



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“ADOPCIÓN DE LA TEORÍA DE INSTITUCIONALIZACIÓN PARA LA
GESTIÓN Y CONTINUIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN LA CIUDAD
DE PUEBLA, DEDICADA AL TRANSPORTE EN LA MODALIDAD DE TAXI”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional**

Director:

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

Asesora Metodológica:

Dra. Rosa María Solís Salazar

Asesor Temático:

Dr. Marcos Calderón López

PRESENTA:

Joany Karla Torres Castellanos.

Puebla, Pue., Agosto 2023.



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0011/2023
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. TORRES CASTELLANOS JOANY KARLA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "ADOPCIÓN DE LA TEORÍA DE INSTITUCIONALIZACIÓN PARA LA GESTIÓN Y CONTINUIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN LA CIUDAD DE PUEBLA, DEDICADA AL TRANSPORTE EN LA MODALIDAD DE TAXI", 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., 04 de julio de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



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 **Director** de la tesis denominada: **“ADOPCIÓN DE LA TEORÍA DE INSTITUCIONALIZACIÓN PARA LA GESTIÓN Y CONTINUIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN LA CIUDAD DE PUEBLA, DEDICADA AL TRANSPORTE EN LA MODALIDAD DE TAXI”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOANY KARLA TORRES CASTELLANOS

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 14 de junio de 2023



DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

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: “**ADOPCIÓN DE LA TEORÍA DE INSTITUCIONALIZACIÓN PARA LA GESTIÓN Y CONTINUIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN LA CIUDAD DE PUEBLA, DEDICADA AL TRANSPORTE EN LA MODALIDAD DE TAXI**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOANY KARLA TORRES CASTELLANOS

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 14 de junio de 2023



DRA. ROSA MARÍA SOLÍS SALAZAR

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 **Asesor Temático** de la tesis denominada: “**ADOPCIÓN DE LA TEORÍA DE INSTITUCIONALIZACIÓN PARA LA GESTIÓN Y CONTINUIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN LA CIUDAD DE PUEBLA, DEDICADA AL TRANSPORTE EN LA MODALIDAD DE TAXI**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOANY KARLA TORRES CASTELLANOS

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 14 de junio de 2023



DR. MARCOS CALDERÓN LÓPEZ

c.c.p. Alumno(a)

DEDICATORIAS

Quiero dedicar este trabajo a todas las personas que tienen una empresa de tipo familiar, para las que a veces el seguir adelante parece como escalar una gran montaña, pero no se dan por vencidas, tomando como fuerza motora el gran amor por el legado y por la familia.

También quisiera dedicarlo a las familias que durante el difícil proceso de la pandemia por COVID-19, tuvieron que cerrar el negocio y perder su legado, pues esta fue la principal preocupación por la que me interesó estudiar la teoría institucional, en busca de una alternativa para brindar un apoyo que permitiera la supervivencia de las empresas familiares.

Deseo dedicarle especialmente esta tesis a mi familia y esposo, por todas las veces que me han escuchado, apoyado y animado. Por sus gestos de amor y compañía durante el proceso de estudio de la maestría, de todo corazón gracias.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera iniciar agradeciendo a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y a los directivos de la Facultad de Contaduría Pública, por el excelente programa que ofrecen y el seguimiento en el desarrollo académico de quienes formamos parte de la Maestría en Gestión Organizacional generación 2021-2023.

Al CONACYT que me brindó la oportunidad de contar con el apoyo de una beca durante el transcurso de estudio de esta maestría y su exigencia en la calidad educativa. Para mí es un gran orgullo el haber formado parte del grupo de estudiantes seleccionados para este programa con la distinción de CONACYT.

A cada uno de los docentes que con sus conocimientos abonaron a mi formación académica como maestra.

Agradezco al comité de tesis, por las observaciones, teoría, material compartido y sugerencias. Al Dr. José Serafín Vera Muñoz, por su valioso conocimiento, apoyo y el puntual seguimiento como director. A la Dra. Rosa María Solís Salazar por sus sugerencias como asesora metodológica. Al Dr. Marcos Calderón López, por las observaciones realizadas y seguimiento como asesor temático. También quisiera agradecer a la Dra. Montserrat Vera Muñoz, por su trabajo de revisión y seguimiento en el taller de tesis.

Un agradecimiento especial para la empresa caso de estudio y a la dirección de ésta, que me brindó todas las facilidades e información requerida para el desarrollo de la investigación, así como la confianza para el manejo de los datos compartidos.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	i
II.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	ii
	II.1 Planteamiento del problema.	ii
	II.2 Pregunta de investigación.....	iv
	II.3 Sistematización de la pregunta de investigación.....	iv
III.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	v
	III.1 Objetivo general.	v
	III.2 Objetivos específicos.	v
IV.	JUSTIFICACIÓN	v
V.	HIPÓTESIS	vii
	V.1 Variable independiente.	vii
	V.2 Variable dependiente.....	vii
VI.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	vii
VII.	ALCANCES Y LIMITACIONES	viii
	CAPÍTULO I EMPRESA FAMILIAR	1
	1.1 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR.	1
	1.2 ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	3
	1.3 MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	8
	1.4 VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.	16
	1.5 DESVENTAJAS Y PROBLEMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.	18
	1.6 GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR.	20
	CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	26

2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	26
2.2 LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.	27
2.3 SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.	30
2.3.1 Características de la sucesión.	31
2.3.2 Conflictos en la sucesión de la empresa familiar.	34
CAPÍTULO III. INSTITUCIONALIZACIÓN	37
3.1 CONCEPTO Y PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN.....	37
3.2 VENTAJAS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN.....	48
3.3 RIESGOS Y CONFLICTOS PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	51
3.4 TEORIA INSTITUCIONAL Y EMPRESA FAMILIAR, CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN.....	52
CAPÍTULO IV. ENTORNO DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO. LA EMPRESA DE TRANSPORTE EN LA MODALIDAD DE TAXI EN LA CIUDAD DE PUEBLA.....	58
4.1 DATOS HISTÓRICOS SOBRE EL TRANSPORTE DE TAXI.	58
4.2 EL TRANSPORTE DE TAXI EN PUEBLA	58
4.2.1 Tipos de servicio en la modalidad de taxi. (El servicio y las clasificaciones).	60
4.2.2 Entorno político y legal.....	62
4.2.3 Tecnología.....	63
4.2.4 Mercado.....	63
4.2.4.1 Clientes.....	64
4.2.4.2 Competencia.....	64
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	66
5.1 METODOLOGÍA	66
5.2 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	69
5.3 ESTUDIO DE CASO.....	70

5.4 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	73
5.5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO	83
5.6 ESTADO DEL PROBLEMA	85
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	87
CONCLUSIONES.....	99
REFERENCIAS.....	102
ANEXO 1.....	106
ANEXO 2.....	107
ANEXO 3.....	109
ANEXO 4.....	112
ANEXO 5.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 <i>Concepciones sobre la empresa familiar</i>	2
Tabla 1.2 <i>Elementos considerados por los distintos modelos de estudio de la empresa familiar</i>	11
Tabla 1.3 <i>Órganos de gobierno en la empresa familiar</i>	24
Tabla 2.1 <i>Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y del sucedido</i>	32
Tabla 3.1 <i>Factores desencadenantes del interés en la Institucionalización</i>	48
Tabla 5.1 <i>Bitácora de investigación</i>	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 <i>Modelo de equilibrio entre empresa y familia.</i>	4
Figura 1.2 <i>Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis.</i>	9
Figura 1.3 <i>Modelo Holístico de la empresa familiar.</i>	12
Figura 1.4 <i>Modelo de los cinco círculos.</i>	13
Figura 1.5 <i>El proceso de dirección estratégica de la empresa familiar.</i>	15
Figura 1.6 <i>Los niveles de la empresa familiar, basados en la teoría de Sharma (2004), como se citó en Soto (2013).</i>	16
Figura 1.7 <i>Órganos de gobierno.</i>	21
Figura 1.8 <i>Órganos de gobierno y dirección.</i>	22
Figura 2.1 <i>Cambios en los subsistemas básicos de la empresa familiar.</i>	31
Figura 3.1 <i>Teoría institucional de acuerdo con Scott.</i>	39
Figura 3.2 <i>Teoría del nuevo institucionalismo de acuerdo con Scott.</i> .41	
Figura 3.3 <i>Fases del proceso de Institucionalización.</i>	56
Figura 3.4 <i>Construcción Teórica- Hipotética sobre la institucionalización de la empresa caso de estudio.</i>	57
Figura 4.1 <i>Tipos de servicio en la modalidad de taxis.</i>	61
Figura 5.1 <i>Organigrama de la Empresa Caso de Estudio.</i>	72
Figura 5.2 <i>Construcción Teórica- Hipotética sobre la institucionalización de la empresa caso de estudio.</i>	74
Figura 6.1 <i>Análisis de la empresa caso de estudio con base en la Construcción teórica-hipotética, teoría institucional presentada por Scott.</i>	88
Figura 6.2 <i>Análisis del proceso de institucionalización en la empresa caso de estudio con base en el proceso de institucionalización presentado por Mendivil.</i>	90

Figura 6.3 <i>Componentes en el proceso de institucionalización en la empresa caso de estudio con base en lo mencionado por Deloitte. ...</i>	92
Figura 6.4 <i>Clasificación de motivadores para la institucionalización de la empresa caso de estudio.....</i>	94
Figura 6.5 <i>Propuesta para la institucionalización de la empresa caso de estudio.....</i>	96
Figura 6.6 <i>Formatos propuestos para la institucionalización de la empresa caso de estudio.....</i>	97
Figura 6.7 <i>Propuesta de plan de trabajo para la institucionalización de la empresa caso de estudio.....</i>	98

RESUMEN

La estructura de la empresa familiar y sus características representan un reto para su correcta gestión, que a la larga la pone en desventaja de competencia con otros modelos de negocio e incluso en riesgo de desaparecer; por lo que se propone revisar la posibilidad apoyarse en la teoría institucional para lograr la continuidad de este tipo de empresas.

El trabajo tiene como objetivo evaluar la teoría de institucionalización como apoyo para la gestión y continuidad de la empresa familiar. Por medio de la investigación en fuentes de información secundarias para realizar un marco teórico respecto al tema de interés, y la investigación cualitativa que tiene como instrumento la entrevista directa, para obtener información sobre la empresa caso de estudio.

Como parte de los resultados se tiene que la empresa caso de estudio, con sus características de empresa familiar, podría tomar la teoría institucional para fortalecer su gestión y estrategias, que le permitan prevalecer en el tiempo, ya que la familia por sí misma tiene elementos que se relacionan con la teoría institucional y por lo tanto con la empresa familiar.

Se ha realizado una propuesta para el proceso de institucionalización de la empresa caso de estudio, basada en la construcción teórica hipotética, el proceso de institucionalización presentado por Mendivil y los motivadores de la empresa caso de estudio para la institucionalización.

Palabras Clave

Empresa familiar, Teoría de Institucionalización, Continuidad y gestión organizacional, Servicio de transporte en la modalidad de taxi.

ABSTRACT

The structure of the family business and its characteristics represent a challenge for its correct management, which in the long run puts it at a disadvantage in competition with other business models and even at risk of disappearing. Therefore, it is proposed to review the possibility of relying on institutional theory to ensure the continuity of this type of company.

The work aims to evaluate the theory of institutionalization as a support for the management and continuity of the family business. Research in secondary information sources to carry out a theoretical framework regarding the topic of interest, and qualitative research that uses the direct interview as an instrument to obtain information about the case study company.

As part of the results, the case study company, with its family business characteristics, could use institutional theory to strengthen its management and strategies, which would allow it to prevail over time, since the family itself has elements that are related to institutional theory and therefore to the family business.

A proposal has been made for the institutionalization process of the case study company based on the hypothetical theoretical construction, the institutionalization process presented by Mendívil, and the motivators of the case study company for institutionalization.

Key words:

Family business, Institutionalization Theory, Continuity and organizational management, Transport service in the taxi modality.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas en México y en el mundo no solo generan la mayor fuente de ingresos, también impactan en el desarrollo social. Dentro de las empresas se encuentran los grandes corporativos, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las microempresas y los emprendimientos, muchas de estas sin importar el tamaño o su clasificación, son Empresas Familiares como lo menciona Belausteguigoitia (2012), en adelante (EF), con un importante papel en la generación de empleos e ingresos para la sociedad; sin embargo, al interior de las EF se presentan una serie de problemáticas que afectan tanto a los ingresos de éstas, como a la gestión y continuidad; principalmente cuando no se cuenta con un plan de desarrollo que les permita afrontar los cambios que se presentan en el medio ambiente en el que se desarrollan.

La importancia del desarrollo y evolución de las EF es porque representa entre el 65 al 80% de la existencia empresarial en el mundo, de acuerdo con Gersick et al., (como se citó en Molina, et al., 2016). Con esta representación se puede inferir que la EF tiene un papel fundamental en la generación de empleos e ingresos para la sociedad por lo que su continuidad a través del tiempo es de relevancia social y económica, como lo menciona Luna, (2021) “En México y el mundo, las empresas familiares desempeñan un papel sustancial en la economía, y lo tendrán también en la recuperación económica” (p.1), dadas las circunstancias en el año 2022, después de la pandemia mundial de COVID19.

Para abonar a la continuidad de la EF a través del tiempo es necesario contar con una gestión organizacional que le permita crecer y evolucionar de acuerdo con las exigencias del contexto en el que se desarrolla, que permita tener los procesos documentados y que brinde información relevante de forma estructurada para la toma de decisiones.

Las características propias de la EF le brindan importantes ventajas y desventajas en comparación con otros modelos de empresa, es por ello que, con la

intención de encontrar una propuesta de gestión o variación para la continuidad de la EF, se propone analizar la teoría de institucionalización como posible opción de desarrollo para las EF en el proceso de continuidad.

Para abordar el tema mencionado, se elaboró el presente documento con la estructura que se indica a continuación:

En el capítulo I, se incluye la información referente al concepto, elementos, características, ventajas y desventajas, así como modelos para el análisis de la Empresa Familiar, en el capítulo II, se plantea el concepto de Gestión Organizacional y como se aplica a la Empresa Familiar, como parte de este capítulo se integra la información sobre la sucesión de la EF, en el capítulo III se plantea el concepto de la Teoría Institucional, sus ventajas, desventajas y características, así como la correlación de estas características de institucionalización con la empresa familiar para ser institucionalizada. En el capítulo IV, se presenta el contexto de la empresa estudio de caso. En el capítulo V, se describe la metodología y actividades realizadas para el desarrollo de esta tesis, así como la descripción del instrumento de investigación, la información referente a la empresa caso de estudio, los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de investigación, el análisis de los mismos, el diagnóstico de la empresa y el estado del problema. En el capítulo VI, se presenta la propuesta con base en la información teórica y los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de investigación, para el desarrollo de esta propuesta se tomó en cuenta la construcción teórica-hipotética elaborada.

Finalmente se encontrarán las conclusiones de la investigación, anexos y referencias utilizadas para esta tesis.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

II.1 Planteamiento del problema.

La extrema competencia por el cliente, en dónde los diferenciadores y propuestas de valor son cada vez más importantes, hace que la claridad en los procesos y la estandarización sean de vital importancia en la empresa familiar.

Los cambios en el contexto empresarial y económico ponen en riesgo la operación de la empresa. El negocio suele encontrarse en una situación en la que el proceso administrativo, de atención al cliente, venta, relaciones públicas y comerciales dependen del estilo y conocimiento de quién hasta el momento ha desempeñado la actividad. La empresa familiar usualmente tiene una trayectoria de éxito, mientras el fundador original del negocio está a cargo, sin embargo, se presenta una situación de riesgo al transferir el liderazgo y el mando, ya sea a la generación siguiente o bien a un administrador, es de vital importancia para la EF preservar la riqueza que representan las habilidades, conocimiento y valores desarrollados como esenciales para la EF, cuando esto no se tiene documentado, se corre el riesgo de perder importantes activos intangibles de la empresa, entre ellos la esencia del negocio, sin que este cambio sea una acción estratégica. En ocasiones aun cuando se logra establecer un nuevo proceso y ritmo de trabajo, pueden perderse conocimientos efectivos para el negocio, por no contar con un proceso de evolución empresarial planeado.

Cuando la transferencia de la dirección se da a una persona poco involucrada en la empresa, o que no tiene la formación de acuerdo con la cultura organizacional de esta, los procesos pueden distorsionarse, además de que existe estrés y resistencia en la aceptación por parte de los colaboradores para integrar o compartir el conocimiento que posee, mostrándose celoso porque lo entiende como un conocimiento personal y no como el Know How de la empresa.

Los conflictos tras la sucesión y la falta de un plan de evolución empresarial generan una ola de inestabilidad interna en la empresa, poniéndola en riesgo de debilitarse, salir de la competencia y morir.

La empresa caso de estudio, se encuentra en un sector empresarial en el que el contexto externo en los últimos siete años, ha cambiado en términos operativos, tamaño de la industria, reglas normativas, reglas gubernamentales, además de las expectativas de los clientes, por ello es relevante buscar una alternativa válida de evolución organizacional que le permita afrontar los cambios en el medio en el que se desempeña aprovechando las ventajas con las que cuenta actualmente, incluyendo el ser una empresa familiar.

Para la empresa es necesario contar con una administración eficiente, en su contexto de EF, que le permita tener identificados los procesos operativos y administrativos, para su correcta evolución.

Al evaluar la posibilidad de adoptar el modelo de institucionalización; se intenta averiguar si es viable como apoyo en la evolución de la EF; para identificar las actividades claves del negocio, estructurar las actividades operativas, definir órganos de gobierno empresarial, normas de operación y valores para el desarrollo de la empresa a través del tiempo.

II.2 Pregunta de investigación.

¿De qué forma la teoría de institucionalización podría abonar a la gestión y continuidad de la empresa familiar?

II.3 Sistematización de la pregunta de investigación.

¿Qué es empresa familiar? ¿Cuáles son sus características, ventajas y desventajas?

¿Cómo se gestiona la empresa familiar?

¿Qué es la teoría de Institucionalización, elementos, características, ventajas y desventajas?

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

III.1 Objetivo general.

Evaluar la teoría de institucionalización como apoyo para la gestión y continuidad de la empresa familiar.

III.2 Objetivos específicos.

Conceptuar los elementos, características, ventajas y desventajas de la empresa familiar.

Analizar la gestión organizacional en las empresas familiares.

Explicar el proceso de continuidad de las empresas familiares.

Identificar los elementos, ventajas y desventajas de la teoría de institucionalización.

IV. JUSTIFICACIÓN

La continuidad de las empresas familiares es importante porque este tipo de organizaciones representan del 70 al 90% del grueso de las empresas de cualquier país.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las empresas familiares equivalen al 90 por ciento de las unidades de negocio en México, pero debido a su enfoque familiar, el principal problema sigue siendo la alta mortandad. (Leyva, 2022, párr.3).

Al ser generadoras de empleo, su desaparición impacta directamente a la sociedad, de forma económica principalmente, pero también de forma psicológica y social, como lo mencionan Aguilar y Briozzo (2020).

El estudio se encamina a evaluar si la teoría de institucionalización constituye una oportunidad de gestión y continuidad para las empresas familiares. Por medio de un método de investigación científico, teórico, documental que incluye la búsqueda de información en fuentes secundarias e investigación de campo en la empresa caso de estudio, para recolección de datos primarios, con el objetivo de determinar si la teoría de institucionalización apoya a la continuidad de la empresa familiar.

Se realizó la búsqueda de teorías y modelos en fuentes secundarias, como libros, artículos, tesis e investigaciones, en distintos formatos e internet, se utilizó el método analítico e inductivo para la examinación de la información; se usó como herramienta la entrevista directa para el análisis de la empresa y sus áreas operativas, con lo cual se obtuvo información acerca del comportamiento de ésta.

Esta investigación busca brindar a las empresas familiares, una propuesta para la continuidad, evaluando sí el apoyo en el modelo de institucionalización es adecuado para la misma, además de definir sí al adoptar dicho modelo puede mejorar la gestión organizacional. Para la empresa objeto del estudio el lograr la continuidad es de gran relevancia, ya que actualmente representa la fuente de ingresos de al menos 300 personas y sus familias, además ha mantenido una trayectoria de más de 43 años en la ciudad de Puebla y busca su trascendencia funcional a través del tiempo y a las exigencias de cambio en el entorno.

V. HIPÓTESIS

La teoría de institucionalización se puede utilizar como apoyo en la empresa familiar para la gestión de ésta y sentar bases sólidas para lograr su continuidad.

V.1 Variable independiente.

Teoría de institucionalización.

V.2 Variable dependiente.

Gestión de la continuidad de la empresa familiar.

VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

VI.1 Método

La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo ya que se expuso el tema de manera en general y se aplicó a un estudio de caso, para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

VI.2 Tipo de investigación

El presente trabajo se realizó con una investigación descriptiva la cual sirvió de apoyo al tema y permitió analizar las fuentes de información secundarias, con el objetivo de describir el tema, haciendo un repaso de fundamentos, conceptos, estándares, modelos y teorías. Por medio de un estudio de caso se recaba y analiza la información de la fuente primaria, empresa caso de estudio.

VI. 3 Enfoque de la investigación

El trabajo se realizó con el objetivo de identificar las características globales y holísticas en la empresa caso de estudio que permitan correlacionar de lo particular a lo general el enfoque de la teoría de institucionalización en la empresa familiar, haciendo un análisis de la información con enfoque cualitativo, postura del investigador en el tema que desarrolló apoyándose en una investigación de campo.

VI. 4 Técnicas documentales

Para la investigación documental se realizó el acopio de información a través de fuentes secundarias, como son libros, revistas, ponencia, tesis y páginas web entre otros materiales de relevancia para la investigación. La información recabada se organizó y analizó para realizar la construcción teórica de los capítulos propuestos.

VI. 5 Técnicas para la investigación de campo.

En este trabajo se desarrolló la técnica de entrevista, con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de la investigación, para el análisis de caso propuesto.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.

El alcance de esta investigación se contempló o consultó en la literatura relacionada con el tema que estaba vigente en 2021 y 5 años hacia atrás, por así ameritarlo se consideraron fuentes con más de 5 años de antigüedad.

Geográficamente el trabajo se desarrolló con los colaboradores y directivos, de una empresa familiar ubicada en la ciudad de Puebla, dedicada al transporte en la modalidad de taxi.

El trabajo tiene un corte transversal, ya que se realizó en lo que comprendió 2021-2023 como referencia para iniciar el desarrollo de la investigación y finalización de ésta.

Teniendo como limitaciones del trabajo el enfoque en la teoría de institucionalización como apoyo para la gestión y continuidad de la empresa familiar, sin integrar otros temas que resultan relevantes para la empresa, pero que no son el objeto de estudio de esta investigación.

CAPÍTULO I EMPRESA FAMILIAR.

En el presente capítulo se da a conocer lo más relevante para el desarrollo del trabajo, referente a Empresa Familiar tales como: definiciones, características, modelos para su estudio, así como sus ventajas y desventajas.

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR.

Para iniciar el análisis de la empresa familiar (en lo sucesivo empresa familiar se indicará como EF), resulta relevante conocer los antecedentes de ésta, tomando como referencia lo investigado por Soto (2013), quién menciona que “Históricamente la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar” (p.136). Lo cual implica que la EF es tan antigua como la organización de la sociedad y su desarrollo económico.

De acuerdo con la investigación sobre la situación de la EF a nivel internacional y en México realizada por Soto (2013), en México ha crecido el interés en la EF por parte de instituciones, academias y congresos, con el desarrollo de más información, principalmente en formatos de artículos, en revistas académicas, tesis y ponencias, sin embargo, el desarrollo de espacios especializados en la EF ha sido lento; anteriormente se llegaba a mencionar en los foros de la administración general y de la pequeña empresa. A nivel internacional, la tendencia ha sido la misma, aunque llama la atención que son los países más industrializados los primeros en mostrar mayor interés en la revalorización de la EF y en el desarrollo de la investigación académica de ésta.

A pesar de que existen referencias con relación a lo que es una empresa familiar, no existe una definición exacta para dicha entidad, ya que, al integrar características de las relaciones familiares, profundamente conexas con el comportamiento y valores de cada grupo de personas, de las cuales pueden existir

variaciones infinitas; las características de la empresa familiar se vuelven de igual forma infinitas, aunadas a las características propias de la empresa.

Para desarrollar una perspectiva general sobre la empresa familiar se toma como referencia la investigación de Soto (2013), en donde se presentan algunas de las concepciones más citadas sobre EF, Tabla 1.1.

Tabla 1.1

Concepciones sobre la empresa familiar.

