

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Rediseño organizacional como herramienta administrativa para enfrentar los  
conflictos en la gestión de las empresas familiares**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Hugo Herbert Díaz Martínez

Ciudad Vieja, Sacatepéquez, junio 2013

**Rediseño organizacional como herramienta administrativa para enfrentar los conflictos en la gestión de las empresas familiares**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Hugo Herbert Díaz Martínez, (**Estudiante**)

Lic. César Augusto Custodio Cobar, (**Director**)

Ciudad Vieja, Sacatepéquez, junio 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de La Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Lic. Roberto Oviedo

**Coordinador**

**Tribunal que Practicó el Examen General de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED**

Licda. Josefina Chavarría

**Examinador**

Lic. Hans Vides Nájera

**Examinador**

Lic. José Antonio García

**Examinador**

Licda. Lisbeth Masek

**Asesora**

Licda. Malfi Morales de Reyes

**Revisora**

REF.:C.C.E.E.0099-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 30 DE ABRIL DEL 2013

SEDE SACATEPÉQUEZ

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciada Malfi Morales de Reyes, tutora y Licenciada Lisbeth Masek, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “Rediseño organizacional como herramienta administrativa para enfrentar los conflictos en la gestión de las empresas familiares.”, Presentado por él (la) estudiante Hugo Herbert Díaz Martínez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 671, de fecha 16 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador (a) de Empresas, en el grado académico de Licenciado (a).

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



**Lisbeth Helena de Jesús Masek Sánchez**  
**Licenciada en Informática y Administración de Recursos Humanos**  
lizbeth\_masek@yahoo.com

Guatemala, 12 de diciembre de 2012

Señores

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimados señores,

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada **“Rediseño organizacional como herramienta administrativa para enfrentar los conflictos en la gestión de las empresas familiares”**, realizada por Hugo Herbert Díaz Martínez,, estudiante, carné No. 201206012, de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa y dos (92) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Lisbeth Masek

Malfi Piedad Morales de Reyes  
Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa  
7ª. Av. 24-07 Valle Dorado, San Cristóbal, Z. 8 de Mixco  
Teléfono 5505-1596  
malfimorales@yahoo.es

Guatemala, 14 de Enero de 2,013

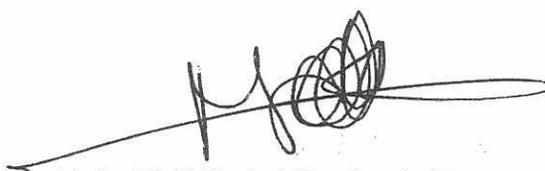
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la *Práctica Empresarial Dirigida (PED)*, del tema **“Rediseño organizacional como herramienta administrativa para enfrentar los conflictos en la gestión de las empresas familiares”** Realizado por: **Hugo Herbert Díaz Martínez**, carné No.201206012 estudiante de la carrera de **Licenciatura en Administración de Empresas**; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (E.T.P.P.), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la *Práctica Empresarial Dirigida*.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 385.2013

La infrascrita Secretaría General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Díaz Martínez, Hugo Herbert** con número de carné 201206012 aprobó con **87 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- Licenciatura en Administración de Empresas a los dieciséis días del mes de marzo del año dos mil trece\_\_\_\_\_

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de mayo del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
Directora

Registro y Control Académico



  
**M.Sc. Alba de González**  
Secretaría General



Adelina L.  
cc.Archivo.

# Índice

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Reseña histórica de la empresa</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco Teórico	3
1.3 Planteamiento del problema	15
1.4 Objetivos	16
1.5 Alcances y límites	17
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Metodología</b>	
2.1 Tipo de investigación	18
2.2 Sujetos de la investigación	18
2.3 Instrumentos	19
2.4 Procedimientos	20
2.5 Aportes	20
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Resultados y análisis de la investigación</b>	
3.1 Resultados y análisis de la investigación	21
3.2 Representación gráfica de la encuesta	22
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Solución propuesta</b>	
4.1 Propuesta o solución o mejora	32
4.2 Avance de implementación	52
Conclusiones	54
Recomendaciones	55
Referencias bibliográficas	56
Anexos	59

## Índice de cuadros

Cuadro No. 1	Superposición de los sistemas de la empresa familiar	4
Cuadro No. 2	Objetivos, actividades, críticas y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos	7
Cuadro No. 3	Modelo de los tres círculos	8
Cuadro No.4	La interacción entre las fuerzas del medio ambiente y los dominios del negocio familiar	9
Cuadro No. 5	Modelo de los cinco círculos	13
Cuadro No. 6	Sujetos de la Investigación	19
Cuadro No. 7	Organigrama propuesto	37
Cuadro No. 8	Estado de resultados	45
Cuadro No. 9	Estado de resultados proyectados	45
Cuadro No.10	Cuadro comparativo de crecimiento propuesto	46
Cuadro No.11	Flujo de caja proyectado propuesto	47
Cuadro No.12	Cronograma de actividades implementación rediseño organizacional	49
Cuadro No.13	Datos actualizados	53
Cuadro No.14	Análisis de datos propuestos	53

## Índice de Gráficas

Gráfica No.1	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 1	22
Gráfica No.2	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 2	22
Gráfica No.3	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 3	23
Gráfica No.4	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 4	23
Gráfica No.5	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 5	24
Gráfica No.6	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 6	24
Gráfica No.7	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 7	25
Gráfica No.8	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 8	25
Gráfica No.9	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 9	26
Gráfica No.10	Representación gráfica de la encuesta, pregunta 10	26

## Anexos

Anexo No. 1	Cronograma de trabajo	60
Anexo No. 2	Aspectos generales de la empresa	61
Anexo No. 3	FODA	67
Anexo No. 4	Instrumentos	69
Anexo No. 5	Descripción técnica de puesto	72

## Resumen

Las empresas familiares deben prepararse para el cambio generacional, esa preparación requiere de todo un proceso tanto de la familia como de la empresa. Es casi imposible evitar conflictos familiares que puedan incidir en una buena gestión de la empresa y viceversa; pero sí es posible establecer métodos y procedimientos para evitar que dichos conflictos puedan deteriorar la unidad familiar y afectar de manera significativa a la organización empresarial.

La economía Guatemalteca cuenta con una gran cantidad de empresa familiar y solo algunas cuantas sobreviven por problemas en su administración, problemas financieros, debilidades en las economías mundiales y específicamente en que no pueden controlar la línea entre el éxito y las relaciones familiares.

Sólo es cuestión de tiempo para que la nueva generación se haga cargo de la empresa, se debe de preparar a los nuevos integrantes para asumir el rol de su dirección gerencial, ésto conlleva el realizar algunos cambios, los cuales no se llevaron a cabo por el socio fundador por muchas razones. El llevar un documento paralelo a los legales establecidos para la administración de la organización se hace necesario, el protocolo familiar contiene guías y normas que los miembros de la familia establecieron en forma consensuada, para minimizar los conflictos que pudieran afectar la buena armonía entre la familia y empresa.

Para tener un panorama bien claro del funcionamiento de una empresa familiar, se tendría que nombrar el modelo de los tres círculos, el cual nombra las bases de este tipo de empresa: familia, propiedad, negocio. En la actualidad se cuenta con un modelo más completo, el modelo de los cinco círculos, el cual es una ampliación del modelo anterior. Este complementa las investigaciones realizadas sobre el tema de la empresa familiar que estructura los problemas, alrededor de cinco áreas como las más relevantes y críticas en este tipo de empresas. Estas cinco áreas son: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.

Una organización sin bases administrativas, un crecimiento sin objetivos establecidos y desacuerdos en las relaciones entre los familiares, son aspectos que toda empresa al momento de rediseñar su administración tendría que tomar en cuenta. El mejorar aspectos administrativos como la comunicación, la toma de decisiones, manejo de conflictos, manejo de autoridad, viene a mejorar en forma eficiente el clima organizacional.

La globalización viene a modificar la forma de realizar los negocios, la cual obliga a tener una estructura administrativa con bases firmes pero al mismo tiempo, dinámicas que se adapten a los cambios y

necesidades de los consumidores. Las empresas familiares cuando su fundador no deja establecida una estructura administrativa estable y bien definida para adecuar y cubrir estas necesidades se debe de definir de nuevo la estructura organizacional, la misión y visión, se podrá desarrollar con todo un plan estratégico del negocio, que le permita a la empresa una adecuada gestión y un buen futuro económico, financiero y administrativo con un claro respeto y atención al grupo familiar y en especial a sus propietarios.

## **Introducción**

La presente investigación se realizó en Peletería “El Torito”, que se dedica por más de 50 años a la venta de productos para calzado, talabartería, imprenta y tapicería. La empresa gestiona su administración con una estructura organizacional que se estableció desde sus orígenes por su fundador, por tal motivo, no cuenta con principios y herramientas administrativas actualizadas que le permitan crecer y desarrollarse en forma organizada y que de alguna manera expliquen la situación actual de la empresa.

Es una empresa familiar guatemalteca y por tal motivo su formación se basa en el modelo de los tres círculos desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, citado en el libro del Amat donde explica la interacción de las tres fuerzas de influencia en este tipo de empresa, las cuales son: propiedad, familia y negocio. Todas las empresas por su propia naturaleza, están en constante crecimiento, por tal razón su desarrollo organizacional tiende a ser muy dinámico, esto fue tomado en cuenta para seguir desarrollando el modelo de los tres círculos el cual en la actualidad se sumaron dos fuerzas que son: la de gestión y sucesión. Este nuevo modelo de los cinco círculos de las empresas familiares complementa la base para tener un buen clima laboral y mejorar aspectos como la comunicación, unidad de mando, respetar niveles jerárquicos y de autoridad.

El estudio se basa en una investigación que se realizó en forma exploratoria - descriptiva, por medio de técnicas y herramientas para la recolección de información con el personal en las distintas áreas administrativas y de ventas, cada uno de los distintos puestos se evaluó a través de instrumentos para poder lograr desarrollar una visión clara de la situación actual de la empresa. Esto se realizó con visitas programadas a la empresa y efectuando entrevistas con el personal.

De los principales hallazgos se determinó que la empresa Peletería “El Torito” no logra tener crecimiento en el mercado y que sus ventas disminuyen. Tanto la misión como la visión y el organigrama son escasamente conocidos por el personal, así como también no existe un documento formal que les oriente sobre la descripción de puestos, y sus respectivas funciones.

El dirigir una empresa familiar basado únicamente en la experiencia y conocimientos que se generó en la primera generación fundadora, crea un hermetismo en poder crecer en forma ordenada y dinámica conforme a las exigencias del mercado actual, esto conlleva a crear un clima organizacional tenso y con incertidumbre así el futuro.

De los resultados obtenidos se determinó la falta de un documento formal (protocolo familiar), que contenga guías de acción para poder enfrentar los conflictos familiares, o la toma de decisiones con respecto al ámbito empresa-familia, ésto viene a manifestar un factor que pueda determinar la evolución y ordenamiento de la estructura de la organización.

Cabe indicar que la propuesta de un rediseño organizacional, es un aporte que da respuesta, a varias de las necesidades prioritarias identificadas en la investigación, utilizando principios de las fases del proceso administrativo y del marketing corporativo. Para la implementación de este proceso queda a cargo de la gerencia general en coordinación con las diferentes gerencias, tomando en cuenta que la principal herramienta para el cambio es la actitud de cada persona, y la plena disposición para hacerlo.

La gerencia general autorizará la contratación de un profesional quien tendrá a su cargo el rediseño organizacional y por medio de reuniones establecidas estará dando capacitaciones a todo el personal y presentaciones a la gerencia sobre el avance del mismo.

La elaboración de este documento de investigación traerá beneficios a la empresa Peletería El Torito, ya que le permitirán ordenar su administración así como mejorar la relación familia-propiedad-negocio. El plan propuesto del rediseño organizacional vendrá a mejorar el clima organizacional y poder direccionar los esfuerzos del personal para poder alcanzar las metas y objetivos establecidos.

# Capítulo 1

## Reseña histórica de la empresa

### 1.1 Antecedentes

Hace 76 años con apego al trabajo, se forma una historia coronada de laureles y este es el caso de Peletería “El Torito”, S.A. establecida en el año de 1935.

Se inicia el pequeño negocio de suelas en el mercado del Sur No. 2, sobre la 18 calle entre 4 y 5 avenidas de la zona 1, en el mismo local que ocupaba la Fábrica de Hormas El Quetzal, una gran fuerza emprendedora de un pujante comerciante, que consagra cada día de su vida al engrandecimiento de su negocio. Nueve años más tarde, en 1944, un incendio consume este mercado y la venta de suelas no se queda entre cenizas, se establece en la 4 avenida y 17 calle zona 1, donde inicia una evolución ascendente, convirtiéndose en un almacén provisto de toda clase de materiales para la fabricación de calzado. Ubicados en esta dirección en el año 1951, ante la perspectiva de una ampliación de mercado, se hizo la primera importación directa de los Estados Unidos de Norte América, con la casa Ramil & Compañía. Luego con la casa Fred Rueping & Compañía, H. Larcada Inc. y Walsen Consolidated Mercantile Company. La importación se amplía hoy en día, a países como Japón, Alemania, España, México, Colombia, Salvador y Honduras, logrando así, tener a disposición del fabricante de calzado de toda clase de materiales relacionados con el ramo; con miras a un sólido futuro, emprende la construcción de su edificio propio, a donde se traslada en el año 1956.

En la inquietud incansable de este emprendedor comerciante, deseoso de atender mejor a su clientela en un lugar más amplio y adecuado, construye un nuevo edificio con las características requeridas, siempre en el área central en la zona 1, donde se instala en el año de 1972.

En beneficio, a la par de la empresa crecía también una laboriosa familia que viene a unirse a su esfuerzo, y establecer transformaciones progresivas al compás de la evolución del comercio guatemalteco al constituirse en el año de 1974 en una sociedad anónima, y plasma su objeto en la patente de comercio, la cual indica la importación, compra y venta de artículos y materiales para calzado, tapicería y talabartería.

A los 76 años de aquella venta de suelas de la Plaza quemada, se consolida una pujante empresa importadora, que sin lugar a dudas ofrece en Guatemala la línea más completa de materiales y artículos

necesarios para la elaboración de calzado, talabartería, tapicería e infinidad de productos para otras industrias que Peletería “El Torito”, S.A. importa con exclusividad de todas partes del mundo.

Es imposible enumerar a todos los proveedores y clientes de Peletería “El Torito”, S.A. ya que sería una larga lista, pero para mencionar algunos están: Tenería Don Pedro Suarez, Tenería la Pilita, Tenería la Catalana de Don Jaime Casanova, Tenería el Águila de Don Julián Mendoza, Tenería la Esperanza de Don Guadalupe Oroxom; ampliando la línea de proveedores, se contó también con otras tenerías como la de los Señores Martín Pinzón, Chimino Arriola y Juan M. Ricinos, hoy grandes empresas que siguen creciendo en manos de sus sucesores.

