

Gestión de Empresas Familiares

EL EMPRESARIO REALMENTE PODEROSO TRATA A SU PERSONAL CON CONFIANZA, RESPETO Y RESPONSABILIDAD. SU VERDADERO PODER VIENE DEL RECONOCIMIENTO Y ADMIRACIÓN DE LOS DEMÁS…



Raúl G. Morales
Market-Ing

Necesidades Humanas (1)



Los Valores (2)

- La vida tiene dos laderas: la ética y el valor se encuentran en la segunda ladera, allá donde se ubica lo que merece respeto y devoción…
- Tomamos opciones, fijamos límites, porque los movimientos políticos, éticos, religiosos, culturales, recrean valores, indican los fines últimos. Desgraciado aquel que no mira más allá del horizonte de los intereses…
- La verdad absoluta, incuestionable, significa dogma: hoy solo tenemos creencia, convicción, fe, teoría, hipótesis, opiniones. Tenemos una idea de lo que puede ser una buena sociedad, en la cual cada quien entiende las necesidades del otro y respondería a ellas con inteligencia y sabiduría.…
- La ética es una actitud mental, ninguna prescripción o argumentación mental podrá sustituirla, nadie se eleva a ella por cálculo. La moral es alzarse por encima del interés personal o de grupo…



Tres Valores Fundamentales (3)



CONFIANZA
" Tu Verdad es mi Realidad "

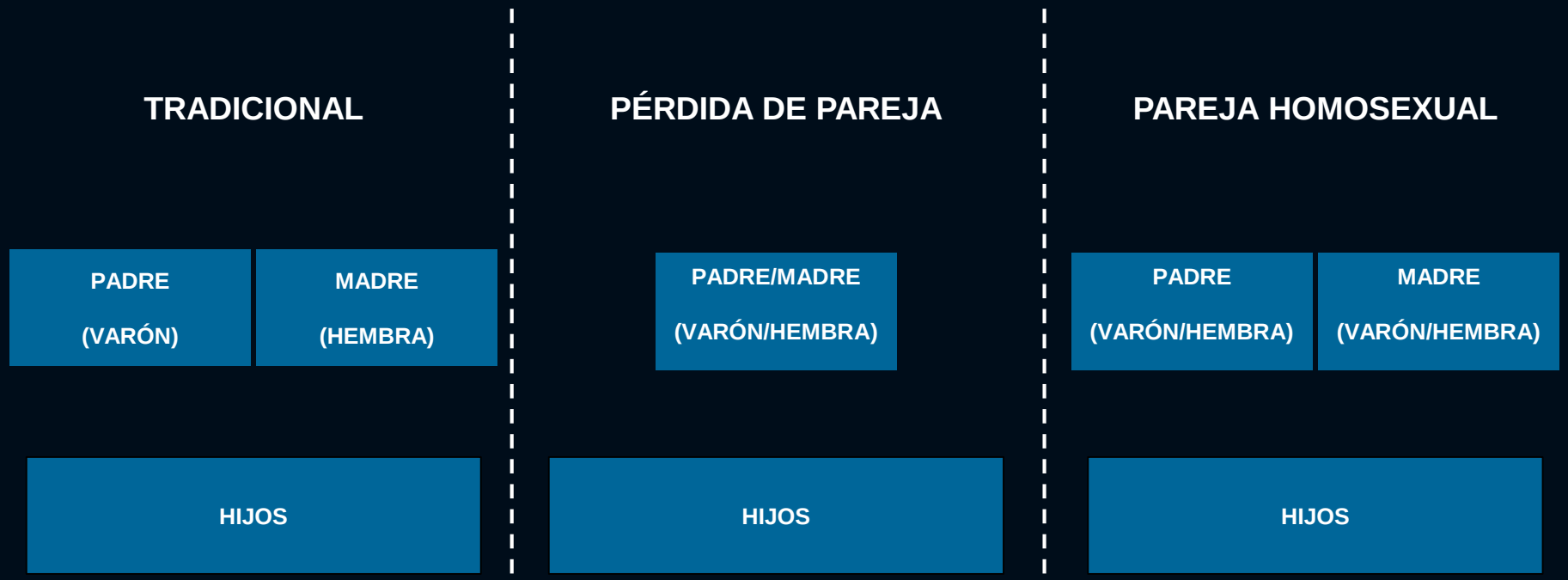


RESPONSABILIDAD
" Respondo por mis Actos "



RESPETO
" Valoro tus Necesidades "

El Modelo Familiar (4)



Sistemas Familiares (5)

- La familia ocupa el papel central en el desarrollo de los individuos, ejerciendo una influencia extraordinaria sobre el tipo de persona en que se convertirán y el lugar que ocuparán en la sociedad...

- La forma en que interactúan las personas en la familia tiene un impacto intrincado y dinámico, desempeñando cada una un cierto rol en las relaciones con las otras. Se establecen alianzas particulares, entre algunos miembros de la familia, que pueden durar toda la vida...

- Los miembros de una familia no necesariamente viven en el mismo ambiente, dado que existen una serie de relaciones y experiencias no compartidas. En general existen coincidencias en las reglas y en las expectativas de la familia, pero a menudo son mas las diferencias que las semejanzas...



La Transmisión de Cultura (5)

- Además de integrar a sus hijos a la unidad familiar, los padres les interpretan la sociedad y la cultura. Desde edad temprana, les transmiten las tradiciones religiosas y étnicas así como los valores morales...

- El influjo de los padres no es más que uno de los elementos del proceso de socialización. Se trata de un proceso permanente en que aprendemos a funcionar como miembros de un grupo social, amigos, trabajo, comunidad, etc...

- La socialización obliga a encarar nuevas situaciones, por lo que una parte esencial del desarrollo consiste en adaptarse a los cambios que ocurren a lo largo de la vida. El auto-concepto cambiante del individuo actúa como filtro para amortiguar el impacto del ambiente...



Valores Familiares (6)

"HONRARÁS A TU PADRE Y A TU MADRE"

- Obediencia
- Respeto
- Amor
- Fidelidad
- Intimidad
- Protección
- Compasión
- Justicia
- Admiración
- Tradición
- Solidaridad
- Caridad



El Concepto de Empresa (7)

Una empresa es una institución en la cual un grupo de personas utilizan una gran cantidad de recursos, desarrollando un conjunto de actividades orientadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios con el fin de cumplir determinados objetivos

ELEMENTOS DE UNA EMPRESA

- *Factores Activos*
- *Factores Pasivos*
- *Organización*



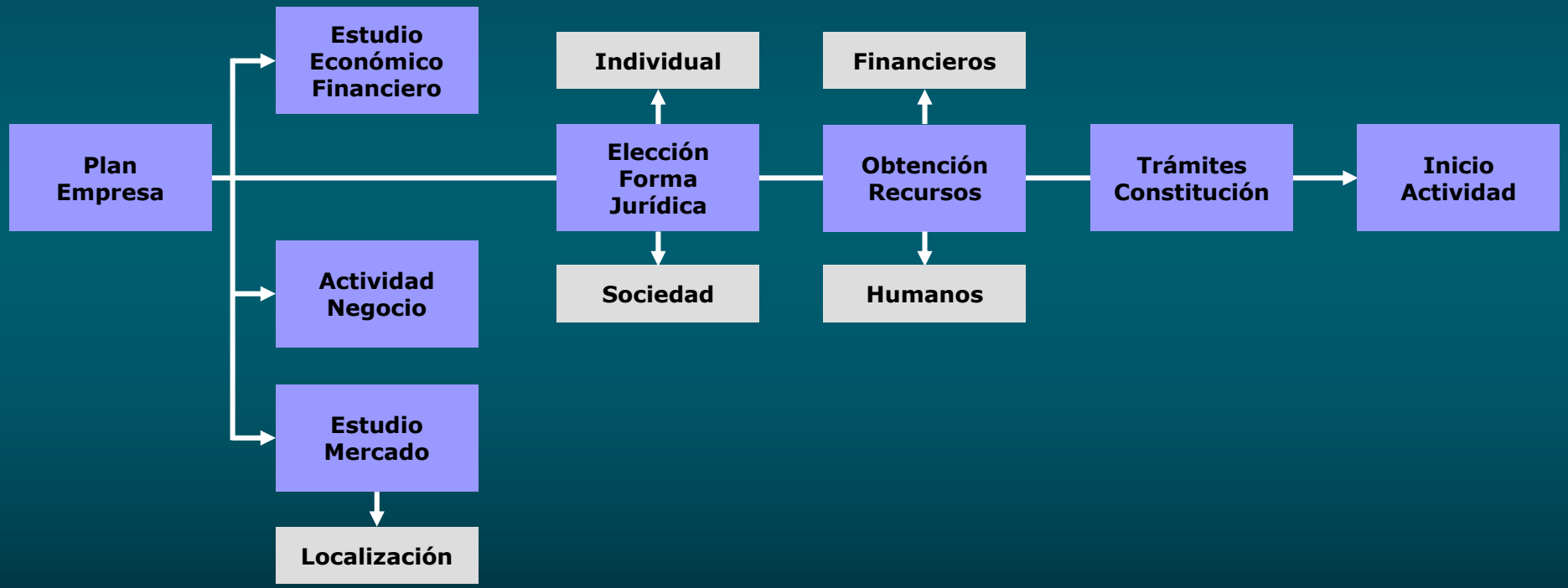
Valores Empresariales (8)

"ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS"

- Confianza
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Honradez
- Disciplina
- Empatía
- Lealtad
- Humildad
- Justicia
- Compromiso
- Tolerancia



Constitución de una Empresa (9)



Empresas Mexicanas (10)



Emprendedores
Constituyen la base de la pirámide empresarial. Están en proceso de crear o desarrollar una empresa a partir de una idea.



Microempresas
Son un motor de crecimiento en la economía nacional, ocupan en 95 por ciento del total de las empresas.



Pequeñas empresas
Representan el 15 por ciento del empleo en el país. Su objetivo es la producción, transformación y prestación de servicios.