Autor	Concepto
Hoshino (2004)	Grupo de empresa poseídas y controladas por familias o por los descendientes del fundador.
De la Garza (2008)	Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.
Belausteguigoitia (2007)	Empresa que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia y en la cual dos o más miembros de esta se encuentran de alguna forma relacionados con el negocio (Rosenblatt, 1990).
Navarrete (2008)	Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.
Esparza (2009b)	Empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia o grupo familiar, los puestos gerenciales o de dirección son ocupados al menos por un representante de esa familia y existe continuidad en el negocio (GEEF1 – FBN2).
Flores (2010)	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia (Donnelley, 1964).

1Agrupación Europea de Empresas Familiares.

2Family Business Network.

Fuente: Tabla de elaboración propia con base en Soto (2013).

Por su parte Belausteguigoitia (2012), define a la empresa familiar, como el resultado de la intersección de dos subsistemas que conviven en una estrecha y delicada relación por las características propias de los elementos; la familia es considerada un subsistema enfocado en la atención y protección de sus miembros prácticamente de forma incondicional, mientras que para la empresa, el enfoque por naturaleza es más frío y objetivo, orientado a generar beneficios relacionados con la riqueza monetaria. Es por este motivo que la E.F., requiere de un gran balance para la convivencia de los dos subsistemas y sus objetivos, logrando beneficios para ambas partes.

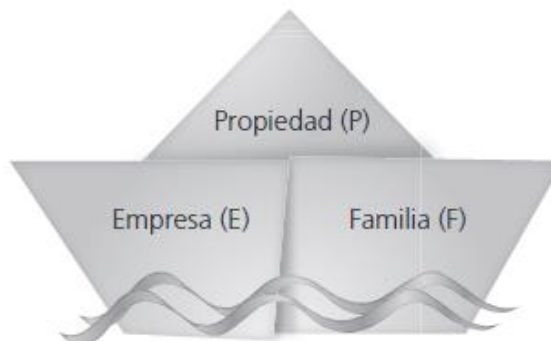
Después de haber conceptualizado el termino de EF, en el siguiente apartado se revisarán las características, elementos y modelos más utilizados para su análisis.

1.2 ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Definir a la empresa familiar resulta muy complejo, sin embargo, la mayoría de los investigadores y modelos que buscan afinar el concepto de EF, identifican tres elementos esenciales en la configuración de esta: 1. La propiedad, 2. La empresa, 3. La familia. (Molina et al., 2016; Belausteguigoitia 2012) como se muestra en la Fig.1.1

Figura 1.1

Modelo de equilibrio entre empresa y familia.



Fuente: Belausteguigoitia (2012, p.4).

Dichos elementos se relacionan entre sí de forma superpuesta y generan un conocimiento con mayor trascendencia y relación entre sus miembros, logrando así una ventaja competitiva frente a otros modelos de negocio, por tener un objetivo común y compromiso para el logro e identidad, poniendo como base los valores y relación familiar.

Los rasgos y distintivos propios del colectivo familiar, además de ser fundamentales para asegurar la sucesión en el espacio que la familia empresaria ha decidido, resultan claves para marcar diferencias en términos competitivos con negocios de otro tipo de configuración e incluso con aquellos con la misma característica familiar, Berrone y Cruz (como se citó en Aguilar y Briozzo, 2020, p.5).

En la búsqueda por caracterizar a la empresa familiar, los distintos investigadores y estudiosos han propuesto clasificarla por el número de familias involucradas en la dirección y en la toma de decisiones. Como se menciona en Belausteguigoitia (2012), se pueden encontrar las siguientes clasificaciones:

- Empresa Unifamiliar, en esta clasificación suelen estar la mayoría de las EF, siendo propiedad de una sola familia, o contando con la mayoría de las acciones.
- Empresa Multifamiliar, son controladas por dos o más familias, usualmente también son varias generaciones de dichas familias las que intervienen en la dirección y operación de la empresa con lo que se genera mayor dificultad y estrés.
- Unigeneracional, es una empresa de tipo familiar que normalmente cuenta con la dirección del fundador,
- Empresa familiar Intergeneracional, es una empresa en la que conviven miembros de la familia de distintas edades, por lo que hay visiones, valores y percepciones distintas, sobre lo que es mejor para la dirección de la empresa, con lo cual se generan mayores opciones de éxito si se toman las diferencias como posibilidades o fracaso si se vuelven conflicto entre los miembros de la empresa. En las empresas con participación intergeneracional suele ser más complejo el proceso de sucesión, pues la generación de mayor edad tiende a entrar en conflicto respecto a la visión de las nuevas generaciones por lo que posponen el tiempo para jubilarse.

En cada caso, los objetivos de la empresa de acuerdo con cada generación pueden estar enfocados en diferentes metas, debido a la etapa de vida de los individuos involucrados en el negocio. Mientras que para la generación de un fundador el objetivo puede ser el ahorro, pensando en su jubilación; para un sucesor el enfoque puede encontrarse en la inversión para el desarrollo e innovación, ambos son válidos para cada individuo, sin embargo, debe decidirse la dirección correcta de acuerdo con el beneficio de la empresa, tomando en cuenta el salvaguardar la relación familiar, lo que agrega dificultad a la toma de decisiones.

Otra forma de caracterizar a la EF es por medio del concepto de Familiness, que se refiere a la creación de valor por medio del uso de rutinas organizativas, que

permiten la socialización e incremento del stock de conocimiento de la empresa (Sacristán et al., 2002).

En el concepto de Familiness, se consideran cuatro dimensiones:

1. Dimensión Estructural.

“Se define como la interacción social, que incluye los patrones y fuerza de los lazos entre los miembros de un colectivo” (Molina et al., 2016, p.129). La capacidad de usar y volver a usar las redes sociales generadas por la familia, así como la transferencia de dichos vínculos Pearson, Carr y Shaw (como se citó en Molina et al., 2016).

2. Dimensión Cognitiva.

Comprende la visión y un objetivo compartido por un grupo, así como el lenguaje único, las historias y la cultura de un colectivo... La visión compartida entre miembros de la empresa sirve como mecanismo de unión que permite la comunicación e integración de ideas. Se crea una comprensión colectiva y es necesario mantener la colaboración de la familia para alcanzar sus metas a largo plazo. (Molina et al., 2016, pp.129-130).

3. Dimensión Relacional.

Se crea a través de las relaciones personales, incluyen la confianza, las normas, las obligaciones y la identidad, comportamientos que abonan a la cooperación, la comunicación y el compromiso con el propósito común. (Molina et al., 2016, p.130).

4. Dimensión de las Capacidades Organizacionales.

“Las relaciones sociales y lazos fuertes proporcionan una canal informal pero eficiente para el flujo de la información. El capital social mejora y facilita el acceso a las fuentes de información y de mayor calidad, la pertinencia y oportunidad” Adler y Kwon (como se citó en Molina et al., 2016, p.130). “También se genera la asociatividad, entendida como la capacidad de los participantes para subordinar las metas y acciones individuales a metas y acciones colectivas” (Molina et al., 2016, p.130).

La importancia de la identificación y administración de estas cuatro dimensiones de la empresa familiar reside en que, al realizarse la transmisión de la propiedad de la empresa, el deterioro de las rutinas organizacionales y pérdida de conocimientos, puede ser el detonante de determinados fracasos en las empresas familiares, como lo mencionan Sacristán et al., (2002).

Otros investigadores y organismos internacionales han trabajado en relacionar características comunes que generalmente se encuentran en este tipo de empresas. De acuerdo con el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF 2008) como se citó en Corona (2021), una compañía independientemente del tamaño de operación se considera dentro del rango de empresa familiar si cuenta con al menos estas cuatro características:

1. La mayoría de los votos de decisión son propiedad del fundador; o en su defecto de la persona o la familia de quien adquirió la propiedad.
2. Los votos pueden ser directos o indirectos.
3. Al menos un representante de la familia está involucrado en la gestión o gobierno de la compañía.
4. En el caso de las empresas que cotizan en la bolsa, se considera como empresa familiar si un grupo de personas relacionadas entre sí o la persona fundadora conserva el 25% de derecho de los votos a los que da derecho el capital social, ya que las empresas que cotizan en la bolsa suelen fragmentarse en acciones (Corona, 2021).

El termino empresa familiar para muchos resulta peyorativo, por lo que se resisten a aceptar que las suyas lo sean (Belausteguigoitia 2012, p.34). Es un error definir a la empresa familiar por su tamaño ya que varias de las empresas más grandes del mundo son Familiares, como BIMBO y FORD, entre otras, como lo menciona (Belausteguigoitia, 2012).

Soto Maciel (como se citó en Quejada y Ávila, 2016) define a la EF como una compañía en donde la mayoría de las acciones están en control de una familia, que puede incluir al fundador, quien busca heredar a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y valores que mantienen la unidad familiar a través del patrimonio.

Una vez que se ha revisado el concepto de empresa familiar y lo que se ha definido como las características más relevantes de la misma, se revisarán los modelos más utilizados para su análisis

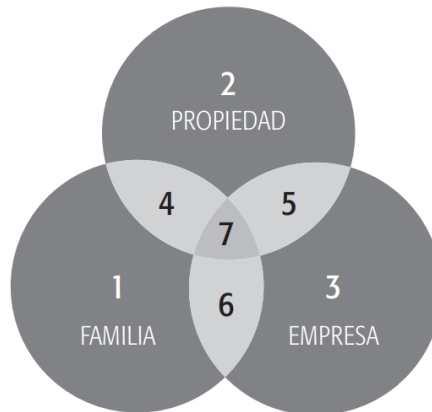
1.3 MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Ahora que se tiene mayor claridad sobre el concepto y características de la EF, se revisarán algunos de los modelos más utilizados para el análisis de esta.

Como base para el análisis de la EF, se puede recurrir al modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (como se citó en Molina et al., 2016), en donde se consideran las variables: 1. La familia, 2. La propiedad y 3. La empresa, como se observa en la figura 1.2.

Figura 1.2

Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis.



Fuente: Molina et al., 2016.

Cada círculo tiene sus motivadores y objetivos como sistema independiente, sin embargo, esta propuesta de Tagiuri y Davis, surge después de observar que los mayores conflictos se encuentran en la confusión que se crea en cuanto a la propiedad y gestión de la EF, por parte de los miembros de la familia. El esquema permite analizar el juego de roles desde las distintas posiciones que se tiene en los grupos independientes y las intersecciones con cualquiera de las otras variables.

De este esquema surgen 7 posibles posiciones, como lo menciona Perez (2012):

1. Familia: miembros de la familia que sin ser propietarios o trabajar en la empresa pueden influir en la toma de decisiones empresarial.
2. Propiedad: personas que tienen la propiedad de la empresa pero que no son parte de la familia y tampoco trabajan en la misma.
3. Empresa: personas que trabajan en la empresa pero que no son propietarios ni familia.
4. Familia-propiedad: personas que tienen propiedad y son familia, pero que no trabajan en la empresa.

5. Propiedad-empresa: tienen propiedad y trabajan en la empresa, pero no son familia.
6. Familia-empresa: miembros de la familia que trabajan en ella sin tener propiedad.
7. Familia, empresa y propiedad: propietarios que son familia, tienen derecho sobre la empresa y trabajan en ella.

Este es un buen esquema para identificar las perspectivas y posible influencia de las distintas personas y colaboradores de la EF, sin embargo, no incluye otras variables importantes, consideradas en otros modelos que se mencionan a continuación.

Se observa en la tabla 1.2, seis propuestas de los principales autores que han abordado el análisis de la EF. En la figura se observan ocho elementos considerados, todos incluyen a la familia y a la empresa en primer término, cinco de los seis autores incluyen la variable de gestión como la tercera más importante en sus análisis, y solo cuatro de los seis autores toman en cuenta el elemento de sucesión.

Tabla 1.2

Elementos considerados por los distintos modelos de estudio de la empresa familiar.

MODELOS	ELEMENTOS CONSIDERADOS							
	Familia	Propiedad	Empresa	Gestión	Entorno	Sucesión	Tiempo	Resultados
Tagiuri y Davis (1982)	✓	✓	✓					
Donckels y Frölich (1991)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Amat (2004)	✓	✓	✓	✓		✓		
Gersick et al. (1997)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Sharma, Chrisman y Chua (1997)	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Ussman, Jiménez y García (2001)	✓		✓	✓	✓			

Fuente: Tabla de elaboración propia con base en Molina et al., 2016.

Resulta relevante para el objetivo de este trabajo la observación de los elementos gestión y sucesión en la EF, por lo cual se estudiarán las propuestas que los incluyen. En este caso serán los modelos de Donckels y Frölich (1991), Amat (2004), Gersick et. al (1997) y Sharma, Chrisman y Chua (1997) (como se citaron en Molina et al., 2016).

En el modelo de Donckels y Frölich (como se citó en Molina et al., 2016, pp.133-135) se toma en cuenta el elemento del entorno y su influencia en el desempeño de la EF, además de las políticas macroeconómicas y sociales, por lo que es conocido como el sistema holístico de la EF. También cabe mencionar que se resalta la importancia del director, fundador o propietario, como la persona de

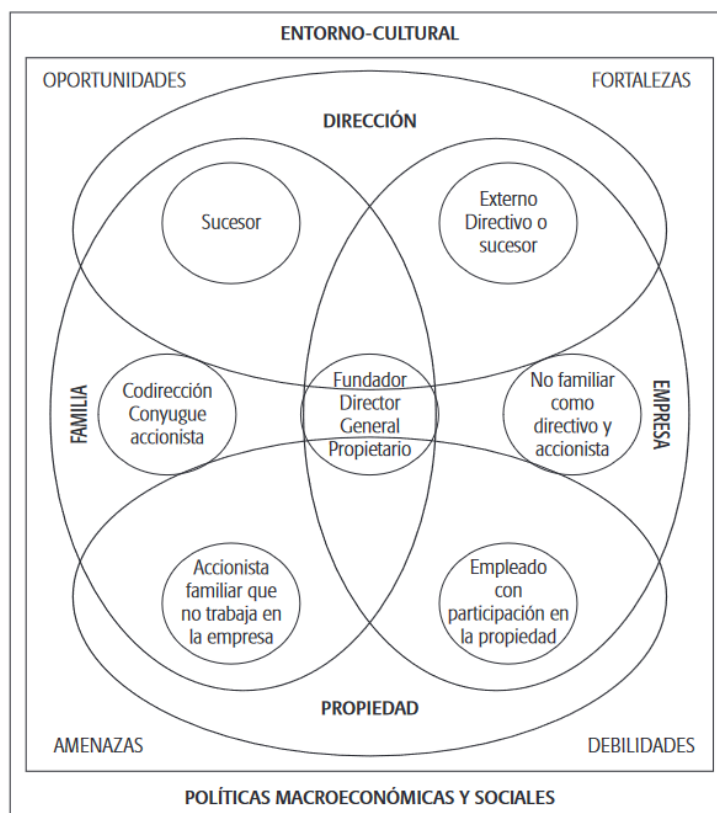
mayor autoridad. El sistema esta dividido en cuatro secciones que convergen entre sí, algunos de los resultados más importantes surgen de la coincidencia de los subsistemas son:

- Familia-dirección: sucesor.
- Dirección-empresa: director externo o sucesor.
- Familia-propiedad: Accionista familiar que no trabaja en la empresa.
- Empresa-propiedad: Empleado con participación en la propiedad.

En la figura 1.3 a continuación, se puede observar el modelo completo, con sus subsistemas y elementos completos, aunque solo se han mencionado los más relevantes para los objetivos de este trabajo.

Figura 1.3

Modelo Holístico de la empresa familiar.

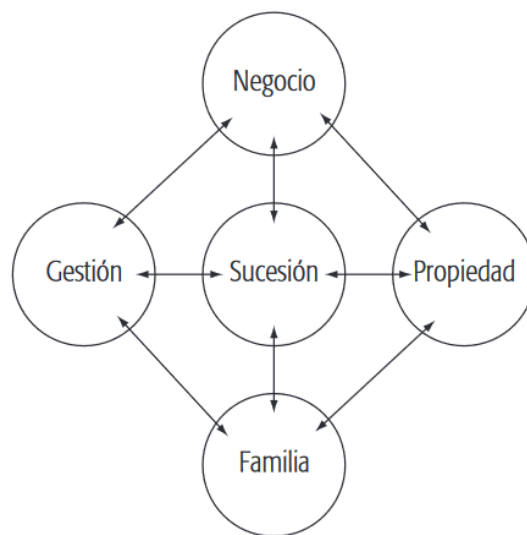


Fuente: Molina et al., 2016.

Uno de los modelos en el que se toman en cuenta los elementos de gestión y sucesión es el modelo de los cinco círculos de Amat Salas (como se citó en Molina et al., 2016), que es una variación del modelo original de los tres círculos; en la figura 1.4 se observa este modelo, en el cual se divide el subsistema de empresa, en gerencia (gestión) y negocio.

Figura 1.4

Modelo de los cinco círculos.



Fuente: Molina et al. 2016.

La figura 1.4, que muestra el modelo de los cinco círculos destaca que la variable familia brinda la oportunidad de ser un diferenciador en el negocio, pero también puede ser un lastre si no se tienen límites y roles claros, todo lo que sucede en el subsistema familiar puede abonar o afectar a la EF.

En el elemento de Negocio, se destaca la estrategia de la empresa y el rumbo de esta; en este subsistema la capacidad de decisión sobre la tecnología, la adaptación al cambio y la profesionalización de la gestión son el enfoque, como menciona Pérez (2012).

La propiedad es un elemento que se refiere a las “relaciones existentes entre los propietarios de la empresa formen o no parte de la familia y su armonía” (Molina et al., 2016, p.136), así como de la operación empresarial.

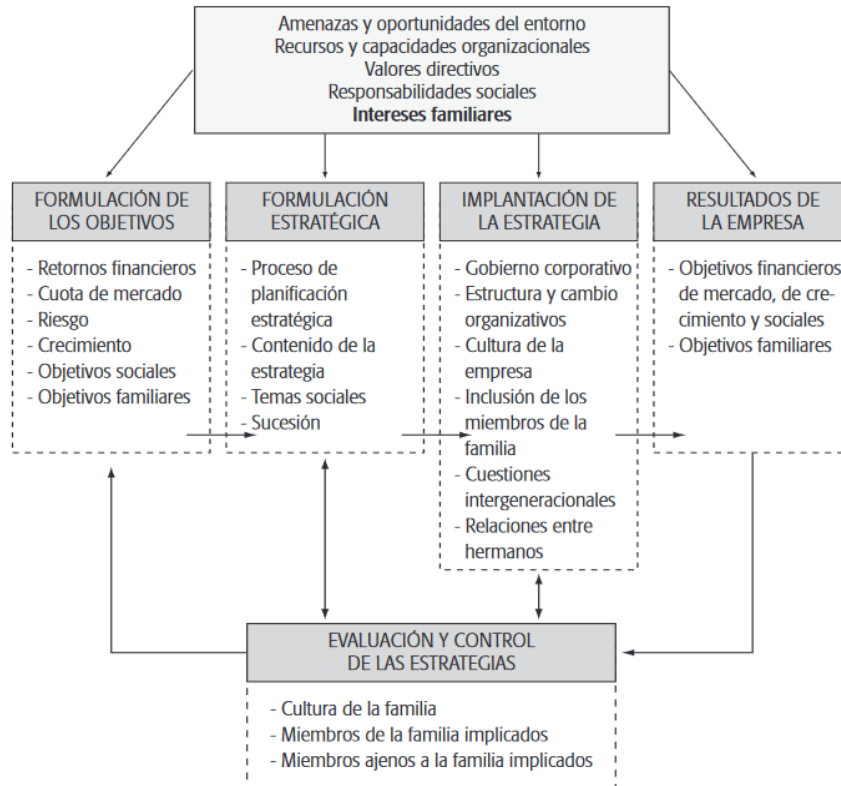
El elemento gestión, se refiere a los recursos con los que cuenta la empresa, los mayores inconvenientes en este subsistema se presentan “cuando se renueva la cultura organizacional, el personal y su sistema en general” (Molina et al., 2016, p.136) se puede generar mayor conflicto cuando se empieza el proceso de sucesión, sobre todo si las decisiones en la EF son tomadas solo por la familia en pro de esta.

“La sucesión, se refiere a la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia” (Molina et al., 2016, p.136). “Cada empresa requerirá una configuración propia... acorde con la cultura familiar, el desarrollo del negocio, el número de generaciones implicadas, la participación de la familia en la actividad empresarial, el número de accionistas, entre otros aspectos” (Monteferrante, 2012, p. 59).

El modelo de Sharma, Chrisman y Chua (como se citó en Molina et al., 2016) se enfoca en el proceso de dirección estratégica de la EF, como un ciclo que va desde la formulación de objetivos, la formulación estratégica, implementación de la estrategia, resultados de la empresa y la evaluación de las estrategias; como se observa en la figura 1.5, en todo este ciclo se deben tener en cuenta las amenazas y oportunidades del entorno, los recursos y capacidades de la organización, además de los valores de la dirección, las responsabilidades sociales e intereses familiares.

Figura 1.5

El proceso de dirección estratégica de la empresa familiar.

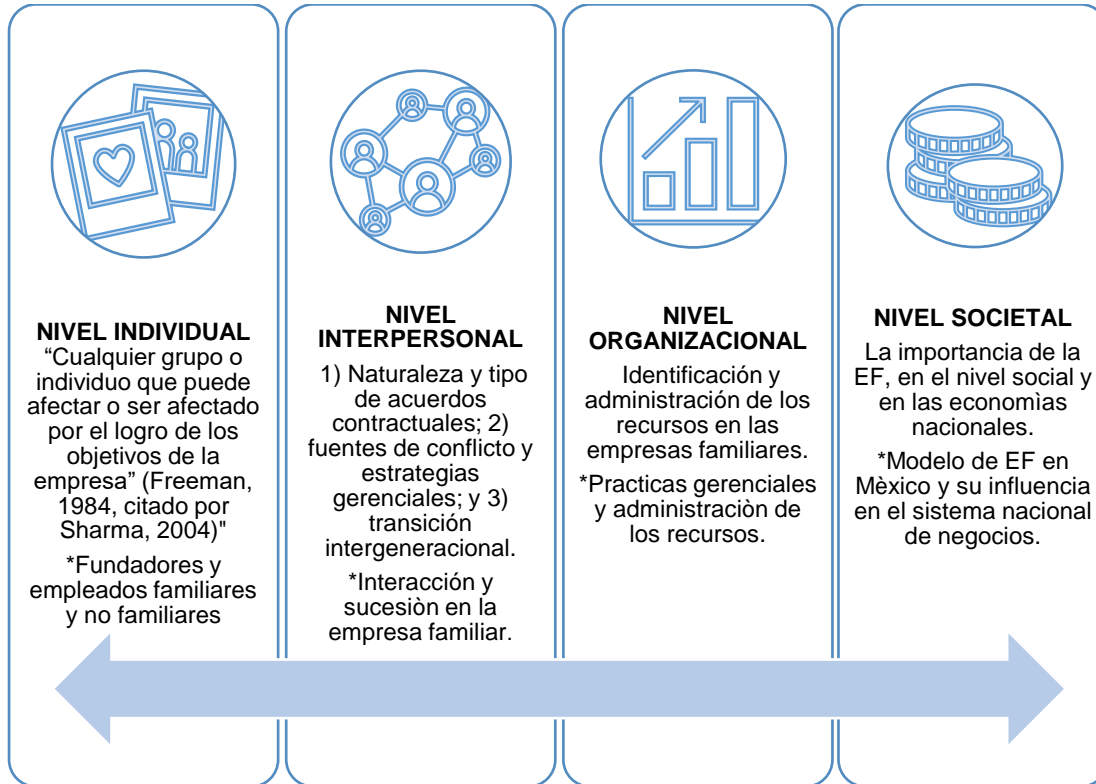


Fuente: Molina et al., 2016.

Soto (2013) destaca que en México la referencia más utilizada para el análisis de la EF es la de Sharma 2004, la cual se muestra en la figura 1.6, cuya propuesta a su vez está basada en la realizada por Low y McMillan en 1988, quienes consideran cuatro niveles de análisis de la EF, siendo estos: el individual, el interpersonal/grupal, el organizacional y el societal.

Figura 1.6

Los niveles de la empresa familiar, basados en la teoría de Sharma (2004), como se citó en Soto (2013).



Fuente: Figura de elaboración propia con base en Soto, 2013.

Después de haber revisado estos modelos de análisis sobre la empresa familiar, se mencionarán las ventajas que tiene ésta, en comparación con las que no lo son.

1.4 VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

La EF, tiene ventajas únicas provenientes de la conjunción de los subsistemas empresa y familia, como se ha observado en los modelos revisados.

