADOR	TOTAL Cd. Mx	AZCAPOTZALCO	COYOACÁN	CUAJIMALPA DE MORELOS	GUSTAVO A. MADERO	IZTACALCO	IZTAPALAPA	LA MAGDALENA CONTRERAS	MILPA ALTA	ÁLVARO OBREGÓN	TLÁHUAC	TLALPAN	XOCHIMILCO	BENITO JUÁREZ	CUAUHTÉMOC	MIGUEL HIDALGO	VENUSTIANO CARRANZA
UNIDADES ECONOMICAS	1336	42	76	17	158	61	270	22	23	65	64	89	55	58	189	74	73
PARTICIPACION %		3.14%	5.69%	1.27%	11.83%	4.57%	20.21%	1.65%	1.72%	4.87%	4.79%	6.66%	4.12%	4.34%	14.15%	5.54%	5.46%

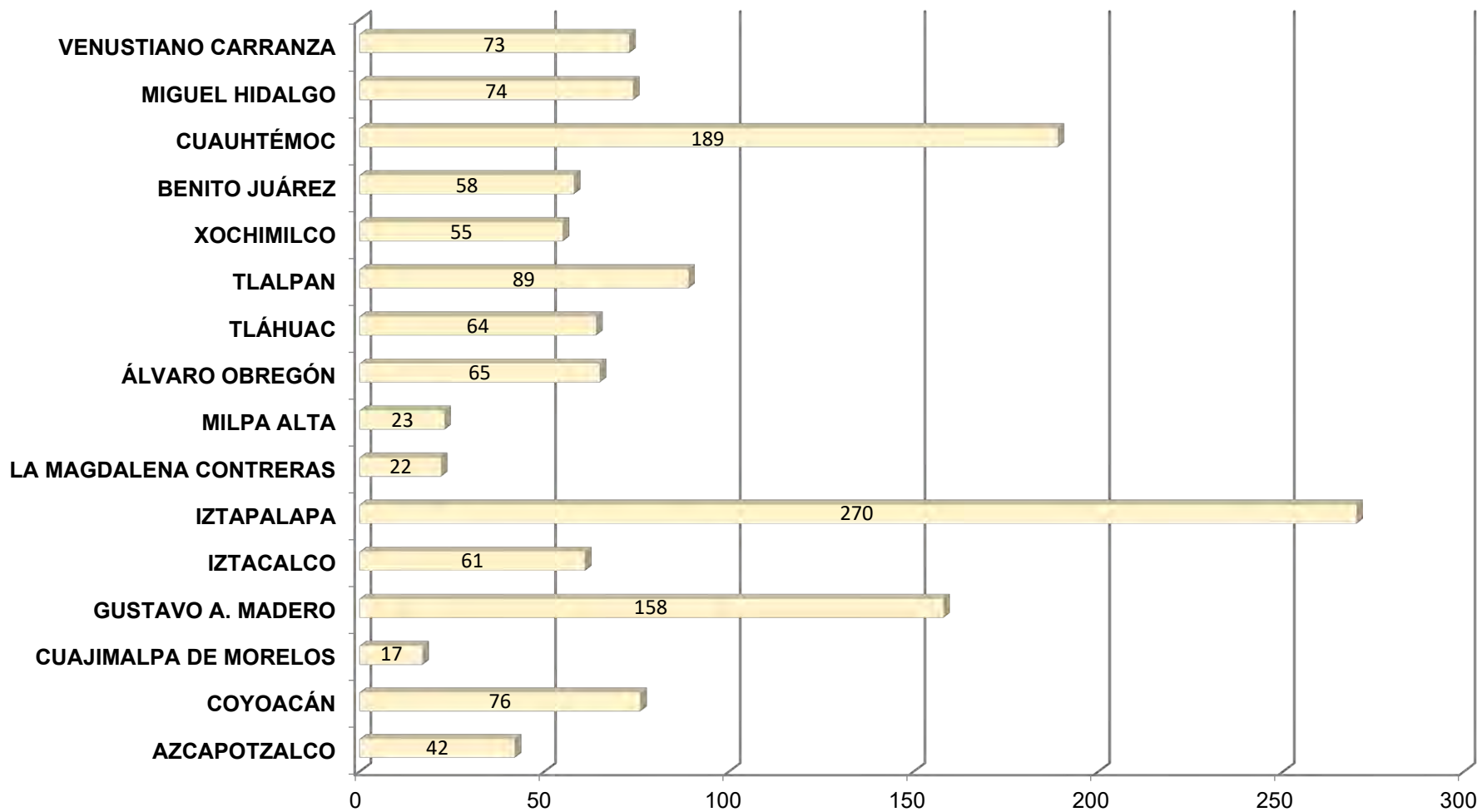
TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	TOTAL Cd. Mx.	AZCAPOTZALCO	COYOACÁN	CUAJIMALPA DE MORELOS	GUSTAVO A. MADERO	IZTACALCO	IZTAPALAPA	LA MAGDALENA CONTRERAS	MILPA ALTA	ÁLVARO OBREGÓN	TLÁHUAC	TLALPAN	XOCHIMILCO	BENITO JUÁREZ	CUAUHTÉMOC	MIGUEL HIDALGO	VENUSTIANO CARRANZA
0-5 PERSONAS	1291	42	74	16	155	61	270	21	23	63	64	88	55	53	170	64	72
6 A 10 PERSONAS	29	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	2	13	8	1
11 A 30 PERSONAS	14	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	3	5	2	0
31 A 50 PERSONAS	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
51 A 100 PERSONAS	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
101 A 250 PERSONAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
251 Y MAS PERSONAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>	1336	42	76	17	158	61	270	22	23	65	64	89	55	58	189	74	73

TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	GUSTAVO A. MADERO
0 A 5 PERSONAS	155
6 A 10 PERSONAS	1
11 A 30 PERSONAS	1
51-100 PERSONAS	1
<b>TOTAL</b>	158

**PARTICIPACIÓN DE LAS UNIDADES ECONOMICAS  
POR DELEGACIÓN  
2014**

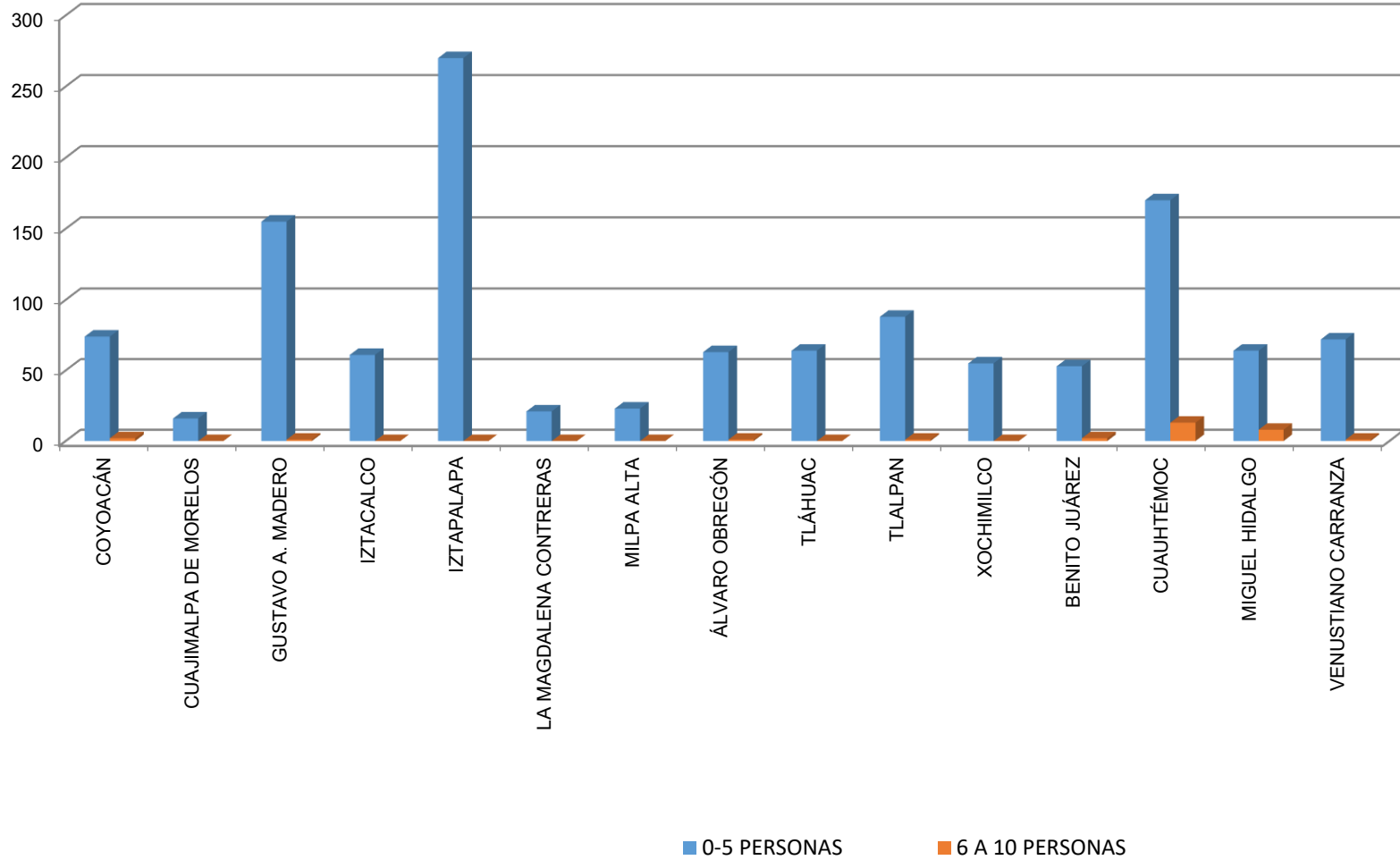


