

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
UNIDAD IZTAPALAPA



“DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA FAMILIAR”

TESINA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

AGUILAR DOMÍNGUEZ JUAN PABLO
ORTIZ SANTIAGO ERICK
ROBLES RODRÍGUEZ ANA LAURA



ASESOR: MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA.

MÉXICO, D. F. FEBRERO DE 2006

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
UNIDAD IZTAPALAPA



“DIAGNÓSTICO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA FAMILIAR”

TESINA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

AGUILAR DOMÍNGUEZ JUAN PABLO
ORTIZ SANTIAGO ERICK
ROBLES RODRÍGUEZ ANA LAURA

ASESOR: MTRO. RAFAEL REYES AVELLANEDA.

MÉXICO, D. F. FEBRERO DE 2006

AGRADECIMIENTOS.

A mis padres y hermanos: Porque gracias a su apoyo y comprensión pude llegar a conseguir uno de mis sueños más grandes, porque su guía y enseñanza me han ayudado a comprometerme cada día con mis ideas para ser una mejor persona.

A ti Sandra: Por apoyarme en todo momento, por acompañarme en todos mis proyectos y ser mí sustento en todos mis fracasos, porque gracias a ti he llegado a cumplir una de mis metas.

A mi asesor: Mtro. Rafael Reyes Avellaneda, gracias porque sin su ayuda y su apoyo, hubiera sido más difícil llegar a nuestra meta, gracias por ser esa luz que llenó de sabiduría nuestras mentes y nos permitió avanzar en nuestro camino profesional.

A mis amigos: Erick, Armando, Leopoldo, Roberto, Héctor, Edgar, Salvador, Rafael, Ricardo, Pepe, por su gran apoyo.

JUAN PABLO AGUILAR DOMÍNGUEZ

AGRADECIMIENTOS.

A mis papás Martha y Javier: Por todo su amor, comprensión, motivación, apoyo, por guiarme y aconsejarme para crecer como ser humano y por todas las cosas hermosas que me han enseñado.

A mis hermanos: Beto, Paco y Mary, por tantos años de convivencia y de felicidad, por su cariño, comprensión y motivación, los quiero mucho.

A mis abuelitos Tita y Juan: Por todo su cariño, su confianza, por su apoyo y sus consejos.

A mis tíos: Juan y Lupe, por su apoyo incondicional, comprensión y por estar cuando más los necesito.

A mis primos: Los peques Karina, Aby, Carlos, Lupita, Pepe y Andy porque son una gran motivación en mi vida.

A mis amigos: Armando, Einar, Donovan, Maru, Julio Cesar, Vero, Angélica, Alfredo, Juan Pablo, Ángela por su amistad, por ser unas excelentes personas y por apoyarme en todo momento.

A mi asesor: Mtro. Rafael Reyes Avellaneda, por su enseñanza, su paciencia y disposición para realizar este trabajo.

ERICK ORTIZ SANTIAGO.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

AGRADECIMIENTOS:

A toda mi familia por su confianza, su apoyo incondicional y por todo su cariño.

A Mis papás Victoria y José: Por todo su amor, comprensión y apoyo. Mi amor eterno para ustedes.

A mi hermana Mónica: Por todos los años de convivencia y de muchas alegrías, por tu cariño y tu motivación. Te quiero mucho.

A mi novio Valentín: Por su amor, cariño, por su confianza y por su apoyo incondicional. Te amo

A mi asesor. Mtro. Rafael Reyes Avellaneda: por su enseñanza y por su buen tacto para realizar este trabajo.

ANA LAURA ROBLES RODRÍGUEZ.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

INDICE

1. INTRODUCCION.....	6
2. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.1 PROBLEMA.....	8
2.2 OBJETIVOS.....	8
2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.4 JUSTIFICACIÓN.....	9
3. MARCO TEORICO.....	10
3.1 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.....	10
3.2 EMPRESA FAMILIAR.....	13
3.2.1 CONCEPTO.....	13
3.2.2 EMPRESA Y FAMILIA.....	14
3.2.3 LOS FINES Y LA NATURALEZA DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA.....	16
3.2.4 LAS TRES ESTRUCTURAS.....	17
3.2.5 PERFIL CUALITATIVO.....	18
3.2.6 PERFIL ORGANIZACIONAL.....	19
3.3 COMPLEJIDAD.....	21
4. DEFINIR TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
5. DEFINIR HIPOTESIS Y DETECTAR VARIABLES O ELEMENTOS.....	24
6. SELECCIÓN DE DISEÑO.....	26
7. INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ESTUDIO DE CASO.....	26
7.1 ANTECEDENTES.....	27
8. RESULTADOS.....	28
9. CONCLUSIONES.....	29
10. ANEXOS.....	30
10.1 ANEXO 1 (Cuestionario con respuestas).....	30
10.2 ANEXO 2 (Descripción de los productos).....	32
11. BIBLIOGRAFÍA.....	34

1. INTRODUCCIÓN

Las Pymes son empresas familiares que se financian básicamente, a través del ahorro familiar, concentran la mayor parte de sus recursos económicos en la materia prima y se orientan hacia nichos locales o concentrados.