Peletería “El Torito”, S.A. tiene como lema “la mejor atención y cortesía para sus clientes”, los cuales provienen de muy remotas partes de la República y zonas de la ciudad capital, con la confianza de encontrar cualquier clase de materiales que necesitan. En eso se basa el éxito que logran. El gerente general comenta que su clientela es lo más importante para el desarrollo de esta empresa, nos debemos a ella y por eso la tratamos con la mayor atención y agradecimiento por buscarnos. Proveedores y clientes nos han dado el éxito y la satisfacción de participar en el desarrollo de Guatemala, por un lado la calidad de la mercadería que ofrecemos y por otra la aceptación de la misma, es a ellos a quienes se deben estos incansables 76 años de trabajo ininterrumpidos.

La evolución del mercado en que están inmersos los incentiva para diversificar sus materiales y artículos los cuales se tienen para calzado, hilos y correas de diferente calibre, pasta de diferentes colores, tintas para desteñir, ojetes, remaches de diferentes tamaños; para tapicería: cuerinas, telas, alfombras, pegamentos, viniles; para talabartería: argollas, medias argollas, remaches de diferentes tamaños, entre otros.

Al transcurrir los años, esta empresa tuvo cambios importantes por factores económicos, sociales, tecnológicos y sobre todo en su estructura organizacional. El mercado exige cada día mejorar la calidad y la diversificación de los productos, porque en medio de la llamada globalización, la empresa se mantiene a la vanguardia de sus productos.

#### Actividades principales

Peletería “El Torito” es una empresa mercantil guatemalteca, que su principal actividad es la comercialización de productos, y artículos utilizados en el sector productivo en especial de zapatería, tapicería, imprenta y talabartería.

## 1.2 Marco teórico

### 1.2.1 Características de la empresa familiar

Aunque existe en Guatemala una gran cantidad de estas empresas, sólo unas cuantas sobreviven pues no pueden controlar la línea entre el éxito y las relaciones familiares.

La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella. (Donnelly, 1964). En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las definen no es su tamaño, ni la calidad de su gestión administrativa, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que exista la intención de que la empresa siga en manos de la familia. ( Donnelly 1964,Gallo, Lansberg, cfr, Dodero, 2002)

### 1.2.2 Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia

Según Ginebra (1997), el fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio tiene como fin común la convivencia y por consecuencia, el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente.

La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y en la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible.

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

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que las decisiones de carácter empresarial son los criterios de la familia los que acaban dominando.

Cuadro No. 01

Superposición de los sistemas de la empresa familiar

<b>Sistema familiar</b>	<b>Sistema empresarial</b>
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

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

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

### 1.2.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

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

#### Ventajas

- Compromiso

El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, estos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.

- Conocimiento

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

- Flexibilidad

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

- Planeación a largo plazo

Los miembros de la familia son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos, y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.

- Confiabilidad y orgullo

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

- Cultura estable

Los empleados de las empresas familiares llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia, están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

#### Desventajas

- Rigidez

Los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera, teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

- Desafíos comerciales

Existen tres desafíos comerciales: la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transacciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital, el negocio familiar tiende a endeudarse.

- Sucesión

En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo estos en una empresa familiar se deben de solucionar simultáneamente, los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.

- Conflictos emocionales

En la empresa familiar predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados, en la familia prevalecen la protección y la lealtad.

- Liderazgo y legitimidad

El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar, en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder.

#### 1.2.4 El modelo de los tres círculos

Antecedentes: el modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos citado en el libro sobre los objetivos de las empresas familiares exitosas (2009), fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados, en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar. Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar, ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Cada uno de estos círculos tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno.

Cuadro No. 2

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

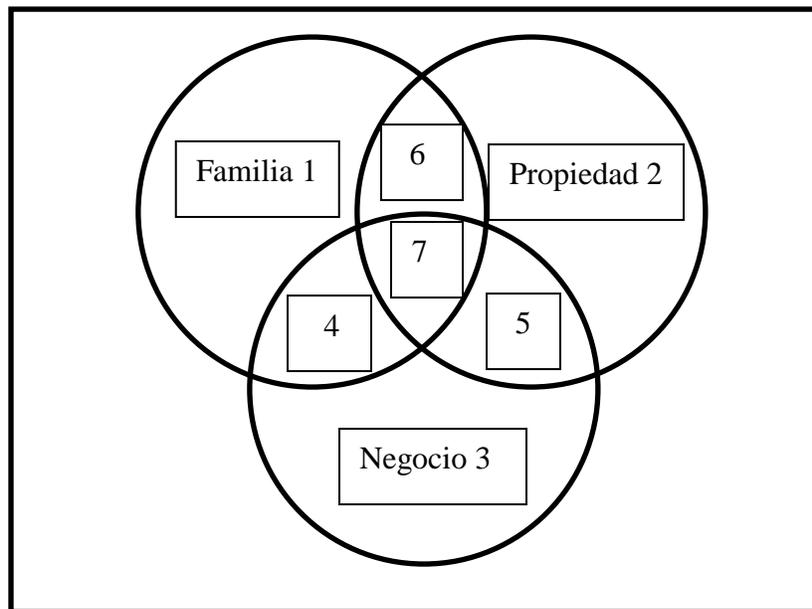
	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades críticas</b>	<b>Órgano de gobierno</b>
<b>Familia</b>	<p>Mantener la armonía familiar</p> <p>Desarrollo personal de sus miembros</p>	<p>Definición de la misión y el protocolo familiar</p> <p>Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiar</p> <p>Gestión de los conflictos familiares</p>	<p>Foro familiar</p> <p>Consejo de familia</p>
<b>Propiedad</b>	<p>Proveer la armonía accionaria</p> <p>Gestionar el patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.</p> <p>Mantener y mejorar la rentabilidad y la posición competitiva</p>	<p>Definición del plan estratégico de la empresa</p> <p>Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionario.</p> <p>Selección de los miembros del consejo de administración</p> <p>Gestión de los conflictos entre accionistas</p> <p>Selección del sucesor</p>	<p>Asamblea de accionistas</p> <p>Consejo de administración</p> <p>Consejo financiero y de inversiones</p>

<b>Negocio</b>	Máxima eficacia	Diseño de la estructura organizativa	Comité de dirección
	Mejora del clima organizativo	Gestión del cambio e innovación	Otros comités funcionales
	Continuo desarrollo organizativo	Establecimiento de la política de recursos humanos	

Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la Empresa familiar. Segunda Edición. Gestión 2000. Barcelona. P.102-103

Cuadro No. 3

Modelo de los tres círculos



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

### 1.2.5 Comprensión del trabajo en las empresas familiares en Latinoamérica

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

Cuadro No. 4

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

	<b>Economía</b>	<b>Política</b>	<b>Cultura</b>
<b>Propiedad</b>	<p>El tamaño tan pequeño del mercado, complica las transacciones y las evaluaciones así como las compras</p> <p>El tamaño relativo de las empresas familiares y las restricciones en inversión extranjera, dificultan la venta de la empresa familiar</p>	<p>Expropiaciones anteriores están causando difíciles asociaciones entre el gobierno y las empresas familiares. Esto está creciendo mediante los esfuerzos de privatización.</p>	<p>El rápido crecimiento de las familias, erosiona la propiedad en la tercera generación.</p> <p>La identidad de la familia equivale a la propiedad, perpetuando la mala administración.</p>
<b>Negocio</b>	<p>Teniendo rápido crecimiento con autoridad patriarcal centralizada y tienen una escasez de gerente, que no son de la familia, esto restringe</p>	<p>El cambio continuo de reglas, hace difícil la administración de una empresa familiar.</p> <p>La corrupción política expone dilemas únicos</p>	<p>La autoridad patriarcal de la compañía, reduce los efectos en la estructura de las clases sociales.</p> <p>Las barreras sociales</p>

	<p>el desarrollo organizacional de la empresa.</p> <p>Los fracasos con asociaciones extranjeras, son muy comunes entre las empresas familiares. Pueden ocurrir pésimas consecuencias sociales, debido a un crecimiento rápido.</p>	<p>y éticos a los negocios familiares.</p>	<p>interfieren con la promoción de administradores no familiares, hacia las puestos más altos.</p>
<b>familia</b>	<p>La habilidad para hacer negocios, depende muy a menudo del status social de la familia.</p> <p>El honor y orgullo de la familia aumenta el compromiso hacia el negocio, aunque este se encuentre en mal estado.</p>	<p>Intereses de conflictos salen a relucir cuando miembros de la familia trabajan en el gobierno. El renunciar a puestos políticos es difícil.</p>	<p>Autoridad patriarcal predominante.</p> <p>Roles tradicionales de género: el padre se encarga de lo económico y la madre se dedica a las labores del hogar.</p> <p>Después de que los hijos obtienen su educación, se espera que regresen a trabajar en el negocio familiar.</p>

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

### 1.2.6 El nuevo modelo de los cinco círculos

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

Al comparar los dos modelos, se observa que el modelo de los cinco círculos, añade dos aspectos más. El primero es la gestión de la empresa que se refiere a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a sus productos, mercados y recursos. El segundo aspecto es la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas. En primer lugar, Amat (2000.p 32) menciona en su modelo el área de la familia. Este es el elemento diferencial y a la vez, como ya se había mencionado antes, el área más problemática de la empresa familiar. Los factores relevantes del área de la familia son: los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación, que se promueven dentro de cada familia empresarial, el grado de armonía existente y su influencia en su empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de esta en la familia empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares, y los temas empresariales, el predominio de los valores e interés de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales, así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia.

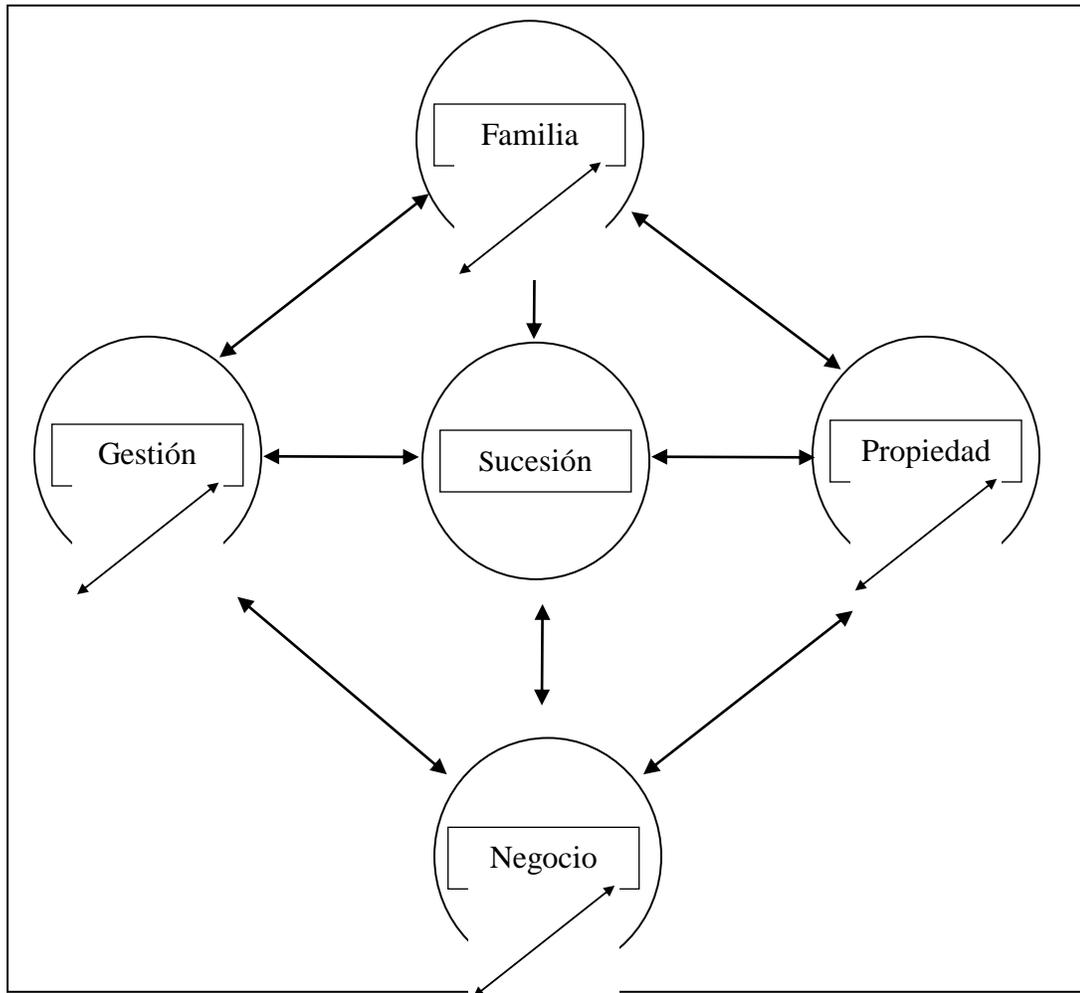
El área de la propiedad de la misma forma cuenta con factores relevantes, los cuales son: estructura de poder accionario de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales (Amat, 2000 p.33). Respecto a la gestión del patrimonio se tienen que comprender los siguientes aspectos: los jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración) (Amat, 2000, p33).

En el área del negocio se toma en cuenta, la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen ( humanos, tecnológicos, financiamiento, investigación y desarrollo) (Amat, 200,p33) Asimismo, existen dos factores relevantes en el área del negocio: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características del proceso estratégico. El área de la gestión está

relacionada con los aspectos de, la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva (Amat, 2000, p.34) Cabe mencionar que dentro de esta área existe factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recurso humano. Por último, el área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más trascendentales y relevantes que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad. El modelo considera dentro de la sucesión, los siguientes factores críticos: “la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre este y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación” (Amat, 2000, p.34)

Cuadro No. 5

Modelo de los 5 círculos



Fuente: Amat, J. (2000) La continuidad de la Empresa Familiar Segunda Edición. Gestión 2000 Barcelona p. 32

### 1.2.7 Tensiones y conflictos de las cinco áreas

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

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

El área del negocio enfrenta dificultades en cuanto a la renovación estratégica y la rentabilidad a largo plazo. Esto está ligado a sus dificultades para afrontar la internalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y la adaptación y renovación de sus productos.

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

En el área enfrenta graves dificultades para planificar con anticipación el traspaso de poder en la propiedad y en la gestión. Es un proceso que sirve con una gran tensión familiar.

#### 1.2.8 Protocolo familiar

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

Las reglas establecidas en el protocolo familiar pueden ser rígidas o todo lo contrario, siempre y cuando no se contradigan. La clave del éxito de un protocolo familiar es que en él existan reglas claras y, al mismo tiempo, comunicadas y explícitas adecuadamente entre los miembros del consejo familiar. Muchas veces las reglas sólo están habladas y esto causa confusión cuando el sucesor ingresa a la empresa familiar y por consecuencia, el proceso se entorpece. Grabinsky (1994), recomienda que el protocolo familiar se escriba antes de la entrada de los sucesores a la empresa familiar. Para la realización de un protocolo familiar es conveniente ir de lo general a lo particular, de esa forma definir con prioridad el marco dentro del cual interesa que se desarrolle la empresa familiar.

El consejo familiar es el responsable de la interpretación de las normas fijadas en el protocolo y se asegura del cumplimiento de estas, al mismo tiempo debe gestionar las modificaciones que el consejo considere oportunas.