Como primer punto, la empresa familiar tiene características profundamente relacionadas con el comportamiento de la familia, su filosofía y sus valores, como la lealtad y la protección, que se mezclan con los valores empresariales por lo que puede generarse una ventaja competitiva frente a otro esquema de empresas. (Gon, 2003; Vadillo, 2014).

Gon (2003) también menciona que existe un factor que puede transformarse en ventaja o desventaja para la empresa familiar, este factor es la historia familiar, que resulta de mucho peso, en cualquiera de los casos.

Belausteguigoitia (2012), enlista como principales fortalezas las siguientes:

1. La relación de afecto funge como regulador para la solución de conflictos; en la medida que exista en la relación de afecto ente los individuos de la familia.
2. El nivel de compromiso con la familia permite que exista mayor entrega a los proyectos de la empresa.
3. De acuerdo con un estudio realizado por Lyman, (como se citó en Belausteguigoitia, 2012) se comprobó que existe un mejor desempeño en relación con el servicio al cliente por parte de la empresa familiar.
4. La visión de largo plazo para la empresa, en relación con la ilusión de los fundadores por la continuidad del legado, motivo por el cual se busca mantener a la empresa sana y funcional.

Por su parte Longenecker, Petty, Palich & Hoy (como se citó en Chiriboga, 2019) mencionan como ventajas de la EF:

1. El nivel de competitividad a nivel nacional e internacional, la fortaleza de las relaciones familiares y el éxito que es tomado de igual forma para la empresa y la familia.
2. El estilo de gestión, en estas empresas es más humano y social, en comparación con otras empresas.

3. La sucesión generacional es una ventaja competitiva, pues genera a través del tiempo: conocimiento, compromiso y valentía entre los miembros de la organización.
4. A nivel familiar cuando la empresa se encuentra consolidada, entre las ventajas para los integrantes de ésta se encuentran:
 - a. La flexibilidad en el trabajo, el dinero y el tiempo.
 - b. Una cultura estable y agradable.
 - c. Confianza en las decisiones del fundador, no la misma burocracia que en la empresa que no es familiar.
 - d. Confianza y orgullo entre la familia.
 - e. Los herederos reciben una empresa funcional, con un nombre y reputación ganado a lo largo de una trayectoria de acuerdo con Segovia (como se citó en Chiriboga, 2019).

Del mismo modo en que las EF tienen ventajas, también cuentan con desventajas como cualquier organización, las cuales se revisaran a continuación.

1.5 DESVENTAJAS Y PROBLEMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Así como la mezcla entre los subsistemas empresa-familia y las características de las relaciones familiares favorecen a la empresa, también las desavenencias familiares crean desventajas, que pueden convertirse en limitantes para el desarrollo y continuidad de la empresa, e incluso de la familia. Algunos autores mencionan como principales desventajas las siguientes:

- Paternalismo
- Convivencia familiar 24 horas al día.
- Limitadas oportunidades de desarrollo profesional.
- Reconocimiento poco objetivo.
- Enfrentar conflictos familiares de manera desprolija y a veces de manera simultánea.

- Exceso de confianza por parte del personal.
- La relación familiar puede entorpecer la operación de la empresa.
- El trabajo puede generar conflictos familiares. (Gon, 2003; Vadillo, 2014).

Chiriboga (2019) menciona como desventaja de las EF el orden del beneficio familiar ante la rentabilidad de la empresa, también suelen ser renuentes al riesgo y la innovación, no se orientan al crecimiento solo a mantener su nivel de productividad.

Ronquillo (como se citó en Chiriboga, 2019) plantea que algunos de los problemas para la continuidad y el traspaso generacional son:

1. La rigidez en la toma de decisiones, ya que la última palabra la tiene el fundador.
2. La modernización de la empresa y transición de capital.
3. La sucesión cuando los posibles herederos no tienen interés en la empresa familiar, las diferencias de criterio o falta de capacitación.
4. Conflictos emocionales frente a los roles familiares y en la empresa.

La sucesión puede convertirse en un grave problema, porque impacta de manera directa a la continuidad de la EF, Gon (2003) menciona al respecto como los principales conflictos lo siguiente:

1. La resistencia que existe del fundador o director, para transferir el liderazgo y la propiedad.
2. Falta de un plan estratégico para el proceso de sucesión.

Gon (2003) expone otros conflictos de la EF, como la comunicación y los malos hábitos en la escucha, que son factores que impactan en el desempeño del día a día, puesto que al tener vicios en la escucha el trabajo se complica, se duplica la información, se comunica equivocadamente, se omiten detalles importantes y no se define a los responsables de la actividad; también se tienen otros problemas como el reconocimiento poco objetivo, no contar con un ámbito de discusión

(consejo de familia), remuneración no diferenciada y selección del personal sin criterio.

Todas estas desventajas y problemas que se han mencionado son un área de oportunidad para la mejora en la administración de la empresa familiar.

Como mencionó Gon, (2003) el no contar con un consejo familiar o un gobierno corporativo para la toma de decisiones en la EF; genera conflicto en el proceso de sucesión, corriendo el riesgo realizarse con sesgos debido a los intereses, emociones y susceptibilidades de la familia, como se analizará a continuación.

1.6 GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

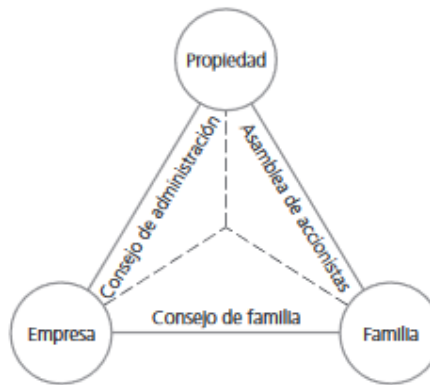
Una vez considerando a los elementos de gestión y sucesión, es necesario tomar en cuenta el concepto de gobierno empresarial. El objetivo del gobierno en las empresas familiares es preservar el equilibrio entre los subsistemas que la integran, (familia, propiedad y empresa). El gobierno de las empresas familiares incluye no sólo lo relativo a la empresa (propiedad y gerencia), sino también suele incluir a instancias de discusión referidas a la familia (asamblea y consejo familiares).

Belausteguigoitia (2012) presenta dos esquemas con relación a los órganos de gobierno en la EF, ambos incluyen al consejo de administración, asamblea de accionistas y al consejo familiar, por lo que podemos determinar que estos tres órganos de gobierno son fundamentales para el sano y equilibrado funcionamiento de la empresa familiar, a continuación, se revisarán dichos esquemas.

En la figura 1.7 se presenta el primer esquema que muestra a los tres órganos de gobierno básicos en la EF, así como la interacción entre ellos que puede ser directa o indirecta.

Figura 1.7

Órganos de gobierno.



Fuente: Belausteguigoitia, 2012.

De la relación de empresa-propiedad surge el consejo de administración, en el que puede haber accionistas no relacionados con la familia y consultores externos, defiende la posición e intereses de los accionistas.

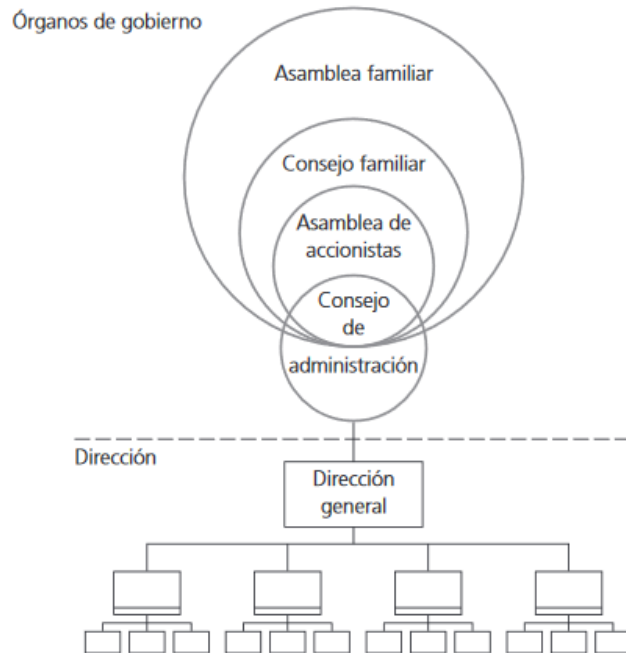
En cuanto a la relación propiedad-familia, nace la asamblea de accionistas que son miembros de la familia con derecho a la propiedad, acciones y dividendos.

Mientras que en la interacción empresa-familia surge el consejo de familia, cuya función es velar por los intereses y bienestar familiar.

El segundo modelo presentado por Belausteguigoitia (2012), es el de los órganos de gobierno y dirección, el cual muestra más ampliamente la jerarquía y poder de cada uno de los grupos dentro de la EF.

Figura 1.8

Órganos de gobierno y dirección.



Fuente: Belausteguigoitia, 2012.

Como se puede observar en la figura 1.8, son cuatro los grupos que interactúan en cuanto al poder y la dirección de la EF, y por debajo de ellos se encuentra la Dirección General.

El primer círculo que constituye la asamblea familiar está conformado por los miembros de la familia y tiene mayor relación con el desempeño y comportamiento familiar. A su vez de este primer círculo surge el segundo que es el consejo familiar, en donde se encuentran solo algunos de los familiares y representan los intereses de la familia dentro de la empresa, posteriormente se tiene a la asamblea de accionistas que puede contener a miembros de la familia propietaria pero también podrían ser personas que cuentan con una participación dentro de la misma sin ser familiares. Por último, pero no menos importante tenemos al consejo de administración que al igual que la división anterior puede estar formada por

familiares y externos, en este caso pueden tener derecho sobre la empresa o sin él, cuándo no tienen derecho sobre la propiedad pueden aportar puntos de vista más objetivos en relación con el negocio, sin embargo, pueden contraponerse a los fines familiares. La dirección de la empresa que aparece por debajo de estas jerarquías puede estar en manos de un miembro de la familia o un externo, sin embargo, se regirá bajo los grupos mencionados y los estatutos planteados por estos.

La función principal de contar con estos órganos de gobierno es salvar los derechos de todos los grupos y mantener el equilibrio entre los subsistemas de familia y empresa, al momento de determinar necesidades prioritarias y propiedad, pues como se ha analizado anteriormente este es uno de los motivos por los que surgen mayores conflictos en la EF y en el proceso de continuidad y sucesión de ésta, en la tabla 1.3 se pueden observar los distintos órganos de gobierno en la EF.

Belausteguigoitia (2012) también pone de manifiesto que la falta de interés y formalidad por parte de los propietarios e integrantes de la familia en llevar a cabo las reuniones y asambleas, desperdician la excelente oportunidad de realizar un trabajo de calidad, planteamiento de estrategias y objetivos para la empresa. Dicho desinterés puede surgir por pensar que es una pérdida de tiempo y en ocasiones el mismo director (patriarca) no gusta de sentirse controlado y dirigido, considerando que él tiene el poder supremo por su posición en la familia.

Tabla 1.3

Órganos de gobierno en la empresa familiar.

<p><u>Asamblea de accionistas.</u> “Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización”. (Belausteguigoitia, 2012, pp.209-210).</p>	<p><u>Consejo administrativo.</u> “Éstos dan una nueva visión al empresario y pueden alertarlo cuando está equivocado” (Belausteguigoitia, 2012, p.210).</p>	<p><u>Consejo familiar.</u> “El consejo familiar debe ser el impulsor del protocolo familiar (manual de compromisos de familia), que incluye diversas políticas de familia, relacionadas con la empresa” (Belausteguigoitia, 2012, p.214).</p>
<p>Función principal: Dar algunas de las directrices importantes en el manejo de la compañía.</p>	<p>Función principal: Brindan perspectivas frescas para la operación del negocio.</p>	
<p>Temas relevantes que observa: Política de dividendos Diseño del consejo de administración Mecanismos de transmisión de acciones. Decisiones de carácter estratégico. Evaluación de los consejos y directores de la empresa.</p>	<p>Temas relevantes que observa: Revisión de la marcha de la organización. Formulación de los planes estratégicos y cumplimiento de objetivos. Asesoramiento.</p>	<p>Temas relevantes que observa: Intereses de la familia respecto al negocio. Desarrollo de la visión de la empresa por parte de la familia. Definición de actuación de familiares trabajadores en la empresa.</p>

		Programa de apoyo a nuevas generaciones. Sucesión del grupo directivo. Protocolo familiar.
--	--	--

Fuente: Tabla de elaboración propia con base en Belausteguigoitia, 2012.

El protocolo familiar debe redactarse haciendo acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Desde la perspectiva familiar, es indispensable que participen todos sus integrantes (asamblea familiar) y que den a conocer sus opiniones (Belausteguigoitia, 2012, p.216).

Para las empresas familiares que se encuentran en las etapas funcionales no es una exigencia inmediata formalizar e institucionalizar prácticas de gobierno. Este es un imperativo una vez que la segunda generación participa en las actividades empresariales, para garantizar la viabilidad y supervivencia a largo plazo” (Monteferrante, 2012, p. 62).

Ahora que se ha revisado lo fundamental sobre la constitución y gobierno de la empresa familiar, en el siguiente capítulo se analizará lo correspondiente a la gestión de ésta.

CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

En este capítulo se revisará como se gestiona la empresa familiar, planteando su particularidad y posibles áreas de oportunidad.

2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Para iniciar el análisis de la gestión en la empresa familiar es necesario definir qué es gestión y hacer una diferenciación con el término de administración, ya que como lo menciona López y Mariño (2010) suelen utilizarse como sinónimos, aunque tienen distintos sentidos y funciones en la empresa.

La gestión permite proyectar la organización con los componentes que el entorno le ofrece, apoyándose para ello en la estrategia, la cual se constituye en su eje, porque permite establecer el camino para construir el futuro de la organización. La gestión no solamente se centra en el manejo de lo interno, sino también de los elementos determinantes del entorno (López y Mariño, 2010, pp. 78-79).

La administración y la gestión son entonces conceptos complementarios, no excluyentes, es decir, no se basta con administrar tareas hay que proyectar a la organización con los componentes que el entorno le ofrece, apoyándose para ello en la estrategia y la prospectiva como elementos constitutivos de la gestión de organizaciones (López y Mariño, 2010, p. 80).

De acuerdo con Trujillo Arias (como se citó en Mora et al., 2016) la gestión organizacional en la empresa tiene como principal objetivo el mantenerla de forma funcional al generar beneficios económicos y mantenerse competitiva.

2.2 LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Resulta relevante observar esta actividad en la empresa familiar, puesto que forma parte de los procesos para la continuidad y sucesión de esta. Como se observó en el capítulo anterior sobre empresa familiar, se ha entendido que esta organización tiende a ser burocrática y sobreponer los intereses familiares a los organizacionales, por ello es de vital importancia no solo contar con órganos de gobierno que equilibren los intereses de los subsistemas integrados en la EF, sino también contar con una gestión estratégica que permita a la empresa mantener el desarrollo e innovación, además de aprovechar los recursos de su entorno.

Haar (2006) menciona que la empresa familiar se ha visto protegida durante muchos años por acuerdos de comercio y el cierre de fronteras; lo que les permitía comercializar sus productos deficientes de calidad y a precios altos, sin embargo, actualmente con los tratados de libre comercio y la globalización, la EF se enfrenta a una competencia que exige de ella las mejores prácticas en muchos sentidos.

Haar (2006) menciona como claves para el éxito en la gestión de la empresa familiar los siguientes puntos:

- Sucesión sana.
- Planeación estratégica.
- Calidad de gestión.
- Injerencia externa especializada.
- Conocimiento del mercado interno y su consumidor final.
- Responsabilidad empresarial.
- Definición de responsabilidades y expectativas.
- Comunicación.
- Balance entre el manejo tradicional e incorporación de nuevas técnicas (Haar, 2006, p.19).

De acuerdo con Trujillo Arias (como se citó en Mora et al., 2016) la gestión organizacional en la empresa tiene como principal objetivo el mantenerla de forma funcional al generar beneficios económicos y mantenerse competitiva.

Guízar (como se citó en Esparza et al., 2010) menciona que, en el proceso de planificación estratégica, que es la base de la gestión, es muy importante la participación de los miembros de la familia y los miembros de la empresa que no son familiares; para que exista un compromiso en la continuidad del proceso con éxito.

Esparza et al. (2010) exponen que tanto la cultura de la EF, como la profesionalización de los recursos humanos juegan un papel determinante en la gestión de esta.

Una propuesta realizada por Esparza et al. (2009) sobre los factores de gestión estratégica y competitiva en las empresas familiares, incluye:

1. La estrategia, se define claramente en la misión de una empresa y la meta estratégica de una empresa es construir una ventaja competitiva sostenible (Harris et al, 1994)... En el caso de la EF, esta estrategia se ve influenciada por las consideraciones de la propiedad familiar (Esparza et al., 2009, pp. 7-8).
2. Planificación estratégica, que consiste en los procesos de planificación establecidos por la empresa. Poza et al., (como se citó en Esparza et al. 2009) menciona que las EF, prefieren mantenerse alejadas de este proceso por el conflicto que puede generarse entre los miembros de esta, mientras que Leenders y Waarts (como se citaron en Esparza et al. 2009) indican que “la planificación sobre temas como la sucesión, la profesionalización, entrada de capital ajeno y valores familiares son factores fundamentales para obtener competitividad” (p.9), uno de los principales objetivos de la gestión.

Dentro de la planificación estratégica, debería considerarse la continuidad empresarial, que como es explicada por Pérez (2021) en el artículo de KPMG

tendencias, es entendida como el plan estratégico de una empresa para afrontar una situación de riesgo o incertidumbre inesperada, como lo es un desastre natural o emergencia. El plan de continuidad debería garantizar la recuperación de operaciones de la empresa ante una contingencia, estableciendo niveles de riesgo para cada producto y servicio de la empresa, así como los factores clave que intervienen en su elaboración, el plan también debe considerar mantener a flote a la empresa por al menos tres meses en relación a recursos financieros, humanos, de materia prima entre otros, dicho plan debe estar bien documentado y de ser posible se debe poner a prueba para evaluar si la estrategia funcionará.

3. Formación y profesionalización. Los distintos análisis sobre este tema en la EF, muestran que es necesario que el director tenga una visión positiva sobre el concepto porque de otra manera será muy difícil implementarlo ya que puede ser visto como una inversión innecesaria sin embargo, como menciona Fletcher (como se citó en Esparza et al., 2009) “La profesionalización provee a los gerentes propietarios de habilidades, conocimientos, recursos, ideas y experiencias, con las que pueden construir y buscar la rentabilidad del negocio. (p.10)

4. Herramientas de gestión contables y financieras.

Las herramientas analíticas que los gerentes deberían utilizar para planear, controlar y mejorar la eficiencia en el desarrollo de la empresa, incluyen: ...sistemas de contabilidad de costes, la contabilidad presupuestaria, el análisis económico y financiero, planificación estratégica y la utilización de *BalanceScoreCard*... que puede adaptarse adecuadamente a la EF (Esparza et al., 2009, p.11).

Con base en las propuestas de Haar (2006) y la de Esparza et al., (2010) con relación a la gestión de la EF, se pueden destacar tres factores como los más relevantes para lograr el proceso de manera estratégica los cuales son:

1. La planeación estratégica.
2. La formación y profesionalización de la empresa.
3. Calidad de gestión (Herramientas de gestión contable y financieras).

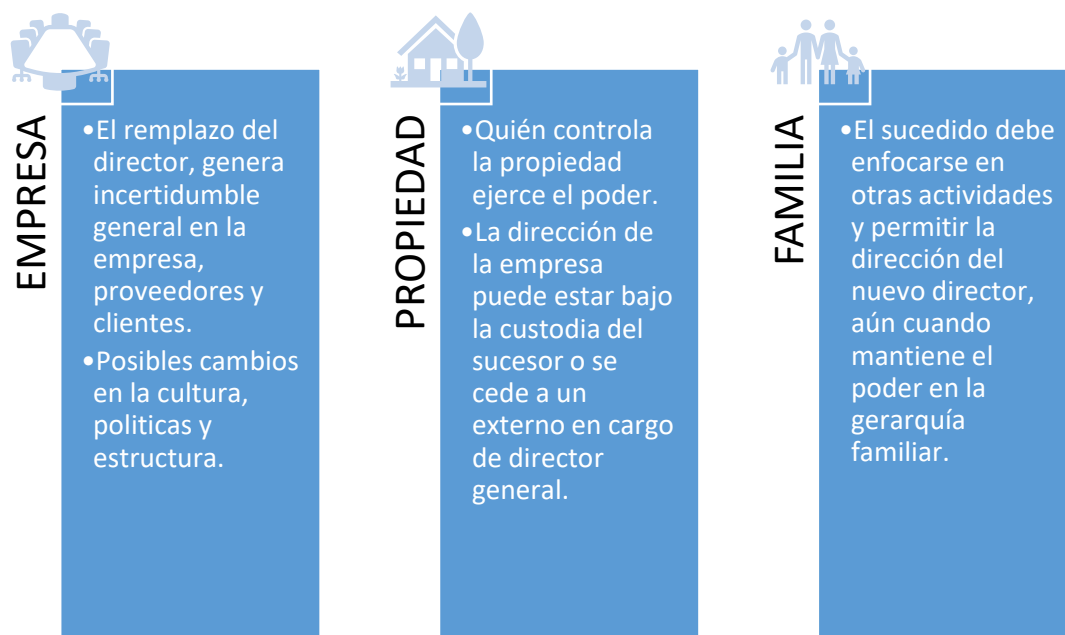
2.3 SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.

El proceso de sucesión de la EF es uno de los más importantes en el ciclo de vida de esta, ya que representa la oportunidad o el riesgo de mantenerse a través del paso del tiempo como el legado, la riqueza y el éxito familiar, agregando los beneficios que brindan que el negocio se mantenga funcional y próspero. “Su verdadera prueba de fuego es la sucesión, así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios no planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores”. (Belausteguigoitia, 2012, p.223)

Belausteguigoitia (2012) nuevamente se enfoca en la observación de los subsistemas básicos de la EF (empresa, propiedad y familia) los cuáles sufren cambios importantes en el proceso de la sucesión como se observa en la figura 2.1 que se presenta a continuación:

Figura 2.1

Cambios en los subsistemas básicos de la empresa familiar.



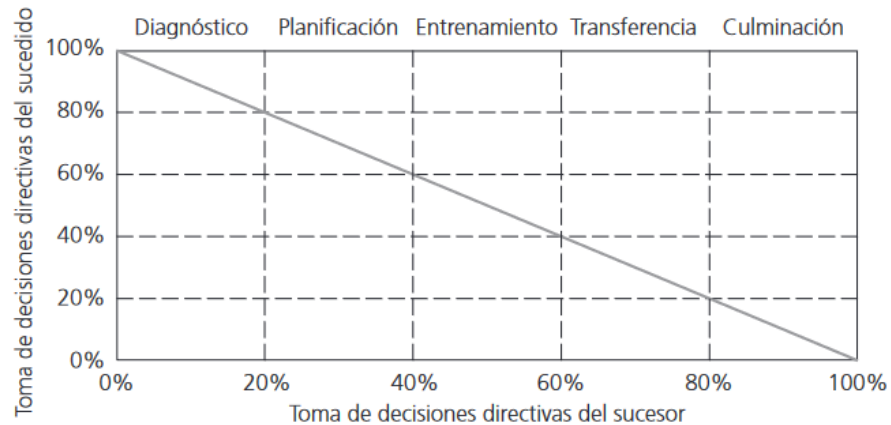
Fuente: Figura de elaboración propia con base en Belausteguigoitia, 2012.

2.3.1 Características de la sucesión.

Handler (como se citó en Garza et al., 2018) define el proceso de sucesión como el ajuste entre generaciones y sus roles. Belausteguigoitia (2012), presenta un modelo sobre el proceso de sucesión y sus etapas, el cual se incluye a continuación en la tabla 2.1, respecto al modelo, supone que está planeado para llevarse a cabo entre 10 a 15 años, sin embargo, se ve afectado por procesos inesperados como la enfermedad o muerte del actual dueño / director, entre otros conflictos, sobre todo relacionados con el ámbito familiar.

Tabla 2.1

Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y del sucedido.



Fuente: Belausteguigoitia, 2012.

En la tabla 2.1, que presenta las etapas del proceso de sucesión, podemos observar con claridad el nivel de injerencia del director en turno y el director que sucede.

En la fase de diagnóstico se plantean las opciones sobre heredar o vender la empresa, así como si existe quién suceda la empresa con las características y habilidades adecuadas, entre otras preocupaciones para el sucedido, Belausteguigoitia (2012), menciona “En esta fase de diagnóstico los accionistas pueden diseñar el perfil de los sucesores ideales, así como la forma de configurar la nueva propiedad” (p.225).