En México, a partir de 1980 se ha venido impulsando la consolidación y fortalecimiento de las Pymes a través de la subcontratación y recibiendo apoyo de organizaciones internacionales como son la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Así mismo, las Pymes son organizaciones informales que tienden hacia el desorden en su funcionamiento, observándose en la dirección, la presencia de un triple Rol en el emprendedor, es decir, por una parte es propietario, por otra directivo y finalmente, el tercer papel corresponde al de miembro de familia.

Así también, algunos integrantes de la organización desempeñan una doble función que es: por una parte: empleado y por la otra: miembro de la familia.

Ante las características anteriores y después de estudios organizacionales se ha establecido como más acertado denominar a las Pymes como:

----“PyMOS: micro, pequeñas y medianas organizaciones” ----

Las Pymes se explican desde un enfoque Taylorista (Taylor, 1986) como una organización de naturaleza individual y jerárquica que se desarrolla dentro de un sistema cerrado y a través de este, se encuentra la mejor forma de gestión o de organización del trabajo.

La gestión es orientada a una división del trabajo en donde se separa la planeación y la ejecución del mismo, siendo en la cúspide de la pirámide donde se planea el trabajo, a partir de objetivos y programas a desarrollar y por tanto donde se toman las decisiones importantes para la Organización.

La parte media, se encarga de supervisar el trabajo operativo y la base de la ejecución, caracterizándose por procesos rutinarios, con tareas muy simples.

Así, en el ápice de la pirámide se identifica a un propietario-directivo que tome la mayor parte de las decisiones en la Organización, actuando como una especie de “Hombre orquesta”.

Es así, como definimos a las Pymes como organizaciones sociales donde interactúan el sistema social (sentimientos y valores) de la familia con el sistema formal (estatus y roles) de la empresa, configurando la organización social.

Cabe señalar también que su origen parte de la necesidad de generar un ingreso, por causas de desempleo o bien para complementar ingresos.

Es de importancia enfatizar que tienden a desaparecer por la informalidad presente al realizar el trabajo. Así pues la permanencia de las Pymes en el mercado, se debe a su capacidad de competencia o bien a sustentabilidad.

Nos vamos a enfocar a la empresa llamada “El Rancho”.

La permanencia de “El Rancho” creado en 1990, nos permite observar de la forma más cercana cómo la creación de una empresa familiar se mantiene en el mercado a partir de una serie de elementos imprescindibles para ello, como lo es la demanda

permanente, la cercanía a la comunidad universitaria, los precios accesibles, los productos que maneja.

El eje del presente proyecto es identificar las técnicas administrativas que el dueño y titular, el Lic. Víctor Leopoldo Sosa Lima ha implantado en la organización para lograr que ésta sea rentable y permanezca en el mercado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 PROBLEMA:

El Rancho es una microempresa que está en riesgo de desaparecer, debido a que se organiza de una forma anacrónica, es decir, tiende al desorden en su funcionamiento, no existen procedimientos estandarizados ni asignación de mando para organizar el trabajo, esto ocasiona que tenga una falta de competitividad que no la hace sustentable.

2.2 OBJETIVOS

- Identificar al Rancho como una microempresa organizada discrecionalmente, circunstancialmente, por el mismo emprendedor y ejecutivo.
- Distinguir al Rancho como una microempresa donde la organización del trabajo, se hace en forma voluntaria y cooperativa, entre todos los miembros.

- Reconocer al Rancho como una microempresa donde se organiza el trabajo libremente, sin procedimientos reconocidos o estandarizados.

2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es su negocio?
2. ¿Quién es el que toma las decisiones en la organización?
3. ¿Cómo esta organizada la empresa?
4. ¿Cómo son los procedimientos en su negocio o empresa?
5. ¿Existen roles y tareas asignadas en su empresa?
6. ¿Cuántos procedimientos de trabajo existen en la empresa?
7. ¿Tiene alguna propuesta para crecer y expandir?