Puntos a considerar para formular el protocolo familiar, según Grabinsky (1994):

- Determinar cuándo y en qué circunstancias los hijos podrán trabajar en la empresa.
- Explicar los valores y las creencias que se quieren mantener.
- Definir la visión de los familiares sobre el futuro de la empresa.
- Definir el tipo de empresa familiar que se quiere tener.
- Herramientas de evaluación del desempeño para los familiares.
- Puntos a considerar para ascender a un familiar dentro de la empresa.
- Criterios para las remuneraciones.
- Cómo se resolverán los conflictos familiares y cómo atenderán sus necesidades.
- Una descripción de las tareas, responsabilidades, obligaciones y derechos que les incumben, al consejo familiar y a la asamblea familiar.
- Especificaciones sobre la propiedad.

### 1.3 Planteamiento del problema

El estudio administrativo dio como resultado que los conflictos estrictamente familiares que se tienen en el órgano administrativo de la empresa, repercuten en forma negativa en el alcance de los objetivos y metas, así como también en el eficaz desempeño en las áreas de ventas, compras, administración y gerencia general. Esto crea un clima organizacional desfavorable para el desarrollo y crecimiento empresarial. La falta de una estructura organizacional definida y de un protocolo de administración para la posible sucesión, trae como resultado una acelerada inclinación de la curva para la desaparición de la empresa.

#### 1.3.1 Justificación

Según se estableció con la observación y la entrevista realizada a personeros de la empresa, el clima organizacional se debilita por conflictos que no pertenecen al tramo laboral en específico, sino estrictamente a problemas familiares. Una de las características que lleva a tener este tipo de conflictos, es no contar con un protocolo familiar establecido que sirva como guía en ciertos aspectos que involucren a

la familia, no contar con una estructura organizacional definida, esta ha sido acomodada por la experiencia a través de conocimientos adquiridos que tienen las gerencias de la organización en el área de talabartería, zapatería y tapicería. Además, aunque los distintos niveles jerárquicos poseen poca claridad por los objetivos y metas que persigue la organización, tratan de conducir a la empresa a través de los valores de la filosofía y del servicio al cliente.

Se pudo observar según las entrevistas realizadas, que los objetivos no son conocidos por el personal administrativo y operativo, por no estar plasmados en un documento formal; asimismo, no cuentan con una misión, visión y otros elementos de la planificación; de esta forma mantiene una administración empírica basada en experiencias y conocimientos adquiridos.

La falta de un organigrama ha dificultado la coordinación de las unidades administrativas y los puestos de trabajo, originando dualidad y traslape de funciones bien definidas, que garanticen el proceso de toma de decisiones y que orienten al desarrollo y funcionamiento adecuado de la empresa.

### 1.3.2 Pregunta de investigación

¿Cómo puede el rediseño organizacional tener un impacto favorable en la gestión, crecimiento y desarrollo de una empresa familiar, a largo plazo?

## 1.4 Objetivos

### General

Mejorar el clima organizacional por medio de herramientas organizacionales que faciliten una guía para el alcance de metas y objetivos establecidos.

### Específicos

- Optimizar aspectos del clima organizacional como la comunicación, toma de decisiones, manejo de conflictos, preparación para la sucesión, manejo de la autoridad y manejo de agenda para reuniones de trabajo
- Elaborar un protocolo administrativo familiar para tener una guía de acción y poder manejar situación que involucren aspectos familiares de sucesión, contratación de personal óptimo al puesto, manejo de nóminas a familiares, y prestaciones laborales para familiares

- Implementar una agenda de capacitaciones con profesionales que faciliten las herramientas necesarias, para mejoras en temas relacionados al manejo de conflictos en empresas familiares, y cómo superarlos.

## 1.5 Alcances y límites

### Alcances

Para llevar a cabo esta investigación se obtuvo autorización del gerente general, quien permitió el acceso a la información administrativa a través de la observación y la entrevista de personeros administrativos y de ventas. La investigación se realizó en las instalaciones de la empresa y se concentró en recaudar información de las debilidades administrativas que se tienen dentro de la estructura organizacional.

### Límites

No se realizó un análisis financiero completo por restricción de datos actualizados de la empresa.

No se autorizó el poder entrevistar al total del personal de la empresa.

## Capítulo 2

### Metodología

#### 2.1 Tipo de investigación

Esta investigación se realizó en una forma exploratoria, la cual se define según Sellriz (1980) como las investigaciones dirigidas a la formulación precisa de un problema, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación. ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿De qué está hecho?, ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas?, ¿Cuánto?

Dicha investigación se realizó por medio de herramientas para la recolección de información, para esto se apoyó con la técnica de recolección de datos de la investigación descriptiva, la cual describe que en la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población llamada universo o agregado constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema, de la finalidad para la que se desee utilizar los datos o en el caso específico de esta investigación, de la autorización de la gerencia general para poder entrevistar al personal.

#### 2.2 Sujetos de la investigación

Dentro de la investigación se utilizaron herramientas que permitieron obtener información de primera mano. Las entrevistas y los cuestionarios se aplicaron a los sujetos de la investigación, estos fueron:

Cuadro No. 6

Sujetos de la investigación

	Personas	Antigüedad	Género
Gerente general	1	40 años	Masculino
Gerente administrativo	1	50 años	Femenino
Contador general	1	20 años	Femenino
Auxiliar de contabilidad	1	10 años	Femenino
Cajero	1	05 años	Femenino
Gerente de ventas	1	55 años	Masculino
Gerente de compras	1	50 años	Masculino
Auxiliar de compras	1	10 años	Femenino
Vendedores	4	1-10 años	Masculino

Fuente: elaboración propia

### 2.2.3 Tamaño de la muestra

Por ser una población finita utilizamos la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{NE^2 + Z^2 * p * q}$$

- N = Total de la población = 12 personas
- $Z_a^2$  = Porcentaje de confianza =  $1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada = (50% = 0.5)
- q = proporción no esperada = (50% = 0.5)
- E = error = (0.05)

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 12}{12 * 0.0025 + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

Total de la muestra: 11.6365 = 12 personas

Este resultado indica que por ser una población finita significativa, se podría encuestar al total de la población.

Nota: La gerencia general autorizó el efectuar la encuesta a 4 personas en puestos administrativos y una en el puesto de vendedor

## 2.3 Instrumentos

Al iniciar la investigación se contactó a los personeros de la empresa, para tener las primeras entrevistas con ellos. Romper el hielo fue importante para establecer un clima de confianza y que los gerentes, se

sintieran cómodos para recabar información por medio de cuestionarios y encuestas, los cuales se elaboraron aplicados a cada una de las diferentes áreas, diseñados con preguntas abiertas, cerradas y dicotómicas. (Ver anexo No.4, página 69)

## FODA

La empresa al no contar con una estructura organizacional formal, reflejó que las distintas áreas comenzaron a tener ciertas debilidades, las cuales se mencionan a continuación:

- No contar con suficiente capital de trabajo
- No contar con un plan de mercadeo
- Clima organizacional dañino para los intereses de la empresa y los socios
- No contar con parqueo propio
- Comunicación interna deficiente
- No contar con un cronograma de reuniones periódicas

(Ver anexo No. 3, página 67)

## 2.4 Procedimiento

Se realizó un cronograma de visitas y actividades a la empresa, con el fin de llevar un proceso ordenado para el diagnóstico de la situación de la organización, desarrollo de la investigación y presentación de la propuesta para la solución del problema.

## 2.5 Aportes

Con la investigación del tema a desarrollar se espera aportar al estudiante universitario y futuros profesionales, un tema de investigación que les sirva de referencia para su estudio y a la empresa, para que mejore su clima organizacional y sea un nuevo empuje a alcanzar sus metas y objetivos; al país, que este documento sea fuente de apoyo a otras empresas familiares que deseen mejorar su desempeño laboral, separando sus conflictos internos con los de la organización y, por último, a la Universidad Panamericana (UPANA) que los docentes y estudiantes tomen en cuenta el documento para consulta e investigación de temas relacionados.

## Capítulo 3

### Resultados y análisis de la investigación

#### 3.1 Resultados y análisis de la investigación

Los resultados de la investigación realizada a la empresa Peletería “El Torito” reflejan las opiniones establecidas por medio de las encuestas practicadas al número de personas que la Gerencia general autorizó para entrevistar, que fueron cuatro personas en puestos administrativos y una en el puesto de ventas

Las encuestas muestran que la empresa no cuenta con misión, visión y objetivos definidos formalmente, en una estructura funcional que le permita a todo el personal dirigir sus esfuerzos para que la empresa siga siendo competitiva en el medio; otro factor que se refleja es la importancia de planear con anticipación la sucesión de las personas en puestos administrativos, para poder así fortalecer y continuar con el buen funcionamiento de la empresa de generación en generación.

El no conocer la importancia de tener un protocolo familiar dentro de los instrumentos de guía, que permitan tomar algún tipo de decisiones en circunstancias que involucren a personas con vínculo familiar dentro de la empresa, puede traer repercusiones que afecten el buen desempeño y funcionamiento.

Con estas debilidades descritas con anterioridad, se crea un clima organizacional tenso y con incertidumbre en aspectos como:

- No se tiene bien definida las atribuciones del puesto que se ocupa
- La línea de autoridad y comunicación no están definidas formalmente en un organigrama
- Con respecto a la contratación de personal para ocupar un puesto vacante, no se realiza un proceso formal de reclutamiento y selección de la persona idónea
- El dirigir una empresa familiar basado únicamente en la experiencia y conocimientos que se generó en la primera generación fundadora, crea un hermetismo en poder crecer en forma ordenada y dinámica conforme a la exigencia que el mercado actual va requiriendo

Teniendo en cuenta estos resultados, se debería de plantearse la pregunta ¿Cómo puede el rediseño organizacional tener un impacto favorable en la gestión, crecimiento y desarrollo de una empresa familiar, a largo plazo?

### 3.2 Representación gráfica de la encuesta

Gráfica No.1



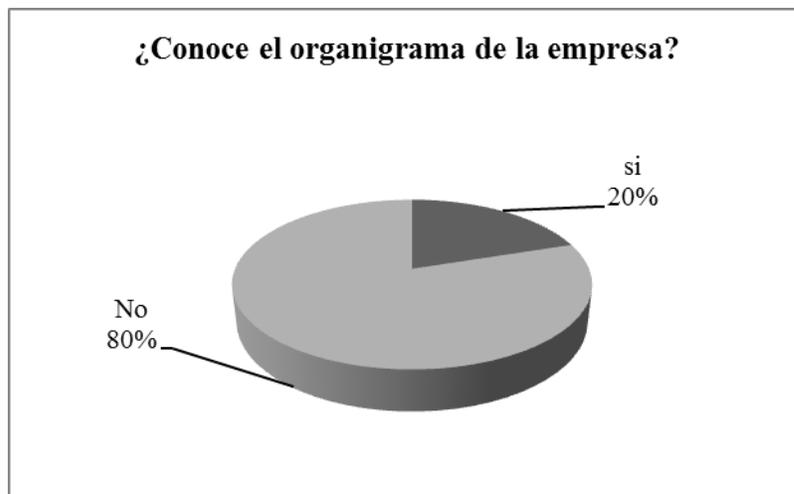
Fuente: elaboración propia

Base: 5

El personal no conoce una estructura mínima formal, para dónde dirigir los esfuerzos.

Base: 5 personas entrevistadas

Gráfica No.2



Fuente: elaboración propia

Base: 5

Los empleados entrevistados desconocen las líneas de autoridad y comunicación dentro de la empresa.

Base: 5 personas entrevistadas

Gráfica No.3



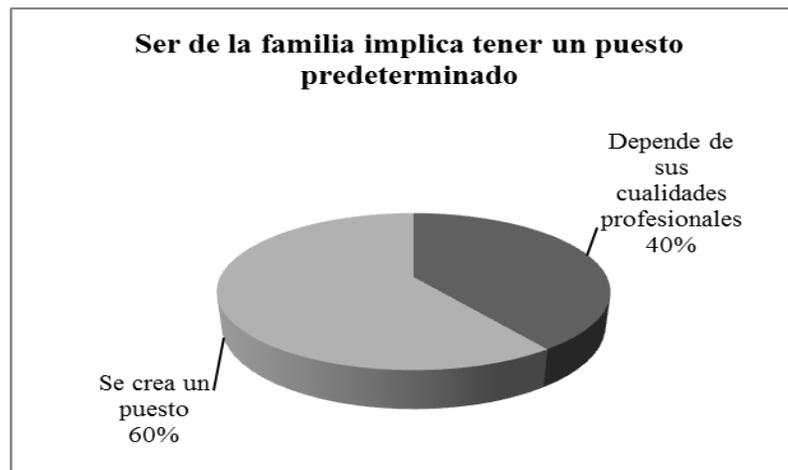
Fuente: elaboración propia

Base: 5

No se cuenta con un cronograma de reuniones con una agenda preestablecida, para la presentación de resultados y tomar decisiones con respecto a los mismos.

Base: 5 personas entrevistadas

Gráfica No.4



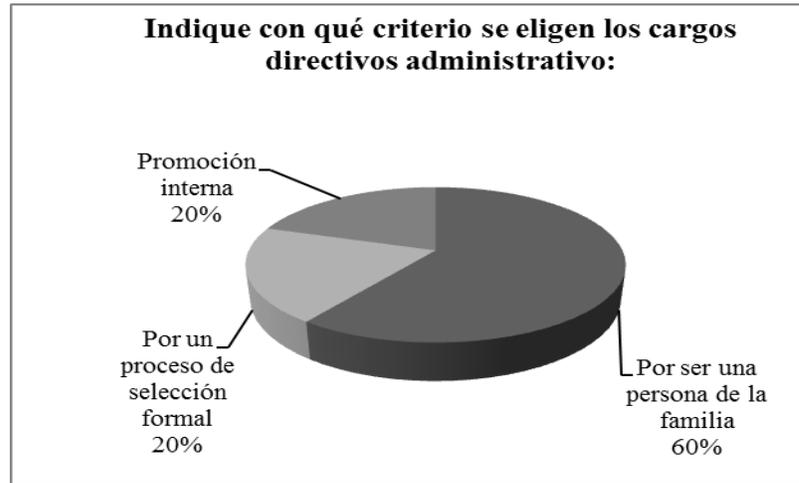
Fuente: elaboración propia

Base: 5

Deficiencia en el proceso de selección del personal idóneo para los puestos.

Base: 5 personas entrevistadas

Gráfica No.5



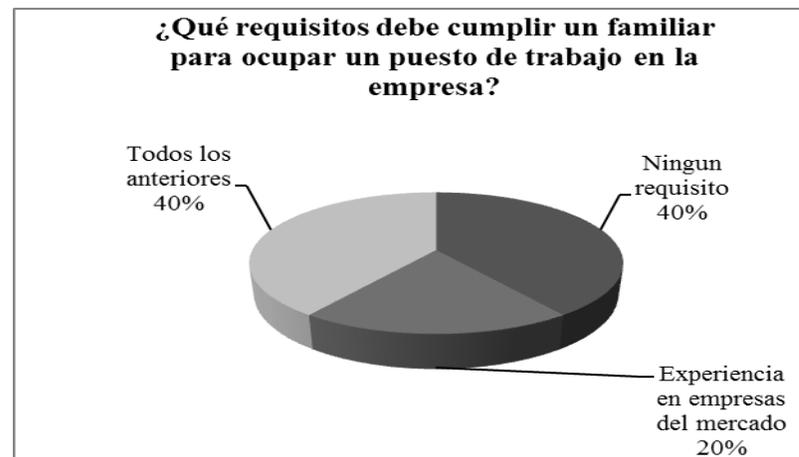
Fuente: elaboración propia

Base: 5

Por ser de la familia se crean y se ocupan puestos dentro de la empresa, sin contar con los requerimientos necesarios.

