



**Nombre del Estudiante: José Ignacio Bermúdez Pérez**

**Nombre del tema: Super Nota**

**Parcial: I**

**Nombre de la materia: Administración de empresas familiares**

**Nombre del profesor: Jose Artemio Avendaño**

**Licenciatura: Lic. En administracion y estrategias de negocios.**

**Grado: 4º cuatrimestre**

**PASIÓN POR EDUCAR**

Comitán de Dominguez, Chiapas a 28/11/2023

### 3.1 Hacia la profesionalización de la empresa familiar



Las empresas familiares suelen tener una visión menos economicista que las organizaciones no familiares, por lo que suelen plantearse objetivos no económicos con más interés.



La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.



Desarrollo de las empresas: evolución de las organizaciones Para entender la marcha de la empresa familiar respecto al tiempo, analizaré el comportamiento de las curvas de la empresa, producto y familia.



Empresa Existen varios modelos que ilustran el desarrollo de las empresas en relación con el tiempo y, por lo general, se refieren a las diferentes fases o etapas por las que atraviesan. Peter Leach (1993) comenta que en el caso de las empresas familiares se pueden distinguir tres etapas con enfoques diferentes: 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.



Pero ésta cede lugar a la crisis de control, que se da justo por la pérdida de control que experimenta la organización. Esta última crisis puede superarse si se establecen sistemas de mando que hagan crecer a la empresa mediante la coordinación.



Otra de las curvas que ilustra el desarrollo de las organizaciones es la de Churchill y Lewis (1983) que, al igual que la de Greiner, está dividida en cinco fases: existencia, supervivencia, éxito, despegue, madurez.

### 3.2 Modelo de articulación dinámica de la empresa familiar



Ha quedado claro que las empresas familiares tienen características que las hacen diferentes de otras organizaciones. Por ello, para lograr su profesionalización, deben realizar algunas acciones que contemplen no sólo el subsistema de empresa, sino también los subsistemas de familia y propiedad.



**Familia.** Este círculo representa esencialmente al grupo de personas con lazos sanguíneos que controla la empresa, a sus cónyuges e hijos. También incluye sus necesidades, aspiraciones e inquietudes. La familia aspira a respaldar a cada uno de sus miembros y les brinda protección, cariño, seguridad, educación y recursos para su desarrollo.



**Empresa.** Una de las fuentes de apoyo que tiene la familia es la empresa, pues de ella se obtienen recursos para financiar sus gastos. La empresa está constituida por las personas que trabajan en la organización (incluidos los miembros de la familia), sus instalaciones, productos y servicios.



**Propiedad.** Para Williams (1992), la propiedad de una organización es un tema de orden legal. La propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios. En el caso de una empresa, esto implica que puede gozarse de las utilidades que ella proporcione o incluso intercambiarse.



Las variables de articulación Los subsistemas de empresa, familia y propiedad, que forman parte de la empresa familiar deben articularse coherentemente. El modelo plantea que las variables compromiso, liderazgo y control son capaces de mantener unidos y articulados dichos subsistemas,



El clima organizacional como elemento de armonía En el modelo de articulación dinámica se menciona el concepto armonía, a este concepto se le define como clima organizacional. Un clima laboral positivo se relaciona directamente con el concepto de armonía previamente descrito

### 3.3 La planeación estratégica en la empresa familiar



Los ejercicios de planeación estratégica suelen dar claridad al rumbo que las organizaciones deben seguir para obtener resultados satisfactorios en el largo plazo. Su ejecución reduce la toma de decisiones improvisadas y sin sentido estratégico y permite ver más allá de la operación cotidiana enfocada en el plazo inmediato.



La planeación estratégica tradicional carece del análisis de la dimensión familiar. A pesar de haber realizado una planeación empresarial exitosa muchas de las organizaciones fracasan debido a la falta de planeación de familia, precisamente por no contemplar las circunstancias propias de ésta (Carlock y Ward, 2001).



Este modelo de planeación estratégica de la empresa familiar se divide en cinco fases: I. Identidad - ¿Quiénes somos? II. Diagnóstico - ¿Dónde estamos? III. Rumbo - ¿A dónde queremos llegar? IV. Estrategias - ¿Cómo llegaremos? V. Implementación y monitoreo - ¿Vamos bien?



**Validación y ajuste** Con el proceso llevado a cabo en esta planeación estratégica, se incrementan las posibilidades de llegar al lugar deseado, maximizando la satisfacción de empresa y familia. Sin embargo, es normal que en el camino deban hacerse algunos ajustes, debido a múltiples factores, previa a una validación.



