

LABORATORIOS SENOSIAIN S.A. DE C.V.*

“Primero la Familia y Después el Negocio”

Emilio L. Espinosa Gamboa

"Primero la familia y después el negocio..., ese fue el firme principio sobre el cual fundaron el laboratorio mi tío Juan y mi papá". Así se expresaba recientemente el ingeniero Andrés Senosiain Ruiloba, director corporativo del grupo de empresas que han surgido alrededor de Laboratorios Senosiain S.A. de C.V.

"Siempre respetaron ese principio y, afortunadamente para ellos y para nosotros, la empresa prosperó sin deterioro en la armonía familiar. Aun ahora, ya retirados, mantienen una relación fraterna ejemplar, que nos ha ayudado mucho a conservar esa armonía en la tercera generación".

"Sin embargo—segúa diciendo Andrés—los viejos no fueron productivos sólo en los negocios, también lo fueron en su descendencia. Entre los dos tuvieron 17 hijos,

10 hombres y 7 mujeres, lo cual significa una cuarta generación más numerosa aun".

"Desde luego, todos queremos mantener el principio fundamental de nuestros padres, pero es evidente que no es lo mismo dos hermanos que siempre se han llevado muy bien, que 17 personas entre hermanos y primos, además de cuñados, cuñadas y un buen número de empleados antiguos que, en cierta forma, ya también son de la familia".

"Y tampoco es lo mismo un laboratorio casero, en el que los dueños hacían de todo con la ayuda de unos cuantos empleados y cuyo principal activo era un automóvil para reparto al que no le funcionaban la primera ni la reversa, que una de las principales empresas farmacéuticas del país y la primera entre las de capital nacional, con una moderna planta en Celaya donde se elaboran no menos de 60 productos. Además, en torno a esta empresa se ha formado un grupo que en 1990 tuvo

* Primer premio en el área de Administración. Concurso de Casos de CLADIA 1990/1991.

ventas por aproximadamente 130.000 millones de pesos y que es fuente de empleo para más de 500 personas".

"Debido a ello, desde hace ya varios años, una de las cuestiones estratégicas que más nos preocupa es la transición de empresa familiar a empresa institucionalizada, pero conservando la armonía entre los hermanos y los primos y aprovechando que nuestros padres, el principal elemento aglutinante de nuestra familia, siguen con nosotros".

1. Orígenes: el abuelo y la botica

Don Andrés Senosiain Irigoyen nació en 1874 en la región vascongada de Navarra, España, y llegó a México a los doce años. Los azares de la vida lo llevaron a Matuhuala, San Luis Potosí, en donde, en 1903, su instinto emprendedor lo impulsó a aprovechar la oportunidad que se le presentó para establecer la Farmacia San José junto con el profesor Juvencio Alvarez, farmacéutico titulado.

La farmacia prosperó, pero la incertidumbre que trajo consigo la Revolución Mexicana empujó a don Andrés y a su familia a emigrar a la Ciudad de México, y ahí, en 1915, estableció la Farmacia Santa Ana, en la esquina formada por las avenidas Chapultepec e Insurgentes, donde hoy se localiza la estación Insurgentes del metro. Su hijo mayor, don Angel Senosiain Gavarre, quien desde joven ayudó a su padre en la farmacia, se graduó como farmacéutico en la Escuela Nacional de Ciencias Químicas y Farmacia –recién fundada en 1916– de la Universidad Nacional de México.

La Farmacia Santa Ana era lo que se conocía comúnmente como una botica, a

pesar que don Angel y después sus hermanos José y Juan –graduados como químicos farmacéuticos en 1931 y 1940 respectivamente, en la ya entonces Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM– lanzaron varios productos de los conocidos como de patente. El primero de ellos, a base de ácido acetilsalicílico (aspirina) desarrollado en Europa, se introdujo en 1917 con el nombre comercial de Superina, pero se discontinuó por la escasez de materia prima al término de la Primera Guerra Mundial.