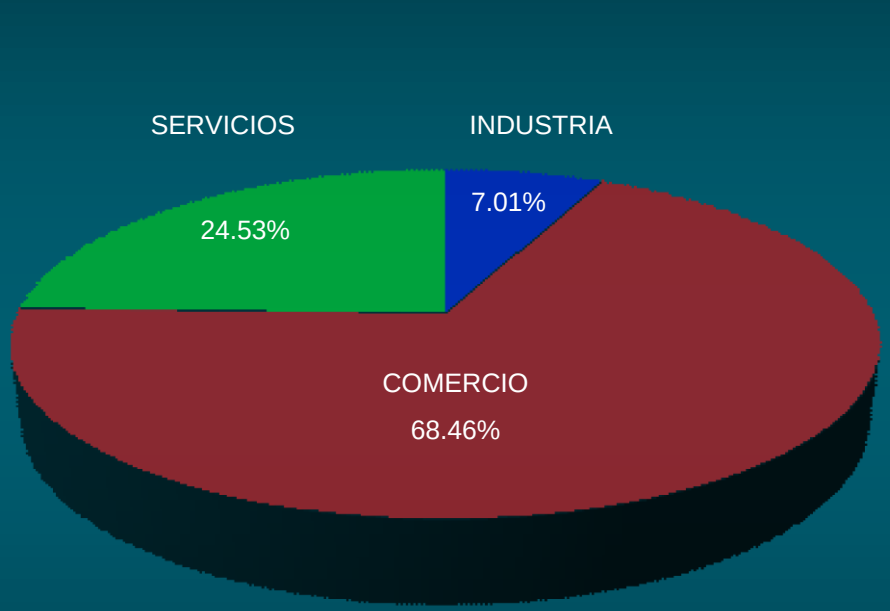


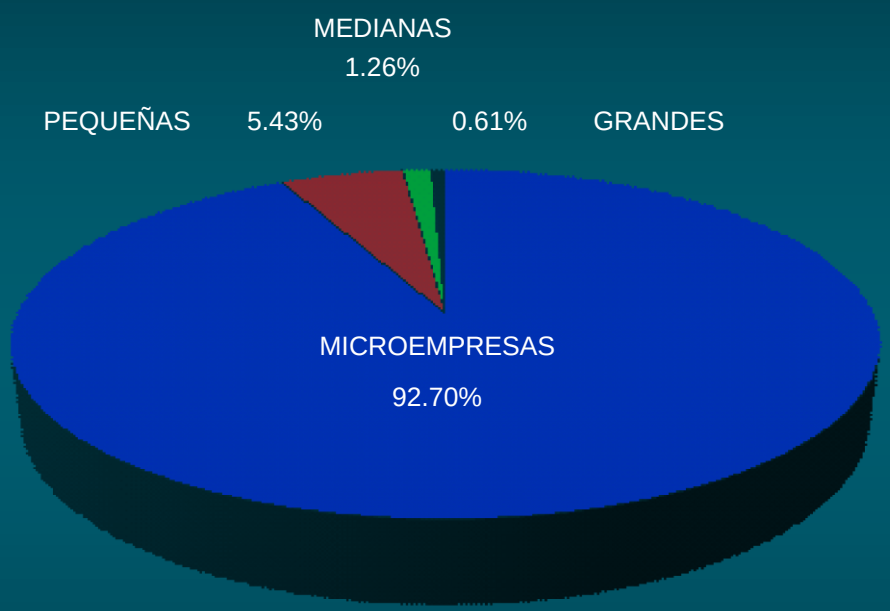
Medianas empresas
Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar competitividad y mejorar las habilidades empresariales.



Grandes empresas
Negocios dedicados a los servicios, en ella participan hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos.

Empresas Mexicanas (11)





Clasificación por Número de Trabajadores

	Industria	Comercio	Servicios
Microempresas	0-10	0-10	0-10
Pequeñas	11-50	11-30	11-50
Medianas	51-250	31-100	51-100
Grandes	> 250	> 100	> 100

12 Errores de las PYMES (1/2) (12)

1. Carece de planeación estratégica...
2. Se endeuda por falta de conocimientos financieros...
3. No invierte en la administración...
4. Cree que la empresa fue creada solo para ganar dinero...
5. El dueño es el hombre orquesta...
6. No cuenta con el proceso adecuado para la contratación del personal...



12 Errores de las PYMES (2/2) (12)

7. No conoce el por qué y para qué fue creada la empresa..
8. No muestra interés por la consultoría y la capacitación...
9. No cuenta con tecnologías de la información..
10. No analiza a la competencia...
11. Carece de una imagen corporativa...
12. Carece de una estrategia de comunicación...



Empresas Familiares

- “Se caracterizan por la propiedad de dos ó más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento. Además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios” (Longenecket-2001)...

- “Son aquellas en las que los dueños y los que operan son miembros de una o varias familias y toman decisiones estratégicas y operativas” (Grabinsky-2002)...

- “Organizaciones operadas y controladas por los miembros de una familia. Son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. La empresa de familia debe de enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento. distintos tipos de problemas. Los tres más difíciles de superar son: La sucesión, la sucesión y la sucesión” (Antognolli-2006)…



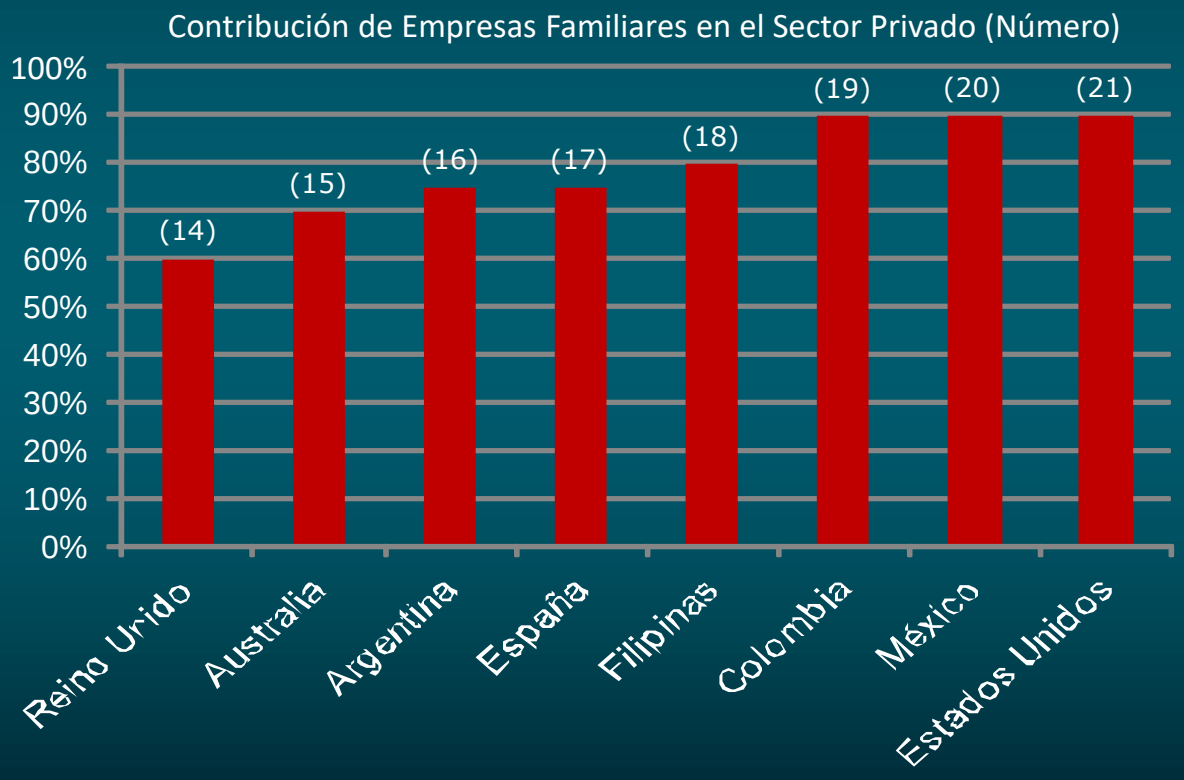
Rasgos de la Empresa Familiar (13)

1. La familia debe poseer la mayoría del capital social…
2. Con dicha participación, le permite a la familia controlar el poder político y el poder económico de la empresa…
3. A través de algunos de sus miembros, la familia trabaja activamente en la empresa, ya sea en órganos de administración ó en puestos de dirección…
4. La familia desea que la empresa continúe en sus manos, mediante la transmisión de la propiedad y de la gestión a las siguientes generaciones familiares, superando la tentación de segregación ó de venta a terceros..

Una empresa no puede considerarse familiar hasta que no cumple con el punto 4. Para superar la tentación de disolver la empresa, los componentes de la generación entrante tienen que dejar resuelta la identificación del nuevo liderazgo.



Importancia de la Empresa Familiar



Empresas Familiares Exitosas (22)

- Wal-Mart 
- Ford 
- J.P. Morgan 
- DuPont 
- Levi Strauss 

- L'Oreal 
- Benetton 
- Siemens 
- Ikea 
- Lego 



Empresas Familiares Exitosas (22)

- Grupo Bimbo
- Grupo Carso
- Cemex
- Organización Soriana
- José Cuervo
- Comercial Mexicana
- Gruma
- Televisa
- La Costeña
- Grupo Femsa



Psicología de la Empresa Familiar (23)

- Profundizar en los sistemas de creencias, valores, normas, patrones culturales que hacen a la época y que constituyen subjetividad, resulta clave para sostener la posibilidad de pensar e intervenir en un sistema en donde lo familiar y lo laboral se confunden hasta hacerlo un magma indivisible.…

- El primer marco central para poder pensar en las empresas familiares, desde su mirada organizacional, tiene que ver con el paradigma de la complejidad, el reconocimiento de la imposibilidad del equilibrio y la lucha inevitable entre tensiones permanentes.…

- El segundo estará ligado a la concepción de organización como construcción humana, donde los sujetos y sus vínculos son nuestro objeto central de análisis e intervención.…

- Como es ampliamente aceptado, uno de los objetivos centrales que puede tener una empresa familiar, más allá del fin económico empresarial, es el de brindar seguridad y cobijo a los integrantes de la familia. No se encuentra, por los general, el proyecto empresarial por delante de los individuos de la familia. Sea al costo que sea…



Cultura de la Empresa Familiar (24)