Base: 5 personas entrevistadas

Gráfica No.6



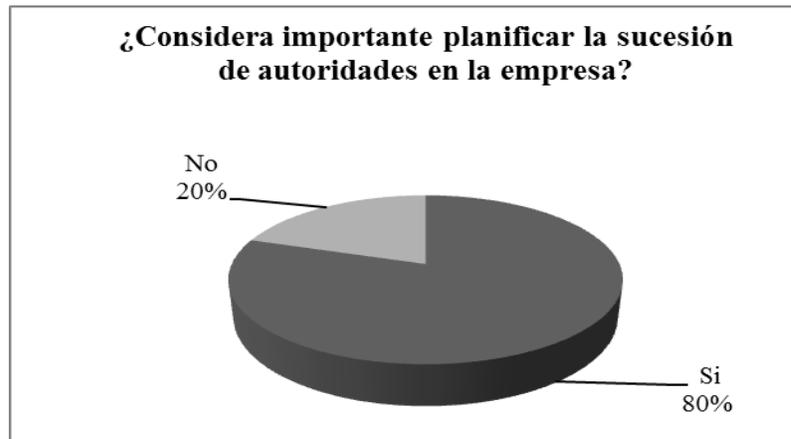
Fuente: elaboración propia

Base: 5

Los términos que se tomaron en cuenta para representar el 40% de todos los anteriores son: ningún requisito, tener voluntad para trabajar, experiencia en empresas del mercado, conocimientos profesionales, conocimientos técnicos.. (Ver anexo No. 3, Página 71)

Base: 5 personas entrevistadas

Gráfica No.7



Fuente: elaboración propia

Base: 5

Se considera que si es necesario, pero no se planifica en forma anticipada la sucesión del personal administrativo.

Base: 5 personas entrevistadas

Gráfica No.8



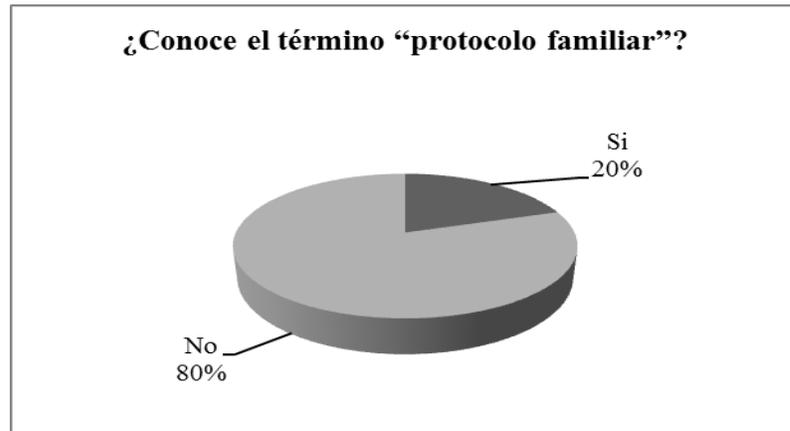
Fuente: elaboración propia

Base: 5

Los conflictos estrictamente familiares rompen la comunicación que debería de existir en la empresa, y como consecuencia no se llega a cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Base: 5 personas entrevistadas

Gráfica No.9



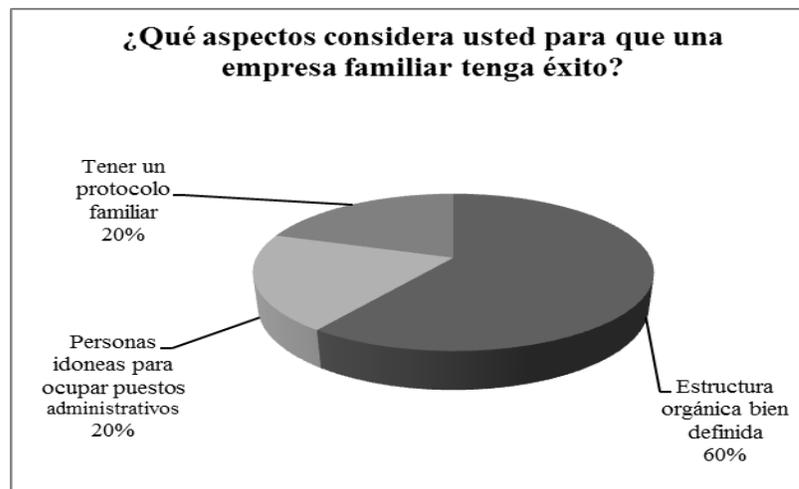
Fuente: elaboración propia

Base: 5

El desconocimiento de esta guía de toma de decisiones, crea una desorganización administrativa, y aumenta la incertidumbre en cuanto al futuro de la empresa.

Base: 5 personas entrevistadas

Gráfica No.10



Fuente: elaboración propia

Base: 5

La estructura orgánica de una empresa se tiene que considerar como uno de los pilares más importantes, para que una empresa se consolide y crezca ordenadamente durante mucho tiempo.

Base: 5 personas entrevistadas

### 3.2.1 Aspectos evaluados

#### Financieros o económicos

Es importante analizar la parte financiera, datos numéricos que se encuentran en los estados contables que reflejan gráficamente la situación de la empresa, al efectuar las razones financieras resultan índices por medio de los cuales se pueden usar como guías, para tomar decisiones que direccionen de una mejor forma a la empresa. Se presentan algunas de estas razones que se pudieron analizar ya que se tuvo limitaciones para la información:

#### Análisis de liquidez

	Año 2010	Año 2011
Capital neto de trabajo	1,439,980.00	1,444,940.00
Índice de liquidez	2.15	2.32
Prueba del ácido	0.59	0.67

Fuente: elaboración propia

La capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas se vencen es buena. El índice de la prueba del ácido indica que el inventario al momento de no poderlo hacer liquido tuvo dificultades en cancelar sus obligaciones se tendría Q. 0.59 y Q.67 en los años correspondientes por cada quetzal de deuda.

#### Análisis de actividad

	Año 2010	Año 2011
Rotación de inventario	1.49	1.52
Número de días en que tarda en venderse	202	205
Rotación de activos totales	1.78	1.75

Fuente: elaboración propia

Por el tipo de producto que se vende, la rotación de inventario que se efectuó es de aproximadamente una vez y medio al año, la venta es al menudeo y el factor de crisis económica es un factor de impacto para

este tipo de comercio. Se obtuvieron ingresos por los menos una vez al año por ventas equivalentes a la inversión en activos totales en el período.

**Análisis de los recursos y su financiamiento**

	Año 2010	Año 2011
Índice de Endeudamiento	0.55	0.45
Razón de protección pasivo total	0.81	1.22

Fuente: elaboración propia

En el año 2010 el índice de endeudamiento reflejó que el 55% de los activos totales estaba comprometido a pagar deudas a acreedores, el cual tuvo dificultad cancelar, en el siguiente año 2011 tuvo una mejora en la protección del pasivo contó con Q 1.22 por cada quetzal de deuda y el índice de endeudamiento bajó, por aumento del activo y disminución del pasivo.

**Análisis de la productividad de los negocios**

	Año 2010	Año 2011
Margen bruto de utilidades	0.41	0.46

Fuente: elaboración propia

Este índice refleja un buen porcentaje en dinero de ventas obtenido después de que la empresa ha pagado sus costos de producción o ventas.

**Administrativos**

A través de la investigación que se desarrolló, los aspectos que más afectan en el clima y cultura de la organización de la empresa fueron los siguientes:

- Planeación
- Trabajo en equipo
- Motivación

- Innovación y cambio
- Relaciones interpersonales
- Autoridad
- Reuniones periódicas

Es muy importante para estos casos de empresas familiares, tener reuniones para generar el diálogo entre todos los integrantes de la familia, definiendo con claridad que rol le corresponde a cada uno dentro de la empresa, y no sólo respetar, sino apoyar a cada uno en su papel.

La empresa no cuenta con planeaciones estratégicas las cuales le permitan, contar con ciertas guías de acción en toma de decisiones, actividades y acciones en las que debe seguir para pretender alcanzar los objetivos y metas estipuladas.

Por ser una empresa familiar también se puede mencionar que no tienen una propuesta concreta de una planeación de sucesión, tema primordial para la supervivencia de la misma.

Es necesario que se cuente con una misión, visión, objetivos, valores, políticas y estrategias, que en conjunto forman los elementos de una planeación estratégica.

Se le preguntó al personal de la empresa si conocían la misión, visión y objetivos de la empresa y el resultado fue negativo, el cual refleja un desconocimiento en cuanto a la respuesta de las preguntas ¿hacia dónde se dirige la empresa?, ¿qué se hace para alcanzar las metas?, ¿para qué se utilizan los recursos y esfuerzos?.

Todos estos elementos no se cuentan plasmados en un documento oficial y en consecuencia, no está visible dentro de la empresa para conocimiento de todos y tener claros estos aspectos.

En la empresa se dificulta trabajar tareas en equipo que impliquen la unión y la interrelación vertical y horizontal, dentro de su estructura organizacional. Durante la entrevista que se realizó a los empleados, manifestaron que sí se sienten cómodos en el puesto que tienen, pero la confianza se ha estado deteriorando por la falta de apoyo, comunicación y roces dentro del personal administrativo. Se debe destacar que en una empresa conviven diferentes tipos de personas, que más allá de pertenecer a una misma familia, poseen diferentes personalidades y probablemente si tienen diferentes edades tengan distintas necesidades, gustos y preferencias.

Si la empresa familiar no logra armar un buen equipo directivo, no tiene asegurado su éxito ni su continuidad. Es el equipo, la única manera de asegurar la vida del emprendimiento familiar – empresario.

Por no contar con una estructura orgánica bien definida las directrices se desconocen y se tiene problemas de autoridad de línea, y se convierte en autoridad fragmentada la cual se da siempre que no se puede solucionar un problema o tomar una decisión. No se tiene claro todo lo que corresponde a las atribuciones del puesto que se ocupa. Todo esto hace a una empresa poco seria y muy poco profesional.

El cambio y la innovación son temas que se quedaron en el olvido dentro de la empresa, son factores que afectan especialmente en el crecimiento y expansión en el tiempo, esto se da con base a la experiencia que les legó la primera generación fundadora hasta los tiempos actuales.

La empresa no cuenta con una programación establecida de reuniones con todo el personal, lo cual sería conveniente tener para la planificación de objetivos a corto plazo y evaluación del desempeño, lo contrario provoca que no estén alineados en alcanzar las metas.

#### Mercadológico

Otros aspectos reflejados en la investigación con respecto a la debilidad cultural de la empresa, tienen un impacto sobre la satisfacción que el empleado pueda tener con su puesto, así como el nivel y la calidad del desempeño del empleado.

Sin embargo, cada empleado puede evaluar la naturaleza de cultura de la organización en forma diferente. Una persona puede percibir la cultura de manera negativa, y otra la puede ver en forma positiva. Los empleados que están muy insatisfechos pueden incluso dejar la organización con la esperanza de encontrar una cultura más compatible.

Se determinó que la forma de comunicación no es la adecuada, información que se traslada a los empleados es informal, la cual no se transmite por medio de oficios, circulares, memos u otros, en la mayoría de los casos es en forma verbal y al no existir un documento de respaldo para seguir la instrucción, se olvida o no se sigue la instrucción en forma exacta.

La necesidad de tener sistemas de comunicación tanto vertical como horizontal es importante para poder ejercer la autoridad en toda la empresa, con esto se llevaría un mejor control e identificación constante de los resultados de las instrucciones plasmadas.

Dentro de los familiares, cuando no hay claridad de este tipo, surgen los roces que en ocasiones llevan incluso a conductas irracionales, hasta el punto de poner en peligro la continuidad de la empresa.

Es importante mencionar que toda empresa debería de contar con un plan de mercadeo para el cliente externo, donde se dé a conocer a la empresa, sus productos y servicios, así como también a los proveedores, organismos oficiales, entidades no gubernamentales, incluso la propia competencia, para presentarles la imagen que la empresa quiere dar a conocer en el mercado.

Todo lo anterior conduce a decir que no es suficiente en la actualidad, existe un capital intangible que es tan importante como el patrimonio mismo de la empresa, la información. Contar con la información adecuada y precisa en el momento justo es la mejor manera para que una empresa avance. Por eso, la gestión de la información es una de las grandes prioridades de las organizaciones de hoy. Y en esta gestión de la información, capacitar y darle las herramientas adecuadas a los propios empleados, así el verdadero capital de la empresa se torna indispensable para alcanzar el destino deseado, para cumplir con la misión de la empresa y crear un sentido de lealtad.

## Capítulo 4

### Solución propuesta

#### 4.1 Propuesta de solución o mejora

De acuerdo a la información que se recabó y analizó, se establece que la empresa peletería “El Torito” desarrolla sus actividades en forma no estructurada, siguiendo las enseñanzas del fundador por más de cincuenta años, tiempo en cual no han cambiado su forma de operar ni los puestos que en su oportunidad fueron los establecidos por el mismo, siendo así necesario desarrollar unas herramientas que puedan guiar en una mejor forma las actividades para su mejor funcionamiento.

Se presenta la importancia de definir una estructura orgánica donde se establezcan relaciones de funciones, niveles, y actividades de las relaciones humanas y materiales de la empresa.

##### 4.1.1 Introducción de la propuesta

Con base en el análisis actual de la empresa peletería “El Torito”, se determinó la imperante necesidad de realizar un rediseño de organización en el área administrativa, ésto con el fin de aclarar algunos aspectos que sirvan como guía, y propongan soluciones para algunas problemáticas que enfrentan para poder llevar con eficiencia el desarrollo de las operaciones de la empresa.

##### 4.1.2 Antecedentes de la propuesta

La empresa “El Torito” actualmente cuenta con una estructura orgánica con base en la enseñanza del fundador, la cual en sus inicios fue establecida en forma empírica y con un gran sentido de visión en formar una empresa de éxito, no se cuenta con un organigrama donde se establece en forma clara los niveles, las líneas de autoridad y de comunicación que son la base, para poder establecer las jerarquías en los diferentes puestos con que se cuenta. El efecto que trae el no contar con una calendarización de reuniones gerenciales con agendas establecidas, y la participación de todos los miembros de cada una de las áreas, y sumado a estas debilidades están los conflictos familiares que en las diferentes actividades, se ponen de manifiesto y entorpecen el buen desempeño y eficiencia de las operaciones diarias y más aún, pone en peligro la longevidad de la empresa familiar.

#### 4.1.3 Justificación de la propuesta

Se propone la aplicación de un rediseño organizacional con el único fin de aumentar el desarrollo de los recursos humanos y materiales con que se cuenta, logrando así una armonía administrativa eficiente.

El rediseño propuesto se enfoca en los puestos de trabajo para la ubicación en las unidades administrativas, y así poderles asignar las atribuciones que deben cumplir.

