BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

"PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR REENCUENTRO FAMILIAR Y CULTURAL"

TESIS
Para Obtener el Grado de:
Maestro en Gestión Organizacional

DIRECTOR:
-Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez-

Asesores:

-Dra. Rebeca Muñoz Velázquez-

-Dr. Alfredo Pérez Paredes-

PRESENTA:

Elizabeth Patricia Valdés Zamora

Puebla, Pue. Agosto 2022

BUAP

"HUP, 50 años de enseñanza y salud"

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0025/2022
Asunto: Digitalización de laTesis

C. VALDÉS ZAMORA ELIZABETH PATRICIA
PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR REENCUENTRO FAMILIAR Y CULTURAL", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 26 de agosto de 2022

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

c.c.p. SIEP
RMM*/GMJ

Facultad de Contaduría Pública
Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu, No. 70 Col. Universidades, Ciudad Universitaria, Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **"PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR REENCUENTRO FAMILIAR Y CULTURAL"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

ELIZABETH PATRICIA VALDÉS ZAMORA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 22 de agosto de 2022

DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **"PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR REENCUENTRO FAMILIAR Y CULTURAL",** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

ELIZABETH PATRICIA VALDÉS ZAMORA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E
H. Puebla de Z., a 22 de agosto de 2022

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **"PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR REENCUENTRO FAMILIAR Y CULTURAL"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

ELIZABETH PATRICIA VALDÉS ZAMORA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E
H. Puebla de Z., a 22 de agosto de 2022

DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

c.c.p. Alumno(a)

HOJA DE RESPETO

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de investigación a mi esposo, un maravilloso ser de luz que siempre confió en mí, me motivó y me apoyó incondicionalmente. No fue nada fácil empezar este proyecto contigo y terminarlo sin ti. Se que estas orgulloso de mi, por no rendirme y quedarme a medio camino durante el peor momento de mi vida, atravesando esta pandemia, pero sobre todo tu partida. Besos al cielo Francisco Sánchez.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, a mis hermanos, cuñados y familiares que estuvieron siempre apoyándome para tener el tiempo y espacio de realizar cada parte del proceso de este trabajo de investigación.

Principalmente agradezco a mis hijos Paquito, Franco y Cami, por haberme apoyado tanto, por haber comprendido cuando mama tenía clases, asesorías o tarea que hacer. A pesar de nuestra difícil batalla contra el COVID, me enseñaron a enfrentar esta vida con resiliencia y seguir avanzando. Los AMO.

Agradezco a cada uno de mis profesores que tienen la vocación de enseñar, guiar y ayudar al desarrollo de sus alumnos.

Gracias a Dios por permitirme vivir esta experiencia. ¡¡Gracias, gracias, gracias!!

RESUMEN xii
I. INTRODUCCIÓN xixiv
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN xvivi
II. 1 Planteamiento xvivi
II.2 Pregunta de investigación. xvii
II. 3 Sistematización de la pregunta de investigación xvii
III OBJETIVOS xvii
III.1 Objetivo general. xvii
III.2 Objetivos específicos xvii
IV JUSTIFICACIÓN xviii
V. HIPÓTESIS xixx
V.1 Variable Independiente xix
V.2 Variable Dependiente xixx
VI. DISEÑO METODOLÓGICO xixx
VI.1 Método xixx
VI.2 Tipo de estudio xixx
VI.3 Enfoque de investigación xxx
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES xxx
CAPÍTULO I. EMPRESA FAMILIAR 1
1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA 1
1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS 3
1.3 LAS EMPRESAS EN MÉXICO 4
1.4 LAS EMPRESAS EN PUEBLA 7
1.5 EMPRESAS FAMILIARES EN PUEBLA 12
1.5.1 Concepto de empresa familiar 12
1.5.2 Modelos de empresas familiares 14
1.5.2.1 Modelo de los tres círculos 14
1.5.2.2 Modelo de los cuatro pilares fundamentales para la empresa. 16
1.5.2.3 Modelo de Danco 18

1.5.2.4 Modelo de los cinco círculos. 19
1.5.3 Contexto de las empresas familiares 22
1.5.4 Problemáticas que enfrentan las empresas familiares 24
CAPÍTULO II GESTIÓN ORGANIZACIONAL 28
2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL 28
2.2 TIPOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS BENEFICIOS. 29
2.3 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL 32
2.4 GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES 35
CAPÍTULO III GOBIERNO CORPORATIVO 37
3.1 CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO 37
3.2 ESTRUCTURA DEL GOBIERNO CORPORATIVO 38
3.2.1 Asamblea general de accionistas 39
3.2.2 Junta directiva 40
3.2.3 Consejo familiar 40
3.2.4 Alta dirección 41
3.3 PUNTOS CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO CORPORATIVO 41
3.3.1 Factores para crear un gobierno corporativo 42
3.3.2 Mejores prácticas y principios del gobierno corporativo 44
3.3.3 Otras investigaciones sobre gobierno corporativo en empresas familiares 46
3.4 GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS 50
CAPITULO IV METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO 53
4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. 53
4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO. 53
4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 54

4.4 METODOLOGÍA 58

4.5 ESTUDIO DE CASO 58

4.5.1 Antecedentes de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural 59

4.5.2 Identidad de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural 59

4.5.3 Microentorno de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural. 60

4.5.4 Estructura actual de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural 61

4.5.5 Planeación de la dirección a corto plazo de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural..... 62

4.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A COLABORADORES Y DIRECTORES DE LA EMPRESA FAMILIAR REENCUENTRO FAMILIAR Y CULTURAL.....63

4.6.1 Caracterización de los colaboradores de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural..... 63

4.6.2 Resultados de las preguntas enfocadas a la gestión organizacional actual de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural..... 67

4.6.3 Resultados del cuestionario aplicado a los directores de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural 68

4.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO A LA EMPRESA FAMILIAR REENCUENTRO FAMILIAR Y CULTURAL 70

4.7.1 Análisis de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de medición en la empresa Reencuentro Familiar y Cultural. 70

4.7.2 Diagnostico de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición 75

4.8 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS).....75

PROPUESTA.....77

CONCLUSIONES.....80

REFERENCIAS.....84
ANEXOS.....86

RESUMEN

La mayoría de las empresas familiares durante la primera generación enfrentan grandes retos que afectan directamente a su gestión organizacional, ya que muchas de estas empresas se originan de manera empírica sin una estructura organizada que genera caos y desequilibrio principalmente entre los pilares básicos que son empresa, familia y gobierno. Este trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta del Gobierno Corporativo, en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural, para mejorar la Gestión Organizacional. Metodológicamente se aplicaron tres instrumentos de medición y los resultados obtenidos de dichos instrumentos muestran una falta de políticas y procedimientos que garanticen la igualdad de todos los empleados, no se realizan evaluaciones de desempeño a todo el personal y tampoco existe la participación de asesores externos por lo que la toma de decisiones está concentrada en los altos mandos, los cuales son puestos ocupados por integrantes de la familia fundadora. Derivado de los resultados descritos se hace la propuesta de un gobierno corporativo donde los órganos de gobierno ayuden a la empresa a formalizar las políticas y procedimientos que permitan equilibrar la empresa, familia y propiedad, considerando asesores externos dentro de la estructura del gobierno corporativo para realizar una toma de decisiones de manera más objetiva.

Palabras Clave: Gobierno corporativo, empresa familiar en Puebla.

ABSTRACT

Most family businesses during the first generation face great challenges that directly affect their organizational management, since many of these companies originate empirically without an organized structure that generates chaos and imbalance mainly between the basic pillars that are business, family and government. This research work aims to design a proposal for Corporate Governance, in the family business Family and Cultural Reunion, to improve Organizational Management. Methodologically, three measurement instruments were applied and the results obtained from said instruments show a lack of policies and procedures that guarantee the equality of all employees, performance evaluations are not carried out on all personnel and there is also no participation of external advisors, so that decision-making is concentrated in the high command, which are positions held by members of the founding family. Derived from the results described, a proposal is made for a corporate governance where the governing bodies help the company to formalize the policies and procedures that allow balancing the company, family and property, considering external advisors within the corporate governance structure to carry out more objective decision making.

KEYWORDS: Corporate governance, family business in Puebla.

Comentado [MVM1]: Al tener aprobado tu resumen traducirlo además de las palabras clave e incluirlo en el presente apartado

I. INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo es una herramienta que muchas empresas han utilizado para obtener una ventaja competitiva que les ayude a alcanzar su permanencia en el mercado. Los principales beneficios es que ayuda a mejorar la gestión organizacional de las empresas, a la reducción de riesgos y en el caso de las empresas familiares a la continuidad del negocio, es decir el traspaso generacional, la transparencia de operaciones, equidad con todos los socios y para el caso de las empresas familiares conseguir el equilibrio entre familia, empresa y propiedad principalmente.

Comentado [MVM2]: sangría

Los órganos de gobierno deben ser evaluados y analizados ya que no todos aplican para todos tipos de empresa. La estructura de un gobierno corporativo debe afinarse a la medida y principalmente a las necesidades de cada empresa.

El presente trabajo de investigación se realiza con la finalidad de proponer un gobierno corporativo para la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural que presenta inconsistencias en su gestión organizacional. La estructura que actualmente rige a la empresa no ha sido elaborada de manera organizada y planeada ya que los procesos y líderes se han ido integrando de acuerdo con el crecimiento del proyecto. Para los miembros de la familia no es clara la delimitación entre empresa y familia y esto genera en ocasiones conflictos entre las áreas.

Para el desarrollo de este tema se realizó un resumen con la información de este trabajo de investigación de manera general, continuando con el capitulado presentado de la siguiente manera:

Capítulo I Empresa Familiar, en este apartado se explican los conceptos básicos, de empresa y empresa familiar, así como sus características, modelos de

empresas familiares que ayude a comprender su estructura. Dentro de este capítulo se mencionan las principales problemáticas que enfrentan normalmente las empresas familiares, así como algunos casos de éxito que han logrado enfrentar dichas problemáticas. También se pueden encontrar algunos datos estadísticos presentados desde lo general a lo particular, es decir primero se expone sobre la presencia actual de las empresas de servicio, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en México y en Puebla. Para finalmente incluir los porcentajes de las empresas familiares en algunos países incluyendo México, mostrando así la gran importancia de las empresas familiares dentro del sistema económico de cualquier país.

Capítulo II Gestión Organizacional, este capítulo aborda como inicio el concepto de gestión organizacional con el fin de introducir al lector a este tema, se incluyen también los tipos de gestión, así como los elementos que se deben considerar para alcanzar una buena gestión organizacional dentro de las empresas y los beneficios que obtiene la misma. Enfocándose un poco más a las empresas familiares, hay un apartado en este capítulo mencionando como es la gestión organizacional en las empresas que incluyen la variante familia dentro de su gestión.

Capítulo III Gobierno Corporativo, en este último capítulo teórico se explican algunos conceptos de diversos autores sobre gobierno corporativo y su estructura básica considerando los principales órganos de gobierno. Se exponen también los puntos clave para la implementación de un buen gobierno corporativo, incluyendo los factores que se requiere para su implementación, las mejores prácticas y algunos principios. Con el fin de conocer algunos casos de empresas familiares en busca de un gobierno corporativo, se recurrió a buscar otras investigaciones con estas características que apoyaran al objetivo de este trabajo de investigación.

Capítulo IV Metodología e Investigación de Campo, aquí se aborda principalmente el diseño metodológico que se aplicó para el desarrollo de esta

investigación, iniciando con la parte documental y la investigación de campo también se presenta el instrumento para la recolección de información, los detalles de la metodología utilizada, para posteriormente exponer en base a la aplicación de los instrumentos de medición, tanto el estudio de caso, la presentación de los resultados su análisis y diagnóstico. Finalmente, de manera breve se expone el estado del problema para continuar en los siguientes apartados con una propuesta, conclusiones, referencias y los anexos.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II. 1 Planteamiento.

La empresa “Reencuentro Familiar y Cultural” es una empresa familiar dedicada al servicio de trámite de visa americana, organización de viaje y evento de reencuentro para adultos mayores de 60 años que desean viajar de México a Estados Unidos con el fin de ver a sus hijos que, debido a su estatus migratorio no han podido viajar a México por más de 20 años.

Comentado [MVM3]: sangría

La organización se ha ido consolidando por medio de la integración de personal para cubrir tareas de manera crítica debido a las necesidades inmediatas. Algunas tareas están duplicadas y para otras no se tiene claramente definido el responsable. Esto genera descontrol con las solicitudes de los aspirantes a visa americana, hay algunas solicitudes que se quedan rezagadas. Durante el tiempo que ha operado la empresa, ha incurrido en costos adicionales excesivos a los procesos por tareas omitidas o no supervisadas en tiempo y forma. Al mismo tiempo afectando los tiempos de servicio a los clientes. Por lo que es conveniente proponer un gobierno corporativo ideal para la empresa “Reencuentro Familiar y Cultural” que permita agilizar el tiempo de procesamiento de las aplicaciones para visa americana de los adultos mayores interesados sin incurrir en costos adicionales, debido a deficiencias en los procesos.

Es indispensable establecer los objetivos generales y específicos de la empresa para así enfocar a todos los recursos hacia la misma meta. Se deberán tener definidas las funciones de cada colaborador, establecer los perfiles de puesto, diseñar línea de crecimiento del recurso humano y asegurar la comunicación efectiva con el fin de generar las líneas de crecimiento y desarrollo para el personal.

II.2 Pregunta de investigación.

¿La propuesta de un Gobierno Corporativo mejorará la Gestión Organizacional en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural?

II. 3 Sistematización de la pregunta de investigación

¿Qué es una empresa familiar?
¿Qué es gestión organizacional?
¿Qué es el gobierno corporativo?

III OBJETIVOS

III.1 Objetivo general.

Diseñar una propuesta del Gobierno Corporativo, en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural, para mejorar la Gestión Organizacional.

III.2 Objetivos específicos

- Identificar los aspectos y modelos de las empresas familiares que se adecuan a las características del caso de estudio.

Comentado [MDJRD4]: Analizar los conceptos de cada uno de los temas que describes., considero que ese seria el verbo para cada objetivo.

- Presentar los beneficios, elementos y tipos de gestión organizacional que existen y evaluar que apoyaría al desarrollo de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.
- Analizar qué elementos del gobierno corporativo se pueden implementar de acuerdo con las recomendaciones de las mejores prácticas, sus principios y la estructura de los órganos de gobierno.

IV JUSTIFICACIÓN

Un gobierno corporativo es un elemento básico que debe tener cualquier empresa para mejorar sus procesos continuamente y se tiene que diseñar basada en los objetivos de la organización. Por lo tanto, hay que indagar si el gobierno corporativo actual de la empresa familiar presenta inconsistencias que estén generando los problemas de comunicación, ejecución de tareas, cumplimiento de objetivos entre otros. Con esto el gobierno corporativo permitirá la optimización del trabajo aumentado la eficiencia y eficacia de las operaciones en la empresa.

Algunas estructuras organizacionales cuentan con personal que se incorpora de manera empírica cubriendo diversas actividades que no están debidamente delimitadas. Por consiguiente, hay que analizar la estructura que actualmente rige en la empresa familiar. Para dicho análisis se recurrirá a técnicas de investigación como entrevistas y cuestionarios a todos los empleados de dicha empresa, se pretende que el diseño de una nueva estructura considere la departamentalización logrando que sea claro: las tareas para cada área, los puestos de mando, la línea de escalación y que el personal sea más eficiente.

Uno de los problemas más comunes en el gobierno corporativo de las empresas familiares es la falla en la coordinación del personal, ya que durante el nacimiento de este tipo de empresas la mayor responsabilidad se centraliza en los fundadores.

Por lo que se requiere definir un gobierno corporativo que considere la coordinación acorde a las necesidades de la empresa familiar que permita mejorar el flujo de información, la interacción entre departamentos y esto a su vez beneficiara los tiempos de servicio al cliente.

V. HIPÓTESIS

A través de la incorporación de una propuesta de Gobierno Corporativo podrá mejorar la Gestión Organizacional en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.

Comentado [MDJRD5]: A través de la incorporación del gobierno corporativo en la empresa…..podrá mejorar la gestión organizacional de la misma?

V.1 Variable Independiente

Gobierno corporativo

V.2 Variable Dependiente

Mejorar la gestión organizacional en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

VI.1 Método

La presente investigación se realiza bajo el método mixto deductivo deductivo-inductivo ya que se presentará la explicación del tema de manera general y se aplicó un censo para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

VI.2 Tipo de estudio

El presente trabajo se presentó como investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que servirá de apoyo al tema estudiado y permitió

analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y sistemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc., con un tipo descriptivo que a través del establecimiento de un gobierno corporativo y en base a una estrategia para la empresa familiar.

VI.3 Enfoque de investigación

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa y después se validó o verificó la postura del investigador en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del trabajo será consultado en la literatura relacionada con el tema en documentos tanto nacionales como internacionales considerando un rango del 70% de las consultas publicadas entre los años 2015-2021 y el otro 30% que pudiera ser considerado de importancia antes del 2015.

El estudio de caso se desarrollará con la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural ubicada en la ciudad de Puebla.

Comentado [MDJRD6]: Mas que geográfico es un estudio de caso

El trabajo tendrá un corte transversal, porque se realizará en lo que comprende o será considerado en 2020-2022 como referencia para iniciar el desarrollo de la investigación y finalización de esta.

Este proyecto tendrá como limitante la implementación ya que, por el tiempo de desarrollo del estudio, únicamente se diseñará el gobierno corporativo adecuada para la empresa familiar. Los resultados de dicha implementación ya no se verán reflejados en este proyecto.

CAPÍTULO I. EMPRESA FAMILIAR

En el siguiente capítulo se presenta la información iniciando desde lo más general como lo es la definición y la clasificación de las empresas, así como el contexto de las empresas en México por sector y por estado de la república mexicana hasta llegar a lo particular de lo que es la empresa familiar en el estado de Puebla y algunos de los modelos que existen.

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Con el fin de asegurar una mejor comprensión del tema, se iniciará indagando con la definición de lo que se considera como empresa, según Ramírez (2019), los organismos sociales se han formado desde tiempos muy antiguos refiriéndose a la agrupación de las sociedades étnicas dividas posteriormente en tribus y finalmente en familias. Es esta ultima el organismo que ha perdurado a través del tiempo y que hasta el momento sigue estando presente. Se considera que las organizaciones también pueden ser políticas, aquí generalmente expresan sus intereses políticos y el alcance puede ser nacional o internacional.

Otra organización indispensable dentro de la sociedad son las empresas, estas pueden ser con fines de lucro o sin fines de lucro y existe una clasificación extensa dependiendo del tipo de empresa que sea: por su tamaño, finalidad, actividad económica, filosofía y valores, tecnología y régimen jurídico. (Münch, 2018)

Por otro lado, Mintzberg, H. (1991), define a una empresa como el conjunto de acciones realizadas por un grupo de personas dirigidas hacia una misión en común y afirma la necesidad de considerar los elementos comunes que a continuación se describen:

Comentado [MDJRD7]: Corregir la forma de citar. Consulta APA

- Asociación de Individuos. Se refiere a un grupo de 2 o más personas enfocadas a un mismo objetivo.
- Relación de colaboradores. Es la sinergia y cooperación que hay entre los colaboradores de una empresa potencializando las habilidades, conocimientos y recursos de cada individuo. De esta manera se alcanzará la misión que tienen en común y que individualmente no lograrían.
- Logro de objetivos comunes. En cualquier organización se requiere la definición de objetivos individuales que permanezcan dirigidos a la misión de la empresa, de esta manera se asegura que tanto la labor individual como el compromiso siga un solo camino. Es necesario afianzar el interés y compromiso de los colaboradores por medio de la motivación hacia sus aspiraciones y crecimiento laboral.

