

Caso: Alimentos Tradicionales González

Generales:

Alimentos Tradicionales González es una empresa familiar con 30 años de experiencia en la producción y distribución de alimentos regionales. Fundada por doña Elena González, la empresa se ha consolidado como un referente en el norte de México, ofreciendo productos de alta calidad. Con tres hijos involucrados en el negocio, Marta, Alejandro y Luis, se enfrenta al desafío de definir un plan de sucesión ante la próxima jubilación de doña Elena.

Antecedentes de los hijos de la fundadora

Marta González (36 años - Encargada de Producción)

- **Perfil:** Ingeniera en Alimentos con especialización en innovación y desarrollo de productos. Ha trabajado en la empresa durante los últimos 15 años, liderando la modernización de procesos de fabricación y asegurando la calidad de los productos.
- **Fortalezas:**
 - Gran conocimiento del proceso de producción y calidad del producto.
 - Enfoque en innovación, busca modernizar maquinaria y desarrollar nuevos productos.
 - Alta capacidad de liderazgo dentro de la planta, con buen manejo de equipos.
- **Debilidades:**
 - Poca experiencia en gestión financiera y estrategia comercial.
 - Suele resistirse a delegar decisiones clave, lo que ha generado ciertas tensiones con otros departamentos.
- **Visión sobre el futuro:**
 - Quiere implementar tecnología avanzada en producción y expandir la línea de productos con ingredientes más saludables.
 - Considera que el liderazgo debe mantenerse dentro de la familia, evitando que terceros intervengan demasiado en decisiones estratégicas.

Alejandro González (33 años - Director Comercial)

- **Perfil:** Licenciado en Mercadotecnia con experiencia en expansión de marcas. Ha logrado posicionar los productos en grandes cadenas comerciales y tiene contacto frecuente con distribuidores.
- **Fortalezas:**
 - Gran habilidad para negociaciones y relaciones comerciales.
 - Estratega en expansión de mercado y posicionamiento de marca.
 - Enfoque moderno y flexible, abierto a asociaciones estratégicas y modelos de negocio innovadores.
- **Debilidades:**
 - Menos involucrado en la parte operativa y de producción, lo que ha generado fricciones con Marta.
 - Puede ser más arriesgado en la toma de decisiones, lo que preocupa a la familia en términos de estabilidad financiera.
- **Visión sobre el futuro:**
 - Desea internacionalizar la marca y asociarse con empresas tecnológicas para mejorar la distribución de productos.
 - Considera que la dirección general debe ser más profesionalizada, incluso contemplando la contratación de un director externo si es necesario.

Luis González (29 años - Director Financiero y Logística)

- **Perfil:** Contador Público con maestría en Finanzas. Ha diseñado modelos financieros que han permitido a la empresa crecer sin comprometer su estabilidad.
- **Fortalezas:**
 - Gran control financiero, asegurando una gestión eficiente de costos y márgenes de ganancia.
 - Metódico y analítico, siempre busca minimizar riesgos.
 - Experto en optimización de procesos logísticos, logrando reducir costos de distribución.
- **Debilidades:**
 - No tiene interés en asumir el liderazgo general de la empresa, prefiere mantenerse en un rol financiero.
 - Tiende a ser conservador con inversiones, lo que a veces frena la expansión propuesta por Alejandro.
- **Visión sobre el futuro:**
 - Cree que la empresa debe enfocarse en su estabilidad financiera antes de expandirse agresivamente.
 - Apoya la creación de un consejo familiar que ayude en la toma de decisiones estratégicas.

Conflicto en la sucesión:

- **Marta** considera que debe ser la sucesora, pues tiene el mayor conocimiento de la empresa a nivel operativo.
- **Alejandro** cree que la empresa necesita un liderazgo más comercial y estratégico, y está dispuesto a buscar apoyo externo si es necesario.
- **Luis** no desea tomar el liderazgo, pero cree que se debe establecer un plan financiero sólido para garantizar la estabilidad durante la transición.

Actividades:

1. **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):** Los estudiantes deben realizar un análisis FODA para la empresa, enfocándose en cómo estos factores pueden influir en el proceso de sucesión. Esto incluye identificar:
 - o Fortalezas y oportunidades derivadas de la participación familiar.
 - o Debilidades y amenazas relacionadas con conflictos familiares o falta de planificación.
2. **Diseño de un Protocolo Familiar:** En equipos, los estudiantes deberán redactar un borrador de protocolo familiar que incluya:
 - o Criterios para la selección del sucesor.
 - o Roles y responsabilidades de cada miembro familiar.
 - o Normas para resolver conflictos en el ámbito empresarial.
3. **Definición de un Plan de Transición:** Divididos en subgrupos, los estudiantes pueden desarrollar un plan que detalle las siguientes etapas:
 - o Evaluación de competencias de los candidatos a director general (Marta o Alejandro).
 - o Actividades de mentoría en las que doña Elena actúe como consejera durante el período de transición.
 - o Calendario para la transferencia de responsabilidades.
4. **Establecimiento de un Consejo Familiar:** Los estudiantes deben proponer la estructura y funciones de un consejo familiar. Esto incluye:
 - o Selección de miembros (familiares y externos).
 - o Función del consejo en la toma de decisiones estratégicas.
 - o Métodos para garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.
5. **Simulación de una Negociación Familiar:**
 - o Realizar un role-play donde los estudiantes representen a los miembros de la familia y al consultor externo.
 - o Resolver tensiones y llegar a un consenso sobre quién será el próximo director general.
6. **Proyección Financiera:** Los estudiantes pueden estimar el impacto financiero del proceso de sucesión mediante:
 - o Análisis de costos asociados a la transición (consultores, capacitaciones, etc.).
 - o Identificación de áreas de riesgo financiero durante el cambio de liderazgo.
7. **Presentación de Soluciones:** Cada equipo preparará una presentación con sus propuestas y planes. Deben incluir:
 - o Una explicación justificada de quién debería ser el sucesor.
 - o Un análisis de cómo su propuesta asegura la continuidad del negocio.