Replantear aspectos como misión, visión, objetivos y los valores que aplican para realizar sus actividades, los cuales deben de ser la médula espinal del esqueleto administrativo que lleve a la empresa, a continuar cosechando éxitos y seguir posicionándose en la mente del consumidor.

Es importante comunicarle al personal todas estas guías administrativas por medio de una herramienta mercadológica propuesta llamada Marketing Corporativa, por medio del cual se sensibilice y proyecte de una mejor forma el sentido de pertenencia y lealtad al personal.

Por último, se propone la creación de un protocolo familiar el cual contenga guías de acción, las cuales faciliten tomar decisiones de aspectos y conflictos familiares, los cuales pueden llegar a perjudicar a la empresa.

La globalización en la actualidad viene a modificar la forma de realizar los negocios en las empresas, la cual obliga a tener una estructura con bases firmes pero al mismo tiempo, dinámicas que se adapten a los cambios y necesidades de los consumidores para seguir siendo una empresa de éxito en el tiempo.

#### 4.1.4 Objetivos de la propuesta

##### 4.1.4.1 Objetivo general

Establecer una empresa que cuente con una estructura administrativa eficiente, basados en normas, principios y valores, los cuales serán aplicados a los productos y servicios.

##### 4.1.4.2 Objetivos específicos

- Aprovechar con eficiencia los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa
- Maximizar utilidades, minimizar costos y optimizar recursos
- Crear una armonía administrativa, en la relación familia-empresa

#### 4.1.5 Contenido de la propuesta

##### 4.1.5.1 Organización

Tomando en cuenta la importancia que todos los miembros de la organización tengan presente el objetivo general propuesto, es necesario enfocar nuevamente la misión, visión y los valores de la empresa.

Esta etapa del proceso administrativo se fundamenta en la obtención de la eficiencia, por medio del orden y coordinación racional de los recursos con que cuenta la empresa, por ello su importancia en la aplicación en todas las organizaciones.

##### 4.1.5.2 Misión propuesta

Ofrecerle a nuestros clientes productos de alta calidad, asesoría personalizada, horarios convenientes de atención, precios competitivos y pasión a la excelencia.

##### 4.1.5.3 Visión propuesta

Llegar a ser una empresa que sea reconocida por importar y distribuir materias primas de calidad, así como una atención que rebase las expectativas de sus clientes, motivar el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores y una contribución al desarrollo económico de Guatemala.

##### 4.1.5.4 Valores

Para determinar los valores con los que la empresa iniciará el nuevo diseño organizacional, se tomaron en cuenta los que en entrevistas con el personal, mencionaron que son importantes para ellos:

- a) Ética
- b) Responsabilidad
- c) Disciplina
- d) Compromiso
- e) Respeto

a) Ética

Todas las acciones y decisiones deben de estar apegados a la moral.

b) Responsabilidad

Ser una empresa que asume los efectos de sus actos en forma responsable.

c) Disciplina

Ser una empresa que consigue lo que se propone con perseverancia y basado en cumplir sus metas, visión, misión y objetivos.

d) Compromiso

Ser una empresa comprometida con su país, la sociedad, los empleados y el cliente.

e) Respeto

Ser una empresa que siempre actué de acuerdo con todas las leyes formales en que está inscrita y sin discriminación alguna de su personal a cargo.

#### 4.1.5.5 Principio de la organización aplicada a la Peletería “El Torito”

Son guías propuestas para una adecuada reorganización:

- La estructura organizacional debe de estar bien definida para que todos estén entendidos del lugar donde se encuentran en la organización, y su línea de autoridad y comunicación, ésto con el fin de evitar confusiones y malos entendidos.
- La división del trabajo debe adecuarse a mantener un orden en cada actividad a realizar para evitar la duplicidad de funciones, demora en la ejecución de actividades, y tener claro quién es el responsable de la actividad.
- La herramienta de empoderamiento del personal se realizará en forma vertical según el organigrama propuesto, para poder así crear un sentido de pertenecía al empleado y poder tomar mejores decisiones.

- La línea de mando en el organigrama propuesto muestra las líneas de comunicación, así como las relaciones con cada unidad administrativa, las cuales se deben de respetar entre sí en forma vertical y horizontal, la asignación propuesta podrá modificarse y actualizarse.
- La empresa debe de desarrollarse con una sola directriz expresada en los objetivos, metas y la visión establecida, para alcanzar la efectividad de las actividades, también velar por la superación de sus empleados y la responsabilidad social.
- Es importante para la eficiente aplicabilidad del rediseño organizacional, que la administración cumpla con los principios de la organización, como el principio de que cada empleado responda ante una sola persona.

#### 4.1.5.6 Estructura organizacional propuesta

El enfoque del rediseño organizacional propuesto es ordenar y aprovechar el recurso humano y material de la organización, para alcanzar la eficiencia en el desarrollo de los objetivos propuestos.

Debido a que la empresa cuenta con una junta directiva, misma que integran los socios, no se presenta ningún cambio en esta unidad administrativa.

Se propone para la aplicación del rediseño organizacional el establecimiento de las siguientes unidades administrativas:

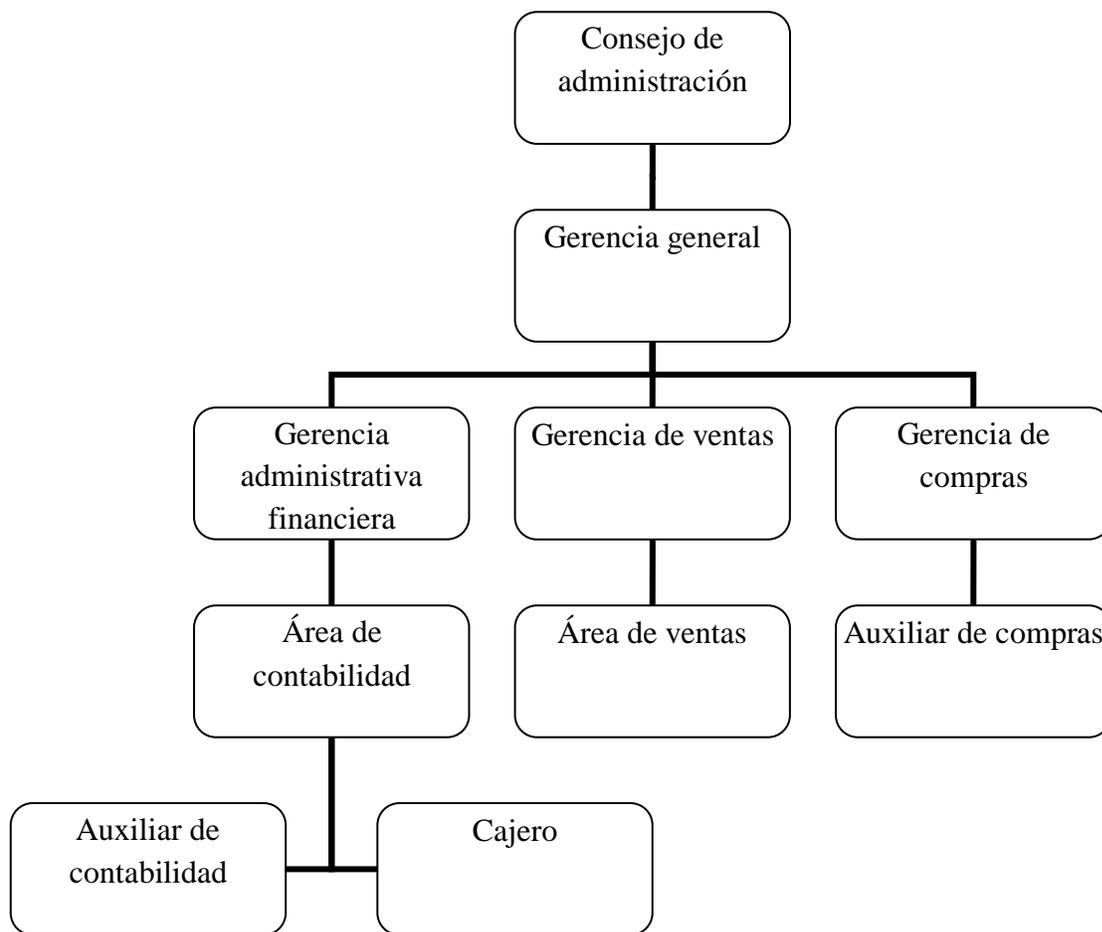
1. Gerencia general
2. Gerencia administrativa financiera
3. Gerencia de ventas
4. Gerencia de compras

La empresa cuenta con las unidades administrativas antes descritas, puestos que es necesario que continúen realizando la totalidad de las funciones y atribuciones que les corresponde.

Es importante para la aplicación de rediseño organizacional, que la administración cumpla con el principio, de que cada empleado responda ante una sola persona, esto para establecer las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, y así determinar con claridad a quien debe un subordinado rendir cuentas o informes.

Lo descrito con anterioridad requiere diseñar cada una de las atribuciones que debe desempeñar cada puesto, y capacitar en los temas que se tienen débiles para su función. A continuación el organigrama propuesto:

**Cuadro No. 7**  
**Organigrama propuesto**  
**Peletería “El torito”**



Fuente: elaboración propia

El organigrama representa en forma gráfica las unidades administrativas que forman la estructura orgánica de la empresa, donde se visualice en forma clara los niveles jerárquicos, autoridad y puestos existentes, ésto con el fin de llevar a la empresa a alcanzar sus objetivos y que permita la ejecución, dirección y control de las actividades.

#### 4.1.5.7 Sistema de organización

Corresponde a un tipo de sistema de organización lineal, los niveles jerárquicos se establecen de arriba hacia abajo, la autoridad y responsabilidad se transmite por una sola línea a cada persona. Con ello se evitará conflictos de autoridad, fugas de responsabilidad y creará una firme disciplina.

Cada uno de los empleados tendrán un sólo jefe del cual recibirá órdenes y reportará sus actividades, con ésto se cumple el principio de la unidad de mando.

#### 4.1.5.8 Asignación de funciones

Se propone realizar una actividad donde cada uno de los empleados participen en determinar cada una de las funciones requeridas en sus puestos, y así poder rediseñar estas asignaciones para lograr la funcionalidad en la coordinación, comunicación, supervisión y ejecución de cada una de las facultades y responsabilidades de los empleados.

#### 4.1.5.9 Funciones generales de las unidades administrativas

Se describen las principales funciones de las unidades administrativas propuestas:

- a) Funciones para el área de junta directiva

Las funciones generales que se proponen para esta unidad son las siguientes:

- a) Dirección y gestión de los negocios de la empresa
- b) Velar por la administración general de la empresa, para que se lleve de conformidad con las disposiciones legales estipuladas
- c) Supervisar las aportaciones de los socios
- d) Toma de decisiones importantes del giro normal de la empresa
- e) Aportar capital de trabajo si fuera necesario
- f) Garantiza el cumplimiento de los estatutos y el reglamento interno de la empresa
- g) Revisa y valida los planes, presupuestos y compromisos, de las áreas funcionales que integran la empresa

- h) Selecciona y nombra los responsables para los cargos de la empresa
- b) Funciones para el área de gerencia general

Las funciones generales que se proponen para esta unidad son las siguientes:

- a) Representación legal de la empresa
  - b) Velar por el cumplimiento de los planes establecidos por la junta directiva
  - c) Dirigir las actividades de la empresa para alcanzar en forma eficiente, las metas y objetivos
  - d) Administrar los recurso humanos y materiales
  - e) Planear, organizar y controlar las actividades que se relacionan con el rol normal de la empresa
  - f) Presentar el informe general que se relaciona con los resultados de la empresa, a la junta directiva
  - g) Supervisar y controlar el presupuesto general
  - h) Supervisión continua de los estados financieros para toma de decisiones
  - i) Velar por el buen clima y cultura general de la empresa
  - j) Cumplir con otras funciones que le asigne la junta directiva.
- c) Funciones para el área de gerencia administrativa financiera

Las funciones generales que se proponen para esta unidad son las siguientes:

- a) Búsqueda de fuentes de financiación
- b) Manejar la relación directa con bancos (operaciones en cuentas, prestamos, inversiones, pagos en el exterior etc.)
- c) Encargado de la elaboración del presupuesto
- d) Manejo y supervisión de la contabilidad
- e) Asegurar la existencia de información financiera contable y oportuna para el uso de la gerencia general

- f) Aprobación de la facturación que se realiza
- g) Velar por las metas y objetivos financieros
- h) Elaboración de reportes financieros de ventas para la gerencia general
- i) Control estricto de gastos, revisión y control de las cuentas de ingresos y costos

d) Funciones para el área de gerencia de ventas

Las funciones generales que se proponen para esta unidad son las siguientes:

- a) Dirigir y controlar las funciones totales de los vendedores
- b) Velar por el cumplimiento continuo y oportuno de las metas de venta
- c) Desarrollar y coordinar con la gerencia general el plan de ventas anuales, y velar por su cumplimiento
- d) Coordinar con la gerencia general el desarrollo del presupuesto anual de ventas
- e) Contactar con el cliente periódicamente, sin la presencia del vendedor, para llevar el control de la calidad en el servicio
- f) Contactar a nuevos clientes potenciales
- g) Reclutar y seleccionar vendedores cuando se necesiten
- h) Medir y controlar periódicamente la calidad en el servicio, metas, presupuesto, productos nuevos y competencias externas
- i) Brindar inducción general a los nuevos vendedores
- j) Negociar con el nuevo personal de ventas, condiciones salariales, incentivos y gastos de ventas
- k) Negociación con clientes en términos de pagos y créditos.

e) Funciones para el área de gerencia de compras

- a) Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales forma de pago y créditos

- b) Informarse, documentarse y asesorarse sobre las características ideales de los productos a comprar
- c) Manejar y controlar racionalmente los inventarios requeridos
- d) Estar atento a todas las ofertas de productos nuevos que puedan llegar a beneficiar a la parte del área de ventas
- e) Evaluar permanentemente los costos de los insumos a comprar, mediante análisis comparativos tanto de precios como de características de calidad, a fin de controlar los costos de la empresa
- f) Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas;
- g) Buscar permanentemente proveedores confiables que le permitan llevar a cabo su trabajo
- h) Realizar el control de garantías
- i) Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras
- j) Realizar indicadores de gestión que reflejen la situación del área de compras
- k) Mantener a la gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios de los insumos y productos.

#### 4.1.5.10 Protocolo familiar

Dentro de esta propuesta de rediseño organizacional y profesionalización, la planificación del cambio generacional se muestra como imprescindible, para asegurar la supervivencia de las empresas familiares (que son el sustento de nuestra economía). El Protocolo Familiar juega un papel insustituible en el proceso de comunicación, que debe preceder a todo cambio generacional.

Para poder proponer la redacción del protocolo familiar, se da inicio con términos acerca del mismo:

El protocolo familiar no es más que el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí, en el que tengan un interés común, en lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan la empresa familiar.