Las empresas que usan los elementos arriba mencionados de acuerdo con Huamán y Ríos, R. (2011):

a) Cumplen con su misión, la cual generalmente coincide con la misión de los fundadores.

b) Tienen clientes, es decir que existen personas que consumen el servicio o producto ofrecido para satisfacer sus necesidades.

c) Considera su entorno, tanto competidores, proveedores, instituciones gubernamentales, etc.

d) Cuenta con administradores, quienes tienen el objetivo principal de gestionar los recursos disponibles para lograr la misión establecida. Esta última es una clave muy importante para el éxito de la empresa sin embargo se requiere de una herramienta muy poderosa como lo es la administración para que los lideres puedan guiar a su equipo de trabajo.

Partiendo de que la empresa es una organización que tiene como fin lucrativo la producción de un bien o un servicio, considerando las herramientas de administración y gestión para obtener una ventaja competitiva basada en su misión,

visión y valores, que le ayuden a mantenerse en el mercado por largo tiempo (Ruiz, M. 2019).

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Para lograr comprender el contexto en el cual se encuentra el caso de estudio, primero se explicarán las características que se consideran para clasificar las empresas. De acuerdo con Salcedo (2016), las empresas se clasifican en base a los siguientes criterios:

Comentado [MDJRD8]: Cambiar por: En base a los siguientes criterios.

1) La actividad económica que desarrolla, es decir si sus actividades están dirigidas a los recursos de la naturaleza pertenecen al sector primario, pero si su función está enfocada a la transformación de algún bien en producto entonces se consideran empresas manufactureras del sector secundario y por último el sector de servicios, en los cuales se consideran las actividades que satisfacen alguna necesidad y se cubren por medio del intelecto.
2) La manera jurídica en que fue constituida la empresa generalmente es la manera en la que fueron dadas de alta en la secretaria de hacienda. Pueden ser empresas individuales, generalmente las pequeñas empresas utilizan esta opción y solo una persona hace frente a la responsabilidad jurídica. Por otro lado, tenemos a las empresas que se dieron de alta ante la secretaria de hacienda como sociedades y pueden ser sociedad anónima, sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y sociedades de economía social.
3) Otra característica de las empresas a considerar para su clasificación es el tamaño de la empresa y esto se define de acuerdo con los trabajadores que se encuentran laborando o presentando sus servicios:
   Microempresa (10 trabajadores)
   Pequeña empresa (50 trabajadores)
   Mediana empresa (51 a 250 trabajadores)
   Gran empresa (251 trabajadores en adelante).

4) Alcance geográfico. Las empresas de actividad local son consideradas cuando solo operan en una sola ciudad, mientras que las regionales logran operar en varias ciudades. También se tienen las empresas de alcance nacional, multi nacional o mundial.

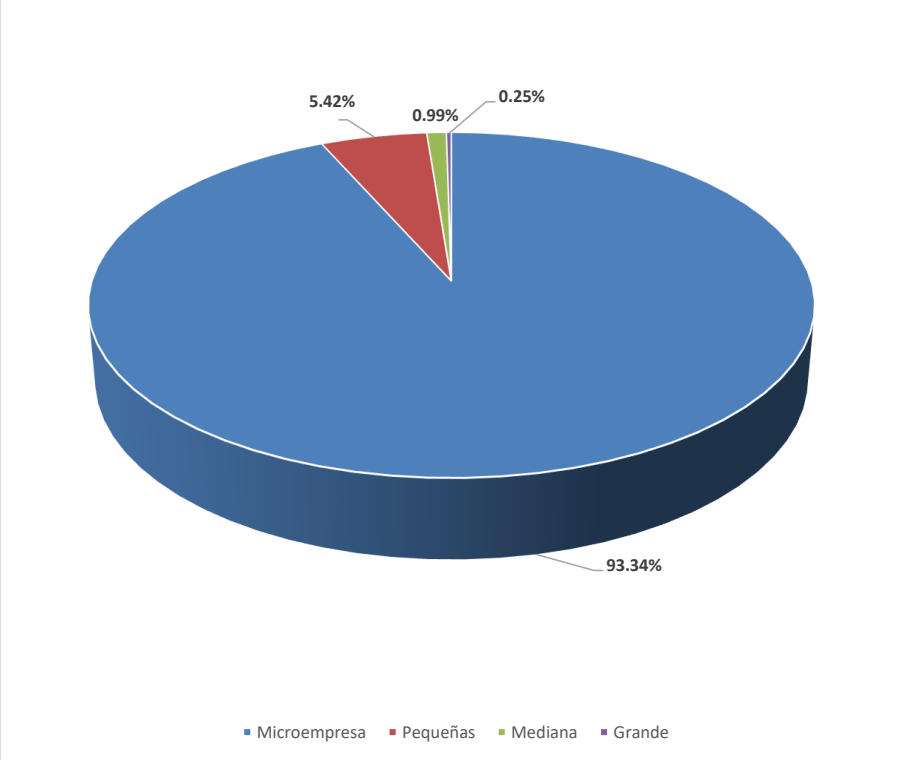
La información presentada en este capítulo ayudara a entender la estructura de las empresas en México que se presentan en la siguiente sección. Con lo que respecta a las empresas familiares se explican a partir del apartado 1.5 de este capítulo.

1.3 LAS EMPRESAS EN MÉXICO

A continuación, se presentan los tipos de empresa en México de acuerdo con su tamaño tomadas de la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), (2021). En la gráfica 1.1 se logra visualizar que el 93% de las empresas en México son microempresas, las cuales, considerando la información del capítulo anterior son empresas que cuentan con máximo 10 personas. Mientras que las pequeñas, medianas y grandes empresas solo representan el 7% en conjunto. El caso de estudio se encuentra en la clasificación de las pequeñas empresas, es decir el 6% de las empresas en México.

Comentado [MDJRD9]: Poner año de la fuente.

Gráfica 1.1 Clasificación de las empresas en México por tamaño.



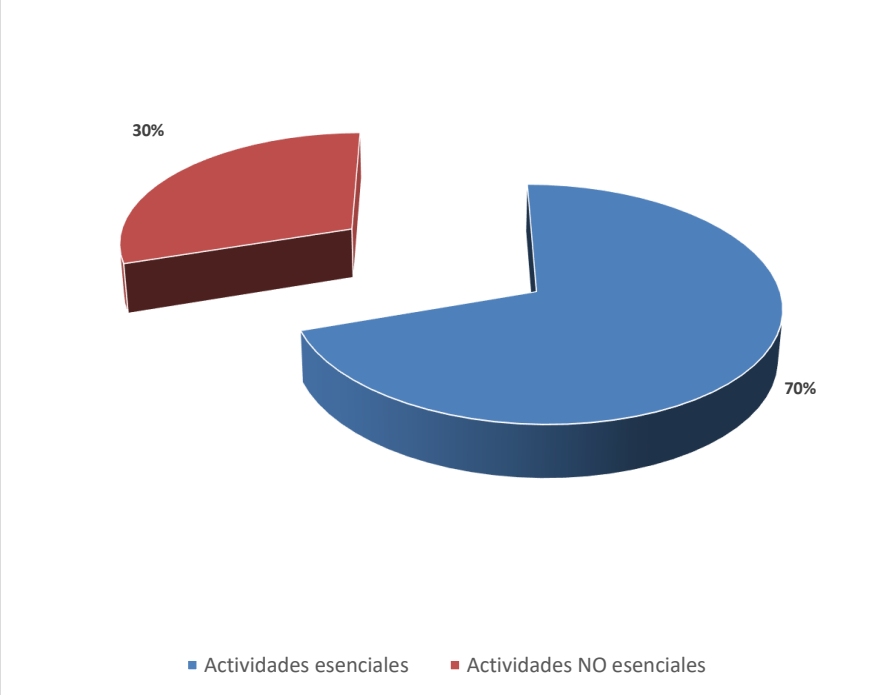
Fuente: Elaboración propia con base en DENUE, (2021).

Los datos de la DENUE muestran que entre más grande sea la cantidad de empleados que laboran en cada empresa menor porcentaje representan del total de las empresas en México. Es decir, para el caso de las empresas grandes con más de 250 empleados representan únicamente el 0.25% de las empresas en el país.

Estas cifras se han ido modificando y de manera más drástica desde marzo del 2020 ya que se vive a nivel mundial una crisis económica debido al virus SAR COV 2 que ha perjudicado a muchas empresas principalmente a las consideradas como no esenciales por lo que se han alineado a las instrucciones del gobierno derivadas del comportamiento de los contagios. Para tener un poco más claros los datos, a

continuación, se presenta la gráfica 1.2 que, de acuerdo con la DENUE son las empresas consideradas con actividades esenciales y que no han sufrido restricciones desde la declaración de la pandemia.

Grafica 1.2 Actividades esenciales durante pandemia por SAR COV2

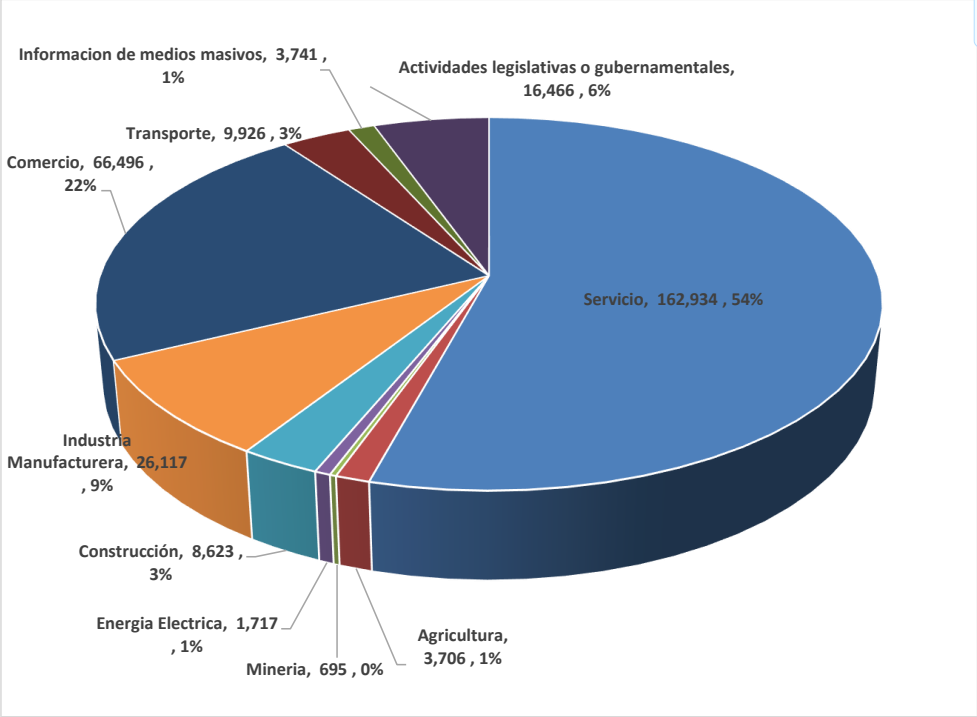


Fuente: Elaboración propia con base en DENUE, (2021).

Comentado [MDJRD10]: Poner el año de la fuente.

Con respecto a la actividad económica, el caso de estudio pertenece a las pequeñas empresas y al sector de servicio, el cual representa el 54% del total de las empresas mexicanas con trabajadores de máximo 50 y mínimo 10 empleados considerado según los datos en la DENUE el sector más representativo para las pequeñas empresas en México, seguido por el comercio y la industria manufacturera como lo muestra la siguiente grafica.

Grafica 1.3 Clasificación de las empresas pequeñas en México por actividad económica



Fuente: Elaboración propia con base en DENUE, (2021).

Para hacer un enfoque más específico del contexto donde se ubica físicamente la empresa objeto de estudio, se presentan en el siguiente capítulo los datos estadísticos del estado de Puebla referente a su clasificación por tamaño y actividad económica.

1.4 LAS EMPRESAS EN PUEBLA

Comentado [MDJRD11]: Completar la información no solo con porcentaje, también con números. Valdría la pena subclasificar el sector servicios, en subsector y ramo de acuerdo con datos del estado de Puebla.

Comentado [MDJRD12]: Año de la fuente.

Comentado [MDJRD13]: Así es un subtema, y seria empresas familiares en Puebla, ciudad capital.

Comentado [EPVZ14R13]: El tema empresas familiares viene en el siguiente subtema 1.5, aquí aun se considera el tema empresas de manera general enfocado a Puebla.

En esta sección se presentan datos estadísticos que ayudaran a comprender el contexto geográfico donde se encuentran físicamente las oficinas del caso de estudio, aunque el servicio se ofrezca a toda la república mexicana.

El estado de Puebla de acuerdo con la secretaria de economía cuenta con una superficie de 34,306m2 y es uno de los estados más céntricos del país que se caracteriza por tener una buena ubicación en el aspecto logístico ya que se encuentra a tres horas del puerto de Veracruz donde normalmente llegan los embarques europeos y únicamente se toma dos horas en llegar de Puebla a la capital del país por carretera.

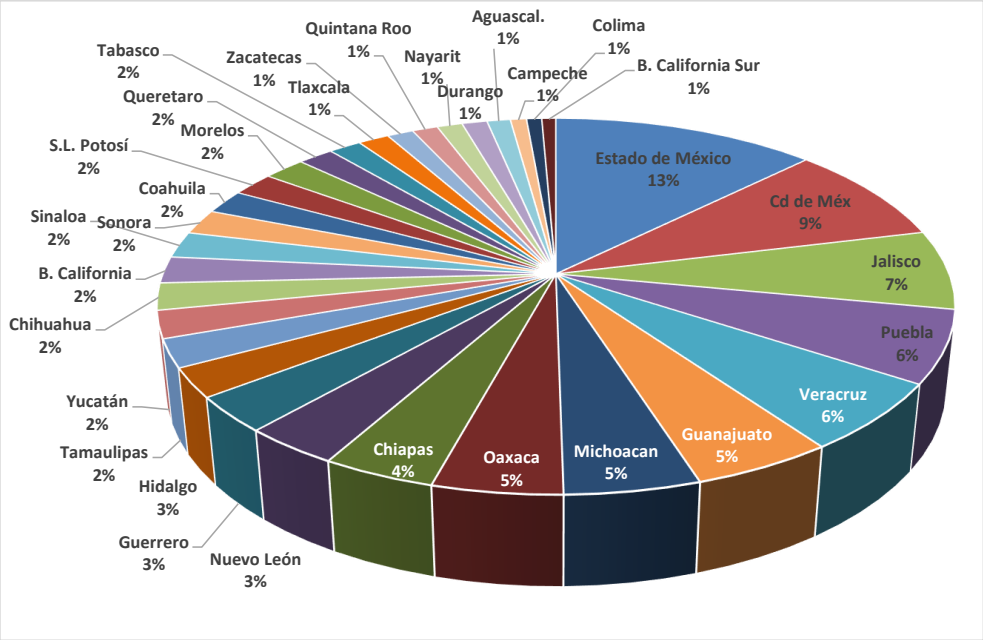
También se considera con un clima templado fuera de riesgos de inundaciones ni riesgos ambientales. A pesar de contar con el volcán activo Popocatépetl no representa amenaza para el comercio. El ultimo evento catastrófico fue el temblor del 19 de septiembre del 2017 que afecto principalmente al centro de la ciudad de Puebla, ya que cuenta con infraestructura muy antigua. Sin embargo, las empresas solo detuvieron las actividades durante el sismo y minutos después de realizar las medidas necesarias de validación de instalaciones regresaron a las actividades normales.

Los estados de Veracruz, Oaxaca, Guanajuato, Michoacán y Chiapas representan porcentajes similares al de Puebla sin embargo debido a la cercanía de Puebla con la Ciudad de México facilita algunas operaciones como en el caso de estudio con la embajada americana. Ver gráfica 1.4

Las estadísticas de la DENUE indican que las empresas en Puebla son 344,538 y representan el 6% del total de las empresas en todo el país ocupando el 4to lugar, únicamente por debajo del Estado de México, Ciudad de México y Jalisco. Esto nos indica que efectivamente es un estado con alta actividad empresarial.

Comentado [MDJRD15]: Presentar la misma grafica del estado de Puebla, o bien resaltar y comentar el número en el estado de Puebla.

Gráfica 1.4 Empresas mexicanas por Estado.



Fuente: Elaboración propia con base en DENUE

Con el objetivo de acercarse un poco más al contexto del caso de estudio, se indaga que las microempresas representan el 95% de las empresas en Puebla como lo indica la gráfica 1.5, similar al porcentaje de todo el país 93.34% como lo indica la gráfica 1.1, por lo que sigue siendo la mayoría de las empresas con máximo 10 empleados.

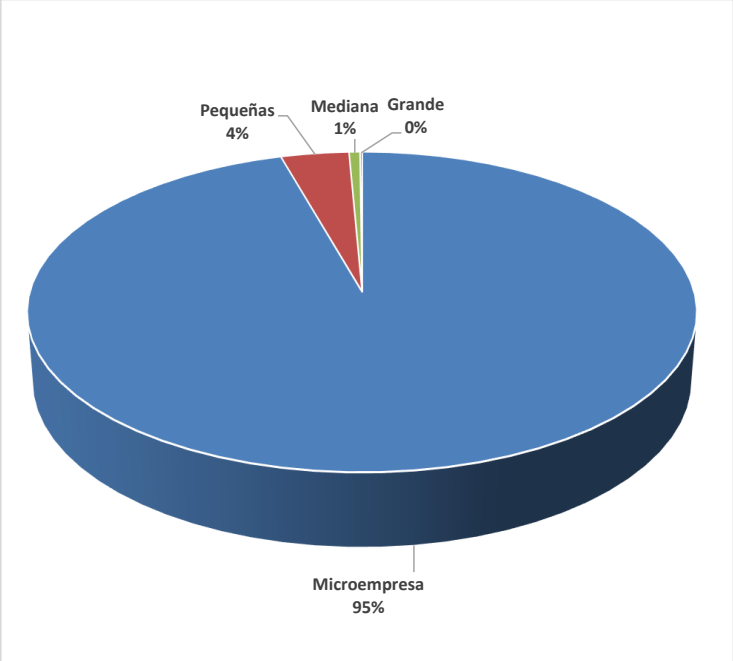
Comentado [MDJRD16]: De donde tomas este 93%?

Por otro lado, las pequeñas empresas en el estado de Puebla únicamente ocupan el 4% como lo muestra la gráfica 1.5. A diferencia de las microempresas, las pequeñas ya empiezan con una complejidad mayor por la cantidad de personal, requieren más enfoque en la división del trabajo y reforzar en general la gestión

para dirigir de manera más eficaz al equipo de trabajo y lograr los objetivos de la organización.

Gráfica 1.5 Clasificación de las empresas en el estado Puebla por tamaño.

Comentado [MDJRD17]: Detallar que es en el estado de Puebla.



Fuente: Elaboración propia con base en DENUE, (2021).