La botica era un establecimiento comercial en el cual la principal actividad era la preparación de las recetas que los médicos prescribían a sus pacientes. Por lo tanto, aun cuando vendía medicinas de patente, en su mayor parte importadas de Europa, su inventario básico consistía en una gran variedad de productos químicos y vegetales con los cuales se preparaban las recetas mientras el cliente esperaba. Esto exigía la presencia permanente de un profesional responsable y capacitado en las técnicas farmacéuticas.

Por ello, el prestigio de una botica o farmacia se apoyaba en la buena atención al público (los pacientes). Pero tan o más importante era la confianza de los médicos en que sus recetas fueran preparadas tal y como ellos las prescribían. De ahí su insistencia para que sus pacientes surtieran sus recetas en aquellas farmacias conocidas por la excelente calidad de sus productos y la seriedad de quienes las dirigían.

La buena ubicación de la Farmacia Santa Ana, la magnífica atención y el profesionalismo de don Andrés y de sus hijos la convirtieron en una de las más prestigiadas de la ciudad, tanto entre el público en general como entre los médi-

cos. Algunas eminencias de la época, como los doctores Ignacio Chávez, Gustavo Baz y Salvador Zubirán, les enviaban a sus pacientes. Muchos médicos sostenían relaciones amistosas y profesionales con los Senosiain y se mantenían así al día en el ámbito farmacéutico. A su vez, los Senosiain y otros farmacéuticos intentaban convencer a los médicos para que uniformaran algunos de los medicamentos que recetaban con ligeras variantes entre uno y otro, buscando hacer más eficiente la atención a los pacientes.

Esa tendencia, reforzada por el progreso científico, el auge de la industria farmacéutica en Europa y Estados Unidos y la inquietud profesional y empresarial de los Senosiain, en especial de don José y don Juan, los empujó más aun a la fabricación de productos de patente, alejándolos de la botica tradicional.

2. Consolidación y desarrollo: los hijos y el laboratorio farmacéutico

Los hermanos Senosiain siempre tuvieron la inquietud de desarrollar y fabricar medicamentos de patente en gran escala. Además de la mencionada Superina, lanzaron otros productos, como un jarabe para dentición de bebés, chocolates y chicles purgantes con la marca Purgax y un talco boratado. Pero recién en 1928 iniciaron lo que hoy son los Laboratorios Senosiain S.A. de C.V. Ese año el padre se retiró y don Angel alentó a sus hermanos menores para que consolidaran el laboratorio de fabricación mientras él seguía al frente de la farmacia, lo que sucedió hasta su muerte, ocurrida en 1945. La farmacia subsistió hasta mediados de la década de 1960.

El primer local de los Laboratorios Senosiain fue ubicado en los altos de la

farmacia. Desde el principio se pusieron en práctica conceptos de organización industrial creando tres secciones: elaboración, acondicionamiento, y control y análisis. El primer producto fabricado en volumen propiamente industrial y de amplia distribución fue el supositorio de glicerina, que desplazó por calidad y precio a los importados, siendo, hasta la fecha, el de más venta. Otro producto pionero fue el Agua Oxigenada Senosiain, elaborada con un concentrado importado. En los años siguientes se introdujo al mercado numerosos productos, la mayoría de ellos para sustituir importaciones.

Ya desde los años 30, los Senosiain buscaron formas de diversificarse alrededor del laboratorio farmacéutico, pero sin dejar de considerarlo su negocio básico. Con don Antonio, otro de sus hermanos, don José fundó la primera planta de moldeo de plásticos para fabricar tapas de envases especialmente de uso farmacéutico.

A fines de los años 30, don José y don Juan fueron los primeros en sintetizar en México el mercurocromo y su componente básico, la sal mercuribromooxifluorescina sódica, iniciando con ello una producción diversificada ya no sólo de medicamentos, sino también de materias primas, tanto para autoconsumo como para vender a otros laboratorios. Este producto en particular cubrió la demanda nacional y aun pudo exportarse a Centro y Sudamérica.

En 1943, la expansión de la empresa obligó a la construcción de nuevas instalaciones, las cuales, aun cuando reducidas, fueron diseñadas de acuerdo con los conceptos más convenientes en aquel entonces para un negocio de tal naturaleza. Se ubicaron en la colonia Anzures, en un terreno adjunto al domicilio de don Juan.