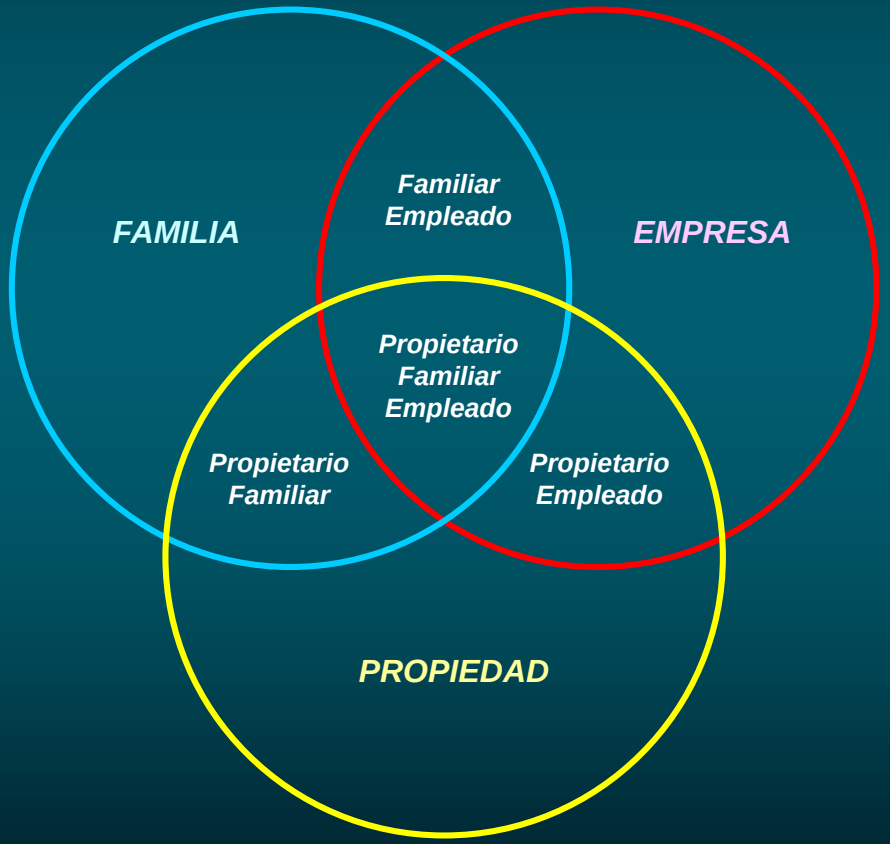
CULTURA DE FAMILIA

CULTURA DE EMPRESA



NEGOCIACIÓN

Roles en la Empresa Familiar (25)

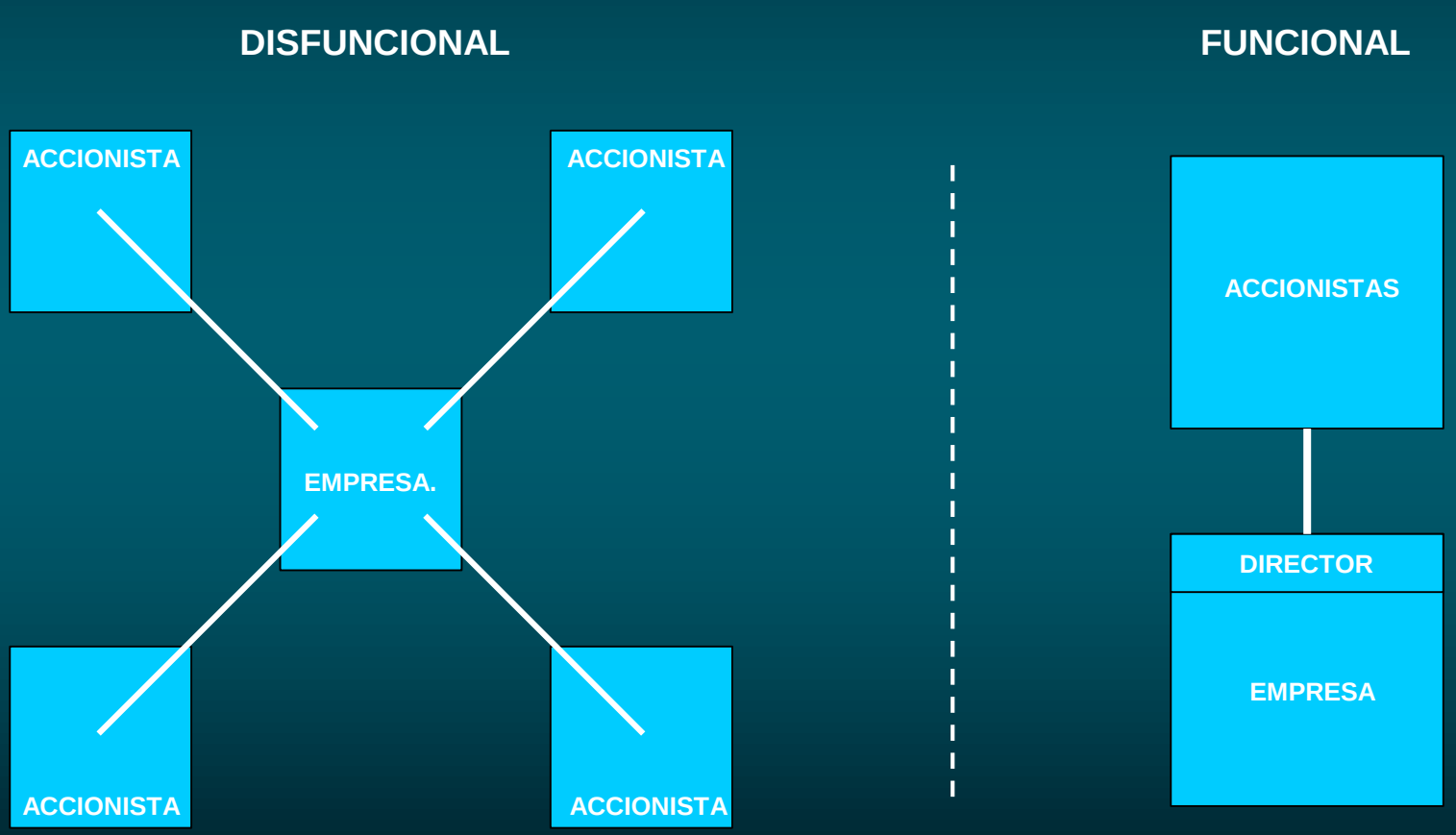


Familiares en la Empresa (26)

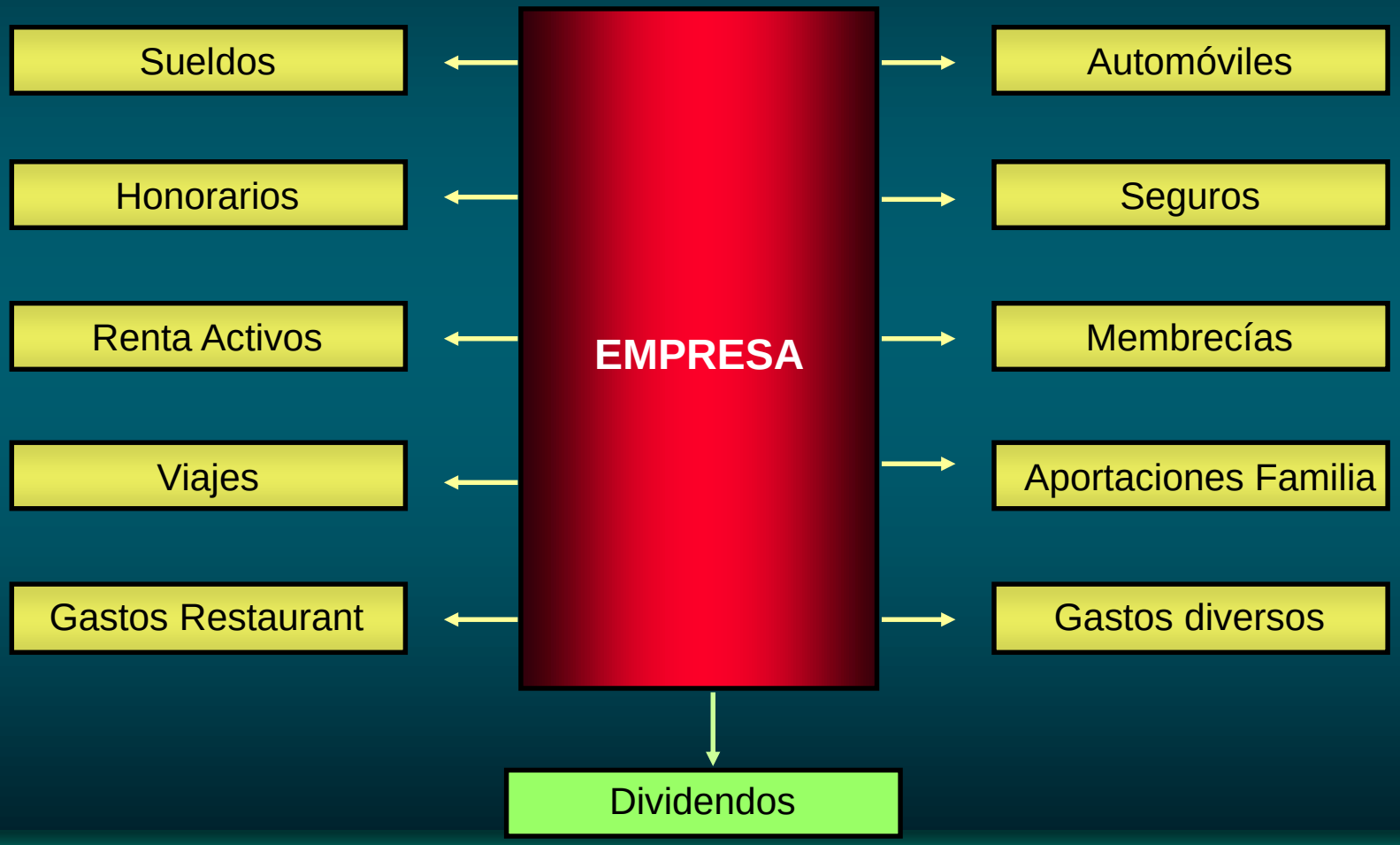
- Se genera resentimiento en el resto del personal, cuando se emplean familiares incompetentes, con actitud prepotente, indisciplinados, perezosos, o bien cuando son promovidos a puestos superiores sin tener los méritos suficientes ….
- A pesar de que los sueldos son teóricamente confidenciales, el pago de sueldos preferenciales a los familiares genera una cultura de nepotismo que provoca en el resto del personal una clara percepción de injusticia. El tabulador de sueldos pierde su razón de ser, ya que se paga por quién se es, más que por el puesto que ocupa y por su desempeño.…
- Cuando los familiares son además accionistas, se genera un serio problema de conflicto de intereses, particularmente con el Director General o con los supervisores directos de los familiares.…
- En el caso anterior, el proceso de rendición de cuentas de la empresa ante los accionistas pierde fuerza para la toma de decisiones, dado que los familiares empleados (sobre todo con posiciones directivas) son juez y parte en el proceso …