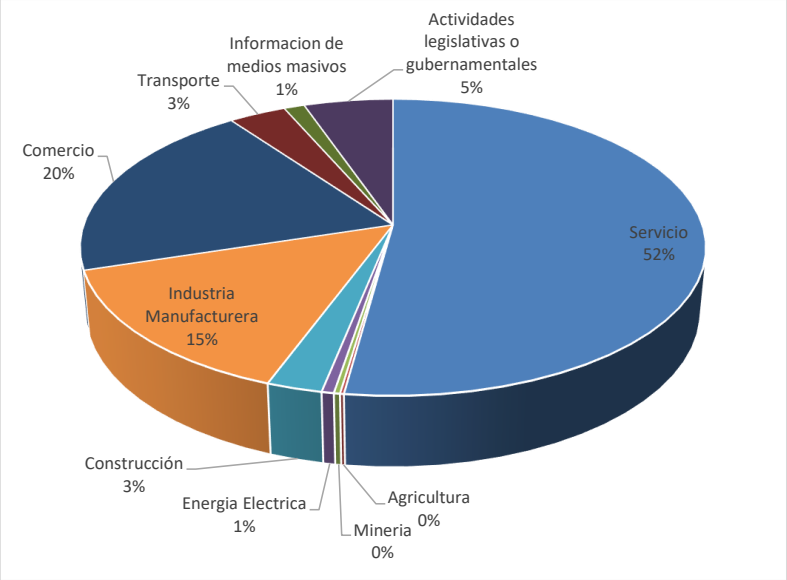
Comentado [MDJRD18]: Falta el año.

Puebla es considerado el segundo productor automotriz en México, ya que en este estado se puede encontrar a dos de las principales ensambladoras de automóviles alemanas como lo son Volkswagen y Audi. Como consecuencia se han desarrollado parques industriales con el fin de que las empresas proveedoras de estas dos ensambladoras se encuentren cerca como estrategia logística

Es importante considerar que Puebla cuenta con un aeropuerto internacional el cual facilita la conexión no solo con otros estados sino con otros países. Esta ventaja

competitiva refuerza principalmente a la industria manufacturera y al comercio, sin embargo, el sector de servicio sigue siendo el de mayor porcentaje en las empresas poblanas, cubriendo el 52%, es decir 6,663 empresas de servicio como lo indica la gráfica 1.6 con datos de la DENUE, (2021).

Grafica 1.6 Clasificación de las pequeñas empresas en Puebla por actividad económica.



Fuente: Elaboración propia con base en DENUE, (2021).

Con estos datos se tiene mayor certeza de lo que representan las empresas pequeñas de servicio en México y específicamente en Puebla. Sin embargo, se debe considerar que el caso de estudio es una empresa familiar y su contexto se detallara en el siguiente capítulo.

1.5 EMPRESAS FAMILIARES EN PUEBLA

Comentado [MDJRD19]: En lugar de dar introducción al tema, debes especificar con mayor claridad la importancia de las empresas familiares en México.

Las empresas familiares representan un alto porcentaje del total de las empresas del país y de su economía, consideradas como un gran generador de empleos, por lo que, es importante establecer una estrategia para enfocar una profesionalización en una etapa temprana que le permita asegurar sus inicios para una longevidad considerable y evitar fracasos durante las primeras generaciones.

A continuación, se explican los principales conceptos y características de las empresas familiares, así como los modelos que se han establecido a lo largo del tiempo, de acuerdo con las características que presenta el caso de estudio. En esta sección también se explican algunas de las principales problemáticas que enfrentan las empresas familiares a diferencia del resto de organizaciones empresariales, así como algunos casos de éxito más conocidos en el país.

Comentado [MDJRD20]: Cambiar por: a continuación

Comentado [MDJRD21]: Incluir mas información.

1.5.1 Concepto de empresa familiar

Ahora se profundizará en el tema de las empresas familiares, para tener una mayor comprensión de los conceptos, modelos existentes y las problemáticas a las que se enfrentan este tipo de empresa, así como el contexto donde se encuentra el caso de estudio.

Aunque ya es un concepto muy conocido y cada vez más utilizado en el ámbito económico, la empresa familiar de acuerdo con Pérez, A. (2012), es aquella empresa conformada por dos o más integrantes de una familia. La empresa familiar normalmente surge por la materialización de un sueño generalmente del fundador que se encuentra en la búsqueda de un patrimonio y seguridad de trabajo para su familia. Esta idea de emprendimiento va creciendo de acuerdo con la aceptación del mercado y a su fortalecimiento como organización. Este último es la clave del éxito

Comentado [MDJRD22]: Faltan las citas

de la empresa, requiere una buena planeación y una estructura de gobierno corporativo de competitividad que la haga adaptarse a los cambios constantes del mercado.

La idea inicial del fundador tiene como objetivo generar empleos no solo para su familia, sino que también sea una fuente de ingresos para el resto de la población y a su vez ofrecer un servicio o producto que pueda ayudar a la sociedad dejando huella como parte de su legado. Así mismo se requiere un plan de sucesión que asegure la transcendencia generacional (Guzmán, A. 2020).

De acuerdo con Vilanova, (2018), se comprende como empresa familiar solo si cumple con las siguientes características:

1. La mayoría de las acciones pertenezcan a personas que sean integrantes de la familia del fundador como lo son padres, hijos, esposas o herederos directos de los hijos.

2. La mayoría de las acciones puede ser de manera directa o indirecta.

3. Al menos un integrante de la familia deberá pertenecer al equipo de gestión o gobierno corporativo que maneje la empresa.

4. Se les define como empresa familiar a las empresas que cotizan en la bolsa si la persona fundadora o sus familiares directos o descendientes tienen el 25% de los derechos de acciones a los que da derecho el capital social.

Así mismo también menciona que una característica importante que se considera como ventaja competitiva para las empresas familiares es la transmisión de los valores y principios de la familia a la compañía esto facilita alcanzar los objetivos de la empresa ya que se tiene la base de valores generada desde la

familia. Un capital intangible que poseen las empresas familiares es la imagen y prestigio que ya cuentan las familias, lo cual le da identidad a la organización frente a proveedores, clientes y empleados que no pertenecen a la familia.

Daniel Servitje, director de grupo BIMBO confirma que para asegurar el éxito de las empresas familiares se debe tener una visión a largo plazo que permita traspasar no solo las primeras generaciones, compromiso de inversión para lograr avanzar, estar abierto a aprender nuevas cosas y de una manera continua, prepararse para el cambio constante del mercado y de la sociedad, así como estar dispuestos a enfrentar las dificultades que se presenten, (Vilanova, 2018).

1.5.2 Modelos de empresas familiares

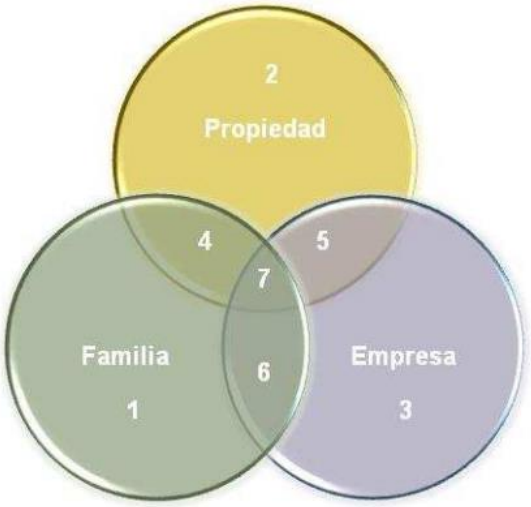
Los modelos ayudan a definir de qué manera se desea establecer la gestión dentro de la empresa, en el caso de las empresas familiares se consideran los subgrupos donde interactúan los miembros de la familia, desde los accionistas hasta empleados de la misma familia. A continuación, se presentan los modelos que se consideraron relevantes para el caso de estudio.

1.5.2.1 Modelo de los tres círculos

De una manera unánime se ha acordado a lo largo del tiempo que como punto de partida se puede considerar el Modelo de tres círculos que fue publicado por Davis y Tagiuri en 1982 y se ha convertido en una herramienta muy útil para las empresas familiares que pretenden dirigir el negocio hacia un nivel más competitivo y estructurado (ver figura 1.1), (Davis y Tagiuri, 1982).

Comentado [MDJRD23]: Checa bien la forma de citar.

Figura 1.1. Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis y Tagiuri, (1982).

Este modelo representa la interacción entre los tres grupos Familia, propiedad y Empresa. El circulo familia se refiere a los integrantes de una misma familia que pertenecen a la empresa. El circulo empresa considera a las personas que laboran dentro de la organización, prestan sus servicios de manera directa y por ende reciben un salario. Por último, tenemos el circulo propiedad el cual está formado por los accionistas de la empresa, quienes cuentan con deberes y derechos sobre esta. De esta manera todas las personas involucradas se ubicarán en algún punto de interacción.

La figura 1.1 arriba presentada, muestra 7 grupos como consecuencia de la interacción entre los tres círculos. El objetivo es que todos los grupos se mantengan en la misma dirección y bajo los mismos intereses, de no ser así la empresa puede enfrentarse en conflictos y deteriorar las relaciones familiares.

Comentado [MDJRD24]: No se aprecia la figura ¿????

Los 7 grupos se describen de la siguiente manera:

1) Miembros de la familia que no pertenecen a las actividades de la empresa.
2) Accionistas que no pertenecen a la familia ni laboran dentro de ella, generalmente solo dirigen para evaluar resultados y procesos de toma de decisiones.
3) Empleados de la empresa que no pertenecen a la familia y no son accionistas o dueños de la empresa.
4) Miembros de la familia que son solo propietarios de la empresa y no trabajan en ella.
5) Personas que laboran dentro de la empresa y también son accionistas.
6) Familiares que prestan sus servicios bajo un salario de mutuo acuerdo.
7) Integrantes de la familia que laboran dentro de la organización y también son accionistas.

Es un modelo bastante amigable y fácil de utilizar para cualquier empresa familiar. Se detecta con gran facilidad donde se ubica cada integrante y la relación con cada circulo.

1.5.2.2 Modelo de los cuatro pilares fundamentales para la empresa.

El modelo de los tres círculos es la base del resto de los modelos y si se deseara profundizar un poco más sin llegar a algo muy complejo se podría considerar la propuesta de Pérez, A. (2012), donde declara la necesidad de 4 pilares importantes de una empresa familiar. Estos subsistemas fundamentales son: familia, propiedad, dirección y sucesión como lo indica la figura 1.2. y se deben atender de manera muy puntual para lograr una gestión que ayude a mantener la empresa en el mercado el mayor tiempo posible atravesando los problemas de generaciones que se puedan presentar.

Figura 1.2 Modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar.

Fuente: Pérez, A. (2012).

Este modelo explica la importancia de cada pilar y su interacción:

1) Familia: se refiere a todos los integrantes de una familia, así como sus valores, comunicación, actitudes, armonía que a su vez serán de gran influencia para la empresa.
2) Propiedad: en este pilar se encuentran los accionistas.
3) Dirección: principalmente se refiere a la estrategia que establezca la empresa para ser competitiva, desde el enfoque al producto hasta el manejo de los recursos.
4) Sucesión: se considera la estrategia a utilizar para que la empresa continúe a lo largo del tiempo bajo la directriz de miembros de la familia.

1.5.2.3 Modelo de Danco

Por otro lado, se encuentra el modelo de Danco (1982), el cual presenta las diferentes etapas por las que atraviesa la empresa familiar desde el enfoque del fundador.

Primera etapa: Esta es llamada la etapa de las interrogantes, básicamente es el periodo en el cual el fundador enfoca todos sus esfuerzos en lograr que su sueño se materialice. Es un proceso donde se enfrenta a diversas dificultades pero que hacen un crecimiento profesional del fundador.

Segunda etapa: Etapa a trancas y barrancas, en este periodo se logra un crecimiento rápido del negocio e inicia la incorporación masiva de personal que puede ser dentro de la misma familia o externos. Se afianzan las relaciones comerciales o financieras, se presenta la adquisición de nuevos clientes y una expansión de mercado. Sin embargo, el fundador continúa invirtiendo gran parte de su tiempo con jornadas largas de trabajo. El aprendizaje en esta etapa es de manera empírica, es decir a prueba y error y el propietario empieza a tener una mayor conciencia de autoridad sobre su negocio.

Tercera etapa: Etapa de esplendor, el crecimiento en este periodo se presenta a menor ritmo, el fundador logra prestigio y se convierte en una persona con poder adquisitivo, influyente, buena posición tanto económica como social. Continúa siendo el principal accionista y mantiene el control total sobre el negocio. Se mantiene una estructura concentrada en el poder y control del propietario.

Cuarta etapa: Esta etapa se considera como etapa de ruptura, saqueo o nuevos interrogantes y es donde el fundador ya se encuentra en una edad avanzada y busca una vida un poco más tranquila, una vida sana que le permita sentirse más relajado. Por lo que se presenta definitivamente la necesidad de la sucesión, la cual

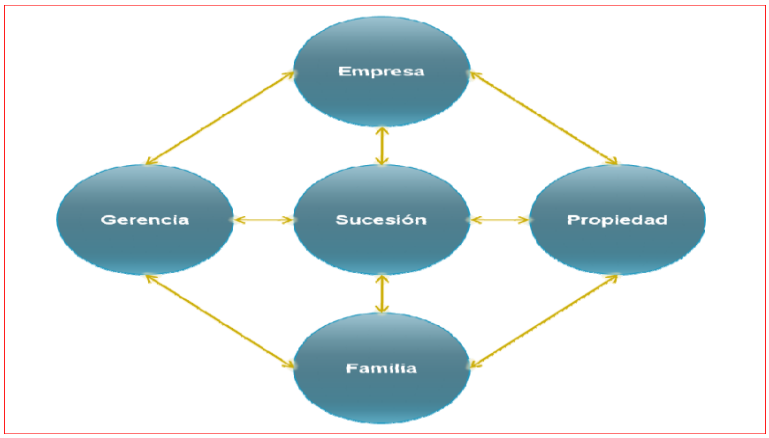
es uno de los problemas más trascendentes de las empresas familiares en caso de no estar preparadas para esta situación y que en muchas ocasiones puede provocar la desaparición del negocio.

Comentado [MDJRD25]: Corregir acentos.

1.5.2.4 Modelo de los cinco círculos.

Este modelo fue propuesto por Joam Amar, el partió del modelo de los tres círculos sin embargo incluyo dos aspectos más que el considero importantes; la gestión de la empresa y la sucesión, como lo muestra la figura 1.3.

Figura 1.3 Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amar, J. (2000)

El circulo de la familia representa todas las interacciones de la familia, considerando los valores, flujos de comunicación, compromiso, la influencia y el impacto que tiene en la empresa. Por otra parte, la propiedad son los accionistas, la parte jurídica y los órganos del gobierno corporativo. La empresa está muy enfocada a las necesidades del mercado y la satisfacción del cliente, por lo que

constantemente busca la mejora continua en los procesos donde se involucra la calidad, el impacto financiero y el método de inversión que se requiera.

En el caso de la gerencia, esta se enfoca directamente a la gestión de los recursos tecnológicos, materiales y capital humano, este último requiere una especial atención donde se establezca un proceso efectivo de atracción de talento humano, estrategia de cómo mantenerlo a través de un plan de carrera atractivo para cada puesto de trabajo, así como la remuneración competitiva y un programa de recompensa que motive al logro de objetivos. La sucesión es uno de los retos más complicados a los que se enfrentan todas las empresas familiares ya que se requiere una planificación de la sucesión y para llegar a ello se pueden presentar diversos conflictos en el momento de proponer los posibles sucesores.

A continuación, se presenta un comparativo con los puntos clave que cada modelo aporta. Como lo muestra la tabla 1.1 lo que se refiere al modelo de Danco es un modelo muy particular que se enfoca a la evolución de la empresa en cuatro diferentes etapas. Por otro lado, los modelos de los tres círculos, cuatro pilares y los cinco círculos tienen mayor enfoque a los diferentes organismos y a sus interacciones. Todos consideran que la influencia más importante de la familia para la empresa son sus valores y el estilo de comunicación, la propiedad en todos los modelos representa a los accionistas, sin embargo, con lo que respecta a la sucesión, empresa, dirección y gerencia son considerados en diferentes modelos, de acuerdo con el enfoque de cada autor.

Para el caso de estudio se considera que el modelo de los cinco círculos esta más alineado a la estructura actual de la empresa Reencuentro familiar y cultural y a sus necesidades, ya que muestra una visión más amplia de las interacciones entre los organismos y la sinergia en la que se debe trabajar.

Tabla 1.1 Comparativo de los modelos de empresas familiares.

COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES				
	3 CIRCULOS	**4 PILARES**	**5 CIRCULOS**	**DANCO**
FAMILIA	Se refiere a la organización familiar, sus interacciones y la influencia de sus valores, comunicación y cultura en la empresa y propiedad	Considera a los integrantes de la familia, sus valores, comunicación y su influencia para la empresa	Considera a los integrantes de la familia, sus valores, comunicación y su influencia para la empresa	Considera a los integrantes de la familia, sus valores, comunicación y su influencia para la empresa
EMPRESA	Son los empleados de la empresa que pueden pertenecer a la familia, a la propiedad o ninguno de los dos.	No aplica	Enfoque a las necesidades del mercado y la satisfacción del cliente.	La incorporación masiva del personal inicia en la segunda etapa y considera integrantes de la familia o externos.
PROPIEDAD	Se refiere a los accionistas y a sus interacciones con la empresa y familia	Se refiere a los accionistas.	Se refiere a los accionistas.	El poder esta centralizado en el fundador desde la primera etapa hasta la tercera
SUCESIÓN	No Aplica	Estrategia para la continuidad de la empresa	Estrategia para la continuidad de la empresa	Considera la sucesión en la cuarta etapa
DIRECCIÓN / GERENCIA	No Aplica	Enfoque a la estrategia competitiva para lograr la profesionalización.	Enfoque a la gestión de los recursos basada en estrategias.	El poder esta centralizado en el fundador desde la primera etapa hasta la tercera

Fuente: Elaboración propia con base a Amar J. (2000), Danco (1982), Pérez, A. (2012) y Davis y Tagiuri (1982).

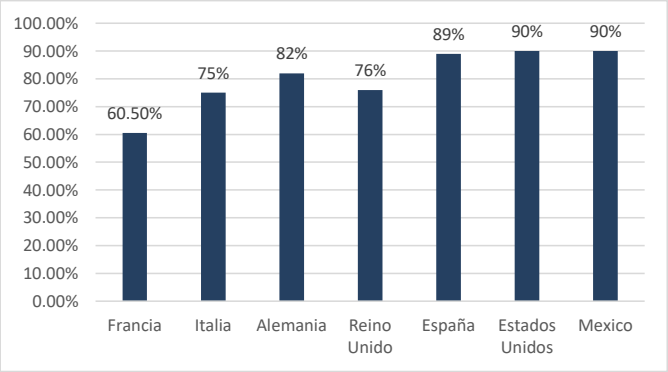
Existe una variedad de modelos donde se incluyen otros factores importantes como lo es el proceso evolutivo de la empresa. Sin embargo, por las características y el estado actual de la empresa caso de estudio, estos fueron los modelos más

cercanos a su estructura, considerando la cantidad de empleados y al tiempo de vida de la empresa, ya que se encuentra en la primera generación

1.5.3 Contexto de las empresas familiares

A continuación, se presenta el contexto de las empresas familiares, considerando que estas son una parte fundamental para la economía no solo del país sino a nivel mundial. Como lo muestra la gráfica 1.7 tanto los países europeos como los de américa mantienen un porcentaje considerable de empresas familiares en su sistema económico. Francia indica solo un 60.5% mientras que Estados Unidos 90%. A pesar de que en México no se tienen datos estadísticos oficiales San Martín y Durán, (2017), estiman que el 90% de las empresas en México tienen una representación familiar tanto en el ámbito del capital como en el control aportando el 67% de los empleos mexicanos.

Gráfica 1.7 Porcentaje de Empresas Familiares en diferentes países.



Fuente: Elaboración propia con base en San Martín y Durán, (2017).