Se continuó el desarrollo de nuevos productos, entre otros, una línea de radiopacos empleados en radiología. En los años 40, como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, hubo un avance acelerado en todo el mundo en cuanto al descubrimiento de mejores medicamentos. Los Laboratorios Senosiain trataron siempre de mantenerse a la altura del progreso mundial, desarrollando e introduciendo al mercado mexicano algunos de los productos más novedosos de la época, como fue el caso de las sulfas.

Al término de la Guerra, apareció comercialmente un medicamento utilizado por los ejércitos aliados, descubierto siete años antes: la penicilina. Se inició así la nueva era farmacéutica de los antibióticos. No tardó en incorporarse a ella Laboratorios Senosiain, ofreciendo primero productos a base de penicilina y, después, a base de estreptomina. En 1945 el afán innovador de los Senosiain los llevó a ser los primeros en lanzar al mercado una penicilina de acción retardada, tipo Romanski, casi al mismo tiempo que en Estados Unidos.

Este nuevo impulso expansionista hizo insuficientes una vez más las instalaciones de los laboratorios, por lo que en 1948 se mudaron a unas nuevas ubicadas en la colonia Anáhuac, en la misma Ciudad de México, más amplias y funcionales y con espacio para expansiones futuras.

Desde que don José y don Juan iniciaron el laboratorio farmacéutico, dirigieron su empresa en forma mancomunada. Aun cuando nominalmente don Juan fue gerente general hasta su retiro en 1968, cada quien tenía áreas de responsabilidad bien definidas. Don José se encargaba de lo técnico y de la manufactura; y don Juan, de

lo comercial y lo administrativo. Se consultaban y se apoyaban, pero respetando la autoridad de cada uno en su área.

Los dos tenían inquietudes profesionales y gozaban de gran prestigio en su medio. En 1970 recibieron conjuntamente el Premio Nacional de Ciencias Farmacéuticas "Dr. Leopoldo Río de la Loza", por su valiosa labor en ese campo. Desde luego, también les preocupaba el progreso de su empresa, principal fuente de su patrimonio personal y familiar, pero para ambos su relación familiar y amistosa tenía un valor prioritario. Es obvio que hubo diferencias, pero tenían un acuerdo tácito: cuando fueran insalvables y relativas al negocio, las harían a un lado con tal de mantener su buena relación. En caso extremo, que por fortuna no ocurrió, estaban dispuestos a deshacerse de la empresa si con ello salvaban la relación familiar.

Debido a ello, además de motivar a sus muchos hijos para que se prepararan profesionalmente y continuaran con la empresa familiar, don José y don Juan le dieron un lugar muy especial a la relación familiar en la formación de sus hijos.

Una buena parte de los Senosiain de la tercera generación trabajaron desde muy jóvenes en la empresa familiar, a veces en períodos vacacionales, a veces a tiempo parcial mientras estaban en la escuela. Sin embargo, no fue sino hasta la segunda mitad de la década de 1960, cuando la tercera generación empezó a incorporarse formalmente a la empresa.

3. Diversificación e institucionalización: los nietos y el grupo

Andrés Senosiain Ruiloba, el segundo de los hijos de don José, trabajó en el labora-

torio en diversas actividades al mismo tiempo que estudiaba la preparatoria. En 1963, siendo aún estudiante de Ingeniería Química en la UNAM, se le hizo responsable del área de desarrollo. En 1965 terminó su carrera y mientras cursaba una Maestría en Administración Industrial en la misma UNAM, al retirarse su padre, ascendió a subgerente general para apoyar así a su tío Juan, quien continuó en la gerencia general. Tres años después, don Juan tomó también la decisión de retirarse y Andrés fue nombrado gerente general de Laboratorios Senosiain.

Los dos fundadores siguieron asesorando a la empresa cuando se les requería y participaban en las decisiones mediante los mecanismos formales e informales de dirección y control empresarial y familiar. No obstante, y aunque todos reconocen y respetan su calidad profesional y empresarial, así como su jerarquía familiar, han sido muy respetuosos de la autoridad de aquellos de sus hijos que han ido ocupando posiciones directivas en la empresa.