2.4 JUSTIFICACIÓN

La Globalización es una categoría integral, de carácter ideológico, que se define a finales del siglo XX y principios del siglo XXI. En ella, lo más visible es lo económico, representado por lo que se conoce como “modelo neoliberal”, cuyo fundamento es la desregulación de la organización económica del mercado, lo que significa simplificar su funcionamiento de tal forma que se facilite la libre circulación de la inversión, las mercancías y los individuos. Sin embargo, las repercusiones de lo económico, impactan también lo ideológico, es decir: la cultura y la política de la sociedad.

Así entonces, se conforma una integración entre el ámbito económico y el ideológico. A la liberación de la economía se integra una cultural global, constituida por los signos (costumbres y usos) de la cultura de importación (externa) y los signos de la cultura local (interna), formando a través de la suma de las dos culturas, una cultura híbrida, propia de la modernización contemporánea.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.

Describir el funcionamiento de las PyMEs como organizaciones dentro de un contexto de Globalización, y entenderlas más allá de su tamaño, posibilita analizarlas dentro de un Enfoque de Sistemas, organizaciones situadas en un Sistema Abierto, que se mantienen y adaptan al medio ambiente, dentro de un proceso de equilibrio dinámico, lo que significa que ante los cambios de la competencia deben adaptar una estrategia para competir a través de costos bajos y calidad del producto.

El Sistema es entendido como un todo unitario-organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificables, con su ambiente o suprasistema (Kast y Rosenzweig, 1979). La relación entre los subsistemas, se entiende a partir del Funcionalismo, que es entendido como: “[...] los Sistemas de interrelaciones y la integración de las partes o subsistemas en un todo funcional” (Kast y Rosenzweig, 1979: 110).



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

El fin u objetivo de la Teoría General de Sistemas es el entendimiento e integración del conocimiento.

Los principios generales que explican todos los campos del conocimiento (Kast y Rosenzweig, 1979) son los siguientes:

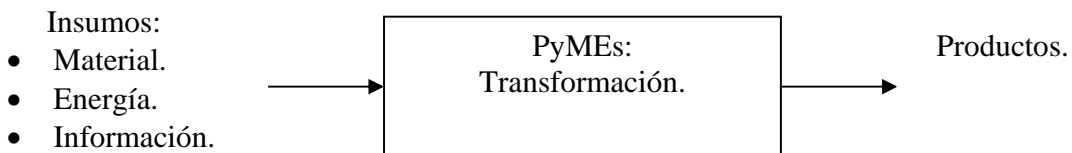
1. El Sistema como un todo, se define como un “sistema abierto” o auto-estructurado en movimiento como un sistema dinámico simple, que es autorregulable a través de un mecanismo de control o sistema cibernético.
2. Los sistemas físicos y mecánicos pueden ser considerados como cerrados en cuanto a su relación con su ambiente.
3. Los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente.
4. El sistema es más que la suma de sus componentes.
5. El Holismo considera que todos los sistemas –físicos, biológicos y sociales- están compuestos de subsistemas interrelacionados. El todo no sólo es la suma de sus partes, sino que el sistema en sí mismo únicamente puede ser explicado como un todo. Por tanto, el Holismo es lo opuesto al Elementarismo.
6. La Entropía es un término propio de la Termodinámica, pero aplicable a todos los sistemas físicos. El desorden, desorganización, falta de estructura, u organización al azar de un sistema se conoce como su Entropía, un sistema cerrado tiende a aumentar su Entropía a través del tiempo.

7. Las organizaciones sociales no son sistemas naturales, como los mecánicos o biológicos, son sistemas artificiales con límites identificables que los separan del medio ambiente.
8. Todos los sistemas – físicos, biológicos y sociales- pueden ser considerados en un sentido jerárquico. En las organizaciones complejas existe una jerarquización de procesos y de estructura.
9. En un sistema abierto –biológico y social- la Entropía puede ser reducida y aún puede transformarse en entropía negativa.
10. La Homeostasis se aplica al estado estable del organismo. En las organizaciones sociales, no existe un estado estable absoluto, sino más bien un equilibrio dinámico, en constante ajuste entre las fuerzas internas y el ambiente.

En esta perspectiva del enfoque sistémico ubicaremos a la pequeña empresa como una organización situada dentro de un sistema abierto, que nos permitirá encontrar sus características. Desde la óptica de un sistema cibernético o autorregulado con entradas y salidas nos acercaremos a su identidad.