En la fase de planificación, los posibles sucesores ya tienen una idea de lo que se espera de ellos como características para ser el sucesor, y los que serán sucedidos han evaluado quién tiene las características deseadas incluso aunque no se encuentre laborando en la empresa en el momento. Es en esta fase en la que se elabora el plan de sucesión, y es conveniente que en el proceso participen tanto los

posibles sucesores como los sucedidos, porque al ser elaborado únicamente por el director, corre un riesgo mayor de fracaso, como lo menciona Belausteguigoitia (2012).

Durante la elaboración del plan de sucesión pueden surgir algunas diferencias entre los miembros de la familia, por ello es necesario marcar con claridad el rumbo deseado y designar participaciones. Para incrementar las posibilidades de éxito, el plan debe incluir:

1. El compromiso de la dirección para brindar el tiempo necesario en la elaboración del plan de sucesión.

La planificación podría ser la actividad más rentable de todas las que se realizan cotidianamente, y también se debe comprender que la no planeación tiene costos muy altos. “Lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida; sin éste, no vale la pena esforzarse para realizarlo” (Belausteguigoitia, 2012, p. 226).

2. Diseño de la organización deseada, plantear con claridad los objetivos a alcanzar y el perfil requerido del sucesor para lograr los objetivos.
3. Perfiles de los futuros directores. Es muy importante no perder la objetividad al establecer los perfiles ya que en la EF se corre el riesgo de terminar diseñando un perfil para justificar la selección de una persona sin que esto sea necesariamente para el bien del negocio.

En fase de entrenamiento, es ideal que los posibles sucesores tengan el tiempo necesario para desarrollar una experiencia fuera del entorno familiar, con el objetivo de observar practicas distintas a las de la EF, esta observación le permitirá integrar practicas innovadoras para la administración de la empresa, también le brinda confianza y habilidades para entender a sus colaboradores. Si fuera necesario, se puede incrementar conocimientos por medio de estudios, seminarios, cursos, etc.

La fase de transferencia es un periodo de tiempo en dónde quién deja el cargo y quién lo recibe comparten las decisiones en relación con la organización, sin embargo, solo uno ostenta el reconocimiento de director. La transición es gradual y debe darse a conocer a todos los involucrados con la empresa, desde colaboradores, familia, accionistas, clientes y proveedores.

De acuerdo con lo referido por Belausteguigoitia (2012) en la fase de culminación, aun cuando ya se haya realizado la sucesión de manera práctica, existen posibles conflictos para la adaptación del nuevo director en sus actividades con la responsabilidad del cargo al cien por cien, mientras que, para el sucedido, podría resultar difícil adaptarse a una vida sin actividades relacionadas a la empresa, negándose a dejarla por completo. Y también es necesario contar con un plan de contingencia que incluya una opción de sucesión secundaria y un plan para afrontar imprevistos que pudieran presentarse.

2.3.2 Conflictos en la sucesión de la empresa familiar.

A pesar de que el plan de sucesión esté realizado de manera correcta, existen posibles conflictos en el proceso, Belausteguigoitia (2012) presenta una tipología de la sucesión basada en la analogía de una carrera de relevos y los conflictos los cuales se mencionan a continuación.

1. Relevo intransferido, como consecuencia a inseguridades y renuencia por parte del sucesor para entregar la dirección, aun cuando esto signifique un riesgo para la empresa; este comportamiento genera frustración en el sucesor, quién esta relegado a la salida del sucedido para su crecimiento y desarrollo.
2. Relevo arrepentido. El sucedido no suelta la batuta, por lo que sucesor y sucedido van a la par entorpeciendo el camino del otro, lejos de ser una ventaja genera conflicto. Este fenómeno también puede generarse por la falta de satisfacción fuera de la empresa del sucedido o la necesidad de respaldo por parte del sucesor, debido a la incapacidad de afrontar sus responsabilidades.

3. Relevo fallido, suele suceder cuando la sucesión no es planificada y es improvisada. También cuando no existe claridad en los planes del líder, problemas con la determinación de cargos, tiempos y procesos generan grandes conflictos. En la analogía, Belausteguigoitia (2012), la presenta como la caída de la estafeta o salida de su carril.
4. El relevo eficaz, se cumple cuando el plan de entrega se sigue adecuadamente, incluso con contratiempos se tuvo un plan de contingencia que permitió resolverlos. El sucesor tiene las características y habilidades necesarias, mientras el sucedido se retiró sin conflictos.

Existe la posibilidad de que la EF, no cuente con las condiciones para llevar a cabo el proceso de sucesión debido a diversos factores y conflictos, por ejemplo: problemas entre los miembros de la familia, falta de interés en la empresa de los posibles sucesores, el negocio está en riesgo o en declive, existe una posible oferta de adquisición.

Los factores mencionados anteriormente llevan a la EF, a optar por opciones distintas a la sucesión, Belausteguigoitia (2012) menciona al respecto las siguientes:

- a) No hacer nada, la empresa continua con su operación y procesos normales, hasta que alguna alternativa se presente o la empresa muera por falta de condiciones laborables.
- b) Conservar la propiedad de la empresa en la familia y contratar un director externo, esta posibilidad surge cuando no hay quién en la familia pueda o desee hacerse cargo de la dirección, sin embargo, aún se requiere de la intervención de la familia y no suele ser factible para empresas pequeñas.
- c) Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella.
- d) Vender a otras persona o instituciones que están interesadas en la empresa.
- e) Liquidar la empresa, para cerrar la compañía.

- f) Cotizar en la Bolsa, esta opción permite a la empresa crecer y mantener la mayoría de las acciones en el control de la familia.

Como último punto para el proceso de la sucesión, pero no menos importante, Belausteguigoitia (2012) menciona la importancia de realizar el proceso con las formalidades legales que se requieren ya que “la transferencia de la propiedad de una cosa no es la transferencia de la cosa; es la transferencia del derecho que se tiene sobre ella” (Belausteguigoitia 2012, p.236).

Para la transferencia de la propiedad existen tres tipos de sucesiones:

1. La testamentaria, es en la que el sucesor deja una clara voluntad asentada de en un instrumento legal (testamento) sobre el bien y las condiciones para que el sucesor tenga la propiedad.
2. La legítima, se da cuando no se cuenta con testamento y la ley define los términos y condiciones en los que el sucesor puede obtener la propiedad.
3. La mixta, es un tipo de sucesión en la que una parte de la propiedad ha sido legada con voluntad clara en un testamento y la otra parte está regida bajo la ley, los términos y condiciones que esta imponga.

Hasta este punto ya se ha analizado el concepto de empresa familiar, sus características, elementos, modelos de estudio, gestión y por supuesto sucesión, en dónde se identificaron las necesidades y condiciones de la EF para lograr con éxito este proceso, así como las dificultades que pueden presentarse y otras opciones para la EF, en caso de que las condiciones necesarias para la sucesión no existan. En el siguiente capítulo se analizará la Teoría de institucionalización, desde el concepto en general y con enfoque a la empresa familiar.

CAPÍTULO III. INSTITUCIONALIZACIÓN

La institucionalización es un proceso que varias empresas experimentan, en busca de legitimidad, adecuación con su entorno y coincidencia con otras empresas de la industria. Por este motivo, en este capítulo se revisará la teoría institucional, enfocada a la empresa familiar.

3.1 CONCEPTO Y PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN

La teoría institucional proporciona un marco teórico para los modelos descriptivos que intentan explicar ciertos fenómenos organizacionales (Leaptrott, 2005, p. 215). Esto incluye “el surgimiento de formas, procesos, estrategias, puntos de vista y competencias distintivos a medida que emergen de patrones de interacción y adaptación social” Selznick (como se citó en Leaptrott, 2005, p. 215).

De acuerdo con Leaptrott (2005) existen paralelismos entre la teoría institucional y la teoría de los sistemas familiares, con lo cual se presenta una interesante perspectiva de análisis de las fuerzas organizacionales que afectan a la empresa familiar; ampliando la visión para tomar en consideración otras entidades que están fuera de la empresa pero que generan fuerzas institucionales sobre ella, como son otros miembros de la industria, el gobierno e incluso la familia no nuclear.

Leaptrott (2005) presenta, la teoría institucional antigua y la nueva teoría institucional, como se muestra en la figura 3.1. La teoría institucional antigua se enfoca en estudiar el cambio estructural de la empresa con relación a las presiones ambientales, mientras que la nueva teoría institucional se enfoca en la naturaleza simbólica de las organizaciones. Ambas vertientes de la teoría institucional ofrecen perspectivas sobre elementos, diferencias y similitudes entre la teoría institucional con las estructuras del sistema familiar, por lo tanto, con la empresa familiar.

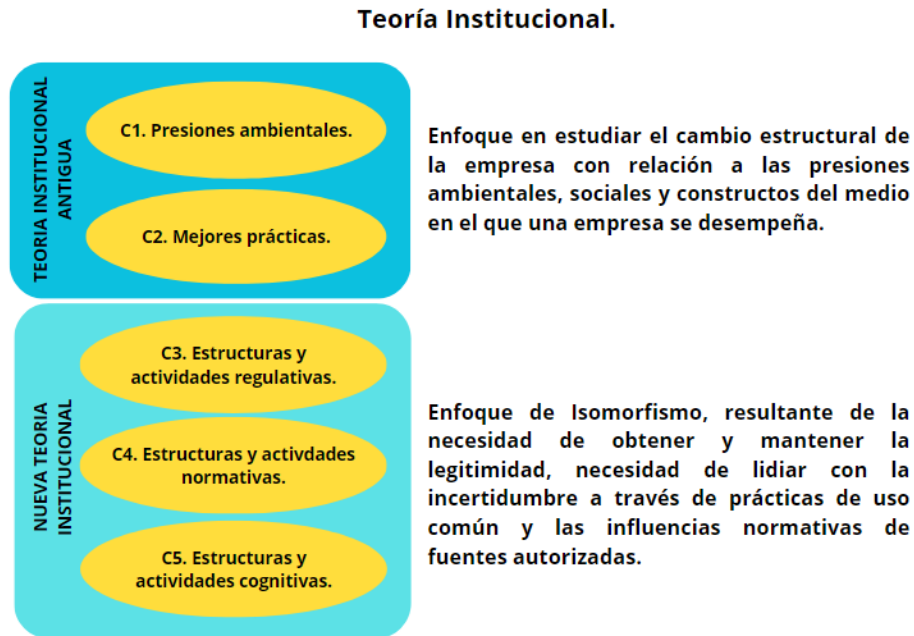
La teoría institucional antigua describe un proceso en el que las presiones sociales, constructos y cambios del medioambiente empresarial en el que una empresa se desempeña, generan que ésta tome acciones para sobrellevar los cambios que tanto sus inversionistas, empleados y contexto general exigen, integrándola así a un proceso de evolución y mimetismo delineado por fuerzas externas, en donde las mejores prácticas de otros competidores e incluso de otras industrias, son tomadas en cuenta.

Las teorías que son consistentes con la perspectiva de la teoría institucional “antigua” incluyen la teoría de la contingencia y la dependencia de los recursos con respecto a los “requisitos técnicos, flujos de recursos, flujos de información y relaciones de influencia” (Scott, 1987, p. 498). (Leaptrott, 2005, p.216)

La teoría del nuevo institucionalismo de acuerdo con Scott (como se citó en Leaptrott, 2005) define tres elementos importantes en el proceso de institucionalización, que son las estructuras y actividades regulativas, actividades cognitivas y actividades normativas; el modo en el que se desarrollan y operan cada uno de estos elementos en las organizaciones dan indicio de una mayor o menor institucionalización de la organización.

Figura 3.1

Teoría institucional de acuerdo con Scott.



Fuente: Figura de elaboración propia con base en Leaptrott, 2005.

Monticelli et al., (2018) agrega información sobre la división del entorno institucional según Scott, de acuerdo con los tres dominios mencionados anteriormente, que forman el marco institucional en una empresa; como se presenta a continuación:

El dominio regulatorio (actividades regulativas), “consiste en las reglas a las que están sujetos los agentes, ya sean normas gubernamentales, sociales, comerciales, organizacionales o culturales”. (Monticelli et al., 2018, p.59)

El dominio cognitivo (actividades cognitivas), parte de la adopción de conductas similares al resto del campo organizacional, permitiendo responder a los conflictos que se presentan de una manera controlada, minimizando el riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones y actuación; lo que infunde confianza y

legitimidad a la empresa como parte de la realidad socialmente construida, según el entorno institucional del que forman parte, como mencionan DiMaggio y Powell (como se citó en Monticelli et al., 2018)

El dominio normativo está formado por los factores que integran la cultura, los valores, normas, costumbres y creencias, generando patrones de conducta esperados de los actores en el campo organizacional, de acuerdo con lo mencionado por Brutonet (como se citó en Monticelli et al., 2018)

El elemento de estructuras y actividades regulativas está formado por diferentes fuerzas las cuales son:

1) El isomorfismo coercitivo, que se deriva de la influencia política y el problema de la legitimidad, 2) Isomorfismo mimético resultante de respuestas estándar a la incertidumbre, y 3) isomorfismo normativo asociado a la profesionalización (DiMaggio y Powell, como se citó en Leaptrott, 2005).

En la figura 3.2 pueden observarse los elementos de la nueva teoría institucional que presenta Scott (como se citó en Leaptrott, 2005).

Figura 3.2

Teoría del nuevo institucionalismo de acuerdo con Scott.



Fuente: Figura de elaboración propia con base en Leaptrott, 2005.

Pennings (como se citó en Leaptrott, 2005) habla sobre este efecto isomórfico como resultado de un análisis de las estructuras de asociados en las firmas contables holandesas, que indican una relación en los cambios y comportamientos de las firmas en particular con lo que emplean sus pares en la industria. A su vez en la teoría del nuevo institucionalismo DiMaggio y Powell (como se citaron en Leaptrott, 2005) definen al isomorfismo como “un proceso restrictivo que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan el mismo conjunto de condiciones ambientales”. Greenwood y Suddaby (como se citaron en Monticelli et al., 2018) mencionan que las instituciones se caracterizan por definir comportamientos que se convierten en estándar, se reproducen y repiten debido a normas sociales que se dan por sentadas.

Las instituciones imponen restricciones, definiendo límites legales, morales y culturales, que legitiman (o no legitiman) las actividades y apoyan a los actores que las ejecutan (Hodgson, 2006; Scott, 2001). Sin embargo, también brindan recursos para que estos mismos actores actúen en relación con las estructuras sociales. La institución es “el producto natural de las presiones y necesidades sociales - un organismo adaptativo y receptivo” (Selznick, 1957, p. 5). (Monticelli et al., 2018, p. 58)

Selznick (como se citó en Leaptrott, 2005) describe al proceso de institucionalización como un proceso con el cuál las organizaciones adquieren un carácter especial y logran una competencia distintiva. Este puede tomarse como uno de los motivos por los que las organizaciones buscan institucionalizarse, al tiempo en el que se genera un proceso de efecto isomórfico a nivel general en el ámbito de los negocios.

El cambio institucional implica la sustitución de un tipo de comportamientos o estructuras por otro, el cual puede ser generado por presiones políticas, sociales o funcionales; la tasa de adopción inicial de una estructura organizacional se relaciona con el grado de empleo de la estructura y adopción del comportamiento entre sus pares del ambiente empresarial.

“Tolbert y Zucker describen un proceso de institucionalización en tres pasos: habituación, objetivación y sedimentación” (como se citaron en Leaptrott, 2005, p. 217). De estos tres pasos, se entiende como habituación cuando un tipo de respuesta organizacional específica es asociada a problemas particulares o situaciones. En cuanto a la objetivación, se presenta cuando los beneficios de una respuesta organizacional llegan a ser profundamente conocidos. La sedimentación es una etapa en la que los resultados de la respuesta institucional son reconocidos y universalmente adoptados como parte de la industria durante un periodo de tiempo significativo. “Los procesos educativos en la adopción de una respuesta

organizacional, incluyen la aceptación normativa de la práctica, proporcionando evidencia del isomorfismo normativo” DiMaggio & Powell (como se citó en Leaptrott, 2005, p. 217).

Deloitte (como se citó en Marcelino et al., 2022) menciona que en el proceso de institucionalización destacan tres componentes que son 1) El liderazgo para realizar el cambio organizacional. 2) La estructura organizacional, que apoya el entendimiento y desarrollo de los niveles de gobierno en la empresa. 3) Las entidades de gobierno, en la empresa familiar, que funcionan como apoyo para evitar los conflictos entre familia y accionistas.

Diez-De-Castro et al., (2015) después del análisis de diferentes estudiosos, identifican dieciséis factores que definen como los desencadenantes del interés por parte de los CEOs para la iniciativa de institucionalización de una empresa, los cuales se presentan a continuación:

1. Regulación Coercitiva.

La influencia del gobierno en la actividad organizacional por medio de la legislación de reglas administrativas, órdenes judiciales y normas legales. Las empresas actúan en conformidad con estas normas para evitar las sanciones relacionadas con el incumplimiento como mencionan Maguire y Hardy (como se citó en Diez-De-Castro et al., 2015).

2. Autorización gubernamental.

Se trata de la legitimación de una organización de acuerdo con sus características y actividad, esta legitimación puede ser avalada por organizaciones gubernamentales o privadas, ya que en este rubro también se encuentran las asociaciones o grupos que pueden certificar a un miembro de la misma industria como competente para desarrollar su actividad.

3. Incentivación de actuaciones.

La incentivación de actuación implica que las organizaciones se comportan de una manera más homogénea, lo que incrementa el isomorfismo en los

sectores económicos. Entre las razones más importantes por las que una empresa está dispuesta a actuar de acuerdo con las condiciones propuestas, es por el acceso a los recursos y apoyos que las instituciones gubernamentales pueden ofrecer, lo que representa en muchos casos una oportunidad de modernización para las empresas, de acuerdo con Diez-De-Castro et al., (2015). Por otro lado, “el rechazo de participar en el sistema de incentivación puede ser sancionado por el cese de ciertas relaciones sociales, el ostracismo de la organización y la reducción de futuros intercambios económicos” Ingram y Silverman (como se citó en Diez-De-Castro et al., 2015, p.21).

4. Señalización de políticas públicas.

Existe un lenguaje basado en señales e indicadores no formales entre las empresas y los órganos de gobierno, que permiten a las primeras el acceso a relaciones fluidas, es un tipo de código de comportamiento que complementa a las normas y legislaciones formales.

5. Acceso a recursos.

Contar con el acceso a recursos y apoyo por parte de los distintos grupos de interés en una empresa, requiere que esta se presente como viable para la inversión y sólida en la generación de riqueza, es por ello necesario contar con la legitimidad de su entorno como ya se mencionó anteriormente. “Existe el convencimiento de que una organización institucionalizada puede conseguir clientes más fácilmente, entablar relaciones con proveedores y, en definitiva, incrementar el acceso a recursos críticos para alcanzar el éxito” Baum y Oliver (como se citaron en Diez-De-Castro et al., 2015, p.21).

6. Interés estratégico.

Las organizaciones esperan que la sociedad las reconozca como socialmente responsables al involucrarse en actividades de interés social, con lo cual esperan desarrollar una ventaja competitiva y oportunidades para nuevos negocios e incluso evitar regulaciones. “Los directivos de todo el mundo perciben la participación en iniciativas sociales como algo muy

beneficioso para la estrategia del negocio” Davis (como se citó en Diez-De-Castro et al., 2015, p.22).

7. Fuertes relaciones con el sector público.

Existen organizaciones que tienen relaciones de negocio con las instituciones públicas y órganos gubernamentales, por lo cual las relaciones con este sector son más relevantes, pues se relaciona directamente con el éxito del negocio, como menciona Diez-De-Castro et al., (2015).

8. Innovación y mejora de procesos.

A la hora de identificar los motivos que conducen a la institucionalización de las organizaciones, una cuestión que no ha sido suficientemente tratada ha sido la importancia de la innovación. Para Hart (1995) las oportunidades económicas surgen por motivaciones ligadas a la mejora de los procesos de producción, el aprendizaje y la mejora de capacidades. (Diez-De-Castro et al., 2015, p.23)

9. Actitud del consumidor

Todos los grupos de interés en la empresa son importantes, sin embargo el grupo de consumidores es en el que la reputación de la empresa tiene mayor influencia; desde las iniciativas sociales que la empresa maneja hasta la calidad de los bienes o servicios que se ofrecen juegan un papel importante en el poder de decisión y compra por parte del consumidor.

De acuerdo con Sen y Bhattacharya (como se citaron en Diez-De-Castro et al., 2015, p.23) cada vez existe una mayor conciencia de la relación positiva entre las acciones institucionales de la empresa y la reacción de los consumidores, así como a los efectos negativos cuando los comportamientos institucionales son perjudiciales, o percibidos como no legítimos.

10.Reducción de problemas y costes.

Cuando una organización se institucionaliza entra en un proceso de isomorfismo que integra las mejores prácticas y actuación con relación a sus pares. “Green et al. (2009) afirman que la literatura TQM (Total

Quality Management) teoriza la noción de que la calidad se puede mejorar sin aumentar los costes, debido a las prácticas de buena gestión, por ejemplo, reduciendo los residuos”. (Diez-De-Castro et al., 2015, p. 23)

11. Integración en redes sociales.

La legitimación organizacional permite el acceso y creación de redes sociales de mutua confianza, de acuerdo al comportamiento, intereses y valores, brindando a las empresas el contacto con nuevos mercados, accesibilidad a redes más grandes e internacionales favoreciendo así el crecimiento organizacional de acuerdo a lo mencionado por Diez-De-Castro et al., (2015).

12. Presiones de los grupos de interés.

De acuerdo con Diez-De-Castro et al. (2015) los grupos de interés ejercen una gran presión en la toma de decisiones y el desarrollo de una empresa, es por ello que la adopción de iniciativas institucionales evitan sanciones sociales, al incluir acciones aprobadas por estos grupos de interés, garantizando el bienestar de los mismos y su relación con la empresa.

13. Mimetismo.

Uno de los motivos por el cual una empresa se institucionaliza es para pertenecer y legitimarse, evitando la exclusión por actuar de manera distinta a lo esperado en su contexto empresarial de acuerdo a lo mencionado por Suchman (como se citó en Diez-De-Castro et al., 2015) sin embargo esta tendencia no conduce necesariamente a la eficiencia organizativa como lo mencionan Diez-De-Castro et al. (2015).

14. Prestigio social.

Entre las motivaciones de los CEOs para lograr el éxito se encuentra el reconocimiento y prestigio social, se cree que este se obtiene cuando una organización actúa de acuerdo a las expectativas sociales, favoreciendo el acceso a nuevos recursos y apoyos por parte de los gobiernos y otros grupos de interés como lo mencionan Diez-De-Castro et al. (2015).

15. Posición ética y valores corporativos.

Carroll (1979) hace referencia a las responsabilidades éticas de las corporaciones. Las conductas apropiadas por las que deberían regirse las organizaciones se deben basar en las normas éticas de la sociedad (Meyer y Rowan 1983) y con ello las organizaciones ganan legitimidad (Suchman 1995; Deephouse 1996). (Diez-De-Castro et al., 2015, p. 25)

16. Filantropía

En este sentido se espera que las organizaciones actúen por un interés legítimo en las causas sociales y grupos vulnerables, que no necesariamente se relacionan con los grupos de interés e influencia de la empresa. De acuerdo con Ashforth y Gibbs (como se citó en Diez-De-Castro et al., 2015, p. 26) la filantropía corporativa puede utilizarse como una herramienta de legitimación, compartiendo recursos con organizaciones sin ánimo de lucro, esponsorizando iniciativas sociales en países menos desarrollados, o adoptando actuaciones proactivas para proteger el patrimonio natural.

Diez-De-Castro et al. (2015) organizan estos dieciséis factores en tres rubros que denominaron como: 1) Autoridad institucional, 2) Ventaja en gestión, 3) Implicación social; como se puede observar en la tabla 3.1, estos rubros pueden compararse con los presentados en la nueva teoría institucional presentada por Scott (como se citó en Leaptrott, 2005).

Tabla 3.1

Factores desencadenantes del interés en la Institucionalización.



Fuente: Tabla de elaboración propia con base en Diez-De-Castro et al., 2015.

Una vez que se ha revisado el concepto de institucionalización, las teorías respecto a ésta y los procesos propuestos por distintos autores, en la siguiente sección se enfatiza en las ventajas que presenta.

3.2 VENTAJAS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN.

Entre los motivos por los cuales se considera la institucionalización de una empresa, se encuentran la búsqueda de la estrategia en respuesta a la demanda del mercado y a los retos que se presentan por los cambios que trae consigo la economía global, sin ser los únicos. A continuación, se revisan las ventajas del proceso de institucionalización.

