

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología Maestría en Administración



INSTITUCIONALIZACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el GRADO de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **SANDRA PATRICIA LÓPEZ DEVORA**

Asesora **PATRICIA POCÓVI GARZÓN**

Tlaquepaque, Jalisco. 23 de noviembre de 2020

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a mi padre y mi madre por brindarme siempre su amor y apoyo incondicional por alentarme a que cumpla con mis metas personales en esta ocasión al permitirme trabajar con el presente proyecto e implementarlo en su empresa, el cual he preparado con todo respeto, cariño, y a la vez con sentido profesional para que este sea una gran herramienta de crecimiento para la empresa.

A mis hijas Victoria y Alejandra, jóvenes universitarias las cuales me motivaron a continuar en mi búsqueda hacia el progreso recordándome que somos capaces de lograr nuestros metas si nos lo proponemos. Espero seguir educándolas con el ejemplo.

A mi tutora Patricia Pocovi, por contactarme frecuentemente y acompañarme en esta labor con sus comentarios.

A mi Alma Mater el ITESO por ofrecer estos talleres de trabajo encaminados a personas como yo, que por motivos personales hicimos una pausa en el camino, dejamos cosas importantes inconclusas, más sin embargo ahora nos permiten continuar en nuestra búsqueda por la excelencia.

Y a ese alguien que un día me dijo, continua, sigue superándote, cree en ti....

Abstract

Trabajo de grado elaborado con la finalidad de obtener el título de Maestro(a) en Administración de Negocios MBA en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente donde se describe como reporte de experiencia profesional, un proyecto de intervención a una empresa familiar de telecomunicaciones (radio) con 50 años de operación ininterrumpida la cual es dirigida por su socio fundador desde sus inicios. Se presenta una propuesta para un Protocolo Familiar y planificar el camino hacia la sucesión del socio fundador debido a su avanzada edad al ser la piedra angular de cualquier toma de decisión dentro de la estructura organizacional de la empresa. Crear condiciones favorables para el momento de la sucesión sin causar conflictos e inestabilidad en la operación de la empresa que pudiera afectar su desempeño futuro para las siguientes generaciones. Se espera mejorar su clima organizacional y administrativo para seguir en la competencia en este mundo globalizado.

Palabras clave: Empresa familiar, radio, protocolo familiar.

Indice

Introducción	5
CAPÍTULO I.....	7
La empresa familiar Oportunidades	7
1.1 Contexto de la empresa.....	7
1.1.1 Historia de la empresa	8
1.2 Área de mejora.....	10
1.2.1 Problemática actual	11
1.2.2 Análisis de Mercado.....	11
1.3 Objetivo del Proyecto.....	13
Objetivo General.....	14
1.4 Acciones realizadas	15
1.4.1 Etapas de intervención.....	15
CAPÍTULO II	17
La empresa y la radio	17
2.1 La Radiodifusión en México	17
2.1.1 Ley federal de Radio y Televisión.....	17
2.1.2 Historia de la Radio en México	18
2.2 Conceptos: La empresa familiar.....	21
2.2.1 Empresa Familiar	21
2.3 Características de las empresas familiares	25
2.4 Ventajas y Desventajas de ser una empresa familiar.....	27
2.5 Modelos de empresas familiares	29
2.6 Institucionalización	32
2.7 Planeación estratégica.....	33
2.8 Protocolo familiar	34
CAPÍTULO III.....	40
La empresa y sus oportunidades	40
3.1 Resultados de la primera etapa.....	40
3.2 Gobierno Corporativo Propuesta	42
3.3 Consejo de Familia.....	45
3.3.1 Creación de un consejo de administración	47
CAPÍTULO IV	49

Proceso de la Intervención	49
4.1 Metodología de la intervención Indagación Apreciativa	49
4.2 Proceso de intervención	50
4.2.1 Resultado de la primera sesión	51
4.3 Propuesta de Cambio.....	54
4.4 Agenda de reuniones para dar seguimiento al proyecto de cambio.....	55
4.5 Organización de la información y desarrollo del Protocolo Familiar	56
4.6 Repercusiones de la implementación de la estrategia de organización	56
4.7 Metas de la información	57
Conclusiones y Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	61

Introducción

La célula principal de la sociedad es” la familia”, donde se aprenden valores y costumbres los cuales se transmiten de padres a hijos, y que al ponerse en práctica constituyen la base para el desarrollo de la sociedad.

En México y en el mundo las empresas familiares constituyen la mayor parte de la fuerza económica en las naciones. Al hablar de estas la mayoría de las veces se piensa en el pequeño comercio de la colonia que produce riqueza suficiente para la manutención de la pequeña familia que se autoemplea. Se tiene poca información que grandes nombres de empresas como Ford, BMW en la industria automotriz, Roche en el ámbito farmacéutico, Walmart en compras al menudeo EUA, América Móvil dedicada a las comunicaciones México, son empresas familiares que han mantenido y transmitido su legado por generaciones con gran éxito, sustentándose en la institucionalización de sus órganos administrativos internos dándole paso a la formación de bases y criterios profesionales que nutren su desarrollo y crecimiento.

Una de las principales barreras que tienen las empresas familiares en México para su continuidad es que hay ausencia de rumbos claros, poca planificación, se carece de conocimiento profesional el cual les permitiría elaborar, e implementar órganos administrativos como el Protocolo Familiar que regulen su funcionamiento interno, como planes a mediano y largo plazo, tomas de decisiones, además de la implementación de códigos de conducta internos que aseguren su vida futura al suceder a la siguiente generación para mantener la herencia y el legado familiar. Las empresas familiares no solo crean riqueza, sino también reafirman lazos entre sus individuos fomentando vínculos de afecto intrafamiliares. Muchas veces las empresas familiares no permanecen con vida por muchos años al carecer de capacitación adecuada de su personal frenando el desarrollo individual y profesional de sus integrantes, lo que les hace buscar otras actividades alternas restándole importancia a la que realizan dentro del engranaje familiar sin pensar que su futuro económico potencial se puede desarrollar ahí. Esto no quiere decir que las empresas que no cuentan con un Protocolo Familiar estén destinadas al fracaso inminente ya que pueden encontrar un equilibrio y maneras de trabajo particulares que satisfacen sus necesidades. Al llevar a cabo la institucionalización de las empresas al contar con un Gobierno Corporativo, les permite a estas una alternativa de administración diferente la cual trabajara en beneficio de los intereses propios de las empresas familiares, además de proveer al inversionista potencial una óptica clara y transparente de su situación financiera transmitiendo seguridad.

Un tema por demás importante a abordar en la institucionalización en respecto a las empresas familiares es el que corresponde a la sucesión, cuando estas no cuentan con un plan adecuado puede

llegar a crear problemas familiares que en algunos casos pudieran terminar en rencillas que deterioren la organización provocando la separación de la familia y a su vez la extinción de la empresa. Al dejar claros el mecanismo para designar a la persona que asumirá el liderazgo de la empresa, se propicia que estas lleguen a futuras generaciones y exista un plan adecuado para su continuidad.

La empresa la cual es sujeto de estudio en el presente proyecto de intervención carece de un Gobierno Corporativo, el socio fundador y su familia se encuentran trabajando en las áreas de mayor responsabilidad, y mantienen centralizado el control de las decisiones.

Para lograr que la empresa se encamine con profesionalismo a las siguientes generaciones, deberá abrir su mente y trabajar en equipo en la reorganización de acciones y responsabilidades, integrando a equipos de ejecutivos más profesionales elegidos por el consejo de administración, de esta manera tomar decisiones más imparciales que beneficien la actividad propia de la empresa.

Como parte del proyecto se espera identificar las condiciones para desarrollar un Protocolo Familiar, así como estrategias financieras y organizacionales.

Todas estas acciones se encaminan a la mejora y fortalecimiento de la empresa teniendo como objetivo hacerla más profesional en su desempeño así mismo poder enfrentar mejor los retos que continuamente nos presenta el mundo actual. Y ser una empresa familiar que salte la barrera del conformismo y se atreva a dar un paso hacia adelante preparando el camino para las siguientes generaciones empresariales.

CAPÍTULO I

La empresa familiar | Oportunidades

1.1 Contexto de la empresa

Las empresas familiares constituyen hoy en día la base del sistema de libre mercado en el mundo, son fuentes generadoras de riqueza y de la mayoría de los empleos en nuestras sociedades. Uno de los mayores retos que enfrentan es la falta de institucionalización la cual les permite desarrollarse de manera más ordenada internamente generando confianza y transparencia tanto externa como internamente con el objetivo de suceder a las siguientes generaciones propiciando su crecimiento. Al no ser sometidas las empresas familiares a este proceso es muy probable que se encuentren con problemas en el futuro para continuar su funcionamiento.

Uno de los objetivos que se persiguen además del éxito es asegurar la continuidad de su vida productiva enfrentando y conquistando retos de manera ordenada a través de una buena planeación y provocar una mejora continua.

En el presente trabajo se analiza a una empresa familiar mexicana con 50 años económicamente activa en la industria de las telecomunicaciones (radio) con ausencia de Institucionalización la cual no cuenta con un Gobierno Corporativo.

Esta empresa emitió su primera onda en el espectro radiofónico en el año de 1969, con transmisiones a partir de las 7 am y terminando operaciones a las 12 de la noche de lunes a domingo actividad que se realizaba con escaso personal. A la fecha se labora las 24 horas continuas.

Debido a sus intereses propios se contó en el pasado con sistemas automatizados para su operación evitando tener exceso de personal, actualmente se trabaja con tecnología de programas computacionales los cuales son continuamente revisados y monitoreados para asegurar su adecuado funcionamiento. Cuenta con asistencia externa, personal free-lance en diferentes funciones que colabora periódicamente, según se les necesite.

Los miembros de la familia que ahí laboran en ocasiones tienen problemas al invadir otras áreas que no les fueron asignadas como su actividad primaria presentándose débiles delimitaciones entre sus diversos departamentos. Al no contar con un organismo imparcial que vigile y gobierne sus actividades se llegan a generar conflictos de opiniones en ocasiones creando un desequilibrio interno.

La empresa es una de las emisoras más potentes de la ciudad de Guadalajara con 100,000 watts de potencia llegando más allá de la zona conurbada de la ciudad de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, con una población de 8'197,483 habitantes al 1 de Julio de 2018, conforme a las proyecciones de población del consejo nacional de población (CONAPO) Jul 10,2018

Se cuenta con un representante nacional el cual está habilitado para asuntos de carácter jurídico ante la Cámara Nacional de Radio y Televisión, pero además tiene el objetivo de representarla comercialmente ante las grandes compañías que residen y tienen sus oficinas corporativas en la ciudad de México, generándose así otra fuente de ingreso, fungiendo está a la vez como una agencia de publicidad independiente.

En la época de los 90's se realizó una alianza estratégica de ventas tanto de noticieros como venta de publicidad local con un grupo de estaciones de radio locales que producían noticieros de información de corte local, nacional, internacional, entretenimiento y deportivo con el propósito de diversificar sus contenidos y generar una fuente de ingresos adicionales.

1.1.1 Historia de la empresa

La empresa nace a través de una concesión otorgada para su explotación por la secretaria de comunicaciones y transportes en el año de 1969 al radiodifusor independiente y fundador para su funcionamiento en el cuadrante de FM en la zona metropolitana de la ciudad de Guadalajara, Jalisco con ubicación en el 98.7 de frecuencia modulada con una potencia de 1,000 watts, siendo una de las primeras estaciones radiodifusoras en esta banda en la ciudad. Esta aventura empresarial se comenzó como un sueño, el gusto por la música, la electrónica, intuición del fundador que puso en práctica, auspiciado por el patrimonio familiar, comenzó este pequeño gran proyecto.

La actividad económica primaria de una estación radiodifusora es la venta de tiempo aire para publicitar productos de patrocinadores y así obtener una remuneración económica por la venta de spots o espacios comerciales que solvente los costos de operación y administración de esta.

Se consideraría como una microempresa en sus inicios, (1969-1975) ya que contaba con muy poco personal, menos de 10 personas, sus vendedores de publicidad eran independientes y trabajaban por comisión. Sus ventas anuales no excedían a lo que hoy sería un millón de pesos las cuales fueron satisfactorias en su momento. Después de un cambio de sus contenidos, programación/enfoque las cuestiones económicas mejorarían y su participación en el mercado.

La programación en sus primeros años de la emisora era de música instrumental, conocida luego como música “para elevadores”, como se nombraba peyorativamente a la música instrumental. Digamos así, que su campo de ventas era muy limitado.

En sus primeros años de operación, contaba con recursos tecnológicos básicos, así como escasos colaboradores para realizar su operación, tomando en consideración que por ser un producto novel en el mercado fue un poco difícil su despegue.

En esa época prevalecía en el mercado por su número, la radio de Amplitud Modulada, conocida por sus siglas únicamente como AM, además que no se contaban con receptores adaptados suficientes que incluyeran ambas bandas AM/FM, lo que dificultaba su expansión y reconocimiento entre el público. Poco a poco se fue extendiendo el gusto por esta, al tener un producto alternativo, básicamente la radio de FM era más bien a la ambientación musical en comparación a la radio de AM que era más de contenidos hablados, noticieros, radionovelas. El género musical de finales de los años 60 en nuestro país era el rock and roll influenciado por los artistas del vecino país del norte además de la producción discográfica nacional favoreciendo el gusto del radioescucha por la calidad que ofrece auditivamente la FM por su sonido ahora estereofónico.

La vida de la estación no ha sido estática, ha pasado por diversos cambios en diferentes áreas. tecnológicos, operativos, comerciales, todos estos guiados por la intuición además del clásico prueba y error, los inicios de la radio era una cuestión de aprendizaje sobre la marcha. Cabe notar que tener especialistas como un Mercadólogo, un Lic. Ciencias de la Comunicación, entre otros eran cosas impensables, ya que en aquellos años todas estas carreras no existían o eran muy jóvenes aún.

Con la autorización de un aumento de potencia por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se invirtió en equipo de transmisión más potente, aumentando así la capacidad de llegar a un número más grande de radioescuchas tanto en casas como en sus automóviles por los alcances del espectro radiofónico, escuchándose fuera de los límites de la ciudad y área conurbada, ventaja que no se ha aprovechado al máximo.

Cambios de moda en la programación, pop en Inglés al pop en español y una mezcla de ambos, música alternativos, de corte internacional, adiciones de programas con locutores en vivo, radio de revista.

La empresa se logró colocar entre los primeros lugares de popularidad de la radio en FM en ciertas etapas de su vida logrando una muy buena participación en el mercado.

1.2 Área de mejora

Las empresas familiares en México constituyen la fuente generadora de la mayor parte de la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad. La falta de institucionalización de estas es más común de lo que se puede pensar, al no contar con protocolos que delimiten las funciones de la familia, si se queda solo con la propiedad y deja la gestión de ella a otros profesionales. Se ha visto en muchos casos que se pone en riesgo su continuidad de estas empresas al no prever la sucesión de liderazgo con un candidato preparado para enfrentar los retos. Este es uno de los momentos que pueden llegar a generar más fricción e inestabilidad en las empresas familiares.

