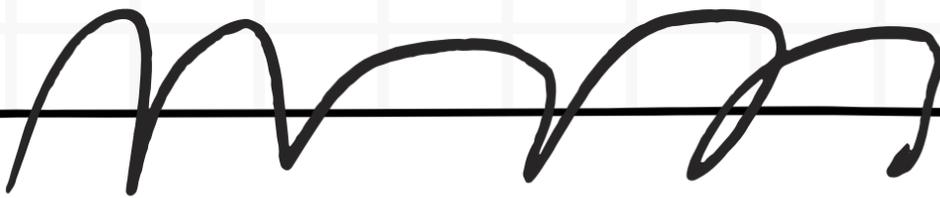


SUPER NOTA



Nombre: Carolina Hernández Jiménez

Nombre del tema: III Profesionalización
de las Empresas familiares, IV Sucesión
de la empresa familiar

Parcial: II

Actividad: super nota

Nombre de la materia: Administración de
empresas familiares

Nombre del profesor: José Artemio
Avendaño Ramos

Nombre de la licenciatura: Administración
y estrategia de negocios

Cuatrimestre : cuarto

PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Profesionalización de la empresa familiar

Las empresas familiares no se enfocan tanto en sus interés económico si no que su principal objetivo es que los miembros de su familia trabajen en dicha empresa, sin embargo esto les puede afectar en viabilidad, pueden ser cuestionados sobre si los miembros que conforman su empresa están preparados profesionalmente para ocupar los puestos otorgados.

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad, para lograr el éxito de aquellos que tienen posiciones jerárquicas deben comprometerse, de igual manera para obtener el certificado de calidad requiere del compromiso del director general.

La mayoría de las Empresas le temen a los cambios, ya que se han conservado las prácticas y tradiciones que tuvieron en sus inicios. Para su líder es complicado decidir quiénes cambian o permanecen en sus puestos, sin ocasionar enfrentamientos familiares, ya que se supone que la generación mayor define la postura tradicional y la de menor edad.

Etapas con diferentes enfoques según

1. Etapa de producto. Es decir, cuando la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de bienes y servicios
2. Etapa de proceso. En la cual se afinan los procedimientos de fabricación y logística.
3. Etapa de planeación. En la que utilizan técnicas administrativas de proyección como la planeación estratégica. Según Leach, las empresas que alcanzan esta última fase pueden considerarse profesionales.

Modelos de las empresa

La curva de Greiner pone en perspectiva los problemas que enfrentan las organizaciones que resultan esperanzadoras, si se presenta una crisis, es bueno saber que la empresa puede fortalecerse al superar el conflicto.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Creatividad Liderazgo	Dirección Autonomía	Delegación Control	Coordinación	Colaboración
			Burocracia	

La Curva de Churchill y Lewis está dividida en cinco fases; existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez, tiene la forma del crecimiento logístico que se observa un rápido crecimiento hasta llegar a un punto de inflexión.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez

El modelo de articulación dinámica de la empresa familiar ilustra el balance y la articulación que deben existir entre la propiedad, la empresa y la familia.

- Familia: Representa los lazos sanguíneos que controla la empresa, cónyuges e hijos; incluye las necesidades, aspiraciones e inquietudes.
- Empresa : Es la fuente de apoyo económico de la familia, y está constituida por la personas que trabajan en la organización incluyendo a los miembros de la familia.
- Propiedad: la propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios.

Variables

- Con un Liderazgo apropiado a las características de propiedad y de empresa, los propietarios, directores y trabajadores en general se mantendrán relativamente unidos y perseguirán un mismo objetivo.
- Con el compromiso de la empresa hacia la familia y viceversa ambos subsistemas se mantienen cohesionado.
- Con el control de la familia sobre la empresa, se garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejan en la empresa.

Elementos de armonía para el clima organizacional

El clima organizacional o como ya antes mencionado en el modelo de articulación dinámica como armonía, es el clima positivo, y la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circudante.