En su crítica del institucionalismo “antiguo”, Meyer y Rowan señalaron que “las teorías predominantes asumen que la coordinación y el control de la

actividad son las dimensiones críticas en las que las organizaciones formales han tenido éxito en el mundo moderno”. (Leaptrott, 2005, pág. 216)

DiMaggio & Powell (como se citaron en Leaptrott, 2005, pág. 216), reconocieron que cuando una organización aumenta su aceptación social o legitimidad al “actuar sobre propósitos valorados colectivamente de manera apropiada y adecuada” (1997, p.349), aumenta su acceso a recursos y posibilidades de intercambio con otras organizaciones, aumentando así su probabilidad de supervivencia.

La teoría institucional nos indica que cuando las organizaciones se modernizan en su gestión, en su estructura y en su comportamiento, inician un proceso de cambio que las conduce a transformarse en instituciones. Debido a estos procesos de institucionalización que emprenden las organizaciones tradicionales, éstas tienen una mayor probabilidad de sobrevivir y mantenerse en el mercado, además de otras ventajas adicionales. Cruz-Suarez (como se citó en Diez-De-Castro et al., 2015, p.17)

La institucionalización implica:

La implementación de estructuras y mecanismos ligados a la actuación y comunicación de los órganos de gobierno y de la administración. Documentando estrategias, objetivos, responsabilidades, facultades, procesos, controles, riesgos y sistemas de gestión, entre otros factores, que en su conjunto enfocan y alinean a la empresa hacia una misma dirección. Deloitte (como se citó en Marcelino et al., 2022, p.5)

Por lo tanto, de acuerdo con López (2012) entre las ventajas de la institucionalización se encuentran las siguientes:

- Definir con claridad los roles de trabajo; estableciendo límites de acción, poder de decisión, canales de comunicación y responsable.

- Formalizar figuras de gobierno empresarial como son: director general, actividad que en la empresa familiar suele desempeñar el propietario o fundador; Consejo de administración, consejeros independientes y Comités de supervisión.
- Mejorar la toma de decisiones al contar con procesos documentados y políticas de acción.
- Información financiera y contable de calidad, con formatos y estructura, que permiten una gestión adecuada, información actualizada y acciones estratégicas.
- Profesionalización empresarial, brinda a la empresa la posibilidad de desarrollo y competencia global; incentiva a los colaboradores a realizar sus actividades con calidad obteniendo reconocimiento y remuneración de acuerdo con su desempeño.
- Permite la expansión empresarial, al contar con un control y manejo más estructurado de la empresa. Una empresa estructurada, con información constante y fidedigna le permite brindar confianza a inversionistas e instituciones bancarias, lo que facilita el financiamiento para la expansión y nuevos proyectos.

Las organizaciones con mayor nivel de institucionalización son las que en mayor medida toman sus decisiones apoyándose en aspectos racionales que han sido analizados e informados previamente, y al amparo de órganos de decisión colectivos para dar mayor seguridad y coherencia a las mismas. (Díez-De-Castro et al., 2015, p. 19)

Ya que se han revisado las ventajas de la institucionalización, también es necesario considerar los posibles riesgos y conflictos que pueden presentarse en este proceso, conceptos que se abordan la sección siguiente.

3.3 RIESGOS Y CONFLICTOS PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

En el proceso para la institucionalización de la EF es necesario tomar en cuenta que como en cualquier otro, pueden existir inconvenientes que representan un riesgo; a continuación, revisaremos estos aspectos.

Mendívil (2015) menciona que con relación a la empresa familiar:

El empresario podría equivocarse al iniciar el viaje que lleve a la empresa exitosa al campo de lo institucional; es decir, al lugar de los negocios, donde no importa demasiado el nombre del fundador, pero resulta indispensable la eficiencia de los empleados y de la administración. (p.8) es por este motivo que es necesario evaluar a la empresa antes iniciar el trayecto a la institucionalización, más adelante se presentarán las características observables en la viabilidad para la institucionalización de una empresa familiar.

Si el concepto de Institucionalización no es bien entendido por el director y los miembros familiares podría verse como una amenaza para la propiedad y toma de decisiones sobre esta.

Un conflicto para considerar viable la institucionalización, parte de que las EF pueden sobrevivir por generaciones sin aspirar a crecimientos extraordinarios o procesos más sofisticados, como lo señala Mendívil (2015).

De acuerdo con Graafland y Van der Ven (como se citaron en Díez-De-Castro et al., 2015), es complejo definir si los procesos institucionales están guiados por valores morales y si pueden tener como origen una preocupación de carácter estratégico, como proteger los beneficios de la empresa o la conservación de la legitimidad de ésta. Sin embargo, como menciona Aguilar (como se citó en Díez-

De-Castro et al., 2015) se considera como decisivo en el proceso de institucionalización el interés, apoyo, gestión y visión del CEO, para la implementación del proceso, aún cuando haya pasado por los consejos directivos y se cuente con la aprobación de estos. Esta premisa permite tener en cuenta que las motivaciones de los CEO son su justificación personal e institucional y que estas motivaciones generan resultados y estrategias distintas por lo que cada caso de institucionalización tiene sus peculiaridades que le identifican y diferencian, de acuerdo con lo que mencionan Díez-De-Castro et al. (2015).

Para que una empresa familiar pueda minimizar el riesgo y conflictos frente a la posibilidad de Institucionalizarse, es necesario conocer el estado en el que se encuentra, para lo cual es útil observar las características que indican la viabilidad del proceso, como se aborda en la siguiente sección.

3.4 TEORIA INSTITUCIONAL Y EMPRESA FAMILIAR, CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN

Una vez que se han abordado los conceptos tanto de empresa familiar como de la teoría institucional, a continuación, se revisarán las propuestas realizadas por algunos autores sobre su correlación, para el desarrollo de la empresa familiar y el proceso hacia la institucionalización.

Las instituciones imponen control, límites, normas sobre el individuo y las organizaciones, pero algunas organizaciones, particularmente aquellas que logran una consistencia transtemporal, pueden emerger “como instituciones por derecho propio” Kraatz y Block (como se citaron en Monticelli et al., 2018).

La familia no ha sido explorada como una institución por derecho propio, aunque cumple con los criterios para instituciones, particularmente en los dominios

cognitivo, regulativo, normativo (Scott, como se citó en Monticelli et al., 2018) y fuerzas institucionales (DiMaggio y Powell, como se citó en Monticelli et al., 2018).

Al analizar a la familia, comparando su estructura con las teorías de institucionalización podemos observar una coincidencia en los elementos que conforman las relaciones y actividades familiares, como son las fuerzas reguladoras que imponen límites de actuación a los miembros de la familia, las fuerzas normativas (valores y normas de comportamiento compartidas por los miembros de la familia, en especial la familia nuclear) y las fuerzas cognitivas que desarrollan conocimiento en la familia (cultura, rutinas, valores, usos y costumbres) de acuerdo con Scott. (como se citó en Monticelli et al., 2018)

En la empresa familiar se conjuntan tanto la estructura, elementos y comportamiento de la familia, así como la estructura organizacional, las cuales aportan a la empresa familiar sus características distintivas en comparación con otros modelos de negocios y empresas.

Mientras que Pistrucci et al., (como se citó en Monticelli et al., 2018) sugiere que el interés en el espíritu empresarial impregna muchos aspectos de la empresa familiar, incluyendo el comportamiento del empresario en individual, su trascendencia económica y social; Michael-Tsabari et al., (como se citó en Monticelli et al., 2018) menciona que la familia juega un papel protagónico en el fomento de la cultura y el comportamiento emprendedor de las familias empresarias, ya que a través de estas y sus generaciones se crea el valor empresarial. “Una empresa familiar es una forma de institución económica que opera bajo su propia complejidad cultural” Adiguna, (como se citó en Monticelli et al., 2018, p.57). La interacción intergeneracional entre fundadores y sus sucesores, representa un proceso de producción y reproducción de la cultura en la empresa familiar, que puede llevarla al éxito o al fracaso, de acuerdo con Miller et al. (como se citó en Monticelli et al., 2018)

“El conocimiento tácito es el catalizador que promueve una sucesión más adecuada porque explota redes comerciales específicas combinadas con actividades comerciales exitosas (Royer et al.,2008), optimizando la familia como institución”. (Monticelli et al., 2018, p.58)

La identificación de las relaciones entre la configuración estructural de la familia y tanto el origen de los diversos recursos empresariales como la distribución de los ingresos o pérdidas de la empresa familiar pueden dar lugar a una descripción detallada de una empresa familiar. (Leaptrott, 2005, pág. 218)

De acuerdo con Monticelli et al. (2018) la influencia de las fuerzas institucionales y las dinámicas que se desprenden de estas pueden incrementar o limitar la creación de riqueza y perpetuación de las empresas familiares.

La dificultad de lograr la sucesión en las empresas familiares es una de las razones por las que es importante investigar cómo responden las empresas a las instituciones y viceversa (Jaskiewicz et al., 2015), con respecto a la influencia de las fuerzas institucionales a lo largo de las generaciones. (Monticelli et al., 2018, p.58)

Cuando una empresa alcanza el tamaño en el que deja de ser controlable por una sola persona e ingresa al grupo de empresas que requieren de más personas para operar correctamente en sus diferentes departamentos, la empresa se ha colocado en el punto ideal para ser institucionalizada. (Mendivil, 2015, p.16)

Hollingsworth (como se citó en Monticelli et al., 2018) menciona que cuanto mayor estructuradas son las normas, mayor es el impacto que tienen en las

estructuras sociales y su comportamiento, viceversa cuando son demasiado flexibles.

La formación de una familia como institución por parte de sus miembros es una etapa necesaria en la continuidad de las actividades empresariales familiares a través de las generaciones. Hay que tener en cuenta que la historia y la secuencia son importantes (Schreyögg y Sydow, 2011). (Monticelli et al., 2018, p.69).

Existe un desafío para el fundador de retener el conocimiento tácito crítico (Nordqvist et al., 2013) o transferirlo entre miembros de la familia para perpetuar el negocio. Este es un proceso acumulativo y, desde una perspectiva institucional, depende de las oportunidades y los límites creados por la familia. (Monticelli et al., 2018, p.69).

En la búsqueda de la continuidad, algunas EF, optan por la institucionalización cuando se encuentran en alguna de las siguientes situaciones:

1. Pérdida de control operativo por exceso de actividades.
2. Exceso de trabajo, surge la necesidad de especialización en la atención de actividades, para asegurar el buen desempeño.
3. Información financiera y estadística insuficiente, los sistemas actuales no brindan información completa o totalmente certera debido al tiempo para su atención.
4. Necesidad de una segunda opinión como apoyo en la gestión y dirección de la empresa por el nivel de operación.

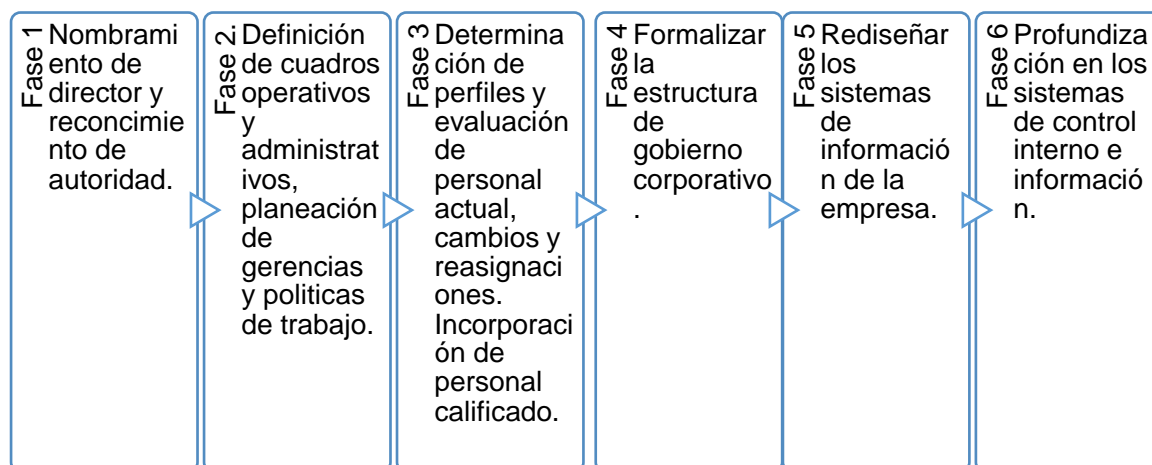
Algunas de las características que predominan en la empresa institucionalizada son el contar con un plan definido a corto, mediano y largo plazo, estructurado y con un plan de acción. Las empresas institucionalizadas también

tienen claridad en la filosofía y valores que la rigen. Cuentan con la información financiera de manera adecuada y oportuna, para la toma de decisiones.

De acuerdo con Mendivil (2015), el proceso de institucionalización de una empresa familiar se realiza en seis fases como se observan en la figura 3.3, que pueden avanzar de forma ordenada o en ocasiones ser simultáneas.

Figura 3.3

Fases del proceso de Institucionalización.



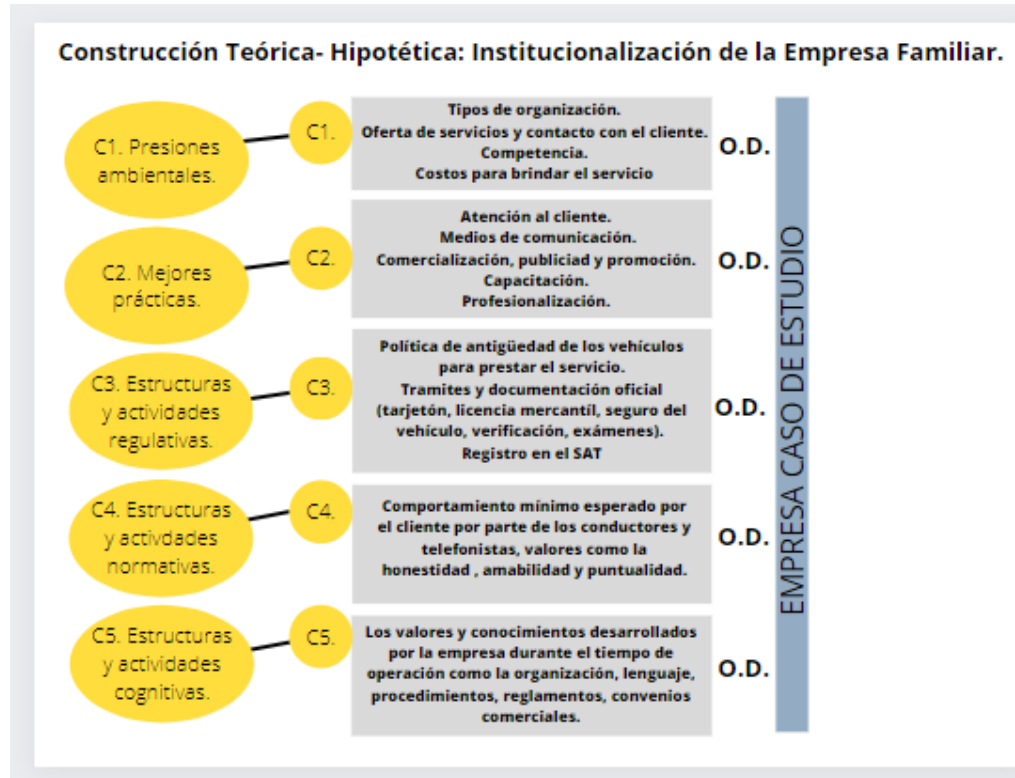
Fuente: Figura de elaboración propia con base en Mendivil, 2015.

Mendivil (2015) propone que este proceso de institucionalización permite a las empresas contar con una estructura que le brinde agilidad en la operación, haciéndola más competitiva y con oportunidades de desarrollo a través del tiempo.

En la figura 3.4 se presenta la construcción teórica hipotética de la Teoría Institucional relacionada con la Empresa familiar, con el objetivo de brindar un panorama de como se refleja dicha teoría en un tipo de empresa que es la familiar, en este caso la empresa caso de estudio.

Figura 3.4

Construcción Teórica- Hipotética sobre la institucionalización de la empresa caso de estudio.



Fuente: Figura de elaboración Propia.

Una vez que se ha revisado la teoría sobre la empresa familiar y su gestión, e incluso se ha abordado lo relacionado a la teoría institucional con lo cual se ha propuesto una construcción teórica hipotética, en el capítulo a continuación se analizarán los factores del contexto en el que se encuentra la empresa caso de estudio, con el objetivo de ir identificando si existen características y factores que puedan relacionarse al proceso de institucionalización.

CAPÍTULO IV. ENTORNO DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO. LA EMPRESA DE TRANSPORTE EN LA MODALIDAD DE TAXI EN LA CIUDAD DE PUEBLA.

Es de relevancia para los fines de la investigación propuesta, revisar el contexto en el que se encuentra la empresa estudio de caso, información que se expone en el presente capítulo.

4.1 DATOS HISTÓRICOS SOBRE EL TRANSPORTE DE TAXI.

De acuerdo con Díaz (2016), el origen del taxi moderno se puede remontar a los años 1640, en París, como vehículo de alquiler, además también menciona que ya en la antigua Roma, se realizaban traslados de trayectos que sugieren el origen del taxi y taxímetros.

El taxi ha ido evolucionando a través del tiempo, sin embargo, su principal función es ser un tipo de transporte que permite ofrecer un servicio de punto a punto de forma directa y cómoda; con mayor privacidad y rapidez en el traslado, que en el transporte fijo en ruta.

4.2 EL TRANSPORTE DE TAXI EN PUEBLA

El taxi es un transporte de alquiler, que puede ser utilizado por cualquier persona que pague la tarifa por los servicios.

Las características citadas por la ley de transporte para brindar el servicio de taxi en la ciudad de Puebla incluyen una unidad vehicular de modelo no mayor a diez años, con capacidad para cinco pasajeros incluido el conductor; el cual no está sujeto a rutas u horarios fijos. Entre las restricciones existentes para brindar el

servicio se encuentran el no realizar servicio de forma colectiva de acuerdo con Díaz (2016).

En México, el servicio de taxis ha estado en constante debacle, esto se debe en gran parte a que los ingresos percibidos por los conductores pueden considerarse bajos en diversos casos. Entre los motivos que se pueden encontrar son que el número de taxistas ha crecido de una forma que no corresponde a la demanda y que la tarifa impuesta por el gobierno no se ajusta a la realidad del mercado (Escuela de Gobierno y Transformación Pública Tecnológico de Monterrey, 2016, El servicio de taxis en México).

Respecto a los costos del servicio de transporte taxi, Díaz (2016) identifica como costos fijos los impuestos y recaudación, relacionados a todo tipo de permisos y documentación requeridos tanto para el conductor como para la unidad, también considera los seguros para las unidades, lo cuales son de una cobertura más amplia en comparación con el servicio particular. Mientras que en cuanto a los costos variables se consideran: el combustible, lubricantes, llantas y servicios de mantenimiento, que van relacionados al uso y desgaste de la unidad, también cabe destacar que estos costos variables tienen un costo que fluctúa en el mercado y que puede incrementarse de un momento a otro por influencia de otras variables como disponibilidad de materias primas, oferta y demanda, así como la situación económica en el país.

Jurídicamente, los concesionarios han adoptado diversas figuras legales como asociaciones civiles, sociedades cooperativas o sociedades mercantiles. Sin embargo, en algunas zonas, principalmente rurales, continúan operando taxistas individuales, dueños de su carro y concesionarios directos del gobierno, sin intermediación de alguna asociación. (Hernández y Galindo, 2016, El servicio público de transporte en la modalidad de taxi en México).

4.2.1 Tipos de servicio en la modalidad de taxi. (El servicio y las clasificaciones).

Sitios de taxis.

Los sitios de taxis se refieren al lugar físico en dónde se encuentran organizados los vehículos para brindar el servicio a los posibles clientes, dichos sitios son otorgados por la Secretaría de transporte de acuerdo con un análisis de necesidades y coberturas del servicio.

Organizaciones de taxis.

Las organizaciones de taxis (asociaciones civiles, sociedades cooperativas o sociedades mercantiles) suelen contar con sitios otorgados por la secretaria de transporte, y tienen estatutos relacionados a la calidad para brindar el servicio, además ofrecen beneficios de imagen, cartera de clientes y sistemas de comunicación a los concesionarios que forman parte de la organización.

Taxis Libres.

Se refiere a todos los permisionarios que cuentan con una concesión para brindar el servicio, pero que no forman parte de un sitio u organización y que de forma independiente buscan a sus clientes para brindar el servicio, siendo usualmente la búsqueda de los clientes por medio de mantenerse en circulación por diversas zonas de la ciudad.

Aplicaciones.

Las aplicaciones forman parte de un nuevo modelo de atención para brindar el servicio de transporte, como lo mencionan Hernández y Galindo (2016) aplicaciones como UBER, no son como tal una organización de taxis, sino una plataforma tecnológica que ofrece a particulares la posibilidad de brindar servicios de alquiler de autos no concesionados y fuera de los requisitos que las autoridades solicitan para ser un auto concesionado.

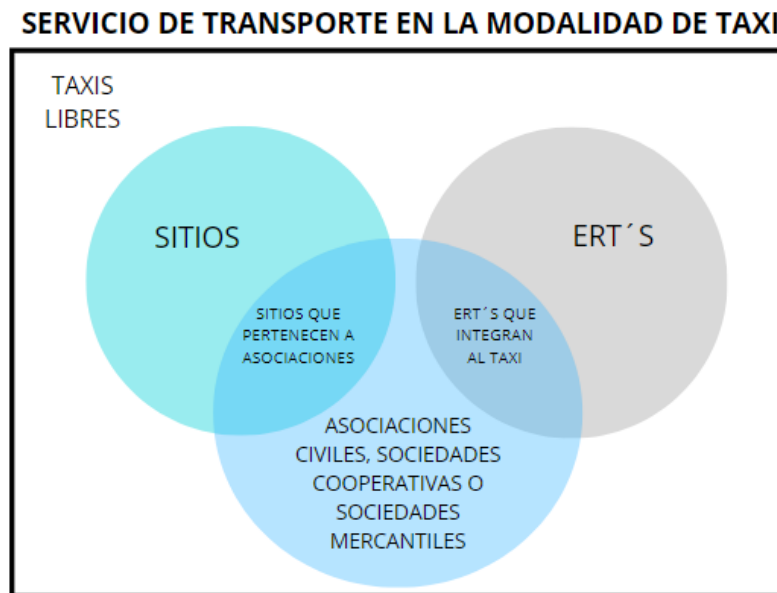
Esta particularidad de Uber, de ofrecer su aplicación sólo a proveedores particulares (quienes registran un auto en alquiler con conductor, para brindar el servicio de transporte privado a terceros, pero sin contar con una concesión de servicio de transporte público de pasajeros), ha suscitado una gran polémica. (Hernández y Galindo 2016, Introducción).

Hernández y Galindo (2016), también mencionan que derivado de estos nuevos modelos de negocios surgen las denominadas ERT'S (Empresas de redes de transportes basadas en aplicaciones móviles) que han integrado al modelo de taxi tradicional al servicio con aplicaciones.

En la figura 4.1 se puede observar el universo de servicios de transporte relacionados a la modalidad de taxis, de acuerdo con la clasificación expuesta anteriormente.

Figura 4.1

Tipos de servicio en la modalidad de taxis.



Fuente: Figura de elaboración propia.

4.2.2 Entorno político y legal

El taxi ha sido regulado por las autoridades a través del tiempo, siendo esta la que otorga las concesiones necesarias para brindar el servicio y establece las condiciones generales para la operación.

“La eficiencia de un sistema de transporte es un índice del desarrollo económico de un país.” Por lo que es necesario planear las alternativas de transporte basadas en las necesidades de los usuarios, oferta y demanda, infraestructura vial y eficiencia de ésta, con el propósito de mejorar los servicios para todos los ciudadanos.

Actualmente, como menciona la Escuela de Gobierno y Transformación Pública Tecnológico de Monterrey (2016), el conflicto entre UBER y taxistas surge porque dos “empresas” con modelos de negocios similares ofrecen servicios en el mismo sector, sin embargo, participan en el mercado con una legislación diferenciada o inexistente, lo que lleva a una competencia no equitativa.

UBER fue calificado por la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) como una Empresa de Red de Transporte (ERT) basada en aplicaciones móviles. Esto significa que es una empresa dedicada a mediar el acuerdo entre usuarios y proveedores de servicios de transporte a través de aplicaciones en teléfonos móviles (Pleno de la Comisión Federal de Competencia Económica, 2015); y opera con una legislación incipiente en algunas entidades federativas e inexistente en otras, lo que genera incertidumbre para todos los participantes en el mercado (Escuela de Gobierno y Transformación Pública Tecnológico de Monterrey, 2016).