El gráfico que representa a la pequeña empresa es:

Gráfico: Sistema autorregulado de las PyMEs (sector manufacturero).



Fuente: A partir de Kast y Rosenzweig (1979).

3.2 EMPRESA FAMILIAR

3.2.1 CONCEPTO

Empresa familiar es aquella en donde los propietarios juegan un triple rol, de inversionistas y administrativos, tomando decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias. Es decir, que como participantes, están inmiscuidos en todas las funciones (Grabinsky, 2002).

Bolaños y Lechuga (1998) definen la empresa familiar como "... aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia".

Con esto tenemos que, una Empresa Familiar debe estar compuesta generalmente por integrantes y capital de una misma familia.

Las empresas familiares no están organizadas. El emprendedor está ocupado en el desarrollo empírico del negocio. Conforme crece debe adquirir un orden racional con infraestructura y sistemas, es decir implantar controles y puestos, y puede llegar hasta un consejo o asesores que ayuden a fijar la planeación. Empresa familiar puede ser sinónimo de empresa desorganizada.

Existiendo una desorganización en la empresa, por su propia característica familiar, con el estigma o dogma de funcionar en forma empírica (Grabinsky, 2002).

El término empresa familiar se refiere tanto a microempresas como a pequeñas y medianas empresas. Destacando que la empresa familiar juega un papel muy importante para el desarrollo económico nacional.

3.2.2 EMPRESA Y FAMILIA

La mayoría de la estructura gerencial de las PyMEs es de tipo familiar; las funciones de responsabilidad son transmitidas primordialmente en función del vínculo familiar o del “amiguismo”, en detrimento de una adecuada promoción por méritos, desalentando con ello, la formación de cuadros gerenciales no familiares.

La misma consideración anterior es la que motiva que las decisiones de política que se adoptan no sean ni las más oportunas ni las más adecuadas, ya que muchas veces son adoptadas por quienes no tienen la capacidad o la formación, o aún la información para ello.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Conviene entrar a considerar la propia especificidad de lo familiar.

¿Por qué las Empresas Familiares merecen un tratamiento especial por parte de los estudiosos o asesores?

En una u otra forma, estas preguntas son siempre contestadas haciendo referencia a cuatro variables:

a) Las relaciones de Afecto: Se trata de lazos que perduran y entre mezclan los roles de familia y empresa.

b) Enorme Comprensión: Todos saben como piensa el otro. Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.

b) Aceptación de la Autoridad: De la autoridad del padre, o de la madre o del hermano que le precede a uno.

d) Finalidad Común: La familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla; es una unidad básica y profunda. Y el sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común; por lo menos durante muchos años.

Para la consecución de esta finalidad común los familiares viven un importante espíritu de sacrificio.

El modelo de la empresa familiar es relativamente reciente. El estudio de la empresa familiar como sistema nació con artículos independiente publicados en las décadas de 1960 y 1970. El modelo conceptual subyacente sostenía que la empresa familiar consta en realidad de dos subsistemas ínterconexos: La familia y el negocio. Cada uno de esos dos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructuras de valores y

organizacionales. Surgen problemas porque los mismos individuos han de cumplir obligaciones en los dos círculos; por ejemplo, como padres y como gerentes. Además, la empresa debe operar siguiendo las prácticas y principios establecidos, pero sin dejar de atender las necesidades de empleo, identidad e ingresos de la familia.

Las empresas familiares constituyen la confluencia de dos realidades distintas, la realidad de una familia en la empresa, y de una empresa en la familia.

3.2.3 LOS FINES Y LA NATURALEZA DE LA EMPRESA Y DE LA FAMILIA.

El fin de la empresa de negocios es hacer dinero, hacer “negocio”, sobre la base de entregar productos o bienes, que son adquiridos libremente y que dejan satisfechos a los demandantes o compradores. El fin de la empresa es la generación de ingreso para la familia al determinar la creación del valor agregado. La empresa es “para la familia”.

La familia, tiene por fin la propia convivencia y su futuro es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social. La familia es para el grupo o clan.

La familia es un núcleo social que esta sobre la empresa. Por ello, no se puede nunca, en nombre de la Empresa, romper la Familia; pues junto a la razón pragmática de que ésta, la familia, bien conducida es un activo para aquella, se da este encuentro de identidad; cuando esta identidad se vulnera, cuando se rompe la familia, se acaba rompiendo todo.