Es necesario tener en cuenta algunos aspectos complementarios de carácter, que son necesarios para comprender en toda su magnitud qué es un protocolo familiar:

1. Hay que tener presente que el Protocolo Familiar es un contrato, pero es también algo más. Es un código de conducta personal y familiar para los miembros de la familia, porque incluye pactos y pautas.
2. Por muy fuerte que sean los pactos, pautas o penalizaciones que ellos mismos han contemplado para el caso de incumplimiento de las obligaciones contenidas en él, y su fuerza de obligar no se derive de la presión o coacción, que en un momento dado pueda hacerse desde el punto de vista legal para exigir su cumplimiento, sino del convencimiento de sus firmantes y de la necesidad de cumplir su contenido en beneficio de la continuidad de la empresa, y de la propia familia. Por eso, lo importante no es el documento en sí mismo, sino el proceso llevado a cabo para su elaboración.
3. El Protocolo Familiar es, además, un ejercicio de autorregulación. Nada ni nadie impone a la familia empresaria la obligación de hacerlo. Es la propia familia convencida de las ventajas, quien decide libremente acometerlo para favorecer y posibilitar el cambio generacional.
4. En este documento se anticipa el fijar las futuras reglas de juego en las relaciones familia-empresa. Es decir, se toman decisiones sobre qué hacer cuando determinados problemas surjan, en un momento en que todavía no han surgido, lo que facilita el consenso sobre las pautas a seguir, que se fijan de antemano para cuando el problema surja realmente.
5. Por su propia naturaleza, se trata de un traje "a medida", que es necesario elaborar en cada caso de manera individualizada. Cada familia adopta "sus" decisiones. Esto es, tantos protocolos familiares, como familias empresarias.

La complejidad de un Protocolo Familiar radica precisamente en el hecho de darle vida, y adaptarlo a las necesidades presentes y futuras de cada familia empresaria. Aunque no existen reglas fijas, un protocolo que ofrezca utilidad real a la familia empresaria debería disponer, de los siguientes apartados básicos que se proponen como elementos comunes:

- **Misión y propósito.** Da una explicación de las razones por las que la familia se dedica a los negocios, así como una amplia estrategia para lograr los objetivos de la familia empresaria.

- **Valores centrales de la familia.** Define y conservar los valores relativos a cómo deben comportarse los miembros de la familia, y cómo deben tratarse unos a otros, los valores que se desearía ver reflejados en la empresa.
- **Responsabilidades de los miembros de la familia.** Trata sobre las obligaciones de los familiares, incluyendo la participación en la toma de decisiones, confidencialidad y acceso a la información.
- **Principios del Consejo de Familia.** Organiza a los miembros adultos en un Consejo de Familia claramente definido. Describe los poderes del Consejo, sus miembros, el proceso de selección de su líder, la toma de decisiones con respecto al ingreso a los miembros familiares que desean ingresar a la empresa (salario, puesto, profesionalismo,). El Consejo garantiza la celebración de reuniones regularmente, con unos procedimientos preestablecidos para la circulación de la información y la toma de decisiones. También establece sus límites, controles y las valoraciones de los líderes.
- **Valores, normas y expectativas.** Es una guía para saber qué se espera de la interacción de los miembros de la familia con la empresa. Algunos de los valores tienen relación con las actividades empresariales, y su seguimiento se realiza con el Consejo de Familia.
- **Propiedad, herencia y sucesión.** Establece los principios que regirán la familia en cuestiones de dinero, poder, distribución de recursos, laborales, de posición y de autoridad en la empresa.
- **Apoyo al desarrollo personal.** Describe cómo la familia invierte y destina fondos para ayudar a los miembros de la familia en su educación, aspiraciones, proyectos en general.
- **Todo lo financiero familia-empresa.** Manejo de fondos propiamente de la empresa y el patrimonio familiar.

#### 4.1.5.11 Recursos

Para que la empresa tenga un funcionamiento ordenado, eficiente y continuo para el logro de sus metas y objetivos, es necesario contar con los siguientes recursos:

a) Humanos

El recurso humano es uno de los más importantes con que cuenta una empresa, está formado por los socios, personal administrativo y operativo. Este recurso debe de calificar en calidad profesional, técnica en niveles de dirección, salarios de acuerdo a la capacidad y tiempo laborado, debe ofrecer estabilidad y mantener una capacitación constante.

Al implementar la propuesta del rediseño organizacional, se espera complementar y agilizar todas las operaciones necesarias, para el eficiente desarrollo de la empresa y poder así abarcar un mayor segmento del mercado nacional e internacional.

b) Materiales

La empresa cuenta con instalaciones propias, mobiliario, equipo, papelería, útiles, todos deben de estar en óptimas condiciones para utilizarse, y ser más eficientes en las actividades y operaciones de la empresa.

c) Financieros

La estructura financiera fue elaborada en forma concisa y breve, por razones que la empresa no autorizó la presentación de los estados financieros en forma física, sólo se obtuvo datos para realizar razones financieras.

Los datos presentados a continuación reflejan la propuesta para el aumento en un 10% en ventas y un 5% en gastos y costo, toda vez no cambien las condiciones económicas y tomando datos promedios, para el período fiscal presentado.

Cuadro No.8

<b>Estado de resultados</b> <b>Peletería "El torito" S.A.</b> <b>Moneda quetzales</b> <b>Año 2011</b>		
	<b>Anual</b>	<b>Mensual sin variación</b>
Ventas	5,050.100.00	420,841.67
(-) Costos de mercadería	2,750,185.00	229,182.08
Utilidad bruta	2,299,915.00	191,659.58
(-) Gastos generales	2,019,765.00	168,313.75
Utilidad en operación	280,150.00	23,345.83
(-) Impuesto	86,846.50	7,237.21
<b>Utilidad neta</b>	<b>193,303.50</b>	<b>16,108.63</b>

Fuente: elaboración propia

Cuadro No.9

<b>Estado de resultado proyectado</b> <b>Peletería "El torito" S.A.</b> <b>Moneda quetzales</b> <b>Año de inicio propuesta</b>		
	<b>Anual</b>	<b>Mensual sin variación</b>
Ventas	5,555,110.04	462,925.84
(-) Costos Mercadería	2,887,694.25	240,641.19
Utilidad bruta	2,667,415.79	222,284.65
(-) Gastos generales	2,120,753.25	176,729.44
Utilidad en operación	546,662.54	45,555.21
(-) Impuesto	91,188.83	7,599.07
<b>Utilidad neta</b>	<b>455,473.71</b>	<b>37,956.14</b>

Fuente: elaboración propia

Se elaboró con los datos recabados, un estado de resultados el cual refleja el incremento propuesto y estimando de los cálculos, toda vez no haya ningún cambio en el mercado económico del país.

Cuadro No. 10

<b>Cuadro comparativo de crecimiento propuesto</b>		
	<b>Cantidades</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Crecimiento</b>	262.170,21	0,575598999
<b>Utilidad 2011</b>	193.303,50	0,424401001
<b>Utilidad propuesta</b>	455.473,71	1

Fuente: elaboración propia

El crecimiento que refleja el cuadro anterior, es el resultado de implementar el rediseño organizacional donde en forma gradual, se estarán minimizando los conflictos familiares y ordenando la estructura y funcionamiento organizacional.

Cuadro No.11

Flujo de caja proyectado propuesto												
Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas	420.841,67	420.841,67	420.841,67	420.841,67	420.841,67	420.841,67	420.841,67	420.841,67	420.841,67	420.841,67	420.841,67	420.841,67
Incremento 10% anual	42.084,17	42.084,17	42.084,17	42.084,17	42.084,17	42.084,17	42.084,17	42.084,17	42.084,17	42.084,17	42.084,17	42.084,17
Sub total de ingresos	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84
Total de ingresos	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84
Egresos												
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de mercadería	229.182,08	229.182,08	229.182,08	229.182,08	229.182,08	229.182,08	229.182,08	229.182,08	229.182,08	229.182,08	229.182,08	229.182,08
Gastos generales	168.313,75	168.313,75	168.313,75	168.313,75	168.313,75	168.313,75	168.313,75	168.313,75	168.313,75	168.313,75	168.313,75	168.313,75
Impuestos	7.237,21	7.237,21	7.237,21	7.237,21	7.237,21	7.237,21	7.237,21	7.237,21	7.237,21	7.237,21	7.237,21	7.237,21
Subtotal	404.733,04	404.733,04	404.733,04	404.733,04	404.733,04	404.733,04	404.733,04	404.733,04	404.733,04	404.733,04	404.733,04	404.733,04
Incremento 5%	20.236,65	20.236,65	20.236,65	20.236,65	20.236,65	20.236,65	20.236,65	20.236,65	20.236,65	20.236,65	20.236,65	20.236,65
Total egresos	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69
Flujo de caja neto	37.956,15	37.956,15	37.956,15	37.956,15	37.956,15	37.956,15	37.956,15	37.956,15	37.956,15	37.956,15	37.956,15	37.956,15
Saldo inicial de caja	193.303,50	231.259,65	269.215,79	307.171,94	345.128,08	383.084,23	421.040,37	458.996,52	496.952,66	534.908,81	572.864,95	610.821,10
Disponibilidad	231.259,65	269.215,79	307.171,94	345.128,08	383.084,23	421.040,37	458.996,52	496.952,66	534.908,81	572.864,95	610.821,10	648.777,24

Fuente: elaboración propia

Este cuadro refleja el flujo de caja en términos positivos de disponibilidad y tomando en cuenta, que el saldo de caja será la cantidad completa de utilidad neta del año 2011, tomando como inversión inicial.

#### 4.1.5.12 Implementación del rediseño organizacional

Para poder implementar el rediseño organizacional propuesto a la empresa Peletería “El Torito”, Se contratara a un profesional con experiencia y conocimientos en:

- Gestión y administración de la Empresas familiares
- Gestión de conflictos
- Marketing Corporativo
- Comunicación

Seguidamente de llevar el proceso de selección del experto será necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Explicarle a la junta directiva sobre los cambios propuestos en el rediseño organizacional, para el ordenamiento de las actividades dentro de la empresa y la presentación del perfil del profesional que va a llevar a cabo la elaboración, seguimiento y evaluación del rediseño.
- b) Tener la autorización de la junta directiva y del gerente general de la propuesta sugerida.
- c) El gerente general debe diseñar la metodología y las técnicas administrativas en mutuo acuerdo con el profesional a cargo, para el proceso programado en el cambio sugerido.
- d) El gerente general debe de informar y orientar sobre la implementación de los cambios a su equipo de gerencias.
- e) Establecer una agenda para las capacitaciones y seguimiento con el personal de las distintas áreas.

#### 4.1.5.13 Seguimiento y evaluación del rediseño organizacional propuesto

El proyecto tendrá una duración de 6 meses, los cuales se tendrán distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro No.12  
Cronograma de actividades  
Implementación rediseño organizacional

	1 MES	2 MES	3 MES	4 MES	5 MES	6 MES
Reunión con gerencias	Una hora, un día por semana					
Sensibilización personal		Una hora, un día por semana				
Manejo de conflictos			Una hora, un día por semana			
Comunicación				Una hora, un día por semana		
Líneas de autoridad y toma de decisiones					Una hora, un día por semana	
Funciones de Puestos						Una hora, un día por semana

Fuente: elaboración propia

**NOTA:** Al terminar cada mes se tendrá una evaluación para medir el desempeño del personal y se elaborara un reporte gerencial.

El profesional a cargo del rediseño organizacional tendrá que estar en constante supervisión, revisión y evaluación del proyecto, para luego así tener reuniones periódicas con la gerencia general y presentarle los resultados que se han obtenido de los cambios.

Es importante que el gerente general esté en constante supervisión de la eficacia, eficiencia y mejoras introducidas, una vez se implemente el rediseño organizacional, y después de un tiempo prudencial, evaluar los resultados de los cambios.

El gerente general debe de revisar y actualizar la estructura organizacional de acuerdo a su crecimiento, funciones y procesos de trabajo para evitar que se vuelvan obsoletos, y su funcionamiento se mantenga en niveles óptimos, para lograr la rentabilidad deseada.

#### 4.1.5.14 Forma de comunicar la información

El profesional a cargo del rediseño será el encargado de transmitirle los conocimientos al personal de la empresa por medio de capacitaciones en horario y días establecidos. Posteriormente la gerencia general le dará seguimiento para poder así evaluar en un periodo de un año el progreso que se ha alcanzado.

La empresa como miembro de una sociedad y de un sistema económico global, ahora menos que nunca una empresa es un ente aislado. Además de una propia dinámica y complejidad interna, está sujeta a fuertes interrelaciones con su entorno, que generalmente se caracteriza por un extraordinario dinamismo y complejidad. Hoy una empresa puede tener éxito y mañana desaparecer.

Con el rediseño organizacional que se está proponiendo se dará una forma diferente de manejar el timón y llegar a un buen puerto de manera responsable: llevar una correcta gestión empresarial, tener clara la misión de la empresa y respetarla, proveer crecimiento sostenible, respetar los derechos del empleado, hacer inversiones conscientes, evitar la competencia desleal, pagar sus impuestos, entre otros.

#### 4.1.5.15 Marketing corporativo

##### a) Propuesta de la gestión de comunicación del Marketing corporativo

Siempre con el fin de crear lealtad y eficiencia en el trabajo de los empleados, se plantean algunas condiciones para iniciar el plan de comunicación:

- Crear una identidad corporativa, o lo que es lo mismo, una personalidad y una filosofía propia, que se refleja en cada una de las acciones de los colaboradores, y en cada elemento de comunicación de la empresa.
- Definir la cultura de empresa hacia adentro, con el fin de establecer hábitos de trabajo estandarizados, que permitan obtener mayores réditos con la misma fuerza laboral.
- Volcar, a través de un sistema gráfico, visual y de estilo, esa filosofía, personalidad y cultura, para transmitirla y difundirla entre todos los empleados.
- Regular el ámbito laboral para mantener un clima de confianza y motivación.
- Dar voz y crear consenso entre los colaboradores de la empresa.
- Posibilitar que los mandos superiores recojan la retroalimentación (feedback), las ideas y la creatividad de los cargos inferiores.
- Permitir que todos los empleados conozcan mejor sus posibilidades reales de futuro en la empresa y de esa manera, pueda canalizar mejor sus inquietudes, poder controlar situaciones de crisis, y promover la comunicación entre todas las áreas.

Todo esto persigue un único y gran objetivo: que todos y cada uno de los colaboradores de la empresa se identifiquen plenamente con ella y le rindan fidelidad. La gestión de la información sirve para disminuir las barreras en la comunicación.

#### b) Herramientas de comunicación para llevar a cabo el plan de comunicación interna

Hoy la tecnología permite disponer de un gran abanico de posibilidades. Los soportes electrónicos y audiovisuales, junto con los sistemas de impresión masivos, son herramientas que permiten comunicar a un gran número de personas. Otros soportes que la empresa podría utilizar para la gestión del conocimiento interno son:

- Canales escritos: boletín informativo, correo electrónico, buzón de sugerencias, encuestas de actitudes, organigrama y manuales de procedimientos.

- Canales orales: reuniones con las áreas, con los responsables de las áreas, grupos de proyectos y grupos de mejoras.
- Canales audiovisuales: videos.

Todo el procedimiento debe ser coordinado por la gerencia general con los distintos encargados de áreas, para poderlo hacer en una forma ordenada, consecutiva y con medidores de desempeño, para así determinar el avance en las distintas actividades que se estén realizando para comunicar al personal, toda información que se requiera para hacer más eficiente su trabajo y crear un estímulo de lealtad para la empresa.