La finalidad de este proyecto es asegurar que la empresa cuente con un Protocolo Familiar el cual establezca bases escritas formales y tomadas en un acuerdo profesional a través de estatutos para garantizar su transición a la sucesión y que se dé continuidad hacia las siguientes generaciones con éxito.

Espinoza (2018) y otros autores coinciden en que las empresas al igual que un producto tienen sus ciclos de vida: introducción, crecimiento, madurez y declive, la presente tal vez se encuentra en es en la madurez, esta se produce cuando el producto ha alcanzado el punto más alto en cuanto a su cuota en el mercado., esta etapa suele tener una duración más amplia que el resto o muy probablemente hasta en el declive de su ciclo de vida por su número de años de vida en donde las ventas comienzan a disminuir gradualmente (50 años en función) ninguna empresa quiere llegar al declive, puesto que se trata de la última etapa de vida del producto. Las ventas comienzan a disminuir gradualmente debido a que el producto se ha llegado a sustituir por algunas otras opciones más novedosas Es un buen momento para pensar en la reinversión y la modificación de la empresa. Y es ahí donde la sucesión de su dirigente es crucial y así se comenzará a buscar quien será el mejor candidato para desempeñar esta función.

Para Joan Amat (2009) -consultor ligado al centro de Gobierno Corporativo de IE Business School, nos muestra en un informe sobre las empresas familiares estudiadas en España donde de tomando una muestra de 24 de ellas solo 4 no han presentados conflictos en este trance (nada en esta vida es absoluto). Además, destaca que las empresas familiares que lo han implementado han superado una primera fase en la que el Consejo de Administración no tiene actividad alguna o es inactivo, convirtiéndose en un elemento ceremonial, para pasar a una etapa de transición, llegando a ser un “Consejo Activo” y finalmente a uno progresivo, compuesto por la mayoría de los actores externos.

1.2.1 Problemática actual

Durante la época de finales de los 90's en adelante, algunos miembros directos de la familia (hijos, 2da. generación) comenzaron a colaborar en la empresa movidos por la inquietud de conocer más, compenetrarse en su actividad además de contribuir al progreso de la empresa. La industria de la radio tiene como cualquier otro ciclo de mayor y menor venta, generalmente se relacionan con las diferentes épocas del año cuando es mayor el interés de los anunciantes para colocar su producto: Navidad, día de la madre, día del padre, día del niño, día del amor y la amistad, regreso a clases, vacaciones de verano, entre otros. Como cualquier otra empresa ha tenido sus bajas y sus altas, en cuanto a preferencia y cantidad de radioescuchas. Cuenta con un reducido equipo de ventas (solo lo mínimo indispensable) además de trabajar con vendedores independientes, free-lance. No existe un presupuesto fijo asignado para invertir en capacitación de personal, la cual es esporádica. Existe una brecha generacional de pensamiento e ideas entre padre e hijos, llegando a provocar ciertas diferencias de opiniones; no se tiene clara delimitación entre campos de actividad y toma de decisiones que dan por resultado conflictos internos.

1.2.2 Análisis de Mercado

Según el censo del 2016, hecho por la asociación de Radiodifusoras y Televisoras de Occidente (RATO) y con datos formales de la secretaria de Comunicaciones y Transporte, la zona metropolitana de Guadalajara cuenta con 21 estaciones de Radio de FM y 25 de AM en función, dando por resultado una competencia muy reñida. Los presupuestos para la radio han ido disminuyendo en los últimos años, sin contar que hoy en día los medios digitales como los podcasts y otros servicios por internet han entrado a competir por estos. El propósito de este proyecto es colaborar en la implementación de un protocolo familiar (acuerdo de voluntades de la familia empresaria) diseñado a la medida a través de la Indagación Apreciativa para desarrollar propuestas que permitan a la empresa propiciar su continuidad transformándola profesionalmente y pasar la estafeta a la siguiente generación con éxito.

En su publicación de Nov 2018 la revista digital Merca2.0 nos informa que el gasto en publicidad en México se ha incrementado en los últimos ocho años en aproximadamente 1.26 mil millones de dólares. La preferencia en gasto se destina principalmente a tres medios: televisión el medio favorito que se lleva la mayor parte del presupuesto (por sus costos) seguido por internet y radio. De acuerdo con Statista estimo un gasto de 2,95 mil millones de dólares en 2010 se proyectó que el gasto subiría alrededor de 4,21 mil

millones de dólares para el 2018. En el 2016 la televisión represento el comienzo 61.6 % de la inversión total en publicidad en México, en los últimos años ha mostrado una reducción. El uso de otros medios, principalmente los digitales están teniendo proyección hacia arriba, se a generar tendencia en mercados apuntando a una reducción en los otros medios que ya se ha empezado a reflejar (2018) gasto en tv 55.8%. Según las proyecciones de Statista para el 2022 se alcanzará un gasto promedio de 24,6 mil millones de pesos para la inversión en publicidad en línea, México es el tercer mercado publicitario más grande América Latina.

En estos momentos el mundo está enfrentando un crisis globalizada por el virus COVID-19, las medidas tomadas por los gobiernos para evitar la propagación del virus generara estragos importantes en la industria publicitaria, se estimó que la reducción dentro del periodo de marzo a junio del 2020 tuvo una reducción del 15% según datos compartidos por la empresa global de la publicidad y relaciones públicas Havas Group la contracción en este periodo modifica sin lugar a dudas la proyección que se había considerado. Ahora se estima sufra una reducción del 7.7%, debido a cancelaciones y postergaciones de inversión en publicidad exterior, al tener un panorama incierto se ha reaccionado con cautela. Se estima que la inversión a plataformas digitales y la tv serán las más favorecidas durante este periodo ya que al pasar más tiempo dentro de casa una de las actividades favorecidas ha sido la televisión incrementado en 62% y 67% aumentando el uso del WhatsApp y 61% del Facebook. En este sentido y aprovechando el momento único que está viviendo el mundo los medios han generado propuestas para sostenerse en el mercado. Es un momento difícil debido a muchas personas han perdido sus empleos, tiendas han cerrado, etc., los grupos radiofónicos se diversifican recibiendo publicidad de PYMES clara referencia algo que es notorio y real, la crisis del coronavirus acelero la inversión en publicidad hacia los medios digitales. Según las previsiones de la agencia Zenith, la inversión global en este medio representara el 51% del gasto publicitario de las empresas el presente año.

Por otro lado la revista digital Expansión en su publicación del 4 de Agosto 2020 informa que debido a la crisis del coronavirus (COVID-19) el interés por la publicidad en digital se aceleró y según las provisiones de la agencia Zenith, la inversión global en este medio puede llegar a representar hasta el 51% del total del gasto publicitario de las empresas atrayendo más de la mitad de la inversión frente a la tradicional, (tv, radio, prensa) esta crisis mundial obligo a las empresas no solo en México, sino que mundialmente a adoptar a la publicidad digital de manera urgente y mucho más rápido de lo que se esperaba. Además, se prevé que siga creciendo al 54.6% en 2022, debido a que no se espera que el gasto regrese a como anteriormente se repartía.

“Las marcas en México entienden la importancia de lo digital. Si redujeron su gasto en medios tradicionales, pero lo compensaron invirtiendo online y fue hacia donde destinaron sus recursos” explica

Cesar Vacchiano, presidente y CEO de la consultora Scopen., el cual además asegura que el medio digital será el que lidere las inversiones en los próximos años, tal y como ha sucedido en mercados más avanzados.

De acuerdo con el análisis elaborado en Zenith, el gasto de la publicidad se reducirá en 9.1% a nivel mundial, y los medios tradicionales son los que se verán más afectados.

El cine y el “out of” home son los más afectados, con una caída del 57% y 37% respectivamente. Le sigue la radio con una reducción del 24% en inversión, la televisión con un 14% y la publicidad en revistas con un 6%.

“En nuestro país ha habido una reducción del gasto publicitario durante este periodo de la pandemia, el 68% de las marcas retiró su inversión a comparación del 48% de otros países” dice el líder de Scopen. El aislamiento ha sido de gran impacto. Esto implica una evolución inminente por parte de los anunciantes, Vanessa Garza, directora ejecutiva de la Asociación Mexicana de Agencias de Promociones (Amapro), explica que se ha vuelto esencial adaptarse a los nuevos comportamientos de los consumidores conforme avanza la pandemia en el país, lo que permitió desarrollar nuevas formas de cautivarlos Zenith México, ROI Agency especialistas en análisis de información, tecnología e innovación.

La radio ha sido una excelente compañía de la vida diaria y lo seguirá siendo, los hoy llamados teléfonos inteligentes y las computadoras te brindan el acceso directo servicios de streaming el cual la mayoría de las estaciones de radio lo utilizan para brindar su programación a sus clientes y radioescuchas siempre y cuando puedan tener acceso a la red con un total de 46 emisoras FM/AM en Guadalajara y áreas circunvecinas información proporcionada por la RATO (Radiodifusoras y Televisoras de Occidente)

1.3 Objetivo del Proyecto

El propósito de este proyecto es colaborar en la implementación de un protocolo familiar -acuerdo de voluntades de la familia empresaria diseñado a la medida a través de la Indagación Apreciativa para desarrollar propuestas que permitan a la empresa tener mejores prácticas organizacionales, propiciar su continuidad transformándola profesionalmente y que pase la barrera del tiempo con éxito a la siguiente generación.

Actualmente la empresa se encuentra en su quinta década de vida donde participa la primera generación (fundador) segunda y tercera generación. Se pretende propiciar vínculos de armonía en la

empresa, tomar mejores decisiones, evitar rencillas entre los miembros de la familia que perjudiquen el desempeño de esta. No se cuenta con un plan de sucesión formal a través de la votación en un comité familiar mediante un órgano formal, siendo de suma importancia definirla ya que, dependiendo de contar con esta, se logrará la continuidad de esta. Así mismo se pretende buscar mejorar el clima organizacional, al elaborar un sistema de organización y administración más balanceado.

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de cambio organizacional para implementar un protocolo familiar a su vez mejorar la administración y organización de la empresa, así como asegurar la existencia de un plan de sucesión.

Formalizar la estructura de la empresa familiar, para lograr su institucionalización a través de un Protocolo Familiar llevando a cabo un Gobierno Corporativo y así tener órganos formales establecidos que ayuden a garantizar su continuidad hacia las siguientes generaciones consolidándola, además de mejorar los procesos internos para la toma de decisiones, delimitación de funciones de cada uno de los miembros de la familia, designar la sucesión, todos estos acuerdos que se generen quedaran escritos en un acta constitutiva ante un notario el cual dará fe de lo ahí acordado. Todas estas acciones son en beneficio de mejorar su clima organizacional y salir fortalecidos.

Objetivos específicos

1. Identificar las condiciones actuales de la empresa
2. Desarrollar un plan de intervención a través de la metodología de la investigación apreciativa para involucrar a todos los miembros de la familia en el proceso de cambio.
3. Definir los elementos necesarios para desarrollar un protocolo familiar
4. Desarrollar una propuesta de estructura organizacional para mejorar los procesos de toma de decisiones y delimitar funciones y responsabilidades de todos los integrantes de la empresa.
5. Proponer un plan de trabajo para darle continuidad al proceso de cambio en los procesos organizacionales de la empresa familiar.

El estereotipo de la empresa familiar hace algunos años según Bork (2013) era el lugar donde en ocasiones se vivían tensiones sin resolver entre la familia, comportamientos excéntricos en sus integrantes dando origen a enfrentamientos y feudos sin resolver. Además, sin contar que se veía la sucesión natural en el hijo mayor y las mujeres eran consideradas inferiores. Todo esto ha cambiado con los años en la sociedad gracias a mejores oportunidades educativas, el aumento de la igualdad de género en el mercado laboral y las condiciones sociales liberales las cuales permiten a las familias empresarias, buscar ayuda para resolver sus problemas empresariales y así establecer una empresa profesional aumentando la comunicación entre los miembros de la familia que trabajan juntos, además que la empresa familiar ofrece la oportunidad de unificar las preocupaciones laborales y familiares en beneficio de generaciones venideras.

1.4 Acciones realizadas

Para la realización de este proyecto se cuenta con la voluntad y aceptación a un cambio por parte del socio fundador que accedió en primera instancia a la evaluación de la empresa mediante la Indagación Apreciativa, la cual se eligió por ser más amable y menos invasiva al momento de hacer investigación hacia el interior de la empresa, la cual se basa más en señalar las cualidades y los logros que se han obtenido trabajar con esas bases manteniendo su cultura y esencia primordialmente para asegurar una continuidad y crecimiento

A su vez, se elaboró un plan de intervención con el propósito de involucrar a todos los miembros de la familia partiendo del sueño del fundador de la empresa.

1.4.1 Etapas de intervención

Etapas 1. Diagnóstico inicial

Para realizar el diagnostico se aplicó un cuestionario al socio fundador para diagnosticar si la empresa cumple las características para su intervención.

Se presento la propuesta a sus fundadores socio/cónyuge para contar con su aprobación y determinar su viabilidad. Guía del cuestionario inicial:

1. ¿Existe una separación entre los problemas de la familia y la empresa?
2. ¿En tiempos de crisis se culpan unos a otros los miembros?
3. ¿Está el futuro de la empresa definido(sucesión) y el liderazgo definido?
4. ¿Existen reglas de la familia para poder participar en la administración y desempeño?

5. ¿Los miembros de la familia están compensados económicamente de manera adecuada?
6. ¿Están bien definidos los puestos de trabajo ya sea de familiares y no familiares?
7. ¿Existen reglas para la repartición de dividendos?
8. ¿Existe un consejo de administración, un consejo familiar?
9. ¿Existe alguna política para el uso de los bienes de la empresa por parte de la familia?
10. ¿Hay políticas de no competencia entre los miembros de la familia?

Etapas 2: Fortalezas y Oportunidades.

El análisis de fortalezas y oportunidades complementa la información para identificar los factores internos de la empresa y conocer el contexto de la industria ya que puede afectarla y así poder tener un panorama más amplio. Esta se denomina la matriz FODA, Talancón (2006) menciona que es una alternativa de instrumento para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De esta manera analiza factores internos y externos proporcionando información para tomar mejores decisiones e implementar planes estratégicos exitosos

Etapas 3: Desarrollo de alternativas

De acuerdo con la identificación del diagnóstico inicial se encontró entre las fortalezas de la empresa el reconocimiento de marca, permanencia en el mercado, conocimiento del mercado experiencia en la industria (50 años) con oportunidades de refrescar su administración dirigido a una mejor función interna, renovarse internamente para afianzar su solidez y aprovechar la experiencia adquirida, profesionalizar personal a través de la capacitación continua, implementar el protocolo familiar. Y de sus puntos débiles ausencia de consejo familiar y administrativo los cuales son órganos fundamentales para una mejor gestión administrativa al delinear responsabilidades, quien debe hacer como y vigilar que esto se cumpla, de momento carece de ellos, débil delimitación entre funciones, competencia cada día más voraz con otros medios (la red, plataformas digitales).