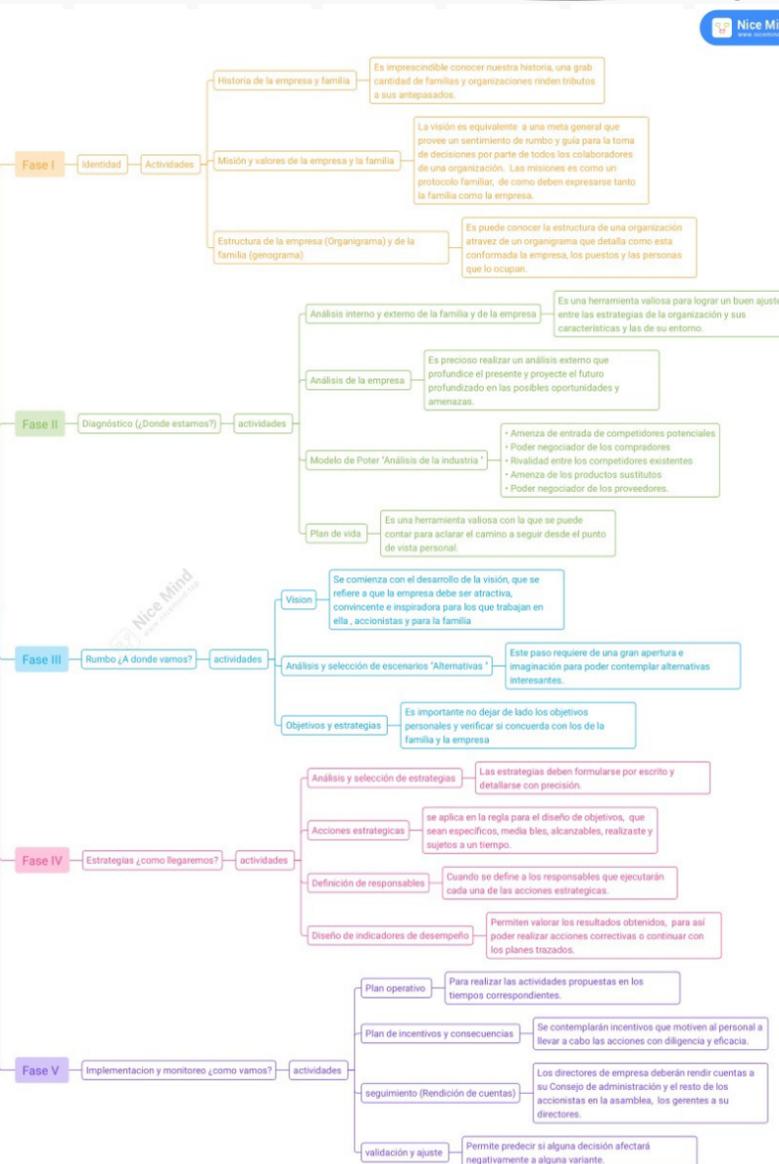
Brown y Leigh propusieron seis componentes del clima organizacional en dos grupos; uno relativo a la seguridad psicológica que es la convicción de contar con un trabajo que ofrezca incertidumbre, y otro que se refiere la significación psicológica que se relaciona con actividades laborales que llevan a la realización personal.

Componentes del clima organizacional (Brown y Leigh 1996)

- Apoyo del superior inmediato
 - Claridad de papeles
- Expresión de los propios sentimientos
 - Contribución personal
 - Reconocimiento
 - Trabajo como rento

La planeación estratégica en una empresa familiar tiene peculiaridades importantes no sólo por la dimensión de empresa, sino también la de la familia, de la manera se alinea o unifica los intereses de cada una de estas dos dimensiones

Planeación estratégica de la empresa familiar



PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Plan de vida

El ser humano siempre ha buscado satisfacer su sentido de pertenencia, con las preguntas; "de donde viene y hacia donde va" sobre lo que busca y espera de la vida, enfrenta retos y busca hallar su papel en la vida

En el Plan de vida debe incluirse las metas personales, las familiares y profesionales o de negocios.