El taxi opera con reglas más complejas, en comparación con las plataformas digitales (UBER, DIDI, etc.), legislaciones de tránsito y movilidad, abordaje y descenso de pasaje en zonas permitidas con concesiones, uso de placas, tarjetas

de circulación y engomados definidos para brindar este servicio. En términos fiscales, los taxistas autorizados pertenecen al régimen de incorporación fiscal (RIF), aunque la mayoría no declara sus ingresos, como se menciona en el artículo de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública Tecnológico de Monterrey (2016). “La legislación emitida para la plataforma de UBER ha servido para crear una imagen clara del nivel de corrupción de la ciudad en donde opera. El hecho de que se inventó un impuesto especial para poder “regular” UBER respalda el argumento” (Escuela de Gobierno y Transformación Pública Tecnológico de Monterrey, 2016, La polémica: Uber vs taxis).

4.2.3 Tecnología

Hernández y Galindo (2016) mencionan que la modernización tecnológica en el ámbito de los taxis no es solo en cuanto al tipo de vehículo que presta el servicio, sino también a los dispositivos tecnológicos que a través del tiempo se han incluido en conjunto con el vehículo para ofrecer un servicio de mayor calidad para el usuario del taxi, entre estos dispositivos se encuentran el uso de radio civil o frecuencia concesionada, líneas telefónicas, taxímetro, GPS para la localización de vehículos y actualmente plataformas tecnológicas (ERT’S) que integran todas las herramientas anteriores.

El estandarte de UBER es solucionar los problemas de movilidad, mediante la innovación de la forma en la que los ciudadanos se transportan; otorgarles a los conductores mayor control sobre sus ingresos y tiempo; y disminuir el uso intensivo de automóvil particular. Es necesario tomar en cuenta que –al final del día– el servicio proporcionado por UBER no es tan diferente que al de otras compañías que se dedican al transporte de personas de manera privada (Escuela de Gobierno y Transformación Pública Tecnológico de Monterrey, 2016, La popularidad de UBER en México).

4.2.4 Mercado

Torres (2018), menciona que actualmente el diseño, el servicio y el transporte se entrelazan para desarrollar un servicio estratégico basado en los procesos, servicio y experiencias que crean valor para los usuarios en su vida diaria.

La importancia de una rama del diseño: diseño de servicios, surge a finales de los años setenta del siglo pasado a partir de investigaciones de mercadotecnia enfocada al servicio que se ofrece al consumidor para aumentar las posibilidades de fidelización (Torres., 2018, p.9).

Las organizaciones deben considerar como primer paso para lograr una ventaja competitiva, construir una cultura de servicio, así lo menciona Gustafsson y Johnson (2013) al distinguir dos niveles de cultura: cultura organizacional general y específica de servicio al cliente (Torres, 2018, p.12).

4.2.4.1 Clientes

- Clientes particulares, cualquier ciudadano que requiere el servicio.
- Empresas, que por su actividad requieren el transporte de personal o mercancías.

De acuerdo con lo mencionado por UBER en 2015 (como se citó en Escuela de Gobierno y Transformación Pública Tecnológico de Monterrey, 2016, La popularidad de UBER en México), el 83% de sus usuarios optaron por dejar su vehículo en casa, 50% de las solicitudes se realizan desde zonas en donde por la noche no opera el transporte público y 33% utiliza el servicio para regresar a su casa cuando ingieren alcohol.

4.2.4.2 Competencia.

La manera en que una ciudad se desarrolla es determinada por un conjunto de fuerzas e intereses individuales, tanto del Estado como de las

organizaciones privadas, que arman una compleja trama. Alcántara, (como se citó en Torres, 2018).

De acuerdo con lo expuesto en este capítulo, se puede observar que el servicio de taxi se brinda en tres modalidades principalmente, que son taxi libre, taxis en organización (asociaciones y cooperativas), ERT'S algunas que integran al taxi tradicional y las que únicamente son un vínculo entre el cliente y los conductores de autos particulares no concesionados como taxis, además de las características particulares para la operación de los taxis, después de lo cual pasaremos al caso de estudio.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En el capítulo referente a la metodología, se expone el tipo de investigación realizada, así como los métodos y técnicas elegidas para llevar a cabo la investigación de campo y su análisis.

5.1 METODOLOGÍA

Esta es una investigación cualitativa de tipo descriptiva, que se realizó por medio de la entrevista directa, con el objetivo de recolectar la información más relevante e impresiones importantes para la investigación, al interactuar con los implicados directos en la administración de la empresa familiar caso de estudio.

Se optó por un caso de estudio bajo el enfoque de que este tipo de investigación permite entender y recolectar información relevante sobre un individuo de interés, resaltando matices, secuencia en acontecimientos, actividades y elementos claves, en este caso de la empresa familiar. “El estudio de caso es el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso, por el que se llega a comprender su actividad en circunstancias que son importantes” (Stake como se citó en Simons 2011, pág.40).

De acuerdo con Stake (como se citó en Simons, 2011) se denomina de tipo instrumental cuando el caso, se elige para estudiar un tema o pregunta de investigación determinado de otros ámbitos, con el objetivo de entender otra cosa, como es el caso de la Teoría Institucional con la Empresa Familiar.

Simons (2011), menciona que el estudio de caso permite documentar múltiples perspectivas y puntos de vista, haciendo comparaciones y deducciones, también permite identificar actores claves e interacción en la historia, además

ayudar a entender cómo y por qué ocurren las cosas. El estudio de caso es flexible y útil para comprender el proceso y dinámica de cambio.

También se realizó la búsqueda de teorías y modelos en fuentes secundarias, como libros, artículos, tesis e investigaciones, en distintos formatos en internet, se utilizó el método analítico e inductivo para la examinación de la empresa y sus áreas operativas, con lo cual se obtuvo información acerca del comportamiento de la empresa con base en la teoría existente. Se expone el tema de manera general y se aplicó a un estudio de caso, para después validar la información y cuantificar el efecto de la investigación.

Bitácora de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Septiembre 2021: Se tuvo el primer contacto con la empresa para presentar la propuesta de investigación y proponer el estudio de caso.
- Noviembre 2021: La empresa da visto bueno a la propuesta y acepta la colaboración.
- Mayo 2022: Se informa a la empresa que el método de investigación será por medio de la entrevista, se solicita la autorización y visto bueno para llevarlo a cabo más adelante.
- 7 de noviembre 2022: Se realiza una primera entrevista relacionada a la historia de la empresa, información general y organigrama, la empresa solicita mantener algunos datos de forma confidencial.
- 21 de noviembre de 2022. Se realizó la entrevista basada en la construcción teórica hipotética. Se aplica únicamente a la dirección de la empresa.

Tabla 5.1*Bitácora de investigación*

Fecha	Actividad	Resultado
Septiembre 2021	Se tuvo el primer contacto con la empresa para presentar la propuesta de investigación y proponer el estudio de caso.	Propuesta y presentación a grandes rasgos del tema de tesis.
Noviembre 2021	La empresa da visto bueno a la propuesta y acepta la colaboración.	Acuerdo de colaboración con la empresa para su análisis, como caso de estudio.
Mayo 2022	Se informa a la empresa que el método de investigación será por medio de la entrevista, se solicita la autorización y visto bueno para llevarla a cabo más adelante.	Acuerdo para la participación de la dirección de la empresa en entrevista.
7 de noviembre 2022	Se realiza una primera entrevista relacionada a la historia de la empresa, información general y organigrama, la empresa solicita mantener algunos datos de forma confidencial.	Se obtiene información general de la empresa.

<p>21 de noviembre de 2022</p>	<p>Se realiza la entrevista basada en la construcción teórica hipotética. Se aplica únicamente a la dirección de la empresa, con una duración de 45 minutos, que es el tiempo que la persona a entrevistar tenía disponible.</p>	<p>Se obtiene información de la empresa con base en la construcción del marco teórico-hipotético para identificar las características con las que cumple la empresa caso de estudio con relación a la institucionalización.</p>
---------------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

5.2 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó como instrumento de investigación la entrevista, para la obtención de información de la empresa caso de estudio de forma directa. La entrevista permite observar y obtener impresiones de primera mano que resultan de relevancia para la investigación cualitativa, por lo que se determinó que la entrevista directa es la mejor herramienta para los fines de la investigación.

La entrevista es de tipo no estructurado, con preguntas abiertas, pero con tópicos definidos, como son los antecedentes, la organización, el proceso y servicio, el mercado y los planes futuros, organizados en concordancia con la construcción teórico-hipotética para la investigación en las variables relacionadas a la Teoría Institucional en la Empresa Familiar, inicialmente se planteó una lista de preguntas con base en la teoría de la gestión, sin embargo se optó por desarrollar una entrevista más flexible y abierta enfocada en obtener información general de la empresa que aportará mayor información sobre la empresa estudio de caso en sí y su desarrollo a través del tiempo.

El instrumento de investigación se ha revisado en dos ocasiones con la Dra. Vera, quién es la docente del taller terminal de tesis, en este taller se precisaron los requisitos de forma que debía tener el instrumento de investigación como el título, el objetivo e instrucciones para la aplicación. También se compartió el archivo con el comité de Tesis, el Dr. Vera hizo observaciones el día 14/11/2022, indicó hacer una construcción teórico-hipotética del tema central de la tesis, con el objetivo de definir los tópicos que pueden aportar más información durante la entrevista a realizar. Una vez realizada la construcción teórica-hipotética se volvió a revisar el instrumento, obteniendo visto bueno por parte del comité de tesis, el cual está conformado por expertos en el tema. El instrumento se aplicó el 21 de noviembre de 2022.

5.3 ESTUDIO DE CASO

En esta sección del capítulo se presenta el estudio de caso, en donde se expone el análisis de la empresa que brindó las facilidades para la investigación y el contexto en el que ésta se desarrolla.

Historia de la empresa

Esta empresa surge en 1978, como una empresa familiar, bajo el registro de asociación civil que buscaba dar figura a una organización para concesionarios de taxi, los cuales deseaban tener mayor trabajo con la estrategia de brindar servicio estandarizado y con calidad, de acuerdo con sus propios estatutos desarrollados para brindar el servicio con calidad. Esta organización fue una de las primeras en Puebla en establecer el uso de uniforme para los conductores, estándares de limpieza mínima aceptable en vehículos para servicio, tarifas acotadas por kilometraje y uso de taxímetro, bases por zona de cobertura, comunicación con claves por radio frecuencia entre unidades de servicio, atención al cliente por teléfono las 24 horas los 365 días del año; una cabina telefónica con personal

capacitado para la atención al cliente, así como capacitación de los conductores en manejo a la defensiva y atención al cliente.

Con el paso del tiempo llegó a posicionarse en la preferencia del consumidor a nivel individual y empresarial, siendo considerada como pionera y referente en el servicio de transporte de taxi. Para el año 2000 integró la tecnología por medio de sistemas informativos tanto en áreas administrativas, contables y operativas, así como un CRM especializado para mejorar los tiempos de respuesta a sus clientes. También integra el sistema de localización por GPS en los vehículos para brindar servicio con mayor seguridad a los conductores, quienes siempre se han visto en riesgo por la constante delincuencia. En el año 2018, implementa su primer piloto de app para servicio por celular.

La organización ha ido transformando su figura operativa de acuerdo con las exigencias de sus clientes internos y externos, así como a las reglas gubernamentales y políticas fiscales, con el objetivo de mantenerse como una opción viable y confiable para todos sus clientes.

La empresa como se mencionó, inicialmente surgió como una empresa familiar y continua siendo propiedad familiar; un suceso importante en su historia es que se ha hecho la primera sucesión directiva debido a la falta de su director original; dicha sucesión se dio en orden jerárquico a la esposa del fundador, quién ha desempeñado el cargo de directora por al menos ocho años, logrando mantener la empresa funcional de acuerdo con las exigencias del contexto empresarial, fiscal, legislativo y comercial. Su directora actual desea asegurarse de preservar los estatutos principales de la empresa y conocimientos de valor generados a través del tiempo para dejar un legado claro y estatutos documentados para las futuras generaciones directivas. Hoy en día es percibida por sus diversos públicos como una microempresa, que ha integrado nuevos colaboradores al equipo administrativo

y directivo, debido a las exigencias y factores internos y externos que así lo demandan.

Antecedentes

- La empresa se funda en 1978.
- Con solo cinco autos con concesión para brindar servicio de taxi en la ciudad de Puebla.
- La primera empresa en Puebla en instituir uniformes para los conductores y estándares de limpieza para los vehículos.
- Se crea como asociación civil y va transformado sus actividades de acuerdo con la solicitud y exigencias de sus diversos clientes.
- Atiende a público en general y a clientes empresariales.
- Se ha preocupado por brindar un servicio distintivo y con calidad de acuerdo con sus estatutos de calidad en el servicio.
- Brinda servicio las 24 horas los 365 días del año.
- Ha sido pionera en el desarrollo del servicio e integración de la tecnología.
- Misión: Excelencia en el servicio.
- Valores: Honestidad, solidaridad y trabajo en equipo.

Organigrama

Figura 5.1

Organigrama de la Empresa Caso de Estudio.



Fuente: Archivo de la empresa, 2015.

La empresa cuenta con un organigrama estructurado por áreas como se puede observar en la figura 5.1, se tiene a la dirección general de la cuál dependen seis áreas funcionales.

Esta es una empresa familiar, por lo que la dirección, la propiedad y decisiones están bajo la intervención de una sola familia nuclear. El resto de los colaboradores son externos a la familia, pero llevan en la organización al menos diez años.

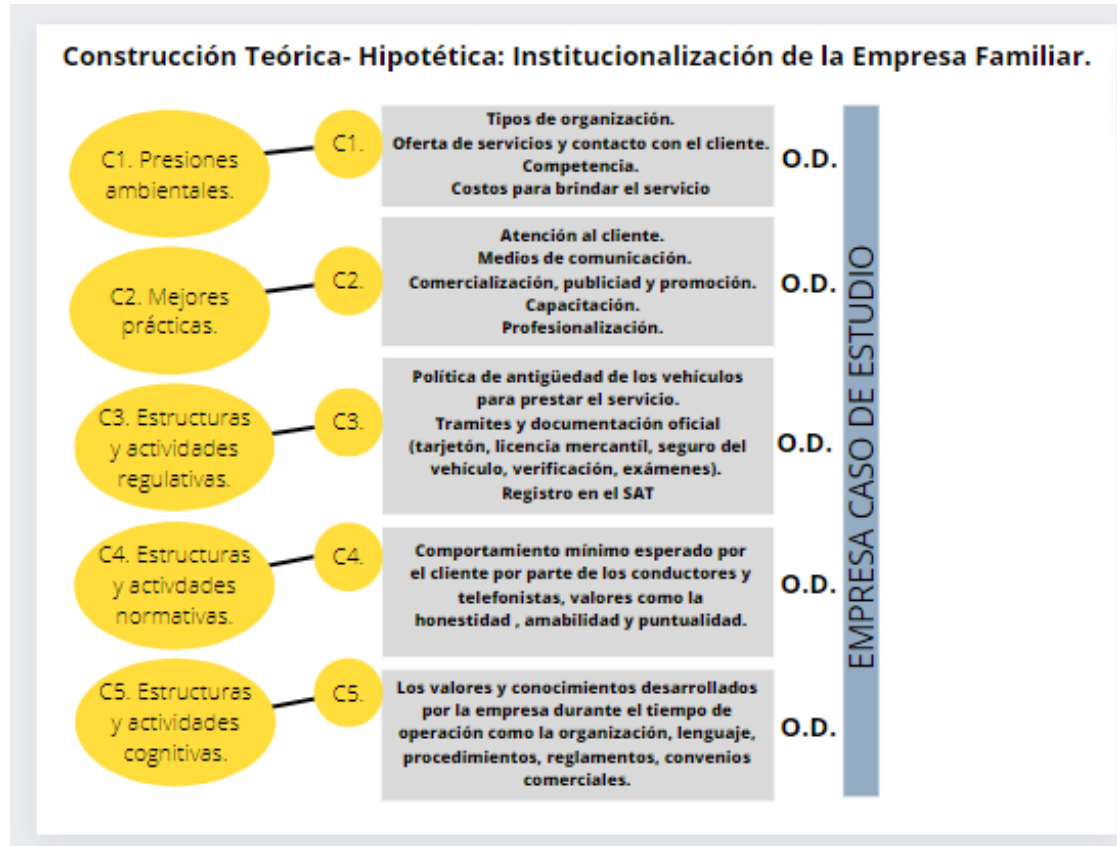
Otros miembros de la familia nuclear trabajan eventualmente en la organización o cuándo hay proyectos especiales, como personal de apoyo en distintos cargos, sobre todo en la parte publicitaria, comercial y comunicación. Estos últimos miembros de la familia nuclear están informados en todo momento sobre la situación y actividades en la empresa con el derecho de emitir opiniones sobre las acciones a tomar, aunque no existe un consejo familiar formal.

5.4 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

Se aplicó la entrevista que se estructuró con base en la construcción teórica hipotética, obteniendo como los siguientes resultados preliminares.

Figura 5.2

Construcción Teórica- Hipotética sobre la institucionalización de la empresa caso de estudio.



Fuente: Figura de elaboración Propia.

Desde el punto de vista de la teoría institucional, la empresa estudio de caso cuenta con las siguientes características organizadas con base en los segmentos definidos con la construcción teórica hipotética:

C1. Presiones ambientales.

De acuerdo con la teoría del Institucionalismo Antiguo, presentada por Leaptrott (2005) en donde se menciona que las empresas realizan cambios estructurales de acuerdo con las presiones ambientales a las que se ven expuestas,

se encontró que la empresa caso de estudio se ha transformado a través del tiempo de acuerdo con las siguientes presiones y exigencias que son parte de su contexto social y económico.

- Tipo de empresa.

La empresa ha evolucionado por la demanda de sus clientes y otros grupos de interés. Nació con las necesidades de la época en 1978, cuando los clientes llegaban directo a la zona en donde los autos estaban estacionados, ya que por ley se tenía designado un sitio específico para cada permisionario que no podía estacionarse fuera de este lugar, para recoger pasaje, en caso de hacerlo podía generarse una multa; por este motivo se acostumbraba realizar recorridos por las calles, sin estacionarse, lo que se conoce como ruleteo, con lo cual se ocasionan gastos extra y contaminación.

En la evolución de la empresa, para evitar los gastos y efectos del ruleteo se genera una estrategia de trabajo en la cual se cuenta con una red de áreas de distribución en las que los automóviles pueden hacer sitio autorizado en distintos puntos de la ciudad. Esta es una buena práctica, que de acuerdo con la teoría institucional cae en el segmento de actividades cognitivas, en la industria del transporte de taxi.

- Oferta de servicio y contacto con el cliente.

La oferta de servicio es principalmente para los conductores, a los que se les ofrece la red de áreas para poder expandir las opciones de trabajo y minimizar los gastos, además de la marca y cartera de clientes.

El servicio ha evolucionado también con los cambios de la ciudad, pues las vialidades cambian, la ciudad crece y los servicios de transporte se multiplican por las necesidades de la ciudadanía, un ejemplo de esto es la implementación del llamado RUTA, que genera que existan importantes vialidades con modificaciones

para la circulación vehicular, lo que hace que las estrategias en la logística para brindar el servicio se vayan modificando y también que la oportunidad de servicio disminuya.

- Competencia.

Como se analizó en el capítulo de Institucionalización, de acuerdo con lo mencionado por Sen y Bhattacharya (como se citaron en Diez-De-Castro et al., 2015) uno de los factores que despiertan el interés de las empresas por la institucionalización es el comportamiento del consumidor y su respuesta a las actividades de la empresa, por ello resulta relevante mantenerse actualizado e informado sobre las posibles acciones de otros miembros del segmento, puesto que actualmente las redes sociales y las aplicaciones generan que exista mayor competencia.

Como estrategia en la empresa estudio de caso, lo que define el servicio es la inclusión del factor humano y la atención que se brinda, haciendo uso de los conocimientos generados a través del tiempo; con esto se observa que la empresa cumple con uno de los factores que caen en el sector de actividades normativas, de acuerdo con la nueva teoría del institucionalismo presentada por Scott (como se citó en Leaptrott, 2015)

- Costos para brindar el servicio.

De acuerdo con la teoría institucional antigua, como mencionó Scott (como se citó en Leaptrott, 2005) las empresas se ven presionadas a realizar cambios de acuerdo con factores externos, como son los costos de los insumos y servicios. Para la empresa caso de estudio los costos para brindar el servicio están ligados principalmente a los servicios operativos, que implican servicios tecnológicos y de comunicación, insumos de oficina, nómina, etc., también hay un tipo de costos operativos para brindar el servicio, que recaen en los dueños de los autos, concesionarios y conductores, como son la gasolina, los neumáticos y

mantenimiento en general de los vehículos y aunque existen estrategias de trabajo en la industria, estos costos limitan y regulan los precios del servicio en el sector, sin dar grandes márgenes para estrategias de precios.

C2. Mejores prácticas.

La teoría del institucionalismo antiguo que presenta Leaptrott (2005) también menciona el mimetismo que las empresas desarrollan con otras, de acuerdo con el contexto en el que se desempeñan, en este caso se pueden considerar las mejores prácticas, que la empresa estudio de caso ha desarrollado por sí misma a través del tiempo, y que se han vuelto ejemplo en su industria, así como las observadas y adquiridas de su medio ambiente y otros contextos observados.

- **Atención al cliente.**

Una de las mejores prácticas realizadas por la empresa, que con el paso del tiempo se volvieron un estándar en el sector es la atención al cliente, la cual ha sido catalogada como un servicio de calidad basado en el tiempo de atención y llegada del transporte; la red de áreas que maneja la empresa le permitió ofrecer una garantía de transporte a la puerta en un tiempo de espera de no más de cinco minutos. Lo que la posicionó como la empresa con mejor tiempo de respuesta y capacidad en la solución de las necesidades del cliente.

En la práctica de atención al cliente, el factor humano juega un papel importante y define las características del servicio ofrecido por la empresa, es por ello por lo que procesos como la capacitación y los valores que la empresa caso de estudio imparte a sus colaboradores es distintivo para mantener los estándares de calidad en el servicio, dichos procesos se revisan a mayor profundidad en el apartado de estructuras y actividades cognitivas.

- **Medios de comunicación.**

En el caso de la empresa caso de estudio, medios de comunicación se toma como medios de contacto para ofrecer el servicio, en este caso de incluir aplicaciones, lo cual como mencionan Diez-De-Castro et al., (2015) hay acciones que se dan como respuesta a la incentivación de actuaciones, que implica que las empresas se comporten de una forma más homogénea, pues el rechazo a participar en el sistema puede ser sancionado con la reducción de oportunidades para el comercio e intercambio económico de acuerdo a lo mencionan Ingram y Silverman. (como se citaron en Diez-De-Castro et al., 2015)

La tecnología representa un área de oportunidad para integrar en la operación, siempre y cuándo se integre con claridad y observando las posibles problemáticas pues también se pueden generar prácticas no deseadas, al depender finalmente del ser humano. En la empresa caso de estudio cuando se estableció una app de servicio, se mostró poco interés por parte de los operadores debido a que muchos de ellos no están interesados en instruirse sobre el uso de la tecnología, así como tampoco quieren invertir en equipos con características de mayor tecnología por el costo.

- Comercialización, publicidad y promoción.

La comercialización publicidad y promoción, también cae en las acciones que se dan como respuesta a la incentivación de actuaciones de acuerdo con Ingram y Silverman (como se citaron en Diez-De-Castro et al., 2015) en busca de tener mayor oportunidad de negocio y la preferencia de los clientes, en la empresa caso de estudio, se utiliza publicidad tradicional por medio de radio y en redes sociales con Facebook, también se cuenta con convenios comerciales y se realiza promoción de tipo activaciones en las diferentes zonas en la que cuenta con bases de servicio.

- Capacitación.

La capacitación es una actividad que puede considerarse en el rubro de incentivación de actuaciones y también en actitud del consumidor, podría incluso

caer en otros como reducción de problemas y costos de acuerdo a lo que se menciona en Diez-De-Castro et al. (2015). Ya que inicialmente se hace como parte de una homogeneidad, brindando los mínimos esperados en el servicio, pero después se vuelve una estrategia para la preferencia del cliente y una vez que se logra integrar como parte distintiva, se trabaja para disminuir problemas y costos. La empresa caso de estudio cuenta con programas de capacitación permanente en temas relacionados con el servicio al cliente, en la calidad en el servicio, asistencia durante el viaje, conducta cívica, además con relación a los reglamentos y estatutos de la empresa. La capacitación se realiza dos veces al año, usualmente en marzo y en octubre. Es impartida por personal experto en los temas a abordar y también por parte del equipo directivo.