CAPÍTULO II

La empresa y la radio

2.1 La Radiodifusión en México

El servicio de radiodifusión es aquel que se presta mediante la propagación de ondas electromagnéticas de señales de audio haciendo uso y aprovechamiento o la explotación de las bandas de frecuencia del espectro radioeléctrico atribuido por el estado precisamente, con el propósito que la población pueda recibir de manera directa y gratuita señales de su emisor utilizando los dispositivos idóneos para ello.

Este uso de las bandas para poder prestar servicio de radiodifusión, solo se podrá hacer previa concesión o permiso que el Ejecutivo Federal otorgue en los términos presentes de la ley, Ley Federal de Radio y Televisión.

La radiodifusión recibe en concesión el servicio de una función social trascendente la cual lleva responsabilidades que incluyen: informar, ser un transmisor de cultura, contribuir al desarrollo económico del país, educar además de ofrecer entretenimiento musical, creando formas de expresión y esparcimiento a través de contenidos diversos, fomentando el pluralismo de opiniones y dando espacio a los actores sociales, políticos y económicos.

2.1.1 Ley federal de Radio y Televisión

En su artículo 3ro. La Ley de Radio y Televisión con su texto vigente última reforma publicada DDF 09-04-2012, comprende el aprovechamiento de las ondas electromagnéticas, mediante la instalación, funcionamiento y operación de estaciones de radiodifusoras por los sistemas de modulación, amplitud o frecuencia, televisión, facsímile o cualquier otro procedimiento técnico posible, dentro de las bandas de frecuencias del espectro radioeléctrico atribuidas a tal servicio.

Algunos de los objetivos primordiales de las estaciones de radiodifusión según lo establece el artículo 21-A de la misma ley son:

- Coadyuvar al fortalecimiento de la participación democrática de la sociedad, garantizando mecanismos de acceso público en la programación.
- Difundir información de interés público.
- Fomentar los valores y la creatividad artístico, locales y nacionales a través de la difusión de la producción independiente.

- En su artículo 58vo. Nos habla de la programación de información, de expresión y de recepción, mediante la cual, la radio y televisión es libre y consecuentemente no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa ni de limitación alguna ni censura previa, y se ejercerá en los términos de la Constitución y de las leyes que de ahí emanen.

2.1.2 Historia de la Radio en México

A casi un siglo de los inicios de la Radio en Mexico, 1921 a raíz del ingenio y la creación de un programa musical de los hermanos Pedro y Adolfo Gomez Fernández en el marco de la celebración del centenario de la independencia de México, y seguido por un programa radial que se transmitía diariamente desde la ciudad de Monterrey por el legendario Constantino de Tarnava, se funda la primera estación de radio, la cual solo duraría 4 meses, además que no contaba con regulaciones. En aquellos entonces, la población solo contaba con escasos receptores debido al desconocimiento del nuevo producto en el mercado.

Pasarían dos años de experimentación hasta 1923 fecha en la cual se oficializa la primera emisora oficial y formal del país la I-J y poco después la JH., la cual llamaría la atención de secretarías gubernamentales como la de Guerra y Marina que muestran su interés en comprarlas reconociendo la influencia que este medio puede tener en la población. En 1924, siendo presidente de la República Mexicana Plutarco Elías Calles comienza a utilizar las emisoras de radio para su campaña política con gran éxito convirtiéndose en un medio de difusión política. La radio comenzaba a hacerse presente y así el interés del empresario visionario a ser poseedor de una de ellas; comienzan a aumentar la solicitud de concesiones tanto de empresas nacionales como extranjeras, ya que en esos entonces era algo nuevo y pujante, se dejaba ver como un panorama fértil. Por esta razón el Gobierno Mexicano crea un Departamento de Radio en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para poder regular las transmisiones que atentaran contra el Estado y su seguridad. Existían programas musicales, radioteatros, culturales, la función original era el entretenimiento.

- En 1929 se concreta el primer servicio de noticias por parte de la emisora Radio Mundial XEN. En esos entonces surge la XEW fundada por Emilio Azcarraga Vidaurreta, es ahí cuando se empieza a trabajar en el objetivo económico: la publicidad. Como dato interesante, la XEW tenía nexos comerciales con la NBC, empresa norteamericana, la cual le aporó a esta, como trabajar en lo que ahora se conocería como segmentación del mercado, una programación bien estructurada para todas las edades y niveles económicos. Aquí comienza el auge de las radionovelas, contratando e impulsando a actores y cantantes que serían los pilares de toda una época, además del auge de la música popular. Además, se piensa en la inversión de capital

para poder crecer y multiplicarse. Y así, comienzan a aparecer más estaciones de radio en las principales ciudades de México

- En 1946 se celebró en la capital de la República el Primer Congreso Interamericano de Radiodifusores que dio lugar a la AIR (Asociación Interamericana de Radiodifusión) la cual defendía los intereses de la radio comercial. Para la transmisión de la FM fue necesaria la creación de nuevos aparatos receptores, la compañía Motorola fue la encargada en su fabricación, con lo que algunos empresarios visionarios y dispuestos a ver logrados sus sueños se dieron a la tarea de distribuirlos en la ciudad de México en algunos hoteles, restaurantes, y lugares públicos con el propósito de que el público en general se diera cuenta del nuevo sonido que ofrecía la radio de FM, sus contenidos eran meramente música instrumental.
- Para cuando se celebró el segundo congreso, las radiodifusoras de México aprobaron las bases de la AIR las cuales pedían: Que la Radiodifusión no fuese un servicio público, que se respetara la libertad de expresión, que el estado solo controlara la cuestión técnica, no a la censura, que las concesiones fueran por tiempo indefinido (las cuales fueron así hasta hace poco, hubo una modificación a la Ley) que se gozara de beneficios fiscales y que no se permitiera que el estado realizara propaganda comercial,
- Todo lo anterior quedo incluido en la Ley Federal de Radio y Televisión que se publicó en enero de 1960, la cual señaló que solo las estaciones concesionadas pueden transmitir anuncios comerciales.
- Para 1960 las Radiodifusoras de Frecuencia Modulada, FM no eran tan populares debido a que la mayoría de los aparatos receptores que había en el mercado solo tenían la capacidad de recibir la radio de Amplitud Modulada, AM. Eso fue cambiando cuando los fabricantes de radios se dieron cuenta de las necesidades del mercado y del auge de la FM y la revolución del sonido estereofónico, mejorando la calidad de audio.

- En 1990 se acordó incorporar el sistema estereofónico a AM y para escuchar FM comenzando a usarse subportadoras multiplex a nivel comercial (serían conocidas como combos, las estaciones AM se convertirían en FM).
- En 1992 comenzó a desarrollarse la tecnología Digital de Audio Broadcasting o Radiodifusión Sonora Digital (DBA) por sus siglas en inglés que tiene alta calidad de sonido, una señal resistente a distorsiones auditivas, mejor ancho de banda y tienen la capacidad de operar con antenas terrestres y vía satélite.
- En 1999 La Cámara de la Industria de la Radio y la Televisión creó el Comité Consultivo de Tecnologías Digitales, juntamente con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes el cual se encargaría de investigar y realizar pruebas pertinentes de los sistemas existentes en el mundo y decidir cuál sería el que más conviniera, por su factibilidad.
- En el 14 de Mayo del 2008 se publica en el Diario oficial de la Federación cual es el sistema que se establece para trabajar, IBOC o HD (el mismo que utiliza en transmisiones digitales EUA) el cual comprime la señal y transmite combinadas ambas señales, la analógica que es la tradicional y la digital esta ofrece ventajas por su operación y viabilidad después de realizar pruebas pertinentes en tiempo y espacio. Se logró un acuerdo entre radiodifusores y Secretaría de Comunicaciones y Transportes para contribuir con las actividades del Tratado de Libre Comercio entre México y Estados Unidos de Norte América (seguir propiciando así actividades comerciales entre los radiodifusores de la frontera y sus vecinos del Norte) .
- Los costos de estos equipos de transmisión Digitales son elevados lo cual esta transición ha sido un poco difícil para los radiodifusores. No todos cuentan con la misma capacidad económica de afrontarlo, (radiodifusores independientes vs grupos) aunado a este hecho la preferencia de inversión en publicidad siempre ha favorecido a la Televisión, la cual se llevaba el mayor porcentaje de inversión, seguido por la prensa, ahora las plataformas digitales y compañías de pagos por suscripción, (ejem: Spotify, iTunes, YouTube) son las que están compitiendo por la repartición del mercado.

- Hasta el día de hoy se considera el sistema IBOC en su etapa inicial, lo cual se traduce que los radiodifusores deberán mantener sus transmisiones en señal analógica hasta que la radio digital se vaya haciendo más popular y crezca el mercado de los receptores. (lo mismo que sucedió cuando se introduce la Frecuencia Modulada vs. Amplitud Modulada).
- La proyección en la participación de la Radio en el mercado de la publicidad solo es de un 5.6% del gasto total en publicidad en medios.

2.2 Conceptos: La empresa familiar

Se entiende Familia como “La unión de personas que comparten un proyecto de vida en común que se espera sea duradera, en el que se generan sentimientos de pertenencia a dicho grupo, donde existe un compromiso personal entre sus miembros y se establecen intensas relaciones de intimidad, reciprocidad e independencia” Palacios, Rodrigo (1998) La célula de la sociedad.

También la familia se considera como un grupo social formado por los miembros del hogar, emparentados entre si consanguíneamente, adopción o matrimonio, incluyéndose las uniones consensuales cuando son estables. (Lira, 1996) En una sociedad se considera a cada uno por lo que hace, y la familia cada uno es considerado por ser quien es.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2006) señala como una de las principales causantes de la no continuidad de las empresas la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de implementar una gestión profesional y un protocolo familiar. Las empresas familiares no solo crean riqueza sino también fomentan vínculos de afecto entre las familias transmitiendo valores

2.2.1 Empresa Familiar

Muchas veces cuando escuchamos las palabras de empresa familiar, generalmente pensamos en ese pequeño negocio de venta de pasteles, el pequeño restaurante de la colonia, la ferretería de la esquina en la cual laboran el matrimonio fundador y los hijos. Pero en realidad lo que la define como empresa familiar no es su tamaño ni su forma de dirección, sino el hecho que la propiedad y la dirección de esta en uno o más miembros de la familia. Tres factores la caracterizan: Ingenio, trabajo duro y autosuficiencia.

Se define como empresa familiar “aquella cuyo patrimonio y gobierno esta ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de esta”

En la obra “Family values and values creation” de Ward (2008) nos habla como las empresas familiares a través de sus valores, estrategias a largo plazo, espíritu de supervivencia, condiciones de estabilidad, voluntad de dejar un legado y continuidad, muestran un esquema de características propias que las hacen motivo de estudio.

Bork (2013) nos dice que desde tiempos antiguos los padres emprendedores con familias numerosas fueron los primeros en plantearse la estructura de trabajo colectivo para el bien común de la familia, dando así paso a imperios comerciales en Europa y tiempo después estas inquietudes serían heredadas a América.

Las empresas familiares en el mundo son un gran motor de la economía y del empleo. En otro estudio presentado por Forbes México (2015) nos da cuenta de las compañías más grandes del mundo son empresas familiares que han sucedido con éxito a las siguientes generaciones, tenemos magníficos ejemplos como: BMW(Alemania) familia Quandt,; Berkshire Hathaway, (USA) familia Buffett,; VW (Alemania) de la familia Porsche: Ford (USA) familia Ford, Walmart (USA) de la familia Walton,; Roche,(Suiza) Familia Hoffman-Roche, Christian Dior de Francia, familia Arnault y en México tenemos a América Móvil de Carlos Slim.(Peterson-Whithorn,2015)

En otro estudio realizado por el centro para la empresa familiar de la Universidad de St. Gallen, Suiza, reúne a las 500 empresas familiares más grandes del mundo y destaca que entre el 80% y el 90% de estas son el motor de la economía al proporcionar empleos y parte importante del PIB.

Europa es el líder con el 50%de las empresas familiares, seguidas por América del Norte con un 24% y sorprende tanto América del sur como los países asiáticos contribuyen con un sector más pequeño en su conjunto.

A su vez, el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) señala como una de las principales causantes de la no continuidad de las empresas la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de implementar una gestión profesional y un protocolo familiar. Las empresas familiares no solo crean riqueza sino también fomentan vínculos de afecto entre las familias transmitiendo valores

La escuela de Economía en Estocolmo (SSE) define a la Empresa Familiar como: Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características:

- Al menos tres miembros de la familia trabajando en esta
- La empresa está en control de la familia al menos dos generaciones.

- Los miembros de la familia que tienen el control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación.

Otra definición presentada por el autor y consultor estadounidense David Bork, (2013) dice que la empresa familiar es aquella que ha sido fundada por el miembro de la familia y que se espera se transmita a las generaciones sucesivas. Los descendientes del fundador serán propietarios y quienes la controlan. Estas empresas combinan las presiones regulares de los negocios con los problemas sociales y psicológicos que casi todas las familias enfrentan, como pueden ser juicios de valor, rivalidades entre hermanos, etc.

Por otra parte, Dodero (2002) nos propone una definición muy corta y cierta a la vez: “Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir la cultura de la empresa será el reflejo de la cultura de la familia”

Sus características principales de la Empresa Familiar es que tienen como común denominador tres elementos: Propiedad, Negocio y Familia.

Para Dodero (2014) el sistema familiar es el que aparece con la actividad natural del hombre donde comienza su socialización. Aparecen un conjunto de normas las cuales son dictadas de acuerdo con los valores y costumbres en cada célula familiar donde cada individuo desempeña un rol específico, así cada miembro contribuye con su desempeño y personalidad a la formación de la cultura de la familia. El mismo autor categoriza a las empresas familiares en 6 tipos, dependiendo en que ciclo de vida se encuentren.

El mismo autor afirma que puede haber crisis dentro de las empresas por diferentes razones como por falta de delegación, por el ingreso de los hijos, por el fallecimiento del socio fundador y por crisis de poder entre los hermanos, además cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder por lo cual recomienda migrar a el gobierno corporativo profesional

La especialista mexicana Treviño Rodríguez (2010) nos menciona que para que una empresa puede considerarse familiar debe cumplir con ciertos requisitos:

- En primer lugar, la familia o varias familias deben de poseer la mayoría del capital.
- En segundo término, una o todas las familias propietarias están involucradas en la gestión, organización o administración estratégica
- Como tercera condicionante es que deberán tener una vocación de continuidad.
- Cuarto lugar, que las futuras generaciones deseen continuarla y transmitirla.