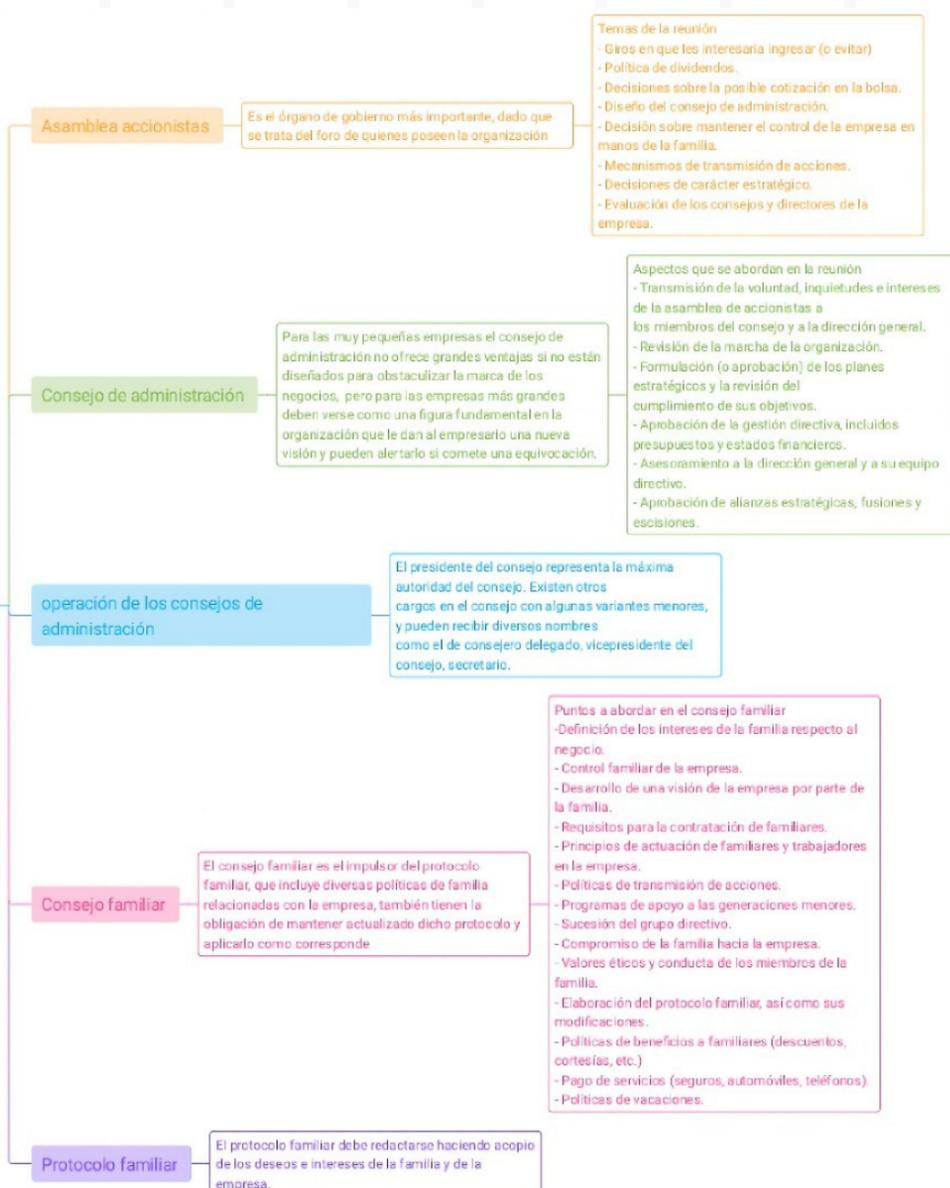
Existen mecanismos y corrientes que conducen a la planificación de la vida, numerosos casos han mostrado que las personas más efectivas son aquellas que reflexionan antes de actuar, que definen claramente sus propósitos y que canalizan sus esfuerzos para alcanzarlos.

La planeación estratégica es una herramienta valiosa que permite a las organizaciones dirigir sus esfuerzos de forma eficaz, la planeación estratégica personal tiene grandes semejanzas con la de las organizaciones.

Modelo de planeación estratégica personal

- Identificación del propósito de la vida
 - Análisis interno
 - Análisis externo
- Identificación y selección de alternativas
 - Formulación de estrategias
 - Implementación y monitoreo.