Estos datos ayudan a comprender el impacto que tienen las empresas familiares no solo a nivel local sino en cualquier parte del mundo. Los gobiernos de cada país están conscientes de dicho impacto, por lo que existen organismos que

apoyan a los emprendedores. En México por ejemplo se pueden encontrar aceleradoras de negocios que se contactan a través de la secretaria de economía.

Indagando un poco más a fondo en el contexto mexicano, existe una variedad de empresas familiares exitosas, los negocios familiares que destacan en México son las de dinastías como la Slim, Servitje y Azcárraga de acuerdo con el artículo publicado en la revista digital Alto Nivel (Las empresas familiares más grandes de México, 2011).

Grupo Bimbo, es una de las empresas más importantes y exitosas de México, empezó a operar en 1945. La familia Servitje inició con la producción de pan hasta lograr adquirir otras empresas con el fin de ampliar su gama de productos como los dulces y las galletas (Nivel, A. 2011).

Grupo Televisa, la televisora que ha sido la más dominante en el país durante décadas, inició operaciones en 1972 con la fusión de Canal 8, Televisión Independientes de México y Tele sistema mexicano. La familiar Azcárraga ha logrado manejar bien los negocios familiares para poder trascender no solo en los medios de comunicación sino también con las empresas como Cablevisión y Editorial Televisa e incluso con el Club de futbol América, (Nivel, A. 2011). Los últimos retos que tiene que enfrentar esta empresa es la aparición de las redes sociales, canales en internet y nuevas plataformas como Netflix, donde se ofrece que los espectadores tengan la libertad de elegir lo que quieren ver en el momento que lo desean ver.

Comentado [MDJRD26]: Agregar la fuente

Otro de los casos de éxito que iniciaron como empresa familiar es Grupo Carso, fue fundada por el hombre más rico del mundo Carlos Slim, quien, junto con su familia cuentan con acciones en varias empresas las que más destacan actualmente son las de telefonía Telcel y Telmex (Nivel, A. 2011).

Comentado [MDJRD27]: Poner la fuente de manera correcta

La importancia de colocar bien los cimientos de estas empresas es indispensable para que tengan una trayectoria larga que traspase las generaciones. La planeación y emprendimiento de una manera estructurada en la etapa de nacimiento de las empresas familiares es una de las claves de su éxito, para ello es importante la asesoría de los expertos que puedan encaminar a los recién empresarios.

1.5.4 Problemáticas que enfrentan las empresas familiares

En este apartado se presenta la información con respecto a las problemáticas que tienen que enfrentar las empresas familiares durante su desarrollo para permanecer en el mercado el mayor tiempo posible. Uno de los pilares más importantes de la estructura económica de México lo son las empresas familiares, sin embargo, aunque representan un gran porcentaje del total de las empresas activas, hay un gran porcentaje de fracaso.

Los integrantes de este tipo de empresas deben saber superar los problemas familiares que se presenten, anteponiendo el crecimiento del proyecto. Como lo refiere Guzmán, A. (2020), las empresas familiares tienen un mayor desafío que las empresas que no son familiares, ya que su primer reto es alinear tanto los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos del negocio hacia un mismo camino incluyendo el diseño del plan de sucesión que en ocasiones puede ser una disputa de intereses dentro de la misma familia.

Otro aspecto muy importante es el ciclo de vida que normalmente tienen las empresas; nacen, crecen, maduran y el proceso del declive. Sin embargo, para el caso de las empresas familiares, este proceso se presenta en dos niveles, el primero enfocado hacia el producto o servicio y el segundo a la sucesión, es decir la transferencia de poder por medio de generaciones.

Si bien es importante para cualquier empresa permanecer en el mercado el mayor tiempo posible, para las empresas familiares es todo un desafío trascender a través de las generaciones y su estilo de liderazgo. “Un pronóstico estimado, generalmente aceptado, es que la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años” (González, J. 2016).

Las posibles opciones que requieren un plan de sucesión son el retiro voluntario del propietario que en ocasiones se presenta cuando este ya tiene deseos de cambiar su estilo de vida y dejar atrás la actividad estresante de la dirección de una compañía, generalmente sucede a edades ya avanzadas. Por otro lado, se puede preparar un testamento con anticipación para que en caso de fallecimiento no genere problemas dentro de la familiar y la organización por no haber establecido el sucesor o heredero del negocio. En la realidad la mayoría de las empresas no están preparadas para este traspaso y en caso de que cuenten con un plan de sucesión es necesario evaluar si este es claro, no es claro o es parcialmente claro y deja puntos abiertos. Para el caso de las empresas que, si cuentan con un plan de sucesión y este es claro y definido, la empresa puede evolucionar de manera ordenada a la siguiente generación (Guzmán, A. 2020).

Otra problemática muy común dentro de las organizaciones familiares es la concentración de la toma de decisiones que recae en los propietarios y directores, debido a que la estructura de gobierno corporativo no está consolidado y planificado. Esto también puede afectar a las estrategias del negocio y presentar riesgos para el logro de objetivos. Lo ideal es establecer un gobierno corporativo de manera planeada y estructurada que vaya de acuerdo con las necesidades de la empresa. Una vez que se implementa la estructura más adecuada a la empresa ayudara a profesionalizar los puestos de trabajo para evitar luchas de poder. Siempre será importante mantener la línea delgada entre la empresa y la familia.

El objetivo siempre será incrementar o alargar el ciclo de vida de cualquier empresa y una buena herramienta será establecer una estrategia que ayude a madurar los pilares en el momento indicado, considerando que al inicio la familia fundadora se encuentra inexperta y con falta de profesionalización de la mayoría de los puestos de trabajo. Con el tiempo lo ideal sería lograr una dirección totalmente profesionalizada antes de que llegue la sucesión (Pérez Molina, 2012).

En la siguiente figura se presentan a modo de resumen las problemáticas mencionadas en esta sección consideradas las más frecuentes en las empresas familiares y las cuales muchas empresas exitosas han tenido que enfrentar enfocándose en consolidar las estrategias que fortalezcan su gestión organizacional.

Figura 1.4 Problemáticas de las empresas familiares.

Fuente: Elaboración propia con base en Guzmán, A. (2020).

Todas las empresas buscan estrategias para eliminar o minimizar dichas problemáticas y este caso de estudio no es la excepción, por ello se presenta el desarrollo de este proyecto.

Como se presentó en este capítulo hay una variedad de casos de éxito de empresas familiares que supieron enfrentar los desafíos no solo del mercado sino de la familia como parte de la empresa. En el siguiente capítulo se abordará el tema de gestión organizacional ya que aportará información importante para el objetivo de este trabajo.

CAPÍTULO II GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La gestión organizacional es una clave importante para la eficacia de las organizaciones, incrementar su competitividad y mantenerse en el mercado el mayor tiempo posible, siempre basándose en los valores, misión y visión de la empresa. A continuación, se explica el concepto y los puntos más relevantes para lograr una gestión organizacional adecuada.

2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Primero se explica el concepto de gestión, ya que muchas veces se confunde con el concepto de administración sin embargo son dos enfoques diferentes. Se entiende como gestión, el acto de planear y realizar diligencias para lograr que se efectúen las estrategias establecidas con el fin de alcanzar los objetivos, administrando los recursos y optimizándolos. La gestión siempre estará dirigida a la mejora de resultados por ello es que cuenta con herramientas que beneficien sus condiciones para asegurar la efectividad de las tareas (Wigodski, T. 2019).

La gestión se presenta en diferentes áreas, las más conocidas son la gestión del conocimiento, gestión financiera, gestión del talento humano, gestión de procesos, gestión social, gestión de proyectos, gestión ambiental y la gestión organizacional entre otros. Esta última es la que se pretende mejorar en el caso de estudio de este proyecto.

Por su parte, la gestión organizacional se define como la administración de los recursos ya sean materiales, tecnológicos o financieros que ayuden al control de los procesos. Como meta final es lograr los objetivos de la empresa y la gestión debe asegurar una buena coordinación de los equipos de trabajo para lograr continuamente la optimización de todos los recursos. Por su parte la Norma ISO

Comentado [MDJRD28]: Poner acento

9000 indica que la gestión es la coordinación de las actividades que ayudan a controlar y dirigir cualquier organización (Pardo, J. 2017).

Comentado [MDJRD29]: Corregir palabra.

Una clave importante de la gestión organizacional son los gestores que realizan el plan de las estrategias para toda la organización y que tienen que transmitir el mismo enfoque a cada integrante de la empresa para asegurar que todas las actividades y tareas asignadas estén dirigidas a los mismos objetivos empresariales siempre basados en la misión y los valores de la empresa. Sera indispensable que la organización tenga clara su cultura, la cual guiara a cualquier miembro o empleado a dirigirse de una manera ética relacionada con los valores de la empresa (Wigodski, T. 2019).

Romero, N. (2016), puntualiza que la gestión organizacional se encarga de la toma de decisiones enfocada a los resultados del control de los procesos para alinearlos a los objetivos de la empresa, de acuerdo con la planeación previa y basados en la misión, visión y valores de la organización. Se requiere de una medición constante para realizar las mejoras pertinentes en tiempo y forma.

.

2.2 TIPOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS BENEFICIOS.

De acuerdo con Briceño, O. (2020), se tienen diferentes tipos de gestión organizacional, generalmente estos van ligados a la misión visión y valores de la empresa sin embargo cada uno tiene diferente enfoque y depende de las condiciones y las necesidades de cada empresa.

En la figura 2.1, se visualizan los cuatro tipos de gestión organizacional y el enfoque principal de cada uno, en ocasiones se pueden utilizar más de una gestión, a continuación, se describe cada uno.

Figura 2.1 Tipos de Gestión Organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Briceño, O. (2020).

Como lo indica la figura 2.1 La gestión por resultados está enfocada en las metas de la empresa, para lograrlo se establecen estrategias que estén dirigidas a los objetivos establecidos previamente. Mantiene un plan de control constante que permita evaluar el resultado del desempeño de los procesos y empleados contra los objetivos establecidos previamente durante la planeación. En algunas organizaciones el resultado de dichas evaluaciones se monetiza y es una manera de motivar a los equipos de trabajo con bonos de productividad (Briseño, O. 2020).

Gestión democrática. Este modelo de gestión lo emplean las organizaciones que están enfocadas en hacer partícipes a los colaboradores durante la planeación de las estrategias. Este método genera un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados motivándolos a participar constantemente en la mejora continua de los procesos. Es una estrategia donde el trabajador tiene la oportunidad de desarrollar y demostrar sus habilidades y aptitudes (Briseño, O. 2020).

Gestión basada en procesos. Esta gestión es utilizada con el objetivo de ejecutar la mejora continua constantemente en los procesos de la organización mediante la estandarización y optimización logrando una mayor eficiencia. Este modelo de gestión es una herramienta que ayuda a elevar los niveles de calidad en el servicio o productos de una empresa. Un mecanismo utilizado comúnmente para esta gestión es el ciclo de mejora continua de Deming (PDCA), donde se refieren los siguientes pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Briseño, O. 2020).

Gestión Centralizada. Para esta gestión, el líder del equipo de trabajo es el centro de la toma de decisiones, solo él delega las tareas y asigna las responsabilidades a cada colaborador, es quien tiene el control total. Por otro lado, el perfil de los empleados es únicamente acatar las instrucciones lo que minimiza el desempeño de ellos al no tener oportunidad de proponer y desarrollar habilidades de tomar de decisiones. Algunas organizaciones ven adecuado este tipo de gestión para áreas donde se cuenta con personal sin experiencia que está dispuesto a aprender del líder (Briseño, O. 2020).

Se puede tener más de un modelo de gestión organizacional dentro de la misma organización ya que estos modelos se pueden combinar siempre y cuando sigan basadas en la misión visión y los objetivos de la empresa.

La gestión organizacional es un reto para cualquier organización, pero si se logra una gestión eficiente se pueden tener los siguientes beneficios de acuerdo con Rodríguez, M. (2011):

- Clientes satisfechos debido a la mejora en el flujo de información y la reducción de ciclos de tiempo en procesos.
- Buena comunicación entre áreas y procesos, así como vvisión de toda la organización con los sistemas de control.
- Evaluación constante y participación de personal para las propuestas de mejora.
- El personal se hace experto en sus procesos y cuenta con elementos de apoyo como lo son los manuales e instrucciones de trabajo. Existe un responsable de cada proceso.
- Se establecen indicadores con los que se pueda medir el desempeño de cada proceso.
- Durante el proceso de validación de los resultados que arroja la implementación de alguna propuesta de mejora, siempre ayudara a confirmar el resultado esperado o en su caso a revisar nuevamente si se requiere de modificación.

Comentado [MDJRD30]: cerrar espacios

2.3 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Es importante considerar los elementos de la gestión organizacional para que se efectúe de manera exitosa. El primer elemento por considerar es la comunicación ya que este es indispensable en cualquier proceso de gestión.

La comunicación organizacional es el intercambio de información o datos que aseguren los objetivos de la empresa, esta puede ser interna o externa. La comunicación interna se refiere al flujo de información entre de departamentos,

colaboradores, directivos que faciliten el cumplimiento de las metas y la externa es cuando la información sale o entra del mundo exterior, como lo son clientes o prestadores de servicio (Rafino, M. 2020).

Una buena herramienta para asegurar que los empleados siempre se encuentren comunicados tanto de manera externa como interna, es realizar reuniones de comunicación lidereadas por el personal de recursos humanos quien junto con la dirección general diseñan una serie de temas relevantes que consideran pertinente todos los empleados deben conocer. En algunas reuniones de este tipo quienes exponen cada tema son los especialistas de cada departamento.

También es necesario enfatizar en la diferencia de comunicación informal a la formal. La informal es toda aquella que se da entre individuos de manera verbal o por llamada que no se considera base para una toma de decisiones. Por otro lado, la comunicación formal se realiza mediante documentos oficiales ya sea por escrito o digitales. Hace ya más de una década los e-mails se han considerado una herramienta de comunicación formal, esto ha facilitado el flujo de información de manera más rápida. Una manera de transformar la comunicación informal en formal es redactar una minuta ya sea en un e-mail o impresa, lo que se habló durante una llamada telefónica o de manera presencial para confirmar de ambas partes lo que fue acordado (Rafino, M. 2020).

Es importante considerar que no toda comunicación es efectiva y aquí es donde la empresa debe enfocar a todos sus empleados para trabajar bajo una cultura que asegure la recepción de la información en tiempo y forma a las personas adecuadas. En términos generales, la comunicación efectiva se logra cuando el mensaje es transmitido de manera exitosa, el receptor descifra el mensaje tal y como lo envía el emisor. Se describe como algo muy sencillo, pero existen diversos obstáculos que impiden que esto suceda frecuentemente y de manera natural (Rafino, M. 2020).

Los problemas que se pueden tener durante la gestión organizacional por falta de comunicación asertiva dentro de una empresa son retrabajos en los procesos, actividades innecesarias, omisión de actividades, reuniones sin resultados, todo esto disminuye de manera significante la productividad de la empresa y en ocasiones afectando a costos no planeados.

Otro elemento importante para la gestión organizacional y que va ligado con la comunicación es la manera en que estén estructurados los puestos, las unidades de mando, etc. lo cual se puede visualizar en la estructura organizacional. Una de sus aportaciones es la de ilustrar interacciones, interdependencias y alineamientos para lograr esto, existen varios modelos a elegir y las características importantes a considerar para la elección del modelo adecuado son: los beneficios y limitaciones que ofrece cada modelo, así como los elementos con los que cuenta la empresa, como valores, procesos, estrategia, cultura organizacional, etc. (Standfor, M. 2010).

El liderazgo es definitivamente uno de los elementos clave para una gestión exitosa, ya que el saber dirigir al personal de manera efectiva asegurara no solo el logro de los objetivos individuales sino los de la empresa. Se debe asegurar que el liderazgo que se esté efectuando dentro de la empresa logre gestionar a los equipos de trabajo hacia los objetivos de la empresa, y mantener una buena comunicación en todas las direcciones.

En algunas empresas se utiliza como herramienta los perfiles de puesto que van ligados a los objetivos de la empresa, así se aseguran los objetivos de la organización a la hora desarrollar planes de capacitación para fortalecer las áreas de oportunidad detectadas. A su vez identificando sus fortalezas se establece el plan de desarrollo o crecimiento. Se considera que la persona correcta en el puesto correcto incrementa la eficiencia de los procesos y ayuda a la empresa a lograr los objetivos (Rodríguez, M. 2011).

No todos los elementos de la gestión organizacional fueron explicados en este capítulo. Sin embargo, se mencionaron los más significativos para el tema caso de estudio.

Una vez aclarado el concepto, los tipos de gestión organizacional y algunos elementos que ayudaran a la comprensión del tema general de este proyecto, se continuara en el siguiente capítulo a presentar el tema sobre gobierno corporativo, su concepto, la estructura que lo conforma, así como sus principios y como este ayuda a mejorar la gestión organizacional.

Comentado [MDJRD31]: Corregir palabra

2.4 GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las características de las empresas familiares permiten identificar ciertas ventajas que ayudan a su gestión organizacional ya que de acuerdo con Braidot y Soto (1999), este tipo de empresas generan activos intangibles que las empresas no familiares difícilmente pueden alcanzar o bien con mayor esfuerzo, tiempo y recursos. Principalmente son: el compromiso, orgullo familiar, liderazgo, cultura, transmisión del conocimiento, confianza, visión compartida, etc.

Cuando los propietarios de las empresas familiares pertenecen también a los puestos directivos y aportan activamente a la gestión organizacional, esto ayuda a que el compromiso con la empresa se presente de manera genuina ya que como orgullo familiar el objetivo de los miembros de la familia es que el sueño del fundador sea exitoso y trascienda a través de las generaciones.

Generalmente los valores familiares son transmitidos a la empresa familiar y debido a que algunos puestos son ocupados por integrantes de la familia, dichos valores son compartidos y comprendidos de manera natural.

Por otro lado uno de los retos que la gestión organizacional enfrenta en las empresas familiares de acuerdo con Quejada y Ávila (2016), es la participación de la familia en la empresa ya que algunos miembros cumplen ciertos roles que pueden generar emociones y opiniones variadas donde en muchas ocasiones se llegan a mezclar temas familiares con los temas laborales, por ello es importante profesionalizar los procesos y llevar a las empresas a un nivel de gran valor que le aporte ventaja competitiva. Se puede recurrir según Rodriguez (2012) a herramientas como protocolo familiar o gobierno corporativo que ayuden a regular la relación entre la empresa, familia y propiedad, donde se evite el favoritismo por los parientes y se pueda caer en desigualdad y a su vez en inconformidad por el resto del equipo de trabajo.

La gobernanza permite mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión organizacional de la empresa para asegurar la supervivencia a largo plazo. En el siguiente capítulo se presenta con mayor detalle la estructura que requiere una empresa, puntos importantes sobre el gobierno corporativo que pueda ayudar a informar y reunir a los miembros de la familia, así como crear los foros donde se discutan los problemas y temas más relevantes para la toma de decisiones y reporte de resultados a los accionistas.

CAPÍTULO III GOBIERNO CORPORATIVO

Resulta beneficioso para muchas empresas la implementación del gobierno corporativo en cuanto se detecta el crecimiento de los procesos o cantidad de empleados donde ya se presenta una necesidad de controlar las áreas de una manera más profesional. Para el caso de las empresas familiares no es una excepción buscar un gobierno corporativo que se adecue a sus necesidades y características.

