



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

**SUCESIÓN GENERACIONAL EN PYMES FAMILIARES
ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASO:
ESTRUCTURAS METÁLICAS Y HERRERÍA RAMOS –
GRÚAS Y ROLADOS BUENABAD**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

JONATHAN RAMOS APONTE

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. MANUEL NÚÑEZ CABRERA

PUEBLA, PUE.

JULIO DE 2014

Contenido

AGRADECIMIENTOS	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
JUSTIFICACIÓN	8
ALCANCES	8
LIMITACIONES	8
ESTRUCTURA	9
CAPÍTULO I	10
ADMINISTRACIÓN	11
CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	11
1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	12
1.3 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN	13
1.3.1 LA ADMINISTRACIÓN PREHISPÁNICA.....	14
1.3.2 LA ADMINISTRACIÓN ANTIGUA.....	14
1.3.3 LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MEDIA	19
1.3.4 ADMINISTRACIÓN EN EL SIGLO XIX	22
1.4 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.	24
1.5.1 TEORÍA CLÁSICA	26
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	26
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL E INDUSTRIAL	26
ESCUELA BUROCRÁTICA	28
ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS.....	29
ESCUELA PSICOLÓGICA	31
1.5.2 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	32
1.5.3 TEORÍA DE LOS SISTEMAS.....	32
1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	33
1.6.1 PLANEACIÓN.....	35
1.6.2 ORGANIZACIÓN	38
1.6.2.1 ACTIVIDADES IMPORTANTES EN UNA ORGANIZACIÓN.....	39
1.6.2.2 DIRECCIÓN	40
1.6.2.3 CONTROL.....	41
TABLA 4. FACTORES DE ÉXITO PARA EL CONTROL.	43
CAPÍTULO II	44
LA EMPRESA FAMILIAR	45
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	45
2.2 LOS FINES Y LA NATURALEZA DE LA EMPRESA Y DE LA FAMILIA	45
TABLA 5: SUPERPOSICIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	46
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	47
2.4 CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	49
2.4.1 CREACIÓN DE LA EMPRESA	50
2.4.2 CRECIMIENTO Y DESARROLLO	50
2.4.3 SUCESIÓN Y SEGUNDA GENERACIÓN	51

2.4.4 PROPIEDAD PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL.....	51
2.5 EL MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS.....	52
2.5.1 ANTECEDENTES: EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS	52
TABLA 6: OBJETIVOS, ACTIVIDADES CRÍTICAS Y ÓRGANOS DE GOBIERNO DEL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS	52
FIGURA 3: EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS	54
TABLA 7: GRUPOS DE INTERÉS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	55
2.5.2 DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS	56
FIGURA 4: EL MODELO DE DESARROLLO.....	56
2.5.3 COMPRENSIÓN DEL TRABAJO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMÉRICA	57
TABLA 8: LA INTERACCIÓN ENTRE LAS FUERZAS DEL MEDIO AMBIENTE Y LOS DOMINIOS DEL NEGOCIO FAMILIAR	57
2.5.4 LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR	58
2.5.5 EL MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS.....	58
FIGURA 5: EL MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS	61
2.5.6 TENSIONES Y CONFLICTOS DE LAS CINCO ÁREAS	61
2.6 LA SUCESIÓN DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR	62
2.6.1 ETAPAS POR LAS QUE PASA UN SUCESOR	64
TABLA 9: ETAPAS DE LA SUCESIÓN DE PADRE A HIJO	65
2.6.2 ANTICIPANDO LAS TRANSICIONES DE GENERACIÓN A GENERACIÓN.....	65
2.6.2.1 PRIMERA GENERACIÓN: EL FUNDADOR	65
2.6.2.2 SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN.....	66
2.7 LA TRANSICIÓN Y EL CAMBIO EN ORGANIZACIONES	67
2.7.1 COMPONENTES DE LAS TRANSICIONES.....	68
2.8 ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	71
2.8.1 ASAMBLEA O JUNTA DE ACCIONISTAS	71
2.8.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	71
2.8.3 ASAMBLEA FAMILIAR Y CONSEJO FAMILIAR	73
2.8.4 PROTOCOLO FAMILIAR.....	74
CAPÍTULO III	76
ADMINISTRACIÓN DE PYMES.....	77
3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	77
3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	79
3.3 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	82
3.4 DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	84
3.5 VENTAJAS ESPECÍFICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	85
3.6 ANTECEDENTES DE LAS PYMES.....	86
3.7 FRACASO DE LAS PYMES	89
3.8 ERRORES COMUNES DE LAS PYMES.....	90
3.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES.....	93
CAPITULO IV	96
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	97
4.1 ESTRUCTURAS METÁLICAS Y HERRERÍA RAMOS (NEGOCIO)	97
4.1.2 ORGANIZACIÓN DE LA PROPIEDAD.....	98
4.1.3 GESTIÓN	98
4.1.4 SUCESIÓN A SEGUNDA GENERACIÓN	98
4.2 GRÚAS Y ROLADOS BUENABAD (NEGOCIO)	98
4.2.1 ORGANIZACIÓN DE LA PROPIEDAD.....	99
4.2.2 GESTIÓN	99
4.2.3 SUCESIÓN A SEGUNDA GENERACIÓN.....	100

4.3 ANÁLISIS DE LOS CASOS	100
4.3.1 ÁMBITO FAMILIAR	102
4.3.2 PROPIEDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR	103
4.3.3 NEGOCIO	103
4.3.4 GESTIÓN	103
4.3.5 SUCESIÓN	104
CAPÍTULO V	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1 CONCLUSIONES.....	107
5.1.2 VENTAJAS ENCONTRADAS EN AMBOS CASOS	107
5.1.3 DESVENTAJAS ENCONTRADAS EN AMBOS CASOS	108
5.2 RECOMENDACIONES	110
5.2.1 PLANIFICACIÓN	110
5.3 MODELO DE LOS 6 CÍRCULOS	112
MODELO DE LOS SEIS CÍRCULOS	112
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	118

Agradecimientos

A mis padres por darme con sus acciones el mejor ejemplo de compromiso, esfuerzo, entrega y amor, que hoy son los valores con los que desarrollo todas mis actividades. Ellos y sólo ellos son los responsables de mi crecimiento, ya que han sido el motor de empuje que me ha llevado a alcanzar las metas que he puesto en mi camino. La extensión de este trabajo y otros diez más, no alcanzarían para terminar de agradecerles todo lo que me han dado, pero sé de antemano que este trabajo es una muestra más de mi agradecimiento a ellos.

A todas y cada una de las personas que estuvieron involucradas en este periodo de mi vida, también mil gracias.

Yi yin, yi yang, zhè wei tao

Planteamiento del Problema

La familia como base de la sociedad funge un papel que va más allá de las acciones intramuros que pueden llegarse a suscitar en el día a día, vista como la unidad básica de la organización social, en un importante número de casos dentro del contexto mexicano también son la base generadora de empleos, generadora de indicadores económicos y generadora de proyectos que dan movimiento a la economía tanto local como global.

Las empresas familiares tienen características que las diferencian de las demás, y son estas diferencias las que hacen que el estudio de estas empresas sea tan interesante en su análisis, ya que no sólo influyen los factores económicos macros que se presentan en cualquier economía, sino que también los valores, el conocimiento del negocio, el desarrollo de los integrantes de la familia, las relaciones sentimentales etc., que hacen que por sí mismas las empresas familiares sean capaces de adaptarse fácilmente hacia nuevos retos e inversamente proporcional estas puedan sufrir de desviaciones en sus metas por todos aquellos lazos que unen a sus integrantes.

Es indiscutible que todas estas empresas cuentan con un período de vida en el cual, los líderes afrontan constantemente a nuevos e impredecibles retos que hacen que la empresa y la familia progresen y crezcan.

La mayoría de estos negocios familiares han permanecido de generación en generación, pero muchos otros no perduran a raíz de un inadecuado conocimiento de las fuerzas que forman a una empresa familiar (familia, empresa y propiedad). En el largo plazo, este tipo de organizaciones se enfrentan con una crisis generacional en cuanto al dominio y la legitimación del poder logrando que sólo algunas sobrevivan.

Esto quiere decir que suceden conflictos graves cuando en la empresa familiar ya no sólo el precursor es la fuerza absoluta, sino que igualmente los hijos forman parte de ella y estos choques les impiden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

Esta baja posibilidad de éxito se origina principalmente en la transición de la primera a la segunda generación. A consecuencia de ello, la empresa familiar tiene una expectativa media de vida, a diferencia de las empresas no familiares cuya esperanza de vida es más elevada.

Objetivo general

Analizar los indicadores que facilitan el éxito en un cambio generacional de dos empresas que se hallan en un proceso de sucesión familiar.

Objetivos específicos

- A) Comparar la relación “familia- empresa” dentro de las empresas seleccionadas.
- B) Analizar las desventajas y ventajas de las empresas seleccionadas.
- C) Estudiar en qué grado estas desventajas y ventajas afectan a la sucesión de poder.
- D) Exponer las causas que influyen en el éxito de la estrategia de una empresa familiar.
- F) Cruzar la información de la teoría del modelo contra la obtenida en la investigación.

Justificación

La presente investigación pretende explicar las principales ventajas que se pueden encontrar en una empresa familiar (flexibilidad, confianza, compromiso, planeación a corto plazo, orgullo, conocimiento) y como a través de estas, las empresas estudiadas han cimentado su estrategia de subsistencia y extensión de la vida de estas; así mismo el presente estudio a través de un análisis planteará los factores (negocio, gestión, propiedad, familia, sucesión) que también influyen en el devenir de la actividad administrativa de las empresas estudiadas y cómo estos factores se convierten en áreas de oportunidad que pudieran poner en riesgo una transición generacional y la propia existencia de la empresa como tal.

Alcances

- El presente trabajo se realizó a través del análisis comparativo de dos de empresas familiares de la ciudad de Puebla con características similares.
- El estudio comprendió empresas cuya administración y control operativo es de carácter familiar que se encuentren en el proceso de cambio generacional.

Limitaciones

- Se tomaron en cuenta para el presente trabajo solamente dos empresas familiares que se encuentran en el proceso de cambio generacional.
- En las empresas que se analizaron el poder está siendo cedido solamente a los hijos de los fundadores.

Estructura

Capítulo 1 “LA ADMINISTRACIÓN”, aborda de manera general los aspectos básicos, teorías, corrientes, investigadores y procesos que el estudio de la Administración como ciencia ha tenido y alcanzado a lo largo del tiempo.

Capítulo 2 “LA EMPRESA FAMILIAR”, consiste en el marco teórico referencial en el cual está sustentado este trabajo, tocando temas de suma importancia como las características de este tipo de empresas, ventajas, desventajas, ciclos, etc. Siendo el capítulo con más peso dentro de la presente investigación.

Capítulo 3 “ADMINISTRACIÓN DE PYMES”, aborda desde la importancia de las PyMES en la economía, como las distintas clasificaciones que puede haber dentro del propio rubro; sus retos, la ventajas y desventajas de este tipo de empresas, estadísticas y datos duros del sector.

Capítulo 4 “ANÁLISIS DE CASO”, expondrá los antecedentes de las dos empresas familiares seleccionadas desde su inicio hasta la actualidad haciendo énfasis en el proceso de sucesión. Así mismo, se comparan los resultados obtenidos en las entrevistas hechas al fundador y sus sucesores mediante el análisis de los dos casos en base al modelo de los cinco círculos.

Capítulo 5 “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”, planteará de manera objetiva las conclusiones que se obtuvieron del presente trabajo, así como se darán recomendaciones de acuerdo a lo establecido en la teoría y el conocimiento de las empresas estudiadas, por último se expondrá un modelo de empresa familiar de creación propia.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN

En el presente capítulo se abordarán diversos temas que permitirán a cualquier persona conocer previamente el concepto, las características y los antecedentes de la Administración, así como las funciones administrativas de los siguientes conceptos, como proceso administrativo, planeación, organización, integración, dirección y control.

Concepto de Administración

La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

“La Administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas” (Stoner y Freeman, 1996). También puede considerarse como “un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (Franklin, 2000).

Según Eyssautier (2000:12) la Administración es “la integración y coordinación adecuada de los recursos humanos, financieros y materiales de una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos” (p.12) donde la correcta conciliación u organización de todos los recursos intervienen en una organización para conseguir los objetivos planteados.

Meneck (2001) se refiere a la Administración como la realización de actividades de planeación, organización, dirección y control que se llevan a cabo dentro de una empresa, ya sea por un individuo o grupo de individuos.

Koontz y O'Donnell (1996) nos da la siguiente definición de Administración: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (p.66)

1.2 Características de la Administración

La Administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La Administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas, por ello a continuación se definirán las características propias de la Administración.

La primera de ellas a la que se hará referencia es a la *Universalidad*, ya que según Koontz y Wiehrich (1996) refieren que:

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales (p. 56)

Bajo este tenor se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas existentes.

Otra de sus características es la *Especificidad*, ya que la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo es una *Unidad temporal*, puesto que en todo

momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Dentro de todo proceso Administrativo existe la *Unidad jerárquica*, ya que cada uno de los miembros y organismos participan en distintos grados y modalidades, puesto que una empresa se forma de un solo cuerpo administrativo que va desde el gerente general hasta el empleado con menor rango, contemplando su *Amplitud de ejercicio* ya que se aplica en todos los niveles de un organismo formal.

Un punto importante es que la Administración es un medio para alcanzar un fin, por ello tiene un *Valor instrumental*. De acuerdo a Koontz y Wiehrich (1996), se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Es importante hacer referencia que la Administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo, he ahí su *Interdisciplinarietà* debido a que está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc.

Por último la Flexibilidad dentro de la Administración se hace presente en los principios y técnicas debido a que se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.3 Desarrollo Histórico de la Administración

La estrecha relación que han guardado las empresa con la evolución de los pueblos a través de los siglos, donde se han presentado necesidades económicas, sociales y tecnológicas, siempre han tenido influencia directa e inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicios, provocando así cambios

importantes en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y de acción estatal.

1.3.1 La Administración Prehispánica.

A la retirada de los glaciares hacia el norte la última edad glacial importante es fechada alrededor de 10,000 a 9,000 a.C. coincidió con la desaparición gradual de las grandes manadas de animales herbívoros que fueron reemplazados por otros más ágiles y dispersos. La adaptación a esas condiciones produjo las denominadas culturas mesolíticas. Los hombres devinieron recolectores viniendo de la caza, de la pesca y recogiendo frutas y nueces.

Fue en este tiempo cuando “grupos familiares al principio y más tarde tribus enteras unieron sus esfuerzos para auxiliarse mutuamente en la cacería y en la defensa contra enemigos” (Claude, 1992). Poco se conoce sin embargo, acerca de esos hombres verdaderamente primitivos. Todo lo que dejaron se reduce a unos cuantos huesos, restos de fogatas, herramientas sencillas y algunos dibujos en los muros de las cuevas.

Esta da ha lugar cuando se unen esfuerzos coordinados con un objetivo prefijado, uno de ellos era el de la caza por medio del arrastre el cual consistía en por medio de gritos, y sonidos llevar al animal presa a un pozo muy profundo en el que perdía la vida y podía ser utilizado.

1.3.2 La Administración Antigua

En China el gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno, a pesar de que nunca estuvo satisfecho de los que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magistrado local hasta

primer ministro. Al retirarse de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varias cosas.

Otros contemporáneos de Confucio se interesaron también en los asuntos administrativos y de ellos Micius o Mo-ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios.

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un "sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de la Administración pública." (Chiavenato, 2004)

A comparación según Chiavenato (2001):

En Egipto el tipo de Administración se refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, su sistema el factor humano ya tenía cargos especiales es decir contaba con arquero, colectores de miel, marineros; algo importante de esta organización es que ya se contaba con un fondo de valores para los egipcios que se obtenía de los impuestos que el gobierno cobraba a sus habitantes, con el fin de después duplicarlo al comercializarlo por otros objetos (p.51) .

Egipto tenía una economía planeada y, un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como "burocrático". Debido a los medios de comunicación marítima fluvial, así como el uso comunal de la tierra, fue necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través del gran poder del gobierno central.

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de

la comunidad, y para ella la misma como un todo, el más alto grado de prosperidad.

El sistema de los ptolomeos tuvo gran influencia en la Administración de Filadelfia, puesto que en ella también la agricultura, el pastoreo, la industria y el comercio fueron conducidos dentro de iguales marcos de rigidez. Durante el Imperio Otomano (1520-1566 d. J.) se organizó una excelente Administración de personal público, a pesar de que estaba concebida como un sistema de castas.

Tantas las formas burocráticas egipcias como sus seguidores levantinos tuvieron gran influencia en los criterios de gobierno en la región

En Roma su organización “repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su Administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado” (Chiavenato, 2004)

Después de varios siglos de monarquía, ejercida por soberanos etruscos, la república es instaurada en 509 a. J. C. En lo sucesivo, todos los ciudadanos forman el *populus romanus*, que se reúne en unas asambleas, los comicios. Cada año eligen unos magistrados encargados de gobernar el país: Cuestores (finanzas), ediles (Administración), y pretones (justicia). En la cumbre, dos cónsules ostentan el poder ejecutivo, dirigen al ejército y realizan las funciones de jefes de estado. Acceder a estas diferentes funciones, una después de otra, constituye el *curus honorum*. Por último, todos los antiguos magistrados componen el senado, que controla la política interior y dirige la política exterior.

Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado. De esta manera engrandecen sus territorios e implantan una Administración encargada de fomentar su desarrollo.

Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos. Los ciudadanos van abandonando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas.

Este sistema subsistirá durante varios siglos y permitirá que los romanos lleven a cabo una obra gigantesca y múltiple en los límites de su inmenso imperio: construcción de incontables monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación. Pero también les quitará el sentido a la lucha y el esfuerzo, dejándolos finalmente desarmados ante las invasiones de los bárbaros, que acabarán con su poderío a partir del siglo IV de nuestra era.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos se puede dividir en las dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana, a saber; La República y el Imperio. Sin embargo, deben estudiarse también la monarquía y la autocracia militar.

La primera época de la República comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su transformación en Imperio mundial, y es justamente este último período el que puede ser de mayor interés de estudio por el ejemplo administrativo que ha dado. Cuando vino el Imperio, y éste extendió sus dominios, el sistema consular tuvo que transformarse en el proconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul.

Fue así como éstos y los pretores recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo y pasaban así a tener jurisdicción sobre una provincia, bien como cónsules o como pretores.

Años más tarde, al comienzo de la Era Cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el imperio Romano en una autocracia militar establecida por Julio Cesar y mantenida luego por sus antecesores. Correspondió a Diocleciano reformar la autoridad imperial, él eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad. De esa forma debajo del emperador venían los prefectos pretorianos. Bajo ellos los Vicario o gobernantes de la diócesis, y subordinados a ellos los gobernadores de provincias hasta llegar finalmente a los funcionarios de menor importancia.

Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio, y también la reunión de las labores ejecutivas con las judiciales, a pesar de que se reconoce que fueron aislados los conflictos de autoridad que se presentaron por equivocadas concepciones entre los derechos y los deberes particulares. Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

“La aportación que dio Grecia a la Administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún” (Chiavenato, 2004). Uno de ellos fue Sócrates, quien utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

Por su parte Platón habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización, Aristóteles hace referencia de lo que se requiere para lograr un Estado perfecto, Pericles da uno de los principios básicos de la Administración que se refiere a la selección de personal.

Con la única excepción de Esparta, en donde siempre hubo una aristocracia. La monarquía ateniense fue su primer sistema de gobierno y tuvo relativamente

poca importancia desde un punto de vista administrativo; en tanto que el período aristocrático, que duró hasta el siglo y antes de Jesucristo, y el democrático si tuvieron una gran trascendencia.

Mientras la democracia, el sistema de gobierno griego consistió en una asamblea popular denominada la *eclesia*, en el cual residía la autoridad máxima, y en ella participaban directamente todos los ciudadanos, es ahí donde se da la primera manifestación que se tuvo del concepto de gobierno de la mayoría y que la soberanía del Estado la tiene el pueblo.

En el libro Administración de Empresas, Agustin Reyes (1992) refiere que en “la eclesia se encuentran buena parte las bases de nuestros sistemas democráticos actuales, con algunas limitaciones y diferencias. En la eclesia se discutían los asuntos y se formulaban las políticas a través de decisiones en las cuales tenían participación todos los ciudadanos” (p. 36)

1.3.3 La Administración en la Edad Media

Pasando a la Edad Media de Europa, está época “se caracterizó básicamente por un sistema político original: el feudalismo. Los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de vasallaje” (Chiavenato, 2004).

El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad y, en ciertos casos, su papel de protector se ejercían sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la

población. Entre estos últimos, algunos eran libres y otros dependían directamente del señor.

La Edad Media se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y aun en el gobierno democrático griego, que fueron altamente centralizados. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección.

Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano. La autoridad pasó al terrateniente, el cual tenía poderes extraordinarios para fines tributarios de policía dentro de su dominio o saltos.

Se extendió también la comendación o entrega voluntaria de tierra a algún príncipe poderoso, de parte de un pequeño terrateniente que continuaba viviendo en ella como precarium, con el objeto de que se protegiese de por vida, es decir que pasaba de terrateniente a arrendatario.

También en esta época, floreció y se consolidó también la Iglesia Católica y Apostólica Romana. El estudio de su organización ha de interesar a quien se inicia en las disciplinas administrativas, cualquiera que sea su credo religioso, porque ella tiene características muy particulares que inclusive en algunos aspectos obedecen a una concepción distinta del patrón clásico.

Es un periodo comprendido entre el siglo V y mediados del siglo XV, este se divide en tres épocas que son: las invasiones, el régimen feudal y por último la organización social.

Las constantes luchas en pos del poder hacen creer que la Administración de la edad media era insuperable pues solo con una buena organización rápida y eficiente de tipo social, política, económica y religiosa se pudo haber salido de los problemas bélicos.

Como ejemplo de sus sistema tenemos que aunque gran parte de la Europa medieval era pobre ya existían las instituciones de crédito en le mediterráneo. Al final de la Edad Media, según Chiavenato (2004) es cuando más énfasis se nota en la Administración pues se forman los gremios (asociación de artesanos de un mismo oficio) y la larga la industria.” (p. 74)

Hay dificultades en remontar la historia de la Administración. Algunos escritores remontan el desarrollo de la Administración pensado en los comerciantes sumerios y en los egipcios antiguos, constructores de las pirámides o a los métodos organizativos de la Iglesia y la milicia antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas para hacer frente a las aplicaciones de la Administración sistemáticamente.

De acuerdo a Stephen Robbins (1995), “Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de las organizaciones, y de esta forma el nacimiento formal de la Administración”.

Es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la Administración de una manera científica, y se da el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la Revolución industrial.

1.3.4 Administración en el Siglo XIX

Algunos piensan en la Administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX, Mondy y Noe (1997) refieren que “Los economistas clásicos tales como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios” (p.67)

Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo.

Para fines del siglo diecinueve, “León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.” (Mondy y Noe, 1997)

Para comprender la evolución de la Administración es importante considerar los antecedentes históricos y las aportaciones hechas a lo largo del tiempo, para ello el siguiente cuadro, retoma los aspectos más relevantes de cada uno de sus contribuyentes así cómo el periodo en el que se dio.

Tabla 1. Aspectos Históricos de la Administración

Periodo	Contribuyente	Principales aportaciones
5000 a.c.	Sumerios	Establecieron registros escritos para uso

		comercial y gubernamental.
4000-2000 a. c.	Egipcios	Practicaban inventarios los inventarios. Llevaban diarios ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, empleó de tiempo completo administradores y usaban proyecciones y planeación.
4000 a.C.	Hebreos	Aplicaron el principio de excepción y la departamentalización, los Diez Mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control.
2000 – 1700 a. C.	Babilónicos	Reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas.
500 a. C.	Chinos	Establecieron la Constitución Chow y Confucio sentó las primeras bases para un buen gobierno.
500-200 a.C.	Griegos	Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la Administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas.
200 a.C. – 400 d.C.	Romanos	Desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado; formaron los

		gremios; emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.
300 d.C. – Siglo XX	Iglesia Católica	Estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas.
1300	Venecianos	Establecieron un marco legal para el comercio y los negocios.

Fuente: Chiavenato, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración; Editorial Mc Graw Hill, México 2004.p 112

1.4 Antecedentes de la Administración en México.

Los Antecedentes de la Administración en México se pueden sentar en distintas periodos o épocas. La primera a mencionar es la Precolombina, en esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos; la cultura Maya, la Olmeca y la Azteca.

En esas culturas la Administración tuvo gran importancia ya que en ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente bien definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc., por lo que se considera una etapa precursora para la Administración en México

Durante la Época de la Colonia se implantaron sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo ya que las culturas en la Época Precolombina

tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.

La época del México independiente, se caracterizó por la inestabilidad, debido a que en ese momento existían diferentes corrientes políticas e intelectuales que pretendían imponer la forma de administrar, situación que afectó terriblemente a la Administración.

Sin embargo durante la Reforma con la separación de la Iglesia y el Estado, se dieron cambios importantes ya que la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, permitió que los aspectos administrativos tuvieran un gran avance dentro de los distintos sistemas y entornos.

Durante el Porfiriato se dieron cambios importantes en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que trajo consigo como consecuencia y por ende cambios importantes en los aspectos administrativos que en ese momento prevalecían en México.

La época de la Revolución Mexicana, se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político, social y también por un descontento en los aspectos administrativos, situación que tuvo gran peso en ese momento en las relaciones obrero-patronales.

Durante los regímenes posrevolucionarios, surge y se decreta la Constitución Mexicana, dentro de su artículo número 123 se hace referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos, dando consigo pie a cambios importantes en los procesos administrativos.

En la Actualidad, ya se encuentran “estructuras perfectamente bien definidas que para ser competitivas requieren de una adecuada Administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma.” (Rodríguez, 1991).

1.5 Teorías y escuelas de la Administración

A continuación se detallarán los antecedentes históricos de las teorías y escuelas de la Administración, en donde se hará referencia a sus precursores como las aportaciones que cada uno hizo a esta ciencia.

1.5.1 Teoría Clásica

Escuela de Administración Científica

Aproximadamente “en el año 1900 encontramos a empresarios que intentan dar a sus teorías una base científica” (Chiavenato, 2004). Los ejemplos incluyen a “Science of management” de Henry Towne de 1890, “La Administración científica” de Frederick Winslow Taylor (1911), “El estudio aplicado del movimiento” de Frank y Lillian Gilbreth (1917).

En 1912 Yoichi Ueno introdujo el Taylorismo en Japón y se convirtió en el primer consultor en Administración de empresas en crear el “estilo Japonés de Administración”. Su hijo Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el Fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford el fundador de la Ford Motor Company.

Escuela de Administración General e Industrial

Las primeras teorías comprensivas de la Administración aparecieron alrededor 1920. Primero, Henri Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la Administración, fue el primero en sistematizar el

comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la Administración en su libro "Administración Industrial y General":

Tabla 2. Los 14 Principios de la Administración.

PRINCIPIO	
1. Subordinación de intereses particulares	Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
2. Unidad de Mando	En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. Unidad de Dirección:	Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
4. Centralización:	Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. Jerarquía:	La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
6. División del trabajo:	Quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. Autoridad y responsabilidad	Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.

8. Disciplina	Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación un correcto comportamiento.
9. Remuneración personal	Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
10. Orden	Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
11. Equidad	Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. Estabilidad y duración del personal en un cargo	Hay que darle una estabilidad al personal
13. Iniciativa	Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
14. Espíritu de equipo	Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

Fuente: Chiavenato, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración; Editorial Mc Graw Hill, México 2004 p. 182

Escuela Burocrática

El sociólogo alemán Max Weber, pensaba que toda organización estaba dirigida a alcanzar metas y estaba compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, por esta razón desarrolló una Teoría de la Administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía

definida en términos muy estrictos, la cual está regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Weber consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente, también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Se piensa que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas, Weber como todos los teóricos de la Administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas.

Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, "el modelo de la Administración de burocracias de Weber se adelantó claramente a las corporaciones gigantescas como Ford" (Koontz y Wiehrich, 1996). Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio."

Escuela de Relaciones Humanas

La escuela de las Relaciones Humanas surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Esto hizo que aumentara el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia los Recursos humanos de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

Al respecto Koontz y Wiehrich (1996) refirieron que:

“La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, en estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros” (p. 118)

Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseosas de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi

exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Escuela Psicológica

Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones.

Además Maslow y McGregor, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide.

Aunado a lo anterior, McGregor presentó otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis que llamó la Teoría X y la Teoría Y.

1.5.2 Teoría de la Organización

La Teoría de las Organizaciones tiene como Objetivo Central el Descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del Hombre Administrativo donde se identifica al ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, y lo diferencia del Hombre Económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio.

James March y Herbert Simón realizaron una obra a finales de la década de 1950 (Koontz y Wiehrich, 1996) "donde platearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones". Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica. Uno de sus mayores aportes fue la Teoría de la decisión

1.5.3 Teoría de los Sistemas

El contexto en el que se desarrolla la teoría de los Sistemas, es el de una Guerra Fría, la cual se dio entre dos bloques totalmente opuestos en sus ideas: El Comunista y el Capitalista.

La teoría general de sistemas o teoría de sistemas (TGS) es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero

que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX

Las Organizaciones como Sistemas: Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

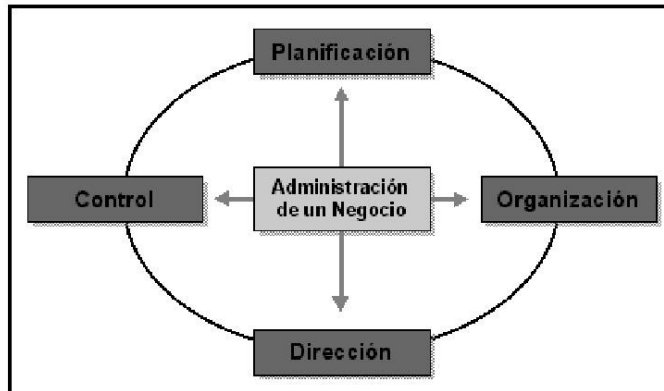
También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

1.6 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el núcleo de la Administración de empresas como disciplina de estudio, está presente en gran parte de las definiciones que podemos encontrar sobre ella. "La Administración, dentro del proceso administrativo, se considera como una actividad compuesta de ciertas subactividades que a éste constituyen" (Terry y Stephen, 2000).

Dentro del proceso administrativo podemos considerar cuatro etapas fundamentales que son la planeación, organización, integración, dirección y control, estos son los medios por los cuales se debe de administrar.

Figura 1. Etapas del Proceso Administrativo.



*Fuente: Fernández Arena José Antonio, Proceso Administrativo,
Ed. Trillas, México, 1994 p 14*

La idea preliminar de cada una de las etapas según José Antonio Fernández (1994) consiste en:

Planeación: La cual determina los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; Organización: Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias; Dirección: Por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas presentes con voluntad y entusiasmo; Control: De las actividades para que se conformen con los planes (p.58)

El proceso es además un ciclo continuo, ya que luego del último paso Controlar se vuelve a empezar con Planificar. Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados.

Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma

simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

1.6.1 Planeación

La Planeación (Fernández, 1994) “es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales” (p.63). La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo.

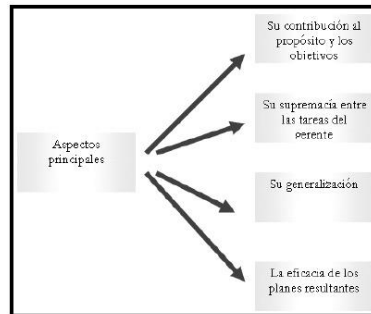
La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación de acuerdo a Fernando Arias (1994) “es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.” (p.38)

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro aspectos principales que son:

Figura 2. Aspectos Principales de la Planeación.



Fuente: Fernández Arena José Antonio, *Proceso Administrativo*, Ed. Trillas, México, 1994 p 14

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa, puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones.

La planeación es: "Aquella herramienta de la Administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos". (Claude, 1992)

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si los gerentes no se les permiten cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconocen la generalización de la planeación, es más fácil comprender por qué algunas personas hacen distinción entre la elaboración de políticas (el

establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la Administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o "supervisor".

Un gerente, debido a su autoridad o posición en la organización, puede hacer más, planeación que otro o una planeación más importante, o bien la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una porción más grande de la empresa que la de otro.

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio.

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Este proceso desde luego que implica contar con los elementos siguientes:

Tabla 3. Elementos del Proceso de Planeación.

Pronosticar los volúmenes de ventas que se puedan alcanzar en determinados periodos.
Fijar los resultados finales deseados u objetivos.
Formular presupuestos.

Establecer procedimientos.
Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

1.6.2 Organización

Después de que la planeación y el formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

La Organización: "Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos." (Terry y Stephen, 2000).

Para Agustín Reyes Ponce (1992) la "Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (p.97)

Por su parte Harol Koontz y Heinz Wiehrich (1996) refirieron que la estructura organizacional "en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia" (p.184).

1.6.2.1 Actividades Importantes en una Organización.

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados.

A continuación se enumeran las actividades por las cuales es importante la Organización al interior de una empresa:

1. Subdividir el trabajo en unidades operativas
2. Agrupar las obligaciones operativas en puestos
3. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
4. Aclarar los requisitos del puesto.
5. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
6. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
7. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
8. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control"

1.6.2.2 Dirección

En esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la Administración y la dirección son una misma cosa, por ejemplo Stoner y Freeman (1996) la definen como:

Aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (p.48)

Por su parte Fayol define la dirección indirectamente al señalar que una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”

Terry (2000) define la actuación como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo” (p.106). Por su parte, Koontz y O'Donnell (1996) adoptan el término dirección, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados” (p.187)

La importancia de la Dirección recae en que es una parte esencial y central de la Administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se planea, organiza y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnica complicadas en cualquiera de los otros tres elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Lo anterior recae en que “todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por

ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo” (Terry, 2000)

La dirección es trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. A través de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Aunado a lo anterior, la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa y establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

1.6.2.3 Control

El control es una etapa primordial en la Administración pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico,

según Chiavenato (2001) “consiste en verificar si todo ocurre adecuadamente, con las instrucciones expuestas y con los principios determinados y tiene como objetivo señalar los errores a fin de impedir que se produzcan nuevamente” (p. 204)

De tal forma que El control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

George R. Terry (2000) lo define como “el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado” (p. 129)

Harold Koontz y Ciril O’Donell (1996), refieren que “Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan” (p.194).

Por ello, una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar, por lo que el control se emplea para crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos debido a que los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida. También el control agrega valor, facilita la delegación y el trabajo en equipo

Por ultimo es importante mencionar los factores de éxito para el control, ya que existen aspectos claves que favorecen totalmente el proceso administrativo, para ello se ilustra la siguiente tabla.

Tabla 4. Factores de éxito para el Control.

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTOS CLAVES
EFICACIA	Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de recursos • Costo-Efectividad • Costo-Beneficio
EFFECTIVIDAD	Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Metas formuladas • Cumplimiento de metas • Logros • Gestión
RESULTADO/RELEVANCIA	Para qué se investiga. Mide el total alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Impacto • Oportunidad
PRODUCTIVIDAD	Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo-producto	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Costos • Calidad
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	¿Con qué se dispone y cuánto se requiere?	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Financieros

Fuente: EYSSAUTIER de la Mora Maurice, "Elementos Básicos de Administración", ED Trillas. 2a Edición. México 2000 p. 93

CAPÍTULO II

LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 Características de la empresa familiar

La empresa familiar ha jugado tradicionalmente un rol dominante en la economía. Aunque existen en México una gran cantidad de estas empresas, sólo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares, según Gallo (2000)

La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella" (Donnelly, 2001). En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia (p. 28)

2.2 Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia

Según Ginebra (1997), el fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo.

Según Ginebra (1997) "La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible" (p.45)

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que la historia familiar, los valores, las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia pueden ser predominantes en la empresa.

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, son los criterios creados y establecidos por la familia los que acaban dominando los criterios empresariales.

Tabla 5: Superposición de los sistemas de la empresa familiar

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto, E y Braidot, N. (1999) Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ifema. Argentina, p. 62-93

Para Dodero (2002), el sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia.

En el sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares

ya no es la afectividad sino la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos sistemas perfectamente y no hacerlo en la empresa y a la inversa.

Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia y empresa), son diferentes, con exigencias bien distintas. Tales confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones.

2.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización, y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Teniendo en cuenta lo anterior, Braidot y Soto (1999), clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

A continuación se detallan las ventajas de las empresas familiares:

- **Compromiso:** Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.

- **Conocimiento:** La mayoría de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia,

especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.

- Flexibilidad: La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.

- Planeación a largo plazo: Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.

- Confiabilidad y orgullo: El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

- Cultura estable: En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas, manteniendo una cultura organizacional sana.

Así como hay ventajas, las empresas familiares también poseen desventajas las cuales se mencionaran a continuación:

- Rigidez: Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

- **Desafíos comerciales:** Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, mismo que no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las constantes transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de la deuda ya que el negocio familiar tiende a adquirir préstamos bancarios o deuda con proveedores de manera constante.

- **Sucesión:** En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo en las empresas familiares se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. Por ser un punto crítico de la vida de la organización, se hablará ampliamente sobre el tema más adelante.

- **Conflictos emocionales:** El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.

- **Liderazgo y legitimidad:** El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión.

2.4 Ciclo de vida de las empresas familiares

Según Dyer (1993), las empresas familiares dentro de su crecimiento, pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos emergen los problemas más grandes; sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa:

2.4.1 Creación de la empresa

El fundador, al principio está en proceso de crear un nuevo proyecto, y se encuentra con muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto o servicio viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil.

Existe muy poca información sobre cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existe por ejemplo, la sucesión del liderazgo, pero estos problemas son para el futuro, en esta etapa eso no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.

2.4.2 Crecimiento y desarrollo

Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder. Poco a poco la fuerza de trabajo crece y los fundadores se preocupan por

enseñarles los valores y creencias de la empresa así como pasarle estos valores a las generaciones siguientes.

Normalmente existe una gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo son. Finalmente, el retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

2.4.3 Sucesión y segunda generación

En esta etapa la empresa ya ha madurado, el fundador ya no es una fuerza dominante, ahora la empresa es un conjunto de integrantes de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos, por ejemplo: algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación.

En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las gentes que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común

2.4.4 Propiedad pública y administración profesional

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto la familia debe decidir si se vuelven una empresa pública. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Sólo una pequeña fracción de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

Podemos observar que las empresas familiares son un grupo diverso que tiene diferentes preocupaciones y patrones evolutivos. Sin embargo, hay problemas que son comunes en todas y estos problemas pueden ser manejados exitosamente si los líderes de las familias comprenden los cambios que se van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrolle

2.5 El modelo de los cinco círculos

2.5.1 Antecedentes: El modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos citado en el libro de Amat (2000), fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar.

Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Es necesario considerar que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno.

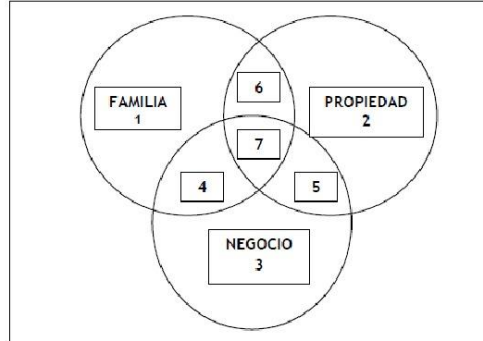
Tabla 6: Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES CRÍTICAS	ÓRGANOS DE GOBIERNO
FAMILIA	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo personal de sus miembros.	Definición de la misión y el protocolo familiar. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. Gestión de los conflictos familiares.	Foro familiar. Consejo de familia.

NEGOCIO	Máxima eficacia. Mejora del clima organizativo. Continuo desarrollo organizativo.	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos humanos.	Comité de dirección. Otros comités funcionales.
PROPIEDAD	Mantenimiento de la armonía accionarial. Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.	Definición del plan estratégico de la empresa. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial. Selección de los miembros del consejo de administración. Gestión de los conflictos entre accionistas. Selección del sucesor.	Asamblea de accionistas. Consejo de administración Consejo financiero y de inversiones.

Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 102-103

Figura 3: El modelo de los tres círculos



Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 102-103

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con éste varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. Amat (2000) menciona que en 1997 los autores Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg, ampliaron el modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos. Así se encuentran siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses propios de cada rol, estos son:

Tabla 7: Grupos de interés en la empresa familiar

ROL QUE DESEMPEÑA	INTERESES PROPIOS DEL ROL
1) Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir.
2) Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3) Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4) Familiares que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral, y económica, mayores responsabilidades, autonomía.
5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6) Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de 1 y 2.
7) Directivo, familiar y accionista	Todos los puntos anteriores.

Fuente: Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. El Ateneo. Argentina, p. 76

Conforme transcurre el tiempo y la empresa va evolucionando, aparecen nuevos participantes (parientes, hijos, sobrinos, etcétera), que a su vez van cambiando de posición en los círculos y con ello modifican también sus expectativas, intereses y objetivos. Como estos cambios suelen producirse, habrá que estar preparados para cuando se produzcan.

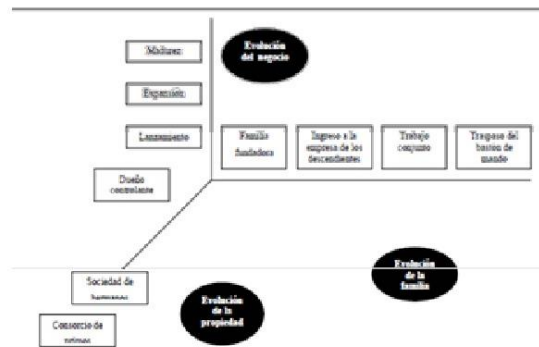
La armonía familiar o la prevención de la emergencia de tensiones y crisis está muy relacionada con la comprensión de los intereses de los diferentes grupos y su inclusión tanto en el protocolo como su comprensión en las interacciones familiares. Para comprender la cultura de la empresa familiar es necesario conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria, ya que estos, como hemos mencionado antes, ejercen una fuerte influencia sobre los valores de la empresa.

Los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas.

2.5.2 Desarrollo de las etapas del modelo de los tres círculos

El modelo de los cinco círculos, es una excelente herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado de su historia. Sin embargo, algunos de los dilemas más importantes que enfrentan las empresas familiares tienen que ver con el paso del tiempo ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las tres áreas ya mencionadas.

Figura 4: El modelo de desarrollo



Fuente: Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003). El cambio como una oportunidad. Gestión 5. Volumen 8. Septiembre-Octubre

Es fundamental analizar con detenimiento los periodos de cambio que existen entre las tres etapas porque son los más críticos y desafiantes para el desarrollo de las empresas familiares. Las transiciones son oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental.

A su vez, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento. Las tareas de los periodos de transición son exploratorios y estratégicas; las de los periodos de estabilidad, operativas y tácticas.

2.5.3 Comprensión del trabajo de las empresas familiares en Latinoamérica

Lansberg y Perrow (1991), afirman en uno de sus estudios, que las familias que son propietarias de una empresa familiar exitosa en Latinoamérica, se enfrentan a la influencia del medio ambiente directa o indirectamente. Esto significa que son retadas por tres fuerzas: la economía de su país, la política y la cultura en donde éstas se desarrollan. A continuación se explicarán a fondo estos dilemas de acuerdo con los tres subsistemas que conforman a la empresa familiar (propiedad, negocio y familia).

Tabla 8: La interacción entre las fuerzas del medio ambiente y los dominios del negocio familiar

	ECONOMÍA	POLÍTICA	SOCIOCULTURA
PROPIEDAD	El tamaño tan pequeño del mercado complica las transacciones y las evaluaciones así como las compras. El tamaño relativo de las empresas familiares y las restricciones en inversión extranjera dificultan la venta de la empresa familiar.	Expropiaciones anteriores están causando difíciles asociaciones entre el gobierno y las empresas familiares. Esto está creciendo mediante los esfuerzos de privatización.	El rápido crecimiento de las familias erosiona la propiedad en la tercera generación. La identidad de la familia equivale a la propiedad, perpetuando la mala administración.
NEGOCIO	Tienen rápido crecimiento con autoridad patriarcal centralizada y tienen una escasez de gerentes que no son de la familia, esto restringe el desarrollo organizacional de la empresa. Los fracasos con asociaciones extranjeras son muy comunes entre las empresas familiares. Pueden ocurrir	El cambio continuo de reglas hace difícil la administración de una empresa familiar. La corrupción política expone dilemas únicos y éticos a los negocios familiares.	La autoridad patriarcal de la compañía reduce los efectos en la estructura de las clases sociales. Las barreras sociales interfieren con la promoción de administradores no familiares hacia los puestos más altos.

FAMILIA	<p>La habilidad para hacer negocios depende muy a menudo del status social de la familia.</p> <p>El honor y orgullo de la familia aumenta el compromiso hacia el negocio aunque este se encuentre en mal estado.</p>	<p>Intereses de conflictos salen a relucir cuando miembros de la familia trabajan en el gobierno. El renunciar a puestos políticos es difícil.</p>	<p>Autoridad patriarcal predominante.</p> <p>Roles tradicionales de género: el padre se encarga de lo económico y la madre se dedica a los labores del hogar.</p> <p>Después de que los hijos obtienen su educación, se espera que regresen a trabajar en el negocio familiar.</p>
----------------	--	--	--

Fuente: Lansberg I, Perrow E. (1991). Understanding and working with leading family business in Latin America. Family Business Review. Vol IV. No 2. Verano.

2.5.4 La problemática de la empresa familiar

En un estudio realizado por Amat se comprueba que las empresas familiares, a pesar de sus ventajas, se enfrentan a mayores dificultades que las empresas no familiares. La probabilidad que tienen éstas de superar la transición de poder entre la primera y la segunda generación es muy baja y aún es más difícil superar la transición de poder entre la segunda y tercera generación. Esto quiere decir que sólo un número limitado de empresas superan los 50-60 años de vida.

Para analizar los problemas que afectan la continuidad de la empresa familiar se presenta un modelo de diagnóstico, el modelo de los cinco círculos.

2.5.5 El modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos realizado por Amat. Éste complementa las investigaciones realizadas sobre el tema de la empresa familiar y estructura los problemas alrededor de cinco áreas consideradas por el autor como las más relevantes y críticas en este tipo de empresas. Estas cinco áreas son: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.

El objetivo de este modelo es facilitar la estructuración y comprensión de los posibles problemas que afectan, dentro de cada área, la continuidad de la empresa familiar.

Al comparar los dos modelos, se observa que el modelo de los cinco círculos añade dos aspectos más. El primero es la gestión de la empresa que se refiere a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a sus productos, mercados y recursos. El segundo aspecto es la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

En primer lugar Amat (2000) menciona en su modelo el área de la familia. Este es el elemento diferencial y a la vez, como ya se había mencionado antes, el área más problemática de la empresa familiar. Los factores relevantes del área de la familia son:

“los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresarial, el grado de armonía existente y su influencia en su empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia” (Amat, 2000, p.32).

El área de la propiedad de la misma forma cuenta con factores relevantes, los cuales son: “estructura de poder accionario de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionarios” (Amat, 2000, p.33).

Respecto a la gestión del patrimonio se tienen que comprender los siguientes aspectos: “los jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y la

eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración)” (Amat, 2000, p.33).

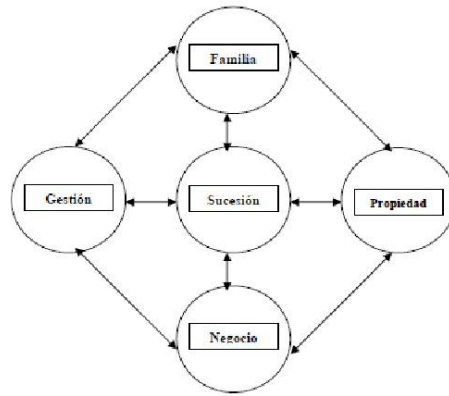
En el área del negocio se toman en cuenta:

“la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo)” (Amat, 2000, p.33). Así mismo, existen dos factores relevantes en el área del negocio: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características del proceso estratégico. El área de la gestión está relacionada con los aspectos de “la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva” (Amat, 2000, p.34).

Cabe mencionar que dentro de esta área existen factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

Por último, el área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más trascendentes y relevantes que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad. El modelo considera dentro de la sucesión los siguientes factores críticos: “la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación” (Amat, 2000, p.34).

Figura 5: El modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32

2.5.6 Tensiones y conflictos de las cinco áreas

El área de la familia está afectada por las tensiones y rivalidades entre los familiares y por el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones (familia-empresa). Al mismo tiempo la ausencia de un consejo familiar y de una definición clara de las normas que regulan las interacciones y límites entre ambas dificulta tanto su prevención como su solución.

El área de propiedad está afectada por las tensiones y rivalidades que se pueden producir entre los accionistas dentro de la empresa familiar. Además, se derivan problemas en cuanto a la dispersión del capital en un gran número de accionistas o en la eficiencia del consejo administrativo.

El área del negocio enfrenta dificultades en cuanto a la renovación estratégica y la rentabilidad a largo plazo. Esto está ligado a sus dificultades para

afrontar la internalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y la adaptación y renovación de sus productos.

En el área de gestión, la empresa familiar tiene dificultades al hacer frente a la renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto es consecuencia “del dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista” (Amat, 2000, p.37).

En el área de sucesión, la empresa familiar enfrenta graves dificultades para planificar con anticipación el traspaso de poder en la propiedad y en la gestión. Es un proceso que se vive con una gran tensión familiar, es por eso que este tema es el enfoque del estudio.

2.6 La sucesión de poder en la empresa familiar

Peter Drucker opina respecto al traspaso de la administración: *“La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión”*. En una empresa familiar se pueden encontrar cosas inesperadas, intangibles, asuntos no hablados pero sí pensados o actuados por los protagonistas (fundador y sucesores), y una serie de situaciones difíciles de resolver que hacen que la sucesión de poder en la empresa familiar sea un proceso difícil y complicado de llevar a cabo.

En el momento de la sucesión, la empresa familiar sufre profundas transformaciones tanto en su interior como en la familia que la integra. Según Saldaña (1998), el momento de la sucesión consta de varios actos:

- La decisión de que ya es hora de la sucesión.
- La búsqueda del candidato.
- El aterrizaje de la sucesión.
- La operación de la sucesión.
- El retiro.

Cualquier persona piensa que ser dueño de una empresa familiar, debe ser un asunto de familia, y transferirla a la generación siguiente tendría que ser satisfactorio para todos. Pero las familias y las empresas son organismos complejos e imprevisibles. Las personas que constituyen una familia suelen relacionarse entre sí de modo que no es el más adecuado para los negocios. Es por eso que es esencial que todo fundador o dueño de una empresa familiar elabore un plan de sucesión con la mayor antelación posible.

Lea (1993) explica que para ser eficaz, la planificación de la sucesión debe ser objetiva, realista y estratégica. Hay que reconocer que es difícil la objetividad al planificar la sucesión de una empresa familiar, por consiguiente, es común que el fundador se deje llevar por los sentimientos, planificando con el corazón y no con la cabeza.

También es importante que un plan de sucesión sea realista en cuanto a la determinación de las características familiares y comerciales que favorecerán el proceso de la sucesión o lo obstaculizarán, en cuanto a la identificación de miembros de la familia que posean las aptitudes, conocimientos e inclinaciones adecuados para dirigir la empresa, en cuanto a la evaluación de la experiencia de la generación siguiente y sus necesidades de formación para convertirse en propietarios eficientes y por último, en cuanto a la elaboración de un plan para la transferencia suave y segura del poder junto con sus responsabilidades y beneficios.

Al planificar estratégicamente la sucesión, se establecen objetivos claros y se definen con detalle una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada objetivo en determinada fecha previamente establecida.

2.6.1 Etapas por las que pasa un sucesor

“La sucesión de padre a hijo en el liderazgo de una empresa controlada por la familia, involucra un proceso cronológico a largo plazo de socialización en el cual los sucesores de la familia se preparan gradualmente para el liderazgo a través del aprendizaje de experiencias en el transcurso de su vida” (Longenecker, Schoen, 1991, p.87).

Cogswell, citado en el texto de Justin Longenecker y John Schoen (1991), define la socialización como un proceso mediante el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o en una sociedad, en este caso: familia-negocio.

Longenecker y Schoen (1991), proponen un modelo en el que se define el proceso de sucesión de padre a hijo como un proceso a largo plazo que se divide en siete etapas.

Estas etapas se relacionan con dos eventos importantes durante el proceso de la sucesión: la entrada del sucesor a la organización como un trabajador de tiempo completo y la transferencia de la posición de liderazgo del sucesor.

Las tres primeras etapas ocurren antes de que el sucesor entre al negocio. De igual forma, las etapas funcionales están relacionadas con el desarrollo del sucesor siendo un miembro de tiempo completo y más tarde asumiendo la

presidencia. Las últimas dos etapas se refieren a la actividad y el aprendizaje del sucesor después de la entrega de la presidencia.

Tabla 9: Etapas de la sucesión de padre a hijo

PRE-NEGOCIO	INTRODUCTORIA	INTRODUCTORIA-FUNCIONAL	FUNCIONAL	AVANZADA-FUNCIONAL	SUCESION TEMPRANA	MADURACION
		Entrada del sucesor		Transferencia de la presidencia		
El sucesor puede estar alerta de algunas facetas de la organización o de la industria. Se da la orientación al sucesor por los miembros de la familia de forma no planeada y pasiva.	El sucesor quizás puede estar expuesto por los miembros de la familia a asistir a otras áreas de la organización y conocer a personas que participan en el ambiente del negocio antes de obtener un empleo de medio tiempo en el negocio.	El sucesor es un trabajador de medio tiempo dentro de la organización. Gradualmente el trabajo se convierte en algo más complejo. Incluye la educación y el trabajo de tiempo completo en otras organizaciones.	El sucesor entra a la organización como un empleado de tiempo completo, sin embargo con trabajos que no tienen secuencia ni poder de decisión.	El sucesor asume posiciones con poder de decisión. Incluye la supervisión de puestos antes de convertirse en el presidente.	El sucesor asume la presidencia. Incluye el tiempo que se le da al sucesor para convertirse en líder y ser la cabeza de la organización.	El sucesor se convierte en el único líder con el poder autoritario correspondiente.

Fuente: Longenecker J, Schoen J. (1991). Managing succession in the family business. Journal of business management. Vol.16, No.3, Julio.

2.6.2 Anticipando las transiciones de generación a generación

2.6.2.1 Primera Generación: El fundador

Uno de los factores más importantes en el desarrollo de la cultura en una empresa familiar es la presencia de un fundador carismático y tenaz. Dyer (1993), delinea algunos de los atributos que poseen estos líderes: altos niveles de autoconfianza, dominio y una fuerte convicción de sus creencias. También son capaces de ser un modelo ejemplar, crear impresiones de competencia y éxito,

transmitir altas expectativas y seguridad a sus seguidores y generar comportamientos motivacionales.

Dados estos atributos, la cultura en la empresa familiar de primera generación es muy distinta a la cultura de las generaciones subsecuentes. Los fundadores cuentan con un conjunto de criterios propios que incorporan a la organización, transmitiendo su misión, objetivos y estructuras a los empleados.

Los líderes de las empresas familiares son vistos como “protectores” configurando a la organización de manera paternalista en donde los miembros de la organización comparten la visión del fundador y le ofrecen lealtad y obediencia. De manera recíproca, el fundador los soporta y los guía en el transcurso de su trabajo. Dyer (1993) menciona que existen ventajas durante esta etapa ya que la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la visión del fundador son muy elevadas. El poder y la autoridad no son un problema ya que nadie tiene que preguntarse en dónde recae el poder.

Sin embargo, las desventajas de estos patrones culturales son relevantes. Algunas de ellas son: la dependencia excesiva por parte de los trabajadores hacia el fundador, la reacción lenta hacia ambientes cambiantes, la ineficiencia del proceso de toma de decisiones, la falta de entrenamiento y desarrollo para futuros líderes, el sentimiento de inferioridad e incompetencia por parte de los miembros de la familia y trabajadores y la tendencia a concentrar el poder en un solo individuo: el fundador.

2.6.2.2 Segunda y Tercera Generación.

La estabilidad que existe durante la primera generación se debe a la habilidad del fundador para crear una organización resistente al cambio. Sin embargo, esto no sucede en las generaciones que siguen. Cuando el fundador sale de la empresa, surgen nuevas dinámicas y configuraciones culturales distintas de las que ya existían. Los patrones de la familia suelen cambiar de lo patriarcal a lo conflictivo y el consejo directivo se vuelve más activo una vez que el fundador se ha ido.

La diversidad de intereses dentro de la segunda generación crea varias coaliciones dentro de la familia y consejos de gobierno. Además se combinan ciertos patrones durante este cambio. En un principio la tradición paternalista persiste, normalmente esto ocurre cuando el poder se deja en manos del hijo más grande. Después entra otro patrón, la cultura "laissez-faire" en la cual la familia entrega poco a poco responsabilidades a los empleados. Este patrón tiene la ventaja de recompensar y motivar a los empleados no familiares otorgándoles libertad y autonomía. Por último la cultura participativa crea comités, consejos y otros medios que median las discusiones entre los familiares y los no familiares.

El reto de la segunda y tercera generación, como lo señala Dyer (1993), recae en la habilidad de los líderes de las empresas familiares para administrar los problemas que se van presentando, además, deben ser capaces de articular una clara visión del futuro y demostrar cómo se van a satisfacer las necesidades encontradas en este nuevo régimen.

2.7 La transición y el cambio en organizaciones

Es muy común hablar de cambio, sin embargo, nadie explica cómo conducirlo y cómo facilitarlo. Jauli, Reig y Soto (2000) dicen que para que se dé una buena gestión del cambio es preciso habituarse con las fuerzas que se encuentran dentro del proceso que quiere intervenir (en este caso la sucesión),

saber hacia dónde van las cosas, cuál es su dirección natural y hacia dónde nos lleva esta situación.

Cuando la historia del sucesor en la empresa familiar ha llegado a su fin, y planea retirarse, todo lo que gira alrededor de él también cambiará. Cada vez que se termina una etapa se inicia otra. Por lo tanto, para garantizar la continuidad de la empresa familiar, es necesario que el cambio se dé por completo y que todas las partes que la componen no se opongan. Es necesario que todos vean al cambio como una oportunidad.

Según Beckhard y Harris (1988), las transiciones son los periodos más críticos y desafiantes para el desarrollo de las empresas familiares. Periodos de incertidumbre, en los que quienes deben tomar decisiones se sienten ansiosos y vulnerables; y es comprensible que así sea, porque en ellos la organización hace elecciones fundamentales, que darán nueva forma a su futuro.

Las transiciones son oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. A su vez, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa familiar está comprometida con una determinada estructura de propiedad o diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad. De acuerdo con los modelos mencionados anteriormente, Gersik, Lansberg, Desjardins y Murray (2003) presentan las etapas de desarrollo en cuanto a la propiedad: dueño controlante (primera generación), sociedad de hermanos (segunda generación) y consorcio de primos (tercera generación).

2.7.1 Componentes de las transiciones

¿Cómo evoluciona la propiedad de una empresa familiar a lo largo del tiempo? “Las transiciones entre etapas ocurren en momentos previsible y siguen

un curso característico, lo que significa que si se entiende la estructura básica de estos períodos y se aprende a manejarlos con eficacia, mejorará significativamente las posibilidades de continuidad de un negocio familiar” (Gersik, Lansberg, Desjardins, Murray, 2003, p.84).

Existen grandes diferencias en las cuestiones que surgen durante la transición del fundador a la sociedad de hermanos y las que surgen durante la transición de sociedad de hermanos a primos. Los periodos de transición pueden durar algunos meses o varios años, según el tiempo de transición y la complejidad del sistema, pero todas las transiciones de una etapa a la siguiente siguen el mismo patrón.

Existen seis componentes básicos en las transiciones: La acumulación de presiones pro-desarrollo. Las presiones pro-desarrollo que se generan en las familias y sus empresas están continuamente en funcionamiento, a fin de impulsar la necesidad del cambio y la disposición favorable a encararlo. Los individuos envejecen, la dinámica familiar evoluciona y el entorno económico fluye constantemente. Las empresas familiares suelen resistirse al cambio todo lo que pueden para proteger sus hábitos y rutinas. Pero tarde o temprano, la presión a favor del cambio se torna irresistible. En esos momentos de predisposición, se producen los cambios. Una vez desencadenada la transición, toda la presión acumulada se activa, y el sistema tiene la oportunidad de hacer cambios fundamentales.

El detonante es la persona que pone en marcha la transición puede ser una alarma temporal (un líder que se aproxima a la edad de jubilación obligatoria) o un acontecimiento inesperado (la enfermedad de un directivo clave). La fuerza del cambio proviene de las presiones acumuladas en el sistema, el detonante es sólo la chispa que da inicio a la acción. Una vez que la transición ha comenzado, empieza el trabajo real, compuesto por tres tareas secuenciales.

El desprendimiento es uno de los seis componentes que consiste en reconocer que la era de la vieja estructura está llegando a su fin, y que es preciso encontrar una nueva.

La exploración de opciones, implica considerar diferentes formas para la nueva estructura de propiedad, y luego medir la viabilidad de cada una de ellas en función de los sueños y capacidades de los participantes. Es un proceso de prueba, aprendizaje y revisión. El manejo de esta fase representa el mayor desafío de liderazgo en las transiciones.

La elección es un momento en el que debe seleccionarse una opción y descartar las demás, por último se encuentra el compromiso con la nueva estructura, donde la elección no indica el fin de la transición; aún hay que solidificarla con una fase de compromiso.

Una vez que la empresa familiar se declara formalmente para funcionar de manera diferente, tiene que implementar los cambios en la estructura y ayudar al entorno a vincularse con el nuevo sistema. Gersik, Lansberg, Desjardins y Murray (2003) concluyen que los líderes de las empresas familiares que se encuentran en etapas de transición, deben reconocer que éstas representan una oportunidad para el cambio y deben garantizar a la familia y a la compañía un cambio planificado.

El líder puede ayudar a todas las partes interesadas a concentrarse en las fuerzas pro-desarrollo que hicieron inevitable el cambio, y debe tratar de que todas las partes del sistema lleguen a un estado de predisposición para el cambio.

2.8 Órganos de gobierno de las empresas familiares

Además de velar por la profesionalización de los familiares que trabajan en la empresa familiar, es necesario profesionalizar los sistemas de dirección, o sea, los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos

Los sistemas de dirección constituyen buena parte de la "línea fronteriza" de relaciones entre la familia y la empresa y, cuando se profesionalizan, se crea una importante garantía de que la empresa no caerá en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos de los mercados. Los órganos de gobierno más relevantes de una empresa familiar son:

2.8.1 Asamblea o junta de accionistas

La asamblea de accionistas tiene como misión analizar y resolver todos los temas propios de las actividades realizadas por la empresa a partir de la información económica y financiera que debe brindar la dirección. También deben asignar a los miembros del directorio, así como su revocación y retribución. Doderó (2002) explica que la asamblea de accionistas no es un órgano permanente dentro de la empresa familiar ya que éstos se reúnen únicamente en las fechas previstas en el estatuto social o a requerimiento de la dirección.

2.8.2 Consejo de administración

El consejo de administración sí es un órgano permanente en una empresa familiar. Éste tiene por misión dirigir y controlar el progreso de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. "Además de supervisar la gestión, la dirección cumple con otra función igualmente importante para los

propietarios, que es asegurar que el CEO y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener” (Lansberg, cfr, Dodero 2002).

El objetivo del comité es conseguir un equipo eficaz que agregue valor económico y social a los accionistas y a la organización. Según lo menciona Dodero (2002), los miembros del comité directivo pueden ser:

- Miembros de la familia que trabajan en la empresa
- Miembros de la familia que no trabajan en la empresa
- No familiares que ocupan puestos en la gerencia
- No familiares externos a la empresa

Este equipo directivo debe estar formado por personas que puedan dar una opinión honesta de las actividades de la empresa. Grabinsky (1994), menciona las actividades que realizan los consejos de administración:

- Establecer la misión y los objetivos
- Definir y aprobar políticas
- Dar profundidad administrativa a las decisiones
- Fijar estrategias corporativas
- Dar solidez a los planes de crecimiento empresariales
- Cuestionar decisiones sin personalizar
- Ayudar a manejar eficientemente la sucesión

La magnitud de la empresa no es una limitante para la formación y buen funcionamiento de un consejo efectivo de administración. Para que un consejo funcione requiere ser tomado seriamente, vía consenso y ser el organismo rector de las directivas de la empresa. Es un proyecto clave para la supervivencia de la empresa familiar. El consejo de administración debe estructurarse y definir el

deseo del emprendedor, su familia y los socios para profesionalizar la toma de decisiones trascendentales.

2.8.3 Asamblea familiar y Consejo Familiar

Los órganos de gobierno no solamente ayudan a una empresa familiar a sobrevivir, también son efectivos para el fomento de la unidad familiar. Cuando el fundador de la empresa quiere darle continuidad al negocio a través de sus descendientes y así no perder las características que conforman a una empresa familiar, es conveniente contar con órganos de gobierno que ayuden a regular las relaciones familia-empresa.

Según Dodero (2002), los órganos de gobierno que regulan esta interacción son: La Asamblea Familiar y el Consejo Familiar. La estructura de estos debe generar mayor compromiso de los familiares con la empresa y mayor unidad dentro de la familia. "La Asamblea Familiar tiene como objetivo principal construir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar" (Dodero, 2002, p.212).

La edad mínima de los integrantes para pertenecer a la asamblea familiar deberá ser 18 años y a cada miembro de la familia que la constituya se le debe de dar la oportunidad de hablar temas relacionados con la empresa. "El Consejo Familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa familiar. Además, el consejo familiar ha de educar a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa" (Dodero, 2002, p.221). El Consejo Familiar trata de evitar que los problemas familiares trasciendan a la empresa.

2.8.4 Protocolo familiar

Según Grabinsky (1994), desde el punto de vista de la familia, un protocolo debería ayudar a promover la unidad y la armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando ésta los valores que hacen fuerte a la empresa.

Las reglas establecidas en el protocolo familiar pueden ser rígidas o todo lo contrario, siempre y cuando no se contradigan. La clave del éxito de un protocolo familiar es que en él existan reglas claras, y al mismo tiempo comunicadas y explicadas adecuadamente entre los miembros del consejo familiar.

Muchas veces las reglas solamente están habladas y esto causa confusión cuando el sucesor ingresa a la empresa familiar y por consecuencia el proceso se entorpece. Grabinsky (1994) recomienda que el protocolo familiar se escriba antes de la entrada de los sucesores a la empresa familiar.

Para la realización de un protocolo familiar es conveniente ir de lo general a lo particular, de esa forma definir con prioridad el marco dentro del cual interesa que se desarrolle la empresa familiar.

El consejo familiar es el responsable de la interpretación de las normas fijadas en el protocolo y se asegura del cumplimiento de éstas, al mismo tiempo debe gestionar las modificaciones que el consejo considere oportunas. Procedimiento para formular el Protocolo Familiar según Grabinsky (1994):

- Determinar cuándo y en que circunstancias los hijos podrán trabajar en la empresa.
- Explicar los valores y las creencias que se quieren mantener.
- Definir la visión de los familiares sobre el futuro de la empresa.

- Definir el tipo de empresa familiar que se quiere tener.
- Cómo se evaluará el desempeño de los familiares.
- Cómo será la promoción, cómo se accede a la presidencia.
- Criterios para las remuneraciones.
- Cómo se resolverán los conflictos familiares y cómo atenderán sus necesidades.
- Una descripción de las tareas, responsabilidades, obligaciones y derechos que les incumben al Consejo Familiar y a la Asamblea Familiar.
- Especificaciones sobre la propiedad.

Se ha tratado de cubrir los aspectos más importantes del proceso sucesorio, partiendo de que el hombre es hombre antes que empresario, comerciante y en general, practicante de cualquier oficio o profesión. De ahí la importancia de comprender al hombre-empresario como ser sensible con todas las consecuencias éticas, de apreciación subjetiva y en un segundo plano de orden familiar en las que se vea envuelto al momento no sólo de elegir un sucesor, sino del instante infinito que representa su decisión plenamente aplicada.

El director saliente que es honrado, intenta por todos los medios satisfacer a su persona, a su esposa, a su familia, a sus empleados, a su sociedad de consumo y proveedores. La sucesión es un trago amargo, pero debe ser asumido con inteligencia, objetividad y sobre todo, con deseos de hacer de su amargura un fruto rico en posibilidades reales de crecimiento, de expansión hacia otros mercados, de sostenimiento a un ingreso decoroso de los familiares y de nuevos sueños a generaciones seguramente más emprendedoras que las anteriores.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DE PYMES

3.1 Definición de Empresa.

Una empresa está definida como una unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. (Pérez, D. González, P., 2006)

La empresa entonces, es una unidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o a la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. Dentro de este contexto de empresa, nos permite visualizarla como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica), cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado, para la obtención de una utilidad o beneficio.

Para (Lemes, A. y Machado, T, 2007) cualquier empresa contará con las siguientes características:

- a) Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- b) Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.

- c) Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- d) Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- e) Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- f) Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- g) Para sobrevivir deben competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- h) El modelo de desarrollo empresarial se reposita sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- i) Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- j) Se encuentran influenciadas por todo lo que sucede en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercuten en la propia dinámica social.

Las concepciones anteriores coinciden en que la definición de empresa es independiente de su tamaño y lugar de origen, sin embargo, aunque hay ciertos principios o leyes que son aplicables a todas las empresas, también existen

peculiaridades para cada tipo de empresa e incluso para cada empresa, de ahí que se deriven diversas formas de clasificar las mismas.

3.2 Clasificación de las Empresas.

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas son los siguientes:

A. Según el Sector de Actividad:

1) Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica.

2) Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil.

3) Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes. (De Zuani , 2003)

B. Según el Tamaño:

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- 1) La microempresa: es llamada así ya que cuenta con menos de 10 trabajadores formales.
- 2) Pequeña empresa: si cuenta con más de 10, pero menos de 50 trabajadores.
- 3) Mediana empresa: si cuenta con más de 50 y menos de 250 trabajadores.
- 4) Gran empresa: si cuenta con más de 250 trabajadores.

C. Por el Origen del Capital:

- 1) Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno.
- 2) Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares.
- 3) Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

D. Clasificación según su cobertura geográfica:

1) Empresas Locales: son aquellas empresas que por su capacidad de producción, distribución y venta, solo pueden realizar su actividad en sectores reducidos a nivel comunal.

2) Empresas regionales: son aquellas que su capacidad y posibilidades de crecimiento, las habilita para abarcar una o varias regiones.

3) Empresas Nacionales: son aquellas que tienen la capacidad de infraestructura, producción, venta y distribución en todo un país.

4) Empresas Multinacionales: son aquellas que traspasan las fronteras creando sus operaciones en diversos países.

E. Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

1) Empresas individuales: si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

2) Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.

3) Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

Tabla 10. Clasificación de las Empresas por Número de Trabajadores de Acuerdo al Sistema Informativo Empresarial Mexicano.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: www.siem.gob.mx consultado en junio de 2012

3.3 Las Pequeñas y Medianas Empresas.

Para México las Pequeñas y Medianas empresas (PyMEs) son organismos que representan mucho para la generación de bienestar y desarrollo. Datos de la Secretaría de Economía, indican que las PyMEs generan siete de cada 10 empleos y por tanto contribuyen con más del 40 por ciento del PIB del país.

En la actual economía mundial se observan claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados. La liberalización del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales. Dentro de este contexto entendemos que las Pymes deben cumplir un papel destacado.

Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de “especialización flexible” que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

Las Pymes en este argumento encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación

La importancia de las Pymes en la economía se basa en:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra que cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter-empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

3.4 Definición De Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas

Las Microempresas: son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

Para la aplicación de las políticas públicas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), ha desarrollado el "Programa Nacional de Microempresas". Este programa apoya a los empresarios con: a) capacitación grupal y consultoría in situ, b) homologación de imagen y c) financiamiento para quienes proporcionen los documentos legales completos.

De acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del universo de unidades económicas en México:

- a) El 95.2 por ciento son microempresas.
- b) Generan el 45.6 por ciento del empleo.
- c) Contribuyen con 15 por ciento del valor agregado de la economía.

Las Pequeñas Empresas: son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento

del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.

Las Medianas Empresas: son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.

Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

Las medianas empresas representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto.

3.5 Ventajas específicas de las Pequeñas y Medianas Empresas

Las ventajas de la pequeña empresa eficazmente dirigida están representadas por la sencillez, la flexibilidad y las relaciones directas, Habilidad, austeridad y serenidad son virtudes imprescindibles en el pequeño empresario.

Los atributos de los que puede aprovecharse la empresa de menos dimensión, eficazmente dirigida, son los siguientes:

- Sencillez. Cuando el director trata de resolver un problema, su capacidad decisora equivale a todo un consejo de administración.

- Flexibilidad. Las decisiones son mucho más rápidas que en la gran empresa, donde han de sufrir una serie de controles y autorizaciones antes de hacerse efectivas.

- Relaciones directas. El propio director o dueño de una empresa pequeña se relaciona con los clientes de cualquier nivel y así puede saber mejor que desean. En la gran compañía de las relaciones con los clientes pequeños no existe en el plano personal. (Gálvez Meneses, 1989, p. 195).

3.6 Antecedentes de las PyMEs.

Durante la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de las Empresas de Europa fueron destruidas, como debían recuperarse de una manera rápida, la solución a esta situación fue la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

El potencial de la Unión Europea radica en el Apoyo y fomento que se otorga a las PYMES, ya que se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población.

Sobre la historia de las PyMEs, Rodríguez (2006) menciona que el surgimiento del concepto de PyMEs se enmarca hacia finales de la década de los años 70 y se relaciona principalmente con la crisis del modelo fordista de producción, que sustentaba la existencia de grandes industrias con rigidez en sus

esquemas tecnológicos y productivos y estaban orientadas casi exclusivamente al mercado interno.

En este contexto el papel de las PyMEs se limitaba al mantenimiento del equilibrio socioeconómico. Su tarea era la de generar fuentes de trabajo, pero los años 70 marcaron el fin del modelo fordista de desarrollo industrial. Por un lado, la crisis del petróleo encareció enormemente los precios de los energéticos y, por otro lado, la expansión económica de los países desarrollados registrada en esa década comenzó a detenerse como consecuencia lógica de la caída del consumo.

A esto se le sumó la aparición de los nuevos países industriales exportadores, principalmente los del sudeste asiático. El análisis de la dinámica estructural que caracterizó a los años 70 parece apoyar la tesis de que la crisis de aquel período es el resultado de los límites del modelo y desarrollo industrial que se funda en la producción masiva.

En este período de transición en la que coexistieron formas fordistas y postfordistas de organización industrial, modelos opuestos de integración vertical, hasta la aparición del nuevo paradigma tecnológico-organizativo en la década de los 80: especialización flexible, las PyMEs fueron ganando espacio en términos de productos y empleos. La década de los 80 marcó, pues, el inicio de una nueva etapa para las PyMEs en los países industrializados, que permitió el resurgimiento de las mismas y la revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico. En la mayoría de los casos el Estado advirtió esta situación y sumó sus esfuerzos por incentivar y apoyar a estas empresas.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas desempeñan una función crucial en la competencia mundial. Si bien se esperaba que esta requeriría de grandes unidades de producción, la historia industrial de los últimos decenios ha demostrado con claridad, que las PyMEs no son agentes marginales de la

dinámica competitiva, es decir, el escenario no está plenamente dominado por unos cuantos gigantes.

En el caso de México, las PYMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos. Antes de identificar la importancia de la PYMES en México, comenzaremos por analizar su significado. Arthur Anderson en 1999, en su libro Diccionario de Economía y Negocios, las define como “Una Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la Organización y coordinación de una serie de Factores (Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Desde hace mucho tiempo las PYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

El mayor problema que han tenido que superar las PYMES es la Globalización, situación que de entrada provocó que muchas empresas tuvieran que cerrar por el gran número de empresas transnacionales que llegaron a nuestro país.

En el pasado una familia mexicana tenía que recorrer varios negocios para poder surtir su canasta básica, la carnicería, la verdulería, la frutería, la tiendita de la esquina, hoy en día basta con ir a un autoservicio para comprar todo lo que requieran, además que el servicio es más cómodo, por los carritos para

transportar sus productos, el estacionamiento, áreas de comida preparada, cobros con diversos medios de pago.

Frente a este nuevo orden económico mundial las grandes empresas iniciaron un proceso de reconversión que consistió básicamente en incorporar todos aquellos elementos necesarios para frenar la caída de su rentabilidad y hacerse competentes.

3.7 Fracaso de las PyMEs

Por su gran número y enorme potencial, las PyMEs pueden convertirse en generadoras de progreso cuando son eficientes y cuando emplean de manera óptima las habilidades de sus recursos humanos y el escaso capital con el que cuentan, sin embargo no siempre sucede así y se menciona que alrededor del 80 por ciento de ellas muere antes de cumplir su primer año de vida. (Contacto PYME, 2007)

Los motivos son varios, pero Anzola (2002) destaca que una de las causas principales del fracaso de las empresas es la falta de preparación de sus dirigentes. Así, se sabe que el 43 por ciento de las PyMEs fracasa por errores administrativos, el 24 por ciento, muere por tropiezos financieros, el 24 por ciento por problemas fiscales, 16 por ciento por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza, el cuatro por ciento por asuntos relacionados con la producción y el tres por ciento por conflictos con los insumos.

Lo anterior cobra mayor relevancia al considerar que en México hay un estimado de 65 por ciento de PyMEs que son de carácter familiar; más de 80 por ciento no cuenta con algún tipo de certificación; cerca de 50 por ciento no utiliza

técnicas en calidad o productividad; sólo 24 por ciento maneja alguna licencia o patente y 83 por ciento no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior, amén de que la mayoría son empresas de un solo dueño, un alto porcentaje de los locales utilizados son rentados, casi un tercio emplea entre una y dos personas, casi la mitad se financia con recursos de familiares y un alto porcentaje de sus clientes son consumidores locales. (NAFIN, 2007)

3.8 Errores Comunes de las PyMEs

a) Ausencia de una cultura empresarial.

La mayoría de las PyMEs pocas veces se plantean su misión, visión y valores, son empresas que no se cuestionan ¿por qué existimos como organización?, ¿por qué nos compran los clientes?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿cuáles son nuestros valores? El no plantearse lo anterior y mucho menos tener una respuesta al respecto envía mensajes confusos a clientes, proveedores y empleados sobre quién se es y hacia dónde se camina. “Veo varios problemas de liderazgo, de falta de una cultura empresarial, problemas de mercado, problemas de control de costos, de manejo de inventarios, mercadotecnia y problemas de capacitación”, advierte Alan Castellanos, director adjunto de Nacional Financiera (NAFIN). Lo que es un hecho es que no tener esta cultura es como viajar en un barco sin timón.

b) Falta de análisis estratégico.

Quienes se lanzan a la aventura empresarial generalmente fracasan cuando no están respaldados por un análisis estratégico que los oriente sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Así, no es de extrañar que

muchas PyMEs, aborden el mercado con lo que creen que necesita y no con lo que requiere en realidad, que ignoren las oportunidades que pueden aprovechar, como por ejemplo simplificación de trámites o eliminación de aranceles y que pasen por alto aquellos aspectos que pueden acabar con ellos como una competencia desleal, productos más innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para hacerse de materias primas. Resulta fundamental que los emprendedores, antes de abrir un negocio, se pregunten cuestiones como: mercado meta, necesidades del mercado, características del producto/servicio que se pretende ofrecer y en qué medida es aceptado por el cliente, competencia, precios, entre otros.

c) Mala administración.

De acuerdo con el documento “Fundamentos de negocio, Administración, Filosofía empresarial, La Pyme y los empresarios”, publicado por Nacional Financiera (NAFIN), muchas empresas surgen de una corazonada, más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características, algunos emprendedores mencionaron que el hecho de “cocinar rico” es el factor que los alentó a poner en marcha un restaurante, por dar un ejemplo. En nuestro país, es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo.

Casi siempre se trata de negocios de un solo dueño que hace las veces de administrador, técnico, comercializador, financiero y fiscalista. Por consiguiente, la empresa suele enfrentar una serie de problemas laborales, fiscales, financieros y de regulación que frenan el desarrollo de la empresa dejándola indefensa ante la competencia nacional e internacional. (Anzola, 2002)

d) Incompetencia personal.

Son muchas las empresas que fracasan debido a la incompetencia del dueño para llevar las riendas de un negocio. Es por ello que los emprendedores deben capacitarse y planear adecuadamente la oferta del bien o servicio que pretenden ofrecer. (Grabinsky, 1997)

e) Mala previsión financiera.

Los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital. Por ello, hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo. Una regla de oro es no gastar más de los que tenemos en ingresos. Con esto contribuimos a tener unas finanzas más sanas, recomienda. (Grabinsky, 1997)

f) Adquirir deuda sin previsión.

En opinión de Alan Castellanos, director adjunto de Nacional Financiera (NAFIN), el crédito no siempre es la opción correcta para la PyME, puesto que ésta debe realizar un diagnóstico, es decir, hacerse una evaluación de cuál va a ser el fin de ese crédito, la forma de administrar esa cartera y la fuente de pago.

También hay que analizar si no hay otros mecanismos de financiamiento porque a veces lo que se requiere es capital y no crédito y si ésta es la opción, deben estar bien claros para que se requiera el mismo.

g) Centralizar el poder.

De hecho, se estima que por cada seis empresas que se crean en primera generación, sólo dos pasan a la segunda y de estas dos que pasan a manos de los hijos sólo una llegará a la tercera generación, siendo los conflictos

relacionados con los vínculos afectivos y de sangre los principales problemas que limitan la vida de la organización. Así, aparecen conflictos relacionados con la autoridad, el manejo de los recursos, el valor del trabajo y la sucesión que, sumados a cuestiones emocionales, hacen de la empresa familiar una verdadera bomba de tiempo. Para evitarlo, se recomienda establecer reglas jurídicas y morales, descentralizar el poder y buscar la profesionalización de la institución. (Anzola, 2002)

h) Ausencia de controles.

Cuanto más joven es la empresa es más importante tener medidas de control, hay que tener un control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción entre otros; asimismo, es importante crear manuales de operación y toda la documentación de la empresa en regla.

De lo contrario, la organización no aprende, la falta de políticas comerciales ocasiona pérdida de dinero, la falta de estandarización afecta la imagen empresarial, desfasamiento en las entregas, problemas laborales malentendidos, mala relación con los clientes y proveedores y mala imagen de la empresa hacia el interior y hacia el exterior. (Steven, 2005)

3.9 Ventajas y desventajas de las PyMEs.

Rodríguez, M. (2006) muestra un claro panorama de las principales ventajas y desventajas que presentan las PyMEs, las cuales podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 11. Ventajas y desventajas que presentan las PyMEs

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
Capacidad de generación de empleos	Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
Asimilación y adaptación de tecnología. Producción local y de consumo básico.	Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).	Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).	La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
Posible conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).	Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
La planeación y organización no requiere de mucho capital.	Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).	Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.	Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.
Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.	Mantienen altos costos de operación. No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta,	Sus ganancias no son elevadas por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con

así como cambiar los procesos técnicos necesarios.	muchas posibilidades de abandonar el mercado.
Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.	No contratarán personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.	La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.	No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.	Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

Fuente Rodríguez, M. (2006). *El Método MR: Maximización de Resultados para la Pequeña Empresa de Servicios*. Colombia: Norma.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados de las entrevistas a profundidad hechas tanto a los fundadores como a sus respectivos sucesores de las dos empresas familiares elegidas.

El cuestionario se diseñó en base al modelo de los cinco círculos de Amat (2000), separando la empresa en las cinco áreas (familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión) se pudieron formular las preguntas que nos propiciaron la información esperada de nuestra unidad análisis, la sucesión, y de esta forma poder llegar a los resultados que se presentarán en este capítulo. Las dos empresas familiares analizadas se encuentran en la etapa de transición de poder de primera a segunda generación.

4.1 Estructuras Metálicas y Herrería Ramos (Negocio)

Estructuras Metálicas y Herrería Ramos, es una PyME familiar fundada a mediados de los años 80's como un pequeño taller de herrería, el cual con el paso del tiempo ha ido ganando reconocimiento y clientes convirtiéndose en una PyME sólida con una planta laboral variable de acuerdo a los contratos adquiridos, pero que mínimamente tiene una planta laboral de 15 personas. Su capacidad de producción es la suficiente como para desarrollar obras importantes como el Complejo Cultural Universitario (en lo que a herrería y estructuras metálicas se refiere), el Hospital Universitario y diferentes obras de relevancia dentro del crecimiento de la ciudad de Puebla; a su vez continúan realizando trabajos de menor tamaño como portones, escaleras y pequeñas reparaciones domésticas que representan un ingreso bajo pero constante. Los ingresos anuales estimados ascienden a más de 2 millones de pesos, sin embargo ésta cantidad puede ser variable dependiendo de las obras adquiridas y la demanda del mercado.

4.1.2 Organización de la propiedad

Hoy en día Juan Francisco Ramos es el único dueño de empresa sin que exista inversión de ningún tipo y tampoco sin que exista la posibilidad de invertir en esta. El control y la dirección operativa son manejados por el mismo, mientras que las cuestiones financieras y de suministro son manejadas por su hijo Francisco Ramos.

4.1.3 Gestión

Hasta el momento no existe alguna estructura organizacional formal, absolutamente todas las decisiones son tomadas bajo un mando de autoridad único, que no permite alteración alguna en la cadena de mando.

Aun cuando dependiendo de las obras se pueden dividir grupos de trabajo, tampoco existe una figura de autoridad constante dentro de la planta laboral.

4.1.4 Sucesión a segunda generación

La sucesión hacia la segunda generación se ha dado de manera paulatina los últimos cuatro años, siendo complicada por el carácter de ambos integrantes, pero pacífica y equilibrada, dando tanto del uno como del otro su lugar, tratando siempre el segundo de destacar de cierta manera.

4.2 Grúas y Rolados Buenabad (Negocio)

Gruas y Rolados Buenabad es una empresa fundada a principios de la década de los años 70's como un pequeño taller de rolado tubular, en el presente su estructura ha cambiado significativamente ya que en estos momento no sólo cuentan con una sucursal, sino que también fueron capaces de invertir adecuadamente sus recursos para ampliar su gama de servicios. Actualmente son

capaces de poder ofrecer servicios de rolado tubular, corte de placa (metálica tanto en pantógrafo y plasma), servicio de grúas (montaje y traslado), fabricación de piezas industriales, rolado de placas y diferentes piezas metálicas, renta de plantas para soldar y renta de montacargas. Su personal sufre modificaciones de acuerdo a la demanda pero mantiene una constancia de 28 personas; los ingresos estimados anuales ascienden a los 12 millones de pesos.

4.2.1 Organización de la propiedad

Trinidad Buenabad propietario y fundador de la empresa es quien tiene un 75% de los bienes de la empresa, siendo los más importantes los documentos de propiedad de los locales comerciales, así como todos la maquinaria de rolado, corte, plantas de soldar y montacargas. Por su parte su hijo Ricardo Buenabad ha logrado exitosamente invertir parte de su capital en la compra de grúas para montaje, lo cual lo hace inversionista de la empresa sin que reciba dividendos del total de la producción de la empresa, pero sí recibe la totalidad de la producción de sus equipos.

4.2.2 Gestión

La empresa debido a su crecimiento ha ido liberando ciertas responsabilidades y toma de decisiones del fundador, hacia integrantes de la misma (familiares y no familiares). Las cuestiones monetarias son llevadas ahora personal capacitado en ese sector, alcanzando una mejor administración económica, tanto de sus ingresos como de sus egresos. En la parte operativa cabe destacar que el fundador de la empresa, en los últimos 8 años ha delegado casi en su totalidad las decisiones importantes en la figura de su sucesor, haciendo que éste último no se encuentre muy lejano a tomar las riendas del negocio sin la injerencia del fundador.

4.2.3 Sucesión a segunda generación

La sucesión a diferencia de la primera empresa analizada, ha sido bastante extendida llegando a tomar incluso alrededor de 15 años desde el ingreso de la familia en la toma de decisiones hasta la fecha, se puede corroborar que por el empuje generacional del sucesor es que la empresa ha tenido un crecimiento constante los últimos 8 años, no sólo trayendo nuevas tecnologías a la empresa sino alcanzando contratos con nuevos clientes.

4.3 Análisis de los casos

Para poder analizar profundamente las semejanzas encontradas en ambas empresas familiares, los resultados fueron organizados en una tabla comparativa para poder resumir sin perder las ideas más importantes.

TABLA COMPARATIVA

	Estructuras Metálicas y Herrería Ramos	Grúas y Rolados Buenabad
Sector	Construcción	Construcción
Años en el mercado	32 años	42 años
Fundador	Juan Francisco Ramos	Trinidad Buenabad
	65 años	71 años
Capital provino de	Negocio Familiar Anterior	Negocio Familiar Anterior
Hijos	Diana Ramos	Antonio

		Buenabad
	Francisco Ramos	Ricardo Buenabad
	Jonathan Ramos	
Ingreso a la empresa familiar (sucesores)	Tras rechazar ofertas laborales (26 años)	Al finalizar los estudios de educación media superior (17años)
Valores inculcados hacia el negocio	Calidad	Honestidad
	Compromiso	Trabajo arduo
	Trabajo	Constancia
Actitud del fundador hacia sus posibles sucesores	" El negocio es noble y será de quien quiera trabajar "	"Si lo quiere, que lo termine de aprender, que le invierta, que trabaje"
Solapamiento empresa-familia	Alto	Poco, casi inexistente
Propietarios	Juan Francisco Ramos 100%	Trinidad Buenabad 75% Ricardo Buenabad 25%
Actitud hacia la incorporación de nuevos accionistas	Negativa	Negativa
Tipo de negocio	Empresa dedicada a la elaboración de estructuras metálicas y herrería en general	Empresa dedicada al rolado de metales, renta de grúas, montaje de construcciones y renta de equipos de soldar

Tipo de estrategia utilizada	Mantener su calidad intentando encontrar nuevos clientes sin la necesidad de intermediarios	Ampliar su oferta de servicios, así como adquirir más bienes que les permitan sostener una demanda creciente
Adaptan o innovan sus	Adaptan	Adaptan e Innovan

*Elaboración Propia

En ambas empresas se observaron factores similares que han contribuido al sano desarrollo y a un proceso de transición consciente que se ha ido reflejando en el negocio familiar; sin embargo, ¿de qué ha dependido este éxito?, ¿qué factores ha promovido la empresa para su continuidad? A continuación se presentan las variables encontradas en el análisis de estas dos empresas familiares:

4.3.1 Ámbito familiar

- Ambas empresas han mostrado un alto grado de armonía entre sus familiares.

Esto se ve reflejado en:

- Relaciones personales muy estrechas de padre a hijo y viceversa.
- Un compromiso a largo plazo con la familia.
- Un sentimiento de orgullo y de pertenencia a la familia y de orgullo hacia el negocio familiar.
- Ambos padres facilitaron la formación a sus hijos, de hecho la consideran indispensable.
- Ambos padres respetaron la decisión de sus hijos para incorporarse en el negocio familiar, a nadie se le forzó.

- Ambos padres fomentaron en sus hijos el contacto con la empresa familiar a temprana edad.
- Ambos padres ya consideraron quienes serán los futuros sucesores de la empresa familiar, y que ellos deben cumplir con ciertos requisitos como: preparación, formación y experiencia.
- Ambos padres han transmitido sus conocimientos sobre el negocio a sus hijos en vida.
- Tanto los padres como los hijos de las empresas familiares se han comprometido con la familia y con la empresa.

4.3.2 Propiedad de la empresa familiar

- Ambas empresas tienen una actitud negativa hacia la incorporación de nuevos accionistas a la empresa familiar.
- Ambas empresas legalmente no están del todo bien estructuradas

4.3.3 Negocio

- Ambas destinan anualmente recursos económicos hacia el rubro de recursos tecnológicos.
- Ambas son autofinanciables.
- Ambas empresas conocen notablemente a sus clientes.

4.3.4 Gestión

- En ambas empresas los criterios familiares han dominado excesivamente los criterios empresariales.
- Ambos padres han transmitido a sus hijos la manera en la que ellos han llevado el negocio por tantos años.

- Tanto el fundador como los sucesores de ambas empresas familiares han participado conjuntamente en la formalización de nuevos proyectos.
- Ambas empresas han aceptado el cambio que han aportado los sucesores debido a su juventud, y esto les ha brindado una mejora permanente.

4.3.5 Sucesión

- Ambas empresas se encuentran en el proceso de sucesión de primera a segunda generación.
- Ambos fundadores no se resisten a retirarse, sin embargo seguirán aportando su conocimiento hasta el último día de su vida.
- Los hijos de los fundadores en ambas empresas están adquiriendo experiencia en la gestión del negocio.
- Según Amat (2002), el proceso de planificación conlleva de 7 a 10 años. Ambas empresas cuentan con el tiempo necesario para que el proceso se dé exitosamente.
- En ambas empresas existe un gran compromiso por mantener viva la empresa familiar a través de las generaciones.
- El que ambas empresas sean rentables facilita el proceso del traspaso de poder.
- En ambas empresas existe una constante comunicación que implica una mutua confianza entre el líder y sus sucesores.
- Los fundadores en ambos casos han legitimado a los predecesores ante la organización y todo lo que ésta involucra.

Se puede observar que las similitudes obtenidas del análisis de ambos casos han permitido que se promueva exitosamente la sucesión de poder. Las cuatro áreas que giran alrededor de la sucesión, (familia, propiedad, negocio y gestión) deben siempre mantener un sano y constante equilibrio. Estas dos empresas muestran estos atributos contundentemente. Así como se han mencionado las similitudes

encontradas en ambas empresas, cabe mencionar las diferencias entre ellas: el tipo de sector, los años que llevan en el mercado, el capital con el que empezaron la empresa, el solapamiento empresa-familia, el porcentaje destinado a recursos tecnológicos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Tal como se ha señalado anteriormente al analizar los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares, se puede observar que el proceso de sucesión está muy ligado al adecuado funcionamiento de los cuatro ámbitos: familia, propiedad, negocio y gestión. Cualquier deficiencia en alguno de esos ámbitos repercute negativamente en el proceso de sucesión.

Para poder concluir el estudio, se ha hecho una revisión cuidadosa y profunda de los cuatro capítulos anteriores. Ya que fueron determinadas las variables que han influido en el éxito de ambas empresas familiares en el capítulo 4, en primer lugar se identificarán las ventajas y desventajas encontradas en ambas empresas familiares para poder saber en qué grado éstas afectan a la sucesión de poder y de esta forma se obtendrán las recomendaciones propias de cada caso.

5.1.2 Ventajas encontradas en ambos casos

- **Compromiso.**

En ambas empresas familiares se observó un fuerte compromiso entre la empresa, el fundador y el sucesor, el cual se vio reflejado en su trabajo diario que denotaba una sana continuidad hacia la misma. Los sucesores se sienten realmente identificados con la empresa debido al contacto que han tenido con ella desde pequeños y esto les ha dado un sentido de pertenencia el cual los

impulsa día a día a trabajar dedicadamente por su negocio.

- **Conocimiento**

Al tener contacto año con año con la particular manera de trabajar del fundador, los sucesores al entrar formalmente a la empresa familiar tenían ya un amplio conocimiento de la forma de trabajar de éste, facilitando así su desempeño.

- **Flexibilidad**

Ambas empresas buscan constantemente el bienestar de la empresa familiar sacrificando, sobre todo al principio, el bienestar personal. Claro reflejo de esto, es que las dos empresas económicamente son autofinanciables.

- **Confiabilidad y orgullo**

Tanto los fundadores como los sucesores muestran un gran orgullo por la empresa familiar pues refleja el gran esfuerzo por parte de cada uno de los miembros de la familia, especialmente del fundador.

5.1.3 Desventajas encontradas en ambos casos

Lo únicos aspectos que se podrían considerar como desventajas dentro de las empresas analizadas y que ciertamente tendrán una repercusión significativa con el paso de los años y tras la partida de los respectivos fundadores son: la cultura organizacional y los clientes; aspectos que se detallaran a continuación.

- **Cultura Organizacional**

Ambas empresas cuentan con una cultura organizacional quizás no escrita,

pero sí entendida por cada uno de los miembros que la componen. Desafortunadamente el grado escolar de los empleados de ambas empresas impide en cierta medida la aplicación de estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral.

Si bien en ambos casos el clima laboral es estable, el hecho de que las fuentes de ingresos no sean estables, genera dentro del personal una incertidumbre respecto a una posible rotación de personal. En ambas organizaciones existen empleados con cierta antigüedad que practican la cultura organizacional del fundador, pero desafortunadamente también se ven influenciados por los miembros más recientes y su resistencia a respetar los valores y principios que la empresa requiere.

- **Cientes**

Así como los recursos naturales (renovables y no renovables) los clientes de ambas empresas llegarán a un punto crítico donde no será posible obtener más contratos de estos, los fundadores han dedicado gran parte de su vida en mantener y ampliar su cartera de clientes, misma que les han recompensado con los buenos ingresos de los cuales ahora gozan. La sucesión representa una oportunidad para incrementar la productividad de las empresas, pero el costo oportunidad de estas en cuanto a sus clientes será muy alto cuando los fundadores se retiren o desaparezcan.

Los sucesores en ambas empresas, no cuentan con una cartera de clientes propia que les permita subsistir en el determinado momento en el que los clientes de los fundadores no decidan continuar con ellos. Por tal motivo los clientes son una desventaja latente en el proceso de sucesión si es que no se buscan nuevos clientes que se identifiquen y vean en los sucesores el contacto con la empresa por encima del fundador.

Esta desventaja identificada en ambos casos, permitió establecer un nuevo círculo dentro del modelo realizado por Amat, que se describirá más adelante en este trabajo.

5.2 Recomendaciones

Para que la sucesión sea exitosa en la empresa familiar, se debe implementar un sistema conceptual que proponga una adecuada planificación, el cual guíe tanto al negocio como a la familia. Esto dará como resultado, un crecimiento saludable dentro de las cinco áreas analizadas en la investigación y la sexta propuesta derivada del análisis.

El crecimiento de una empresa a través de los años hace que ésta requiera de una infraestructura más compleja dentro de todas sus áreas debido a que este está asociado con el cambio. Existen ciertas herramientas que ayudan a planear y organizar este crecimiento. La mejor forma de evitar conflictos en la empresa familiar es previniéndolos y esto se hace a través de la planificación.

5.2.1 Planificación

Según Ward (2003), los principales argumentos a favor de la planificación son los siguientes:

- Aumenta las opciones y la capacidad de respuesta frente al cambio.
- Genera más información y, al haber mejor comprensión de los problemas, reduce la incertidumbre.
- Incrementa la capacidad de la organización para entender el

funcionamiento del negocio y reduce especulaciones improductivas sobre lo que está sucediendo.

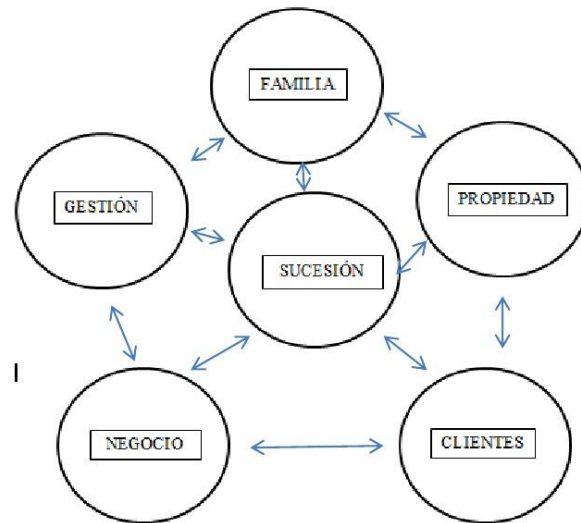
- Permite que otros descubran la necesidad de cambio.
- Al hacer públicas las ideas, aumenta la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.
- Corrobora algunos supuestos y cuestiona otros que deben cambiar con el tiempo.
- Ayuda a preservar los recursos más valiosos.
- Estimula a la empresa a competir activamente.

En el estudio de ambas empresas familiares se pudo observar que las cinco áreas ya mencionadas se encuentran en buenas pero perfectibles condiciones. Sin embargo, una recomendación posible hoy en día para ambos negocios familiares, es la elaboración de un protocolo familiar escrito en donde se establezcan las reglas del juego en su negocio, ya que en cualquier caso éste ayudará a reducir la posibilidad de conflictos y asegurará la continuidad del negocio familiar. Cabe mencionar que cada familia en términos empresariales es un caso particular y por lo tanto, deberá también tener un protocolo particular. Se recomienda estudiar ampliamente las particularidades de cada una de estas empresas familiares para poder escribir el protocolo de manera que permitan que sus cualidades no se pierdan en siguientes generaciones.

5.3 Modelo de los 6 círculos

El modelo de los 5 círculos desarrollado por Amat y en el cual se sostiene el análisis de este trabajo abarca casi en su totalidad todos los rubros de la empresa familiar, sin embargo a título personal se plantea un círculo más a este modelo, ya que se pudo notar que dentro de las empresas analizadas representó una desventaja significativa y que los autores estudiados no abordan de manera profunda. A continuación se presenta la propuesta de modelo y su explicación en cuanto al nuevo círculo.

Modelo de los Seis Círculos



Fuente: Elaboración Propia

Este modelo de elaboración propia mantiene mucha relación con el propuesto por Amat, sin embargo trata de ejemplificar que los clientes dentro de son un proceso medular dentro del proceso de sucesión generacional.

El círculo de clientes se ubica alejado de los círculos de gestión y familia porque los sucesores tendrán dentro de este proceso que buscar los propios, utilizando su propia gestión y dependiendo de manera indirecta de la familia y la propiedad de esta. Los futuros clientes serán el motor de implementación tecnológica, administrativa y gerencial que llevará a nuevos retos a las empresas familiares en proceso de sucesión generacional.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*, México: McGraw-Hill interamericana.
- Arias Galicia, F. (1994), *Administración de Recursos Humanos*, México: Trillas
- Barajas, J. (1998). *El Hombre, el Trabajo y la Administración*. México: Diana.
- Beckhard, R y Reuben, T.H. (1988). *Transiciones organizacionales, administración del cambio*. Barcelona: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*;, México: Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (1994), *Administración de recursos humanos*, México McGraw-Hill, ,.
- Claude, G, (1992), *Historia del Pensamiento Administrativo*, México Editorial Pretice Hall.
- Daft, R. y Lengel, R. (1999). *Approach to Managerial Behavior and Organization Desing*. Greenwich: B. M. Staw.
- Doderó, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires. El Ateneo.
- Donnelley R. (2001). *The Family Business*. Harvard Business Review..
- Dyer, G. (1993). *Cultural change in family firms, anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eyssautier ,M, (2000) "*Elementos Básicos de Administración*" México, ED Trillas.
- Franklin, E. (2000). *Auditoría Administrativa*, México, McGraw Hill
- Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003). *El cambio como una oportunidad*. México. Gestión de negocios.

- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares su dirección y su continuidad*. México. Panorama.
- Grabinsky S. (1994). *La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir*. México. Del verbo emprender.
- Grabinsky, S. (1997). *Ideas para Pequeñas Empresas*. México: Del Verbo Emprender.
- Granica-Vergara. Pérez, W. Sarabia, F. (2000). *Metodología para la investigación en Marketing y dirección de empresas*. Madrid, ediciones Pirámide.
- Guzzo, R. (1996). *Fundamental Considerations About Work Groups*. New York: West.
- Stoner, J. y R. Edward F, *Administración, Global*. México: Mc Graw Hill. (1996)
- Jauli, I., Reig, E y Soto, E. (2000). *Gestión del cambio en organizaciones*. México. CV Ediciones.
- Kinneer y Taylor. (2000). *Investigación de mercados*. Colombia. Mc.Grawhill,
- Koontz Harold y Wehrch Heinz. (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Lansberg, I y Perrow, E. (1991). *Understanding and working with leading family businesses in Latin America*. Family Business Review.
- Longenecker, J y Schoen, J. (1991). *Management succession in the family business*. *Journal of small business management*. (1993). La sucesión del management en la empresa familiar. Argentina.
- Meneck W., (2001) *The Nature and scope of management Scout*, Foresman Chicago,.
- Mondy, W. y Robert N., (1997) *Administración de recursos humanos*, Prentice Hall.

- Pérez, D. González, P. (2006). *PyMEs, Medición en las Organizaciones. El Profesional de la Información*. Powers.
- Reyes A. , (1992). *Administración de Empresas*, México Editorial Limusa.
- Robbins, S. (1995) *Administración: teoría y práctica* ,Prentice-Hall, Hispanoamericana.
- Rodríguez ,J. (1991), *Administración moderna de personal I*, México ,ECASA.
- Rodríguez, M. (2006). *El Método MR: Maximización de Resultados para la Pequeña Empresa de Servicios*. Colombia: Norma.
- Saldaña, M. (1998). *La sucesión de poder en una empresa familiar*. México. Grupo Editorial Iberoamericana.
- Soto E, Braidot N. (1999). *Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Argentina. Ifema
- Stoner, J. y R. Edward F. (1996), *Administración* ,Prentice-Hall, México.
- Terry , G. , Franklin G. (2000), *Principios de Administración*, México ,Cecsa.
- Ward, J. (2003). *Planificar para la continuidad. Gestión de negocios*.
- Werther, W y Davis, K. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Estado de México: Mc Graw Hill.
- Yukl, G. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. Palo Alto, CA: M.D. Dunnette & L.M. Hough.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2001). *Marketing de Servicios*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Entrevista a Profundidad (Fundadores)

Ítems

Negocio

- Tipo de Negocio
- Breve Historia del Negocio
- Complicaciones (administrativas, financieras, legales) del negocio durante su existencia
- Principales clientes
- Triunfos y logros alcanzados
- Competidores
- Riesgos del mercado

Familia

- Composición de la estructura familiar
- Educación
- Experiencia familiar en el negocio
- Compromiso con el negocio por parte de los familiares
- Afectación relación Familia-Empresa y viceversa

Propiedad

- Existencia de Socios a lo largo de la empresa
- Composición de la estructura del poder
- Inversión
- Financiamiento

Gestión

- Estilo de Capacitación a personal en general
- Experiencia de capacitación a sucesor familiar
- Aceptación de nuevas ideas
- Generación de proyectos Conjuntos
- Aceptación del personal a la nueva figura de poder

Sucesión

- Inicio de proceso de sucesión intrínseco
- Aceptación de los clientes de nueva figura de poder
- Experiencias positivas del proceso de sucesión
- Experiencias negativas del proceso de sucesión
- Posibles mejoras a la gestión del sucesor
- Indicadores de cambio desde la incursión del sucesor
- Expectativa de crecimiento del negocio
- Expectativa de desarrollo del sucesor
- Complicaciones a nivel familiar
- Factores de comparación con otras empresas en igual situación
- Desempeño en general del negocio desde el proceso de sucesión

Entrevista a Profundidad (Sucesores)

Ítems

Negocio

- Tipo de Negocio
- Breve Historia del Negocio
- Complicaciones (administrativas, financieras, legales) del negocio durante su existencia
- Principales clientes
- Triunfos y logros alcanzados

Familia

- Composición de la estructura familiar
- Educación
- Experiencia familiar en el negocio
- Compromiso con el negocio por parte de los familiares
- Afectación relación Familia-Empresa y viceversa

Propiedad

- Existencia de Socios a lo largo de la empresa
- Composición de la estructura del poder
- Inversión
- Financiamiento

Gestión

- Estilo de Capacitación a personal en general
- Experiencia de capacitación a sucesor familiar
- Aceptación de nuevas ideas
- Generación de proyectos Conjuntos
- Aceptación del personal a la nueva figura de poder

Sucesión

- Inicio de proceso de sucesión intrínseco
- Principales motivos de incursión en el negocio
- Responsabilidades Adquiridas
- Mejoras desde la incursión en el negocio
- Aceptación de los clientes
- Aceptación de la familia ante posible y latente sucesión
- Apoyo del fundador para la sucesión
- Logros y Triunfos alcanzados desde la incursión
- Expectativa de crecimiento y desarrollo
- Problemática entre poderes
- Incidencia en decisiones de carácter administrativo
- Aceptación de la familia a la sucesión

CUESTIONARIO

I. HISTORIA DE LA EMPRESA

II. FAMILIA

- ¿Quién fue el fundador?
- ¿A qué edad comenzó el negocio?
- ¿De dónde salió el capital para formar la empresa?
- ¿Cuántos hijos tiene?
- ¿En qué momento fomentó en sus hijos el contacto con la empresa familiar?
- ¿Cuándo entró / entraron en forma el / los descendientes a trabajar a la empresa familiar?
- ¿Qué edad tenían ambos cuando entraron?
- ¿Cómo considera que ha sido el trabajo en equipo en cuanto a familia?
- ¿De qué manera toman las decisiones y cuánto influyen éstas en la relación negocio-familia?
- ¿Qué valores ha inculcado a sus hijos?
- ¿Existe comunicación entre ustedes?
- ¿Ha existido solapamiento entre los asuntos empresariales y los familiares?
- ¿Dentro de la empresa existe algún Órgano de Gobierno que regule la interacción entre ambas fuerzas? (Consejo familiar)

III. PROPIEDAD

- ¿Cuál es la estructura de poder de los accionistas? ¿Cómo era en un principio?
- ¿Qué actitud toman ante la incorporación de nuevos accionistas ajenos a la familia? • De qué manera están estructurados:
 - i. Jurídicamente
 - ii. Civilmente

iii. Mercantilmente

iv. Fiscalmente

- Existen Órganos de Gobierno (Consejo de Administración-Junta de Accionistas) que regulen sus actividades? O bien lo hacen de forma empírica.
- Si es que existe un Consejo de Accionistas, ¿existe armonía entre sus miembros?

IV. NEGOCIO

- ¿Se consideran una empresa seguidora o líder?
- ¿Qué tipo de estrategia utilizan? (Proactiva / Activa- Reactiva / Pasiva)
- i. En cuanto al mercado
- ii. En cuanto a la competencia
 - ¿Innovan constantemente o adaptan sus productos ya existentes?
 - ¿Qué tanto conocen a sus clientes (a su mercado) ahora y antes?
 - ¿Implementan tecnología en los procesos productivos? ¿Cada cuánto? Ahora y antes.
 - ¿Implementan tecnología de información? ¿Cada cuánto? Ahora y antes.
 - ¿Qué porcentaje de su presupuesto anual destinan a los recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos materiales?
 - ¿Cuáles son sus estrategias en las principales variables de mercadotecnia?
- i. Producto
- ii. Precio
- iii. Plaza
- iv. Promoción
 - ¿De qué manera implementan sus estrategias? • ¿Tienen alguna alianza estratégica ya sea tecnológica, productiva o comercial?

V. GESTIÓN

- ¿De qué manera está estructurado el organigrama? (Puestos principales)
- ¿Qué grado de formación académica tienen los familiares?
- ¿Qué grado de formación académica tiene el equipo directivo?
- ¿Qué grado de formación académica tiene el fundador?
- ¿Quiénes toman normalmente las decisiones administrativas y operativas?
- ¿Qué tanto permiten la participación de subalternos en dichas decisiones?
- ¿Qué tipo de liderazgo domina en la empresa?
- ¿De qué manera le dan seguimiento a las actividades sujetas a control?
- ¿Existen políticas en el área de recursos humanos?
- ¿De qué manera determinan los objetivos y metas generales y particulares de cada área?
- ¿Qué políticas y procedimientos utilizan para alcanzar los objetivos y las metas trazadas a corto y largo plazo?
- ¿De qué forma aseguran que se cumplan o se alcancen los objetivos establecidos?

VI. SUCESIÓN

- ¿En qué generación se encuentran?
- ¿Cuál es la actitud del fundador ante la sucesión? ¿Qué tanto se aferra o suelta?
- ¿Qué tanto asimila la idea del retiro el fundador?
- ¿Está preparando a alguien para la sucesión? • ¿Qué relación hay entre el fundador y sus potenciales sucesores?
- ¿Se planifica el proceso del traspaso del poder? ¿Se habla con libertad de este tema?
- ¿Qué condiciones debe cumplir el sucesor para incorporarse?
(Determinada formación, experiencia en gestión, interés)
- ¿En qué tiempo considera que se lleve a cabo la sucesión?
(Edad, puesto vacante)
- ¿Tienen un plan de sucesión escrito en un protocolo familiar?

- ¿Se guía el proceso para lograr el cumplimiento del plan de sucesión?