Es fácil ver que las referencias a aquellos casos en que la Empresa Familiar entra en crisis, se da casi siempre porque antes entró en crisis la unidad familiar.

Los fines distintos entre empresa y familia se pueden graficar en figuras también distintas; la empresa es un ente económico y la familia es un ente social (Ginebra, 2001). En toda asociación, con independencia de la forma jurídica que adopte, los derechos y obligaciones están regulados en forma explícita y a estos se adhiere el interés individual a través de una determinada correlación entre su aportación a la asociación (en dinero, en trabajo, en especie....) y su retribución (en derechos, en dividendos, en poder...). En la unidad familiar, los usos y costumbres establecen los roles a cada uno de sus distintos miembros, dándoles a cada uno derechos y obligaciones al igual que en asociación empresarial.

3.2.4 LAS TRES ESTRUCTURAS

La palabra estructura, suele emplearse, en el mundo de la empresa, para aludir a la organización y más concretamente a la manera de estar relacionado el equipo de personas directivas con las funciones o tareas y entre sí.

La estructura directiva es el conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma con que tales personas se relacionan entre sí implícitamente, el organigrama nos habla, además de relación de poder, jerarquía y división del trabajo.

La Primera Estructura es la Estructura Directiva de la Empresa y la Segunda Estructura es el capital, esta última, es la que determina la configuración del poder en la empresa.

Esta *Segunda Estructura*, la de capital, es, en última instancia, la que determina la configuración del poder en la empresa.

La Tercera Estructura tiene, un manejo independiente de las otras dos; que es un asesor que pertenece a la familia, pero no toma parte de la estructura administrativa ni es accionista.

3.2.5 PERFIL CUALITATIVO

Las principales características y las más generalizadas de las Empresas Familiares, desde el punto de vista cualitativo, son las siguientes:

a) **Poca o ninguna especialización en la administración:** En esencia, la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no esta capacitada para llevar a cabo esa función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.

b) **Falta de acceso de capital:** Es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la empresa familiar, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que operan; la segunda es la falta de experiencia para exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

c) **Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen**

en la empresa: La facilidad con que el dueño esta en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo que facilita la comunicación.

d) **Posición poco dominante en el mercado de consumo:** Dada su magnitud, la empresa familiar considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

e) **Intima relación de la comunidad local:** Debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, la empresa familiar, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener insumos, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, y equipo o maquinaria.

3.2.6 PERFIL ORGANIZACIONAL

Modelo de tres círculos.

Para tratar de explicar la interacción en una empresa familiar, los profesores de la Universidad de Harvard; Tagiuri y Davis desarrollaron en 1982 el modelo de los Tres Círculos. Sugieren que debe haber una distinción más exacta entre el sistema de la propiedad y de la dirección dentro del círculo de la empresa. “En otras palabras, algunos son propietarios, pero no participan en la dirección; otros son gerentes pero no controlan las acciones. De aquí surge el modelo de los tres círculos”.

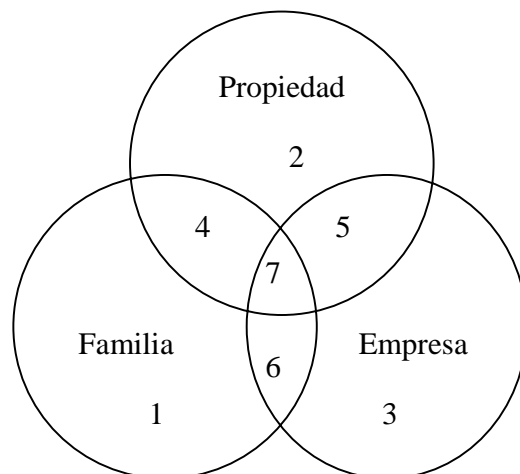


Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Este modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: Empresa, Propiedad y Familia.

Gráfico: Empresa Familiar: Estructura y Funcionamiento



Fuente: Elaboración por Gersick y Davis [et. al.], (1997).

De este modelo o gráfico deducimos que se crean conflictos al haber intereses mezclados entre la propiedad y la dirección de la empresa familiar. Expresado en otros términos entre la propiedad (toma de utilidades) y la toma de decisiones (reinversión). Pudiéndose entonces mezclar o reflejar los conflictos entre intereses distintos de la familia y la empresa. Este modelo nos da una riqueza conceptual de lo que es la empresa familiar, encontrando una interacción entre los tres subsistemas, y

específicamente siete áreas delimitadas de interacción que implican 7 áreas distintas de comportamiento. Haciendo una revisión general, las 7 áreas específicas de interacción son:

- ✓ El área 1 pertenece a la familia.
- ✓ El área 2 pertenece a la propiedad.
- ✓ El área 3 pertenece a la empresa.
- ✓ El área 4 pertenece a ser miembro de la familia y propietario.
- ✓ El área 5 pertenece a ser propietario y miembro de la empresa.
- ✓ El área 6 pertenece a ser miembro de la familia y miembro de la empresa.
- ✓ El área 7 pertenece a ser miembro común de los tres subsistemas: familia, propiedad, y empresa.