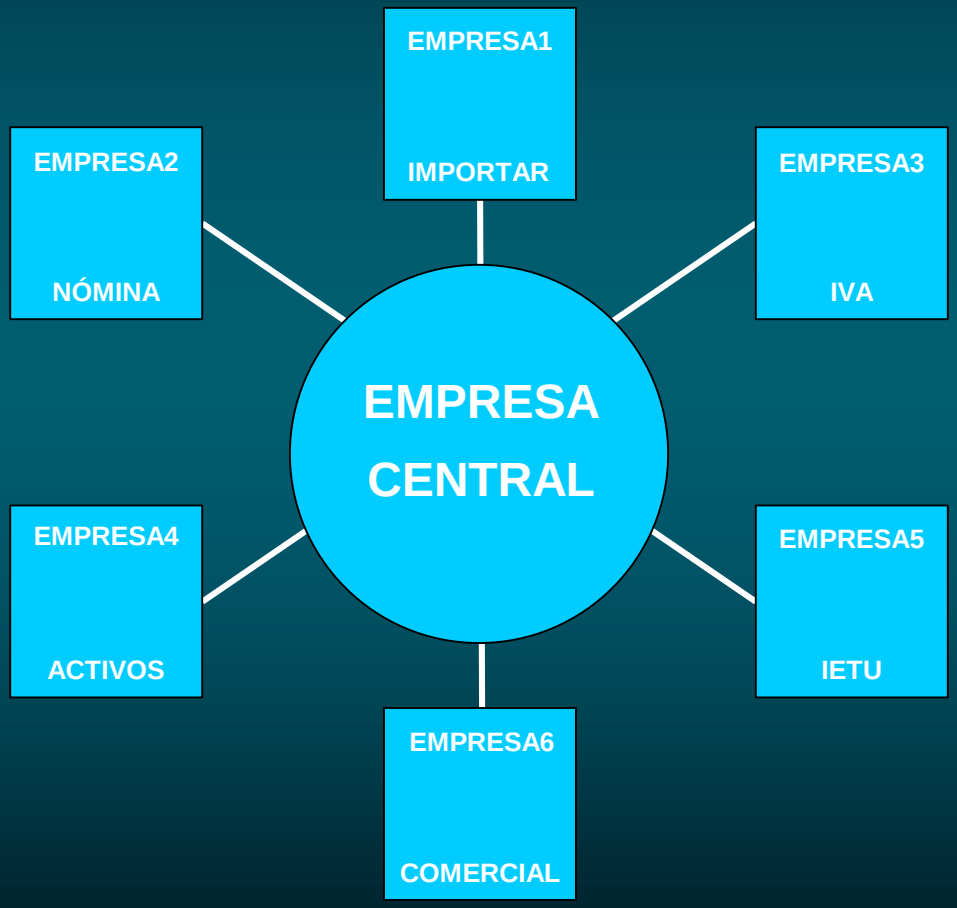
Relación Accionistas-Empresa (27)



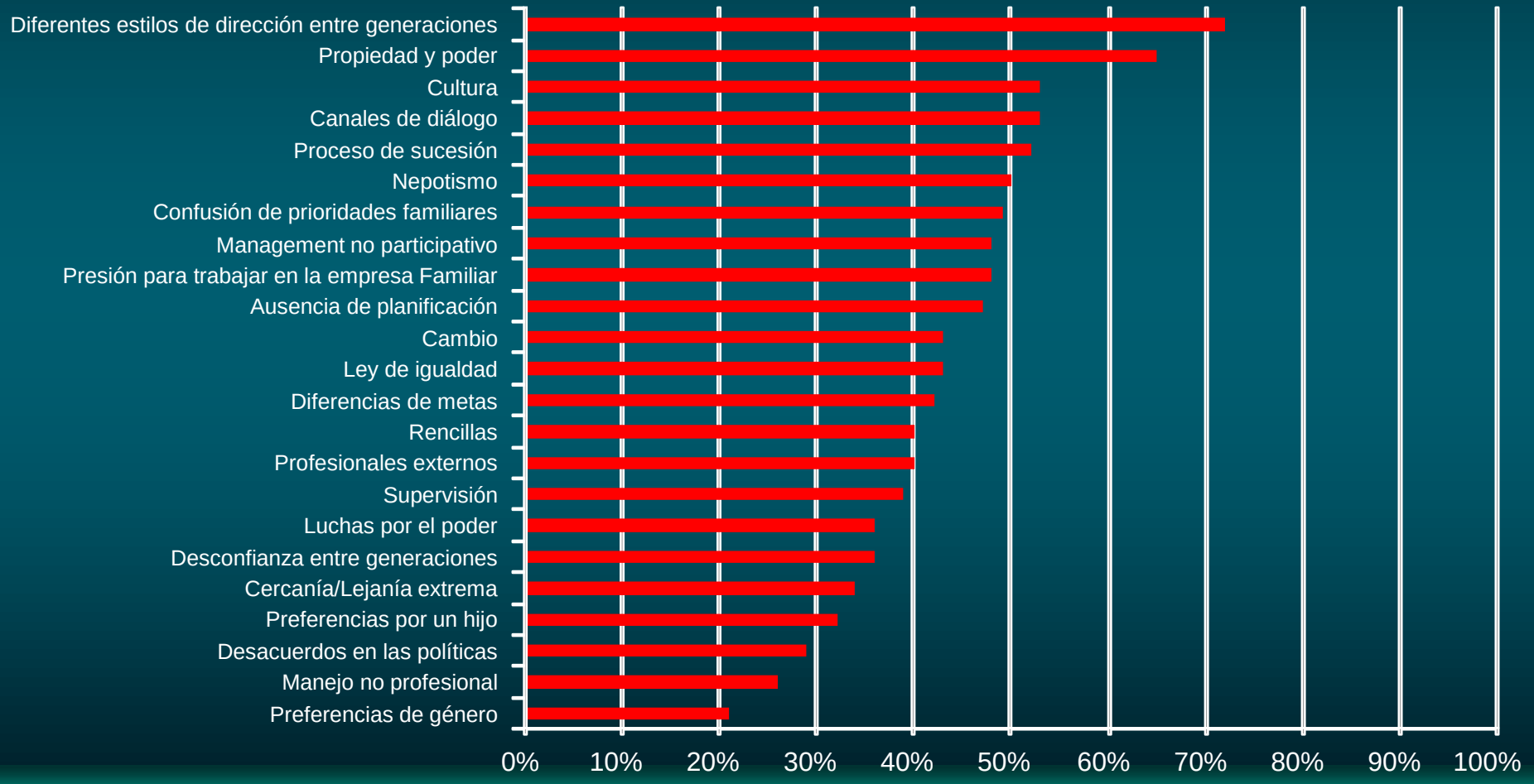
Ingresos de los Accionistas (28)



Las Partes Relacionadas (29)



Conflictos en la Empresa Familiar (30)



Ventajas de la Empresa Familiar (9)

- Visión a más largo plazo (sueño del fundador)...
- Mayor compromiso con la empresa...
- Voluntad de sacrificio personal...
- Menor rotación de personal ejecutivo...
- Relaciones de afecto, confianza y entrega...
- Mayor continuidad de la empresa...
- Rapidez en la toma de decisiones..
- Mejor acuerdo de objetivos entre accionistas...
- Mayor responsabilidad social



Perfil del Empresario Familiar (31)

EMPRESAS PROCLIVES AL ÉXITO

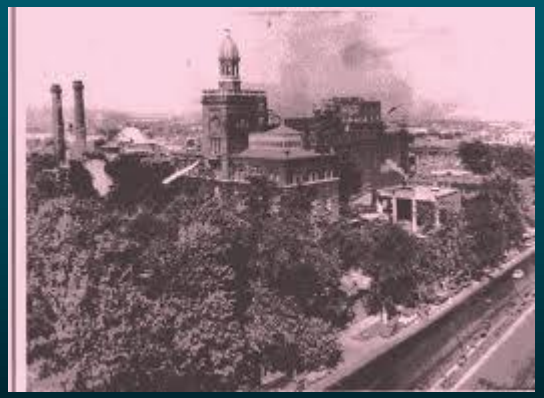
- Despliega un liderazgo firme, fuerte y claro...
- Con un alto nivel de exigencia ética y profesional, empezando por su propia persona…
- Establece sólidos valores corporativos. Los predica con el ejemplo...
- Promueve la confianza y la responsabilidad en todo su personal...
- Define objetivos claros y medibles a mediano y largo plazo (planeación estratégica)...
- Define claramente las reglas del juego con clientes proveedores y asociados...
- Establece un fuerte compromiso personal con la calidad...
- Mide y controla todos los procesos de la empresa...
- Da prioridad a un equipo directivo formado en la misma empresa...
- Presenta una fortaleza especial en recuperación anímica ante la adversidad...
- Es visionario, le gustan los retos y se formula metas audaces...
- Promueve una cultura de innovación y mejora continua...
- Maneja una comunicación abierta y directa como la herramienta para resolver problemas…
- Invierte de manera importante en la capacitación para el crecimiento de su gente…



El Ideario Cuauhtémoc (32)