- En quinto lugar, que la familia promueva la transmisión del conocimiento u oficio y que cada generación haga sus aportes en función a sus propias experiencias enmarcadas dentro de valores y tradiciones familiares.
- Por último, que la familia actúe como guardián o custodio del patrimonio familiar, incluyendo no solo los bienes cuantificables sino también los cualitativos tales como la reputación familiar, amistades, valores, responsabilidad social, entre otros.

Así mismo define la administración como el operar del día a día de la organización. Abarca las tareas de decisiones de dirección, gestión y operación por los altos directivos (director y su equipo) mandos medios (administradores, gerentes y comités técnicos) staff y empleados en general. Con el propósito de pasar a la profesionalización, es necesario establecer reglas, métodos para evaluar a los colaboradores, ya sean familiares o no familiares.

En la primera generación el fundador tiene a su cargo la toma de decisiones en todos los ámbitos, administración, propiedad y gobierno. Pero al comenzar a crecer la familia y esta participar en la empresa, la toma de decisiones se ve afectada de alguna manera, en ese momento será necesario ponerse de acuerdo con los demás integrantes lo cual no será fácil.

A partir de la segunda generación la distinción entre propiedad, administración y gobierno es imperiosa. Cada una de estas áreas exige asumir roles, decisiones y responsabilidades de quien desee participar.

Hablando de la propiedad, al tener la figura de las acciones del patrimonio estas posibilitan a participar en una junta de accionistas, exigir resultados, y tomar parte en los dividendos.

El punto de convergencia que hace Rodríguez Treviño en Empresas Familiares, Visión Latinoamericana (2010) es que "La administración, la Propiedad y el Gobierno están estrechamente ligadas a su evolución. Velar por la continuidad de la organización a través de los traspasos generacionales exitosos supone un aumento en la asunción de responsabilidades por parte de la familia para adquirir habilidades necesarias para asumir roles y ejercerlos con éxito".

2.3 Características de las empresas familiares

Ward (2006) describe las siguientes diferencias entre las empresas familiares y aquellas que por alguna razón no son consideradas familiares.

- Empresa Familiar: Busca la continuidad, su meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria la orientación estratégica es la adaptación, El interés está centrado en los clientes y empleados. La empresa se ve como un bien de la familia, y como institución social.
- Empresa no familiar. - Maximizar los resultados a corto y mediano plazo. Satisfacer las necesidades de los accionistas. Creencia: a mayor riesgo, mayor rendimiento. Orientación estratégica, crecimiento constante. Centro de atención es la innovación. La empresa es vista como un activo, rentable y transformable.
-

Rodriguez-Treviño (2010) nos dice que las características de las empresas familiares son:

- Mantener la herencia y legado familiar
- Continuar la obra de sus progenitores y sus valores.
- Hacer una carrera profesional dentro de la organización familiar.

La misma autora encuentra características más frecuentes porque desaparecen las empresas familiares:

- Peleas entre los miembros del grupo familiar
- Falta de rumbos claros.
- Planificación inexistente o inadecuada.
- Falta de conocimientos acerca de las medidas a adoptar
- No tener ideas precisas.

Según Gallo y Amat (2003) las siguientes características de las empresas familiares son las siguientes:

- Propiciar el desarrollo personal de los hijos
- mantener en el tiempo la herencia y el legado familiar
- Conservar la unidad familiar y fortalecer los lazos entre los miembros del grupo a través del trabajo en común.
- Asegurar la economía familiar a través del tiempo creando riqueza
- Asegurar al fundador el futuro económico tras la posibilidad de su retirada.

Así mismo las siguientes generaciones en las empresas familiares ven con orgullo

- La continuación de la obra de sus progenitores
- Cumplir con una deuda moral hacia sus predecesores
- Realizar una carrera profesional más interesante dentro de la organización familiar.
- Luchar por el patrimonio familiar.
- Trabajar con personas más allegadas, con las que hay un vínculo emocional más fuerte.

Aspectos nocivos de las empresas familiares

Estos mismos autores Gallo y Amat (2003) destacan 6 aspectos nocivos de las empresas familiares dando por resultado la no continuidad de estas:

1. No distinguir la seguridad de ser algún día propietario con la realidad de tener capacidad para asumir responsabilidades directivas
2. Aplicar reglas en la empresa que solo son válidas para la familia.
3. No seguir los modos adecuados para la consecución de los fines inherentes a los propietarios, directivos y quienes realicen el trabajo operativo.
4. Retrasar los procesos sucesorios ya sea que no se realicen a tiempo, que no se respeten las formas adecuadas o bien no preocupándose de las siguientes generaciones, al igual que trabajar en el futuro de sus predecesores.
5. Confundir gobierno con dirección, sin considerar las diferencias entre la tipología de las decisiones, el órgano que debe tomarlas y los procesos adecuados en cada caso.
6. Pensar que por las cualidades personales se está exento en caer en alguna de las cinco trampas anteriores.

El conflicto es un elemento natural en las relaciones humanas, en las empresas familiares constituye un hecho natural de interrelación que puede llegar a dificultar la comunicación, imposibilitando tomar decisiones objetivas que beneficien a la empresa. Por esta razón y tratando de lograr un equilibrio algunos autores como Ward (1988) sugiere establecer una planificación y políticas acerca de cinco variables:

- Control: Establecer de una manera justa el abordaje por parte de la familia, en la toma de decisiones, la gestión y la propiedad de la empresa
- Carrera: instaurar un plan de carrera para los miembros de la familia basada en la gestión de desempeño,
- Capital, crear sistemas y acuerdos de reinversión y estipular en los casos de necesidad o deseo de retiro de la empresa la manera que no perjudique los intereses de los demás miembros.

- Conflicto: estipular la forma de abordar los conflictos que las familias empresarias presentan dado el cruzamiento entre la vida laboral y la empresarial.
- Cultura: plasmar los valores de la familia en el desarrollo de los planes y acciones.

Lograr el equilibrio de estos será el compromiso para lograr la armonía en el negocio y la familia.

2.4 Ventajas y Desventajas de ser una empresa familiar

Según un estudio presentado por Elsa Herbert, que labora en LinkedIn, (2015) México es el 5to país con más empresas familiares en el mundo, las cuales generan el 90% del PIB abarcando todos los sectores, industrial, comercial y de servicios.

Estas son el principal motor de la economía, las cuales hay de muchos tamaños por su número de personal que laboran ellas, sin embargo, muchas veces les es difícil prosperar, enfrentando un gran número de retos, y uno de ellos es atraer y retener al personal talentoso con un perfil adecuado, debido al escrutinio familiar que se genera internamente.

Page Personal, compañía que se dedica a reclutar personal en posiciones de mandos intermedios hasta gerenciales, ha identificado la siguiente información relacionada con las ventajas y desventajas de la empresa familiar:

Ventajas

- Contienen estructuras pequeñas las cuales permiten mejor acceso a la información.
- Flexibilidad de horarios
- Mayores responsabilidades en un mismo puesto
- Cultura propia mejor definida que crea compromiso
- Pasión familiar por la misión de la empresa y formación de la cultura
- Dirección independiente autónoma y rápida de la toma de decisiones.
- Menores procesos.
- Relaciones más cercanas con el personal, proveedores y clientes

Desventajas

- Muchas veces sueldos por debajo del mercado (todo queda en familia)
- Conflictos familiares que perjudican las decisiones y resultados.
- Menores prestaciones de Ley a los miembros familiares.

- Falta de sucesores competente o preparados
- Dificultad de atraer y mantener a talento calificado.
- Falta de crecimiento entre los empleados.
- Frecuentemente se carece de herramientas adecuadas para hacer más eficientes las operaciones

Por otra parte, Amat (2004) considera que uno de los principales problemas en la empresa familiar es el solapamiento que se produce entre la familia y la empresa, Para evitar consecuencias indeseadas derivadas de estas superposiciones que afirma la necesidad de usar instrumentos específicos que contribuyan a la toma de decisiones y gestión de conflictos en caso de haberlos o bien que contribuyan a minimizar estos hechos. Para el autor, el instrumento idóneo para las situaciones descritas es el protocolo y considera que uno de los momentos de mayor importancia en donde debe desarrollarse es el traspaso generacional ya que sostiene mantener el dialogo, revisar las reglas, clarificar cuestiones, afrontar retos y problemas inesperados. Argumenta que a medida que aumenta la dimensión y complejidad tanto de la familia como del patrimonio se hace necesario formalizar las relaciones entre la familia empresaria, su patrimonio y la empresa. Acentúa la necesidad de hacerlo a la hora en que la familia va a dejar de tener un propietario como ocurre en la primera generación y pasar a tener más de un miembro propietario en la familia. Además, el autor explica que la superación de los problemas ligados a lo familiar y empresarial favorece el crecimiento de la armonía entre los miembros de la familia a la par que desarrolla estructuras que permiten el mantenimiento de esa armonía y la resolución de conflictos a través del protocolo y el consejo de familia

Algunas de las recomendaciones que han hechos los expertos en la materia del manejo de los retos de las empresas familiares son:

- Mantener los asuntos personales fuera del negocio.
- Definir cargos según sean sus habilidades de cada miembro, definiendo roles, limites, responsabilidades y liderazgos, las cuales pueden llegar a determinar el fracaso o triunfo de un negocio.
- Separar el tiempo personal del familiar.
- Entender la brecha generacional.

2.5 Modelos de empresas familiares

Gimeno, et al (2009) las clasifica a las empresas familiares por su nivel de complejidad en seis modelos.

Modelo Capitán

Dentro de este modelo se encuentran las Pymes, comprende desde las microempresas a medianas. El termino de vida es de 28 años declinando después de los 20, llegando a una presencia marginal pasando los 40. La complejidad familiar es muy baja promediando unos 2.6 accionistas de media, el fundador y un par de miembros de la familia. Por lo general son empresas creadas por un fundador que duran mientras este goce de la vitalidad para llevarlas adelante. El nombre de capitán se debe a que se trata de una sola persona a cargo de una unidad relativamente simple.

Modelo Emperador

El nivel de complejidad de la familia como de la empresa es elevado. El promedio de edad es de 41 años. Lo que implica que es liderada por u fundador o una siguiente generación relativamente joven. Conviven en la organización dos generaciones, aunque el poder se concentra en una sola persona que lidera la empresa y la familia. El nombre emperador se debe a que ejerce el poder sobre un sistema más amplio y complejo. La curva de crecimiento se caracteriza por iniciarse baja, alcanzar un rápido crecimiento hasta los 40 años de vida para luego declinar bruscamente, lo que se traduce en un gran éxito en una primera generación para declinar con la segunda al mismo ritmo que creció en la primera.

Modelo Equipo Familiar

En este tipo de empresa familiar el nivel de complejidad de la familia es superior al de la empresa. El número medio de accionistas es de 6.5. Es de esperar que, a futuro, con las nuevas generaciones, el numero promedio de accionistas siga aumentando (9.5 estimado). Por lo que es posible que el modelo entre en riesgo. Una medida posible es incrementar la estructura, claro está, que requiere de recursos quizás inexistentes.

Modelo Familiar Profesional

En este caso empresarial estamos ante la presencia de una elevada complejidad en relación con la complejidad familiar. El crecimiento y desarrollo encuentran sus razones en una estructura de empresa familiar bien desarrollada. Denota una familia implicada en la gestión. Si bien cuentan con un índice de familiares importantes en la gestión (3 de media) su comportamiento es muy profesional. No es frecuente encontrar este tipo de modelos en la etapa fundacional. En cuanto a su ciclo de vida crece lentamente los primeros 10 años para pasar a un periodo de estabilidad y luego declinar durante 40 años.

Modelo Corporación

Este modelo corresponde a una empresa de elevada complejidad familiar y empresarial. Posee una alta media en su antigüedad, (61 años promedio). En estos modelos suele encontrarse que la familia se inclinó más hacia el rol del propietario que de gestor de la organización. La circunstancia que haya familiares en la alta dirección es excepcional. El paso de una dirección familiar a una no familiar en este modelo es relativamente simple. Su ciclo de vida tiene una tendencia creciente sostenida. El paso del tiempo hace que este sea un modelo predominante, ya sea porque los otros modelos mutan hacia este o bien porque si no evolucionan en este sentido tienden a desaparecer.

Modelo Grupo de Inversión Familiar

Este tipo de organización familiar se da en los casos de excedentes financieros, ya sea por la venta de la empresa familiar, la existencia de patrimonios de generaciones anteriores o bien superávit en los resultados del negocio familiar. Esto lleva a mantener la familia con inversiones conjuntas. Este modelo es propio de las compañías inversoras.

Modelo de los tres círculos. -

Otros autores como Davis y Renato Tagiuri (1982) explican a forma en que se sobreponen y convergen los sistemas de la familia la empresa y la propiedad y desarrollan este modelo denominado de los 3 círculos. Es uno de los más utilizados en la consultoría de la empresa familiar. Es necesario señalar como cada parte tiene sus propios objetivos, actividades y órganos de gobierno.



Familia

- Objetivos: Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo personal de los miembros.
- Actividades críticas: Definición de la misión y el protocolo familiar. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. Gestión de los conflictos familiares.
- Órganos de Gobierno: Foro familiar, consejo de familia.

Propiedad

- Objetivos: Mantenimiento de la armonía accionaria. Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.
- Actividades Críticas: Definición del plan estratégico de la empresa. Diseño y gestión de los órganos de gobierno accionarios. Selección de los miembros del consejo de administración. Gestión de los conflictos entre los accionistas. Selección del sucesor.
- Órganos de Gobierno: Asamblea de accionistas. Consejo de administración. Consejo financiero y de inversiones.

Negocio

- Objetivos: Máxima eficacia. Mejora del clima organizacional. Continuo desarrollo organizativo.
- Actividades críticas: Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos humanos.
- Órganos de gobierno: Comité de dirección y otros comités funcionales.

Fuente: Adaptado de AMAT (2000)

El modelo de los cinco círculos

Al modelo de los tres círculos se adiciona otros dos aspectos, más la gestión de la empresa (dimensión organizativa, perspectivas estratégicas, competitividad) y la sucesión que afecta en forma directa las otras áreas.

El modelo de poder en la empresa familiar de Vilanova

Para el autor la interrelación entre ambos sistemas se realiza a cuatro niveles, el ideológico, el político, el económico y de continuidad, estos definirán las características de la empresa.

El modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar de Pérez Molina

Intenta exponer la interrelación que se presenta en la empresa familiar basándose en los cuatro pilares básicos de influencia que determinan el ciclo de vida del negocio familiar: la familia, la propiedad, la dirección y la sucesión

2.6 Institucionalización

Por Institucionalización de una empresa familiar se entiende la creación de un gobierno corporativo que puede encausar en el mediano y largo plazo los objetivos e intereses de la empresa, la familia y la relación existente entre estos dos contextos. (odcg.com dic 2, 2016). Este proceso implica a la cultura, en tanto esta consiste en el conjunto de producciones materiales y simbólicas que otorgan sentido a un grupo social. En tanto dinámica social, el proceso de institucionalización es vivido por los sujetos y elaborados mediante sus producciones culturales. (biblioweb UNAM)

En México el 95% de las empresas familiares, donde existe una o más familias tenedoras poseen el 51% de las acciones. La Institucionalización de estas empresas es, “la transformación de la actividad informal en formal de manera estructurada” la cual se presenta de manera muy escasa de acuerdo con estudios hechos por instituciones como Deloitte, el Instituto Garza Laguerre del Tec. de Monterrey, KPMG y PWC. (Torres Gomez LF, 21-03-19)

Este proceso involucra la colaboración e integración con los miembros de la familia a manera de reestructurar la organización, para crear armonía y éxito a largo plazo.

En la búsqueda de los objetivos a largo plazo existen procesos que contribuyen a su logro (Kaplan & Norton, 2007).

- Traducir la visión: se refiere a articular la visión y la estrategia de la empresa para lograr comunicarla a todos los niveles de la organización.
- Planeación de negocio: Integra el modelo de negocio con la estrategia financiera.
- Retroalimentación y aprendizaje: Se refiere al aprendizaje estratégico de los procesos que realiza la empresa.
- Comunicación y conexión, hace referencia al proceso de comunicación de la estrategia y enlazarla a los objetivos departamentales individuales.

Al poner en marcha la Institucionalización en las empresas se busca integrar las fortalezas de la familia y el negocio, busca una mejor comunicación más efectiva entre los miembros de la familia, desarrolla un

modelo de trabajo específico donde se unan y se vea cómo se van a relacionar familia y accionistas, balance financiero entre familia y negocio.

Se busca como se mencionó anteriormente definición e implementación de estrategias para su sostenibilidad a largo plazo, medir la efectividad de estas, además de desarrollar profesionalmente a futuros líderes del negocio. Para eso será necesario la creación de un Consejo de Administración y consejos consultivos, implementar políticas y procedimientos que definan la como se desarrollaran la actividad de la familia dentro del negocio. Dentro de esta institucionalización se buscará desarrollar, capacitar e identificar no nada más al líder principal sino a líderes de departamentos internos en la organización, los gerentes, accionistas y demás integrantes de la familia involucrados. Y muy importante estar preparados para un reajuste de las personas que tendrán nuevos roles directivos que serán los gestores del cambio (theodcg.com)

Los integrantes de las familias empresarias procuraran llevarse bien, al conseguirlo traen consigo estabilidad interna por el bien económico común de sus integrantes, pensando en el futuro y las siguientes generaciones (el legado). El reto es combinar la parte racional de los negocios con el lado emocional de la familia.

2.7 Planeación estratégica

- Porque cambiar. - Al comprender la dinámica del cambio social y los efectos que esta tiene en las operaciones de las instituciones, nos resulta más fácil identificar los motivos que existen para cambiar la cultura organizacional.
- Cuáles son los riesgos y las oportunidades futuras. - Los dirigentes propondrán aspectos de mayor probabilidad de ocurrencia, según la en un dado plazo según los factores que existan y sean observables.
- Cuál es la razón de ser de la institución. - Se clarifica la misión organizacional, razón de ser, analizar riesgos y oportunidades.
- Cuáles son los factores positivos y negativos del ambiente, se lleva un análisis de los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales de entorno actual de la empresa.
- Cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa, para poder impulsar el nivel de productividad y que lo frena.
- Hacia donde se debe de ir: con base a la información mencionada anteriormente se elabora una visión de las principales características de la cultura actual y hacia donde deben dirigirse.

- Como ir de aquí hacia allá, en esta etapa, una de las más importantes en el proceso, habrá de analizarse como se llevará a cabo este paso delineando objetivos estratégicos que faciliten la administración del cambio.

Según el Financiero en su edición digital (2013) señala, que México es el quinto país con más empresas familiares en el mundo , de acuerdo con un estudio de la BFF, por sus siglas en ingles Business Families Foundation contamos con grandes nombres en sus filas; como Grupo Carso, Bimbo, Soriana, Chedraui, Grupo Saba , Del Valle , Televisa, TV Azteca y Grupo Maseca , estas empresas se encuentran en diferentes sectores económicos como son comida, supermercados, bienes raíces, telecomunicaciones textiles, transportes, distribución de medicamentos. etc. Y si nos damos cuenta al hablar de una empresa familiar no significa “empresa pequeña” como lo vemos en estos ejemplos que mencionamos anteriormente. Las empresas Familiares en México generan el 90% del PIB, pero solo el 70% de ellas sobreviven al tercer año, de su gestión.

Se ha visto que de los individuos trabajando en una organización familiar interfieren de forma compleja en su toma de decisiones, por lo cual es necesario establecer límites para cambiar la estructura de la empresa y permitir una fluidez en la toma de decisiones.

Al hablar de un gobierno corporativo es hablar de un proceso de incorporación de prácticas que conlleven a la adopción de un cambio de cultura empresarial.

2.8 Protocolo familiar

“El protocolo Familiar es un mecanismo de pactos y códigos de conducta que trata de dar respuesta a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una empresa familiar, a través de pactos que aseguren la continuidad de las sociedades de carácter familiar en un entorno económico cambiante, globalizado y competitivo, dotándolas de una mayor profesionalización” (Gutiérrez, pag.53)

Visto desde esta perspectiva, se da una mejor previsión de “quien” hace “que” en la empresa al delimitar mucho mejor funciones y atribuciones, de esta manera se pretende lograr una mejoría en el logro de metas y objetivos.

Teniendo en cuenta que el hombre al participar en el mecanismo social busca siempre seguridad, el Derecho es un instrumento a través del cual se pone por escrito ciertos reglamentos a seguir para mantener el orden, podemos definir entonces al protocolo familiar como un mecanismo para otorgar seguridad entre la familia y la empresa. Esto se logrará a través de un documento en el cual la familia propietaria de una

empresa, desarrolla una serie de pactos, donde se presenta la misión de las empresas, actuación, gobierno su cultura y de cómo la familia se va a organizar en la administración de su patrimonio, como objetivo garantizar la continuidad y permanencia de la empresa.

EL protocolo familiar es una figura jurídica relativamente nueva, con sus orígenes en la década de los 60's del siglo XX se le conoció como "Family Constitution" en sus inicios. concibiéndose entonces como un contrato atípico, que se rige por el código civil. (art 1261). Estos contratos, vamos a llamarlos protocolos no pueden seguir un formato estandarizado debido a las necesidades y realidades de cada le convenga en particular, es a su vez un traje a la medida.

Los acuerdos que se generen impactaran a los fundadores de la empresa, a sus descendientes, incluyéndose familiares políticos en casos específicos, así como a sus siguientes generaciones de individuos, también se recomienda que otras personas que trabajen en la misma que no sean parte del núcleo familiar, también participen. Se considera ante todo un compromiso moral, creando un proyecto familia-empresa regulando sus relaciones, afianzando su misión para la cual fue creada y con el firme propósito de evitar conflictos familiares en el futuro.

Para las empresas que cotizan en la bolsa de valores existen cuatro diferentes grupos de personas que trabajan en las empresas: Los accionistas, los cuales son los encargados de mantener alto el valor de la empresa manteniendo alto el nivel de dividendos, los directores, quienes dirigen y evalúan a los administradores y representan los intereses de los accionistas. Los Administradores los cuales son encargados de las operaciones diarias de la empresa y al final los empleados que son la fuerza laboral que hacen posible que la empresa funcione. (Villalon, Perusquin , 431-432)



Ilustración 1 Actividades realizadas en una organización con Gobierno Corporativo. Fuente: Cruz Reyes et al (2007)

Estructura de Gobierno en la empresa familia

Para conseguir este objetivo, es importante dedicar recursos económicos y tiempo para implementar este protocolo en la empresa y que se empiecen a notar sus frutos. Se crearán bases de colaboración sobre preceptos ya existentes en diferentes niveles jerárquicos delimitando y facilitando sus procesos con sus respectivos derechos y responsabilidades además de mejorar la manera en que se comuniquen.

La experta Trevinyo Rodríguez (2010) establece que hay varios tipos de protocolo familiar, patrimonial o familiar, el que más se utiliza en América latina es el universal

En el ámbito patrimonial puede ser:

- Total o universal: abarca toda la esfera patrimonial de la familia empresaria.
- Delimitado o particular: comprende solo un ámbito muy bien delimitado del patrimonio familiar.

En el ámbito familiar puede ser:

- Integral o plenario donde participa todo el clan
- De grupo o parcial donde participa solo una parte de la familia

Varios autores basan el protocolo familiar en 4 áreas:

1. Políticas de decisión de gobierno; consejo de administración o estatutos sociales.
2. Políticas de rentas; a tratar repartición de dividendos.
3. Políticas de empresa; jubilaciones, el empleo de familiares.
4. Políticas sociales y familiares; formación de jóvenes profesionales.

Como en cualquier tipo de empresa se busca contar con trabajadores preparados, encaminando su interés para poder ser eficientes en la gestión de la sociedad mercantil y/o que no sea un buen pretexto para ofrecer empleo a toda la familia asegurándose de contar con colaboradores profesionales. Otro de los beneficios que ofrecería es que se asegure el ingreso de la familia por la vía de la propiedad al repartir dividendos en función de su participación en el capital social a cada uno de los integrantes de la sociedad, y no por el trabajo devengado, buscando un equilibrio económico interno.

Otra finalidad es mantener el capital social de la familia, en el seno de la familia consanguínea.

La Asamblea Familia o Junta de Familia, Serrano (2018) es el órgano básico de las empresas familiares. Se reúnen mínimo una vez anualmente los miembros formalmente para comunicarse familia-empresa, este puede integrarlo familiares que no sean socios, y en cambio no pueden integrarlo socios que no sean familiares.

Los objetivos principales para realizar estos cambios serian

- Evitar problemas familiares en el manejo y control de la compañía.
- Implementación de mejores prácticas internas, dando como consecuencia menor tiempo de respuesta en la toma de decisiones
- Establecer mejores niveles de mando para hacer más sencillo su funcionamiento.
- Relajar la carga y toma de decisiones para el dueño de la compañía delegando funciones y responsabilidades a otros miembros, pero todo esto bajo la responsabilidad y vigilancia de un consejo administrativo.

Se menciona por los autores Cruz, Barber, & Fabre, (2006) en "La Institucionalización de la empresa: caso de éxito" que hay cosas que parecieran tan simples pero que a la vez pueden ser un parteaguas para la mejoría del clima organizacional teniendo como objetivo, reglas claras para una mejor orientación del destino de la empresa, estableciendo roles de cada miembro que se deben dejar especificadas como son:

- Cuanto debe ganar el accionista familiar que trabaja en el negocio.
- Que puesto debe ocupar un familiar en la organización.
- Como deben manejarse las operaciones con empresas y miembros familiares.
- Como debe evaluarse y evaluarse a los empleados familiares.
- Cuál es la naturaleza del consejo familiar.
- Cuál es la visión de la empresa.
- Como se distribuyen las utilidades y como se reinvierten (si es el caso).

- Cuál es el código de comportamiento, valores y ética familiar.
- Como se manejan la venta de acciones y el derecho de los otros familiares.
- Cuál es el número máximo de familiares que pueden participar en el negocio.

Cuando se habla de un cambio interno en la estructura organizacional de la empresa, esta se encaminará a una mejoría en la toma de decisiones, para poder reaccionar en tiempos adecuados a los cambios y retos que se presenten en la industria donde siempre es muy importante estar a la vanguardia tecnológica.

Los cambios tecnológicos y estructurales son una de las principales guías para la competencia de casi todos los sectores industriales, y en el caso la industria de la Radio y la Televisión no sería la excepción. Muchas de las grandes empresas de hoy se originan en los cambios tecnológicos que fueron capaces de explotar, estos son considerados valiosos por sí mismos ya que cualquier modificación tecnológica exitosa puede llegar a considerarse innovadora.

En este caso de estudio el cambio tecnológico es un factor fundamental para considerar debido a la naturaleza de la empresa, las telecomunicaciones, la inversión en nuevos equipos es un factor económico fundamental a considerar, ya sea para mejorar su calidad auditiva, optimización de procesos, permanecer a la vanguardia, y de esta manera ofrecer un producto de excelente calidad en el mercado para si buscar satisfacer las necesidades de sus a clientes y atraer a clientes potenciales al mantener estándares tecnológicos de calidad en continua evolución.

En México, de acuerdo con un estudio realizado por la universidad de Yale, el 90% de las empresas en nuestro país son de composición familiar (Cruz Reyes et al., 2007)

Por otra parte, en estudios más recientes traídos por el Economista online (nov 13, 2017) el 83% de las empresas son familiares y en su mayoría son pequeña y mediana (pymes) las cuáles generan el 67% del empleo en el país, por ello significan una importantísima parte de la economía, sin embargo, no existen estudios sobre su conformación administrativa y de gobierno. www.eleconomista.com.mx

Además, estas empresas están conformadas por la primera generación (66%) un porcentaje menor por la segunda (29%) y solo el (4%) por la tercera generación, debido a que no cuentan en muchas ocasiones con una formación y capacitación de sus empleados, confiando más en la sabiduría familiar.

Para 1980 según Small Business Administration en EUA había más de 13 millones de empresas familiares que generan entre el 40% y 60% del PIB.

La formación de sus directivos, que generalmente quedan en manos de la familia, no se le presta mucha atención, y en muchas ocasiones no se encuentran capacitados para el puesto a desarrollar.

Las decisiones siguen siendo concentradas en el director de la empresa, quien es generalmente el fundador, como en el caso que estoy presentando.

Microempresa: Son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta de 4 millones de pesos. Producen el 15% del Producto Interno Bruto PIB

Pymes (México): Pequeñas empresas o negocios dedicados al comercio, que tienen entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

CAPÍTULO III

La empresa y sus oportunidades

3.1 Resultados de la primera etapa

De acuerdo con los resultados del cuestionario inicial el cual se aplicó al socio fundador, se reconoce que es un buen momento para generar cambios en la empresa.

Ver anexo 1: Guía del cuestionario

- a) La mayoría de estas preguntas con NO, se reconoció que es un buen momento para la implementación del protocolo familiar así mismo hacer ciertos cambios internos que mejoraran el desempeño y colaboración interna para obtener un mejor desempeño en su operación.
- b) La empresa familiar no cuenta en su conjunto con delimitaciones formales en sus departamentos, la mayoría de las preguntas anteriores se han contestado con un NO, no existe un consejo familiar, no hay una separación de problemas familiares-empresa, no existe una política expresa para el uso de los bienes de la empresa, las resoluciones importantes son tomadas y presentadas para su aprobación a su líder y fundador el cual toma la responsabilidad absoluta.
- c) El diagnóstico se presentó a su fundador para informar el estado actual de las áreas que merecen ser atendidas. La implementación del protocolo familiar es dirigida para promover prácticas profesionales, mejor organizadas contando con una opinión neutral y profesional que haga el contrapeso a la práctica administrativa que regularmente la empresa utiliza y de esta manera lograr un mejor balance de sus actividades, definición de puestos y sus responsabilidades, sueldos justos y acordes a la realidad del mercado laboral buscando el beneficio de la familia, y demás trabajadores. Se espera obtener mejores resultados y así mismo asegurar su permanencia en el mercado que se presenta sumamente competitivo y globalizado en la actualidad.