## 4.2 Avance de implementación

La propuesta se considera factible contando con la ayuda y el apoyo de todo el recurso humano que conforman la empresa, cada uno de ellos haciendo su mayor esfuerzo para poder realizar paulatinamente, los pasos de cambio presentados en la implementación del rediseño organizacional, para ir minimizando los conflictos, mejorar la comunicación en toda la estructura, trabajar en una forma ordenada delimitando responsabilidades, obligaciones y poder así contar con un protocolo que les servirá de guía, para toma de decisiones en aspectos familiares.

El factor más importante para que la propuesta sea exitosa es la actitud de las personas, principalmente en puestos administrativos, teniendo clara la perspectiva de querer seguir manteniendo una empresa que durante años ha estado a la vanguardia en el mercado peletero. Se podrá implementar una gestión de comunicación efectiva interna por medio del marketing corporativo, para poder afianzar de una mejor forma el alcance de objetivos y metas de la empresa. Para el proceso de implementación no será necesario incurrir en costos financieros; se podrá hacer con el recurso humano y material disponible ya que cuenta con un espacio físico propio, donde se podrán realizar las reuniones y talleres respectivos.

### 4.2.1 Factibilidad económica

Tomando en cuenta la poca información financiera que se proporcionó por parte de los personeros de la empresa, y según los análisis financieros realizados, los resultados indican que es factible económicamente el poder realizar e implementar los cambios estructurales en la organización.

La empresa estará en la disposición de implementar la propuesta ya que mejorando y ordenando la estructura orgánica, los conflictos familiares que afectan la comunicación, y los procedimientos normales internos en el área de compras y ventas finalizarán, y vendrán a incrementarse las ventas gradualmente, mejorando así la utilidad neta en el período fiscal.

#### Resultado financiero de propuesta

Cuadro No.13  
Datos actualizados

	Saldo inicial de caja	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	-	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84	462.925,84
Egresos	-193.303,50	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69	424.969,69
Factor	1,000	0,943	0,890	0,840	0,792	0,747	0,704	0,66	0,630	0,590	0,590	0,530	0,500
Ingresos actualizados	-	436.539,06	412.003,99	388.857,70	366.637,26	345.805,60	325.899,79	305.531,05	291.643,28	273.126,24	273.126,24	245.350,69	231.462,92
Costos actualizados	-193.303,50	400.746,42	378.223,03	356.974,54	336.576,00	317.452,36	299.178,66	280.480,00	267.730,91	250.732,12	250.732,12	225.233,94	212.484,85
								0					
Flujo de Efectivo	-193.303,50	35.792,64	33.780,97	31.883,16	30.061,27	28.353,24	26.721,13	25.051,06	23.912,37	22.394,13	22.394,13	20.116,76	18.978,07

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración del análisis de la propuesta se presenta la actualización de los datos del flujo de caja

Cuadro No. 14

<b>Análisis de datos propuesto</b>	
<b>Tasa mínima aceptable de retorno</b>	6%
<b>Tasa interna de retorno</b>	10%
<b>Valor actual neto</b>	512.742,42
<b>Tiempo de recuperación</b>	7 Meses
<b>Costo / beneficio</b>	1,15

Fuente: elaboración propia

El cuadro analítico presenta datos positivos, los cuales confirman que la propuesta antes descrita, puede ser viable para poderla implementar en la empresa.

## **Conclusiones**

La empresa Peletería “El Torito” carece de una estructura organizacional ordenada basada en principios y normas administrativas como la misión, visión, y objetivos que guíen las actividades que se desarrollan y no están plasmados en documentos.

No existe una descripción de puestos de trabajo por escrito, para que al momento que una persona sea contratada, pueda leer y saber las responsabilidades y obligaciones del puesto a ocupar.

La empresa no implementó una guía o protocolo familiar para poder tomar decisiones, donde involucren en forma directa a integrantes de la familia que estén en conflictos en cuanto al patrimonio familiar, o de la empresa.

No se cuenta con una agenda para reuniones con el personal administrativo, para analizar y proponer mejoras en sus procesos y diseños organizacionales.

No hay un organigrama donde se presente en forma gráfica, los lineamientos de comunicación y de autoridad, lo que provoca que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde, de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee.

## **Recomendaciones**

Que la gerencia general de la empresa Peletería “El Torito” en coordinación con los encargados de las distintas áreas, dé a conocer a todos los integrantes de la organización, la visión, misión y objetivos propuestos en la presente investigación, con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de todas las operaciones que a cada área administrativa le corresponda realizar.

La gerencia general en coordinación con los encargados de las distintas áreas, deben elaborar un manual de puestos que describa y especifique las funciones, responsabilidades y actividades de cada uno de los puestos de la empresa, el cual tendría que actualizarse con regularidad o cuando el puesto lo requiera.

Se recomienda hacer un protocolo familiar el cual contenga los puntos mínimos indicados en el trabajo de investigación, el cual en gran medida podrá manejar y solucionar conflictos familiares dentro de la empresa.

La gerencia general debe diseñar la forma más efectiva para el desarrollo e implementación del rediseño organizacional, involucrando al personal para poder crear una tendencia de lealtad e identificación con la empresa, y poder establecer un clima adecuado para trabajar en armonía.

Implementar la estructura organizacional descrita, la cual delimita los niveles jerárquicos, funciones y atribuciones de puestos administrativos, los grados de autoridad y responsabilidad, para que todas las actividades de la empresa funcionen en forma eficiente.

## Referencias bibliográficas

Jthomas Russell,W. Karen Whitehill King, Kleppner, (2005). Publicidad. México 2005. Pearson Educación.

Robbins Stephen P. y Coulter Mary (1996). Administración. México: Prentice Hall

Van Horne,J. (1997). Administración Financiera. México: Prentice Hall

Vidaurri, H. (2008). Matemática Financiera. México: Cengage Learning Editores,S.A.

### En línea

Comprensión del trabajo de las empresas familiares en Latinoamérica. Lansberg y Perrow (1991),

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/abiti\\_m\\_me/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/capitulo2.pdf)

Diseño Organizacional. Recuperado en:

[www.itzitacuaro.edu.mx/.../\(DISE\\_321O%20ORGANIZA..](http://www.itzitacuaro.edu.mx/.../(DISE_321O%20ORGANIZA..)

Evaluación y diseño organizacional. Recuperado en:

<https://www.benchmarkingperu.com/.../disenoorganizacio>

El desempeño en la empresa familiar: Un estudio causal de los factores y variables internas

[http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el\\_desempeno\\_en\\_la\\_ef.pdf](http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el_desempeno_en_la_ef.pdf)

Consulta realizada en la tesis anterior descrita (cita realizada por Donnelly 1964,Gallo, Lansberg, cfr, Doderó, 2002))

Los siete mandamientos de las empresas familiares exitosas. Recuperado en:

[www.pacolopez.biz/.../los-7-mandamientos-de-las-empres/25Ene 2010](http://www.pacolopez.biz/.../los-7-mandamientos-de-las-empres/25Ene 2010)

La continuidad de la Empresa familiar

<http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/19474.pdf>

<http://www.casadellibro.com/libro-la-continuidad-de-la-empresa-familiar/9788480884969/970440>

[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/a608d067d4eccc06c12571a0003b8cfe/\\$FILE/OANAMAT-INSTITUTODEEMPRESA.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/a608d067d4eccc06c12571a0003b8cfe/$FILE/OANAMAT-INSTITUTODEEMPRESA.pdf)

La empresa más grande del mundo es familiar. Recuperado en:

[blogs.cnnexpansion.com/...empresas-familiares/.../la-empr/14Jul2009](http://blogs.cnnexpansion.com/...empresas-familiares/.../la-empr/14Jul2009)

Metodología para el rediseño organizacional. Recuperado en:

[www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf/2010](http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf/2010)

Sobre los objetivos de las empresas familiares exitosas

[http://www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_taguiri\\_atributosambi.pdf](http://www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_taguiri_atributosambi.pdf)

Davis, John A., y Tagiuri Renato. , 2009.

Tipos de investigaciones; Sellriz (1980)

<http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

<http://chapingo-uruza.info/archivos/24-Invest%20Exploratoria.pdf>

Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Recuperado en:

[biblioteca.umg.edu.gt/digital/19474.pdf](http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/19474.pdf)

Understanding and working with leading family business in Latin America. Family Business Review.

<http://fbr.sagepub.com/content/4/2/127.short>

<http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%2011%20-%202014%20Handler.pdf>

# **Anexos**

## Anexo No. 1

Título de la investigación: “Rediseño organizacional como herramienta administrativa para enfrentar los conflictos en la gestión de las empresas familiares”

Empresa: Peletería “El Torito”

Responsable: Hugo Herbert Díaz Martínez

### Cronograma de trabajo

Aca Upana	5ta semana de mayo	1ra Semana de junio	2da semana de junio	3ra Semana de junio	4ta Semana de junio	1ra Semana de julio	2da Semana de julio	3ra Semana de julio	4ta Semana de julio	De agosto a noviembre
Introducción al trabajo ped										
Análisis preliminar										
Estructura del diagnóstico preliminar										
Técnicas y herramienta de apoyo										
Estructura del anteproyecto										
Marco teórico planteamiento del problema										
Metodología de la investigación										
Aporte esperado										
Viabilidad del proyecto										
Desarrollo de contenido										

Fuente: elaboración propia

## **Anexo No. 2**

### Aspectos generales de la empresa

#### Visión, misión y valores

##### Misión

Ofrecerles a los clientes productos de buena calidad, a precios razonables, dándole el mejor servicio que merece y así, confíen en ellos su preferencia.

##### Visión

Llegar a ser el proveedor que se catalogue por su servicio y atención. Que los clientes encuentren lo que buscan y no encuentran en otro lugar, pero ante todo por el mejor servicio.

##### Valores

Los valores que representan y son los pilares fundamentales de la estructura y el buen servicio de la empresa son:

Responsabilidad, honestidad, puntualidad, servicio, humildad, sencillez, sensibilidad social y servicio.

##### Objetivos

###### General y específicos

Por la falta de una estructura organizacional, la empresa no cuenta con objetivos formales establecidos por el consejo de administración, esto refleja una debilidad dentro de la organización pues toda empresa, tiene que tener claro hacia dónde dirigir los esfuerzos todo el tiempo que esté en funcionamiento.

##### Políticas

Por la falta de una estructura organizacional, la empresa no cuenta con políticas formales establecidas por el consejo de administración, esto refleja una debilidad dentro de la misma pues toda empresa tiene que tener claros las guías de acción en las diferentes áreas para poder así tomar decisiones en cualquier momento que se requieran.

## Organigrama

La empresa “El Torito” no cuenta con una estructura organizacional definida en un organigrama. El que se incluye en el presente documento es el que se recomienda.

### Principales funciones de áreas de la estructura orgánica

#### Gerencia general

El gerente general de la empresa tiene la mayor responsabilidad dentro de la misma y es el encargado de tomar las decisiones más importantes de la misma como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa.

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Responsable de liderar y coordinar las funciones de todas las áreas, que conforman la estructura orgánica.
- Representar a la empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos, en que ella tenga que intervenir.
- Presentar a la junta directiva informes de gestión anual.
- Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la empresa.

#### Gerencia de ventas

Responsable de un determinado número de vendedores, realiza el control de la gestión de los vendedores, se encarga de la formación del personal del departamento, elabora informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas. Analiza el material soporte para las ventas, preparar planes y presupuesto de ventas para poder planificar sus acciones y las del área de ventas.

- Establecer metas y objetivos a corto y largo plazo.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores
- Compensa, motiva y guía a la fuerza de ventas.

## Gerencia de compras

Programar, coordinar y ejecutar y controlar la adquisición de artículos y productos que necesita la empresa para su funcionamiento, velando porque dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

- Encargado de comprar, almacenar, manejo y seguridad del producto.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas limpias y ordenadas.
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
- Velar por la adecuada realización de los inventarios y control de los mismos.
- Mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa.

## Gerencia administrativa

Motivar una gestión transparente en los procesos que induzcan a ejecutar acciones, para el cumplimiento de los planes y objetivos trazados por la dirección de la gerencia general. Trazar las pautas y normas que contribuyan a la eficiencia y calidad de los servicios de la empresa

- Participa en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa
- Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados de la empresa
- Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos.
- Velar por la correcta distribución en la adquisición de materiales, equipos, alquileres, servicios, entre otros.
- Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la gerencia.

### Contador general

- Es responsable de suministrar a tiempo todos los reportes e informes financieros de la empresa.
- Manejar en forma organizada el flujo de efectivo de la empresa.
- Debe tener pleno conocimiento de la ley laboral, código tributario, manejo aduanal y ley del seguro social.
- En la discusión de los estados financieros se debe conocer la procedencia, de todas las fuentes que le dan origen a todos los balances presentados en estos.

### Productos y servicios

La evolución del mercado en que están inmersos los incentiva, para diversificar sus materiales y artículos que se ofrecen:

- Para calzado: hilos y correas de diferente calibre, pasta de diferentes colores, tintas para desteñir, ojetes, y remaches de diferentes tamaños
- Para tapicería: cuerinas, telas, alfombras, pegamentos y viniles
- Para talabartería: argollas, medias argollas y remaches de diferentes tamaños

### Segmento que atiende

El segmento de cliente que atiende en sus instalaciones es muy variado por el tipo de mercadería que comercializa. Así como puede llegar un ama de casa buscando una tela para cambiarle a sus muebles, puede también visitarles el gerente de una empresa que comercializa gorras, maletines, calzado o muebles a nivel industrial.

### Mercado

El mayor mercado que se atiende son a las pequeñas y medianas empresas productoras del país que se dedican al sector comercial como lo son zapaterías, tapicerías, talabarterías, imprentas, maquiladoras de ropa y prendas de vestir (gabachas, gabardinas, gorras), estos por los utensilios que llevan las prendas como son remaches, zíperes, velcro y mallas plásticas.

## Factores externos que influyen significativamente

### Político

Falta de continuidad en las políticas, leyes y obras por cambio de gobierno, esto afecta en forma indirecta a la empresa por motivos que los clientes que ya no continúan con proyectos para el gobierno, dejan de comprar los productos.

El desconocimiento de los beneficios en las legislaciones internacionales en lo que respecta a tratados comerciales como el tratado de libre comercio, por no considerar estos tratados con los países involucrados, se deja de hacer transacciones comerciales a nivel internacional, donde se beneficiaría en el pago de aranceles más convenientes y se podría elevar el volumen en las importaciones.

### Económico

El crecimiento demográfico y comercial en la población guatemalteca sufre cambios importantes en los últimos años. Esto trae como consecuencia el aumento de personas que se dedican a empresas informales tales como zapateros y tapiceros que requieren de mayor demanda de productos y artículos utilizados en este sector.

Reformas a las políticas monetarias que afectan directamente a los intermediarios financieros (bancos, agencias de seguros y financieras). La implementación de estas reformas afectan a las empresas medianas al verse en la necesidad de solicitar un financiamiento, para capital de trabajo y el alza de la tasa de interés en créditos sobresale de lo presupuestado para este rubro.

Crecimiento inflacionario sin control. Cuando los niveles inflacionarios tienen un alza descontrolada afecta el poder adquisitivo del consumidor y por consecuencia, las ventas se reducen en consideración.