3.1 CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

En la actualidad el interés de las empresas sobre conocer e implementar un gobierno corporativo ha incrementado y aunque se han presentado diversos conceptos todos parten de la idea base de la Organización para la Cooperación y Desarrollo económicos (OCDE), la cual define que el gobierno corporativo:

"Es el marco de gobierno que suele basarse en leyes, reglamentos, sistemas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas empresariales que son consecuencia de las circunstancias, la historia y la tradición específicas de los países es la forma en la cual las organizaciones son dirigidas y controladas, refiriéndose fundamentalmente a las estructuras y procesos instaurados en la empresa (no importando su tamaño) para lograr una adecuada dirección y control de la misma, por medio del establecimiento de objetivos, monitoreo del desempeño y cumplimiento de las obligaciones con accionistas y terceros interesados, alcanzando con ello la mejor coordinación posible entre los diferentes agentes que intervienen en la toma de decisiones". (OCDE, 2016, p. 13).

A continuación, se presentan otras definiciones sobre el gobierno corporativo que ayudaran a la comprensión de este concepto:

TABLA 3.1 Que es un Gobierno corporativo

Año	Concepto	Autor
1992	"El gobierno de la empresa hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas, pudiéndose incluir aquí las reglas, principios o buenas prácticas que permitan mejorar la dirección y, por tanto, el gobierno de las sociedades"	Hill y Jones
2000	"Es el marco de leyes, instituciones regulatorias y requerimientos de divulgación que condiciona la forma en la que el sector corporativo es gestionado".	Cohen & Gavin
2006	El gobierno corporativo involucra las relaciones entre la administración de la empresa, su directorio, sus accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.	Basco R.

Fuente: Elaboración propia con base a Hill y Jones, (1992), Cohen & Gavin, (2000) y Basco, R., (2006).

Como lo mencionan los autores en la tabla 3.1 y la OCDE, el gobierno corporativo es un sistema de reglas y normas que regulan la interacción entre los órganos de gobierno con el fin de lograr una sinergia que alcance la efectividad en cada organismo y se respeten la división de tareas.

3.2 ESTRUCTURA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Con el fin de asegurar un gobierno corporativo efectivo se requiere definir adecuadamente los órganos de gobierno, sus comités y la interacción entre ellos. A continuación, se explicarán cada uno a detalle:

3.2.1 Asamblea general de accionistas

En primer lugar, se tiene la Asamblea General de Accionistas, su principal función es que dentro de este foro se realice la toma de decisiones basada en la estrategia de la organización para cumplir los objetivos establecidos, inversiones, reparto de utilidades, nombramientos o cambios en los miembros de la junta directiva, etc. Es la máxima autoridad del gobierno corporativo y en este se recomienda que participen además de los accionistas, los auditores, la junta directiva y el director general (Gómez, Betancourt y Zapata, 2013), se requiere que esta reunión se realice al menos una vez al año y se programa con al menos 15 días de anticipación para que el personal requerido para dicha junta organice su agenda y asegure su participación en tiempo y forma.

Para el caso específico de las empresas familiares se recomienda formar un consejo de socios donde participen algunos accionistas y puedan aportar estrategias para mejorar el control e informar a los propietarios (Gómez, Betancourt y Zapata, 2010).

Otros comités establecidos desde la asamblea son los de nominación y auditoria, en este último participan en su mayoría miembros independientes (NCGB, 2012; SCGB, 2010; Colley et al.,2005; CCGLC, 1999), con el fin de asegurar un control interno estableciendo un sistema de auditorías periódicas para monitorear el cumplimiento de los procesos, detectar zonas de riesgo, áreas de oportunidad y el seguimiento a la implementación de acciones correctivas.

Lo que refiere al comité de nominación este debe estar formado por lo menos por tres integrantes externos con la función de realizar propuestas de candidatos para la junta directiva, ejecutar evaluaciones sobre el desempeño de los miembros de la junta, así como de los comités (Colley et al., 2005; CCGLC, 1999; Vafeas, 1999).

3.2.2 Junta directiva

Los accionistas de la organización eligen de manera anual los miembros de la junta directiva, para esta elección deben considerarse los perfiles de estos integrantes que sean afines y logren establecer las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa desde su diseño hasta la implementación. Deberán ser personas independientes que tomen decisiones asegurando los intereses de los dueños de la organización (IBGC, 2010).

Otras funciones importantes que debe cumplir este órgano de gobierno son la planeación de la sucesión ya que esta podrá prevenir problemas en caso de fallecimiento o sucesión inesperada, evaluar a los ejecutivos con altos mandos, así como establecer un sistema para la retención de talento humano, como planes de compensación, bonos o reconocimiento al personal por su desempeño. Se recomienda para el caso del presidente de la junta directiva que se asigne a una persona diferente de la alta dirección (Brickley, Coles y Jarrel, 1997).

Para que la junta directiva logre el cumplimiento de sus objetivos, se recomienda asignar como soporte a los siguientes comités: el comité que realice la planeación estratégica, el comité de la auditoría interna y el que se encargue de la remuneración y evaluación de los miembros de la junta directiva (NCGB, 2012; SCGB, 2010; CCGLC, 1999; CEFTSMSC, 2003; ASX, 2007; FRC, 2012).

3.2.3 Consejo familiar

Para el caso de las empresas familiares se requiere un consejo adicional que es el consejo de familia, el cual está integrado por representantes de la familia y participan en la asamblea (Guzmán y Trujillo, 2020). Una de las funciones principales es asegurar los límites entre la empresa, familia y poder, sin perder de vista los valores de la familia. Este consejo tiene como objetivo principal cuidar los

intereses de la familia con el fin de alargar la vida de la empresa, manteniendo una buena comunicación con los accionistas (Jaimes, A. 2011).

3.2.4 Alta dirección

Los altos directivos son los responsables de ejecutar la gestión diariamente están dirigidos a la implementación de todos los lineamientos que establece la junta directiva y a su vez informar de los temas más relevantes. Otra de las tareas importantes de la alta dirección es cuidar y supervisar que la gestión financiera se esté realizando de manera adecuada y en caso de detectar alguna anomalía reportarla de inmediato a la junta directiva.

En indispensable establecer los medios de comunicación que aseguren que todos los órganos de gobierno y sus comités se encuentren informados en tiempo y forma para asegurar que la toma de decisiones se haga de manera oportuna (Brickley, Coles y Jarrel, 1997).

Comentado [MDJRD32]: Hay que cerrar el tema redactando con tus palabras lo que abona a tu trabajo.

Una vez explicada la estructura del gobierno corporativo, da una perspectiva más específica de la importancia de los órganos de gobierno que para el caso de estudio ayudaran a definir correctamente el papel que representa cada integrante, así como sus alcances y limitaciones en la toma de decisiones, gestión de la empresa e interacción entre cada órgano.

3.3 PUNTOS CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO CORPORATIVO

Los beneficios que puede encontrar una empresa al implementar un eficiente gobierno corporativo serán el incrementar el valor de la organización, así como una transparencia de la administración para los accionistas y ayuda a la consolidación de la empresa para lograr su longevidad en el mercado.

3.3.1 Factores para crear un gobierno corporativo

De acuerdo con Cordoba, R. (2013), indica que algunos de las razones que motivan a una empresa a la implementación de un gobierno corporativo son mejorar las condiciones en los procesos operativos, asegurar la sustentabilidad de la empresa, así como reducir costos y atender las exigencias del mercado. Para el caso de las empresas familiares se intenta resolver los problemas que le impidan a encontrar el equilibrio entre la familia, empresa y propiedad. Dichos factores se muestran en la siguiente imagen 3.1.

Imagen 3.1 Factores para crear un gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia basado en Córdoba, R. (2013).

En la búsqueda de inversión, el gobierno corporativo es una de las mejores herramientas ya que todo inversionista busca invertir en empresas que le ofrezcan seguridad en que se cuidaran de sus intereses y los órganos de gobierno tienen como fin evitar algún abuso por parte de cualquier accionista mayoritario, asegurando una equidad entre todos los accionistas. De esta manera se abre la puerta a más inversionistas y se asegura un flujo de dinero adecuado (Cordoba, R. 2013).

Las presiones externas del mercado orillan a la empresa a buscar fuentes de inversión tanto internas como externas ya sea por la alta demanda, la competencia global, los costos operativos, entre otros (Cordoba, R. 2013).

.

Muchas empresas que ya cuentan con una línea de accionistas buscan que todos ellos se sientan con un trato de igualdad y equidad, para ello el gobierno corporativo evita cualquier mala práctica que se incline a favor de algún miembro del grupo de accionistas, estableciendo políticas, estructuras y procesos (Cordoba, R. 2013).

Por otro lado, Córdoba, R. (2013) confirma que las empresas familiares buscan implementar el gobierno corporativo para resolver sus problemas con la sucesión o falta de ella, así como las políticas que deben dirigir tanto a los familiares asalariados, como los que participan desde el consejo familiar, el plan de incentivos para la atracción del talento humano, el programa de capacitación y plan de carrera para los empleados que no pertenecen a la familiar, definición de los integrantes de cada órgano de gobierno que ayude a separar los temas de familia con la empresa y propiedad que no sean pertinentes y se mantengan al margen de la toma de decisiones de la asamblea.

Para las empresas que buscan garantizar la sustentabilidad, el gobierno corporativo es una buena opción, ya que asegura la continuidad de la empresa de

generación en generación basado en su cultura y sus valores, profesionalizando los procesos, estructura y equipos de trabajo para el crecimiento de la empresa (Córdoba, R. 2013).

La razón más común para buscar la implementación de un gobierno corporativo es la de mejorar los procesos operativos y sus resultados, esto se logra mejorando la gestión organizacional ya que al tener claros los canales de comunicación, de mando y los equipos de trabajo profesionalizados ayudara a que la toma de decisiones se realice de una manera eficiente (Córdoba, R. 2013).

Una vez que se tienen definidas las necesidades que tiene la empresa para la implementación de un gobierno corporativo, se requiere asegurar del compromiso de todos los niveles de la empresa, principalmente los altos mandos, ya que los objetivos de la empresa deben estar alineados ahora a la implementación y ningún cambio será exitoso si los líderes no están enfocados al mismo objetivo. El trabajo será en conjunto y una vez que se establezcan los órganos de gobierno se deberá difundir dicha información a todos los niveles.

3.3.2 Mejores prácticas y principios del gobierno corporativo

Con el fin de ayudar a la economía del país considerando que las empresas familiares representan un alto porcentaje de esta, se formó en México un comité con representantes de diversas empresas de diferentes sectores compartiendo sus mejores prácticas del gobierno corporativo en un documento donde hacen sus recomendaciones para la aplicación de ciertas actividades (Lemus, E. 2008).

Este documento fue denominado Código de Mejores Prácticas (CMPC) y las propuestas están dirigidas a cualquier tipo de empresa mexicana de cualquier sector productivo, ya que se ha considerado las características de la cultura mexicana, los valores, la estructura de la sociedad (Consejo coordinador empresarial, 2006).

El consejo que coordina el CMPC confirma que su principal objetivo es dar soporte a las organizaciones en alcanzar transparencia de sus procesos y funciones, con un buen flujo de información, lograr una ventaja competitiva, así como trascender a través de las generaciones a favor de los accionistas y propietarios. Sin embargo, para lograr estos resultados es indispensable asegurar que toda la organización comprenda los principios del gobierno corporativo. Los principios de acuerdo con la OCDE reconocen los intereses de todos los integrantes del gobierno corporativo, así como sus aportaciones tanto financieras o intelectuales ya que todo en conjunto ayuda al éxito y buen funcionamiento de la empresa.

De acuerdo con Lemus, E. (2008), el CMPC propone a las organizaciones considerar al menos los siguientes principios como básicos para lograr el éxito de un buen sistema de Gobierno Corporativo:

1. Igualdad de todos los accionistas, así como proteger los intereses de ellos.
2. Reconocer a terceros interesados dentro de la sociedad.
3. El manejo correcto de la información y la transparencia de sus operaciones.
4. Asegurar los expertos en la definición de estrategias y monitoreo de la administración.
5. Permanecer alerta sobre los posibles riesgos a los que este expuesta la organización.
6. Tener definido el código de ética y responsabilidad social.
7. Evitar y prevenir situaciones indebidas y posibles conflictos de interés.
8. Informar sobre operaciones ilícitas.
9. Cumplimiento del reglamento general de la organización.
10. Asegurar la confianza a los inversionistas y a todos los involucrados en la empresa sobre la gestión honesta y de manera responsable que se ejecuta dentro de la empresa.

Una vez que se asegure la aplicación de los principios en los lineamientos que se declaren en el gobierno corporativo, se deberá considerar una estructura de GC que ayude a las necesidades a corto y mediano plazo (Lemus, E. 2008). Esto ayudara a que las líneas para rendir informes desde el área administrativa hacia el consejo y del consejo hacia los accionistas sean claras y aseguren transparencia con respecto a la información financiera, resultados, dificultades y a las necesidades del mismo gobierno corporativo. También se logrará mantener una equidad entre todos los accionistas independientemente del porcentaje que cada uno represente. Por otra parte, se promueve a la participación y cooperación de los accionistas para apoyar el crecimiento de la empresa (Córdoba, R. 2013).

3.3.3 Otras investigaciones sobre gobierno corporativo en empresas familiares

Para una mejor comprensión del tema de investigación de este proyecto se realizó una recopilación de tipo documental donde se muestran algunos trabajos dirigidos al gobierno corporativo para las empresas familiares que se consideraron interesantes y aportan ideas importantes a este trabajo de investigación.

El primer documento, es un trabajo realizado en Bogotá titulado **"***Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas",* de (Gómez, Zapata y Betancourt, 2016), donde el objetivo general es "identificar las prácticas de gobierno corporativo implementadas por las empresas familiares y no familiares colombianas, en comparación con las recomendaciones de los códigos de gobierno."

Como se ha referido en este capítulo el gobierno corporativo es una de las claves para el éxito y permanencia de las empresas no solo en México sino en cualquier parte del mundo. Es así como los autores de este documento enfatizan la importancia de esta herramienta también en las empresas familiares colombianas ya que al igual que en México estas representan un alto porcentaje del total de las

empresas de ese país. En esta investigación se aplicaron encuestas con el fin de identificar las practicas reales del gobierno corporativo de las empresas colombianas como caso de estudio, la muestra fue de 202 empresarios y los datos arrojados fueron analizados con la herramienta estadística de la prueba Z. Las características analizadas de la muestra fueron, genero, generación en la que se encuentran las empresas, tamaño de la empresa, años que tienen las empresas operando y el tipo de industria a la que pertenecen, el cuestionario se aplicó a empresa familiares y no familiares con el objetivo de encontrar aquella diferenciación que las define. Como parte del análisis se seccionaron las preguntas específicas para desglosar la manera en que se está considerando el gobierno corporativo en cada empresa.

El resultado del análisis fue revelador ya que se encontró que la mayor concentración del poder es en el propietario de la empresa dentro de las organizaciones familiares que están durante la primera generación, esto no es ninguna sorpresa ya que de acuerdo con la evolución de las empresas generalmente durante este periodo el fundador no ha adquirido la madurez para poder delegar a su equipo de trabajo y el equipo no ha obtenido la confianza suficiente del dueño del negocio.

Los autores de este documento han presentado la comparación de que las empresas familiares durante su segunda generación ya logran desempeñarse de una manera más estructurada, así como lo hacen las empresas que no son familiares. Esto se debe al dominio que ya han adquirido para manejar los problemas familiares y de la empresa. Con este aprendizaje se alcanza una profesionalización más consolidada respetando la estructura del gobierno corporativo y sus diferentes órganos.

Esta investigación presenta información muy elocuente que, a pesar de no ser una base de datos de México se asemeja mucho a la descripción de lo que se

enfrentan las empresas en nuestro país. Los resultados arrojados ayudaran al análisis para el caso de estudio de este proyecto que esta durante la primera generación.

En otro estudio realizado en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Querétaro nombrado: “Una propuesta de gobierno corporativo en la empresa familiar: el caso del grupo real empresarial” de (Lemus y Ramírez, 2008), cuyo objetivo principal fue el “proponer una estructura organizacional sólida, mediante una propuesta de órganos de gobierno corporativo aplicado a empresas familiares y en particular aplicado al grupo real empresarial”.

El caso de estudio de esta investigación fue el Grupo Real Empresarial el cual está enfocado al giro de inmobiliaria, construcción y bienes raíces y es una empresa familiar de primera generación. Para lograr la comprensión de la situación actual y la problemática, los autores iniciaron el análisis con la observación y entrevistas de tipo semiestructurado a los integrantes de la organización. Durante esta etapa se detectaron áreas de oportunidad en los órganos de gobierno por lo que la propuesta que ofrecieron los autores fue formaliza el consejo familiar, el consejo de directores, consejero delegado y el equipo directivo. Una vez que estas áreas estén consolidadas le permitirá a la organización definir el plan de sucesión adecuado. Así como el establecimiento de las políticas del gobierno corporativo facilitaran el cumplimiento de los requisitos que necesita la empresa para poder empezar a cotizar en la bolsa de valores. Para poder evaluar la eficacia de las propuestas realizadas en este trabajo de investigación sería necesario la implementación en la empresa. Se puede concluir con esta investigación la importancia de que las empresas familiares tengan un gobierno corporativo sin importar su tamaño, aunque para las empresas pequeñas no sea un tema crítico, se recomienda implementarlo con el fin de prepararse antes del crecimiento y se presente de una manera estructurada. El gobierno corporativo también ayuda a

mejorar la gestión en áreas administrativas, genera mayor confianza para los inversionistas y compromiso con los clientes, proveedores y empleados.

Por último, se presenta un trabajo que tiene como título “Las Tendencias de la empresa familiar en Puebla” de (Watkins, 2017), En: III Conferencia Iberoamericana en Gobierno Corporativo y Empresas Familiares. El cual tiene como objetivo “Conocer las características principales de las empresas medianas y familiares en Puebla” En esta investigación se realizaron encuestas a 56 directores generales de empresas de tamaño mediano en la ciudad de Puebla y se detectó que el 80% de estas son empresas familiares, el sector que prevalece en esta muestra fue el industrial con un 38%.

Dentro de las características de las empresas poblanas caso de estudio se encuentra que el 61% de los CEO es el fundador de la organización y esto coincide con el primer trabajo de investigación presentado en este capítulo, donde se mencionaba que las empresas que se encuentran durante su primera generación tienen concentrado el poder de toma de decisiones en el dueño del negocio.

La autora de este trabajo asegura la importancia del gobierno corporativo para las empresas familiares considerando los siguientes puntos principales: separar los temas familiares de los de la empresa, implementar un consejo de administración y establecer el plan de sucesión. Dado que el fundador en el 50%de las empresas encuestadas es el presidente del consejo de administración en este estudio se propone colocar consejeros independientes para asegurar que no tienen ninguna relación con los miembros de la familia y la toma de decisiones sea de una manera más objetiva e imparcial.

Este estudio es demasiado amplio donde se considera incluso los perfiles, la motivación y los incentivos a los CEOs, sin embargo, para efecto de este trabajo de

investigación solo se requiere la información dirigida al gobierno corporativo en las empresas familiares

Con esto se puede concluir que los estudios realizados previamente en diferentes partes del mundo se enfocan a la necesidad de las empresas familiares en adoptar un gobierno corporativo adecuado que le permita separar los temas de la familia con las de la gestión organizacional, así como asegurar los organismos necesarios para obtener los resultados que permitan el crecimiento continuo de la organización, así como establecer el plan de sucesión de una manera estructurada para asegurar cada transición de generación con éxito sin arriesgar la longevidad de la empresa.

Como se presentó en este capítulo, el gobierno corporativo es de gran ayuda para mejorar diversos puntos en las empresas y para el caso de estudio se busca mejorar la gestión organizacional. En el próximo capítulo se presenta a detalle la información necesaria para comprender las características generales de la empresa caso de estudio, así como sus necesidades y la situación actual.