La conclusión general que se obtiene es que en la empresa familiar, el iniciador del negocio o emprendedor pertenece a la familia, es dueño o propietario de la misma, y además la dirige o toma las decisiones, mezclando los intereses de la familia, de la propiedad, y de la empresa. (Cabello, 2002:85)

3.3 COMPLEJIDAD.

Complejidad y pequeña empresa nos auxilian a entender el funcionamiento formal de una empresa.

A partir de la revisión del funcionamiento de una empresa familiar, podemos deducir cierta complejidad.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

En el siguiente esquema se indican varios factores que influyen en el grado en el cual un sistema de planeación puede o no ser formal.

El modelo presentado se inicia del lado izquierdo y termina del lado derecho.

HACIA MÁS
FORMALIDAD
Y DETALLES

HACIA MENOS
FORMALIDAD
Y DETALLES

LA ORGANIZACIÓN

← EMPRESAS PEQUEÑAS CON UNA PLANTA →
← EMPRESAS IMPORTANTES →

ESTILOS DIRECTIVOS

← PERSONA DEDICADA A LAS POLÍTICAS →
← PERSONA DEMOCRÁTICA-TOLERANTE →
← PERSONA AUTORITARIA →
PERSONA QUE PIENSA EN LAS OPERACIONES DÍA A DÍA →
PERSONA PENSADORA INTUITIVA →
PERSONA CON EXPERIENCIA EN LA PLANEACIÓN →
← PERSONA SIN EXPERIENCIA EN LA PLANEACIÓN →

COMPLEJIDAD DEL MEDIO AMBIENTE

← MEDIO AMBIENTE ESTABLE →
← MEDIO AMBIENTE TURBULENTO →
← POCA COMPETENCIA →
← GRAN CANTIDAD DE MERCADOS Y CLIENTES →
← UN SOLO MERCADO Y CLIENTE →
COMPETENCIA FUERTE →

COMPLEJIDAD DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

← PRODUCCIÓN CON TIEMPO DE REPOSICIÓN LARGO →
← PRODUCCIÓN CON TIEMPO DE REPOSICIÓN CORTO →
← CAPITAL INTENSIVO →
← TRABAJO INTENSIVO →
← PROCESOS DE FABRICACIÓN INTEGRADOS →
← PROCESOS DE FABRICACIÓN SENCILLOS →
← ALTA TECNOLOGÍA →
← TECNOLOGÍA LIMITADA →
CORTO TIEMPO DE REACCIÓN DEL MERCADO
HACIA UN NUEVO PRODUCTO
LARGO TIEMPO DE REACCIÓN DEL MERCADO →
← HACIA UN NUEVO PRODUCTO →

NATURALEZA DE PROBLEMAS

← ENFRENTAMIENTO A NUEVOS PROBLEMAS COMPLEJOS
Y FUERTES A LARGO PLAZO →
ENFRENTAMIENTO A PROBLEMAS FUERTES CORTO PLAZO →

PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN

← COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LAS DIVISIONES →
← CAPACITAR A LOS DIRECTIVOS →

Se llega entonces a ciertas conclusiones en el funcionamiento de la empresa familiar, que corresponden a la pequeña empresa.

EMPRESAS PEQUEÑAS

EMPRESAS GRANDES

1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario	1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos.
2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.	2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.
3. Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.	3. Los directivos a nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel medio.
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.	4. En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidos.
5. La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones.	5. La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos fijos.
6. Existen pocas políticas y reglas claras.	6. Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas y la libertad.
7. Las funciones del personal están mal definidas.	7. Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.
8. Los altos directivos personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.	8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.
9. Las operaciones no son muy complejas.	9. Las operaciones son muy complejas.
10. Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal.	10. Se dispone de fondos para emplear expertos.

FUENTE: (Steiner, 1983: 59)

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se trata de una investigación descriptiva para determinar el perfil integral en la microempresa y su organización.