José Alejandro, hijo mayor de don José, quien también estudió Ingeniería Química en la UNAM, prefirió formar su propio negocio para fabricar envases plásticos, pero en 1969 se incorporó al Laboratorio como gerente comercial.

En 1970, Juan Senosiain Aguilar, hijo mayor de don Juan, después de titularse como Químico en la UNAM, se convirtió en gerente de desarrollo, y su hermano Héctor, también Ingeniero Químico de la misma UNAM, se hizo cargo de la gerencia administrativa en 1971.

La nueva generación continuó desarrollando y mejorando la línea de productos de los laboratorios, pero también hizo más

intensos los esfuerzos de diversificación en otros negocios.

La producción de materias primas farmacéuticas era un área lógica para la diversificación. Como culminación de los contactos iniciados desde 1964 por don José y don Juan, en 1968, asociados con otros empresarios mexicanos y con una firma italiana de prestigio mundial, establecieron la primera planta mexicana para la producción de antibióticos: Fermic S.A. de C.V. Esta empresa progresó de manera muy favorable, pero se consideró necesario reforzar su organización y optimizar su operación, por lo que en 1979 el consejo de administración designó a Andrés como director general. Permaneció en ese puesto hasta 1982, cuando los Senosiain decidieron vender su participación en Fermic, lo cual, dada la situación económica del país, resultó ser una decisión financiera muy atinada y provechosa.

En 1979, al pasar Andrés a Fermic, su primo Héctor se convirtió en director general de Laboratorios Senosiain, puesto que ocupa hasta la fecha.

Otra fuente de diversificación ha sido el establecimiento de empresas proveedoras de bienes y servicios para los Laboratorios, como es el caso de Servicios Sigma, arrendadora de automóviles y equipo de trabajo; Farmosa, distribuidora de productos de consumo masivo; Mexseno, fabricante de envases y tapas de plástico, y otras menores.

Reconociendo que el Laboratorio sigue siendo el principal generador de recursos de la familia y que por ello no conviene sobrecargar su estructura organizacional, se ha alentado a los miembros de la tercera generación, incluidos parientes políticos,

que han preferido encaminarse a otras actividades. Ello no ha afectado su calidad de accionistas de la empresa familiar. Algunos han preferido la práctica profesional o bien la formación de otras empresas, ya sea por sí solos o con apoyo particular de otros de sus parientes.

En otros casos, el negocio promovido por algún miembro de la familia ha sido lo suficientemente atractivo como para que el grupo familiar lo apoye, convirtiéndose ese negocio en parte del "Grupo". Este ha sido el caso de algunas inmobiliarias y constructoras organizadas por los arquitectos Javier Senosiain Aguilar y su cuñado Daniel Arredondo. Otro negocio interesante es Impresora Fase, que produce e imprime envases plegadizos y fue promovida por el L.A.E. Gonzalo Senosiain Ruiloba, quien la dirige hasta la fecha.

Se tuvo gran cuidado en que el impulso diversificador no frenara el desarrollo de Laboratorios, tomándose medidas para adecuar la empresa a las condiciones cambiantes de sus mercados. En 1972, una firma especializada diseñó un nuevo logotipo, colores, presentaciones y, en general, una imagen más atractiva y acorde con los nuevos tiempos, pero respetando y aprovechando el prestigio y el renombre de los que ya gozaba el apellido Senosiain.

Resulta interesante mencionar que algunos miembros de la familia, sin dejar de reconocer el valor comercial del nombre Senosiain en el terreno farmacéutico, cuestionan si no hubiera sido mejor que la empresa no llevara su apellido, pues en cierta forma esto hace difícil precisar la frontera entre la empresa y la familia.

Una decisión más crítica empezó a gestarse en 1975, con la necesidad de una

planta más amplia, moderna y, sobre todo, fuera del D.F. (capital del país). Desde entonces, Andrés, Juan y Javier, principalmente, ayudados por sus padres, se documentaron respecto a lo más reciente en tecnología y procesos productivos, visitando incluso algunos de los laboratorios más avanzados del mundo. Realizaron también un profundo estudio de localización para determinar la ubicación geográfica óptima.