Aumento en los salarios mínimos de los empleados. El gobierno determina aumentar el salario mínimo a los empleados, sin tomar en consideración la situación financiera de las empresas y si están en condiciones de aumentar este presupuesto.

Contrabando. La falta de controles y el aumento de la corrupción en los pasos fronterizos del país, hacen que el contrabando sea una competencia insostenible y trae muchas pérdidas al comercio nacional.

## Social

Problemas sociales (vandalismo, huelgas, paros, y manifestaciones)

Todos estos problemas afectan en forma directa por ser herramientas o medios de sectores de oposición que los utilizan para desestabilizar al gobierno y/o al sector comercio.

Aumento o disminución en las ventas por cambio en los gustos y preferencias en los consumidores, cambios en el poder adquisitivo del cliente, cambio de proveedores de bienes y servicios, aumento del precio en las materias primas.

## Tecnológico

Tecnología de vanguardia con crecimiento acelerado.

La tecnología es un factor importante en el crecimiento y administración de los comercios, este es un factor que puede hacer retroceder o eliminar a cualquier comercio del mercado. Tener tecnología obsoleta puede hacer menos eficiente los procedimientos, y desacelerar el crecimiento del negocio.

## Nuevas formas de comunicación

No tener conocimiento de las nuevas formas y herramientas de hacer negocios a nivel internacional, no tener publicidad en los nuevos medios de comunicación por internet como lo son las redes sociales, puede dejar de atender el mercado donde los clientes hacen sus operaciones vía internet.

## Legal

Creación de nuevas leyes arancelarias.

El aumento de los impuestos en el comercio internacional y nacional delimita en gran manera el crecimiento de las empresas del sector Pymes, pues en ocasiones tienen un capital de trabajo y un presupuesto en operaciones muy ajustados, y una variación en este rubro puede afectar el crecimiento del comercio.

### Anexo No. 3

#### FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El horario con que se cuenta es conveniente para los clientes que necesitan hacer sus compras ya que no se cierra al medio día.</li><li>• La ubicación es muy accesible para los clientes, ya que se encuentra ubicada entre dos avenidas muy transitadas por la mayoría de buses del centro de la ciudad.</li><li>• Los 76 años de trayectoria del almacén, es una carta de presentación de confianza, calidad en sus productos y solidez ante sus clientes.</li><li>• El servicio de calidad que presta a sus clientes, es el punto que marca la diferencia.</li><li>• El mejor precio sumado a la calidad de sus productos, es la confianza que el cliente busca para los artículos y materiales que busca.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Con la exigencia del mercado cambiante y competitivo, se tiene que tener una vista ambiciosa de crecimiento.</li><li>• Con la globalización, los países cuentan con tratados de libre comercio que dan oportunidades a las empresas nacionales, a tener mejores oportunidades de negocios con países amigos.</li><li>• En los países extranjeros existen proveedores, a los cuales se pueden comprar productos de alta calidad, y amplias cláusulas de garantía.</li></ul>

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con un sistema contable débil y falta revisiones de razones financieras periódicamente.</li> <li>• No se cuenta con un presupuesto en el rublo de publicidad y mercadeo, para dar a conocer la diversidad de productos con que se cuenta actualmente.</li> <li>• Existen conflictos de intereses de poder, toma de decisiones y de roles inadecuados, que constituyen un riesgo en el crecimiento y desarrollo de la empresa.</li> <li>• Para los clientes que se acercan con vehículo propio, se les dificulta el estar mucho tiempo varados en una zona, donde no se puede estacionar por el riesgo de una remisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas que están en el mismo ramo, siempre son una competencia directa.</li> <li>• La tecnología esta modernizándose constantemente, siempre hay que estar con la más moderna tecnología de punta.</li> <li>• Los constantes cambios en la economía mundial, están obligando a las empresas nacionales a innovar sus productos y formas de venta, tanto nacionales como a nivel extranjero.</li> <li>• Es importante estar bien informado de los cambios en productos innovadores, nuevos tratados comerciales internacionales, de lo contrario se estancan los comercios.</li> <li>• Las personas que ocupan puestos en la alta gerencia de las empresas, tienen que ser capacitadas constantemente para llegar a ser profesionales competitivos.</li> <li>• Los constantes cambios y reformas a las leyes tributarias posiblemente no son las más idóneas, para la recaudación de impuestos en los distintos mercados de empresas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Anexo No. 4

### Instrumentos

Entrevista dirigida al personal

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Sí	X		X		
No		X		X	X

2. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Sí	X		X	X	X
No		X			

3. ¿Con qué frecuencia se reúnen para tomar estrategias en beneficio de la empresa?

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Semanal					
Quincenal					
Mensual	X		X	X	
Trimestral					X
Semestral					
Anual					
Cuando hay una problemática		X			
Nunca					

4. ¿Ser de la familia implica tener un puesto predeterminado?

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Siempre					
Depende de sus cualidades profesionales	X				X
Se crea un puesto		X	X	X	
Se lo tiene que ganar					
Lo familiares no pueden trabajar en la empresa					
Entre un externo y un familiar tienen igualdad de condiciones					
Entre un externo y un familiar siempre se contrata al de la familia					

5. Indique con qué criterio se eligen los cargos directivos administrativos:

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Por ser una persona de la familia		X	X	X	
Por ser una persona conocida de la familia					
Por un proceso de selección formal	X				
Promoción interna					X

6. ¿Qué requisitos debe cumplir un familiar para ocupar un puesto de trabajo en la empresa?

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Ningún requisito		X		X	
Tener voluntad para trabajar					
Experiencia en empresas del mercado			X		
Conocimientos profesionales					
Conocimientos técnicos					
Todos los anteriores	X				X
Ninguno de los anteriores					

7. ¿Considera importante planificar la sucesión de autoridades en la empresa?

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Sí	X	X	X		X
No				X	

8. ¿Cómo considera que los conflictos familiares afectan el buen desempeño de la empresa?

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Clima laboral					
Comunicación interna		X	X	X	
Financieramente					
No cumplimiento de metas ni objetivos	X				X

9. ¿Conoce el término “protocolo familiar”?

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Sí	X				
No		X	X	X	X

10. ¿Qué aspectos considera usted para que una empresa familiar tenga éxito?

	Gerente general	Gerente administrativo	Gerente ventas	Gerente compras	Equipo de ventas
Estructura orgánica bien definida	X		X		X
Personas idóneas para ocupar puestos administrativos				X	
Tener un protocolo familiar		X			
Solvencia financiera					
Ética profesional					

## Anexo No. 5

### Descripción técnica de puesto

#### I. Identificación

Título del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Gerencia general
Inmediato superior:	Junta Directiva
Subalternos:	Gerente administrativo financiero, Gerente de compras, Gerente de ventas

#### II. Descripción

**Naturaleza del puesto:** es un puesto de carácter administrativo encargado de velar y supervisar el cumplimiento de los planes y estrategias definidos por Junta Directiva, todo esto a través de la planificación, dirección y coordinación de los diferentes recursos existentes para el alcance eficiente de los objetivos fijados por la empresa.

#### Atribuciones:

- a) Administrar el patrimonio y los recursos de la empresa
- b) Planificar, organizar, controlar y evaluar el desarrollo de cada unidad administrativa
- c) Evaluar periódicamente los planes y objetivos de la empresa
- d) Presentar periódicamente informes y reportes de la situación financiera y operativa de la empresa a la junta directiva
- e) Atender a los clientes potenciales, empresas u organizaciones interesadas en hacer negocios con la empresa tanto nacional e internacional
- f) Tener la representación en aspectos legales, tributarios o cualquier actividad que se relacione con el rol normal de la empresa
- g) Realizar reuniones periódicas con los gerentes de cada unidad administrativa
- h) Supervisar y aprobar contrataciones de personal nuevo, aumentos y promociones
- i) Supervisar en forma directa la administración de cuentas bancarias de la empresa
- j) Analizar la factibilidad en la introducción de nuevos productos
- k) Apoyar a los gerentes de las unidades administrativas
- l) Desarrollar nuevos proyectos de inversión, y oportunidades de generación de negocios.
- m) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean asignadas por Junta Directiva.

#### III. Especificaciones del puesto

##### Educación:

Título Universitario en Administración de empresa, Ingeniería, Contador Público y Auditor o carreras a fin.

**Experiencia:**

Cinco años de experiencia

**Habilidades:**

Facilidad de expresión oral y escrita, buen líder, don de mando, capacidad analítica, acostumbrado a trabajar en equipo, planificación y asegurar su cumplimiento individual y del equipo a su cargo, disciplina y calidad de trabajo, promotor de la iniciativa del personal bajo su cargo.

**Destrezas:**

Manejo de computadora, impresora, calculadora.

**Legales:**

Colegiado activo.

**Conocimientos técnicos:**

Manejo de paquetes de computación (Office, Windows)

**Otros:**

Dominio del idioma inglés (oral y escrito).

## Descripción técnica de puesto

### I. Identificación

Título del puesto:	Gerente administrativo financiero
Unidad administrativa:	Gerencia administrativa financiera
Inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Contador general, contador y auxiliar de contabilidad

### II. Descripción

**Naturaleza del puesto:** el puesto es de carácter administrativo encargado de hacer cumplir los procedimientos administrativos financieros, establecidos por Junta Directiva a través de la coordinación y dirección de las áreas financiera contables. Junto con gerencia general, planificar estrategias administrativas financieras, para cubrir las diferentes necesidades de inversión, con el financiamiento más adecuado y minimizando costos.

#### Atribuciones:

- a) Tomar decisiones a nivel gerencial con base a la información administrativa y financiera de la empresa
- b) Supervisar y evaluar las áreas de contabilidad
- c) Revisar diariamente la disponibilidad de flujo de caja
- d) Analizar y evaluar informes y reportes de los estados financieros
- e) Revisar el reporte de cuentas por cobrar y cuentas por pagar
- f) Administrar y supervisar las diferentes cuentas, préstamos e inversiones con instituciones financieras
- g) Emitir periódicamente informes financieros a gerencia general
- h) Revisar y supervisar los pagos de impuestos y retenciones
- i) Preparar cuadros analíticos con información presupuestaria para gerencia general
- j) Revisar y firmar cheques
- k) Evaluar y ejecutar asuntos laborales y legales
- l) Programar y realizar reuniones de trabajo por área, con los gerentes de cada departamento
- m) Controlar y supervisar la facturación diaria
- n) Controlar la recuperación del Impuesto al Valor Agregado
- ñ) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que le sean encomendadas por gerencia general

### III. Especificaciones del puesto

#### Educación:

Título Universitario en la carrera de Administración de Empresas o Contador Público y Auditor.

#### Experiencia:

Tres años de experiencia en puestos similares en otras organizaciones.

**Habilidades:**

Elocuente, líder, capacidad analítica, don de mando, planificación de actividades laborales, asegurar su cumplimiento individual y del equipo a su cargo, disciplina y calidad de trabajo, trabajar bajo presión y por objetivos, facilidad de expresión oral y escrita, motivador, promotor de la iniciativa del personal bajo su cargo.

**Destrezas:**

Manejo de computadora, impresora, calculadora.

**Legales:**

Colegiados activo

**Conocimientos técnicos:**

Manejo de paquetes de computación (Office, Windows)

## Descripción técnica de puesto

### I. Identificación

Título del puesto:	Gerente de compras
Unidad administrativa:	Gerencia administrativa
Inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Auxiliar de compras

### II. Descripción

**Naturaleza del puesto:** el puesto es de carácter administrativo encargado de hacer cumplir los procedimientos administrativos establecidos por la gerencia general, con autorización de la Junta Directiva a través de la coordinación de los procedimientos relacionados con la compra de productos y artículos, así como también de mantener una lista de proveedores que surtan a cabalidad y con precios justos los stock de inventarios. Junto con gerencia general, planificar y verificar el presupuesto anual de compras.

#### Atribuciones:

- a) Informarse, documentarse y asesorarse sobre las características ideales, sobre los productos y artículos a comprar
- b) Manejar y controlar racionalmente los inventarios requeridos
- c) Estar atento a todas las ofertas de productos nuevos, que pueden llegar a beneficiar a la empresa en cuanto aumentar sus ventas
- d) Evaluar permanentemente los costos de los productos que se compran mediante análisis comparativo, tanto de precios como de características de calidad, a fin de controlar los gastos y costos en términos generales de la empresa
- e) Buscar en forma permanente proveedores confiables que le permitan llevar a cabo el trabajo eficientemente, y estar dentro de los términos del presupuesto
- f) Mantener permanente relación con los clientes de la empresa como con sus proveedores
- g) Establecer un estricto control de inventarios atendiendo la demanda de los consumidores
- h) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que les sean encomendadas por gerencia general

### III. Especificaciones del puesto

#### Educación:

Título Universitario en la carrera de Administración de Empresas o Contador Público y Auditor.

**Experiencia:**

Tres años de experiencia en puestos similares en otras organizaciones.

**Habilidades:**

Debe de ser una persona con actitud de liderazgo y negociación, que este en la capacidad de tomar decisiones e identificar y solucionar problemas. Debe de tener conocimientos técnicos en principios de compra, análisis de proveedores, indicadores de gestión y manejo de contratos.

**Destrezas:**

Manejo de computadora, impresora, calculadora.

**Legales:**

Colegiados activo

**Conocimientos técnicos:**

Manejo de paquetes de computación (Office, Windows)

## Descripción técnica de puesto

### I. Identificación

Título del puesto:	Gerente de ventas
Unidad administrativa:	Gerencia administrativa
Inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Área de ventas

### II. Descripción

**Naturaleza del puesto:** el puesto es de carácter administrativo encargado de hacer cumplir los procedimientos administrativos establecidos por la gerencia general, con autorización de la Junta Directiva a través de la coordinación de los procedimientos relacionados con la venta de productos y artículos, así como también de la atención personalizada de los clientes minoristas y mayoristas. Junto con gerencia general, planificar y verificar el presupuesto anual de ventas.

#### Atribuciones:

- a) Preparar y elaborar planes y estrategias de venta
- b) Establecer metas y objetivos del área
- c) Calcular la demanda y pronosticar las ventas
- d) Determinar la estructura y el tamaño del cuerpo de ventas
- e) Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores
- f) Delimitar territorio, establecer las cuotas de ventas de cada vendedor, así como el seguimiento de la venta con los clientes
- g) Compensa, motiva y guía a la fuerza de ventas
- h) Conducir el análisis de costos de ventas
- i) Evaluación del desempeño de la fuerza de venta
- j) Monitorear cada una de las actividades del área
- k) Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, que les sean encomendadas por gerencia general

### III. Especificaciones del puesto

#### Educación:

Título Universitario en la carrera de Administración de Empresas o Contador Público y Auditor.

**Experiencia:**

Tres años de experiencia en puestos similares en otras organizaciones.

**Habilidades:**

Debe de ser una persona con alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, con actitud de liderazgo y negociación, que este en la capacidad de tomar decisiones, dar respuesta a la demanda de los clientes e identificar y solucionar problemas, Actitud positiva en las relaciones humanas, acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos.

**Destrezas:**

Manejo de computadora, impresora, calculadora.

**Legales:**

Colegiados activo

**Conocimientos técnicos:**

Manejo de paquetes de computación (Office, Windows)