Además de utilizar la Indagación Apreciativa como herramienta contaremos con un análisis de fortalezas para complementar la información no solo se tomaran en cuenta los factores internos de la empresa sino lo que el contexto de la industria puede afectarla y así poder tener un panorama más amplio, esta se denomina la matriz FODA, Talancón (2006) la cual es una alternativa de instrumento para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De esta manera analiza factores internos y externos proporcionando información para tomar mejores decisiones e implementar planes estratégicos exitosos.

Fortalezas

- Permanencia en la industria (50 años).
- Conocimiento y experiencia en la industria.
- Solidez en el mercado local.
- Siempre a la vanguardia tecnológica.
- Poco personal y de confianza.
- Reconocimiento de marca.
- Amplio conocimiento del mercado

Oportunidades

- Renovarse afianzando su imagen de solidez a través de su visión y objetivos.
- Mejorar y desarrollar políticas de administración.
- Implementación del Protocolo Familiar para así generar nuevos acuerdos de organización y administración dentro de la empresa.
- Contratación de un consejo administrativo externo, el cual ayudara a tener una visión neutral del ejercicio organizacional y administrativo.
- Desarrollar nuevos productos como podcasts paralelos a los contenidos de la empresa.
- Crear y fomentar la transparencia en sus estados financieros para atraer futuros inversionistas.
- Mejoramiento de estructuras departamentales.
- Implementar la capacitación continua del capital humano ya sea familiar o no para así fomentar el conocimiento individual y de equipo en dirección a desarrollar más y mejores habilidades.

Con la información que se obtuvo del análisis, se concluye la empresa tiene en su parte positiva su experiencia y conocimiento dentro de la industria la cual le ha permitido permanecer tanto tiempo de manera continua y reaccionar adecuadamente a los cambios de las épocas, además de tener reconocimiento en el mercado. El fomentar el profesionalismo interno de cada área se espera que traiga grandes beneficios colectivos. Hasta la fecha se ha contado en su operación con poco personal, tanto operativo como administrativo, la adición de personal administrativo externo le será de mucha utilidad debido a que le brindará alternativas administrativas y de organización con más planeación, organización y control, por ende, se espera un mejoramiento del clima organizacional. Se espera que al aprovechar estas oportunidades se fortalezca su cultura empresarial.

3.2 Gobierno Corporativo | Propuesta

El código define como Gobierno Corporativo a el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas. Este se refiere a:

- El conjunto de reglas y procesos establecidos por una empresa para definir su rumbo.
- El código de conducta que debe regir a la organización.
- La vigilancia de la gestión y operación de la empresa.
- La generación y presentación de reportes financieros.
- La definición clara de los responsables para realizar cada una de las actividades antes mencionadas.

Hay muchas razones para implementarlo en las empresas y todas estas son encaminadas promover el profesionalismo en su diario actuar y toma de decisiones. Algunos de sus beneficios son:

- La empresa puede tomar mejores decisiones gracias a la existencia de información oportuna.
- Tiene acceso a financiamiento en mejores términos.
- Perfecta definición de niveles de autoridad y responsabilidad
- Ayuda a los procesos de sucesión.
- Mide mejor la operación y su desempeño.
- Favorece la administración de riesgos.

Para que este buen gobierno al llevarse a cabo sea exitoso, dependerá que el socio fundador(dueño) este convencido de las ventajas que este le traerá al implementarse. El código identifica 3 funciones básicas:

1. Función de Auditoria
2. Función de evaluación y compensación
3. Función de finanzas y planeación

Los órganos que controlaran estas funciones

- a) La Asamblea de Accionistas
- b) El Consejo de Administración

La asamblea de Accionistas (definición): Órgano supremo de la sociedad. Esta podrá acordar y ratificar todos los actos de esta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona designada por el administrador o consejo de Admón. Estas son algunas de sus funciones.

- Mantener separadas la propiedad de la sociedad mercantil y las propiedades de los dueños.
- Revisar por lo menos 2 veces al año el desempeño operativo y financiero.
- Generar un plan de sucesión y herencia del negocio.
- Tener los títulos que acrediten la propiedad de las acciones con el fin de evitar problemas y costos en el trámite antes mencionado.
- Contar con una evaluación de las responsabilidades y facultades de los funcionarios.
- Pedir al administrador rendición de cuentas.

El Consejo de Administración (definición): Es un cuerpo colegiado que de acuerdo con el código define la visión estratégica, vigila la operación y aprueba la gestión del director de la empresa y su administrador. En esta tarea todos los miembros tienen responsabilidad. Este órgano ayuda a formalizar los procesos administrativos, el cual aprovecha el punto de vista y la experiencia de personas ajenas a la empresa así se podrán llegar a generar ideas diferentes y valiosas además de ayudar a formalizar los procesos administrativos

- Se recomienda que este no sea muy grande y que sea multidisciplinario.
- Organizar reuniones de este por lo menos 4 veces al año, con la intención que todos sus miembros puedan asistir además que se cuente con la información por adelantado, para que así se tengan ideas claras y soluciones de los temas a tratarse.
- Adecuada remuneración para este consejo, dependiendo del tamaño de la empresa(discrecional). Además de lo expuesto anteriormente es recomendable que exista un órgano intermedio que brinde apoyo al consejo de administración en la función de auditoría, tanto interna como externa y estas se realicen con la mayor imparcialidad ya que brindaran información financiera al consejo de admón., a los accionistas y al público en general reflejando transparencia de la situación financiera de la sociedad además de vigilar internamente su funcionamiento. Dentro de sus actividades están: Mantener un sistema de control interno eficiente, aprobación de políticas y criterios para presentación de estados financieros, asegurarse que su departamento contable trabaje de manera confiable y oportuna.

Evaluación y compensación

Es recomendable que se apoye al consejo en el cumplimiento de la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel que ahí laboren. Es conveniente que estos rubros sean revelados en el informe anual y su operación se lleve a cabo de forma transparente para incrementar la confianza de los inversionistas en la administración.

Aquí se presentan algunas recomendaciones para las empresas en cuanto a la función de evaluación y compensación:

- Identificar el costo de oportunidad del administrador y asignar un sueldo.
- Identificar sus actividades y separarlas de sus derechos como propietario (si es que es el mismo)
- No se subsidiará ni se extraerán recursos de más de la empresa.
- Revise el proceso de sucesión.

Una de las actividades más importantes del gobierno corporativo es contar con un mecanismo el cual revise periódicamente el rumbo de la empresa en cuanto sus finanzas y la evaluación de escenarios para elegir un plan de acción para ejercerlo con éxito.

Otras recomendaciones a considera a la hora de establecer un gobierno corporativo son:

- Elaborar presupuestos que controlen las actividades de la empresa
- Revisión de planes de inversión a futuro, justificación económica, además de definir su fuente económica (estos se pueden basar en el historial ejercido de la empresa). Poner por escrito la misión de la empresa, su visión sobre el futuro y sus estrategias de negocio.
- Se genere políticas de inversión y financiamiento objetivas, manejo adecuado de sus finanzas.
- Administración de riesgos. Estos pueden ser de diferente naturaleza, por mencionar algunos, incumplimiento de un proveedor, fluctuaciones del tipo de cambio.

Al poner sobre papel todos estos acuerdos y números dará certidumbre a cada uno de los miembros sabiendo con exactitud que esperar y cuando.

3.3 Consejo de Familia

Al estructurar el gobierno corporativo será de acuerdo con las características particulares de esta empresa de acuerdo con sus necesidades. Es imprescindible que la propiedad, el consejo de administración y el consejo de familia tenga sus ámbitos bien delimitado, quedando en claro quien deberá de tomar qué decisión.

El consejo de familia busca que se representen los intereses de los propietarios además deberá de regular las relaciones entre la familia y la empresa, procurando el equilibrio.

El consejo de administración se nombrará conforme los anteriores hayan llegado a un acuerdo. Las diferentes literaturas que existen al respecto sugieren que es conveniente que tenga un tamaño reducido, contratándose asesores externos (que piensen de manera neutral) y que si es posible seguir contando con estos en el futuro.

Determinar estatutos para las funciones del consejo, contando con un reglamento interno. Todo este proceso no se llevará a cabo de la noche a la mañana, la sugerencia es que se haga paulatinamente

Elaborar un plan de sucesión, el cual es uno de los momentos más difíciles de todo el proceso ya que intervienen sentimientos, juicios de valor con los que no todo el mundo se sentirá cómodo con la decisión final, pero es muy importante tener todo planeado para que así no afecte a la dirección y la propiedad en el momento que las decisiones deban de tomarse para asegurar la continuidad de la empresa.

Dicho lo cual, el gobierno corporativo es una excelente alternativa para poder crear una empresa más equilibrada, rentable y la cual siga trabajando para crecer como algo natural y orgánico.

En esta empresa familiar en particular solo han ingresado a fuerza laboral la primera generación, esto es los hijos directos además alguno de los cónyuges, también se han comenzado la participar de los nietos, la tercera generación, en actividades diferentes

Propiciar la armonía interna de la familia empresaria fortaleciendo lazos es de suma importancia para su mejor desarrollo y así permitir alargar la permanencia de la compañía en su actividad económica mercantil. Siempre es un buen momento para mejorar.

A continuación, se identifica la escala de importancia que se ha seleccionado por consanguinidad., el mismo nivel que determinara sus derechos y obligaciones en este protocolo familiar, conformando el consejo familiar.

Nivel 1	Socio fundador - Esposa(o)
Nivel 2	Hijos sanguíneos
Nivel 3	Cónyuges de los hijos sanguíneos.
Nivel 4	Nietos.
Nivel 5	Tíos, sobrinos, primos, abuelos.

Se hará lo propio con el consejo de administración, personal que será designado en común acuerdo con los socios integrantes de la familia y dependiendo su peso en la votación y a los puntos de acuerdo que se lleguen.

La ventaja de la creación de este órgano que es el consejo de administración es que será un contrapeso para la toma de decisiones hechas por un equipo de ejecutivos capacitados, para la contratación de los cuales se tendrá que hacer también un presupuesto adecuado al tamaño de la empresa y a sus circunstancias económicas, de momento contando con presupuesto del 5% en gastos de administración. No quiere decir que el personal que trabaja aquí no esté capacitado, pero el paso del tiempo y la no delimitación institucional de sus funciones a veces ha traído consigo vicios a viejas costumbres que en ocasiones provocan desacuerdos en la toma de decisiones y fricciones internas

En esta intervención la herramienta a utilizarse para obtener información será la Indagación Apreciativa, la cual nos ubicara en considerar las cualidades de la empresa y puntos fuertes, se hará en base a la recopilación de información y datos obtenidos de las juntas que se realicen con los miembros de la familia empresaria, fundador y demás trabajadores con puestos directivos involucrados no necesariamente familiares, en un ambiente de cooperación, generando documentos con bases verídicas y solidas.

La estructura de propiedad tiene importantes implicaciones para el gobierno corporativo y para la rentabilidad de la empresa siendo los mecanismos de control la concentración de la propiedad y la participación de los accionistas en toma de decisiones con información clara y transparente. Si bien los empresarios consideran la adaptación de sus estrategias al entorno cambiante como importante, cuando se habla de la sucesión, se considera a este evento uno de los factores que da estabilidad y certeza a una empresa.

3.3.1 Creación de un consejo de administración

La creación de un consejo de administración es una opción para empresas pequeñas. Este consejo asesor actuaría como el modo de Directorio, aunque tenga una estructura distinta. Sus funciones podrían ser según Urey (2008)

- Considerar representar los intereses de los dueños.
- Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo.
- Ser el principal asesor del dueño de la empresa familiar
- Fortalecer la orientación estratégica, analizar e interpretar influencias de entorno.
- Aconsejar sobre la selección de los gerentes
- Colaborar con la definición de la estructura de la organización.
- Opinar sobre el desempeño de todas las áreas de la empresa
- Asesorar sobre la imagen de la empresa

Asamblea familiar

Tiene como objetivo constituirse como el órgano en el cual los familiares decidan sobre los valores de la empresa llegando hasta su grado de compromiso con esta. Se proporciona aquí un foro para que cada uno de los miembros tenga la oportunidad de tratar temas relacionados con la empresa.

Consejo Familiar

Un grupo de personas que se reúne periódicamente para discutir las cuestiones relacionadas con su participación en el negocio, su propósito es ofrecer un foro donde los parientes puedan expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia. Aquí es donde se desempeña un rol importante en el diseño de las políticas y como se resolverán los conflictos internos entre los miembros de la familia, remuneraciones hasta los motivos de ya no querer pertenecer a la empresa, por ejemplo.

Sucesión familiar

Una vez que se ha desarrollado todos los pasos anteriores, llega el momento más sensible de todo el proceso, la sucesión. Este es señalado como uno de los factores más importantes donde puede ocasionar conflictos internos propiciando el fracaso de las empresas familiares y continuar el tránsito a la siguiente generación. Esta es una de las razones principales por la cual muchas de las empresas familiares tienden a sucumbir, que no están preparadas para la sucesión, tanto como en la propiedad, como en la administración de esta. Vélez, Holguín, Duran (2008) El proceso debería ser no precipitado, comenzando más temprano con la preparación de experiencias incursión en las actividades de dirección para poder ir madurando al ritmo de la vida misma de la empresa pudiera ser en un periodo de 3 a 5 años y no súbitamente sin un plan previo.

Al realizarse, estará casi siempre ese sentimiento de que la mejor opción fuese el hijo mayor, pero habrá que considerar a la mejor opción en cuanto a su preparación, elegirlo por un consenso familiar, con el cónyuge del fundador, los hijos, esforzándose a encontrar al mejor candidato y si no desarrollar internamente a un no familiar o como ulterior opción buscar un profesional externo a la familia.

Al llegar este momento de la sucesión, será recomendable, contar con la convicción por parte del líder de la empresa al estar consiente de los motivos de su plan, los cuales pueden ser por cansancio o simplemente por querer disfrutar la vida y permitir que otros participen del beneplácito de ejercer el liderazgo. Hacerlo a través de las herramientas mencionadas con anterioridad, como el protocolo familiar (gobierno corporativo) este traerá certidumbre y claridad a las futuras acciones.

Durante el proceso de la sucesión habrá que considerar los valores principales de la empresa y el individuo que se designe será un reflejo de esta: ética, experiencia, reputación, integridad, compromiso. Los propietarios serán los encargados de designar al nuevo líder después de llegar a sus propias conclusiones.