Los órganos de gobierno obliga a contar con al menos un consejo de administración y una asamblea de accionistas, que deben reunirse legalmente con regularidad preestablecida, por lo general una vez al año; en el caso de las Empresas familiares pueden crear una figura llamada consejo familiar. Las asambleas de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar, son mecanismos de articulación o interfaces entre las dimensiones de propiedad, empresa y familia.



LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

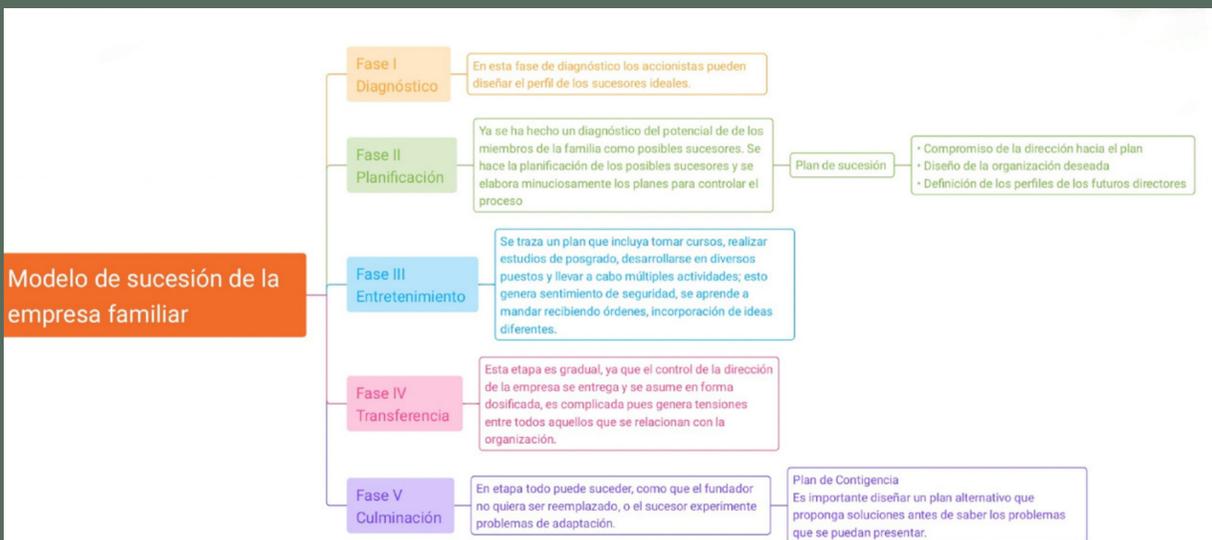


La verdadera prueba para una empresa es la sucesión, deben tomarlo con conciencia, planificarlo y elegir con tiempo a sus sucesores. En ocasiones esta situación suele ser dramática si se elige al ligero de manera poco planeada y precipitada. La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar, la empresa, la familia y la propiedad que sufren cambios durante el proceso de sucesión.

En cuanto a la empresa el director será reemplazado, en cuanto a lo familiar la sucesión suele ser traumática, en lo que respecta a la propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente.

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores, es un proceso largo dura de 10 a 15 años y pasa por varias etapas. Hay situaciones que pueden originar que el proceso sea más corto como el fallecimiento de los dueños o directores.

Modelo de sucesión



Marco legal de la sucesión

La transferencia de la propiedad de una cosa no es la transferencia de la cosa, es decir es la transferencia del derecho que se tiene sobre ella. En causas de sucesión hereditaria o de muerte, su personalidad o patrimonio quedan en situación de liquidación. Cuando fallece la persona se realiza una transferencia de sus derechos y obligaciones.

Los estudios del derecho sucesorio existen en tres especies de sucesiones la testamentaria, la legítima y la mixta.

Testamentaria: que se funda en la manifestación libre y expresa de la voluntad de un testamento

Legítima: es aquella en la que no se ha expresado la voluntad en un testamento, por lo que su ausencia es suplida por la ley.

Mixta: Es la sucesión en la que una parte de la herencia es sujeta a lo dispuesto por el *cujus* en un testamento y otra parte de la herencia se rige según lo establecido por la ley.