3.4 GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

De acuerdo con Garamendi, A. (2018), durante años se ha considerado que el gobierno corporativo aplica solo para empresas grandes, pero esto no es así. Las pequeñas empresas se enfrentan a una mayor dificultad para lograr una implementación de un buen Gobierno Corporativo debido a sus peculiaridades, sin embargo, no es un trabajo imposible de hacer, al contrario, se considera un reto clave para la formalización de estas y encaminarse a un crecimiento por adquirir esta ventaja competitiva.

Muchas pequeñas empresas familiares están conscientes de la necesidad de adoptar un Gobiernos Corporativo que ayude a evitar el conflicto de intereses de los

miembros de la familia, así como generar mayor confianza en los *stakeholders* debido al enfoque de la mejora en la gestión. Independientemente del tamaño de la empresa, el gobierno corporativo es una herramienta para la generación de valor, ayudando a optimizar el desempeño tanto económico, social y medioambiental de la empresa (Garamendi, A. 2018).

El Comité de Responsabilidad Social Corporativa e Informes Integrados del REA+REGA Auditores del Consejo General de Economistas de España (2018) ha resumido los principios del gobierno corporativo que se pueden aplicar en las pequeñas empresas:

1) Toda la información relevante de la empresa deberá ser compartida en la junta general.
2) La junta general deberá funcionar siempre enfocado a la transparencia.
3) Se debe promover una participación y asistencia a la junta general en igualdad de condiciones.
4) El órgano de administración tendrá la responsabilidad sobre la administración social y la supervisión de la dirección de la sociedad.
5) EL órgano de administración buscara siempre el buen funcionamiento y la representación de los accionistas y sus intereses.
6) El órgano de administración estará compuesto por una diversidad de experiencia y género.
7) Los miembros del órgano de administración requieren un alto compromiso para el cumplimiento de sus funciones y estar al tanto de toda información necesaria para la toma de decisiones oportuna.
8) El órgano de administración mantendrá reuniones periódicas en base a las necesidades del desarrollo de sus funciones.
9) El órgano de administración será evaluado periódicamente.
10) Se establecerá una función de control y gestión de riesgos que pueda informar al órgano de administración.

11) Se debe establecer una política adecuada de responsabilidad social corporativa independiente al órgano de administración que ofrezca información sobre el desempeño económico, social y medioambiental de manera transparente.
12) La remuneración del órgano de administración será atractiva y capaz de

En base a estos principios el comité recomienda realizar reuniones periódicas para iniciar la planeación de la integración del gobierno corporativo y ejecutar una evaluación de la situación actual de la empresa, para detectar sus necesidades y de qué manera adecuar los órganos que se adapten a su estructura.

Con esto se concluye que el gobierno corporativo también se puede integrar en las empresas pequeñas a pesar de su tamaño y estructura con la intención de crearle valor y formalizarla. Lo cual le puede ayudar para prepararse a un crecimiento posterior como es el caso de estudio.

En el siguiente capítulo se presenta la metodología que se aplica para la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural, así como los resultados de la ejecución del instrumento de medición y la interpretación de los datos que ayudan posteriormente a la generación de la propuesta.

CAPITULO IV METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se presenta la información de la empresa caso de estudio, describiendo de manera general sus características y el tipo de empresa de acuerdo con la clasificación de las empresas presentado en el capítulo I. También se explica su historia y evaluación, así como la situación actual que está presentando la empresa Reencuentro Familiar y Cultural.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de consultar fuentes secundarias como son: revistas, tesis, libros, así como a direcciones electrónicas de internet. Para la obtención de datos estadísticos se recurrió a la página oficial de INEGI.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

En este trabajo se realiza un estudio de caso incluyendo las técnicas de cuestionario y entrevista, con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de la investigación desde la percepción tanto de los colaboradores como de los directores y accionistas de la empresa, considerando que todos los miembros de la familia participan activamente en las funciones de la empresa.

A continuación, se presenta la tabla 4.1 con la bitácora de las actividades de investigación planeadas para la recolección de datos de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural, así como los resultados esperados de dichas actividades en las fechas asignadas.

Tabla 4.1 Bitácora de actividades de investigación.

BITÁCORA DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN		
ACTIVIDAD	**FECHA**	**RESULTADO**
Generación de Operacionalización de variables	6/nov/21	En base a las variables se identificaron los indicadores pertinentes para desarrollar las preguntas necesarias para el instrumento de medición.
Primera reunión con la directora general de la empresa.	12/nov/21	Se validó la información de los cuestionarios por parte de la directora general de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural y se acordó como fecha máxima para la aplicación de los cuestionarios 24 de noviembre del 2021.
Entrevista con la directora general de la empresa	19/Nov/21	Se recabó información relevante sobre la empresa, para describir la situación actual, su planeación y enfoque a futuro y características de su gestión organizacional.
Aplicación de encuestas vía Google a colaboradores	22/Nov/21	Se recopilan datos sobre la gestión organizacional desde la percepción de los colaboradores.
Aplicación de encuestas vía Google a directores	23/Nov/21	Se recopilan datos sobre la gestión organizacional desde la percepción de los directores.

Fuente: Elaboración propia

4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la definición del instrumento de medición se consideró información relevante del cuestionario que presenta el Consejo General de Economistas de España (2018) en la Guía de Buen Gobierno para Empresas Pequeñas y Medianas.

Sin embargo, las preguntas se fueron adaptando a la empresa caso de estudio afinándolas en 4 revisiones.

Inicialmente se realizó una entrevista únicamente con la directora general quien es la fundadora de la organización con 10 preguntas abiertas para conocer los antecedentes de la empresa, puntos específicos de su planeación estratégica, así como su proyección en los próximos 5 años, riesgos y fortalezas (Anexo 1).

Posteriormente se desarrollaron dos cuestionarios que se aplican a los encuestados a través de la herramienta Google Forms, el primero (Anexo 2) enfocado para todos los colaboradores de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural con 14 preguntas dividido en dos secciones, la primera sección abarca 5 preguntas 4 de ellas politómicas y una pregunta dicotómica enfocadas a las características de los empleados que permitirán conocer de manera general la estructura actual de la empresa.

La segunda sección de este mismo cuestionario cuenta con 10 preguntas diseñadas con escala Likert enfocadas a la gestión organizacional que viven los empleados de la organización (Anexo 2), basado en la información presentada en el capítulo II donde se mencionan los elementos principales para una buena gestión.

A continuación, se presentan las alternativas de respuestas en la tabla 4.2, donde se especifica de acuerdo con cada pregunta, el tipo de respuesta que se asignó para conocer el estado actual basado en la percepción de los colaboradores de cada aspecto cuestionado.

Tabla 4.2 Valores de respuestas para sección 2 del cuestionario a colaboradores.

	Totalmente de acuerdo	**De acuerdo**	**Neutral**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
Pregunta 6	5	4	3	2	1
Pregunta 8	5	4	3	2	1
Pregunta 9	5	4	3	2	1
Pregunta 10	5	4	3	2	1
Pregunta 11	5	4	3	2	1
Pregunta 12	5	4	3	2	1
	Completamente	Mucho	Regular	Poco	Nada
Pregunta 7	5	4	3	2	1
	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
Pregunta 13	5	4	3	2	1
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Pregunta 14	5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

El segundo cuestionario (Anexo 3) está dirigido únicamente a los directores de dicha empresa donde se presentan 12 preguntas también con escala de Likert enfocando las interrogantes para indagar de manera más profunda en la gestión organizacional actual desde la percepción de la alta dirección, así como las políticas y códigos de la empresa (Anexo 3) que podrían ayudar a conocer sus factores principales para el diseño de la propuesta de un gobierno corporativo, como se indica en el tercer capítulo. En la siguiente tabla se muestran las opciones de respuestas y el valor que le pertenece a cada una:

Valores de respuestas para cuestionario a directores.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Pregunta 1	5	4	3	2	1
Pregunta 7	5	4	3	2	1
Pregunta 10	5	4	3	2	1
Pregunta 12	5	4	3	2	1
	Siempre	**Casi siempre**	**Ocasionalmente**	**Casi nunca**	**Nunca**
Pregunta 2	5	4	3	2	1
Pregunta 3	5	4	3	2	1
Pregunta 4	5	4	3	2	1
Pregunta 5	5	4	3	2	1
Pregunta 6	5	4	3	2	1
Pregunta 8	5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

La interpretación de los valores que arriba se describen en las tablas 4.2 y 4.3 se presenta en la siguiente tabla 4.4, donde indica que entre mas alto sea el valor en la respuesta, más consolidada y fuerte está la característica que se cuestiona en cada pregunta.

Tabla 4.4 Interpretación de valores de respuesta escala Likert

VALOR	INTERPRETACIÓN
5	Muy Fuerte
4	Fuerte
3	Moderado
2	Débil
1	Muy débil

Fuente: Elaboración propia

4.4 METODOLOGÍA

La metodología que se presenta en este trabajo de investigación describe la manera en que se construyó tanto la parte teórica como el trabajo de campo. Derivado de la consulta de varias fuentes literarias y enfocado a los temas bases de este proyecto de investigación se establecieron tres capítulos principales desglosándolos en subcapítulos en los casos que así lo requería. El capítulo 1 presenta el tema de empresa familiar, desde la descripción de los conceptos, así como datos estadísticos del contexto en la ciudad de Puebla, con enfoque de lo general a lo particular. Lo que respecta al capítulo 2 está dirigido a la gestión organizacional y en el capítulo 3 ya se explican los puntos más relevantes del gobierno corporativo enfocándolo a empresas familiares pequeñas como lo es el caso de estudio.

En el punto 4.2 se explica el desarrollo del trabajo de campo, el cual se inició el 6 de noviembre con el diseño de los cuestionarios y preguntas para la entrevista, para ello se utilizó como herramienta la tabla de operacionalización de variables, con el fin de enfocar todas las interrogantes a los puntos principales del trabajo de investigación. Los instrumentos de medición fueron piloteados 4 veces y presentados a la directora general de la empresa para la validación de la información.

4.5 ESTUDIO DE CASO

En la entrevista realizada el 19 de noviembre con la directora general y fundadora de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural se obtuvo la siguiente información derivada de un cuestionario de diez preguntas abiertas enfocadas a los antecedentes, la identidad, el microentorno, la estructura actual y la planeación que tiene la empresa en los próximos cinco años. Esto con el objetivo de tener un panorama del antes y el futuro, pero principalmente que los ha llevado

a estar donde están en estos momentos, así como hacia donde tienen la intensión de dirigirse.

4.5.1 Antecedentes de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural

La empresa caso de estudio fue fundada el 05 de Julio del 2017 y surgió debido a la necesidad que detectó su fundadora Aline Valdés, de muchos migrantes que radican en la unión americana y no tienen la posibilidad de viajar a México para volver a ver a sus padres después de 20 años en promedio.

El club americano Pulso Nueva York fundado en enero del 2015 creo el programa Reencuentro Familiar en México para poder hacer la conexión entre los trámites y el proceso necesario para obtener una visa americana para las personas mayores de 60 años y lograr realizar el viaje que tanto han anhelado con el fin de reencontrarse con sus hijos.

En sus inicios cada persona que colaboraba era voluntario, dedicaban parte de su tiempo libre para apoyar a este gran proyecto. La demanda los fue rebasando por lo que empezaron a estructurar los puestos, las áreas, los responsables con el objetivo de ofrecer un servicio de mejor calidad.

Los primeros reencuentros familiares se realizaban únicamente en el estado de Nueva York, sin embargo, actualmente ya cuentan con destinos como Texas, California, Florida, Chicago, Las Vegas, Arizona y Atlanta.

4.5.2 Identidad de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural

En Reencuentro Familiar y Cultural consideran que los sueños se hacen realidad cuando uno lo desea intensamente. Así que, la labor de cada uno de los integrantes de esta empresa es hacer todo lo posible para que los sueños de sus

aplicantes se realicen y esto solo se puede lograr enfocando todo el esfuerzo en su misión, visión y valores:

Misión: Crear historias y momentos inolvidables a las familias mexicanas.

Visión: Ser una empresa líder y ofrecer una gama de servicios que beneficien a las familias mexicanas que cuentan con familiares radicando en Estados Unidos

Valores: Honestidad, unión familiar, responsabilidad, paciencia, fe.

Objetivos: Con el fin de dirigir a los equipos de trabajo hacia el mismo camino, la empresa familiar tiene establecidos los siguientes objetivos:

- Posicionamiento a largo plazo en el mercado.
- Generar alternativas de nuevos ingresos.
- Eficientizar procesos internos.
- Medir el nivel de servicio.
- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente
- Reducir el número de no conformidades
- Implementar auditorias
- Reducir tiempo de espera para obtener una fecha para el cliente tanto para visa como para vuelo.

4.5.3 Microentorno de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.

El mercado está en crecimiento luego de que la cifra de inmigrantes mexicanos en Estados Unidos incrementa anualmente. Por lo anterior la demanda de solicitud de visas americanas de turista de adultos mayores va en incremento para reencontrarse con sus familias.

A partir del 2020 el número de competidores ha disminuido debido a la actividad limitada de la Embajada de Estados Unidos en México. Existen varios grupos similares sin embargo la ventaja competitiva de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural ha sido su atención y trato hacia sus clientes. Así como precios justos para el servicio.

En la siguiente tabla 4.5 se muestran los principales clientes, proveedores y competidores que tiene actualmente la empresa. En el caso de los proveedores, se cuentan con acuerdos y convenios que ayudan a mantener una buena relación comercial.

Tabla 4.5 Microentorno de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural

PRINCIPALES CLIENTES	PROVEEDORES	PRINCIPALES COMPETIDORES
Migrantes mexicanos en Estados Unidos sin estatus legal	Hotel del Angel, CityExpress, Mandarín, Century.	Palomas mensajeras
Mexicanos que desean estudiar inglés en Estados Unidos.	Aeroméxico	Nueva Visión
	Entertainment Cruises	
	Autotour	
	Artesanos mexicanos	

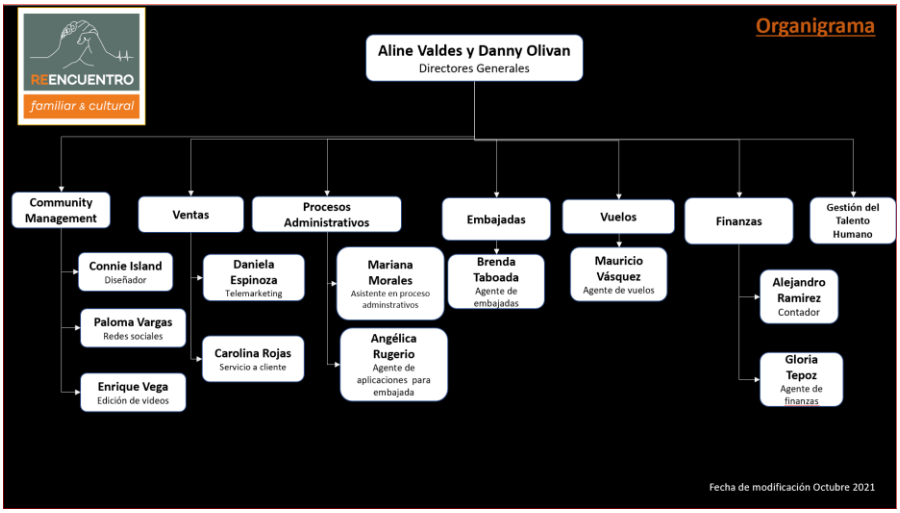
Fuente: Elaboración propia.

4.5.4 Estructura actual de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural

La estructura actual que tiene la empresa familiar se ha distribuido de acuerdo con los procesos que se realizan como se muestra en la siguiente imagen 4.1. En la entrevista con la fundadora Aline Valdés, explica que los cargos directivos

son ocupados por miembros de la familia y en el resto de los puestos puede haber familiares o no.

Imagen 4.1 Organigrama de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.



Fuente: Empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural (2021).

4.5.5 Planeación de la dirección a corto plazo de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural

Actualmente la empresa familiar continúa adaptándose a las nuevas necesidades tanto de la embajada americana como de los requisitos o restricciones que el gobierno americano emita para su ingreso a los Estados Unidos.

Esto ha llevado al equipo directivo a planificar una alternativa y estar preparados para cualquier contingencia que se vuelva a presentar. Por un lado, su plan principal en los próximos 5 años es afianzar los lazos con las escuelas en Estados Unidos, así como ser un enlace confiable para personas que quieran laborar de manera legal bajo un régimen ya establecido con algunas empresas

americanas que estén en busca de talento profesional mexicano. Y no solo en suelo americano sino ampliar las fronteras tanto a Canadá como a Europa.

4.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A COLABORADORES Y DIRECTORES DE LA EMPRESA FAMILIAR REENCUENTRO FAMILIAR Y CULTURAL

A continuación, se presentan los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a los veinte colaboradores de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.

El primer cuestionario se divide en dos secciones, con el fin de conocer más a detalle el perfil de la empresa y el de los colaboradores que la conforman, se incluyeron preguntas al inicio del instrumento dirigido a todos los colaboradores y así presentar un panorama más amplio de los equipos de trabajo. En la segunda sección las preguntas están enfocadas a la percepción que los colaboradores tienen de la gestión organizacional que se ejecuta dentro de la empresa familiar.

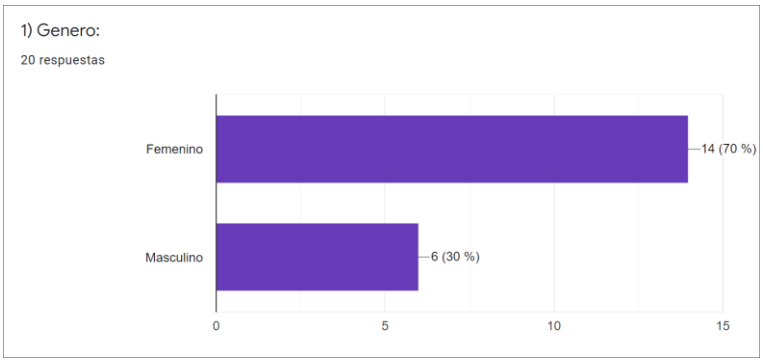
Por último, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los directores de la empresa familiar, donde se identifica la situación actual de la gestión organizacional desde el punto de vista de la dirección que ayudaran a evaluar los puntos principales para la propuesta del gobierno corporativo.

4.6.1 Caracterización de los colaboradores de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural

A pesar de que la empresa no tiene ninguna restricción con respecto al género y la contratación de personal está abierta para ocupar cualquier posición, se logra visualizar una diferencia muy grande en el personal femenino con respecto al masculino como lo muestra la gráfica 4.1 a continuación.

Comentado [MVM33]: Corrige tus comentarios a las gráficas y no incluyas porcentajes ya están en la gráfica, se los comente en clase

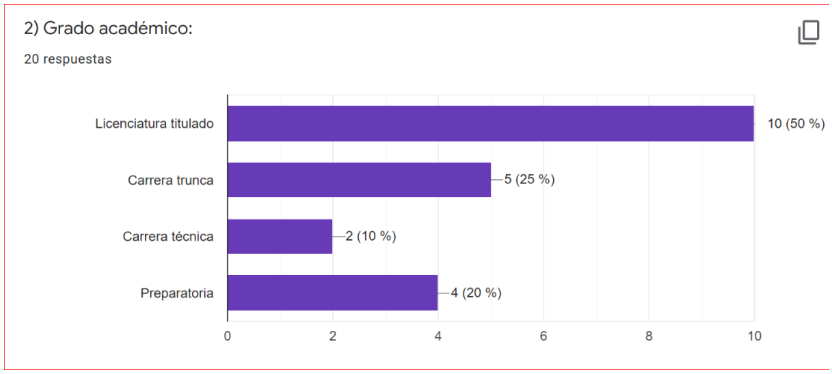
Gráfica 4.1 Caracterización de los colaboradores en base al género en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 4.2 se logra observar que la mitad de los colaboradores tienen una licenciatura terminada con título, por lo que la otra mitad se divide entre personas que aún no están tituladas o bien han concluido una carrera técnica incluyendo también a quienes solo tienen la preparatoria terminada.