En el caso de nuestro objeto de análisis se trata de un *estudio descriptivo*: Pues se busca describir las características de la microempresa. (Sampieri, et. al; 2003).

5. DEFINIR HIPÓTESIS Y DETECTAR VARIABLES O ELEMENTOS.

H (1) El Rancho está organizado discrecionalmente bajo la tutela del emprendedor, donde el emprendedor es quien toma el control y las principales decisiones, y se convierte al mismo tiempo, en emprendedor y ejecutivo.

H (0) El Rancho no está organizado bajo la tutela del emprendedor. El emprendedor no toma el control y las principales decisiones, se separan las funciones de emprendedor y ejecutivo.

Categoría:

Emprendedor: es el iniciador de la empresa. Y quien controla y toma las decisiones principales en la empresa.

H (2) El Rancho es una microempresa donde se organiza el trabajo: espontáneamente, libremente, la manera de realizar el trabajo, es en forma cooperativa y voluntaria entre todos sus miembros.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

H (0) El Rancho es una microempresa donde se organiza el trabajo formalmente, la manera de realizarlo es asignando roles o tareas, delegando al mismo tiempo, responsabilidades o autoridad.

Categorías:

1. Formalidad (concepto)

1.1 Informalidad: la organización del trabajo es espontánea, cooperativa y voluntaria.

1.2 Formalidad: el trabajo se realiza con precisión, por escrito, y con el conocimiento de la empresa.

2. Formalidad (características)

2.1 Roles: Asignación de distintos papeles en la organización.

2.2 Tarea: Actividad que se realiza en un tiempo limitado.

2.3 Estatus: Posición jerárquica en la organización.

H (3) El Rancho es una microempresa donde no existen procedimientos de trabajo ordenados, es decir, no se reconocen pasos y una secuencia dada para realizarlos.

H (0) El Rancho es una microempresa, donde se reconocen procedimientos de trabajo estandarizados, y con una secuencia de pasos.

Categorías:

Variables, elementos y factores.

Procedimiento informal: Trabajo rutinario, que se realiza en forma voluntaria y desordenada.

Procedimiento formal: tareas o pasos secuenciales, que son reconocidas por escrito, y por todos los miembros.

6. SELECCIÓN DE DISEÑO.

El diseño de nuestra investigación es no experimental, el “diseño” se refiere a la estrategia concebida para obtener la información que se desea en su medio ambiente natural (Sampieri, et. al; 2003). En este se señala que los instrumentos de medición son: la observación y el cuestionario para alcanzar los objetivos de estudio y para contestar a las preguntas de investigación que se han planteado.

7. INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ESTUDIO DE CASO.

Instrumento de medición: Observación.

Los instrumentos de evaluación son aquellos que registran datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. (Sampieri, et. al; 2003).



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Cuestionario: Instrumento de medición.

1. ¿Cuál es su negocio?
2. ¿Quién es el que toma las decisiones en la organización?
3. ¿Cómo esta organizada la empresa?
4. ¿Cómo son los procedimientos en su negocio o empresa?
5. ¿Existen roles y tareas asignadas en su empresa?
6. ¿Cuántos procedimientos de trabajo existen en la empresa?
7. ¿Tiene alguna propuesta para crecer y expandir?

7.1 ANTECEDENTES.

- Razón social: “Régimen del pequeño contribuyente” (REPECO)
- Ubicación: Calle Sur 21 #167 (Entre calle 8 y calle 10). Col. Leyes de Reforma. Primera sección.
- Estructura de capital: Capital Directo
- Objeto social: venta de bienes de consumo inmediato
- Fecha de constitución: Segundo trimestre de 1990.
- Emprendedor-Dueño-Administrador: Sr. Víctor Leopoldo Sosa Lima
(Lic. Producción Animal egresado de la UAMI)



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

8. RESULTADOS

- Podemos mencionar que los resultados de las preguntas nos dice lo siguiente:

- En esta microempresa el emprendedor es el que toma las decisiones.

- Sus procedimientos son discrecionalmente, es decir, voluntariamente.

- No existe roles y tareas por escrito, así como tampoco procedimientos por escrito, ya que es una empresa informal.

- Al emprendedor no le interesa expandirse, ya que con lo que gana en utilidades esta satisfecho.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

9. CONCLUSIONES.

Por hipótesis de trabajo:

- 1) El Rancho está organizado bajo la tutela del emprendedor y es quien toma el control y las principales decisiones.

- 2) El Rancho es una microempresa informal, la manera de realizar el trabajo es en forma cooperativa y voluntaria.