Existen muchas preguntas aun por responder. Quien será el indicado, está listo el socio fundador para dejar su rol de actor principal, ¿está la empresa lista para enfrentar este reto? Estas son solo algunas de las interrogantes que pronto encontraran una respuesta adecuada.

CAPÍTULO IV

Proceso de la Intervención

4.1 Metodología de la intervención | Indagación Apreciativa

La Indagación Apreciativa, según Subirana, Coperrider (2013) es una filosofía y metodología de cambio basada en las fortalezas, donde se plantea la alineación hacia las aspiraciones, al visualizar nuevos potenciales.

“La indagación apreciativa se trata de la búsqueda rigurosa de lo mejor en las personas, en sus organizaciones y en el universo repleto de fortalezas que vivimos”

“Es un proceso y metodología que promueve el cambio, refuerza las fortalezas y las convierte en hábito, promoviendo el crecimiento, la esperanza y la motivación” (Subirana, Coperrider, 2013) Esta misma requiere el compromiso en todos los niveles de la organización desarrollando el liderazgo, alianzas, trabajo en equipo, para llegar a acuerdos claros que promuevan cambios positivos en el sistema.

Esta filosofía se basa en el precepto que las organizaciones se deben de aceptar como un “éxito” más que un problema, que se debe de resolver “indagar”, descubrir, encontrar esos milagros que se “aprecian”, y se valoran.

Por otro lado, Muga Naredo, J (2014) plantea que la Indagación Apreciativa se puede definir en 4 etapas:

1. Descubrir fortalezas
2. Soñar, anticipar el futuro, visión
3. Diseñar, planificar estrategia, el futuro.
4. Destinar, aplicar, llevar a la práctica acciones y compromisos.

Al identificarse estas etapas las acciones a considerar son:

- Adoptar una actitud positiva. No pensar tanto en los problemas.
- Fomentar el relato de anécdotas e historias positivas que sucedieron en la empresa.
- Identificar temas que surjan de los relatos y narraciones efectuadas
- Crear imágenes compartidas del futuro. Aplicables y colaborativas.
- Detectar formas innovadoras de construir el futuro (creatividad)
- Realizar las intervenciones de cambio.
- Obtener retroalimentación y hacer seguimiento

El mismo autor señala 5 corrientes académicas que son básicas para entender la IA:

1. El principio Constructivista: el conocimiento humano y el destino organizacional están ligados. Ve a la organización como un sistema viviente creado por el hombre
2. El principio de la Simultaneidad: Se reconoce que el cambio y la indagación son simultáneos, “la semilla del cambio se genera cuando se hace la primera pregunta”
3. El principio Poético: La empresa se parece a un libro abierto, esta se construye con la participación de varios autores del pasado, el presente y el futuro.
4. El principio Anticipatorio: Lo que guiará a la empresa hacia el futuro será como la empresa se comporta actualmente.
5. El principio Positivo: Para construir y mantenerse se necesita actitud positiva y afecto.

Haciendo un recuento de los autores antes mencionados, concuerdan en que la Indagación Apreciativa es una filosofía la cual propone que al buscar esa motivación positiva con la cual las empresas se fundaron, se atrevieron a soñar, se siga colaborando, se estrechen lazos para trabajar en equipo manteniendo una visión clara hacia el futuro y así se incremente la creatividad a través de la imaginación y la motivación.

4.2 Proceso de intervención

De acuerdo con las etapas mencionadas en el capítulo uno, a continuación, se describen los primeros resultados de las primeras intervenciones de la empresa.

En el mes de octubre del presente año se realizó la primera junta con el socio fundador, su cónyuge además de los otros familiares que laboran en la empresa, tomándose como guía los cuestionarios que son presentados en el libro El Protocolo Familiar...Si o No de Rafael Rodrigue Diaz (Diaz,2012). En estas se abarcaron los siguientes temas.

- Sucesión (uno de los temas principales a tratarse)
- Finanzas
- Propiedad
- Asamblea Familiar y Consejo de Familia (conformación)
- Normas de conducta y conflictos de intereses
- Papel de la familia en la organización

4.2.1 Resultado de la primera sesión.

La 1ra. reunión formal duro poco más de 4 horas. Se utilizo trabajo bajo los principios de la Indagación Apreciativa y se procuró mantener un clima amistoso libre de comentarios negativos. Se comenzó con una plática del fundador de cómo nació por vez primera esta idea (la empresa/radio) y cuáles fueron los pasos que recorrió, algunos no tan fáciles pero resueltos hasta el momento de la obtención de la concesión para de ahí comenzar a trabajar y seguir descubriendo, eso caudal de información, requerimientos que se necesitaría para su establecimiento como empresa formal y los actores que le ayudaron a su realización.

Se desarrollo en un ambiente agradable y con muchos sentimientos encontrados ya que expreso tanto aquellos momentos de gloria y realizaciones los cuales el día de hoy siguen siendo su motor, tanto como aquellos pequeños y grandes obstáculos que encontró en su camino y que lo ayudaron a cimentar las bases de su idea. Muchos personajes vinieron a la memoria, cómplices los cuales se convirtieron en grandes amigos personales además de la familia que le apoyo desde sus inicios.

Esta platica fue muy conmovedora, ya que, aunque se había tratado este tema en pláticas de sobremesa familiar a lo largo de los años, en esta ocasión al verse como un tema formal al crear conciencia del momento crucial por el cual se está pasando, la existencia de un cansancio físico natural debido a la avanzada edad del fundador. Tengo la plena convicción que su mente seguirá trabajando ahí, aunque su cuerpo y decisiones no estén presentes. Fue difícil reconocer que las cosas tienen que cambiar y seguir adelante con otras reglas sin estar el ahí para tomar la última decisión.

Se hablo de la contratación de personal externo que se encargara de ejercer diferentes funciones administrativas y de estar de acuerdo que se les permitirá trabajar proporcionándoles la información que se requiera para la conformación de un consejo familiar (trabajo en equipo). Finalmente, también se habló de la capacitación del personal que se requiere como empresa, para poder afrontar mejor los retos del presente.

Se tocó el tema de hacer repartición de dividendos o afrontar perdidas según sea el caso, en la actualidad esta se hace según la familia lo fuera requiriendo. Este también fue un tema difícil, pero esa sección se les dejara a los expertos de la materia los contadores para trabajarlo posteriormente. Y lo más importante, la voluntad a realizar esa inversión en personal externo para la creación del protocolo familiar que dependerá de las necesidades y acuerdos particulares. Se pedirá presupuesto a dos despachos de asesores que cuenten con conocimientos de la materia (con uno de ellos se han hecho cosas en el pasado).

Se puso en la mesa algunas ideas de cuáles son los atributos de la persona a suceder el lugar principal en la dirección, obviamente se buscará que represente la cultura y la ética de trabajo de la empresa.

Siempre trae un poco de controversias quien será el indicado, pero se trató de ser lo más imparcial y objetivo posible dependiendo el momento de vida cada uno de los miembros de la familia. el compromiso que esta responsabilidad traerá. En el pasado se llegó a intentar que dos de los miembros de la familia directa trabajaran como directores adjuntos pero las cosas no funcionaron como se esperaban por diferencias de opiniones, además que se hizo de manera informal. Se abordaron temas de la conducta esperada por todos los ahí involucrados(familia) que exista una comunicación asertiva, respeto mutuo, buen trato con terceros, seguir manejando las acciones de la empresa con responsabilidad y ética.

Acerca de las actividades económicas y profesionales que algunos de los integrantes ejercen, se platicó que podrán seguir con ellos siempre y cuando no vayan en competencia directa con las actividades de la empresa ni utilizar el nombre de esta para no crear conflictos de intereses. Solo por mencionar algunos puntos que se comenzaron a tratar.

La reunión siguió en ese mismo tenor de objetividad y se acordó seguir este sistema de reuniones las cuales se programarán para seguir estudiando las necesidades específicas de la empresa y poder así crear el protocolo familiar y designar a los actores que intervendrán.

Mi experiencia como asesor en esta intervención.

A través de mi experiencia como asesor/consultor en la puesta en marcha de la primera etapa de la intervención estoy convencida que la realización de este proyecto puede llevarse a cabo con éxito y con grandes beneficios para la mejoría del clima organizacional de la empresa, además de mejorar la armonía de la familia que se verá reflejada en el trabajo que cada uno realiza. Cuando todos los integrantes de la empresa tengan la certeza de que va a pasar en el futuro en el tema de la sucesión, habrá un futuro real con el cual trabajar ya que al no conocerse en este momento quien será su líder sucesor crea muchas falsas expectativas en la mayoría de los miembros.

El propósito adicional de esta intervención es generar inquietud para mejorar a través del cambio de acciones utilizando herramientas administrativas para lograr generar mejores estrategias y así aprovechar las grandes fortalezas con las que se cuentan y ponerlas a trabajar en su provecho al redescubrirlas y fortalecer sus áreas de oportunidad generadoras de cambio.

Cuando se trabaja con la familia y no existe esa división y decisión de dejar los problemas de oficina en la oficina , se llega a crear un clima de tensión, el cual se refleja en actitudes poco amables

cuando quedan temas pendientes de resolver, conforme pasan los años esto se vuelven una costumbre y vicio el vivir sin esa separación necesaria para una vida mental saludable tanto personal, familiar y empresarial dejando poco espacio para el sano esparcimiento y convivencia familiar necesarios para afianzar lazos familiares. En esta reunión se relajaron los ánimos al presentarse la mayoría con el pensamiento abierto al cambio positivo y de colaboración.

El hecho de permitirme presentarles toda la información contenida en este proyecto fue un éxito al estar interesados en el mismo para la formación e implementación de estos órganos internos como el consejo familiar y el consejo administrativo los cuales ayudaran en el mejor funcionamiento, dándole la importancia debida a cada uno de sus integrantes en diferentes escalas. Se busca de ahora en adelante reconocer, dignificar y dar una voz a cada uno de los integrantes de estos órganos los cuales serán debidamente guiados para su desempeño optimo, con una comunicación clara que las cosas puedan cambiar un poco para el beneficio y prosperidad de la familia.

Me queda muy claro que recibir al personal externo y conformar el consejo de administración, la tarea no será sencilla ya que hay un estilo de actuar y de dirección que ha prevalecido durante muchos años sobre todo en el tema de las decisiones las cuales recaen al 100% en el líder fundador, más sin embargo con el simple hecho de haberme permitido abrir esta puerta de posibilidad de un cambio en aras de una mejora preparando el terreno para la continuidad de la vida económica de la empresa, me da una enorme alegría de ser participe del cambio.

Me es sumamente gratificante el poner mi granito de arena con este trabajo para realizar la mejora y la continuidad de la empresa creada por un hombre y sus sueños, mi padre que hoy en día aun no para de soñar.

La realización de este proyecto será un logro personal y profesional importante en mi carrera al implementar nuevos procesos de administración para el bien común interno, pero sobre todo que este se convierta en un hecho, por lo menos hasta el momento en esta primera etapa de la intervención. Es indudable que van a existir puntos ante los cuales se tendrá que trabajar mucho más y sobre todo el cambio de mentalidad y proceder de la familia empresaria, pero teniendo un gran objetivo común, el éxito en el futuro.

4.3 Propuesta de Cambio

Para realizar esta intervención se realizaron varias reuniones con los integrantes de la familia empresaria y la primera de ellas fue con el socio fundador, para que este tuviera la oportunidad de compartir la visión general de la empresa y a su vez crear un ambiente de cooperación además de poder recabar información de primera línea que ayude a organizar los diferentes aspectos relacionados como la familia y el papel en la organización, estipular normas de conducta y conflictos de intereses, como se conformara el consejo de familia, quienes serán los encargados del consejo de administración, las finanzas, la sucesión, propiedad y algunos otros temas que surjan en el camino (extras) todo esto con el propósito de confeccionar el traje a la medida para trabajar basado en sus propias necesidades. Se comenzó a trabajar en una primera reunión con los miembros de la familia empresaria encabezados por su líder fundador para así utilizando la herramienta de la investigación apreciativa y así comenzar a crear un clima de expresión y compañerismo encaminado a profesionalizar la empresa.

Al realizarse esta investigación cualitativa se tomarán los datos que vengan a través de fuentes como, documentación y observaciones. Después se procederá a organizar los datos que se obtendrán de la investigación. Entre estos será elaborar categorías dependiendo los temas y sus dimensiones, resumir los datos y comenzar a relacionarlos con proposiciones para realizarse modificaciones a temas ya existentes de acuerdo con toda la información recolectada la meta a seguir es la elaboración del Protocolo Familiar

Para la implementación del gobierno corporativo se recomienda establecer dos órganos principales: la asamblea de accionistas la cual los integrantes podrán acordar, ratificar resoluciones, contar con una evaluación de las responsabilidades y facultades de los funcionarios y por otro conformar el consejo de administración, quienes serán los encargados de vigilar las operaciones y la gestión y del director de la empresa y de su administrador. Así mismo entre estos actores se elaborará el reglamento que representa los fundamentos familiares dentro de la empresa y este funcionará como una herramienta que ayudará a la dirección de las acciones de los integrantes de la familia empresaria actual y sus lineamientos encaminados al futuro de la compañía.

Por el momento no se tiene un costo monetario acerca de cuanto se va a invertir para la elaboración del protocolo familiar ya que esta primera fase solo se limita a la documentación de la información que arrojen las juntas que se lleven a cabo. El tiempo destinado variara dependiendo de la disponibilidad de los individuos involucrados, pero se hizo una programación de una sesión cada 2 semanas con una duración aproximada de 3 horas por sesión (sujeta a cambio) para tratar y recabar información de los diferentes temas a tratar.

Ya que se lleve a cabo la implementación de los acuerdos y se estudie el tema de finanzas, se podrá valorar los términos y políticas de repartición de dividendos o perdidas según sea el caso, las indemnizaciones planes de retiro, utilización de bienes de la empresa, para así incluirse en los presupuestos anuales.

Todos estos acuerdos beneficiaran enormemente a la compañía y generara seguridad ya que se evitará problemas en la resolución de conflictos económico y de cualquier otra índole administrativa debido a que todo quedara especificado de común acuerdo en sus respectivas actas generadas, además de mostrar transparencia de sus asuntos económicos internos para los futuros inversores y así asegurar la continuidad de esta.

4.4 Agenda de reuniones para dar seguimiento al proyecto de cambio

Tema	Fechas propuestas
1. La familia y su papel en la organización	noviembre 28- 2020
2. Normas de conducta y conflictos de intereses	diciembre 12- 2020
3. Asamblea familiar y consejo de familia	enero 9 - 2021
4. Junta general y consejo de administración	enero 23 - 2021
5. Sucesión/ Finanzas	febrero 6 - 2021
6. Propiedad y extras	febrero 20 - 2021

Estas fechas son tentativas se espera que se cumplan en tiempo, pero no se descarta que existan eventos que las pueden retrasar, contando con la posibilidad de reprogramación. Y como la tecnología ahora juega un papel preponderante y básico, existe la probabilidad de hacer juntas virtuales a través de las diferentes plataformas digitales que la red ofrece evitando demoras en el proceso.