- Profesionalización.

La profesionalización como el punto anterior, cae en los motivadores para la institucionalización relacionados a la reducción de problemas y costos, en innovación y mejora de procesos principalmente y en regulación coercitiva en el caso de la empresa caso de estudio y de acuerdo con Diez-De-Castro et al., (2015). Ya que por ley los conductores de servicio público deben capacitarse y presentar exámenes que les permiten adquirir la licencia de conducción, a la vez que contar con personal profesionalizado permite integrar estrategias de trabajo más completas pues las personas incluidas en el equipo pueden aportar y seguir las instrucciones de trabajo de manera más fácil y ejecutarlas con mayor calidad.

- Reducción de costos

Entre los factores que motivan a la institucionalización de una empresa, se encuentra la reducción de costos, como menciona Green et al., (como se citó en Diez-De-Castro et al., 2015) cuando una empresa se institucionaliza, también integra las mejores prácticas de sus pares e incluso de empresas institucionalizadas en industrias distintas que le permiten disminuir los costos operativos.

C3. Estructuras y actividades regulativas.

Apoyados en Scott (como se mencionó en Leaptrott, 2005) la teoría del nuevo institucionalismo está dividida en tres secciones, siendo una de las secciones la relacionada a las estructuras y actividades regulativas, que traen consigo el isomorfismo coercitivo, sección en donde encontramos la influencia política y las actividades que brindan legitimidad a la empresa; por otra parte el isomorfismo mimético, como estandarización en respuesta a la incertidumbre; de acuerdo con esto, en la empresa estudio de caso se observó lo siguiente:

- Política de antigüedad de los vehículos para prestar el servicio.

La ley de transporte establece para los vehículos que prestan servicio un máximo 10 años.

- Trámites y documentación oficial.

Entre los trámites y documentos requeridos para la operación de un taxi, las autoridades solicitan contar con un seguro de cobertura amplia, verificación, empadronamiento, exámenes de conducción, licencia de conductor mercantil, análisis antidopaje, entre otros.

- Registros en el SAT

Actualmente lo ideal es que los conductores cuenten con su registro de contribuyentes que les permitan generar la facturación requerida por los clientes.

C4. Estructuras y actividades cognitivas.

Apoyado en DiMaggio y Powell (como se citaron en Monticelli et al., 2018) mencionan que las organizaciones adoptan conductas similares al resto del campo organizacional, para responder a los conflictos de una manera controlada, minimizando los riesgos de la toma de decisiones. Esta manera de responder genera mayor reconocimiento y legitimidad, acercando así a la empresa a la

institucionalización; en relación con este factor, en la empresa caso de estudio se encontró lo siguiente:

La estructura operativa puede ser uno de los factores que está de alguna forma estandarizada, puesto que la mayoría de las empresas y asociaciones trabajan con una frecuencia de radio, atención por teléfono y actualmente con bases por zona, para cobertura.

La mayoría de las asociaciones y empresas que se dedican al taxi ofrecen la atención al cliente y el producto de manera similar incluso en el precio, pues como se analizó en un apartado anterior los costos operativos y la influencia externa no brindan mucho margen para generar estrategias de precios. Por otra parte, actividades como la facturación de servicios, actualmente han dejado de ser un valor agregado para ser un comportamiento estandarizado.

C5. Estructuras y actividades normativas.

Butonet (como se citó en Monticelli et al., 2018) menciona un proceso de isomorfismo mimético y regulado por los factores que integran la cultura, los valores, las normas y patrones de conducta esperados en el campo organizacional; relacionado con esto en la empresa caso de estudio, se encontró lo siguiente:

- Comportamiento mínimo esperado

El cliente espera recibir un servicio de calidad, el cual está dividido en las acciones y actitudes por parte de los conductores en primer lugar y en segundo lugar por la telefonista.

Lo deseable del servicio en relación con la empresa caso de estudio es un servicio puntual, con amabilidad, unidades limpias, cordialidad, conocimiento y manejo seguro en los traslados, mientras que con relación a las telefonistas el cliente espera atención rápida, amabilidad y solución del problema, que se traduce

en enviar el transporte requerido en una llamada corta. Al brindar el servicio de acuerdo con lo esperado por el cliente, se logra abonar en uno de los factores para la institucionalización que tiene que ver con el prestigio social, como lo mencionan Diez-De-Castro et al., (2015).

- Valores

La cultura organizacional en la empresa caso de estudio, está basada en los valores de la honestidad, solidaridad y trabajo en equipo. Al realizar las actividades y tener un comportamiento bajo estos valores, la empresa también abona a otro de los factores que le dan estructura para la institucionalización, que es la posición ética y valores corporativos, que como menciona Carroll (como se citó en Diez-De-Castro et al., 2015) hace referencia a las responsabilidades éticas de las corporaciones.

Además de lo ya analizado, en la empresa caso de estudio se observan otros elementos que pueden clasificarse de acuerdo a lo mencionado por Diez-De-Castro et al., (2015) como factores desencadenantes del interés por parte de los CEO's para la iniciativa de la institucionalización de una empresa, específicamente en acciones para obtener acceso a recursos, presentándose como más viable para inversión y confianza de sus públicos; innovación y mejora de procesos; actitud del consumidor, en donde se encuentra la confianza y poder de decisión; prestigio social y reducción de problemas.

Estas acciones son los valores y conocimientos desarrollados por la empresa de acuerdo con:

El personal operativo y conductores tienen una capacitación especial para atención de emergencias y trabajo bajo presión.

Los conductores en específico cuentan con capacitación de manejo a la defensiva y servicio al cliente, para atender situaciones de conflicto y estrés, brindando así un mejor servicio.

Las telefonistas tienen conocimiento geográfico de la organización y vialidad en la ciudad para poder organizar a las unidades de servicio, también se les capacita en atención al cliente, trabajo bajo presión y solución de problemas.

La parte administrativa se capacita para atención al cliente, gestión y solución de problemas administrativos para identificar áreas de oportunidad en la organización, que permitan realizar mejoras o minimizar errores y costos.

Como parte de la cultura organizacional, además de lo ya mencionado anteriormente, se procura un ambiente profesional, de respeto y cordialidad.

5.5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO

Con base en la entrevista y la observación se percibe que la dirección de la empresa tiene bien identificado como el negocio ha evolucionado, en relación con las presiones ambientales. Entre los factores más relevantes que han generado cambios y modifican la operación original, se encuentran los costos de insumos como la gasolina, neumáticos, permisos, seguros, servicios de mantenimiento, los cuales impactan directamente al costo operativo y por tanto al precio del servicio. Con relación a la logística de trabajo en campo, también se ve afectada por los cambios físicos en las vialidades de la ciudad y el crecimiento por nuevas colonias. La oferta de servicio se modifica de acuerdo con lo que existe en el medio, lo que está ofreciendo la competencia y como impacta en la toma de decisiones del cliente. Los directivos de la empresa destacan que, a pesar de los cambios, la esencia del negocio se mantiene.

En cuanto a las mejores prácticas, se destaca la atención al cliente, para lo cual se capacita a conductores y colaboradores en servicio al cliente, calidad, civismo y solución de problemas, poniendo como centro de la operación al factor humano, quién hace la diferencia al brindar el servicio. También se toman en cuenta las mejores prácticas que se han desarrollado para la comercialización, publicidad

y promoción; integrando el radio, página web y redes sociales; estas últimas también se utilizan como medio de comunicación con el cliente para ofrecer el servicio, sin embargo, aún existe un área de oportunidad para integrar la tecnología mejorando la app. La directiva de la empresa está poniendo mayor interés en integrar personas con mayor experiencia, conocimientos técnicos y académicos, que permitan mantener la calidad en el servicio, mejorar la operación e inclusive reducir costos operativos. Algunos detalles son reservados por la dirección de la empresa para guardar el secreto de operación.

Las estructuras y actividades regulativas impuestas por los organismos gubernamentales, como el periodo de tiempo máximo del vehículo para brindar servicio, establecido por la secretaría de comunicaciones y transporte; el registro de contribuyente en la secretaría de hacienda y crédito público; por mencionar algunos, se identifican con claridad. La mayoría de estas estructuras y actividades están relacionadas con los trámites necesarios para llevar a cabo la actividad como son los permisos, licencias, exámenes, registros, etc., que se dan por el isomorfismo coercitivo y mimético como parte de la estandarización.

De las estructuras y actividades cognitivas relacionadas con la adopción de acciones similares al resto del campo organizacional, para responder a conflictos de manera controlada y minimizar riesgos e incertidumbre en la toma de decisiones, ayudan a generar mayor reconocimiento y legitimidad; en este rubro se identifica la estructura operativa; la cual es muy parecida en la mayoría de empresas y asociaciones del ramo; los estándares mínimos en la atención al cliente, los precios y servicios complementarios como la facturación. Estas actividades se mencionan de manera muy concreta.

Por último, las estructuras y actividades normativas también se generan como parte de un isomorfismo mimético en relación con los valores y patrones de conducta esperados en el campo organizacional, además de los conocimientos que

se generan en la empresa como distintivo de servicio, así como la transmisión de dichos conocimientos y valores. En la empresa caso de estudio se identifican con claridad los procesos y valores distintivos, como son la puntualidad, amabilidad, limpieza, actitudes y acciones de servicio; que conllevan a un servicio de calidad y prestigio. La transmisión se realiza por medio de la capacitación, de acuerdo con lo que la dirección expone en la entrevista; se observó que en el lugar de trabajo no se exhiben la misión, visión o valores.

5.6 ESTADO DEL PROBLEMA

La hipótesis enunciada como: La teoría de institucionalización se puede utilizar como apoyo en la empresa familiar para la gestión de ésta y sentar bases sólidas para lograr su continuidad.

Con apoyo en la teoría institucional y después del diagnóstico de la empresa estudio de caso, se observa que, en relación a lo mencionado por Mendívil, la empresa se encuentra en una etapa en la que resulta pertinente iniciar un proceso de institucionalización, ya que como se presentó en el capítulo tres, existen algunas características que dan indicio de la posible institucionalización, presentándose en la empresa caso de estudio lo siguiente:

1. Pérdida de control operativo por exceso de actividades.

Aunque existe una estructura organizacional clara y funcional, hay actividades que en ocasiones se salen de control por la falta de organización y distribución de responsabilidades, aunque la mayoría de trabajo no es muy especializado, si requiere de atención por lo cual el personal actual en ocasiones no puede darse abasto al realizar el trabajo.

2. Exceso de trabajo, surge la necesidad de especialización en la atención de actividades, para asegurar el buen desempeño.

Algunas actividades que impactan sobre el desarrollo e innovación se ven desplazadas por la actividad operativa, por lo que es necesario contar con personal especializado en ciertas áreas, como el área publicitaria y tecnología, por mencionar algunas.

3. Información financiera y estadística insuficiente, los sistemas actuales no brindan información completa o totalmente certera debido al tiempo para su atención.

Actualmente los reportes financieros y contables se realizan de manera manual y requiere del trabajo de varias personas, sería deseable contar con un sistema de trabajo que optimicé las actividades, además de implementar el análisis de la información para realizar estrategias.

4. Necesidad de una segunda opinión como apoyo en la gestión y dirección de la empresa por el nivel de operación.

En este sentido la dirección de la empresa tiene claridad de los objetivos y alcances para el futuro, sin embargo, del mismo modo que en los reportes financieros, es necesario integrar herramientas de seguimiento, visualización y evaluación en los avances hacia las metas planteadas.

Además de las características mencionadas y de acuerdo con Monticelli et al., (2018) la influencia de las fuerzas institucionales puede incrementar o limitar la riqueza y perpetuación de las empresas familiares, lo que representa un gran motivador para considerar este proceso. Deloitte por su parte, menciona que la institucionalización implica la estructuración e inclusión de mecanismos de gobierno y administración, documentando estrategias, objetivos, responsables, facultades, procesos, etc., factores que en conjunto enfocan y alinean a la empresa en una misma dirección, que, de acuerdo con los puntos expuestos anteriormente, forman parte de las áreas de oportunidad de la empresa caso de estudio.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

La propuesta para la institucionalización de la empresa caso de estudio, está basada en la construcción teórica hipotética, presentada en el capítulo anterior, se identifican los aspectos y características con las que la empresa cuenta para poder ser institucionalizada. También se observan las áreas a desarrollar para un posible proceso de institucionalización, de acuerdo con las fases del proceso institucional propuesto por Mendívil, se planea determinar si en la empresa caso de estudio existe evidencia del avance en este proceso. Se integran los motivadores para la institucionalización que generan una ventaja competitiva, buscando llenar las áreas de oportunidad y aprovechar lo mejor de las prácticas y proceso observado, mediante el análisis y la entrevista realizada a la dirección de la empresa.

La teoría institucional propuesta por Scott presenta la relación de la empresa con su entorno y factores externos que la limitan o regulan; esta propuesta de Scott se ha plasmado en la construcción teórica hipotética, la cual se muestra en la figura 6.1. De acuerdo con esta construcción teórica hipotética se encontró lo siguiente:

Figura 6.1

Análisis de la empresa caso de estudio con base en la Construcción teórica-hipotética, teoría institucional presentada por Scott.



Fuente: Figura de elaboración propia.

En cuanto a las presiones ambientales, existe un área de oportunidad para el desarrollo y perfeccionamiento de la aplicación para brindar el servicio, pues, aunque cuentan con esta herramienta, está limitada por la cantidad de demanda por parte de los clientes.

Con relación a las mejores prácticas, se sugiere mantener la homogeneidad de la imagen en los vehículos que están integrados a la empresa, como parte de la estrategia de comunicación, publicidad y comercialización. Para las actividades operativas se propone desarrollar “machotes” para los convenios comerciales y de colaboración, con el objetivo de revisar previo al acuerdo, la conveniencia de los mismos, brindar formalidad y control a la información. También se propone crear un archivo con las presentaciones y material de capacitación; así como medios de evaluación de los conocimientos en los colaboradores para ir definiendo nuevos

temas y necesidades de reforzamiento para generar talleres de capacitación extra, a los planteados actualmente, en caso de ser necesario.

En el caso de las estructuras y actividades regulativas, son fundamentalmente las que rigen a todas las asociaciones, pues están dictadas por las autoridades y gobierno. Actualmente la empresa caso de estudio ha impuesto que la antigüedad de los vehículos para brindar el servicio es de 7 años en comparación con lo que establece la ley, como estrategia para mantener los autos en buena condición y comodidad para el cliente. Anualmente se realiza la revisión y actualización de documentos, para asegurar el cumplimiento de las normas.

La empresa caso de estudio ha desarrollado y adquirido conocimientos de tipo corporativo, no necesariamente de su industria, sin embargo, siempre se mantiene observadora de los entornos de negocio y otras industrias, con el objetivo de brindar a los clientes una imagen de legitimidad y buena operación. En este caso se propone realizar un benchmarking anual para incluirlo en la planeación de metas y objetivos, con procesos de mejora y optimización, integrando información de la industria a nivel internacional.

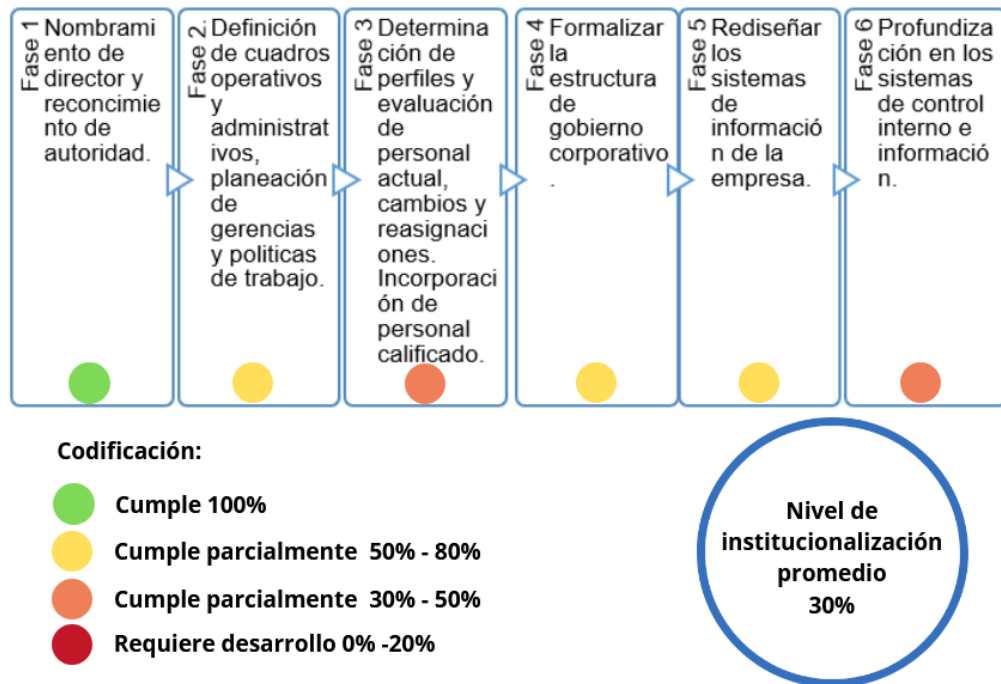
Parte de las estructuras y actividades normativas, están dadas por los parámetros de calidad en el servicio establecidos no solo para esta industria, sino de forma general, como son: la puntualidad, atención amable y precios justos; se propone crear la actividad de evaluación semestral, con el objetivo de asegurar estar dentro del parámetro y que al tener la información actualizada se puedan crear nuevas actividades que generen una ventaja competitiva.

A nivel interno la empresa también experimenta procesos que le llevan a la institucionalización, de acuerdo con el proceso que presenta Mendívil, como se observa en la figura 6.2.

Figura 6.2

Análisis del proceso de institucionalización en la empresa caso de estudio con base en el proceso de institucionalización presentado por Mendívil.

Evaluación de la empresa caso de estudio de acuerdo al proceso de institucionalización propuesto por Mendívil.



Fuente: Figura de elaboración propia con base en Mendívil, 2015.

De acuerdo con el proceso y las fases que presenta, la empresa caso de estudio se encuentra en promedio, en un 30% de institucionalización, aun cuando en todas las fases tiene un avance de por lo menos 30 a 50%, eso puede deberse a que, a pesar de ser una empresa que busca crecer, sigue trabajando de forma tradicional sin dar el paso para convertirse en institución. Aún es necesario desarrollar más las fases; el interés por desarrollar la empresa para ponerla en el proceso de institucionalización es porque como se observó en el marco teórico, institucionalizar a la empresa trae consigo beneficios y ventajas competitivas, como es el acceso a recursos, reconocimiento, legitimidad, interés del público objetivo, etc., y aunque actualmente la empresa caso de estudio cuenta con el reconocimiento de su público objetivo y otros beneficios, es necesario consolidar las

fases para asegurar que el proceso de institucionalización sea exitoso y de esta manera también asegurar dichos beneficios. Recordando lo mencionado por Monticelli et al., (2018) la influencia de las fuerzas institucionales y las dinámicas que se desprenden de éstas pueden incrementar o limitar la creación de riqueza y perpetuación de las empresas familiares.

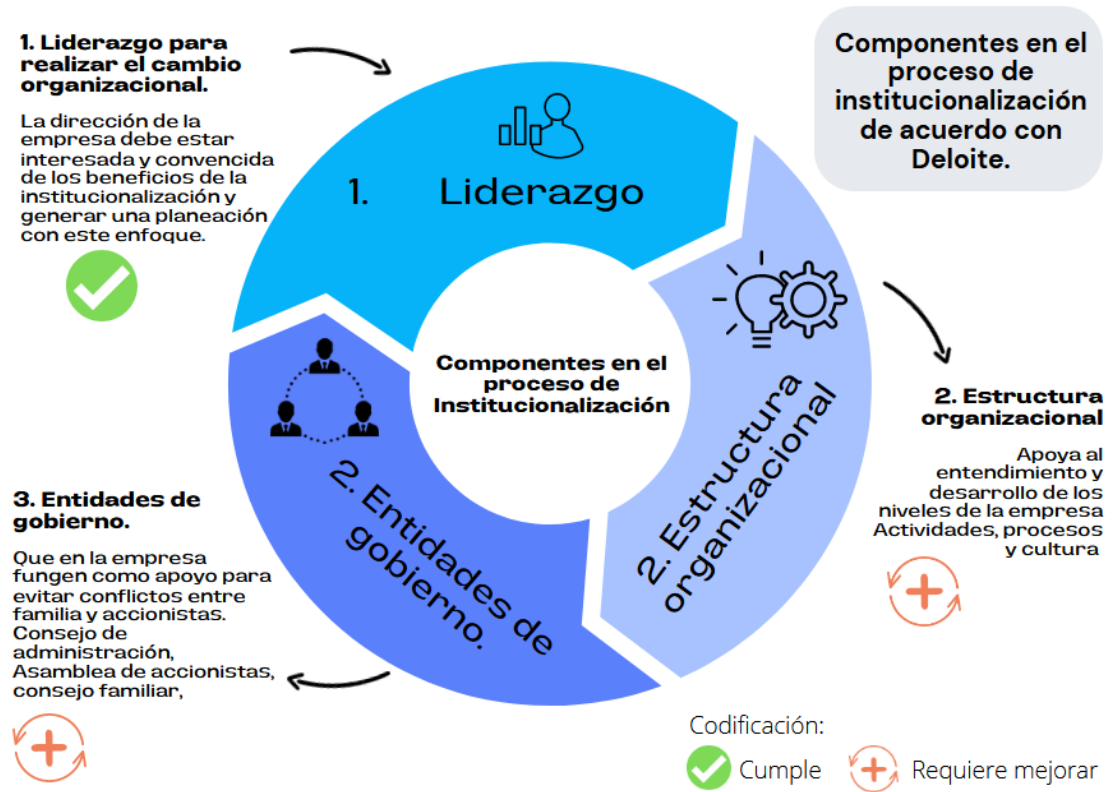
La propuesta en este sentido es enfocarse en llevar las fases 2, 4 y 5, al 100%, ya que son las más avanzadas, además de que éstas se relacionan con los procesos, en la fase 2 es posible integrar las fuerzas cognitivas específicas de la empresa familiar caso de estudio (cultura, valores, usos y costumbres), actualmente existe una claridad en los cuadros operativos y administrativos, de acuerdo al organigrama con el que trabaja la empresa, dicho organigrama es funcional, de acuerdo con la entrevista realizada a la dirección lo que es necesario es mantener claridad en los límites y políticas de acción.

Las fases 3 y 5 se atenderían en segundo término, ya que son las que requieren mayor trabajo y se relacionan con el desempeño del personal. De acuerdo con Mendivil, el proceso de institucionalización la hace más ágil en la operación, competitiva y brinda oportunidades de desarrollo a través del tiempo.

El cambio institucional implica la sustitución de comportamientos y estructuras, la adopción inicial de una estructura organizacional se relaciona con el grado de empleo y actuación. Deloitte (como se citó en Marcelino et al., 2022), menciona que en el proceso de institucionalización destacan tres componentes que son 1) El liderazgo para realizar el cambio organizacional. 2) La estructura organizacional, que apoya el entendimiento y desarrollo de los niveles de gobierno en la empresa. 3) Las entidades de gobierno, en la empresa familiar, que fungen como apoyo para evitar los conflictos entre familia y accionistas, como se observa en la figura 6.3.

Figura 6.3

Componentes en el proceso de institucionalización en la empresa caso de estudio con base en lo mencionado por Deloitte.



Fuente: Figura de elaboración propia con base en Deloitte (como se citó en Marcelino et al., 2022).