Finalmente, se tomó la decisión de construir el nuevo laboratorio en Celaya, Guanajuato, a doscientos cincuenta kilómetros al noroeste del D.F., donde encontraron condiciones muy favorables y un magnífico terreno. A partir de 1983, Javier y su cuñado Daniel se hicieron cargo del proyecto arquitectónico y coordinaron la construcción junto con Andrés. La planta fue inaugurada en 1985 y en ella se incorporaron conceptos técnicos y de ingeniería industrial muy avanzados, lo que permite considerarla entre las mejores del país y aun del mundo.

La planta de Celaya quedó a cargo del Ing. René Cantú, antiguo y valioso colaborador de la empresa, y en ella se ha concentrado la elaboración de todos los productos Senosiain. En el mismo terreno se construyó también una planta para producir materias primas farmacéuticas, la cual está dirigida por Juan Senosiain Aguilar.

Desde que la tercera generación empezó a incorporarse a la empresa, en la década de 1960, se hizo más evidente la necesidad de consolidar e institucionalizar a la empresa y delimitar los ámbitos empresarial y familiar, buscando asegurar el futuro de la empresa y el bienestar económico de sus accionistas, pero sin poner en peligro la armonía familiar. Las cosas se complica-

ron aun más debido al rápido crecimiento y a la diversificación.

Los Senosiain han heredado de sus padres la preocupación por cuidar la relación entre ellos. Esto los ha llevado a precisar, de manera más o menos formal, normas y políticas para prevenir y resolver conflictos interfamiliares. Tales normas van desde cuestiones aparentemente simples, como condiciones, requisitos y retribución al trabajo vacacional de sus hijos (la cuarta generación), hasta otras tan relevantes como los criterios para apoyar financieramente el proyecto de algún familiar. Entre estas condiciones, por ejemplo, se pide que los proyectos propuestos sean viables por sí mismos, sin depender del "Grupo" en más de un 50 por ciento de sus ventas.

En 1975 se contrató a una empresa de consultoría para diseñar una mejor estructura organizacional, elaborar descripciones de puestos y políticas generales de la empresa, así como para precisar la composición y funciones del consejo de administración, integrado por miembros de la familia Senosiain, básicamente por aquellos con responsabilidades directivas en la empresa, además de los fundadores.

En 1982, al salir Andrés de Fermic, se consideró necesario reforzar la integración del "Grupo" y se le designó para reorganizarlo, dándole como responsabilidades primarias, además de la coordinación del proyecto de Celaya, la institucionalización de las empresas y del "Grupo", su definición estratégica y la búsqueda de oportunidades de crecimiento y diversificación.

En 1986 se reestructuraron los mecanismos de dirección y de control del

"Grupo", en particular la asamblea de accionistas y el consejo de administración. El nuevo consejo quedó integrado por ocho consejeros propietarios y seis suplentes, de los cuales la mitad son designados por los Senosiain Aguilar y la otra mitad por los Senosiain Ruiloba. Andrés es presidente del consejo y, desde luego, también consejero propietario. Por primera vez entre los consejeros propietarios hay cuatro que no tienen parentesco consanguíneo con los Senosiain: dos cuñados y dos amigos de la familia sin ningún nexo laboral con el "Grupo".

Desde hacía algunos años, los fundadores, don José y don Juan, ya no participaban formalmente en los mecanismos directivos y estaban totalmente retirados de la actividad empresarial.

Por esas mismas fechas se hicieron más intensos los esfuerzos de planeación, con la ayuda de un grupo especializado de consultoría. Entre los aspectos que más atención han recibido están la búsqueda de oportunidades para desarrollar los negocios actuales, así como la definición de áreas de diversificación. Una de éstas, que parece muy atractiva, es el turismo, en especial el abastecimiento especializado de bienes y servicios a empresas turísticas.