**Seguimiento (rendición de cuentas)** Cualquier gobierno, institución o empresa sería rinde cuentas oportunamente. Los ciudadanos cada vez exigimos más a los gobiernos que transparenten sus actividades para evitar corrupción e ineficiencias.



**Plan de incentivos y consecuencias** Habrá que asegurarse de que los objetivos de la empresa y de quienes implementarán las acciones están alineados. Por ello es necesario contemplar incentivos que motiven al personal a llevar a cabo las acciones con diligencia y eficacia.



Desde el inicio de su historia, el ser humano ha buscado satisfacer su sentido de pertenencia, preguntándose de dónde viene y hacia dónde va, cuestionándose sobre lo que busca y espera de la vida. Enfrenta retos y trata de hallar su papel en el mundo, además se pregunta por qué ha venido a él y cuál es su misión.



**Modelo de planeación estratégica personal** En el plan de vida deben incluirse las metas personales, las que nos planteamos respecto a las relaciones con los otros, las familiares y las profesionales o de negocios; pero establecerlas con claridad podría no ser algo tan fácil y evidente.



Existen mecanismos y corrientes muy variadas que conducen a la planeación de la vida. Desde una perspectiva espiritual, San Ignacio de Loyola – uno de los grandes pensadores sobre la planificación de la vida – clarificó, desde hace más de 400 años en sus ejercicios espirituales, el camino que Dios tiene para cada uno.



La planeación estratégica es una herramienta valiosa que permite a las organizaciones dirigir sus esfuerzos en forma eficaz. Existen varios modelos para llevarla a cabo, aunque por lo general, los puntos que se incluyen en un estudio de esta naturaleza son: definición de principios (misión, filosofía, propósito), análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas)



La incertidumbre y la ansiedad crecen cuando no hay un plan de evolución para el matrimonio, la familia o el negocio, que clarifique el rumbo que se debe seguir en estos planos.



designed by freepik

**Plan de incentivos y consecuencias** Habrá que asegurarse de que los objetivos de la empresa y de quienes implementarán las acciones están alineados. Por ello es necesario contemplar incentivos que motiven al personal a llevar a cabo las acciones con diligencia y eficacia.

### 3.5 Órganos de gobierno



Toda empresa debe poseer instrumentos que respondan a las exigencias de un marco jurídico. Estos instrumentos son los llamados órganos de gobierno. Sabemos que existen diversas modalidades jurídicas para constituir sociedades pero, por lo general, las empresas familiares se crean bajo un régimen de sociedad anónima



La asamblea de accionistas Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía.



El consejo de administración o consejo consultivo En organizaciones muy pequeñas, como las microempresas, los consejos de administración operativos no ofrecen grandes ventajas, y si no están bien diseñados, podrían obstaculizar la marcha de los negocios. No obstante, en las empresas de mayor tamaño (pequeñas, medianas y, por supuesto, las grandes), los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental en la organización



Operación de los consejos de administración o consultivos El número de consejeros en una empresa familiar dependerá de sus características, sobre todo de la magnitud de la organización. Por lo general, pueden ser de cinco a ocho, aunque se prefiere un número impar con el objetivo de crear una mayoría cuando se presentan situaciones de división, pero esto no es algo esencial.



Un ejemplo de un consejo de administración de una empresa familiar mediana, en el cual los hijos se han incorporado podría ser el siguiente: ■ Un director general (padre). ■ Dos gerentes (hijos). ■ Dos o tres consejeros externos.



El consejo familiar Es el órgano de gobierno de la familia empresaria y el consejo de administración lo es de la empresa familiar. De hecho, el consejo familiar debe ser el impulsor del protocolo familiar (manual de compromisos de familia), que incluye diversas políticas de familia, relacionadas con la empresa, del que se hablará más adelante.

## 4.1 Modelo de sucesión de la empresa familiar



**Fase I o de diagnóstico.** En esta fase el fundador observa a su alrededor y se pregunta qué será de su organización en el futuro. "¿Viene alguien detrás de mí? ¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio?", son algunas de las dudas más comunes que se formulan los fundadores durante esta fase. Es posible que algunos de los descendientes se hayan incorporado a la organización, pero que aún estén muy "verdes" como para decidir su futuro en relación con la empresa



**Fase II o de planificación** Según la jerga boxística el primer round para la empresa suele ser de reconocimiento. De este modo, se ha hecho un diagnóstico de su potencial, así como de los miembros de la familia como posibles sucesores, además se ha determinado quiénes podrían comprometerse con la empresa y, pese a que aún son jóvenes, comienzan a darse cuenta de lo que puede esperarse de ellos



**El plan de sucesión** El proceso de sucesión en estas empresas suele estar impregnado de muchas emociones que pueden provocar enfrentamientos en la organización y en la familia, lo cual propicia la creación de bandos o grupos.