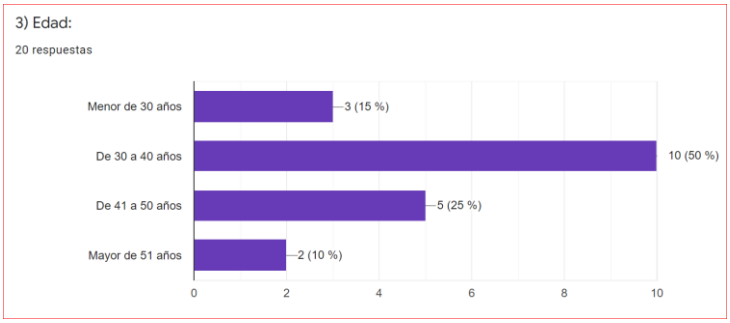
Gráfica 4.2 Escolaridad de los colaboradores de la empresa familiar RFYC



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría del personal se encuentra en las edades de 40 años hacia abajo, y esta centralizado en las personas de 30 a 40 años. El resto de los colaboradores tienen arriba de 41 años como lo muestra la gráfica 4.3.

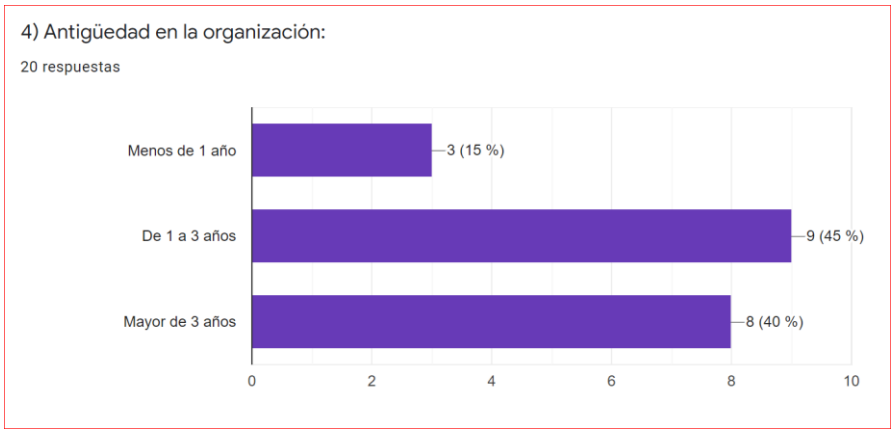
Gráfica 4.3 Edad del personal en la empresa familiar RFYC.



Fuente: Elaboración propia.

En referencia a la antigüedad que tiene el personal dentro de la empresa, la gráfica 4.4 presenta que la mayoría de los colaboradores tienen de 1 a 3 años laborando en la empresa.

Gráfica 4.4 Antigüedad del personal en la empresa familiar RFYC



Fuente: Elaboración propia.

Considerando que se está refiriendo en esta investigación a una empresa familiar se busca tener una mayor percepción de esta estructura con respecto a los elementos de una empresa familiar: propiedad, empresa y familia, por ello es que en la pregunta 5 de este cuestionario se pidió a todos los colaboradores indicaran a que sector de la empresa pertenecen ya sea colaborador, accionista y/o integrante de la familia fundadora, considerando que una misma persona puede pertenecer a uno o más sectores al mismo tiempo. Los resultados fueron los siguientes:

A) 4 personas son accionistas, integrantes de la familia fundadora y colaboradores de la empresa.

B) 5 personas son integrantes de la familia y colaboradores de la empresa, pero no son accionistas.

C) 11 personas son colaboradores de la empresa, pero no son accionistas ni pertenecen a la familia fundadora.

4.6.2 Resultados de las preguntas enfocadas a la gestión organizacional actual de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural

La segunda parte del cuestionario aplicado a todos colaboradores que en este caso fueron 20 en total y las preguntas están enfocadas a conocer el estado actual de la gestión organizacional que vive la empresa desde el punto de vista de los colaboradores. El valor de cada respuesta fue asignado de acuerdo con la tabla 4.2 Valores de respuestas para sección 2 del cuestionario a colaboradores que se presentó en el punto 4.3 de este capítulo, por lo que, se obtuvieron los siguientes resultados de cada pregunta. Ver tabla 4.6.

Tabla 4.6 Resultados de las preguntas enfocadas a la gestión organizacional actual de la empresa Reencuentro Familiar y Cultural

	6) ¿En su organización está claramente definida la misión, visión y valores de la empresa?	**7) ¿Comprende claramente la estrategia y los objetivos de la empresa?**	**8) ¿Los canales de comunicación son claros y fácil de seguir?**	**9) ¿Las responsabilidades de su puesto de trabajo están mapeadas, delimitadas y asignadas de manera adecuada?**	**10) ¿La toma de decisiones se encuentra concentrada en los altos mandos?**	**11) ¿Está claramente definido el código de ética de la empresa?**	**12) ¿Se siente y se vive una equidad entre todos los integrantes de la empresa, inclusive si no pertenece a la familia fundadora?**	**13) ¿Existe algún conflicto de intereses dentro de la organización?**	**14) ¿Cuál es su nivel de confianza con respecto a la transparencia que muestra la empresa?**
Colaborador 1	5	5	4	4	2	5	4	4	5
Colaborador 2	5	5	4	5	2	4	2	3	4
Colaborador 3	5	5	4	4	1	5	5	5	5
Colaborador 4	5	5	4	5	2	5	4	5	5
Colaborador 5	2	4	3	2	1	4	5	5	5
Colaborador 6	4	5	4	4	2	5	5	5	5
Colaborador 7	5	5	3	4	3	4	5	5	5
Colaborador 8	5	5	2	3	2	5	4	5	5

Colaborador 9	3	4	3	3	1	3	3	3	4
Colaborador 10	4	4	2	3	1	4	2	3	3
Colaborador 11	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Colaborador 12	5	5	4	4	1	5	5	5	5
Colaborador 13	4	5	4	5	2	5	4	5	5
Colaborador 14	2	3	4	3	2	3	3	5	4
Colaborador 15	5	5	5	5	1	5	5	5	5
Colaborador 16	4	5	5	5	1	5	5	5	5
Colaborador 17	2	3	5	5	3	5	2	3	3
Colaborador 18	3	2	4	4	2	4	4	5	5
Colaborador 19	3	3	4	4	2	3	4	5	5
Colaborador 20	4	5	4	4	3	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

4.6.3 Resultados del cuestionario aplicado a los directores de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural

A continuación, se presentan en la siguiente tabla 4.7 los resultados obtenidos del cuestionario con doce preguntas aplicado únicamente a los ocho directores de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural para conocer el estado actual de su gestión organizacional desde la perspectiva de la dirección y el enfoque que tiene con respecto a los factores principales de un gobierno corporativo que puedan ayudar a obtener información relevante y útil para la generación de la propuesta que se menciona en el objetivo general de este trabajo de investigación.

El valor de cada respuesta fue asignado de acuerdo con la tabla 4.3 Valores de respuestas para cuestionario a directores que se presentó en el punto 4.3 de este capítulo, con el fin de poder analizar los datos en el siguiente punto de este documento.

Tabla 4.7 Resultados de cuestionario a directores en la empresa familiar RFYC

	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Directivo 6	Directivo 7	Directivo 8
¿La organización muestra transparencia en sus operaciones?	3	4	3	3	3	3	3	4
Existen políticas para miembros de la familia	1	1	1	1	1	1	2	2
Existen procedimientos para garantizar la igualdad y oportunidades del personal	2	1	2	1	1	1	1	1
¿Se tienen reuniones formales para informar a los socios la estratégica de la empresa?	3	3	3	3	3	3	4	4
¿Existe equidad entre todos los accionistas sin importar el porcentaje de acciones?	5	5	5	5	5	5	5	5
¿Se realizan auditorías internas de manera periódica?	1	1	1	1	1	1	1	1
¿Se comparte el estatus financiero de la empresa con las partes involucradas?	4	4	3	3	3	3	3	3
¿Se realiza evaluación del desempeño de todos los miembros de la empresa?	2	2	2	2	2	2	2	2
¿El personal contratado es competente para cada puesto de trabajo?	4	4	4	4	4	4	4	4
La empresa genera programas de responsabilidad social	3	3	4	4	3	3	3	3
Participación de *stakeholders* en programas de RS	3	3	2	2	2	2	2	2
Participación de asesores externos en reuniones	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

4.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO A LA EMPRESA FAMILIAR REENCUENTRO FAMILIAR Y CULTURAL

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos en la aplicación de ambos instrumentos de medición para posteriormente realizar un diagnóstico de la información que reflejan los datos.

4.7.1 Análisis de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de medición en la empresa Reencuentro Familiar y Cultural.

En la aplicación del primer instrumento de medición se puede observar la participación del 100% de los empleados de la empresa y eso muestra el compromiso y la disponibilidad que todo el equipo tiene para recibir cualquier propuesta que les ayude a mejorar su desempeño como organización.

Se procedió a realizar la sumatoria de las respuestas de los 20 colaboradores en cada pregunta de acuerdo con los valores obtenidos en sus respuestas como se presentaron en la tabla 4.6. Abajo se presentan en la tabla 4.8 los totales de cada pregunta y se ordenan de mayor a menor para lograr visualizar de manera general las preguntas con valores más bajos que se puedan considerar como las áreas de oportunidad más urgentes de atender.

Tabla 4.8 Tabla de totales de las preguntas sobre la gestión organizacional en la empresa familiar RFYC aplicadas a todos los colaboradores.

	VALORES					
Preguntas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
14) ¿Cuál es su nivel de confianza con respecto a la transparencia que muestra la empresa?	0	0	9	12	70	91
13) ¿Existe algún conflicto de intereses dentro de la organización?	0	0	15	4	70	89

7) ¿Comprende claramente la estrategia y los objetivos de la empresa?	0	2	12	12	60	86
11) ¿Está claramente definido el código de ética de la empresa?	0	0	12	24	50	86
9) ¿Las responsabilidades de su puesto de trabajo están mapeadas, delimitadas y asignadas de manera adecuada?	0	2	15	32	30	79
12) ¿Se siente y se vive una equidad entre todos los integrantes de la empresa, inclusive si no pertenece a la familia fundadora?	0	6	9	24	40	79
6) ¿En su organización está claramente definida la misión, visión y valores de la empresa?	0	6	12	20	40	78
8) ¿Los canales de comunicación son claros y fácil de seguir?	0	4	12	44	15	75
10) ¿La toma de decisiones se encuentra concentrada en los altos mandos?	7	18	12	0	0	37

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla 4.9, se presentan los totales de las doce preguntas contestadas por los ocho directores, ordenadas de mayor a menor. La sumatoria de las respuestas se obtuvieron en base a los valores que se mostraron en la tabla 4.7 previamente presentada.

Tabla 4.9 Tabla de totales de las preguntas sobre la gestión organizacional en la empresa familiar RFYC aplicadas a los directivos.

	VALORES					
Preguntas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
¿Existe equidad entre todos los accionistas sin importar el porcentaje de acciones?	0	0	0	0	40	40
¿El personal contratado es competente para cada puesto de trabajo?	0	0	0	32	0	32
¿La organización muestra transparencia en sus operaciones?	0	0	18	8	0	26
¿Se tienen reuniones formales para informar a los socios la estratégica de la empresa?	0	0	18	8	0	26

¿Se comparte el estatus financiero de la empresa con las partes involucradas?	0	0	18	8	0	26
La empresa genera programas de responsabilidad social	0	0	18	8	0	26
Participación de *stakeholders* en programas de RS	0	12	6	0	0	18
¿Se realiza evaluación del desempeño de todos los miembros de la empresa?	0	16	0	0	0	16
Existen políticas para miembros de la familia	6	4	0	0	0	10
Existen procedimientos para garantizar la igualdad y oportunidades del personal	6	4	0	0	0	10
¿Se realizan auditorías internas de manera periódica?	8	0	0	0	0	8
Participación de asesores externos en reuniones	8	0	0	0	0	8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.10 Interpretación de los totales del cuestionario a colaboradores.

RANGO	INTERPRETACIÓN	COLOR EN LA GRÁFICA DE BARRAS
67-100	Fuerte	Azul
34-66	Moderado	Gris
0-33	Débil	Vino

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.11 Interpretación de los totales del cuestionario a directores

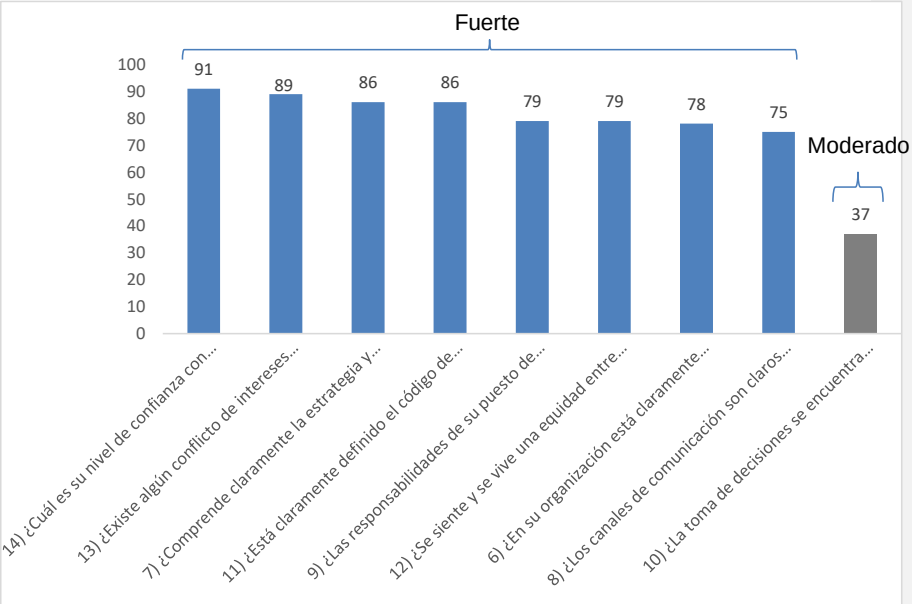
RANGO	INTERPRETACIÓN	COLOR EN LA GRÁFICA DE BARRAS
27-40	Fuerte	Azul
14-26	Moderado	Gris
0-13	Débil	Vino

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido los totales de cada pregunta y en base a los rangos indicados en las tablas 4.10 y 4.11, se da la interpretación del valor de los totales para cada cuestionario aplicado:

En la siguiente gráfica 4.5 se presentan los totales de las preguntas indicadas en la tabla 4.8 y haciendo referencia a la tabla 4.10 se da la interpretación del rango donde cae el total de cada pregunta. Para los totales que se muestran como fuertes se les asigna el color azul en la gráfica de barras 4.5 y los totales moderados se pueden apreciar de color gris, en este caso no se tiene valores que estén dentro del rango de débil.

Gráfica 4.5 Totales de las preguntas sobre la gestión organizacional en la empresa familiar RFYC aplicadas a todos los colaboradores

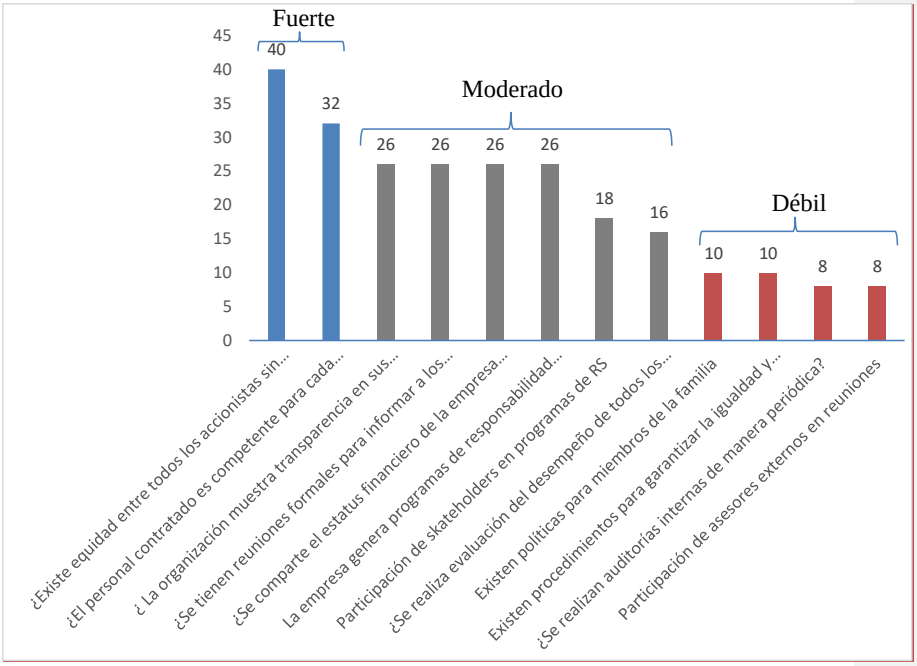


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 4.6 se logran observar los datos de la tabla 4.9 referente a las respuestas del cuestionario de los directores. Es importante señalar que en este segundo cuestionario las preguntas se enfocaban más al estado actual de la empresa con respecto a un gobierno corporativo y así detectar cuales son los factores más relevantes para este caso de estudio que logre considerarse en la propuesta.

La asignación de colores a las barras de cada total para la gráfica 4.6 se basa en la información de la tabla 4.11 considerando los rangos en los que cae el total de cada pregunta.

Gráfica 4.6 Totales de las preguntas sobre la gestión organizacional en la empresa familiar RFYC aplicadas a los directivos.



Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Diagnostico de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición

De acuerdo con el resultado obtenido de la aplicación de los instrumentos de medición en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural se puede observar en la gráfica 4.5 que presenta una gran área de oportunidad con lo que respecta a la centralización de la toma de decisiones en los altos mandos, esto se puede confirmar con la manera en que están definidas las líneas de mando en el organigrama de la empresa presentado en la imagen 4.1 de este capítulo.

Por otro lado, en la gráfica 4.6 se perciben puntos muy críticos ya que se encuentran en el rango débil, donde indica como área de oportunidad la existencia de la participación de asesores externos en las reuniones de los directivos, auditorías internas que se realicen de manera periódica, las políticas para los miembros de la familia que participan activamente en la empresa y los procedimientos que ayuden a garantizar la igualdad y oportunidades del personal. En base a esta información es que se establece la propuesta para el caso de estudio enfocada al objetivo general de este trabajo de investigación.

4.8 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

A través de la incorporación de una propuesta de Gobierno Corporativo podrá mejorar la Gestión Organizacional en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.

Cabe señalar que la hipótesis se prueba parcialmente ya que la propuesta de un gobierno corporativo no ha sido aplicada en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural, por lo que no se puede dar una confirmación de que la gestión

organizacional de dicha empresa mejore. Sin embargo, de acuerdo con la información recabada en el capitulado teórico se puede confirmar que la incorporación de una propuesta de gobierno corporativo ayudará en gran medida a mejorar la gestión organizacional de la empresa caso de estudio. Se puede observar de manera empírica que el crear los órganos de gobierno podrían ayudar a gestionar de manera más estructurada la empresa familiar caso de estudio principalmente en las áreas de oportunidad detectadas de acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento y que se muestran en las gráficas 4.5 y 4.6 como son:

- Las políticas y procedimientos que garanticen la igualdad de todos los empleados.
- La participación de asesores externos.
- La toma de decisiones está concentrada en los altos mandos, los cuales son puestos ocupados por integrantes de la familia fundadora.
- Los procedimientos que ayuden a garantizar la igualdad y oportunidades del personal.

Comentado [MVM34]: Tamaño de letra

Con el fin de equilibrar la familia, propiedad y empresa, la propuesta de un gobierno corporativo podría generar una ventaja competitiva a la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural logrando que se mantenga dentro del mercado a largo plazo, para lo cual se presenta a detalle en el siguiente apartado la propuesta de este trabajo de investigación.

PROPUESTA

Se presenta la siguiente propuesta derivado de la construcción teórica y de las áreas de oportunidad detectadas en la información que el estudio de caso arrojo y que están relacionadas con el objetivo general de esta investigación.

Esta propuesta está dirigida a los directores de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural para su valoración y en caso de encontrarla útil considerar en un futuro su implementación.

En base a la observación realizada, el análisis de los datos y el diagnóstico hecho en el apartado anterior se realiza la propuesta de Gobierno Corporativo para la empresa familiar caso de estudio que permita formalizar los siguientes órganos de gobierno: consejo familiar, consejo de administración y asamblea general de accionistas, cubriendo las siguientes funciones:

Tabla 1. Órganos de gobierno propuestos para la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.

	Consejo Familiar	**Asamblea general de Accionistas**	**Junta directiva**
Miembros	Familiares elegidos por la familia fundadora	Dueños de acciones de la empresa pueden ser integrantes de la familia o no.	Personas independientes a la familia
Actividades principales	* Resolución de conflictos. * Desarrollo de las políticas y procedimientos que se relacionen con la familia. * Coordinación con la junta directiva para	* Toma de decisiones sobre los temas financieros e inversiones. * Nombramientos o cambios en los miembros de la junta directiva, considerando personal externo. * Diseñar las estrategias para mejorar el control y reporte a los propietarios	* Evaluar a los ejecutivos con altos mandos. * Establecer un sistema atractivo para la retención de talento humano, planes de compensación, bonos o reconocimiento al personal por su desempeño basado en

	lograr un equilibrio entre la empresa y la familia.	de la empresa. * Establecer y monitorear los comités necesarios. * Asignación de los auditores internos.	los resultados de la evaluación. * Ajustar la estructura organizacional que ayude a las necesidades de la empresa.

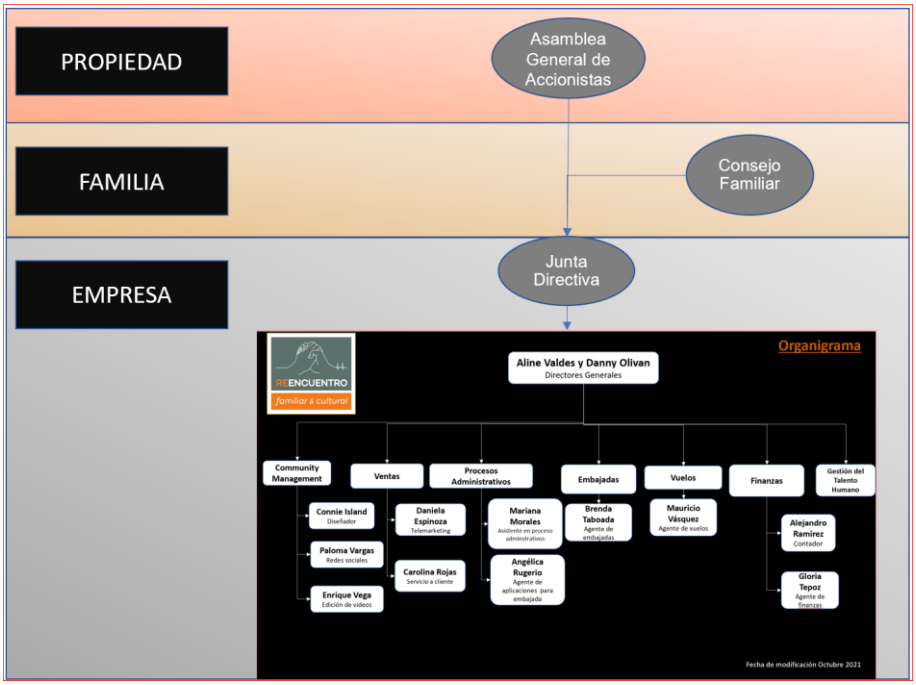
Fuente: Elaboración propia

Debido a que aún es una empresa pequeña, la propuesta solo se enfoca a los tres órganos descritos en la tabla 1.

Con el objetivo de cubrir las necesidades de la empresa que se muestran en la gráfica 4.6 iniciando por las políticas y procedimientos que garanticen la igualdad de todos los empleados es que se propone la creación del consejo familiar y este logre de manera conjunta con los demás órganos una coordinación ideal para establecer límites y alcances de los miembros de la familia, por otro lado actualmente no existe la participación de asesores externos y la toma de decisiones está concentrada en los altos mandos, los cuales son puestos ocupados por integrantes de la familia fundadora, para ello se diseña la asamblea general de accionistas, quienes desde un punto de vista de propietarios tendrán como una de sus principales actividades nombrar a los miembros de la junta directiva, donde deberán incluir a personas externas para lograr obtener una visión más objetiva, descentralizando el proceso de toma de decisiones y niveles de aprobación. El poder de decisión deberá estar enfocado a sus funciones y responsabilidades y no a la relación con la familia. En el caso de la junta directiva, esta se enfocará a apoyar a la familia a realizar no solo las evaluaciones de desempeño a todo el personal, sino a generar un sistema de compensación, donde se incluyan los bonos de productividad o reconocimientos que ayuden a reforzar la retención de talento humano. Otra asignación relevante que hará la asamblea general de accionistas son los auditores externos, quienes aportaran sus revisiones y evaluaciones periódicas a los procesos internos y el cumplimiento de estos.

A continuación, se muestra la estructura que se propone para los órganos de gobierno y la línea de mando. Ver Imagen 1

Imagen 1. Propuesta de Gobierno Corporativo para la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.



Fuente: Elaboración propia.

Se considera que la puesta en marcha de esta propuesta ayudara a las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico del caso de estudio, de acuerdo con las gráficas presentadas 4.5 y 4.6 creando un equilibrio entre Empresa, familia y propiedad lo que llevara a la empresa a mejorar su gestión organizacional que la mantenga con una ventaja competitiva dentro del mercado.

Comentado [MVM35]: sangría

CONCLUSIONES

En todo el mundo las empresas familiares representan un alto porcentaje de la economía de cada país, específicamente para el caso de México se considera que son familiares alrededor del 90% de las empresas activas, las cuales se encuentran en la búsqueda de forjar una fuente de ingresos no solo para su familia sino también para apoyar al crecimiento económico de una sociedad.

Existe una variedad de modelos que ayudan a describir la estructura de cada empresa familiar y la etapa de crecimiento en la cual se encuentran ya que muchas de ellas tienen que enfrentar diversas problemáticas como lo son el conflicto de intereses, desequilibrio entre empresa, familia y propiedad, falta de plan de sucesión, entre otros.

Es un hecho que las empresas familiares tienen un reto mayor que cualquier otra empresa ya que deben delimitar de manera estricta los asuntos familiares y de la empresa. Sin embargo, cuando estas logran dirigirse de una manera eficaz pueden alcanzar excelentes resultados. En México existe una infinidad de casos de éxito específicamente de empresas familiares, las cuales supieron dar ese paso a la profesionalización de lo que alguna vez empezó como el sueño del fundador.

Un punto clave que requiere especial atención para las empresas familiares es detectar que tipo de gestión organizacional se está ejecutando y si esta es la ideal para el buen funcionamiento de la empresa. Siempre enfocado en la filosofía, los objetivos, la misión, visión y valores de la organización, ya que en base a esto los directivos definirán si favorece una gestión enfocada a los resultados, gestión democrática, gestión por procesos o una gestión centralizada, esta última es donde el líder mantiene el control total de la toma de decisiones, aunque en la actualidad se considera una gestión bastante obsoleta. Algunas empresas han decidido incluso hacer una combinación de estos tipos de gestión organizacional siempre en la

búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia que les permitan alcanzar sus objetivos.

Es importante considerar que, a pesar de que el lograr una gestión eficiente es un reto difícil para cualquier empresa, una vez que se llega a consolidar se obtienen muchos beneficios que siempre generaran una ventaja competitiva considerable. Los puntos principales por mejorar son la comunicación efectiva tanto externa como interna, mejora en el flujo de información y optimización de recursos, clientes satisfechos, entre otros más. Existen muchas herramientas que ayudan a mejorar una gestión organizacional específicamente para las empresas familiares se ha recurrido a la implementación de protocolo familiar o bien la aplicación de un buen gobierno corporativo que ayude a regular principalmente las normas y políticas dentro de la organización.

Para efectos de esta investigación se optó por enfocarse en la propuesta de un gobierno corporativo a pesar de que exista la creencia de que la gobernanza solo aplica para empresas grandes. Sin embargo, también existen partidarios por fomentar que las pequeñas empresas si deben asegurarse de implementar un gobierno corporativo con la intención de crecimiento en un futuro de manera más estructurada que les permita ofrecer mayor confianza a los *stakeholders*.

Es un hecho que no toda la estructura completa del gobierno corporativo aplicara en el caso de las pequeñas empresas, sin embargo, los principios que se puedan aplicar ayudaran mucho a ir creando una estructura basada en órganos de gobierno que establezca limites principalmente por los temas familiares que puedan afectar a la gestión de este tipo de empresas.

Los beneficios de un gobierno corporativo son muchos, pero los principales y de mayor impacto son la transparencia de actividades financieras a todos los *stakeholders*, evaluación de desempeño constante a todos los niveles,

descentralización de la toma de decisiones, evitar conflicto de intereses a través de reglamentos, normas y códigos, igualdad y equilibrio entre familia, empresa y propiedad, lo cual aportara para mejorar la gestión organizacional que tiene como objetivo este trabajo de investigación.

Si bien para muchos casos de pequeñas empresas familiares como es el caso de estudio, aun no se pueden establecer algunos órganos de gobierno debido al tamaño de la empresa y a los procesos, se propone dejar una propuesta que pueda tomar en cuenta los directivos de la empresa en el camino a su crecimiento y sea ya de su conocimiento considerar esta herramienta como parte de su planeación en los próximos años alineada a sus objetivos.

En base a toda la información recabada en el capitulado teórico de esta investigación, así como los resultados de la aplicación de los instrumentos de medición, la propuesta de un gobierno corporativo para la empresa familiar Reencuentro Familiar y cultural le beneficiaría en caso de ser aplicada a mejorar su gestión organizacional, logrando un equilibrio entre empresa, familia y propiedad. De esta manera generar mayor confianza a los inversionistas y pudiera dar la oportunidad de atraer nuevos inversionistas. Es importante recalcar que las características de la empresa son el punto de partida para establecer cualquier tipo de órgano de gobierno. Sin embargo, tanto para esta propuesta como para cualquiera que sea planteada a la empresa, los directivos, inversionistas y miembros de la familia deben mostrar un fuerte compromiso para darse la oportunidad de revisar y considerar su aplicación ya que de no hacerlo podrían tener problemas para sobrevivir a las siguientes generaciones.

Comentado [MVM36]: sugiero integrar en el párrafo o párrafos correspondientes el cumplimiento de los objetivos

A manera de cierre y retomando los objetivos de este trabajo de investigación se logró diseñar una propuesta del Gobierno Corporativo, en la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural para mejorar la Gestión Organizacional, dejando a criterio de los directores de dicha empresa la implementación de la propuesta

presentada. Se identificaron los aspectos y modelos de las empresas familiares que se adecuaron más a las características del caso de estudio y se presentaron los beneficios, elementos y tipos de gestión organizacional que existen para lograr evaluar cuales apoyarían al desarrollo de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural. Finalmente se analizaron qué elementos del gobierno corporativo se podían implementar de acuerdo con las recomendaciones de las mejores prácticas, sus principios y la estructura de los órganos de gobierno.

REFERENCIAS

Enríquez, R. (2012). *Los Modelos Organizacionales*. Recuperado de https://administracionmodernaes.com/los-modelos-organizacionales/

Jaimes, A. (2011). *GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES* (1.ª ed., Vol. 1) [Libro electrónico]. UNIVERSIDAD PONTIFICIA JAVERIANA. https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9532/tesis623.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Las empresas familiares más grandes de México. (2011). Recuperado de https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/17316-las-empresas-familiares-mas-grandes-de-mexico/

López, W. (s. f.). *Diseño y estructura organizacional*. Recuperado de http://m.monografias.com/trabajos94/diseno-organizaacional/diseno-organizaacional.shtml

López, S. (2015). *Practicas de valoración y gobierno corporativo: medios para la resignificación del control en las organizaciones colombianas*.

Negocios familiares exitosos en México. (2018). Recuperado de https://www.josefainsod.com/blog/negocios-familiares-existosos

OCDE (2016), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Éditions OCDE, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es

Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional* (1.ª ed., Vol. 1). AENOR Internacional, S.A.U.

Pérez, A. I. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. Recuperado de

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QKInYlci9UUJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817932.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx

Raffino, M. E. (2020, julio). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de https://concepto.de/comunicacion-organizacional/

Romero, V. (2018). *Importancia de la Cultura Organizacional en las empresas*. Recuperado de https://ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas/

Salcedo, S. E. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S. A*. Recuperado de http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista sobre Gobierno Corporativo en la empresa Reencuentro Familiar y Cultural para directora general.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría
Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Conocer los antecedentes y datos específicos de la gestión organizacional desde la perspectiva de la fundadora de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.

Dirigido a: directora general de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.

Nombre:

Puesto:

Fecha y lugar:

1) ¿En qué fecha se fundó la empresa?
2) ¿Cómo surgió la idea de ofrecer este servicio?
3) ¿Quiénes son sus principales clientes, proveedores y competencia?
4) ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
5) ¿Cuál es la estrategia que tiene la empresa para compartir con sus colaboradores la misión, visión y valores?
6) ¿Cuál es la estructura actual de la empresa?
7) ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
8) ¿Cuál es la proyección de la empresa en los próximos cinco años?
9) ¿Cuáles son los principales riesgos que considera relevantes para la empresa?
10) ¿Cuál sería la ventaja competitiva de la empresa?

Agradecemos su tiempo y atención para esta entrevista donde la información recabada se utilizará de manera confidencial y con fines académicos.

ANEXO 2: Encuesta sobre Gobierno Corporativo en la empresa Reencuentro Familiar y Cultural para todos los colaboradores.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría
Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Obtener información para conocer el perfil general de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural, así como recolectar los datos sobre las características de su gestión organizacional actual que permitan analizar el caso de estudio.

Dirigido a: Todos los colaboradores de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural

Instrucciones: Agradecemos su tiempo y esfuerzo para responder este cuestionario. Por favor marcar la respuesta que considere más acertada de acuerdo con su criterio. Es importante aclarar que toda la información recabada en esta encuesta se documentara de manera confidencial.

Sección 1: Perfil general de la empresa

1) Género:

Masculino Femenino

2) Grado Académico:

Titulado Carrera trunca Carrera técnica Preparatoria

3) Edad:

Menor de 30 De 30 a 40 De 40 a 50 Mayor de 51años

4) Antigüedad en la organización.

Menos de 1año De 1 a 3 años Mayor a 3 años

5) ¿A qué sector pertenece? Pueden elegir más de una opción si es el caso.

a) Familia fundadora

b) Accionista

c) Colaborador de la empresa

Sección 2: Gestión Organizacional

6) ¿En su organización está claramente definida la misión, visión y valores de la empresa?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

7) ¿Comprende claramente la estrategia y los objetivos de la empresa?

a) Completamente

b) Mucho

c) Regular

d) Poco

e) Nada

8) ¿Los canales de comunicación son claros y fácil de seguir?

f) Totalmente de acuerdo

g) De acuerdo

h) Neutral

i) En desacuerdo

j) Totalmente en desacuerdo

9) ¿Las responsabilidades de su puesto de trabajo están mapeadas, delimitadas y asignadas de manera adecuada?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

10) ¿La toma de decisiones se encuentra concentrada en los altos mandos?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

11) ¿Está claramente definido el código de ética de la empresa?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

12) ¿Se siente y se vive una equidad entre todos los integrantes de la empresa, inclusive si no pertenece a la familia fundadora?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo
c) Neutral
d) En desacuerdo
e) Totalmente en desacuerdo

13) ¿Existe algún conflicto de intereses dentro de la organización?

a) Nunca
b) Casi nunca
c) Ocasionalmente
d) Casi siempre
e) Siempre

14) ¿Cuál es su nivel de confianza con respecto a la transparencia que muestra la empresa?

a) Muy alto
b) Alto
c) Medio
d) Bajo
e) Muy bajo

ANEXO 3: Encuesta sobre Gobierno Corporativo en la empresa Reencuentro Familiar y Cultural solo directivos.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría
Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Obtener información para indagar en la gestión organizacional desde la perspectiva de los directores de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural.

Dirigido a: Los directivos de la empresa familiar Reencuentro Familiar y Cultural

Instrucciones: Agradecemos su tiempo y esfuerzo para responder este cuestionario. Por favor marcar la respuesta que considere más acertada de acuerdo con su criterio. Es importante aclarar que toda la información recabada en esta encuesta se documentara de manera confidencial.

1) ¿La organización muestra transparencia en sus operaciones?

a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) Neutral
d) En desacuerdo
e) Totalmente en desacuerdo

2) ¿Se tienen reuniones formales para informar a los socios la estratégica de la empresa?

a) Nunca
b) Casi nunca
c) Ocasionalmente
d) Casi siempre
e) Siempre

3) ¿Existe equidad entre todos los accionistas sin importar el porcentaje de acciones?

a) Nunca

b) Casi nunca
c) Ocasionalmente
d) Casi siempre
e) Siempre

4) ¿Se realizan auditorías internas de manera periódica?
a) Nunca
b) Casi nunca
c) Ocasionalmente
d) Casi siempre
e) Siempre

5) ¿Se comparte el estatus financiero de la empresa con las partes involucradas?
a) Nunca
b) Casi nunca
c) Ocasionalmente
d) Casi siempre
e) Siempre

6) ¿Se realiza evaluación del desempeño de todos los miembros de la empresa?
a) Nunca
b) Casi nunca
c) Ocasionalmente
d) Casi siempre
e) Siempre

7) ¿El personal contratado es competente para cada puesto de trabajo?

a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) Neutral
d) En desacuerdo
e) Totalmente en desacuerdo

8) ¿La empresa genera programas de responsabilidad social?

a) Nunca

b) Casi nunca

c) Ocasionalmente

d) Casi siempre

e) Siempre

9) ¿La empresa promueve la participación de los *stakeholders* en programas de responsabilidad social?

a) Nunca

b) Casi nunca

c) Ocasionalmente

d) Casi siempre

e) Siempre

10) ¿Se han acordado políticas para los miembros de la familia que laboran dentro de la empresa?

a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) Neutral
d) En desacuerdo
e) Totalmente en desacuerdo

11) ¿Participan asesores externos en las reuniones entre socios aportando su experiencia y objetividad en los temas a tratar?

a) Nunca

b) Casi nunca

c) Ocasionalmente

d) Casi siempre

e) Siempre

12) ¿Se han establecido procedimientos para garantizar la igualdad de trato y oportunidades a todo el personal de la empresa?

a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) Neutral
d) En desacuerdo
e) Totalmente en desacuerdo