- 3) El Rancho es una microempresa donde no existen procedimientos de trabajo ordenados y formales.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

10. ANEXOS.

10.1 ANEXO 1 (Cuestionario con respuestas)

1.- ¿Cuál es su negocio?

Es un restaurante que proporciona los siguientes productos: Café, Hamburguesas, papas y Cockteles, además un espacio rústico pero atractivo, en donde se puede, convivir con los amigos y por supuesto alimentarse con rapidez.

2.- ¿Quién es el que toma las decisiones en la organización?

Emprendedor

Gerente

Otros

3.- ¿Cómo está organizada la empresa?

En ésta microempresa se encuentra el “emprendedor” que en el caso particular del “RANCHO” es el dueño y titular del mismo, el Lic. Víctor Leopoldo Sosa Lima quien se encarga directamente de la compra de materia prima, la capacitación a los empleados y en general es quien encamina el buen funcionamiento de la organización.

En la parte intermedia de la pirámide, encontramos al “contador” el señor Fidel Sosa Lima a quién se recurre vía ‘Subcontratación’, es también en parte el principal asesor del emprendedor ya que al ser su hermano, cuida directamente las responsabilidades fiscales de la organización.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Finalmente encontramos a los “empleados” que se integran por 9 chicos entre 16 y 23 años, ellos se encargan de realizar los procedimientos necesarios para lograr una buena atención a los clientes y así, conseguir ventas.

4. ¿Cómo son los procedimientos en su negocio o empresa?

() Formal por escrito

(x) Discrecionalmente (voluntariamente)

() Otra

5. ¿Existen roles y tareas asignadas en su empresa?

Por escrito no, ya que a cada trabajador se le explica que hacer y como hacerlo conforme a la marcha de su trabajo.

6. ¿Cuántos procedimientos de trabajo existen en la empresa?

Existen pero no por escrito, ya que los procedimientos se designan con la marcha del negocio respecto de lo que hace cada quien.

7. ¿Tiene alguna propuesta para crecer y expandir?

Solo la de algún tipo de financiamiento, pero no he recurrido a él ya que las tasas de interés son demasiado elevadas, además que las ganancias que percibo me mantienen contento. Vamos no necesito expandirme.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

El valor agregado de esta tesina es reconocer la complejidad organizacional de la empresa familiar y proponemos cierto grado de formalidad a través de:

10.2 ANEXO 2 (Descripción de los productos)

Paquetes que incluyen:

A) \$24.00

- * Hamburguesa (Queso blanco-amarillo).
- * Papas fritas.

B) \$26.00

- * Hamburguesa (Queso blanco-amarillo).
- * Papas fritas.
- * Café americano- Capuchino ó Licuado.

Barra de Café:

<u>Tipo</u>	<u>Precio</u>
Americano	\$8
Express	\$8
Express cortado	\$8
Capuchino	\$12
Moka	\$12

Licuidos:

<u>Sabores</u>
Mamey, Chocolate, Plátano, Fresa.
<u>Precio</u>
\$12.00



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Aguas:

Sabores

Piña, Sandía, Papaya, Fresa, Melón,
Guayaba, Limón, Guanábana, Avena.

Precio

\$12.00

Refrescos:

Tipo

Coca cola, Fresca, Manzana Lift, Sprite,
Fanta. (600ml.)

Precio

\$8.00

Cockteles:

Incluyen

Papaya, Piña, Sandía, Fresa, Melón, Guayaba,
Plátano.
Yogurt, miel y Cereal. (Avena, amaranto, granola)

Precio

\$12.00

Tes:

Limón, Manzanilla, Canela, Negro,
Hierva buena.

Precio

\$5.00



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

11. BIBLIOGRAFÍA.

-Cabello CH., Adalberto, Reyes A. Rafael, Solís P. Pedro C. (at.el) (2002). El perfil organizacional de las PYMES. México, D.F, UAM.

-Davis John A, Gersick Kelin E, Hampton Marion, McCollon, Lansberg Ivan (1997); Empresas Familiares. Generación a Generación. México. Ed. Mc- Graw Hill.

-Ginebra, Joan (2001) Las empresas Familiares. Su Dirección y Continuidad. México, Ed. Panorama.

-Grabinsky Steider, Salo (2002) Dinámica y Conflictos en las empresas familiares; México, Del Verbo Emprender.

-Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio Pilar (2003); Metodología de la Investigación; Ed. Mc. Graw Hill.

-Steiner, George (1983) Planeación Estratégica. México, Ed. Continental.