TIPOLOGIA DE LA SUCESIÓN

- Relevo Intrasferido
 - El fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo por diversas.
 - No está dispuesto a dejar de ser la cabeza de la organización, incluso a costa de poner en riesgo a la empresa.
 - Los sucesores se frustran al saber que su crecimiento, desarrollo y, en muchos casos su felicidad, dependen esencialmente de que el líder salga de la empresa.
 - La frase del sucesor es: ¿Cuándo te retiras?
 - La frase del sucedido es: Cuando muera todo esto será tuyo.
- Relevo arrepentido
 - El fundador realiza planes de sucesión que no los implementa.
 - Quizá se retira por una temporada, pero regresa a la empresa por no encontrarse satisfecho con su retiro.
 - Es posible que se vea obligado a regresar por la falta de capacidad de la siguiente generación.
 - La frase del sucesor es: dijiste que te retirabas este año.
 - La frase del sucedido es: me voy a retirar el año que viene.
- Relevo fallido
 - Es típico de sucesiones no planificadas e improvisadas.
 - Existe gran ambigüedad sobre los planes del líder.
 - La frase del sucesor es: ¡Tú tienes la culpa!
 - La frase del sucedido es: ¡Tú tienes la culpa!
- Relevo eficaz
 - Hay coordinación y cohesión entre sucesor y sucedido.
 - El sucedido deja que el sucesor asuma su nuevo cargo y se retira conforme se planeó.
 - El sucesor tiene el nivel requerido para el puesto.
 - La frase del sucesor es: Gracias papá (mamá)
 - La frase del sucedido es: Gracias hijo (hija)

CASOS QUE AFECTAN LA SUCESIÓN

- Las relaciones familiares entre sucesores son malas, por lo que poner en manos de ellos el negocio los enfrentaría aún más.
- Los intereses de los descendientes y posibles sucesores no se relacionan con el giro de la compañía.
- Ninguno de los posibles sucesores en la familia tiene las características necesarias para asumir el control de la empresa.
- El negocio es riesgoso, está en declive o puede pertenecer a un segmento económico que tendrá poco desarrollo en el futuro.
- Existe una oferta de adquisición de la empresa muy interesante por parte de compradores ajenos a la familia.
- A pesar de que a los sucesores les interesa continuar con el negocio y cuentan con la capacidad para ello, tienen mejores alternativas profesionales.
- La familia requiere de liquidez, los padres para su retiro y los hijos para gastos e inversiones diversas.

CAUSAS PARA EL FINAL DE UN NEGOCIO FAMILIAR

- Continuación con la operación cotidiana
- Transferir la propiedad y dirección a miembros de la familia
- Conservar la posesión en la familia y contratar a un director externo
- Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella
- Vender a otras personas o instituciones
 - Liquidar la empresa
 - Cotizar en la bolsa
 - otras opciones

Podemos definir Legado como lo que se deja o se transmite a los sucesores sea material o inmaterial.

El legado se divide en tres partes

1. Capital humano: el sucedido deja una estructura en funcionamiento operada por colaboradores, bajo determinada cultura organizacional.
2. Activo físico: la empresa consta de edificios, equipos, materia prima, inventarios y otros bienes materiales de valor.
3. Activo inmaterial: patentes, marcas, crédito mercantil, imagen, clientes, proveedores, portadores de servicios, etc.

TIPOLOGIA DE SONNENFIEL Y SPENCE 1989

Los monarcas no dejan la organización hasta su muerte y las generaciones más jóvenes no asumen el control de la empresa hasta el fallecimiento de la generación anterior.

Los generales asumen que es conveniente dejar el control a las siguientes generaciones y en apariencia se retiran, pero regresan provocando desconcierto y más problemas que beneficios.

Los embajadores tienen claro que la siguiente generación debe tomar el control y lo ceden

Los gobernadores también dan paso a las siguientes generaciones, pero se desligan totalmente de la organización

La ausencia de la planificación de la sucesión y negación al retiro

- Perjuicios contra la planeación
- Renunciar al control
- Incapacidad para elegir sucesor
- Panorama incierto
- Incertidumbre ante el retiro
- Pérdida de Identidad
- Temor a la muerte
- Tabúes Familiares