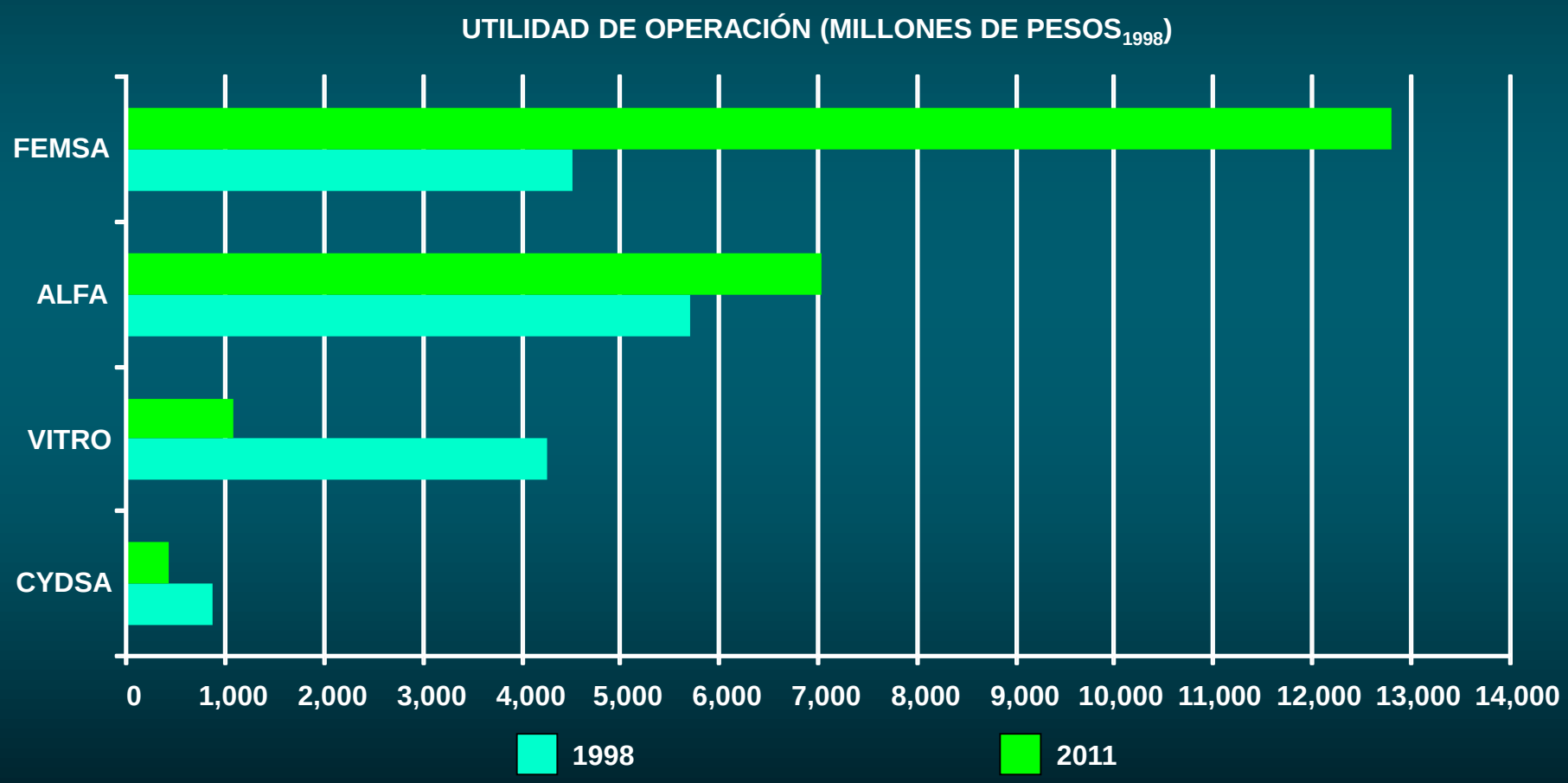


I. Reconocer el mérito de los demás.
II. Controlar el temperamento.
III. Nunca hacer burla.
IV. Ser cortés.
V. Ser tolerante.
VI. Ser puntual.
VII. Si uno es vanidoso, hay que ocultarlo.
VIII. No alterar la verdad.



IX. Dejar que los demás se explayen.
X. Expresarse concisamente.
XI. Depurar el vocabulario.
XII. Asegurarse de disfrutar el trabajo.
XIII. Reconocer el enorme valor del trabajador manual.
XIV. Pensar en el interés del negocio más que en el propio
XV. Análisis por encima de la inspiración o de la intuición
XVI. La dedicación al trabajo.
XVII. Ser modesto.

El Grupo Monterrey (33)



Desventajas de la Empresa Familiar (9)

- Superposición de roles empresariales y familiares...
- Autocracia y paternalismo...
- Formación de feudos...
- Nepotismo...
- Manipulación familiar...
- Falta de planificación en la sucesión...
- Desconfianza, control y secreto..
- Liderazgo demasiado prolongado...
- Co-administración frecuente…
- Estancamiento estratégico…
- Tasa de reinversión inadecuada…
- Resistencia al cambio y a la profesionalización…



Perfil del Empresario Familiar (33)

EMPRESAS PROCLIVES AL FRACASO

- Privilegia los intereses familiares sobre los empresariales...
- Define valores que no está comprometido a honrar...
- Con frecuencia toma decisiones pragmáticas. “El fin justifica los medios”...
- Maneja un estilo de dirección paternalista (premio/castigo)...
- Desconfía del personal que se conduce con un estilo distinto al suyo...
- Sus relaciones con clientes, proveedores y competidores son altamente emocionales...
- Establece redes de cooperación con amigos y familiares diversos...
- Presenta una fuerte resistencia al cambio...
- No está dispuesto a someterse a normas y regulaciones estrictas...
- En la mayoría de los casos, odia pagar impuestos...
- Protege celosamente la información de la empresa, aún con colaboradores cercanos...
- Su imagen interna y ante la comunidad son sumamente importantes para él...
- Evita la crítica abierta y directa como una herramienta para resolver problemas…
- Suele utilizar el concepto de “partes relacionadas” para mantener una mayor flexibilidad…



Casos Clásicos de Conflicto (1/2) (34)

- Hay pavorosos melodramas de traiciones y venganzas implacables y, en uno de los casos (la saga de los Gucci), hasta un asesino a sueldo.…
- Henry Ford ejerció el control total sobre su hijo hasta la inoportuna muerte de este último y, luego trató de anular el avance de su nieto. El drama terminó con el fundador destronado por la viuda de su hijo y la instalación de Henry Ford II como nuevo soberano ….
- Joe Gallo, un hombre dotado pero volátil e inculto, no les facilitó las cosas a sus hijos y sembró las semillas de la discordia al negarse a asociar a su hijo mayor como recompensa por sus esfuerzos. La tragedia golpeó la puerta cuando el padre y su esposa fueron encontrados muertos en la granja familiar.…
- En IBM, un negocio casi familiar, en sus primeros tiempos, los Tom Watson, padre e hijo, se agarraron a los golpes hasta el cansancio…



Crítica a Henry Ford II (35)

- *Siempre que Henry se presentaba inopinadamente en una reunión de trabajo, el ambiente cambiaba de inmediato. Cabe afirmar que tenía derecho de vida o muerte sobre nuestras personas.…*
- *Podía despedir a un interlocutor con un simple movimiento de cabeza, cosa que se daba con relativa frecuencia, truncando caprichosamente la prometedora trayectoria profesional de uno de sus fieles, sin concederle siquiera la oportunidad de justificarse.…*
- *Para Henry lo que contaba eran las apariencias. Era un verdadero adalid de todo lo superficial y externo. Bastaba que un tipo vistiera correctamente y supiera expresarse por teléfono para que Henry se mostrase bien impresionado…*
- *Los ricos (Como Henry) jamás llegan a dilucidar si lo que han hecho en la vida es producto de su esfuerzo o de su talento, porque nadie les dice la verdad. Solo oyen lo que desean oír…*
- *Por lo visto, Henry había autorizado a uno de nuestros subdirectores y hombre de confianza de la empresa, para que pagase una comisión de un millón de dólares a un general indonesio, a cambio de una contrata de 29 millones para la Ford…*



Casos Clásicos de Conflicto (2/2) (34)

- En otra forma de conflicto fraternal, los hermanos compiten como iguales. Un caso sonado es el de la familia Dassler, el la que los dos hijos varones, Adi y Rudi, terminaron desatando los cordones de su empresa de calzado deportivo e instalándose como firmas rivales: Adidas y Puma ….

- El imperio de la familia Pritzker, que incluye a la empresa hotelera Hyatt, se derrumbó cuando algunos de sus miembros, que no trabajaban en el negocio, se embarcaron en una escalada de disputas sobre la riqueza y el poder ….

- En la familia Koch, propietaria de un conglomerado industrial de los Estados Unidos, el clima de crianza autoritaria se repitió en el tratamiento del hermano mayor hacia el menor, cuya venganza causó estragos en las finanzas y la reputación de ambos protagonistas…



Conflictos del Grupo Monterrey (1/2) (36)

- El empresario regiomontano Alfonso Romo enfrentó las consecuencias de la agresiva estrategia de ventas de sus empresas para pagar deudas y el descrédito entre banqueros e inversionistas internacionales.

- Romo tuvo que hacer frente a Alejandro Garza Lagüera (suegro) quién, a juicio de algunos investigadores ,no le perdona que comprometiera los recursos de la familia en la costosa aventura de convertir a la empresa mexicana en el imperio de las semillas y productos frescos genéticamente mejorados (Seminis)…

- Romo tuvo que vender los activos de Seminis a su competidor estadounidense, la empresa Monsanto, para cubrir parte de la deuda que mantenía Savia por más de 1,300 millones de dólares. …

- en una asamblea de accionistas, el presidente de Seminis fue removido de su cargo en el Grupo Savia, que aún controlaba empresas en los sectores financiero, de las telecomunicaciones, tecnología, software e inmobiliario.. …



Conflictos del Grupo Monterrey (2/2) (37)

- Roberto Garza Delgado, hijo del finado empresario Roberto Garza Sada, uno de los principales accionistas de Alfa, interpuso una denuncia penal en contra de dos de sus tres hermanas por amenazas tras un altercado común.…
- El problema se registró luego de que un juez removió a Roberto como albacea en un juicio promovido por sus tres hermanas ….
- Un primer intento de dirimir el problema por la vía extrajudicial, el conflicto por una denuncia penal por amenazas de muerte, fracasó al no asistir los involucrados a un citatorio girado por el centro estatal de métodos alternos para la solución de conflictos.…
- Dos días después del pleito, un vehículo presuntamente propiedad de Roberto se incendió en la zona donde se localiza el predio que comparten los hermanos Garza Delgado…

El Empresario Familiar Busca Ayuda (38)

a) Cuando la empresa está en plenitud...

b) Cuando la empresa está sana y estable...

c) Cuando los resultados comienzan a declinar ...

d) Cuando la empresa entra en crisis...

e) Cuando la empresa está hundida...

Período de Recuperación Exigido (38)