De ahí surgió la motivación para que en 1987 el "Grupo" adquiriera el interés mayoritario de Casa Giffenig, líder en comercialización y distribución de artículos como loza, cuchillería, cristalería, etc. para restaurantes, hoteles e instituciones similares. Para dirigir esta empresa se decidió contratar al Ing. Arturo Perdomo, amigo cercano de la familia y con gran experiencia empresarial, pero sin ninguna relación previa de trabajo con empresas del "Grupo" Senosiain.

4. El presente

En 1989, los consultores que apoyaron el esfuerzo de planeación estratégica llevaron a cabo una encuesta entre todos los accionistas y consejeros del "Grupo".

Las respuestas debidamente procesadas y analizadas dieron el siguiente resultado:

- Hay acuerdo con los objetivos de la empresa: sostener la dinámica de crecimiento de los negocios actuales, en particular del Laboratorio, la base del "Grupo", y buscar la diversificación selectiva en nuevos negocios.

- Aceptan los objetivos financieros y se inclinan por seguir con la política de alta reinversión de utilidades. Pero hay un número significativo de accionistas que prefiere una política más clara para el pago de dividendos, una que les produzca un mejor rendimiento líquido en el corto plazo.

- Un número importante de accionistas considera necesario definir con más precisión la filosofía y las políticas del "Grupo", aclarar y formalizar los roles de los accionistas, consejeros y directivos de la empresa y del "Grupo" mismo, y fijar mecanismos para su selección y designación.

5. El futuro

Recientemente, un colaborador del "Grupo" Senosiain sostenía:

"La familia y el grupo empresarial Senosiain están ante un momento sumamente crítico de su desarrollo histórico, precisamente cuando empieza a llegar a su madurez la cuarta generación. Y como si fuera poco, el momento es decisivo para todas las empresas mexicanas y para el país mismo, dada la necesidad vital de aceptar un "nuevo juego competitivo", producto de la obligada apertura comercial del país y de la profunda transformación económica que está ocurriendo en todo el mundo al llegar a su fin el siglo veinte".

Para concluir este caso, de cara al futuro, se debe mencionar que hasta ahora son 38 los miembros de la cuarta generación de los Senosiain: 18 mujeres y 20 hombres. Una ya terminó la carrera de Leyes y dos más están por completar sus estudios profesionales en Ingeniería Electrónica y en Administración de Empresas respectivamente. De los demás, varios ya están estudiando diferentes carreras e incluso algunos han iniciado sus propios negocios. Sin embargo, hasta ahora ninguno de ellos ha dado señales que su vocación se encuentre en la química o en la farmacia.

NOTA PEDAGOGICA

Introducción

Este caso puede utilizarse dentro del tema general de Administración o Dirección, de manera más concreta en programas tales como: Política de Empresa, Estrategia Empresarial, Dirección General, etc. También puede ser valioso en cursos cuyo tema central sea la empresa familiar y/o la pequeña/mediana empresa.

Conviene manejarlo en grupos avanzados –posgrado o programas para gerentes/directores–, ya que requiere de una visión amplia e integral de la empresa y, de preferencia, de alguna experiencia práctica.

Está tomado de la realidad, y la empresa, los personajes y otras situaciones descritas en el caso son plenamente identificables. Se relata la evolución de una empresa familiar –que en la actualidad ya es un grupo de empresas– cuyo inicio se remonta a principios de este siglo. De haber sido una modesta farmacia o “botica” provinciana, llega a convertirse en uno de los laboratorios farmacéuticos más importantes de México y el mayor entre los de capital totalmente nacional.

Objetivo principal

Detectar la estrategia empresarial que predominó en cada una de las etapas correspondientes a las tres primeras generaciones de la familia Senosiain y explorar cómo podría modificarse la estrategia, tanto familiar como empresarial, con vista al futuro, pensando en la inminente madurez de la siguiente generación y considerando los profundos cambios que ocurren en su entorno, tanto el nacional como el internacional.

El caso ilustra como el(los) que emprende(n) y/o dirige(n) una empresa, tiene(n) una visión/concepción estratégica, aun sin ser formal y explícita y sin identificarla con la terminología, ni utilizar el instrumental teórico y metodológico que se enseña en las escuelas de negocios y supuestamente se emplea en empresas exitosas. Tal estrategia puede ser casual o deliberada, pero comprende, y se deriva, de tres componentes primarios: un ENTORNO: amenazas y oportunidades, debilidades y fuerzas propias, así como valores, preferencias, estilos, etc.; un QUE: misión, objetivo, propósito, etc.; y un COMO: el plan de acción propiamente dicho.