Propuesta de estructura organizacional

Dentro de la propuesta de la estructura se integrará el consejo de familia y administración, este último debe vigilar los intereses de los dueños, así como hacer que se cumplan los objetivos, se sugiere que no sea muy grande tal vez puede ser dos integrantes debido a que la empresa es pequeña, pero eso sí, designar un

administrador. Por otro lado, se promoverá la incursión de miembros de nuevas generaciones los cuales comenzarían a laborar realizando prácticas para que vayan conociendo de las acciones que ahí se realizan, además de promover reuniones por lo menos cuatro veces al año con la finalidad que los miembros de la familia y los administradores se encuentren, se resuelvan inquietudes y dudas, se lean informes para estar preparados y tomar decisiones más adecuadas a mediano y largo plazo.

4.5 Organización de la información y desarrollo del Protocolo Familiar

Todas las reuniones tienen como objetivo poner sobre la mesa temas de vital importancia para la empresa y también poner de manifiesto que no se hará nada sin la aprobación del socio fundador para así crear ese clima de confianza promoviendo que cada quien exprese sus opiniones , las cuales tendrán el reto de escuchar sin crear juicios, de lo que se tratara es de aprovechar toda la información que tal vez muchos de los departamentos y personal se han guardado pero son necesarias para esclarecer temas y crear así un mejor clima organizacional promoviendo la confianza y el compañerismo. Para promover ese balance que será primordial, familia-empresa. Nos atravesamos con fechas navideñas y de final de año con lo que será un poco difícil la disposición de los involucrados en este proceso por lo cual se hará una pausa y reanudar sesiones hasta el siguiente año 2021 programándose después del 8 de enero para revisar la información recolectada y seguir trabajando en el Protocolo Familiar Como muchas las respuestas serán de carácter subjetivas se tratará de ser lo más objetivo posible para ofrecer un punto de vista profesional neutral que arroje criterios con información administrativa responsable que ayude a la toma de buenas decisiones.

4.6 Repercusiones de la implementación de la estrategia de organización

Las bases de la empresa son sólidas así mismo su cultura y misión, no se pretende que tenga un cambio radical, si pretende que el cambio se note y sea para el beneficio de todos sus actores, un impacto positivo en su administración , en su clima organizacional, que cada miembro de la familia asuma de una manera más responsable sus obligaciones y responsabilidades y en un futuro contar con una directriz de las nuevas generaciones además de acuerdos conyugales que existan en cada una de las familias, delimitar su papel dentro de la compañía el cual será vigilado por un órgano administrativo externo el cual se hará cargo del cumplimiento oportuno de sus objetivos.

La familia empresaria directa se conforma del socio fundador y su cónyuge, 6 hijos sanguíneos los cuales cualquiera de ellos sería considerado para ser el sucesor del líder en plenitud de capacidades y así tomar el

rol correspondiente en la sucesión si es que fuera elegido. De momento no todos están interesados de tomar esta gran responsabilidad, debido a diferentes situaciones personales, pero no lo descartan en un futuro.

Al hacerse más profesional la empresa y aprovechar mejor sus recursos, se espera que sea más productiva y competitiva y por consiguiente que las futuras generaciones puedan dar fe de ello, vivir, trabajar y disfrutar de ella.

4.7 Metas de la información

Al terminar de concentrar toda la información obtenida de cada uno de los integrantes de la familia durante semanas con relación a la compañía se analizará por objetivos específicos y áreas para poder trazar un esquema para la creación del protocolo familiar, el cual requiere que sea medible y cuantificable, como se mencionó anteriormente será un traje hecho a la medida de acuerdo con necesidades y características particulares de la empresa. Todo este proceso está encaminado a cumplir con el objetivo principal de la presente intervención que se basa en la trascendencia de la empresa para el beneficio de futuras generaciones de la familia empresaria, el cual se llevará a través de este cambio interno con la visión de brindar más y mejores herramientas, así como la utilización de procesos adecuados para asegurar de una continuidad exitosa de la empresa.

En el presente reporte aún no se cuentan con datos para la elaboración del protocolo familiar, ni su implementación, pero ya se dio el primer paso para la institucionalización de una empresa familiar. Toda la información que se genere se recopilará y organizará paulatinamente para fines internos de la empresa, se hará uso de esta de manera profesional y sistemática dirigida a una mejor toma de acciones y decisiones encaminadas a el éxito del objetivo del presente trabajo que se estableció desde el principio.

Conclusiones y Recomendaciones

El propósito de la presente intervención a la empresa familiar es brindarle a su fundador una alternativa diferente de operación, administración y de dirección a través de la implementación de un Protocolo Familiar, un documento que presenta estatutos que todos los involucrados se comprometen a seguir, esto al identificarse que carecen de un órgano imparcial y profesional que les brinde apoyo para crear acuerdos internos que delimiten profesionalmente obligaciones y responsabilidades de la familia empresaria. Hasta el momento no se cuenta con un plan de sucesión en su liderazgo, lo cual podría traer consecuencias desagradables dentro del seno familiar por la incertidumbre que se causa al no tener claro quién será el elegido en ejercer esta responsabilidad con la posibilidad de crear una lucha por el poder y traer consecuencias devastadoras que pueden desembocar hasta en la desintegración de la empresa lo cual sería totalmente devastador en las propias palabras del fundador.

Uno de los aspectos positivos que se obtuvieron con la primera sesión llevada a cabo en octubre fue que el socio fundador expuso su deseo de retirarse para así ceder su lugar a un sucesor y que este continúe con este sueño que se convirtió en una realidad hace 50 años.

La familia empresaria está integrada por seis hijos directos con derecho a la sucesión, al momento de llevarse a cabo la primera sesión que se tuvo, tres de ellos declinaron la opción de ser candidatos a la sucesión, debido a diferentes circunstancias actuales en sus vidas personales, lo cual deja únicamente a tres de ellos haciendo un poco más fácil la selección.

No se espera que los cambios ocurran de inmediato, tomaran su tiempo por lo pronto el primer paso ya se dio con esta primera junta la cual fue un poco complicado ya que se planteó al socio fundador que su empresa en la que ha trabajado por tantos años necesita una renovación organizacional y administrativa para seguir vigente y trascender para beneficio de las siguientes generaciones.

Se notó con claridad la buena disposición de las partes con la asistencia de los seis hijos, del fundador y su cónyuge, ya que escucharon con curiosidad e interés el planteamiento que se les propuso para la implementación del Protocolo Familiar y sus beneficios además de compartir con mi padre una vez más sus relatos llenos de anécdotas positivas y uno que otro tropiezo. Queda el registro del esfuerzo de mis padres al edificar los cimientos fuertes de esta empresa familiar que sin darse cuenta a través de los años construirían un futuro sólido para su familia, y que sus hijos una vez que tuvieran la edad adecuada y según aptitudes, fueron incursionando poco a poco en ella comenzando a amarla. La empresa se convirtió en el recurso principal para mantener y crear una familia unida, a su vez crear riqueza. Todos estos recuerdos hicieron de la reunión un momento muy especial para todos.

Recomendaciones

A partir del trabajo realizado recomiendo que se siga trabajando hasta conseguir la implementación del Protocolo Familiar el cual será una herramienta fundamental para el crecimiento y continuidad de la empresa. La tarea de aquí en adelante consistirá en conseguir que este nuevo esquema de administración y organización se lleve a cabo con la colaboración de todos. Se continuará con el plan y las reuniones conforme se muestra en la agenda creada para este propósito para continuar con el proceso a través de la Indagación Apreciativa, para que se logren pronunciar acuerdos entre los integrantes de la familia con el propósito de generar un documento el cual se comprometan a respetar y actuar conforme las reglas y acuerdos que se formulen en beneficio de todos. Este traje a la medida (PF) que se diseñará será el resultado de descubrir sus fortalezas, visualizarlas, entenderlas, discutirlos y ponerlas a trabajar a su favor para así obtener sustancia generadora de cambios que los prepare para enfrentar mejor el presente y plantear mejor el futuro de la empresa. Que cada uno de los integrantes tengan voz, pero a la vez una obligación y participación proactiva. Se espera llegar a acuerdos razonables para el beneficio de la comunidad y la continuidad de esta.

Otro de los retos que se presentaran será fomentar un mejor clima organizacional entre la familia empresaria y otros actores que ahí laboren. Se espera que sea alimentado por todos los acuerdos que se generen esperando que estos aporten actitudes positivas y así promover la confianza, camaradería, certidumbre, transparencia y seguridad la cual se verá reflejada en confiabilidad hacia el exterior, logrando que la empresa salga beneficiada.

No se espera que los cambios ocurran de inmediato, estos tomaran su tiempo para su adecuación. Por lo pronto el primer paso ya se dio y se hizo realidad, una primera reunión en el mes de octubre. Fue un poco complicado pensar como plantear la idea a una empresa que ha trabajado por 50 años que necesita una renovación para seguir vigente y continuar caminando hacia un futuro incierto.

Después de la primera reunión que se tuvo, se notó con claridad la buena disposición de las partes ya que escucharon con detenimiento e interés el planteamiento además de compartir los sueños y hazañas de la empresa que su fundador relato y que los ahí presentes vivimos de primera mano además de disfrutarlas y compartirlas a través de relatos.

Aquí es donde mi labor como asesor comenzó, vender la idea de la implementación del Protocolo Familiar demostrando con conocimientos administrativos y tras una valoración en una plática sostenida con el socio fundador y su cónyuge las ventajas que ofrece al ejercer este cambio interno dentro de la empresa en la manera de actuar administrativa y operacional así mismo aprovechar todas esas fortalezas que se tienen para seguir hacia adelante en el camino adecuado, además de trabajar las debilidades para

tener cuidado y ser cautelosos para que estas que no afecten a la empresa familiar, las cuales han sido descubiertas en la primera etapa de la intervención.

El trabajo no ha terminado, apenas comienza y hay mucho por hacer, existe la posibilidad que este no se lleve a cabo hasta el final, pero por lo menos habrá en mí la satisfacción de haber contribuido a lograr la apertura hacia nuevos temas administrativos para su beneficio.

En lo personal me es muy enriquecedor y gratificante aportar este presente trabajo de investigación a mi familia ya que gracias a mis padres y a esta maravillosa empresa familiar que amo y siempre será parte de mí, en la cual colabore durante muchos años, moldeó mi ética de trabajo al seguir el ejemplo de mi padre, me brindó estudios y conocimientos que atesoro y que me han servido para desarrollarme profesionalmente y como ser humano, dejándome grandes enseñanzas.

El presente trabajo me aporta la confianza que puedo seguir elaborando estos diagnósticos de manera profesional poniendo en práctica todos esos conocimientos adquiridos durante mi etapa de estudio de la Maestría en Administración, y así ofrecer consultoría a empresas familiares que se encuentren en circunstancias similares, ayudándoles a descubrir si están dispuestos a cambiar, crecer además de tener el valor de transferir su legado a las siguientes generaciones.

Bibliografía

- Amat, J. (20 de octubre de 2009). *Dos de cada tres empresas familiares posee un consejo de administracion compuesto por accionistas y parientes*. Obtenido de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/mercados/archivo/2009/10/20/87_empresas_familiares_posee_consejo_administracion_compuesto.html?marfeeldt=s
- Bork, D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. DEUSTO.
- Cooperrider, D. (2019). *¿Qué es la Indagación Apreciativa?* Obtenido de IdeIA: Instituto Diálogos e Indagación Apreciativa: <http://www.institutoideia.es/indagacion-apreciativa/que-es-la-indagacion-apreciativa/>
- Cruz, G., Barber, C., & Fabre, J. (2006). *La institucionalizacion de la empresa, casos de exito de Gobierno Corporativo*. Mexico DF: Universidad Anahuac del Sur S.C.
- de Gárate Pérez, L. E., & Lara Tenorio, A. G. (7 de noviembre de 2012). *Implementación del Gobierno Corporativo en las PyMES*. Obtenido de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/358-implementacion-del-gobierno-corporativo>
- Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Dias de Santos, S.A.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina: Editorial el Ateneo Grupo Ilhsa.
- Dodero, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Gallo, M. Á., & Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Ediciones Deusto.
- García Alcaráz, M. G. (s.f.). *El proceso de institucionalización*. Obtenido de Publicaciones digitales de la Universidad Nacional Autónoma de México: http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/terminos/ter_i/institu.htm
- Herbet, E. (15 de Mayo de 2015). *Ventajas y desventajas de trabajar en una empresa familiar*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-una-empresa-familiar-herbet>
- Mejía Barquera, F. (1989). *La industria de la radio y la televisión y la política del estado mexicano: 1920-1960*. Mexico: Fundacion Manuel Buendia.
- Mejía Barquera, F. (2007). Historia mínima de la radio mexicana. *Escenarios y convergencias, Edicion No.1* . Obtenido de https://mexico.mom-rsf.org/uploads/tx_lfrogmom/documents/16-1329_import.pdf
- Muga Naredo, J. A. (2016). *La indagacion apreciativa: una metadologia de Desarrollo Organizacional para el cambio de la empresa*. Santiago, Chile: Univesidad de Chile. Obtenido de Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138860>
- Murguía Gutiérrez, M. I. (2016). Protocolo de familia: las empresas familiares. *Hospitalidad ESDAI*, 53-68. Obtenido de <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1476>

- Pallares, M. A. (22 de octubre de 2013). *México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/archivo/mexico-es-el-quinto-pais-con-mas-empresas-familiares-a-nivel-mundial>
- Peterson-Whithorn, C. (23 de abril de 2015). *Las 25 empresas familiares mas grandes del mundo*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- Plaza, A. (5 de marzo de 2020). *La empresa familiar y el Gobierno Corporativo*. Obtenido de Diligent: <https://diligent.com/es/empresa-familiar-gobierno-corporativo/>
- Porter, M. E. (1994). *Ventaja Competitiva: Creacion y Sostenimiento de un Desempeno Superior*. Mexico: CECSA.
- Porter, M. E. (1997). *Planeación estratégica*. Mexico: CECSA.
- Rodriguez Combeller, C. (1993). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. Guadalajara, Jalisco: ITESO.
- Romo-Gil, C. (1993). *Ondas, canales y mensajes*. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Sandig, A. G., & Bandera, G. (2009). *Modelos de Empresa familiar*. Deusto, Espana.
- Sandig, A. G., & Perez Torres-Lara, S. E. (2006). *Familia empresaria: desarrollo de la continuidad*. Barcelon: Fundacion Nexia.
- Subirana, M., & Cooperrider, D. (2013). *Indagacion Apreciativa: Un enfoque innovador para la transformacion personal y de las organizaciones*. Kairos.
- Trevino-Rodriguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares Version Latioamericana*. Mexico: PEARSON Prentice Hall.
- Trevino-Rodriguez, R. N. (2010). *Transferencia de conocimiento efectiva*. Monterrey: ITESM.