a) < 6 meses

b) < 1 año

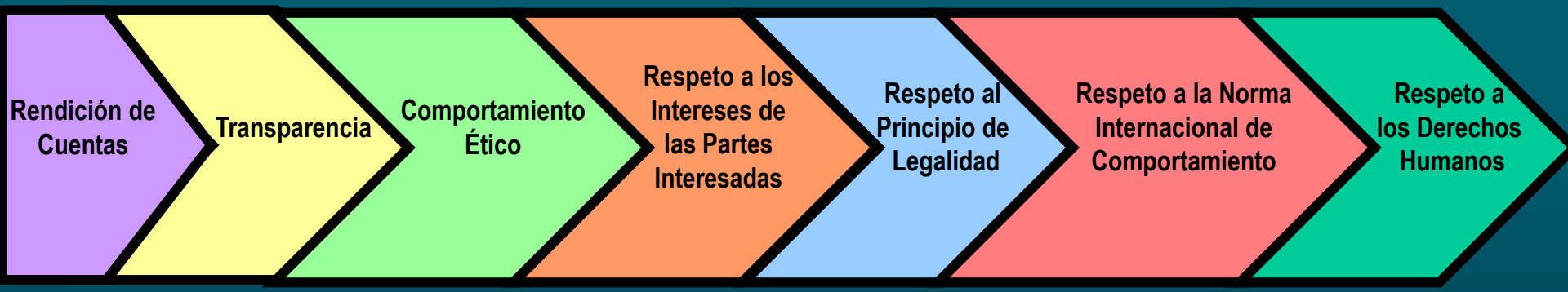
c) < 2 años

d) < 3 años

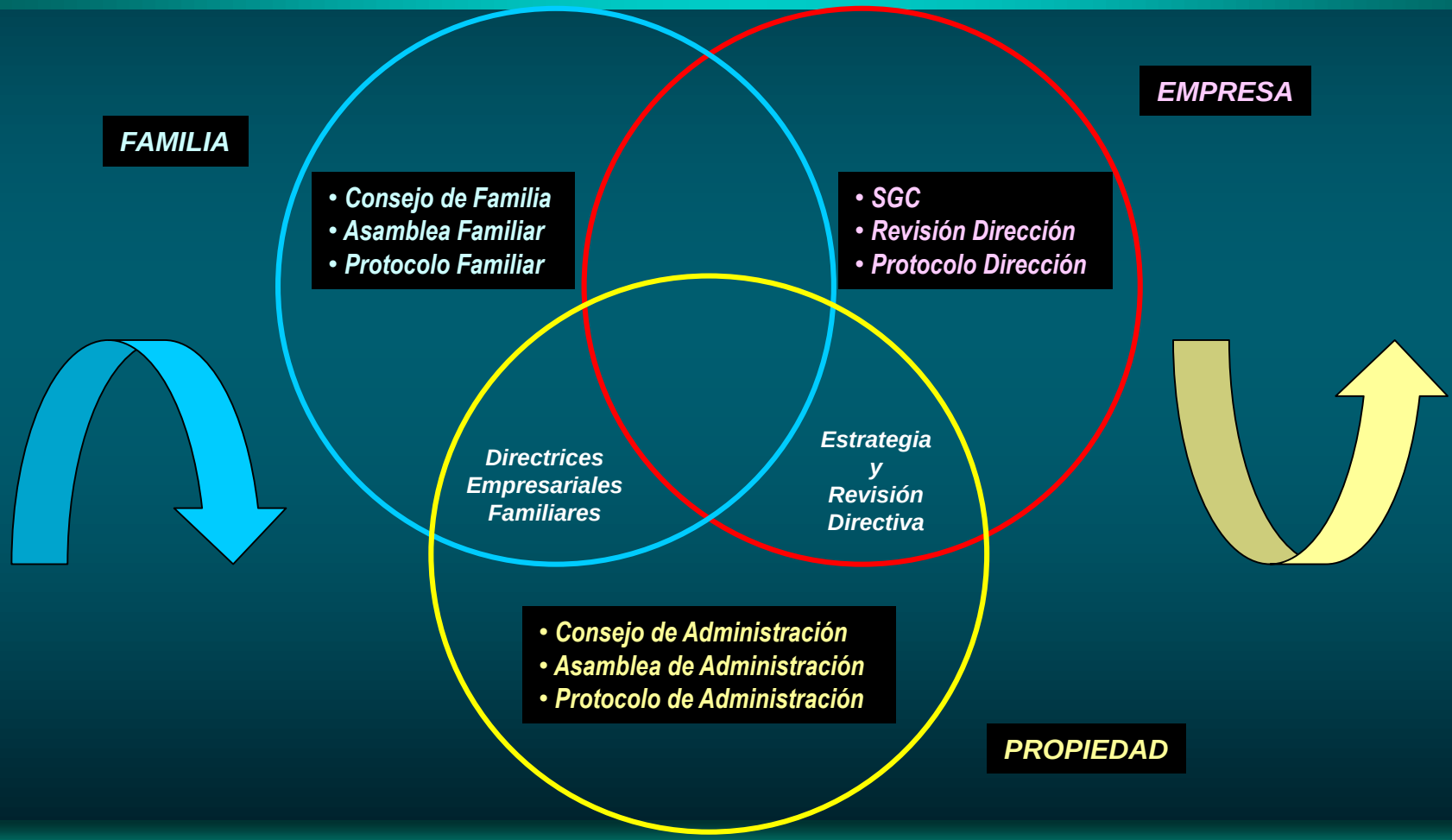
e) < 5 años

Responsabilidad Social (39)

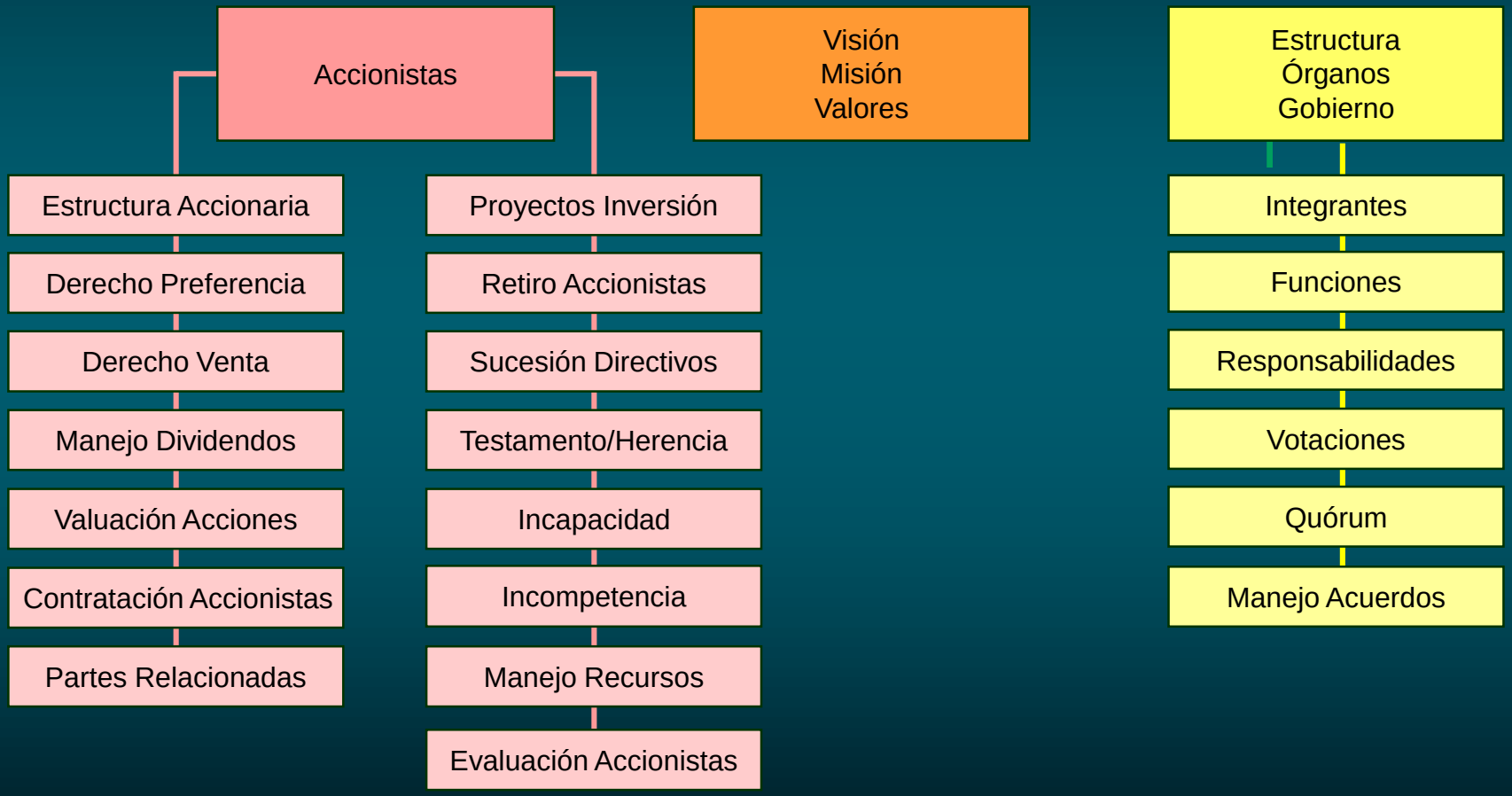
ISO 26000:2010



Estructura de Gobernabilidad (40)



El Protocolo Familiar/Accionistas (41)



El Consejo de Administración (1/4) (42)

El Consejo de Administración deberá ocuparse de los asuntos siguientes:

- Establecer las estrategias generales para la conducción del negocio de la sociedad y personas morales que ésta controle….
- Vigilar la gestión y conducción de la sociedad y las personas morales que ésta controle, considerando la situación que tengan éstas últimas en la situación financiera, administrativa y jurídica de la sociedad, así como el desempeño de los directivos relevantes.…
- Aprobar las políticas y lineamientos para el uso o goce de los bienes que integren el patrimonio de la sociedad y de las personas morales que ésta controle, por parte de personas relacionadas.…
- Aprobar las operaciones, cada uno en lo individual, con personas relacionadas, que pretenda celebrar la sociedad o las personas morales que ésta controle…



El Consejo de Administración (2/4) (42)

El Consejo de Administración deberá ocuparse de los asuntos siguientes:

- Aprobar las operaciones inusuales o no recurrentes de adquisición o enajenación de bienes, con valor superior a un cierto criterio establecido ….
- Aprobar las operaciones inusuales o no recurrentes de otorgamiento de garantías o la asunción de pasivos con un valor superior a un cierto criterio establecido….
- El nombramiento, elección y, en su caso, destitución del director general de la sociedad y su retribución integral, así como las políticas para la designación y retribución de los demás directivos relevantes.…
- Las políticas para el otorgamiento de mutuos, préstamos o cualquier tipo de crédito o garantías a personas relacionadas…



El Consejo de Administración (3/4) (42)

El Consejo de Administración deberá ocuparse de los asuntos siguientes:

- Las dispensas para que un consejero relevante o persona con poder de mando, aproveche oportunidades de negocio para él o a favor de terceros, que correspondan a la sociedad o a las personas morales que ésta controle o en los que tenga una influencia significativa.…
- Los lineamientos en materia de control interno y auditoría interna de la sociedad y de las personas morales que ésta controle.…
- Las políticas contables de la sociedad, ajustándose a los principios de contabilidad reconocidos o expedidos por la sociedad y de las personas morales que esta controle.…
- Los estados financieros de la sociedad…
- Presentar a la asamblea general de accionistas, que se celebre con motivo del cierre del ejercicio social, la información establecida por la sociedad para estos fines…



El Consejo de Administración (4/4) (42)

El Consejo de Administración deberá ocuparse de los asuntos siguientes:

- Presentar a la asamblea general de accionistas, que se celebre con fines del cierre del ejercicio social, la información establecida por la sociedad para este fin.…
- Dar seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la sociedad y personas morales que ésta controle, identificados con la información que la sociedad ha establecido para estos fines ….
- Aprobar las políticas de información y comunicación de los accionistas y el mercado, así como con los consejeros y directores relevantes.…
- Determinar las acciones que correspondan a fin de subsanar las irregularidades que sean de su conocimiento e implementar las acciones correctivas correspondientes…
- Establecer los términos y condiciones a los que se ajustará el director general en el ejercicio de sus facultades de actos de dominio, así como la revelación al público de los eventos relevantes de los que éste tenga conocimiento…