El profesor puede usar el esquema o modelo que más le agrade para analizar y organizar los elementos estratégicos en cada etapa de desarrollo de la empresa –a posteriori en los casos de las tres primeras generaciones, y como un ejercicio prospectivo en el caso del futuro de la empresa y la cuarta generación–.

• Con toda intención, prácticamente no se proporciona información cuantitativa –“dura”–, para obligar así a los participantes (y al profesor mismo) a extraer y emplear la información “suave”, que con frecuencia es, muy particularmente en este tipo de empresas, la más significativa, aunque también la más difícil de manejar por ser principalmente de naturaleza subjetiva.

Conviene destacar el valor que puede tener en la definición estratégica de una empresa, reconstruir y analizar su tradición y su desarrollo histórico como elementos adicionales para evaluar sus fuerzas, debilidades, valores, objetivos, cultura, etc.

Otro posible objetivo

Este caso también puede ser adecuado para discutir y analizar la problemática tan peculiar y característica de las empresas familiares:

- Interacción entre familia y empresa.
- Confusión de valores y objetivos familiares y empresariales.
- Conflicto entre los distintos roles: accionistas/propietarios, consejeros directores, empleados, proveedores, clientes.
- Cuándo, cómo y por qué? se debe institucionalizar la empresa y profesionalizar su dirección.

La familia/empresa Senosiain es un caso poco común, pues ha logrado desarrollarse de manera sostenida y creciente a lo largo de tres generaciones—casi 90 años desde que el abuelo se inició en el negocio farmacéutico y 63 desde la fundación de Laboratorios Senosiain—, y lo ha conseguido conservando en elevado grado la armonía familiar, a pesar que se trata de dos núcleos familiares muy numerosos.

Desgraciadamente, es más frecuente que las familias/empresas como ésta empiecen a desintegrarse, muchas veces con consecuencias adversas tanto para la familia como para la empresa, ya desde la segunda y aun desde la primera generación.

Sin embargo, y en especial en las últimas páginas del caso, se aprecian señales de haberse empezado a gestar problemas hasta cierto punto previsibles, que si no se atacan pronto pueden afectar negativamente todo lo logrado hasta ahora.

Puede ser útil que el grupo detecte y haga una relación de:

- Cuestiones que se identifiquen como elementos, acciones, decisiones, etc., favorables al progreso de la empresa y a la armonía familiar.
- Cuestiones que indican amenazas para la armonía familiar y que podrían tener efecto también sobre el progreso empresarial.

y después le "proponga" a la familia Senosiain, un plan de acción inmediato—muy concreto y práctico— para reorganizar su "Grupo".

Al analizar este caso, en particular al enfocarlo sobre la tercera y cuarta generaciones, deben tenerse muy presentes las circunstancias críticas y cambiantes del entorno nacional y mundial, en especial la transformación obligada y profunda del modelo de desarrollo industrial que predominó en México—con marcado acento proteccionista y centrado en el mercado doméstico— hacia otro radicalmente competitivo y con clara tendencia a una amplia apertura comercial.

Un esquema sugerido para analizar el caso:

- Trazar una línea horizontal y marcar en ella las fechas que delimitan las diferentes etapas por las cuales ha atravesado la familia/empresa. Anotar también otras fechas que pudieran tener alguna significación en esta evolución.

- En la parte superior de la línea, entre las marcas que delimitan las etapas, anotar personajes, hechos, situaciones, etc. que sean relevantes para cada etapa.

- En la parte inferior, anotar –de manera muy concisa– amenazas/debilidades, distinguiendo, de ser necesario, si se refieren a la familia y/o a alguno(s) de sus miembros o a la empresa.

- Finalmente, tratar de definir –también muy sintéticamente (unas cuantas frases) – la estrategia predominante, el QUE y el COMO en cada una de las etapas.