Al evaluar a la empresa de acuerdo con la propuesta de Deloitte, se observa que el liderazgo para realizar el cambio organizacional existe y está consciente de los beneficios de institucionalizar, brindando apoyo a las actividades que se deben implementar y con enfoque en el proceso institucional. En la parte de la estructura organizacional se puede mejorar el desempeño de la empresa sobre todo en términos de comunicación interna, ya que al realizar la entrevista se observó que no existe la difusión visible en la empresa de misión, visión o valores, conceptos fundamentales en la estructura y cultura organizacional; en la entrevista la dirección

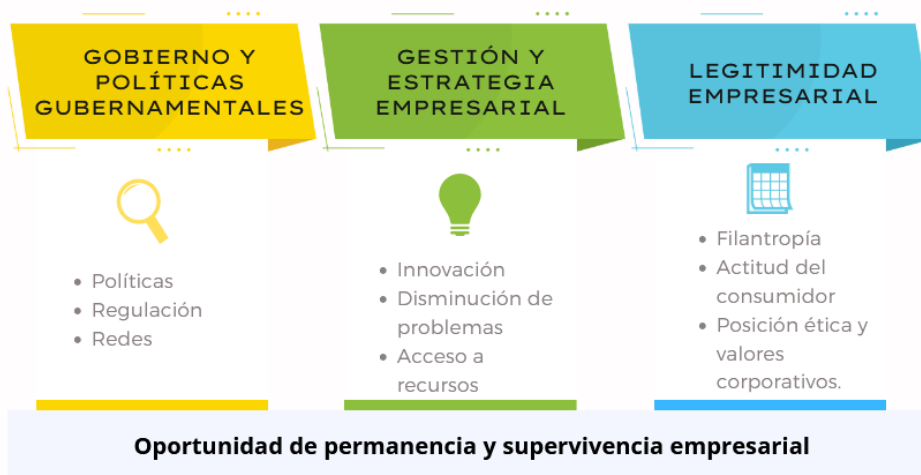
de la empresa también refirió que hay algunas indicaciones que en ocasiones no se aplican de manera adecuada, por la falta de comunicación. En cuanto a las entidades de gobierno se puede mejorar el desempeño de estas para que la toma de decisiones y planeación sea más objetiva, actualizando y procurando que los niveles de actuación e influencia sean los adecuados y se tomen en cuenta los estatutos establecidos para cada grupo; actualmente existe el consejo de administración y la asamblea de accionistas, no existe consejo familiar porque los miembros de este son los mismos del consejo de accionistas.

Otra de las teorías utilizadas para el análisis de la empresa caso de estudio, es la de los motivadores de la dirección para pensar en la institucionalización, propuestos por Diez-De-Castro et al. (2015) con base en los cuales la dirección de la empresa destaca las políticas, regulación y redes; innovación, disminución de problemas y acceso a recursos; filantropía, actitud del consumidor, posición ética y valores corporativos. Con base en estos objetivos se propone una estrategia con enfoque en tres vertientes que corresponden a los temas de gobierno y políticas gubernamentales, gestión y estrategia empresarial, legitimidad empresarial por medio de la implicación social como se muestra en la figura 6.4.

Figura 6.4

Clasificación de motivadores para la institucionalización de la empresa caso de estudio.

Enfoque para la institucionalización de la empresa caso de estudio, con base en los motivadores de esta.



Fuente: Figura de elaboración propia con base en Díez-De-Castro et al., 2015.

Enfocarse en la atención de estos factores permitirá a la empresa el asegurar con el cumplimiento de estos, al tiempo en que estará abonando a su proceso de institucionalización con un sentido claro.

Por lo tanto, la propuesta para la institucionalización de la empresa caso de estudio consiste en:

1. Identificar y evaluar los factores externos que existen en su medio ambiente y que tienen una influencia sobre su comportamiento, de acuerdo con el esquema del marco teórico-hipotético, para en segundo término determinar sobre cuáles de ellos es posible genera algún tipo de cambio que brinde ventajas competitivas a la empresa en cuestión.
2. Evaluar las fases del proceso de institucionalización y su avance en ellas, de acuerdo con el proceso presentado por Mendiál, para tener un

panorama respecto al promedio de institucionalización de la empresa e identificar que secciones requieren de atención para lograr la institucionalización.

3. Analizar y evaluar los componentes en el proceso de institucionalización de acuerdo con Deloitte, como son: Liderazgo para el cambio organizacional, la estructura organizacional y las entidades de gobierno.

4. Identificar los motivadores de la dirección para llevar a cabo el proceso de institucionalización, clasificándolos en las secciones propuestas: gobierno y políticas gubernamentales, gestión y estrategia empresarial, legitimidad empresarial por medio de la implicación social, estas secciones se proponen como áreas de oportunidad para la permanencia y supervivencia empresarial.

La propuesta para la institucionalización de la empresa caso de estudio se presenta en la figura 6.5.

Figura 6.5

Propuesta para la institucionalización de la empresa caso de estudio.



Fuente: Figura de elaboración propia.

Al evaluar a la empresa por medio de esta propuesta para la institucionalización se logra identificar cuales son los puntos débiles y fuertes de la misma, así como su avance en el proceso para institucionalizar. Una vez realizada la evaluación, se deberán desarrollar y mejorar los factores que no abonan al proceso, para lo cual se propone el uso de formatos, la metodología CANVAS y desarrollar un plan estratégico con objetivos de tipo SMART, los formatos de trabajo se encuentran en Anexos. Además, se sugiere un plan de trabajo semestral, simulado para el segundo semestre de 2023 e iniciar el 2024 con avance en el proceso de institucionalización, como se puede observar en las figuras 6.6 y 6.7 respectivamente.

Figura 6.6

Formatos propuestos para la institucionalización de la empresa caso de estudio.

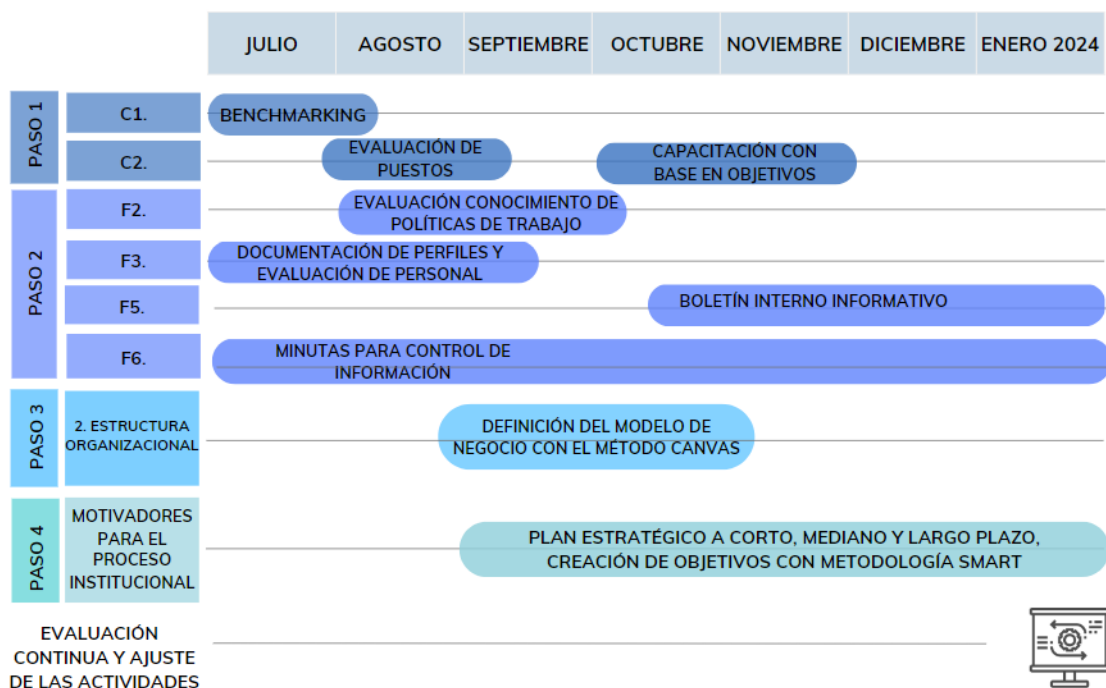


Fuente: Figura de elaboración propia.

Figura 6.7

Propuesta de plan de trabajo para la institucionalización de la empresa caso de estudio.

**DIAGRAMA DE GANTT
PROPUESTA PARA EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA CASO DE ESTUDIO**



Fuente: Figura de elaboración propia.

Al evaluar a la empresa y llevar a cabo el plan de trabajo propuesto, la empresa caso de estudio debería estar en capacidad para institucionalizarse y aprovechar los beneficios de este estatus, comprobando que la institucionalización se puede utilizar como apoyo para la mejora y continuidad de la empresa familiar.

CONCLUSIONES

En el capítulo uno se logró definir a la empresa familiar tomando como referencia la investigación de distintos autores que han abordado el tema, concluyendo que la empresa familiar es cualquiera en la que el mayor porcentaje de la propiedad está en manos de una misma familia, también tiene como característica que de esta familia propietaria al menos un miembro de la familia trabaja en el negocio, usualmente en la parte directiva o como administración. La familia empresaria no tiene un tipo determinado, puede ser una pareja, familia pequeña (padre, madre, hijo), un solo padre e hijos, intergeneracional, etc., sin embargo, lo más relevante para la definición de la empresa familiar es que la empresa y el negocio está fuertemente relacionadas por los implicados que se desempeñan tanto en la empresa familiar como en la profesional. Los principales conflictos en la empresa familiar están relacionados con la figura de autoridad y gobierno de ésta, pues puede dejar de ser objetiva en cuanto alguna de las esferas (empresa o familia) se vea en riesgo.

El tamaño de la empresa no define su característica de familiar, ya que, aun trabajando en estilo corporativo, mientras la mayoría de la propiedad y por tanto toma de decisiones esté en manos de una misma familia será considerada como familiar.

Entre las ventajas que este tipo de empresa tiene frente a otros modelos de negocio se encuentran la lealtad y el compromiso que los involucrados tienen para la supervivencia de la empresa. En cuánto a los valores de la empresa se ven reforzados por ser los mismos que rigen a la familia, como son la unión, amor, acompañamiento y lealtad.

En el capítulo dos, se abordó la gestión de la empresa familiar en donde se analizó como se administra y relaciona una empresa familiar con los distintos factores

internos y externos relacionados a su operación. Se mencionan temas como la planeación estratégica, la formación y profesionalización, así como la calidad de la gestión relacionada principalmente con las herramientas utilizadas, formatos y tecnología integrada para el funcionamiento empresarial. En esta sección como parte de la gestión se integró el proceso de sucesión, los retos y procesos requeridos para que se lleve a cabo, en este sentido se observa que una empresa familiar puede ser sucedida a un miembro de la familia o integrar una figura de administrador, que puede resultar una valiosa opción de supervivencia para la empresa.

El capítulo tres, está dedicado a definir e identificar los elementos y características de la Teoría Institucional, con la cual se plantea el marco teórico hipotético que servirá para desarrollar la entrevista a aplicar como instrumento de investigación. De acuerdo al autor Leaptrott, existen dos tipos de institucionalización el primero denominado como institucionalismo antiguo, que plantea que el proceso de institucionalización se relaciona directamente con los eventos y factores de entorno en el que la empresa se desarrolla, como un efecto isomórfico, mientras que la llamada teoría del nuevo institucionalismo define las áreas en la que la empresa se transforma por medio de los elementos, estructuras y actividades que va integrando debido a las fuerzas coercitivas, normativas y cognitivas propias del contexto y operación empresarial. Es en esta sección que se define: que la familia como organismo existente cuenta por naturaleza con una estructura de institución por lo cual, al llevarla al plano empresarial, la resultante empresa familiar cuenta con características para institucionalizarse.

Se dedicó el capítulo cuatro a la descripción del contexto en el que se encuentra la empresa estudio de caso, para tener referencias y un panorama más completo para el análisis de la empresa observada. Se presenta el panorama del sector de transporte público en la modalidad de taxi en la ciudad de Puebla, el tipo de

mercado, la clasificación del servicio, la competencia, entorno político y legal, aspectos tecnológicos y clientes.

En el capítulo cinco se expone lo referente a la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación la cual es de tipo cualitativo, se utilizó como herramienta de investigación la entrevista directa semiestructurada. En esta sección también se presentan los datos del caso de estudio como son la historia de la empresa, los antecedentes y organigramas. Se presentan los resultados de la entrevista de acuerdo con la clasificación e identificación de factores, relacionados a la Teoría Institucional, con base en el marco teórico hipotético desarrollado en el capítulo tres; también se incluye el diagnóstico de la empresa con base en lo observado y los datos obtenidos en la entrevista.

Después de haber realizado el análisis de la empresa caso de estudio con base en la construcción teórica hipotética y el proceso de institucionalización propuesto por Mendívil, se concluye que la teoría institucional puede utilizarse como apoyo en el desarrollo y continuidad de la empresa familiar, generando una mejor gestión e importantes ventajas competitivas, como son la innovación, mejora en procesos, acceso a recursos y redes, entre otras.

REFERENCIAS

- Aguilar, V. y Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación administrativa*, 49(125), 12507
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares dinámica, equilibrio y consolidación*. (3ra. Ed.) Mc Graw Hill.
- Corona, J. (2021). Definición oficial de Empresa Familiar. *Cátedra empresa familiar*. <https://cef.um.es/index.php/actividades/colaboraciones-medios/201-definicion-oficial-de-empresa-familiar>
- Chiriboga L. (2019). *Análisis de la estructura organizacional de las Empresa Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características*. [Previo a la obtención del Grado Académico de: Magíster en Administración de Empresas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil] <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12120/1/T-UCSG-POS-MAE-227.pdf>
- Díaz J. (2016). *Metodología para determinar la necesidad de transporte mercantil (Tipo Taxi) en las principales localidades del Estado de Puebla*. [Tesis para obtener grado de maestro, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. <https://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/1795/385216T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diez-De-Castro, E., Diez-Martín, F. y Vázquez-Sánchez, A. (2015). Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión* (15)1, 15-38. DOI: 10.5295/cdg.130416ed
- Escuela de Gobierno y transformación Pública Tecnológico de Monterrey (2016). *La batalla de UBER en México*. Law@Tec. <https://posgradoderecho.itesm.mx/blog/uber-en-mexico/>
- Esparza, J., García, D., Duréndez, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: un estudio empírico. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (66), 5-30.
- Esparza, J., García, D., Duréndez, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes* (47), 13-20.

- Garza, M., Soto, A., Esparza, J. y San Martín J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de administración* 31 (56).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922018000100105
- Gon, P. (2003). *Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. Un estudio de campo* [Tesis de Licenciatura, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina]. Archivo digital.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87761111>
- Haar, J. (2006). La gestión de empresas familiares: pacto de balance. *Debates IESA* 11 (2), 18-21.
- Hernández Y. y Galindo R. (2016). Modelo de gestión del servicio de transporte UBER. ¿Quién pierde y quién gana? *Espacios Públicos* 19 (47), 157-175.
<https://www.redalyc.org/journal/676/67650281008/html/>
- Instituto de la empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Leaptrott, J. (2005). An Institutional Theory View of the Family Business. *Family business review* 18(3), 215-228.
- Leyva, J. (2022, febrero 10). Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México. *El financiero*.
<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/02/10/empresas-familiares-representan-el-90-de-las-unidades-de-negocio-de-mexico/>
- López, L. (2012). Institucionalizar a las empresas. *Revista Contaduría Pública: IMCP*.
<https://contaduriapublica.org.mx/2012/05/02/institucionalizar-a-las-empresas/>
- López, P. y Mariño A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18 (2), 75-95.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053004>
- Luna, J. (2021). *El valor de las empresas familiares para la recuperación*. KPMG. <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2021/03/el-valor-de-las-empresas-familiares-para-la-recuperacion.html>

- Marcelino, M., Torres, A., Novoa, C., y Camacho, D. (2022). Continuidad de la empresa familiara partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. *Nova scientia*, 14 (28), 1-20. doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010
- Mendivil, V. (2015). *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/16408?page=8>.
- Monterferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 7(3) 57-62. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Monterferrante-Entre-la-familia-y-el-negocio-Debates-IESA-XVII-3-Se-busca-empleo-jul-sep-2012.pdf>
- Monticelli, J., Bernardón, R. & Trez, G. (2018). Family as Institution. The influence of institutional forces in transgenerational family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1) 54-75. DOI 10.1108/IJEBr-10-2017-0403
- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149. <https://doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Mora Pisco, L. L., Duran Vasco, M. E., y Zambrano Loor, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 511-520.
- Pérez, A. (2012). El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3ciencias Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>
- Pérez, Y. (2021). La nueva era de los planes de continuidad de negocio. *KPMG Tendencias*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/01/la-nueva-era-de-los-planes-de-continuidad-de-negocio-reflexion-desde-la-pandemia/>
- Quejada-Pérez, R. y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev. Esc. adm. neg.* (81), 149-158. <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Sacristán, M., Forcadell F. y Montero, N. (2002). ¿Qué es familiness? Hacia una teoría de la empresa familiar. <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/ldP886.pdf>

- Simons, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Editorial Morata.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WZxyAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=estudio+de+caso&ots=r45hEbJc5D&sig=KoTTRTeZGiG-RhCiuNB3pir6H2M#v=onepage&q=estudio%20de%20caso&f=false>
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración* 58 (2), 135-171.
<https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>
- Torres A. (2018). *Servicio de transporte público de la ciudad de Puebla: propuesta de mejora de la calidad de vida de los usuarios en relación con su experiencia de viaje*. [Tesis para obtener grado de maestría en diseño estratégico e innovación, Universidad Iberoamericana Puebla].
<https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/3559/Torres%20P%c3%a9rez%20Ana%20Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vadillo S. (2014). Desventajas y ventajas de las empresas familiares. *Universo Pyme*.
<https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/31754/secme-18664.pdf?sequence=1>

ANEXO 1

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad en Contaduría Pública

Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Obtener información de la empresa estudio de caso.

Dirigido a: Propietario de la empresa familiar estudio de caso.

Guía de entrevista

Empresa:

Fecha:

Entrevistado:

Presentación:

Tópicos para la entrevista:

- Antecedentes
- Organización
- Proceso y servicio
- Mercado
- Planes futuros

ANEXO 2.

Formato de Benchmarking.



La idea es observar qué prácticas están llevando a cabo otras empresas, tanto de nuestro sector o fuera de él, que puedan ser destacables y que están obteniendo grandes resultados (incluso mejores que los nuestros), para determinar las acciones que nos llevarán a una mejora.

Cuadro comparativo

	¿QUÉ HAGO?	¿QUÉ HACEN?	¿EN QUÉ PUEDO MEJORAR?	¿CÓMO LO PUEDO IMPLEMENTAR?
1	Llamo a los potenciales clientes a las horas de contactar	Llaman a sus clientes al día siguiente	Cambiar la plataforma de email marketing	Adquirir una plataforma de pago
2	Envío un correo al día siguiente	Envían un correo a los 2 días	Estar más en contacto con los potenciales clientes	Rediseñar correos
3	Plataforma de email marketing con marca de agua	Si no han contactado, envían otro correo a los 4 días	Añadir imágenes	Rediseñar campañas
4	Correos sin imágenes	Envían un último correo a los 7 días, si no han tenido contacto	Hacer más atractivos a la vista	Rediseñar automatizaciones
5	No atractivos visualmente	Plataforma de email sin marca de agua		

Referencias:

Florado, M. (2022). *¿Qué es el Benchmarking y qué tipos existen?* Escuela Marketing and Web. <https://escuela.marketingandweb.es/que-es-el-benchmarking/>

Del Mazo, A. (2020). *Benchmarking: Qué es, tipos y etapas.* Ana del Mazo. <https://anadelmazo.com/benchmarking-que-es-tipos-y-etapas/>

ANEXO 3.

Formato Modelo CANVAS.

El modelo CANVAS es un análisis que nos permite ver y modelar como es el negocio o bien proyectar cómo será la idea de un futuro negocio. Es una herramienta para describir los aspectos más importantes que se van a relacionar la empresa.

El modelo CANVAS parte de la Propuesta de Valor inicial en 9 diferentes módulos de información que reflejan la lógica empresarial que se lleva a cabo.

El Modelo Canvas



Cada módulo contiene información importante para el desarrollo de la idea de negocio.

(1) Segmento de clientes

Identificar quien es el cliente final, a quién queremos llegar con el producto o servicio. No debemos hablar de audiencia que es un término más amplio, sino ampliar el foco para ser más concretos, y definir el buyer (comprador). Si se tiene más de un buyer identificado, se debe incluirlo también, ya que formará parte de la estrategia del negocio. Entre más específico sea la descripción del cliente, mejor

será la orientación en la generación de resultados. No olvide pensar en cuál es el "pain point" (punto de dolor / necesidad) que se quiere satisfacer.

(2) Propuesta de valor

La razón por la que existe el negocio. Que hace a la empresa una opción para los consumidores. ¿Por qué compran? ¿Qué diferencia a la empresa del resto? En este módulo se parte del Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción) se pueden incluir otros valores que aumenten la experiencia y la satisfacción del cliente.

(3) Canales

Refleja toda la logística se necesita para hacer llegar el producto o servicio al segmento de clientes. Si se dispone de una tienda física, de un distribuidor, de venta online o venta cruzada, de servicios en la nube o de cualquier otro sistema de entrega que se trabaje. El canal postventa también es necesario definirlo en este módulo, ya que formará parte del canal de comunicación, distribución y venta. La combinación de lo físico con lo digital es un mix de éxito cuando se trabaja en consonancia, buscar el equilibrio que mayor rendimiento.

(4) Relación con los clientes

¿Cómo va a interactuar con los clientes? ¿cuáles son los canales de comunicación que se utilizarán? Definir mensajes de marketing y comerciales, cómo se va a llegar al usuario que ya es cliente, desde dónde se les fideliza o desde donde se hace el servicio de atención al cliente. Buscar un equilibrio físico y digital, no incluir medios o canales para los que no se cuenta con recursos para gestionarlos.

(5) Fuente de ingresos

Se deben listar de dónde vienen los recursos: capital propio, créditos, subvenciones, ingreso por venta...

(6) Recursos clave

¿Cuáles son los activos para competir en el mercado? Se trata de identificar todo el talento tangible e intangible en el negocio, que son clave para que el proceso funcione. En este sentido se considera desde el equipo humano, hasta los recursos materiales, financieros, patentes, conocimiento...

(7) Actividades clave

Estrategias clave que definen el "core" central del negocio y que dan sentido a la propuesta de valor. Se debe tener un enfoque en la calidad y en cómo solucionamos la carencia que le damos al cliente.

(8) Socios clave

Definir a esos colaboradores o proveedores clave que desarrollamos. Tejer una red de contactos valiosos en los que se pueda confiar es crucial para desarrollar la propuesta de valor en las mejores condiciones, con el mayor beneficio y siempre centrando los máximos esfuerzos en el cliente y en su satisfacción.

(9) Estructura de costes

El conocimiento de todos los gastos asociados al negocio. Localizar todo aquello que suponga un gasto fijo, variable o de amortización para ajustar las necesidades de capital para cubrirlo. Se refiere a salarios, de costes de mantenimiento, de publicidad, de desarrollo, de innovación, de alquileres...

La complejidad de este análisis también trae beneficios a la hora de planificar las estrategias comerciales y de marketing, de asignación de presupuestos y de búsqueda del equilibrio empresarial y financiero.

Referencias:

Guillen, D. (2022). *El business Model CANVAS*. Marketing y más. <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-crear-un-modelo-canvas-de-negocio-dolors-guill%C3%A9n>

ANEXO 4.

Formato de Minuta de reuniones.

MINUTA DE REUNIÓN

Lugar y fecha: _____ Hora de inicio: _____

Objetivo de la reunión: _____

Asuntos a tratar:

Orden del día	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Participantes	Cargo	Firma

ACUERDOS

Responsable	Actividad	Fecha compromiso

Otros asuntos: _____

Fecha de la próxima reunión: _____

ANEXO 5.

Definición de objetivos SMART.

Las metas SMART de acuerdo con George Doran, como se citó en Scott (2014) quieren decir:

Specific (específico)

En esta sección se debe responder a preguntas como:

¿Quién está involucrado en la meta?

¿Qué se desea conseguir?

¿Cuándo se desea lograr la meta?

Measurable (cuantificable)

En esta sección se definen los plazos y cifras.

Por ejemplo:

En cinco meses alcanzaremos la cantidad en ventas de \$5000 pesos.

Attainable(positivo)

Las metas deben plantearse como un reto alcanzable, es recomendable analizar el contexto actual y establecer una meta ligeramente más allá del alcance actual.

Relevant (pertinente)

Al establecer metas, se debe procurar mantener un balance entre lo deseable, lo importante y lo urgente, eligiendo aquello que permita el desarrollo sin quedar en riesgo en otras áreas de desempeño.

Time-bound (de duración determinada)

La duración determinada permite establecer plazos por tiempo y generar hábitos de atención para el logro de resultados.



Referencias:

Scott, S.J. (2014). *"METAS "SMART" EN PALABRAS SIMPLES"* Babelcube, Inc. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=PWvIBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=establecer+objetivos+smart&ots=oL2kjq5DV2&sig=9sSV4P9JZs0QrpliPdgxEdT7Cuk&redir_esc=y#v=onepage&q=establecer%20objetivos%20smart&f=false

Mejora tus competencias. *Todo lo que debes saber sobre los objetivos SMART.* <https://www.mejoratuscompetencias.com/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-objetivos-smart/>