**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**UNIDADES ECONOMICAS POR DELEGACIÓN**  
**2014**

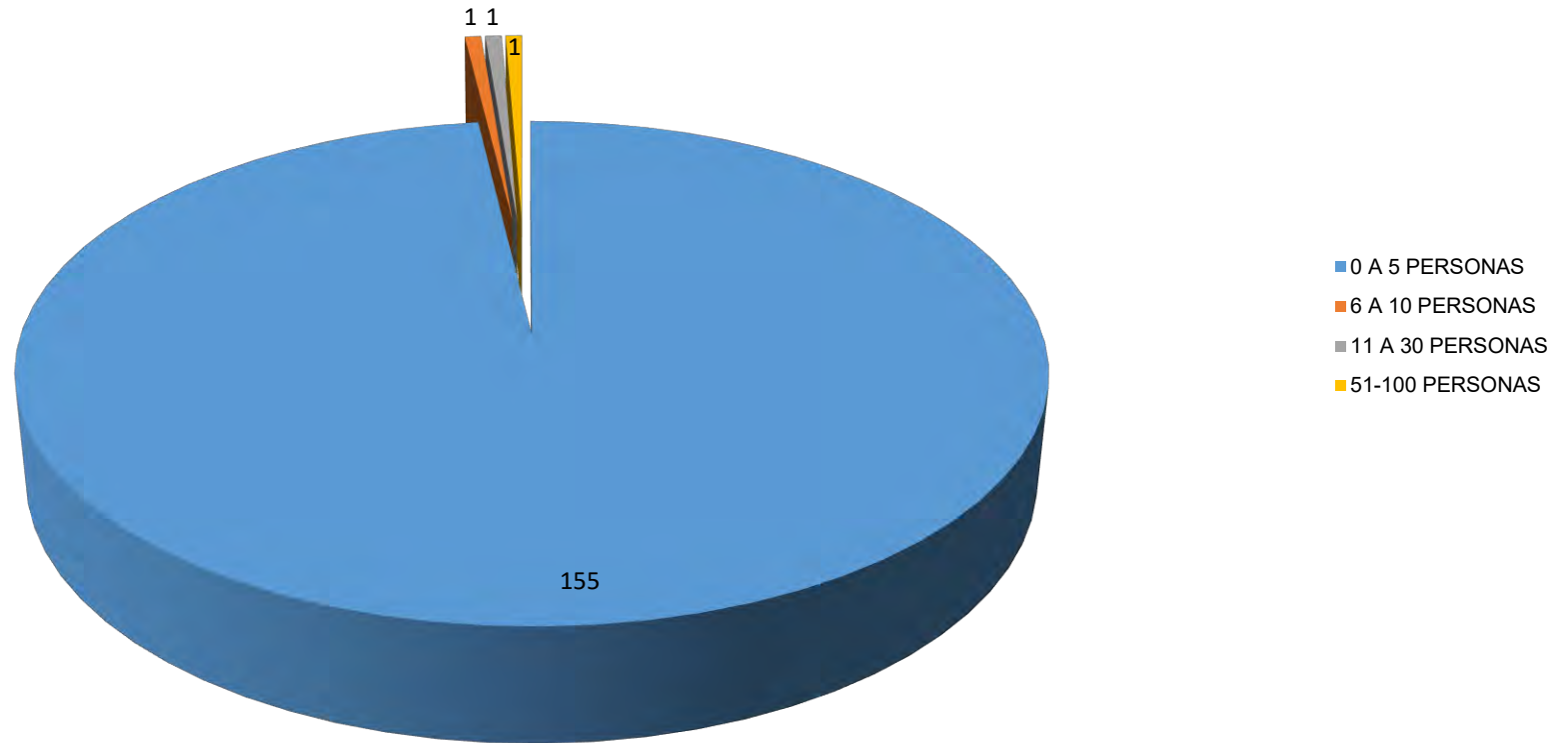




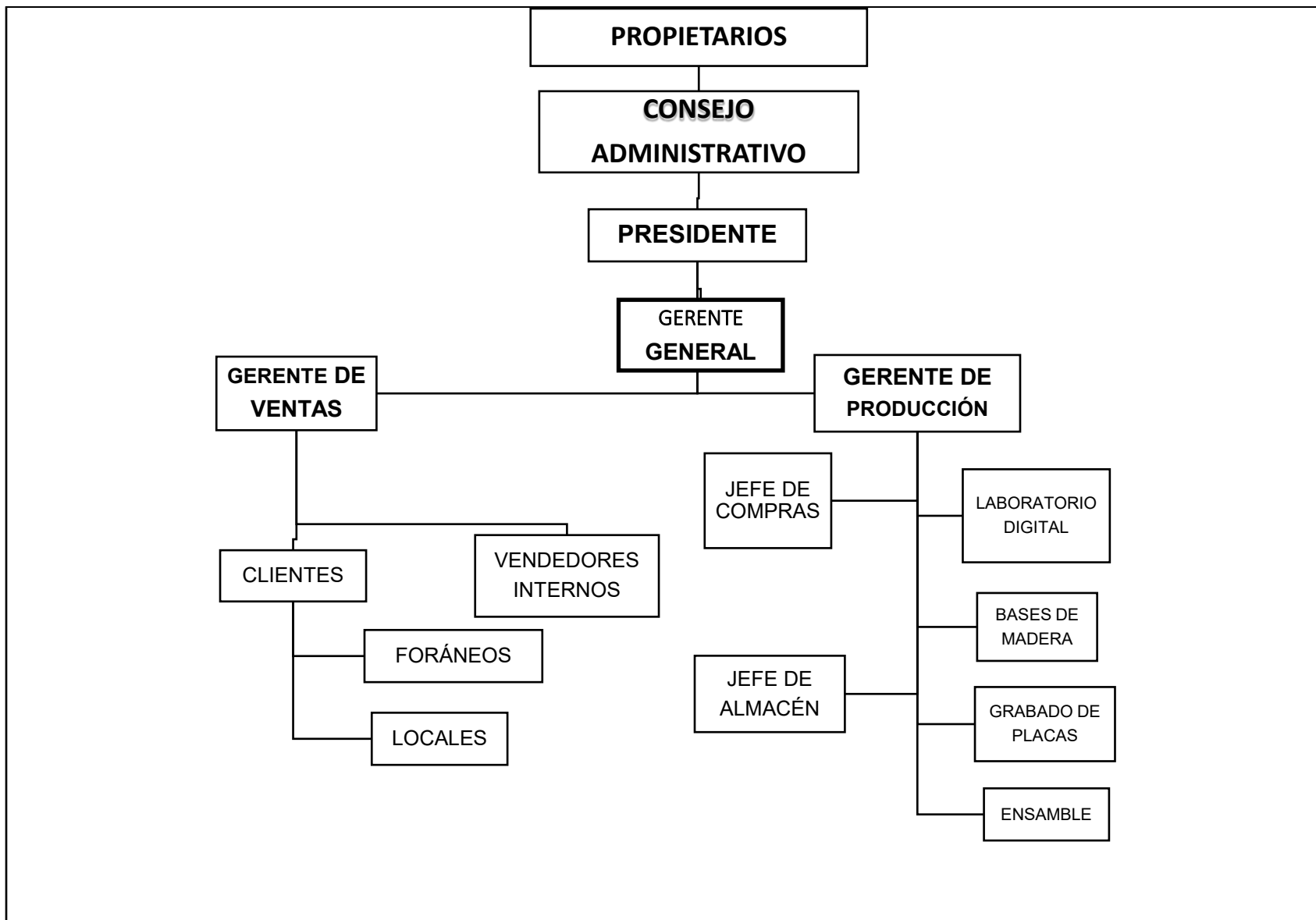
**CLASE 541920**  
**SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN**  
**TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTO**  
**2014**



**541920 SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA Y VIDEOGRABACIÓN  
TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTOS  
DELEGACIÓN GUSTAVO A MADERO  
2014**



# ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR FOTOGRÁFICO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA