

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“DISPENSADORES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V. ¿HACIA DÓNDE VAMOS?”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

CAROLINA MENA CERVERA

Director de tesis: Mtra. Marisol de Pando Gutiérrez

Lector 1: Mtro. Carlos Sedano Martínez

Lector 2: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Ciudad de México

2016

Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V.

¿Hacia dónde vamos?



Carolina Mena Cervera
Maestría en Administración
Universidad Iberoamericana

Contenido

Introducción	4
DISPENSADORES ELÉCTRICOS: ¿HACIA DÓNDE VAMOS?.....	6
Antecedentes	6
La Empresa: Los orígenes (2004-2011).....	6
En la actualidad (2011-2015).....	8
Carolina.....	10
Crecimiento sin control	12
Demostrando tener la razón.....	16
ANEXOS.....	18
ANEXO 1.....	18
ORGANIGRAMA DE TRABAJADORES	18
ANEXO 2.....	19
PRIMERA ORDEN DE GABINETES PARA NESTLÉ.....	19
ANEXO 3.....	20
Cultura organizacional, éxito de las Mipymes.....	20
Marco Teórico	22
Tipos de empresa de acuerdo a su tamaño:.....	22
Las PYMES (pequeñas y medianas empresas).....	23
Empresa Familiar.....	23
Empresas familiares en México	24
Algunas categorías de empresas familiares.....	24
Ventajas.....	25
Desventajas.....	25
Las mujeres en las empresas familiares.....	26
Sucesión.....	26
Fases de la sucesión.....	27
Planeación estratégica en la empresa familiar	29
Profesionalización de la empresa familiar	32
Órganos de gobierno.....	33
ANEXOS.....	36
ANEXO 1.....	36
“Los retos para la supervivencia de las empresas familiares”	36
ANEXO 2.....	40

Manual de supervivencia para la empresa familiar	40
Bibliografía	43
Resolución	45
Hechos:.....	45
Análisis:.....	46
Diagnóstico:.....	47
Análisis FODA	47
Alternativas de solución.....	49
Selección de alternativa.....	50
Conclusión	53

Introducción

El objetivo de este trabajo es aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración impartida por la Universidad Iberoamericana, a través del diseño de un caso práctico elaborado por la alumna Carolina Mena, quien conoce de primera mano las características, situación y problemática actual de la empresa citada.

El caso muestra los problemas que tienen muchas empresas día a día cuando tienen un crecimiento inesperado y no se cuenta con la organización necesaria.

La empresa de la que se habla en particular es Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V., fundada en el año 2004 en la ciudad de Mérida, actualmente se dedica a la fabricación, distribución y comercialización de dispensadores eléctricos de agua, bombas para albercas y aguas sucias, dispensadores para máquinas vending de café y conectores de plástico. Las bombas importadas desde china y los dispensadores maquilados en Mérida.

Es una empresa que a pesar de no llevar tantos años ha tenido un crecimiento extraordinario gracias al esfuerzo de los accionistas y de todos sus empleados, pero la empresa no cuenta con muchos departamentos que son necesarios y ha llegado el momento de cambiar las cosas ya que una empresa no puede pasar sobreviviendo en un entorno que exige cada día más. Está llegando el punto en el que no se da abastecimiento y se necesita una solución rápido.

Los socios son Juan y Roberto ambos ingenieros y sin bases en administración han sabido sacar la empresa adelante. Juan le pidió a su hija Carolina que trabaje en la empresa y ella siendo abogada se fue a estudiar a la Ciudad de México un posgrado en administración después de llevar dos años en la empresa. Ya teniendo la teoría que necesitaba para ayudar a su papá regresa con una serie de opciones para implementar en la empresa por lo que solo queda la pregunta ¿Cuál es la mejor solución para la empresa y como empezar a implementarla?

Este caso nos da las herramientas necesarias para saber qué opciones tiene la empresa para poder salir adelante en un futuro y poder sobrellevar los problemas del rápido crecimiento de la mejor manera tomando en cuenta todas las variables que afectan de forma directa y/o indirecta a las empresas en la actualidad.

DISPENSADORES ELÉCTRICOS: ¿HACIA DÓNDE VAMOS?

Era una mañana del 3 de Agosto del 2015 en el taller de reparaciones de Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V. en Mérida, Yucatán; cuando Carolina se acercó con su papá y le dijo lo orgullosa que estaba de que la empresa haya crecido tanto en tan poco tiempo. En ese momento se estaban revisando las garantías de algunas bombas de agua y dispensadores que habían llegado el viernes anterior.

La empresa empezó siendo una comercializadora que importaba productos de China y en el caso de los dispensadores sólo se importaban las bombas que llevaba por dentro el dispensador; lo demás se maquilaba en Mérida en una maquiladora externa y los materiales que llevaba el dispensador se hacían en fábricas locales.

Como la empresa va bien y la operación diaria nos consume en el día a día resulta muy difícil reflexionar sobre el futuro pero era el momento de hacerlo. ¿Sería capaz Carolina de hacerle una propuesta a su papá antes de que finalizara el mes Agosto? Era una plática que debía tener con su papá y tenía que ser pronto. Pero lo que Carolina se preguntaba en ese momento era ¿Qué cambios serían necesarios en la organización y como veía a la empresa en 5 años? ¿Qué giro tendría la empresa para ese entonces?

Antecedentes

La Empresa: Los orígenes (2004-2011)

Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V. fue fundada el 7 de Diciembre del 2004 y en ese entonces contaba con tan solo 4 empleados: el Director General que se llama Roberto, una asistente y dos obreros que ayudaban en el almacén y a reparar los dispensadores que llegaban a garantía. La empresa se dedicaba únicamente a la fabricación de dispensadores eléctricos de agua para refrigeradores dúplex.

Roberto, el Director General en esa época, no tenía bases de administración por lo que la empresa después de 3 años se estaba yendo a la ruina y esto lo llevó a conseguir socios que además de invertir en la empresa para hacerla crecer, lo ayudaran a administrarla.

La empresa llegó a contar con 3 socios en 2008 con partes iguales, Roberto y dos hermanos llamados Jorge y Juan . En los dos años que fueron socios, Roberto y Juan no lograron tener una buena relación con Jorge, por lo que Jorge decidió salirse del negocio vendiéndole su parte a Juan su hermano, y se quedaron al mando de la empresa Roberto y Juan.

Organigrama 2004



Juan nunca estaba en la empresa ya que lo tomaba más como un trabajo extra. Juan era el Director de Operaciones de PROCON, una empresa yucateca dedicada a la venta de material para construcción , lo cual le apasionaba ya que él estudió Ingeniería Mecánica. No tenía la necesidad de ponerle tanta atención a la empresa de dispensadores hasta que decidió salirse de PROCON para hacer crecer Dispensadores Eléctricos.

En ese tiempo, la empresa contaban con tan sólo 3 clientes, el primero fue Liverpool que sólo vendía el dispensador para refrigerador el modelo 260. El segundo fue Sears que se interesó únicamente por el dispensador de agua sencillo que es el modelo D240 y el tercero y uno de los más importantes fue Home Depot que se interesó por los dos tipos de dispensadores.

Sabían que no era suficiente vender solamente dispensadores de agua para refrigerador, ellos querían expandirse y tuvieron una junta con el Gerente de compras de Home Depot quien les dijo que hacían falta bombas para desaguar albercas, aguas sucias, bombas de presión, mangueras, entre otros. Ahí fue donde se dieron cuenta que había una excelente oportunidad de negocio.

Después de tener a esos tres clientes Roberto insistió en que había que tratar de entrar a Nestlé. El se había dado cuenta de que lo que ellos hacían con el dispensador para refrigerador era lo mismo que los dispensadores de café usaban para bombear el agua y conocía Horacio, al que en esa época era Gerente de Operaciones por lo que pidió insistentemente una cita para hablar con él. En esa junta Horacio le dijo que la bomba que utilizaban era extranjera y que para ahorrar en costos les convendría más una mexicana por lo que entre los dos durante 4 meses diseñaron la bomba que se convertiría en la que hoy en día es la que utilizan todas las máquinas de Nescafé en México y Sudamérica.

En la actualidad (2011-2015)

Hoy en día, Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V. se dedica a la comercialización, fabricación y distribución de bombas y dispensadores automáticos de agua, venta de conectores importados y fabricación de bombas para máquinas vending para café, así como sus respectivos gabinetes que son en donde el dispensador de café va montado.

El negocio de los gabinetes comenzó cuando Nestlé le pidió a la empresa que además de ser sus distribuidores de bombas, viera de que manera sería posible que hicieran los gabinetes que lleva abajo el vending para que de esa manera, ya mandaran todo armado listo para ponerse en el punto de venta.

Los motores de los dispensadores son importados de China y los dispensadores son maquilados en Mérida, las bombas y los conectores son importadas de China y las mangueras son hechas en Mérida. La empresa cuenta con dos marcas las cuales son Servimatic que es la marca de los dispensadores, gabinetes, conectores y mangueras y

GOZZI que es para las bombas para alberca y aguas sucias. Uno de los dispensadores que es el más vendido es el modelo 260FN, es el dispensador que se utiliza para bombear agua del garrafón de agua al refrigerador.

Juan siempre tuvo el sueño de ver a sus hijos trabajando en la empresa, pero ellos nunca mostraron interés en trabajar en ella. Era un negocio que sus hijos no entendían y no tenía mucho que ver con lo que estaban estudiando. Carolina, la mayor, estaba terminando su Licenciatura en Derecho y José Juan, el menor, estaba apenas terminando la prepa cuando su padre se metió de lleno a dicha empresa.

La empresa necesitaba gente de confianza, ya que al ser una empresa chica y relativamente nueva era una empresa vulnerable a que cualquier persona que tuviera acceso pudiera hacer cualquier tipo de abuso de confianza, y así, fue como fueron desfilando varios Gerentes de Ventas y distribuidores en varias partes de la República los cuales no hacían nada más que fingir que estaban trabajando lo cual hizo perder a la empresa mucho dinero y tiempo.

Juan aprovechó que Carolina al terminar su Licenciatura, quería estudiar una maestría en administración con la idea de abrir un restaurante al finalizarla, para sugerirle que los años de experiencia laboral que le faltaban para cumplir con los requisitos de dicha maestría, los hiciera en la empresa, así tendría la posibilidad de que a su hija le gustara el negocio y se quedara al mando del mismo, y sobre todo a alguien de su entera confianza que lo ayudara en los aspectos legales en los que necesitara asesoría, por lo cual decidió pedírselo una tarde del mes de Enero de 2012.

Juan tenía la certeza de que Carolina terminaría enamorada de la empresa ya que al final de cuentas, ella y su hermano iban a quedar un día al mando. No iba a ser una tarea fácil pero valía la pena impulsarla para que pudiera agarrarle el gusto.

Carolina

Carolina estudió la Licenciatura en Derecho en la ciudad de Mérida, Yucatán, cuando terminó la carrera decidió estudiar gastronomía y después de un semestre de estudiar en México le pidió a su papá que la apoyara para abrir un restaurante en Mérida. Su papá le dijo que solamente la iba a apoyar si estudiaba la Maestría en Administración ya que sabía que Carolina no tenía bases en administración necesarias para dirigir un restaurante.

Como era de esperarse, la Maestría que a ella le interesó le pedía de requisito 3 años de experiencia laboral y ella solamente tenía uno. Ahí fue cuando su papá, aprovechó para ofrecerle un trabajo en su empresa y Carolina aceptó. Siendo la más chica laborando en Dispensadores Eléctricos y siendo mujer, Carolina se enfrentó a una serie de problemas cuando entró a la empresa, ella estaba al mando de 3 personas y ellos tuvieron problemas para considerarla una autoridad debido a su edad, ella pensó que hoy en día no existiría esto..

Cuando ella entró de las primeras cosas que hizo en la empresa fue cambiar la imagen de las oficinas ya que ésta se veía ya muy descuidada y abandonada. Era de esperarse ya que la empresa es una empresa aún chica y no había ningún área que se encargara del aspecto de las oficinas, y de los problemas que tenía la página de internet ya que Luis Aguiar el ingeniero en sistemas que la hizo decía que no podía hacer nada con respecto a lo que la página tardaba para cargarse y esto a Carolina se le hizo importante cambiarlo, así que fue lo primero que pidió hacer.

Carolina, solamente había trabajado en un buffet de abogados en el área penal por lo que no tenía nada de experiencia laboral en ninguna empresa. Cuando comenzó a trabajar en Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V se le fueron asignando tareas poco a poco dándole cada vez más responsabilidades, el área que le acomodó a la perfección fue control interno. Empezó viendo todo lo relacionado con inventarios de la empresa, asistida por Damián el Jefe de Almacén, de ahí pasó a ver inventarios de Home Depot, Liverpool y Sears. A

finales de 2012 ya veía inventarios, auditoría y manejaba todo el control interno teniendo a su cargo a 3 personas más.

Carolina tiene 3 años y medio trabajando en Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V. ésta, es una empresa chica de 32 empleados (VER ANEXO 1). Durante ese periodo, ha habido grandes cambios, cuando ella empezó a trabajar para la empresa ésta contaba con tan solo 6 trabajadores, ahora la empresa ya cuenta con 32, lo cual es un gran crecimiento en poco tiempo.

Ella llevaba 2 años en la empresa cuando se convirtió en la Gerente de Control Interno por lo que todo lo referente al producto al momento de salir del almacén y el servicio que se le da a este después de la compra pasaba por su supervisión. A lo largo de los últimos 3 años y medio que es el tiempo que ella llevaba trabajando en la empresa las garantías que llegaban ya habían bajado de manera considerable y llevó a su papá quien es el dueño de la empresa, a ver los avances que se habían logrado desde que se le hicieron unos cambios a dichos dispensadores y bombas de agua.

Mientras más responsabilidades tenía Carolina más pensaba que lo que necesitaba era ya estudiar la maestría que quería y ya no por abrir un restaurante, esa era una idea que por el momento ya estaba fuera de su cabeza, pero porque ella no tenía bases de administración y la práctica claro que ayuda pero necesitas también saber la teoría. Y esto fue lo que la impulsó a tener una plática con su papá acerca de la importancia que tenía el que ella estudiara una maestría. Juan aceptó que Carolina necesitaba aprender administración y la dejó irse a la Ciudad de México a estudiarla.

Teniendo un año y medio estudiando la maestría, Carolina le propuso a su papá ayudarlo a organizar mejor la empresa, la cual ya había crecido a ramas donde no tenía experiencia y esto es por lo que le pidió a su papá 3 meses para hacerle la propuesta y ver cómo podían organizarse mejor, no tenía ni idea de cómo empezar a mejorar la situación pero sabía que algo podía hacerse.

Ella sólo tiene un hermano 5 años menor el cual nunca se había mostrado muy interesado en el negocio familiar pero a 3 meses de terminar su Licenciatura en Negocios Internacionales decidió involucrarse, el problema era que él tenía el plan de irse a Boston a estudiar un MBA por lo que no se podía contar con él hasta dentro de mínimo 2 años por lo que Carolina decidió hacerle la propuesta a su papá sola. ¿Podrá Carolina hacer una propuesta que ayude a la empresa a organizarse y a no caer en el desastre por tener varios negocios en la misma empresa aun siendo chica?

Crecimiento sin control

En el mercado actualmente la empresa cuenta con dos competencias directas las cuales son Flojet que es una empresa extranjera, y Rotoplás que es mexicana. Flojet vende los dispensadores de agua para refrigerador y bombas para máquinas expendedoras de café y Rotoplás vende las bombas de agua para alberca así como conectores.

Dispensadores Eléctricos es una empresa que tiene todo para triunfar, pero Juan cree firmemente que uno de las cosas clave por las cuales la empresa va a bien es porque tiene gente comprometida y de confianza trabajando en ella, la mayoría de los trabajadores está desde que la empresa inició y Juan cree que así debe seguir siendo.

Cuando Juan le pidió a Carolina que trabajara con él se lo pidió una mañana de Enero del 2012.;

Juan: Caro debemos hablar. Me gustaría mucho que formaras partes de la empresa aunque sean solo los dos años que te faltan para completar tu experiencia laboral.

Carolina: Pero yo no tengo nada de experiencia ni conocimientos acerca del negocio.

Juan: Eso no importa, se te irá enseñando todo lo que debes saber.

Carolina: Empezaría desde abajo me imagino.

Juan: Así es, como todos.

Carolina: No sé papá, ¿y si terminamos peleando?

Juan: En el momento en el que te sientas incómoda puedes irte. Además a mi me dejaría mucho más tranquilo saber que te tendría a ti ahí, si llego a estar de viaje o fuera de la oficina.

Carolina: Está bien pero si no me siento cómoda me voy.

Juan: Te puedo asegurar que eso no va a pasar.

Juan tenía la certeza de que la empresa necesitaba más de su gente. Y fue por esto que decidió traer a Carolina a trabajar con el, pero se atravesó el que Carolina pidiera permiso para estudiar la maestría, ella ya manejaba muy bien su área de trabajo pero su papá le dijo que ya se quería retirar por lo que ella iba a pasar al área de administración y de eso ella no tenía ni una base.

La empresa había crecido de una manera rápida y a lugares donde nadie nunca se imaginó. Empezó con Liverpool que fue el primer y único cliente durante varios meses, después llegaron Sears, Home Depot y Nestlé. Hoy en día los productos están en México, Sudamérica y Europa.

Cuando se hizo el primer acuerdo con Nestlé sólo se vendían las bombas en México en el 2011, poco a poco la empresa fue haciendo presencia en Sudamérica en el siguiente orden:

- 2012

- República Dominicana.

- 2013

- Puerto Rico , Costa Rica ,Guatemala y Panamá.

- 2014

- Honduras, Nicaragua y El Salvador.

- 2015

- Colombia, Jamaica y Trinidad y Tobago

Nestlé, uno de los mejores clientes de la empresa, es un cliente que con el paso del tiempo ha pedido más cosas además de los dispensadores que utilizan en sus vendings. En

2013 Nestlé empezó a pedir que la empresa fuera su proveedor de gabinetes que son los que usan las máquinas de Nescafé y fue ahí donde las cosas empezaron a salirse de control ya que la empresa no sabía quién podía fabricarlos.

Se logró conseguir una fabrica que hacía moldes de hojalatería y otra que podía hacer las calcomanías para ponerle encima al molde y así formar el gabinete, pero era algo que salía muy caro y el porcentaje de ganancia era mínimo. Entonces se empezó a platicar acerca de fabricar los gabinetes en la empresa y así ser nosotros el proveedor, era una fuerte inversión por todo lo que iba a necesitarse, pero se podía hacer.

Cuando Juan le comentó a Carolina de esta idea de fabricar los gabinetes, Carolina le dijo a su papá que la idea era muy buena pero el primer inconveniente, que era uno que ya existía desde hacía 6 meses, era que ya no cabían en el local donde estaban. Lo que tenían de producto en el almacén era demasiado y ya no daba para tener más stock. Tenían que pasarse a un lugar más grande urgente.

Juan le pidió a Carolina que se encargara de buscar un local para ya no tener problemas y poder hacer la fábrica de gabinetes y en un futuro tener ahí la maquiladora hacer los dispensadores. El local se encontró y a partir de Febrero de 2015 la empresa empezó a formar parte del parque industrial de no contaminantes en Mérida. Ya no se tenía que rentar una bodega para almacenar productos, ya había espacio suficiente para almacenar todo el producto, para empezar a armar la fábrica de gabinetes y para en un futuro montar la maquiladora.

En Marzo se compró el horno para fundir la hojalatería del gabinete y en Abril la cabina de pintura electroestática, grandes inversiones para la empresa pero valía mucho la pena hacer el esfuerzo, después de dos años de la primera orden de compra de los primeros gabinetes que tenían que mandar a fabricar con un proveedor externo, (VER ANEXO 2) se fabricaron los primeros en la empresa. Carolina ya estaba en la Ciudad de México estudiando su maestría cuando se empezó a armar todo en la nueva empresa por lo que ella no estaba muy enterada de cómo estaba manejándose la instalación. Se acercó con Pilar,

una de las secretarías y le pregunta cómo veía todo y ella le contestó que estaban como locos pero que estaban sobreviviendo.

Carolina iba a Mérida muy seguido y por consiguiente a la empresa y en una de sus visitas en Agosto se dio cuenta de algo importante que le faltaba a la empresa, ella ya llevaba 1 año y medio en la maestría y una de las cosas que había aprendido, que se había dado cuenta que en Mérida no existía, era la cultura era de tener bien marcados y organizados los diferentes departamentos de la empresa como lo son: ventas, mercadotecnia y recursos humanos. Esa mañana pidió hablar con su papá y con Roberto ya que los dos debían escuchar esto:

Carolina: Hay un tema que quiero tocar con los dos que creo que es importante tomar en cuenta sobre todo con todos los cambios que ha habido en la empresa.

Juan: ¿De que se trata? ¿Alguien te ha dicho algo malo? ¿cómo has visto todo lo que hemos hecho en estos meses?.

Carolina: Muy bien han crecido mucho y se han sabido organizar bien en lo que cabe pero creo que necesitan ya ponerle orden a los departamentos papá, la empresa necesita formalizar ya su departamento de ventas.

Juan: Tranquila, apenas está entrando el nuevo gerente de ventas y parece que si va a hacer las cosas bien.

Roberto: Si, además ya pronto vamos a contratarle un asistente.

Carolina: Me parece muy bien pero no creo que sea suficiente, no tienen departamento de mercadotecnia, por lo que no tenemos ni idea de cómo atraer más clientes o de cómo demostrar innovaciones.

Roberto: No lo veo muy necesario siempre hemos estado sin hacer esos departamentos y nos ha ido bien, es una inversión fuerte contratar más personal y bastantes gastos ya tenemos con la fábrica de gabinetes que esta empezando y luego queremos comprar una máquina de inyección de plástico. No, ahorita no es el momento.

Carolina: Roberto, atraeríamos más clientes, acuérdate como subieron las ventas cuando se arregló la página de internet.

Juan: Eso si es cierto hija pero tiene razón Roberto, no es de vida o muerte hacer esa ampliación de personal ahorita, la imagen de las cajas acaba de cambiar y tenemos a un

diseñador que mas o menos sabe de mercadotecnia, y pues recursos humanos si hay algún problema pues vienen con nosotros directamente.

Carolina: No se ha salido de control el que no tengan esos departamentos porque la empresa aun es chica pero no van a poder no crearlos después.

Juan: Ya veremos cuando llegue el momento.

Carolina sentía mucha impotencia de que no confiaran en su sugerencia, ella sabía por qué lo estaba diciendo, llevaba año y medio viendo la importancia de tener esos departamentos en la empresa ya que es parte de las etapas de desarrollo de una negocio (VER ANEXO 3), se necesita a la gente especializada en un área determinada, no a una persona que se encargue de tres cosas al mismo tiempo.

Una mañana del 8 de Agosto de 2015 Carolina se dio a la tarea de demostrar que todo lo que había sugerido se necesitaba pero ella conocía muy bien a su papá. El necesitaba todo por escrito, así había sido todo desde que ella era pequeña, a Juan lo que le gustaba era ver todo en papel y analizar datos y números. Así son todos los ingenieros.

Demostrando tener la razón

Carolina sin poder estar tranquila con el “no” que le dieron su papá y Roberto le pidió a su papá un tiempo de 3 meses para hacerle una propuesta de una nueva organización que ella consideraba que debía de tener la empresa, su papá dudando le dijo que estaba bien, total, qué era lo que podía perder. No era como que su hija le iba a cobrar por hacer el análisis de lo que le faltaba a la empresa y por qué.

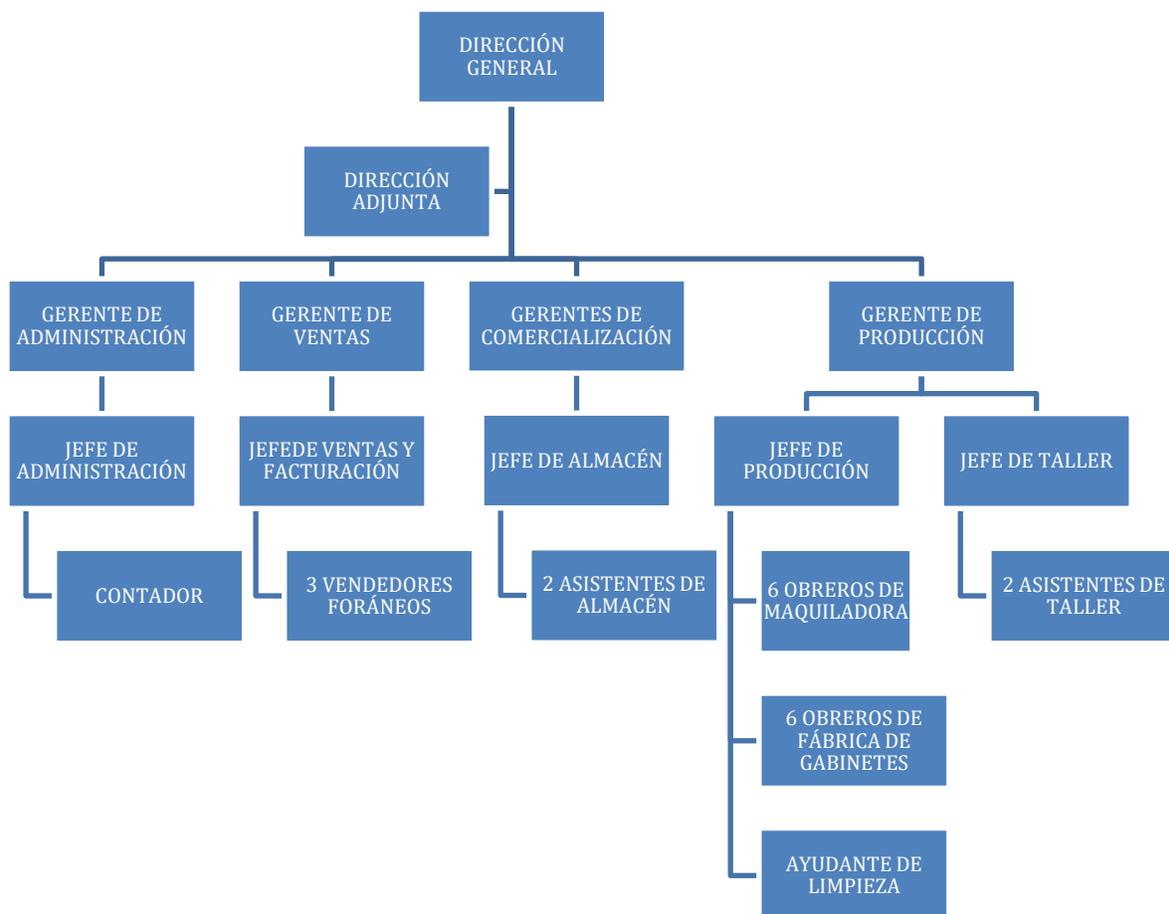
Ya no era la empresa que Carolina conoció cuando se incorporó en 2012, ya se hacían cosas en las cuales la empresa no tenía experiencia y estaban como dijo Pilar “sobreviviendo” lo cual no tenía por qué ser así. A la empresa le iba bien, sí, eso no tenía por qué negarse pero ella sabía que podía irle mejor con una mejor organización.

Juan era una persona un poco cuadrada y Roberto a él le hacía caso en todo ya que él sacó a la empresa adelante así que al que había que convencer era a Juan. ¿Será capaz Carolina de demostrarle a su papá por qué están en un error al no querer invertir en organizar mejor la empresa para salir con más facilidad de los problemas que se les presenten?

ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA DE TRABAJADORES DISPENSADORES ELÉCTRICOS S.A. DE C.V. 2015



FUENTE: DISPENSADORES ELÉCTRICOS S.A. DE C.V.

ANEXO 2

PRIMERA ORDEN DE GABINETES PARA NESTLÉ FABRICADOS EN
DISPENSADORES ELÉCTRICOS S.A. DE C.V.



DISPENSADORES ELECTRICOS, S.A. DE C.V.
Avenida 7 x 4 y 6 74
Felipe Carrillo Puerto
Merida, MERIDA, YUCATAN CP: 97136
RFC: DEL041206UVA

Factura

Fecha	Folio
06/dic/2013 11:40:55	F8

Forma de Pago: Pago en una sola Exhibición
Condicion de Pago: CREDITO 60 DIAS
Moneda: \$
Proveedor: 100836431
Tipo de Documento: Factura Comercial

Cliente
NESTLE - DOMINICANA S.A. AV. ABRAHAM LINCOLN 118 PO.BOX 900 SANTO DOMINGO, REP DOMINI CP: 11102 RFC: XEXX010101000

Pedido Interno	Pedido Cliente	Fecha de Pedido	Fecha de Entrega	Fecha de Pedido	Fecha de Entrega
4544971203	4544971203	15/10/2013			

Codigo	Descripcion	Cod. Int	UM	Cantidad	Precio U	Total
	GABINETE TIPO FUN SIN AMENITIES	GAB-FUN-SA	PZA	40.00	167.00	6,680.00
	GASTOS ADUANALES	GAS-ADU	NA	1.00	672.00	672.00
	FLETE MARITIMO PROGRESO-CAUCEDO	FLE-MAPRO	NA	1.00	1,938.00	1,938.00

Cadena original del complemento de certificación digital del SAT:

||1.0|3EE32E89-6B5E-E341-8687-45729C4F6FFA|2013-12-06T11:42:50|pA1Lqpw3N1QNKa8YG66CzE2PW2ZOrpL3wFCtzuzEr5HAqIIFsSFRkYWsgzaxQJYITP+dwvb67f69HmTPwq1V8qam/DeVcVAXQ076aivTB6EGAvXLtCa7HrQwBMQqmm7TaMFSXMcAv3VrYJ4V7tpGyHn2lwTtEuXCICRLY=|00001000000200011997|

Sello digital del CFDI:

pA1Lqpw3N1QNKa8YG66CzE2PW2ZOrpL3wFCtzuzEr5HAqIIFsSFRkYWsgzaxQJYITP+dwvb67f69HmTPwq1V8qam/DeVcVAXQ076aivTB6EGAvXLtCa7HrQwBMQqmm7TaMFSXMcAv3VrYJ4V7tpGyHn2lwTtEuXCICRLY=

Sello digital del SAT:

NzjEedIpsawgkWoXUfDgblbvUbMEhOIMcKc/5mAzOD+ucGQ08yhA9g//ZAKFA9jKNuDoTeIfDUTfjRQcYF4Z5FMVE2nKlcZAYeR91JK92Yc8vRU0i5B6fQue61F1AtvryOA4gOP070+Tk5+8zjcyTh2lBhvK9AKxfOQ=

<p>(Nueve mil doscientos noventa dolares 00/100)</p> <p>Pago en una sola exhibición Método de pago: No aplica</p>	Subtotal	9,290.00
	Total (\$)	9,290.00
	<p>Este documento es una representación impresa de un CFDI. Régimen fiscal emisor: Régimen General de Ley Personas Morales Folio del SAT: 3EE32E89-6B5E-E341-8687-45729C4F6FFA Fecha de certificación: 06/dic/2013 11:42:50 Certificado del emisor: 00001000000300328842. Certificado del SAT: 00001000000200011997</p>	

FUENTE: DISPENSADORES ELÉCTRICOS S.A. DE C.V.

ANEXO 3 ARTÍCULO

Cultura organizacional, éxito de las Mipymes

La cultura organizacional es la suma de visión, misión, valores y objetivos; por ello, especialistas laborales recomiendan que aquellas micro pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que deseen crecer, pueden implementar un conjunto de normas, creencias y metas entre los integrantes de su organización.

CIUDAD DE MÉXICO.- Las micro, pequeñas y medianas empresas (**Mipymes**) no logran sobrevivir a la competencia en el mercado por falta de planeación, estructura y recursos, a pesar de que juegan un papel muy importante para el desarrollo de la economía del país.

De acuerdo al censo económico de INEGI (2010), las **pequeñas empresas** representan 99.8 por ciento de las 4 millones 15 mil unidades empresariales del país. Desafortunadamente, son pocas las que han invertido tiempo o recursos para su **cultura organizacional** a pesar de que es la base para su crecimiento duradero y representa el soporte para el logro de los objetivos de la organización.

La cultura organizacional, explicó Dania Núñez, Gerente Comercial Regional de Manpower México y Centroamérica, es la suma de **visión, misión, valores corporativos y objetivos** de modo que en la medida en que las empresas los tengan claramente definidos se logrará una evolución y permanencia en el mercado.

Es por esto que una de las primeras recomendaciones que hace el área de innovación de Great Place to Work (GPW), para que las **MiPymes** puedan alcanzar un **crecimiento sostenido**, es establecer un conjunto de normas, creencias y valores de los miembros de la organización.

Ambos expertos coincidieron en que la **cultura organizacional** implica la interacción de sus colaboradores y su consolidación como grupo. El comportamiento de los colaboradores tiene su origen en la misma cultura: define las actitudes de los individuos hacia la organización para que estos contribuyan a su éxito.

Por lo tanto, la **cultura organizacional** orienta el comportamiento de sus colaboradores y puede ser un impulsor o puede, al contrario, restringir a la organización en el logro de sus metas.

La mayoría de las empresas, agregó Núñez, inician como negocios familiares, dos amigos que se unen y emprenden una incubadora, personas que quedan desempleadas y con lo que le dan de su finiquito decide emprender, pero sin una metodología, sin un plan de acción, sin una visión a largo plazo, es difícil que estas empresas sobrevivan.

“Para una **MiPyme** puede llegar a ser caro implementar este tipo de estrategias, pero le resulta mucho peor no aplicar ni tener una metodología de hacia dónde quiere que llegue su

empresa y dónde la ve a largo plazo. La falta de planeación, la falta de capacitación, la falta de conocimiento, matan a este tipo de empresas. Incluso, las **MiPymes** carecen de conocimiento de cómo obtener recursos del Gobierno Federal”, comentó.

ABC PARA CREAR CULTURA ORGANIZACIONAL EN TU EMPRESA

- 1.- Tener claro y definidos los objetivos** y que los miembros conozcan la misión y la visión de la empresa.
- 2.- Qué valores rigen en la organización**, cuáles son los objetivos y cómo cumplir esas metas.
- 3.- Definir producto y servicio**, saber perfectamente cuál es el mercado objetivo para transmitir los mensajes hacia los empleados y hacia los clientes de manera correcta.
- 4.- Establecer jerarquías**, que cada miembro del equipo sepa cuáles son sus responsabilidades y límites. Los empleados deben saber qué es lo que la empresa espera de ellos y ésta debe saber aprovechar las habilidades de los colaboradores.
- 5.- Identificar al líder**, siempre es necesario que alguien coordine los recursos humanos para generar ideas positivas.
- 6.- Documentar procesos internos y externos** para que la gente que se incorpore en un futuro sepa qué es lo que se ha hecho, aprendan de los errores y ajusten los procesos de comunicación hacia los clientes.
- 6.- Llevar orden en el negocio**, cualquiera por muy pequeño que sea, debe tener un registro correcto de ventas, de los productos, para así saber cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Hernandez, A. (2014). Cultura organizacional, éxito de las Mipymes. Julio 23, 2014, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes.html>

Marco Teórico

Hoy en día, en el mundo existen miles de maneras de definir el concepto de empresa, algunas definiciones más largas que otras pero para mí la más acertada sería la de García (2001):

"Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

Tipos de empresa de acuerdo a su tamaño:

1) Microempresa: son aquellas que poseen hasta 10 trabajadores y generalmente son de propiedad individual, su dueño suele trabajar en esta y su facturación es más bien reducida. No tienen gran incidencia en el mercado, tienen pocos equipos y la fabricación es casi artesanal.

2) Pequeñas empresas: poseen entre 11 y 49 trabajadores, tienen como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.

3) Medianas Empresas: son aquellas que poseen entre 50 y 250 trabajadores, suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente, tienen sindicato.

4) Grandes empresas: son aquellas que tienen más de 250 trabajadores, generalmente tienen instalaciones propias, sus ventas son muy elevadas y sus trabajadores están sindicalizados. Además, estas empresas tienen posibilidades de acceder a préstamos y créditos importantes.

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas)

Están definidas por muchas personas pero con base en varios conceptos me gustaría definirla como “empresas que se caracterizan por tener un número reducido de trabajadores y de volumen de ingresos, estas pueden ser industriales, mercantiles, manufactureras, etc.”

Las características de las PYMES según el autor Silvestre Méndez Morales son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera como causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Utiliza maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

Empresa Familiar

Una empresa se considera familiar cuando gran parte de la propiedad pertenece y es administrada por una familia.

Una empresa familiar cuenta con ciertos aspectos que la distinguen de las no familiares, que forman parte de su definición y se puede desglosar de la siguiente manera:

- a) En primer lugar es una organización empresarial que gran parte de la propiedad pertenece a una familia.

- b) En segundo lugar, los cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización son ocupados por los mismos miembros de la familia.
- c) Y por último, al estar integrada por miembros de la familia permite que exista una voluntad de continuidad y expansión en la empresa, debido principalmente por la incorporación y continuidad de miembros de la segunda generación de la familia a la empresa.

Empresas familiares en México

El valor que se le da a la familia en México es una característica cultural relevante, e incluso una de las más importantes. Los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Esa conducta suele transmitirse hacia la empresa, en la que se prefiere contratar a miembros de la familia y amigos cercanos. Como consecuencia, el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, donde el sueño juega, como una autoridad moral, el papel de padre. Las organizaciones familiares sufren cambios estructurales al crecer, pero estas modificaciones no le restan importancia a los lazos familiares.

Algunas categorías de empresas familiares

Se clasifican en función del número de familias y de generaciones que las operan y controlan.

- Empresa multifamiliar – Son operadas y controladas por más de una familia y por varias generaciones. Esto hace que este tipo de empresa sea complicada por lo que deben estar muy claras las políticas de la empresa en temas variados.
- Empresa intergeneracional – Es la empresa en la que trabajan dos o más generaciones simultáneamente. Esta es la más común en México según un estudio hecho por Kajihara (1998) a 11 empresas mexicanas.

Pero como todo tipo de empresa, la empresa familiar cuenta con ventajas y desventajas. Aquí Ernesto Niethardt en su artículo “Ventajas y desventajas de la empresa familiar” menciona algunos:

Ventajas

- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.
- Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

Desventajas

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.

Las mujeres en las empresas familiares

Belausteguigoitia (2015) habla acerca de la mujer y de cómo esta juega un papel trascendente, aunque por lo general menos visible que el del hombre. Cada día más hijas de familia ocupan puestos directivos en organizaciones de familia, y se espera que la tendencia a esto continúe.

Dumas (1989) sugiere hacer visible el potencial que tienen las hijas dentro de la empresa familiar. Deben verse como buenas opciones para ocupar puestos importantes y como sucesoras. Los conflictos padre-hijo suelen ser más que los que son padre-hija ya que estas suelen ser más afiliativas que los hijos.

Sucesión

Aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación, aunque también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia. (Handler, 1989)

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de estos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, el director es reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que, de alguna manera, dependen de ella, como los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación, etc.

Este fenómeno, desde el punto de vista práctico, en la empresa familiar inicia desde el momento de la concepción de los hijos del fundador. Varios de ellos antes de tener descendientes se imaginan a su hijos dándole continuidad a sus negocios. Desde pequeños, los jóvenes suelen interesarse por el trabajo de sus padres y aprenden de ellos en cada momento que comparten. Aunque son jóvenes para asumir el control de la empresa, el

proceso ya se ha iniciado. No existe un momento en especial en el que todo esto pase pero suele coincidir con la primera experiencias profesionales de los hijos.

Fases de la sucesión

Belausteguigoitia (2015) divide este proceso de sucesión en cinco fases las cuales me parecen bastante acertadas:

- Fase 1 o de diagnóstico – En esta fase el fundador voltea a su alrededor y se pregunta qué será de su organización en un futuro. Es posible que alguno de los descendientes del fundador ya esté trabajando para el pero que aún no esté listo para asumir el control de la empresa. En esta fase que suele durar 2 o 3 años existe una gran incertidumbre, aunque no se necesitan despejar las incógnitas planteadas en ese momento. En esta fase de diagnóstico los accionistas pueden diseñar el perfil de los sucesores ideales, así como la forma de configurar la nueva propiedad.
- Fase 2 o de planificación – En esta fase se hace una especie de reconocimiento el cual es cuando el fundador determina el potencial de sus sucesores. Se determina quienes podrían comprometerse con la empresa y aunque sean jóvenes se puede ver que esperar de ellos. Puede ser que los sucesores en mente para seguir con el negocio todavía no estén involucrados en el ya sea por estudios de posgrado o porque trabajan en otras organizaciones. En esta fase se hace el plan de sucesión, en cuya elaboración participan los posibles sucesores y quienes serán los sucesivos.
Plan de sucesión – Este proceso en las empresas familiares suele estar impregnado de muchas emociones que pueden provocar enfrentamientos en la organización y en la familia, lo que propicia bandos o grupos. Para que se mantenga la unidad todos deben participar en cierta medida en este proceso. Este plan debe contemplar los siguientes puntos para poder alcanzar el éxito:
A) Compromiso de la dirección hacia el plan – Los directores de las empresas familiares (por lo general sus propietarios y fundadores) deben tener claro que la planificación podría ser la actividad más rentable de todas las que se

realizan cotidianamente, y también comprender que la planificación tiene costos muy altos.

- B) Diseño de la organización deseada – Probablemente la organización haya realizado una planeación estratégica y tenga bastante claro hacia donde se dirigirá y como lo hará, lo cual aporta información valiosa al plan de sucesión. Si no se cuenta con este elemento será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir. Una vez trazados estos se podrá diseñar finalmente el futuro deseado. Y teniendo esta base se puede precisar los perfiles de los futuros directores (sucesores).
- C) Definición de los perfiles de los futuros directores – Con la información recabada en el punto anterior se puede tener más claro el perfil que debe tener un directivo. En el caso de empresas familiares puede existir cierta flexibilidad en el perfil, a tal grado que se les puede moldear a los posibles sucesores para que se acerquen a las características deseadas. Sin embargo sería peligroso para la empresa modificar el perfil y adoptar uno que no corresponda a los intereses de ésta, sólo para que el candidato de la familia se quede en el puesto.
- Fase 3 o de entrenamiento – Ya una vez conocidas las habilidades de los sucesores y sabiendo cuales son las que deberían de tener al momento de asumir el liderazgo, se puede trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades, e incluso algunas veces hasta trabajar en otra organización.
 - Fase 4 o de transferencia – Esta fase es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase complicada ya que puede traer la tensión a la organización, debe haber muy buena comunicación entre todos.
 - Fase 5 o de culminación – Puede suceder que cuando todo parece estar controlado, sobrevienen problemas que hacen fracasar la sucesión. El sucesor podría experimentar problemas de adaptación al tener toda clase de responsabilidades nuevas, produciéndose así cambios de última hora.

Planeación estratégica en la empresa familiar

La buena ejecución de una planeación estratégica reduce las probabilidades de tomar decisiones improvisadas y sin sentido estratégico pero lo más importante es que permite ver a futuro.

La planeación estratégica en una empresa familiar tiene peculiaridades importantes, por lo que merece un tratamiento especial que contemple, no sólo la dimensión de empresa, sino también la de familia. De esta forma es posible llegar a alinear o unificar los intereses de cada una de estas dos dimensiones. Dentro de esta alineación entre ambas, también se debe incluir el análisis de propiedad, dimensión relevante en la definición de la empresa familiar. (Tagiuri y Davis, 1982).

Si la estrategia de la empresa indica un rumbo determinado, pero no cuenta con las condiciones necesarias en el ámbito familiar para lograr estos objetivos, estos difícilmente se podrán lograr. Así como también, las familias pueden tener planteado un destino particular que ven amenazado por los planes de su empresa, o esta sentirse amenazada debido a que los planes de la familia la ponen en riesgo.

Belausteguigoitia (2015) divide la planeación estratégica familiar en 5 fases y con cada fase asocia una pregunta:

Fase 1 – Identidad ¿Quiénes somos?

En esta fase se estudia muy bien la naturaleza de la empresa y la familia, por separado.

A) Historia de la empresa y la familia

Si no se tiene claro de donde se viene es imposible saber a donde se va. Algunas empresas familiares comparten anécdotas importantes en su historia así como también, fotos y videos de los fundadores, trabajadores, clientes y hasta amigos. Esto hace que la gente sienta una familiaridad con la empresa.

B) Misión y valores de la empresa y familia

La misión de la empresa es la meta a la que quiere llegar la organización, la guía en la que la organización se basa para lograr una sincronía entre sus miembros.

Existen familias que también se ponen una misión el cual está expresado en el protocolo familiar (manual de compromisos de familia).

Los valores de la empresa son los valores también de la gente que trabaja en ella.

Estructura de la empresa (organigrama) y de la familia (genograma) – Se debe tener de manera ordenada un organigrama empresarial para saber los puestos que existen en la empresa y quienes los ocupan. Las familias utilizan su genograma para plasmar la estructura de la familia así como las relaciones que existen entre ellos.

Fase 2 – Diagnóstico ¿Dónde estamos?

En esta fase se precisa el estado en el que se encuentran la empresa y la familia y hay herramientas que se utilizan para ayudar a conocer la situación y la problemática.

- A) Modelo de los 3 círculos – El cual sirve para identificar a las personas en función de su papel familiar, como trabajador y propietario. Están plasmadas las dimensiones de familia, empresa y propiedad.
- B) Análisis interno y externo – El comúnmente llamado FODA, ya que nos dice las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa. Es una herramienta sumamente útil ya que hace un buen ajuste entre las estrategias de la organización y las de su entorno. Con respecto a la familia se usa para reducir la posibilidad de que se presenten complicaciones que la pongan en riesgo.
- C) Análisis de la industria – También llamado “Las 5 fuerzas de Porter” ayuda a maximizar recursos y es una herramienta invaluable para una empresa. Estudia los siguientes conceptos: Rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de entrada de competidores potenciales, amenaza de los productos sustitutos, poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.
- D) Plan de vida – Las empresas familiares deben asegurarse de que los elementos de la familia que entren a trabajar a dicha empresa realmente tengan la vocación, el interés y la capacidad para entrar en ella.

Fase 3 – Rumbo: ¿A dónde vamos?

En esta fase los conceptos de empresa y familia se vuelven uno solo y se trata de alinear de una forma eficaz los intereses entre ellas.

- A) La visión de la empresa debe ser atractiva, convincente e inspiradora y debe servir de inspiración para los accionistas, trabajadores y la propia familia.

- B) Análisis y selección de escenarios – La empresa debe considerar varios escenarios que contemplen las dimensiones de empres, familia y propiedad. Entre estos escenarios deben de considerarse temas de sucesión, de propiedad de sucesión, etc.
- C) Objetivos estratégicos – Lo que se busca es que los objetivos de la empresa, los objetivos personales de la familia y los objetivos de la familia en la empresa coincidan lo más que se pueda. Si se llevan a cabo en armonía el negocio crece y los principales beneficiarios son los miembros de la familia.

Fase 4 – Estrategias: ¿Cómo llegaremos?

Ya que se tienen los objetivos se tienen que fijar las estrategias para poder lograrlos.

- A) Análisis y selección de estrategias – Son muchas las estrategias que deben definirse y hay varios modelos que las clasifican. Existen las corporativas, de unidad de negocio o funcionales (Byars, Rue y Zahra, 1996).
- B) Acciones estratégicas (tácticas) – Donde se decide como se llevarán a cabo las estrategias teniendo en cuenta que cada una de ellas debe de ir acompañada por una serie de acciones específicas y bien enfocadas.
- C) Definición de responsables – Se debe definir a los responsables para que las acciones estratégicas sean ejecutadas eficazmente. La experiencia nos ha enseñado que cuando no hay responsables en las actividades las cosas salen mal. Hay que escoger bien a la persona que va a ser responsable y seleccionarla en base a sus capacidades para realizar el trabajo y dotarla de la autoridad y herramientas necesarias, y darle un determinado tiempo para realizar la acción.
- D) Diseño de indicadores de desempeño – Estos indicadores se utilizan para medir y controlar y son necesarios en las diversas áreas funcionales de la empresa ya que permiten valorar los resultados obtenidos, para así realizar correcciones o seguir en el mismo camino. Los indicadores pueden mostrar el desempeño de la empresa, de un departamento, de una persona, etc. Existen financieros, de ventas, recursos humanos, etc.

Fase 5 – Implementación y monitoreo ¿Cómo vamos?

Si no se aplica y controla con eficacia no sirven de nada las fases anteriores. Si se tiene un buen control la empresa llegará al éxito esperado.

- A) Plan operativo – Esto puede ser un esquema donde se muestren las actividades que deben realizarse y el tiempo en el que se espera que se realicen.
- B) Plan de incentivos y consecuencias – Para lograr que los objetivos se realicen con eficacia es necesario contemplar incentivos que motiven al personal. Darle a los trabajadores una especie de premio al lograr un objetivo va a motivarlo más. En el tema de la familia en la empresa deben tener presente que no por el hecho de serlo tienen asegurado su puesto de por vida y que sus errores también pueden conducir al despido como a cualquier otra persona. Tener una igualdad en la empresa para que nadie se sienta más que otro.
- C) Seguimiento (rendición de cuentas) – Debe existir una cultura de transparencia y rendición de cuentas en estas organizaciones, muchos directores no están acostumbrados a presentar los resultados de sus operaciones al resto de los accionistas que suelen ser miembros de la familia. Los directores deben rendir cuentas a su Consejo de Administración y al resto de los accionistas en la asamblea, los gerentes a sus directores, etc.
- D) Validación y ajuste – Puede ser que en el camino se necesiten hacer ajustes para llegar al resultado esperado y para ello, hay que hacer una validación para ver si los ajustes no van a perjudicar a la empresa.

Profesionalización de la empresa familiar

Uno de los dilemas más fuertes de los directores de las empresas es decidir qué se debe cambiar y que debe permanecer. Aquí suele haber muchos enfrentamientos entre las generaciones ya que la generación de mayor edad suele defender lo tradicional y la generación de menor edad, el cambio.

La forma más fácil de explicar el crecimiento de una empresa y las etapas por las que pasa están plasmadas en el modelo de Greiner (1998):

- Fase 1. Creatividad.
Crisis de Liderazgo.
- Fase 2. Dirección
Crisis de Autonomía

- Fase 3. Delegación
Crisis de Control.
- Fase 4. Coordinación
Crisis de Burocracia.
- Fase 5. Colaboración
Crisis de ?.

La primera fase habla de cómo nace la empresa gracias a la *creatividad* de los fundadores, quienes tuvieron el talento de aterrizar una idea y hacerla realidad. Después de cierto tiempo se presenta la primera crisis que es la de *liderazgo*, si la empresa crece necesita a un buen líder que sepa manejarla para llevarla al éxito.

Después llega la fase de crecimiento por *dirección* en el cual el director ejerce un liderazgo que proyecta a la empresa por algún tiempo hasta que los colaboradores tienen restricciones en la toma de decisiones, lo cual recae en la siguiente crisis que es la de *autonomía* que es cuando la dirección se ve en la necesidad de descentralizar las decisiones y delegar tanto responsabilidades como autoridad a sus trabajadores.

La siguiente fase es la de *delegación*, que cede lugar a la crisis de *control* si la empresa experimenta una pérdida de este. Esta crisis puede ser superada si se establecen sistemas de mando que hagan crecer a la empresa mediante la coordinación. Esta fase cae muy fácilmente en la burocracia, que es la siguiente dificultad que enfrentan las organizaciones. Esta crisis se supera solo gracias a la colaboración la cual Greiner ilustra con un signo de interrogación y en el caso de algunas empresas familiares esto podría ser la sucesión.

Órganos de gobierno

Los órganos de gobierno son los instrumentos que responden a las exigencias de un marco jurídico. Normalmente en las sociedades anónimas se cuenta al menos con un consejo de administración y una asamblea de accionistas y deben reunirse por lo menos una

vez al año. En el caso de empresas familiares como un órgano de gobierno puede crearse una figura llamada consejo familiar el cual ha tenido mucho éxito en los últimos años en Europa y Estados Unidos. Estos órganos aparecen en el centro del modelo y unes a los subsistemas de propiedad, empresa y familia.

La asamblea de accionistas es el órgano supremo de una empresa y es donde los propietarios de la empresa abordan temas referentes a la dirección de la empresa. En caso de las empresas familiares suelen ser miembros de la misma familia y muchas veces también forman parte del consejo de administración. En las asambleas lo propietarios reciben información general sobre la marcha de la organización y los planes para el futuro. Dentro de los temas que se abordan en las asambleas están: giros en los que les interesaría ingresar (o evitar), política de dividendos, diseño del consejo de administración, etc.

El consejo de administración se encarga de defender las decisiones de los accionistas que son clarificadas gracias a las asambleas, esto incluye la vigilancia de la marcha de la organización. En organizaciones pequeñas los consejos de administración no ofrecen grandes ventajas, y si no están bien diseñados, pueden perjudicar la marcha de la empresa. En las grandes empresas estos son esenciales ya que le dan al empresario una nueva visión y pueden alertarlo cuando se equivoca. Participar en el consejo de administración tiene implicaciones legales por lo que muchos consejeros externos prefieren pertenecer a consejos consultivos para no involucrarse mucho. Los miembros de este consejo proponen nuevas formas de actuar y a veces contradicen a la alta dirección, acaban siendo buenos críticos y asesores. Algunos de los temas que se abordan en el consejo son: transmisión de voluntad, inquietudes e intereses de la asamblea de accionistas a los miembros del consejo y a la dirección general, revisión de la marcha de la organización, asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo, etc. En teoría resulta más conveniente que exista mayor número de miembro externos que internos en los consejos porque da mayor formalidad a las reuniones y se incorporan nuevas ideas, deben tener mucha discreción y saber manejar bien los negocios aunque no precisamente tiene que ser del giro de la empresa. Los hijos que estén próximos a tomar la responsabilidad de dirigir la empresa deben ser incluidos en los consejos ya que sirve de entrenamiento.

El consejo familiar, que surge de la asamblea familiar, defiende los derechos e intereses de la familia respecto a la empresa. En el caso de las empresas familiares el consejo de administración y el consejo familiar difieren mucho. En el consejo familiar pueden existir miembros de la familia y miembros externos y en el consejo familiar es solo familia que participe activamente en la empresa o algún otro familiar que pueda verse afectado por la marcha del negocio familiar. Temas a tratar en un consejo familiar pueden ser: definición de los intereses de la familia respecto al negocio, control familiar de la empresa, desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia, etc. Cuando se trata de familias pequeñas, la asamblea general suele ser la misma que el consejo familiar.

ANEXOS

ANEXO 1

“Los retos para la supervivencia de las empresas familiares”

Crear o mantener un negocio es de por sí una tarea difícil, pero cuando la empresa es de familiares, las cosas se complican aún más. En México, las empresas familiares son 90% de las unidades económicas en el país y sólo 12% de ellas sobreviven al cambio generacional.

“Son negocios, no es nada personal.” Esta podría ser la máxima que generalmente implementan aquellos que buscan asegurar el éxito de un negocio o para mantener uno a flote. Pero en las empresas familiares esta fórmula parece mucho más difícil de aplicar.

Las empresas familiares son el 90% de las unidades económicas en el país, según un estudio realizado por Banamex y la consultoría ProfitConsulting. En tanto, a nivel mundial, 80% de las empresas son familiares, menciona el Informe Especial de Llorente & Cuenca *Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas*, elaborado por: Manuel Bermejo, director general de Executive Education y Profesor titular en el IE Business School. Incluso, de acuerdo a McKinsey, 60% de las compañías que cotizan en la bolsa en países emergentes con valoración superior al billón de dólares son de propiedad familiar

Pese a que conforman la mayor parte de los negocios en México y el mundo, son también las de mayor mortandad.

Menos de 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación y sólo 12% alcanza la tercera, según datos de la Small Business Administration y el Bureau of Labor Statistics. Un pronóstico estimado, generalmente aceptado, es que la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años, señala el estudio de KPMG *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*.

Un ejemplo de lo difícil que es mantener a flote una empresa familiar, es el propio nacimiento de Fanisilber Asesores, negocio especializado en este tipo de empresas, que se enfoca en la cuestión humana de la dinámica familiar y que Ricardo Fainsilber fundó después de ver cómo el negocio de su familia terminó por distintos problemas.

Ricardo cuenta que en el negocio de su familia había muchos conflictos personales, que ningún consultor pudo solucionar. “Me di cuenta que el negocio no estaba bien y acabó cerrando.” Por eso, estudió una maestría en psicología especializada en dinámica familiar y luego un doctorado en psicología clínica. “Busqué cómo se puede trabajar con familias en esa misma situación para ayudarles a no caer en lo mismo”, recuerda Ricardo en entrevista.

Los retos

Crear una empresa es en sí un reto, pero levantar y mantener una empresa familiar requiere de un doble esfuerzo, ya que hacer negocios con la familia demanda de una mejor planeación para evitar inmiscuir los sentimientos y los lazos que pueden estancar el progreso del negocio.

El Informe *Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas* y Ricardo Fainsilber señalan algunos de los principales retos que una empresa familiar debe enfrentar:

- **Separar los asuntos de negocio y familia:** Sin esta concepción estaremos en una permanente confusión y conflicto de intereses que dificultan mucho el sueño de la continuidad de la empresa familiar.
- **Definir bien los roles:** Si están empezando un negocio, lo más importante es definir bien los roles. Por ejemplo: en la familia existe un padre que es la cabeza de la familia, no por eso él debe ser la cabeza de la empresa. Siempre hay que buscar el mejor rol que pueda uno desempeñar.
- **Avanzar progresivamente:** Como en tantos otros ámbitos, se debe empezar de manera paulatina. Probando, aprendiendo y adoptando aquellas herramientas y prácticas que mejor se vayan adaptando a cada caso concreto.
- **Una buena comunicación:** Tener buena comunicación es básico. Tener todas las reglas bien definidas es lo más importante.
- **Visión holística:** La empresa familiar es un tipo de organización poliédrica. Convergen muchos intereses y se tratan de abordar diferentes retos. Se necesita un cuidado equilibrio para gestionar asuntos de negocio, generalmente marcados por parámetros financieros, con aquellos de familia, donde predominan las cuestiones socioemocionales.
- **Contar con ayuda en el proceso:** La contribución de consejeros independientes es de extraordinario valor añadido. Además de contar con Consejo de Administración y un Consejo de Familia que sean separados y no precisamente que sean los mismos miembros.

El cambio generacional es quizá uno de los retos más importantes a superar para las empresas familiares. Según el estudio de KPMG, sólo 13% de los encuestados ha considerado un proceso de sucesión, que no sólo debe referirse al eventual fallecimiento de un socio, sino a los cambios en la dirección, el retiro voluntario y el paso de la estafeta a quienes vienen detrás.

Es de llamar la atención que más de la mitad de los entrevistados (55%) no esté consciente o preparado y no tenga un plan de sucesión, mientras que 32% admite medidas parciales.

Para Ricardo, el cambio generacional, pero también la falta de rigurosidad en el gasto, son motivos que afectan gravemente al negocio.

“Normalmente cuando las empresas familiares fracasan es porque el fundador salió de la empresa y no estuvo bien planeada y ejecutada la sucesión. O también porque hay un mal manejo de recursos y no hay claridad. También, por ejemplo, cuando se gastan indiscriminadamente los ingresos sin orden o regla”, afirma.

Consejos

México es un país en donde la familia es lo más importante, pero también los negocios son parte fundamental de la idiosincrasia de los mexicanos. Es cuestión de un trabajo en equipo para que las empresas familiares se mantengan firmes y en pleno crecimiento, aunque la gestión de un líder es igual de importante.

“Un líder es alguien que sabe dirigir a la gente en cualquier tipo de organización formal, informal o familiar. Sabe escuchar a la gente con quien trabaja o con quien convive y sabe resolver cualquier situación con la que se encuentre, de tal forma que lleguen a las metas que están buscando,” afirma Ricardo.

Ante la problemática del cambio generacional para hallar un buen líder, el Informe Empresas familiares *latinas: más gobierno, mejores empresas*, detecta nueve puntos que deben poseer los posibles sucesores de una empresa familiar:

1. Son personas que conocen y están comprometidas con la empresa y de los que consta voluntad por suceder.
2. Ejemplifican los valores familiares.
3. Tienen capacidad de liderazgo.
4. Tienen empatía para las relaciones interpersonales.
5. Son buenos creadores de equipos.
6. Cuentan con capacidad de decisión.
7. Son independientes.
8. Poseen madurez, personal y profesional.
9. Son vistos por la organización como una alternativa clara por su trayectoria y personalidad.

Aunque no es correcto sólo concentrarse en la cabeza de la empresa. “Un elemento muy importante es el personal profesional, es decir los empleados que no pertenecen a la familia, quienes agregan valor en la medida que son capacitados, respetados y retenidos en función de sus habilidades y resultados, por lo que no deben ser excluidos o desprotegidos en función de la familia”, señala el estudio *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*.

Otro factor de suma importancia en las empresas familiares es el Consejo de Administración, ya que este determina la relación negocio-familia para gestionar mejor los recursos.

“El Consejo de Familia es el órgano fundamental para el gobierno de los asuntos de familia y desde donde se establecen las políticas de relación entre familia y empresa. Su papel es análogo al que debe tener el Consejo de Administración para atender los asuntos del negocio”, señala el estudio de Llorente y Cuenca.

Y según el estudio de KPMG, el Consejo de Administración es el espacio donde se define la estrategia, se discuten y resuelven los grandes temas de la empresa, el futuro, las inversiones, incluso el nombramiento y remoción de los directores y gerentes.

En las empresas familiares los negocios sí son personales y representan un reto mayor de gestión. Aunque una buena planeación, un liderazgo bien encaminado y el trabajo en equipo, son la respuesta para lograr sobrevivir.

Villafranco, G. (2015). Los retos para la supervivencia de las empresas familiares. Forbes
Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/>

ANEXO 2

Manual de supervivencia para la empresa familiar

Contar con una planeación dentro de tu empresa es como tener una guía que te ayudará a conducir tu automóvil. Pero a pesar de que muchos empresarios saben de la importancia de contar con una planeación, no la ejecutan.

No es necesario cerrar la empresa por días o una semana para elaborar un plan estratégico que tenga éxito. Lo que tienes que hacer es citar a algunas personas claves en su empresa y, de ser necesario, consultores externos, apagar los teléfonos y empezar a ejecutar estos sencillos pasos:

Paso 1

Busca siempre ser el mejor. El resultado de un plan estratégico bien ejecutado es desarrollar una ventaja competitiva. ¿Qué puede hacer tu empresa mejor que otras compañías? Piensa en si tu empresa ya tiene una ventaja competitiva, y si es así, trata de obtener el mayor rendimiento posible de ésta. Ten en cuenta que existen 4 factores básicos que pueden generar y desarrollar una ventaja competitiva: eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente.

Paso 2

El peor error de todo empresario es olvidar la razón de ser de su compañía, porque olvidando ésta olvida su rumbo. Por ello, establecer la misión implica establecer el propósito de tu compañía. Esto servirá también como una guía para las operaciones diarias y la toma de decisiones. Pregúntate: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es la razón de ser de nuestra empresa?

Paso 3

Piensa a mediano y largo plazo. Una visión estratégica es la imagen del futuro de tu empresa (hacia qué dirección va, la posición que debe ocupar en el mercado, etc.). Ver hacia el largo plazo implica planear a largo plazo. Piensa en grande. ¿Cómo se verá nuestra empresa de aquí a cinco o diez años? Como se mencionó en el paso 1, la finalidad de un plan estratégico es lograr una ventaja competitiva: debe ser sostenible en el tiempo, es decir, mantenerse a mediano y largo plazo. Por eso es importante una adecuada planeación para lograrlo.

Paso 4

Haz un inventario de los hechos. Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) te ayudará a ver tu empresa de una manera crítica. Al realizar el análisis FODA se debe ser objetivo y tomar en cuenta que con las fortalezas de tu empresa se pueden contrarrestar sus amenazas y con sus oportunidades disminuir sus debilidades.

Paso 5

Conoce al personal y a tus clientes. Hoy en día, contar con un servicio personalizado al cliente se ha vuelto una venta competitiva en las empresas. Para poder lograrlo necesitas

conocer las necesidades y los gustos de tus clientes mejor que la competencia, y al personal que tienes para atenderlos.

Paso 6

Define tus metas y objetivos. Tus objetivos te llevarán hacia tu misión y visión. Las metas y objetivos reales surgen del FODA y del perfil del cliente. Los objetivos establecen la agenda, son amplios y globales por naturaleza. Las metas deben ser cuantificables y sustentar sus objetivos. Para definir tus metas y objetivos recomendamos utilizar la metodología SMART, es decir, formularlos de tal manera que tus objetivos sean eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas y acotados en el Tiempo.

Paso 7

Realiza un presupuesto. Como en todo negocio, el presupuesto nunca es suficiente para hacer todo lo que quieres. Establece metas prioritarias. ¿Tiene algún sentido financiero establecer metas? ¿Se tienen los recursos humanos para alcanzar tu plan? Cuando logres realizar un presupuesto intenta adaptarte a él lo más que se pueda y observa cada pago como una inversión que a futuro dará rendimientos.

Paso 8

Ejecuta. Las tácticas establecen los planes específicos de acción. Escribe por cada meta una lista de acciones específicas a realizar para alcanzarla, qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) se destinarán a cada meta y acción específica, quiénes serán los responsables de la ejecución de las estrategias, así como los plazos y fechas en que deberán estar finalizadas.

Paso 9

Mantén el resultado. En el paso 6 se habla sobre las metas cuantificables. Coloca estas medidas y sus objetivos a la vista en un documento, que servirá como un panel de instrumento que guiará tu empresa hacia lograr su visión. Con este cuadro será más fácil que evalúes tu progreso mensualmente.

Paso 10

Haz de la estrategia un hábito. Organiza reuniones periódicamente para reportar el progreso logrado en la consecución de la meta. No olvides tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Paso 11

Identifica tus errores y malas prácticas. Identifica cuáles son las prácticas dentro de tu empresa que utilizan más recursos de los que genera, es decir, en qué departamentos o áreas la inversión no da resultados, y trata de arreglarlo. Ten presente la frase de Albert Einstein: “No esperes resultados diferentes si siempre haces lo mismo.”

Paso 12

Conoce tu industria y adáptate a los cambios. La causa del fracaso de una gran cantidad de empresas multinacionales y que parecían prácticamente “indestructibles” (ver caso Kodak, BlackBerry, Blockbuster, etc.), es que no supieron adaptarse a los cambios del mercado y fueron bastante egoístas al pensar que su modelo de negocios iba a ser exitoso para

siempre. Los casos anteriormente citados son solamente los más conocidos, pero en el mundo, miles de pequeñas y medianas empresas han cerrado sus puertas por los mismos motivos.

Ejecutar los pasos anteriores te ayudará a ser más eficiente en tu manera de guiar tu empresa. Además, es importante rodearte por un equipo de trabajo conformado por personas que compartan sus objetivos y que además sean competitivas.

Rizo, M. (2015). Manual de supervivencia para la empresa familiar. Forbes Sitio web:

<http://www.forbes.com.mx/manual-de-supervivencia-para-la-empresa-familiar/>

Bibliografía

- García, J. & Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Tipos de empresas (s.f.). Recuperado el 9 de Octubre del 2015, de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/#ixzz3pyzcgLUp>
- Méndez, S. (1999) *Diccionario de Economía y Negocios*. España: Espasa
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1996). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. E.E.U.U: Harvard Business School Press.
- Belausteguigoitia, I. (2015). *Empresas Familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Niethardt & asociados (s.f.). *Ventajas y desventajas de la empresa familiar* Recuperado el 11 de octubre del 2015, de http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=75470&id_edicion=5222&news=123&cli=97&e=5222
- Kajihara, K. (1998), *Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana*, Tesina, ITAM, México, D.F.
- Dumas, C. (1989), "Understanding of Father-Daughter and Father-Son in Family-Owned Business", en *Journal of the Family Firm Institute*, II (1). pp. 31-46

- Handler, W.C. (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business", en *Journal of the Family Firm Institute*, II (3), pp. 257-276.
- Tagiuri, R y Davis J.A. (1982), "Bivalent Attributes of the Family Firm", working paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, Reimpreso en 1996, *Family Business Review* IX (2), pp. 199-208
- Greiner, L (1998), "Revolution as Organizations Grow", en *Harvard Business Review*, vol.76, num. 3, mayo-junio de 1998.
- Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W y Zahra, Shaker A. (1996), "Strategic Management", Editorial Irwin, Estados Unidos, 1996.

Resolución

Hechos:

- La empresa Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V. fue fundada en el 2004.
- Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V. es una empresa chica de 32 empleados.
- La empresa empezó dedicándose a la distribución de dispensadores de agua para refrigeradores dúplex, la maquila de estos dispensadores se hacía en una empresa externa en la misma ciudad.
- Actualmente la empresa ya es comercializadora, fábrica y maquiladora de bombas y dispensadores automáticos de agua, venta de conectores importados y fabricación de bombas para máquinas vending para café, así como sus respectivos gabinetes.
- La empresa cuenta con dos marcas: Servimatic, para lo que es maquilado en Mérida y Gozzi, para lo hecho en China.
- La empresa tiene cuatro principales clientes: Home Depot, Liverpool y Nestlé.
- Flojet es el mayor competidor en dispensadores eléctricos, pero sus precios son mucho más altos, Rotoplás en bombas de agua también con precios más altos.
- Juan, uno de los dueños de la empresa, quería desde hace mucho tiempo a sus hijos trabajando en ella.
- Carolina , hija de Juan, lleva tres años trabajando en Dispensadores Eléctricos S.A. de C.V como Gerente de Control Interno.
- Carolina, se fue a estudiar una Maestría en Administración para poder ayudarle a Juan a manejar el negocio familiar.
- La empresa ha crecido mucho en muy poco tiempo y las cosas se están saliendo de control.
- Se necesita tener una mejor organización para que la empresa pueda seguir operando bien.
- Carolina quiere demostrarle a su papá y a su socio que, debido a la rápida expansión de la empresa, necesitan abrir los departamentos que hacen falta en la empresa.

Análisis:

- La empresa lleva 11 años operando, no es una empresa que esté empezando.
- Es una empresa de 32 empleados, pero en un lapso de 3 años llegó a esa cantidad, lo cual significa un crecimiento con mucha rapidez.
- La empresa comenzó sólo siendo una distribuidora de dispensadores eléctricos que al final dependía de una maquiladora externa y de sus tiempos y entregas.
- La empresa se volvió distribuidora, comercializadora y fábrica en un lapso pequeño de tiempo.
- Dispensadores Eléctricos tiene una buena organización en la separación de sus marcas y en lo que se basó para catalogarlas.
- La empresa tiene tres principales clientes que hay que cuidar pero muchos posibles clientes por encontrar.
- Su principal competencia es Flojet en dispensadores eléctricos, y Rotoplás en bombas de agua.
- Juan supo disuadir a Carolina para que terminara trabajando en la empresa.
- Carolina lleva 3 años en la empresa y se ha sumergido bastante en todo lo que respecta a ella.
- Carolina, al haber estudiado una maestría, tiene más bases teóricas, por lo que podría ofrecer mejores alternativas ante los problemas que pueda presentar la empresa más adelante.
- La empresa ha crecido mucho en poco tiempo lo cual requiere de una buena organización en este momento antes de que todo se venga abajo.
- Se necesita que los socios se den cuenta que ya no pueden tomarse las cosas a la ligera con este rápido crecimiento.
- Carolina va a tener que convencer a su papá y a su socio de que abrir los departamentos que hacen falta en la empresa es una inversión que se necesita.

Diagnóstico:

Análisis FODA



Estrategias derivadas del FODA

Estrategias FO: maxi-maxi

1. Invertir en la página de internet para mantenerla posicionada en buscadores, así como también, fácil de usar para hacerla atractiva a los clientes (e-commerce). (F1, O3)
2. Mantener siempre los precios bajos de los productos de la empresa manteniendo los costos para poder seguir atendiendo a más de un segmento de mercado ofreciendo tres tipos de producto, para la población de clase baja, media y alta. (F2, O1)

3. Capacitar a nuestra gente constantemente para poder estar a la vanguardia en todos los avances tecnológicos que hayan, innovando nuestros productos continuamente. (F5, O5)
4. Aprovechar que los precios de la competencia son más altos y probar poner demostradores en tiendas que expliquen cómo se utilizan los productos y que aunque sean de menor precio tienen excelente calidad. (F2, F4, O6)

Estrategias DO: mini-maxi

1. Poner exhibidores para cada tipo de dispensador donde se vea claramente para que sirvan el 240, el 240I y el 260 en Liverpool, Sears y Home Depot para maximizar las ventas y que nos conozcan los que no lo han hecho. (D5, O4)
2. Contratar a una empresa outsourcing de publicidad, para que den a conocer los productos a los probables clientes, dándolos a conocer vía televisión, radio o internet. (D2, O3, O4)
3. Cuidar la reputación y la imagen de la empresa ahora que está relativamente empezando para generar la confianza del cliente y demostrarles que la empresa ofrece productos de calidad y eficiencia a bajo costo. (D3, O4, O6)
4. Contratar a dos personas más para el departamento de ventas para que atiendan a segmentos que no se han atendido, como las ventas por Facebook y en Call Center. (D4, O1, O3)

Estrategias FA: maxi-mini

1. Cambiar de a los proveedores que no ofrezcan insumos de calidad, ya que no se le estaría ofreciendo lo prometido al cliente y genera una mala reputación. (F4, A4)
2. Aprovechar que la mayoría de los proveedores de la empresa están en la misma ciudad y persuadirlos para entregar a tiempo los insumos para que la elaboración y entrega del producto final al cliente sea en tiempo y forma. (F6, A5)
3. Cambiar las cajas de nuestros productos cada vez que se le haga una actualización, y hacerlas atractivas a la vista para llamar la atención de nuestros clientes. (F4, F5, A1)

Estrategias DA: mini-mini

1. Conseguir nuevos proveedores si los que se tienen actualmente no están funcionando y de preferencia que sean de la misma ciudad, así la empresa puede ahorrar en costos del flete. (D1, A5)
2. Contratar empresa de outsourcing de mercadotecnia mientras se abre la empresa, para que haga un estudio de mercado y se pueda saber como llegar a los clientes que no conocen los productos de la empresa y sus bondades. (D2,A1)
3. Cuidar a nuestros clientes y atender a todas sus necesidades para que no opten por la competencia, si los insumos importados tienen defectos cambiar de proveedor para mantener la calidad de los productos y la fidelidad de los clientes. (D5,A4)

La empresa ha crecido mucho en poco tiempo por ello, es necesario llevar a cabo una planeación estratégica con esta nueva perspectiva de crecimiento, que incluya la apertura de algunos departamentos faltantes para operar de forma más óptima. Cada departamento tiene una función en específico que es un eslabón importante en la compañía. La empresa está bien posicionada en el mercado pero con una buena organización podría ser líder en el mercado.

Alternativas de solución

La empresa requiere de una planeación estratégica enfocada en su ritmo de crecimiento, teniendo en cuenta que seguiría creciendo por lo que hay que analizar que se puede hacer hoy por hoy para que la empresa tenga un buen funcionamiento en todos los aspectos sin salirse de control.

Las alternativas propuestas son:

1. Contratar a una empresa de outsourcing especializada en consultoría que diseñe un plan de crecimiento a corto y largo plazo.

2. Diseñar un plan de crecimiento de manera interna con base en los conocimientos adquiridos en el posgrado de Carolina y el conocimiento de la empresa tanto de Carolina, como de los socios.
3. Continuar así, sin la apertura de los departamentos faltantes y ver que pasa en el futuro.
4. Ponerle un alto al crecimiento de la empresa, hacer que se quede como está, y con la capacidad a la que ha llegado hasta ahora.
5. Vender la empresa ya que últimamente ha tenido buenos resultados por lo que puede resultar atractiva para la competencia.

Selección de alternativa

La alternativa que la empresa debería elegir sería: Diseñar un plan de crecimiento de manera interna con base en los conocimientos adquiridos en el posgrado de Carolina y el conocimiento de la empresa tanto de Carolina como de los socios.

El plan empezaría analizando los objetivos de la empresa y tener bien definido cómo se ve la empresa a largo plazo, comparar todos los beneficios que traería la apertura de los nuevos departamento en la empresa, con las desventajas que son muy pocas. La inversión de tiempo y recursos que se haría se compensaría con las ventajas obtenidas, la empresa tendría una mejor planeación y estructura.

La cultura organizacional en una empresa es indispensable para su buen funcionamiento, cada área es un eslabón importante en el negocio. Tanto los clientes como los trabajadores tendrían un departamento en específico donde acudir cuando tuvieran alguna inquietud o percance y la empresa trabajaría con más armonía.

Ya teniendo los recursos para poder hacer una inversión en la apertura de los departamentos faltantes en la empresa, se reforzaría uno y se abrirían dos en el siguiente año y medio y se haría por etapas.

Se empezaría por crecer el departamento de ventas el cual se hizo el año pasado y sólo cuenta con un gerente de ventas y es el área más importante por lo que hay que reforzarla. Se necesitan por lo menos dos asistentes de ventas que se encarguen de hacer los viajes por la República para buscar clientes.

En segundo lugar se abriría el departamento de recursos humanos ya que es uno de los más importantes sobre todo en una empresa que está en crecimiento, este departamento tendría las siguientes funciones:

- Organización y planificación del personal – Consiste en la planificación de la plantilla, el diseño de los puestos de trabajo y la definición de las responsabilidades y las funciones de los trabajadores.
- Reclutamiento – Traer a la empresa a personas capaces.
- Selección de personal – Hacer esto mediante un procedimiento de selección para contar en la empresa con los mejores para los puestos.
- Planes de carrera y promoción profesional – Capacitación de personal para crecer profesionalmente dentro de la empresa.
- Formación del personal – Es importante para estar siempre preparados para cambios en la empresa y a la vanguardia en avances tecnológicos.
- Evaluación del desempeño y control del personal – La evaluación periódica del desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Clima y satisfacción laboral – Las relaciones entre trabajadores y con la empresa.
- Administración del personal – Tener siempre en orden los contratos de los trabajadores, nómina, seguros sociales, derechos y obligaciones de los trabajadores de la empresa.
- Relaciones laborales – Tener siempre una buena comunicación entre la empresa y sus empleados.
- Prevención de riesgos laborales – Capacitar a los empleados para prevenir accidentes y preservar la salud mediante medidas de prevención y protección.

Después se abriría el departamento de marketing y publicidad para poder manejar y coordinar las estrategias de ventas y el objetivo de abrir este departamento sería como

consiguiente subir las ventas. Con al apertura de este departamento se hacen estudios de mercado y se le satisfacen por completo las necesidades al cliente, se estudia que es lo que quiere y necesita.

Y por último en el área de contabilidad, se mantendría en outsourcing como hasta ahora se ha hecho, más adelante cuando la empresa crezca más se abrirá el departamento ahorita no es necesario.

Con los conocimientos teóricos de Carolina obtenidos en el posgrado y con la experiencia que tiene Juan en la empresa, podrían hacer un excelente equipo estructurando el plan estratégico de crecimiento que necesita la empresa para que tanto hoy como el día de mañana, siga creciendo sin trabas ni problemas. La cultura organizacional de una empresa es el soporte de toda empresa para su duración y el logro de los objetivos de todas las organizaciones.

Conclusión

Dispensadores Eléctricos S.A. DE C.V. es una empresa que se ha sabido consolidar en el mercado durante los últimos años gracias al buen desempeño de quienes trabajan en la empresa. Pero ya es necesario crecer de manera interna como se ha hecho de manera externa para que siga siendo la empresa firme que hasta ahora ha logrado ser.

Juan y Roberto tienen la experiencia en el negocio y ahora Carolina cuenta con la teoría necesaria para crear la cultura organizacional que la empresa necesita, por lo que Carolina se dio a la tarea de buscar la manera de ayudar en la empresa los dos años que estuvo fuera.

Carolina después de estar en la Ciudad de México dos años estudiando el posgrado en administración, regresa a la ciudad con una alternativa y las herramientas en la que está fundada para darle a su papá y a Roberto una alternativa para que puedan implementar en la empresa. Diseñar un plan de crecimiento de manera interna con base en los conocimientos adquiridos en el posgrado y el conocimiento de la empresa.

Es indispensable crecer el departamento de ventas el cuál hasta ahora sólo cuenta con un gerente de ventas, poner por el momento a dos asistentes de ventas, y poner en marcha la apertura de los departamentos de Recursos Humanos y de Marketing y Publicidad. También se decidió que la contabilidad se siguiera viendo por medio de un outsourcing ya que no es necesario por el momento.

Este caso es un auténtico ejemplo de cómo ha cambiado al paso de generaciones la manera en la que se toman las decisiones ante los problemas en la empresa y cómo las personas debemos estar más abiertas a las opiniones y soluciones que pueda ofrecernos gente que cuente con más información. A través del desarrollo de este caso práctico, reafirmé que todo se aprende con experiencia pero que también es muy importante el estudio de un negocio y la aplicación de modelos y herramientas para guiar decisiones más certeras que mejoren las perspectivas para cumplir los objetivos en el largo plazo.