**a) Compromiso de la dirección hacia el plan**  
Los directores de las empresas familiares (que por lo general son sus propietarios y fundadores) suelen enfocarse en las acciones, gracias a lo cual sus empresas prosperan



**Fase III o de entretenimiento** Conociendo las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuáles son las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso, trabajar fuera de la compañía.



**Fase IV o de transferencia** Existe un periodo en el que ambas generaciones comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo una de ellas es la que ostenta el cargo de director general. Del mismo modo en que no se puede hablar de un atardecer o de un amanecer inmediato, como si se tratara de apagar o prender un foco, la fase de transferencia es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada

## 4.2 Tipología de la sucesión



**Relevo intransferido** ■ El fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo por diversas razones. ■ 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

**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

**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)

■ 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.

### 4.3 Alternativas a la sucesión en la empresa familiar



Como se ha comentado la prueba de fuego de la empresa familiar es la sucesión y que, por desgracia, pocas logran pasar por este proceso con éxito. Sin embargo, transferir la dirección a la siguiente generación no es la solución más conveniente e, incluso, podría ser una decisión equivocada



Continuar con la operación cotidiana (no hacer nada). Ésta suele ser una alternativa peligrosa, aunque ocasionalmente puede funcionar. El empresario se deja llevar por la inercia y deja que el tiempo pase inexorablemente. Hay veces que es imposible hacer otra cosa, dadas las circunstancias familiares y empresariales.



Transferir la propiedad y a dirección a miembros de la familia. Normalmente, esta alternativa es el sueño de la familia, pues así da continuidad al negocio. Si se toman buenas decisiones de sucesión y los descendientes tienen la capacidad requerida para los puestos



Cotizar en la bolsa. Éste es el sueño de muchas organizaciones que han alcanzado un tamaño importante y sus ventas anuales son de, por lo menos, algunas decenas de millones de dólares. Además, representa una fuente importante de financiamiento, un mecanismo eficaz en la transmisión de acciones entre familiares y ajenos a la familia



Otras opciones. Aquí hay un sinnúmero de posibilidades, tantas como el lector quiera, ya sea contratar un director interino, fusionar la empresa y ceder la dirección, donar la compañía a instituciones de beneficencia, transformar la firma en una fundación, etc.

## 4.4 Marco legal de la sucesión

### 4.5 El retiro del fundador



En derecho, la sucesión constituye un cambio de titular en una relación jurídica que subsiste. En otras palabras, es la transmisión de derechos y obligaciones de un sujeto a otro. La transferencia de la propiedad de una cosa no es la transferencia de la cosa; es la transferencia del derecho que se tiene sobre ella.



**Especies de sucesiones** Los estudiosos del derecho sucesorio convienen en que existen tres especies de sucesiones: la testamentaria, la legítima y la mixta. El primer tipo de sucesión es aquella que se funda en la manifestación libre y expresa de la voluntad del de cujus sostenida en un testamento.



La mixta es aquella sucesión en la que una parte de la herencia es sujeta a lo dispuesto por el de cujus en un testamento y otra parte de la herencia se rige según lo establecido por la ley, pues el de cujus no dispuso de dicha parte de sus bienes o cayó en los mismos supuestos establecidos por la ley



No hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso. Hay numerosos casos de emprendedores que no han logrado dar paso a las siguientes generaciones por no encontrar alegrías y un sentido en la vida fuera del trabajo. Los líderes de las empresas familiares cuentan con diferentes formas para dejar sus organizaciones; en uno de los modelos más difundidos sobre la forma del retiro del fundador, Sonnenfeld y Spence (1989)



**El legado del sucedido** Existen diversas acepciones del término legado: "Lo que se deja o transmite a los sucesores; sea cosa material o inmaterial". O bien "Manda que, en su testamento, hace un testador a una o varias personas naturales o jurídicas"



¿Cómo transmitir el legado? El sucedido debe oír diversas opiniones y hacer lo que, a fin de cuentas, considere adecuado, pero debe tener en cuenta las repercusiones de sus decisiones. Contrario a lo que la lógica podría suponer, el sucedido no tiene derecho a dejar un legado que origine destrucción entre la siguiente generación, incluso si se trata de sus propiedades.

**Bibliografía básica y complementaria:**

- BELASUSTEGUIGOITA, RIUS. (2009). Empresas familiares, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw Hill.
- POZA ERNESTO, J. (2010). Empresas familiares. México: Cengage Learning.
- TREVINYO RODRIGUEZ, ROSA NELLY (2010). Empresas familiares, versión latinoamericana. México: Pearson