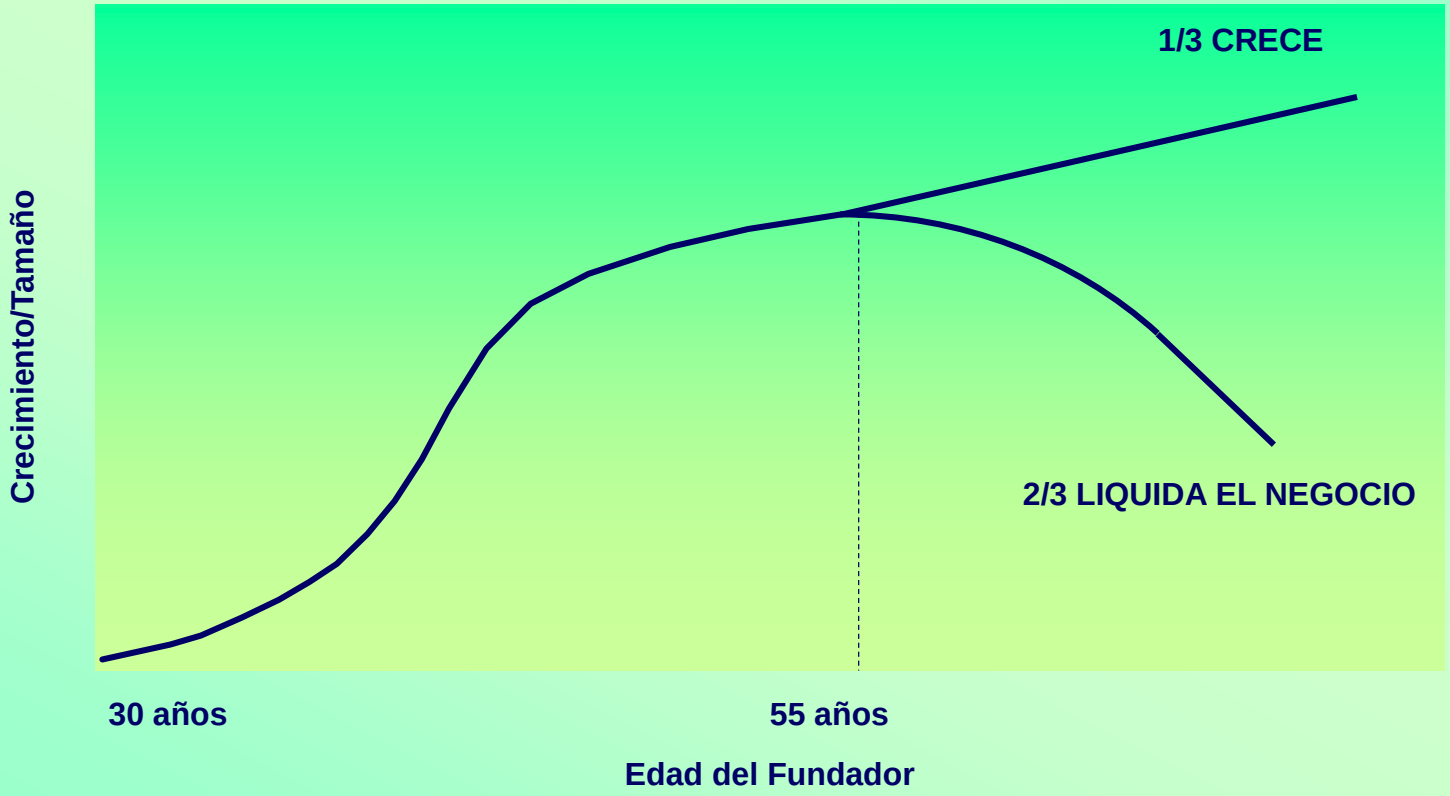


Una Empresa Eficiente... (43)

- *Genera riqueza y utilidades que satisfacen a sus inversionistas...*
- *Define claramente sus objetivos, los persigue y los cumple…*
- *Opera en forma sistemática con resultados positivos…*
- *Protege a sus integrantes de los abusos del poder…*
- *Cumple ó excede las expectativas de sus clientes…*
- *Planea y trabaja con consistencia para su crecimiento…*
- *Asigna su capital intelectual a actividades estratégicas…*
- *Remunera con justicia el trabajo de sus integrantes…*
- *Motiva a su personal para "portar la camiseta" con orgullo…*
- *Promueve el crecimiento y actualización profesional de su gente…*
- *Respeta cabalmente sus compromisos con proveedores y asociados…*
- *Establece y cumple compromisos con la comunidad y el medio ambiente…*



Historial de Empresas Familiares (44)



Psicología de la Sucesión (23)

- El planteo del tema sucesorio posee muchas aristas por donde leerlo, pero existe un punto donde hay unanimidad. En todos los casos se trata de una forma de ejercer el poder.…

- Quién ejerce el poder no quiere perderlo y por ello el problema sucesorio se dilata en el tiempo. Nunca es un problema de hoy, hasta que estalla en el hoy con la muerte o enfermedad del dueño. La única opción es visualizar una continuidad como él la sostuvo.…

- La empresa familiar debe mutar hacia otra forma de conducción y circulación del poder. Aparecen opciones de no tener que morirse o desaparecer con un cambio en los modos de ejercer el poder, tanto desde la toma de decisiones, como desde el manejo de la información y el trato con el personal.…

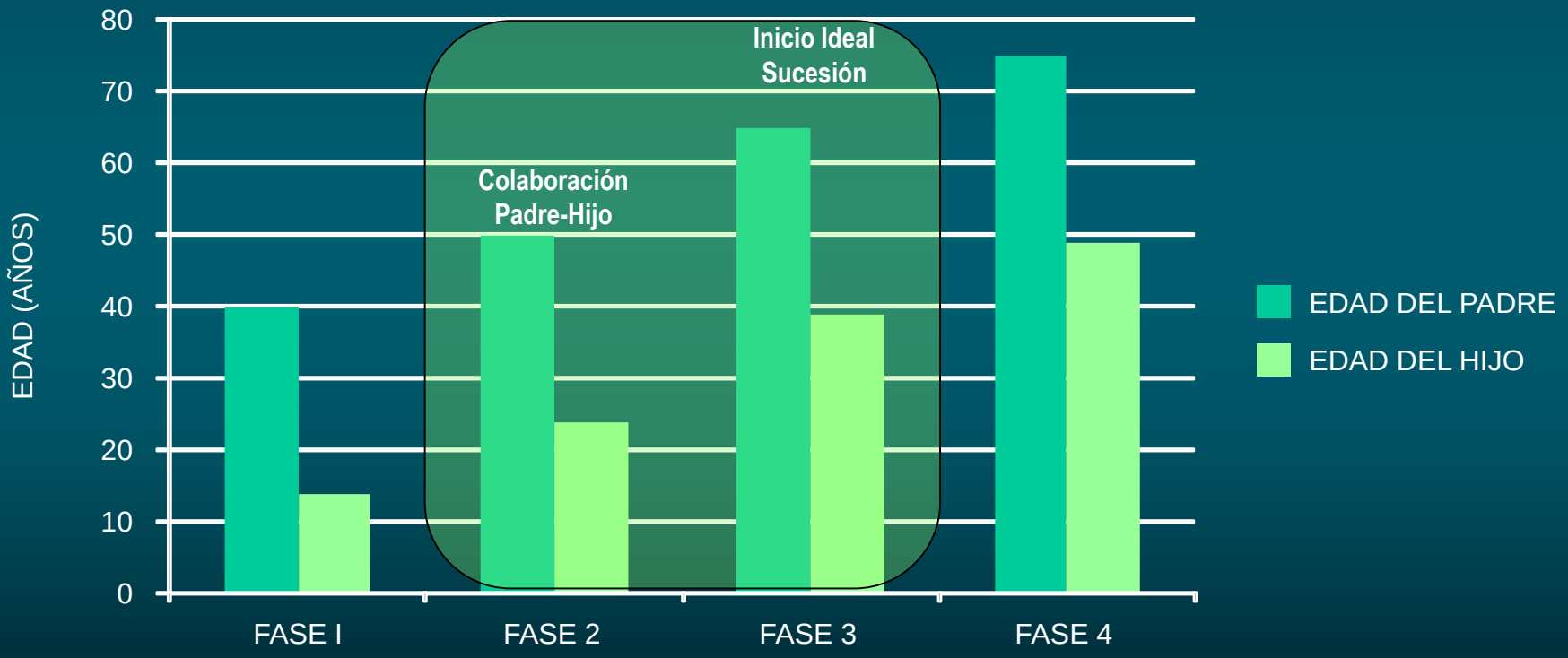
- La posibilidad de plantearse un cambio cualitativo trae el problema de la sucesión al hoy. El hoy comienza a ser la opción más sólida para garantizar la sustentabilidad y continuidad del negocio familiar…



Alternativas en la Sucesión (45)



Relación Vital Padre-Hijo (46)

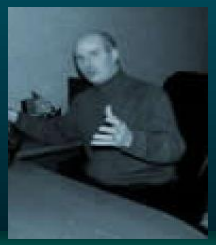


Estilo del Fundador en la Sucesión (47)









MONARCA. La identificación con su reino-empresa es absoluta, por lo que la sucesión nunca es completa porque el monarca jamás esta dispuesto a abdicar.

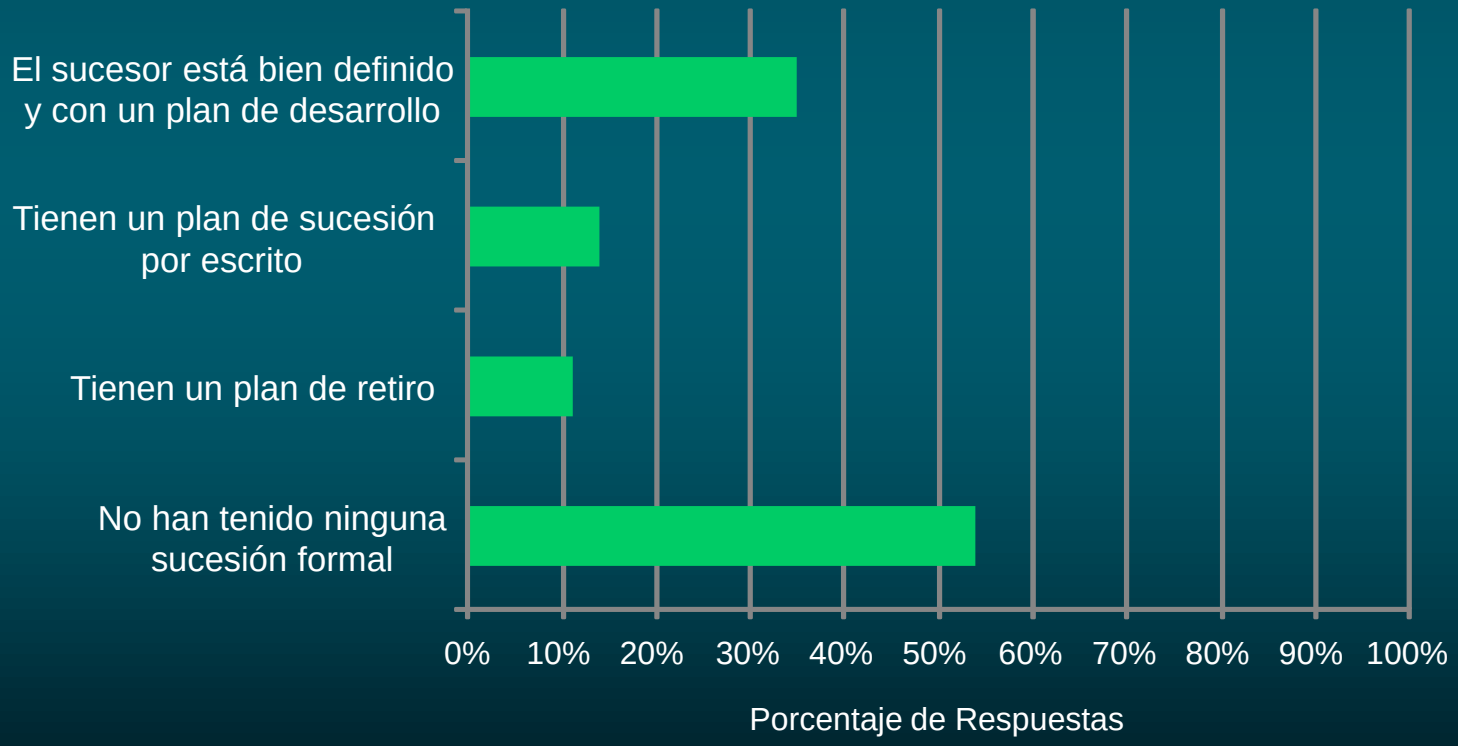
•***GENERAL***. Acepta la sucesión con cierto aire marcial y disciplina, pero su fuerte sentido del deber lo mantiene preparado para regresar, en cualquier momento, y así "salvar" a la empresa.

GOBERNADOR. Mantiene un fuerte apego al poder, que le hace muy difícil aceptar la sucesión. Necesita seguir cuando menos al frente de un proyecto, para poder aceptar su relevo en la empresa.

EMBAJADOR. Es consciente de dejar en las mejores manos la continuidad de la empresa, por lo que él mismo prepara y acompaña a su sucesor. Con respeto, puede apoyar como asesor.

El Reto de la Sucesión (48)

"La sucesión es la prueba final de grandeza del fundador.
El hecho de no planearla pone en riesgo la continuidad de la empresa".



Desarrollo de Negocios (49)



Una Solución Integral (50)

- Apóyese en asesores, directores generales, directores adjuntos, verdaderamente profesionales, que implementen en su organización los ingredientes de eficiencia y un sistema de gestión de alto rendimiento, como sus instrumentos de gobernabilidad.…
- Trabaje en resolver los paradigmas familiares que pueden estar generando conflicto en la relación empresa-familia, de ser posible con el apoyo de especialistas en terapia familiar y terapia organizacional.…
- En paralelo, trabaje en la formalización de los instrumentos de gobernabilidad para los sectores de propiedad y familia, con la calidad, rigor y precisión requeridos para cotizar en bolsa, aunque no esté considerando esta posibilidad en el corto plazo.…
- Capacite a todo el personal de la empresa, a todos los familiares involucrados y a las partes relacionadas, sobre los nuevos criterios de gobernabilidad que están siendo aplicados en la empresa…
- Inicie el proceso de sucesión oportunamente, preparando a su sucesor de manera profesional, **asegurando la sustentabilidad de su empresa HOY**…



Decálogo del Asesor Profesional (51)

1. Cuento con los conocimientos, la experiencia y las habilidades, necesarios para realizar mi trabajo con *Eficiencia*.
2. Mis valores fundamentales – *Confianza , Respeto, Responsabilidad* – son la guía de todas mis acciones y mis relaciones con clientes, colaboradores y asociados.
3. Respeto las creencias, estilos y paradigmas de las personas a quiénes apoyo, proponiendo con humildad y diplomacia, aunque también con gran convicción, los cambios que mejorarán sus resultados de negocios.
4. En la mayoría de mis proyectos se esperan resultados inmediatos, por lo que debo definir con claridad el programa de trabajo y cumplir cabalmente con los tiempos de entrega establecidos.
5. Los honorarios que percibo por mi trabajo serán siempre justos y equitativos, manteniendo una amplia flexibilidad para apoyar a las empresas que sufren de problemas económicos.
6. Estoy convencido de que los proyectos basados en la *Eficiencia* presentan una alta rentabilidad, por lo que me comprometo junto con la empresa en la generación de resultados.
7. En un mundo cambiante y globalizado, debo mantener permanentemente actualizados mis conocimientos, sobre prácticas de clase mundial en mi campo de especialidad.
8. Mi compromiso con la *Comunidad y el Medio Ambiente* es fuerte y permanente, por lo que dedico mis esfuerzos a la generación y ejecución de una cultura que les apoye.
9. Toda la información relacionada con mis proyectos, la manejo de una forma estrictamente confidencial, correspondiendo así a la confianza depositada en mi persona.
10. En mi calidad de profesionista independiente, me mantengo al margen de las cuestiones políticas de las empresas, lo que me permite proponer soluciones objetivas para mejorar *su Competitividad*.



Referencias [1/3]

1. Maslow Abraham, “Motivation and Personality”, 1954.
2. Antaki Ikram, “Temas Morales”, 2002.
3. Morales Raúl G., Market-Ing, “Nuestros Valores”, 2003.
4. Morales Raúl G., Market-Ing, “El Modelo Familiar”, 2013.
5. Craig Grace, “Desarrollo Psicológico”, 1999.
6. Morales Raúl G., Market-Ing, “Valores Familiares”, 2013.
7. Gómez Vanessa, UAM-IADE, “Características de una Empresa Exitosa”, 2007.
8. Morales Raúl G., Market-Ing, “Valores Empresariales”, 2013.
9. Indacochea Alejandro, “El Reto de las Empresas Familiares”, 2012.
10. Portal de la Secretaría de Economía, www.economia.gob.mx, 2013.
11. Sistema Empresarial Mexicano, www.siem.gob.mx, 2013.
12. Morales Linda, Entorno Empresarial, sep-oct 2012.
13. Sánchez Ramade Eugenio, “La Continuidad de las Empresas Familiares”.
14. IFB, “The UK Family Business Sector”, 2012
15. Family Business Australia, “ Australian Family Business Sector Statistics.
16. Arrieta Dolores, IAE, “Empresas Familiares: Cuando llegan los Terceros”,.
17. Ibasco Rodrigo, “La Investigación en la Empresa Familiar: Debate Sobre la Existencia de un Campo Independiente”, 2013.
18. Johnston Sheelah, “ The Familiy Business: Statistics Profiles and Peculiarities”.
19. Rojas Ana María, “ Empresas Familiares en Cabeza de Uno”, M&M Colombia.
20. Betancourt Ana, UASLP, “Empresas Familiares”, 2011.
21. Statistics American Management Service, 2011.
22. Morales Raúl G., Market-Ing, “Empresas Familiares Exitosas”, 2013.

Referencias [2/3]

23. Giardelli Darío, “La Sucesión en la Empresa Familiar ¿Juego de Familia o Continuidad de la Empresa?””, 2009.
24. Morales Raúl G., Market-Ing, “Cultura de la Empresa Familiar”, 2013.
25. Morales Raúl G., Market-Ing, “Roles en la Empresa Familiar”, 2013.
26. Morales Raúl G., Market-Ing, “Familiares en la Empresa”, 2013.
27. Morales Raúl G., Market-Ing, “Relación Accionistas-Empresa”, 2013.
28. Morales Raúl G., Market-Ing, “Ingresos de los Accionistas”, 2013.
29. Morales Raúl G., Market-Ing, “Las Partes Relacionadas”, 2013.
30. Cortés Patricio, CEI Universidad del Desarrollo, “Padre e Hijo en el Ring”, mayo 2004.
31. Morales Raúl G., Market-Ing, “Perfil del Empresario Familiar”, 2013.
32. Portal del Grupo Femsa, “El Ideario Cuauhtémoc”, 2013.
33. Reportes Anuales de las Empresas, 1998, 2011.
34. Nicholson Nigel, “Víctimas y Villanos”, Gestión, 2010.
35. Iaccoca Lee, “Iacocca, Autobiografía de un Triunfador”, 1984.
36. Villegas Claudia, “Alfonso Romo y el Imperio Perdido”, Revista Fortuna, 2005.
37. El Norte, “Disputan los Garza Delgado 900 mdd, febrero 2013.
38. Morales Raúl G., Market-Ing, “El Empresario Familiar Busca Ayuda”, 2013.
39. Cajiga Juan, CEMEFI, “El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial
40. Morales Raúl G., Market-Ing, “Estructura de Gobernabilidad”, 2013.
41. Badiola Rodrigo, Deloitte, “Gobierno Corporativo en Empresas Familiares: Retos y Beneficios”, 2012.
42. Bolsa Mexicana de Valores, “Ley del Mercado de Valores, Artículo 28”, 2009.
43. Morales Raúl G., Market-Ing, “Una Empresa Eficiente”, 2013.
44. Nager Ross, Arthur Andersen, “El Perfil del Empresario y los Factores Clave de la Empresa Familiar”, 1994.
45. Morales Raúl G., Market-Ing, “Alternativas en la Sucesión”, 2013.

Referencias [3/3]

46. Gómez Gonzalo, INALDE, “Retrasar Innecesariamente la Sucesión”, 2005.
47. Tápies Josep, “Monarca, Gobernador, General o Embajador ¿A Quién Vamos a Suceder?, 2009.
48. Banamex, ProfitConsulting, “Encuesta de Empresas Familiares en México”, 2011.
49. Morales Raúl G., Market-Ing, “Metodología de Desarrollo de Negocios”, 2003.
50. Morales Raúl G., Market-Ing, “Una Solución Integral ´para Empresarios Familiares”, 2013.
51. Morales Raúl G., Market-Ing, “Decálogo del Asesor Profesional”, 2013.





rgmorales@market-ing.mx
www.market-ing.mx