

UNIVERSIDAD DR. JOSE MATIAS DELGADO
FACULTAD DE ECONOMIA DR. SANTIAGO I. BARBERENA



**PLAN ESTRATEGICO PARA EL CAMBIO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE EMPRESAS FAMILIARES
MEDIANAS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

PRESENTADO POR:

IDALIA BEATRIZ LEIVA HERNANDEZ 200000349
PATRICIA GRACIELA HERNANDEZ SAMAYOA 199500148

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ANTIGUO CUSCATLAN, MAYO DE 2007

<u>INDICE</u>	<u>Pág.</u>
INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL	
1.1 Empresa Familiares.....	11
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
2.1 Planeación.....	17
2.2 Estrategia.....	17
2.3 Plan estratégico.....	17
2.3.1 Concepto.....	17
2.3.2 Finalidad.....	18
2.3.3 Características.....	18
2.3.4 Clasificación.....	19
2.4 Cultura.....	19
2.5 Cultura Organizacional.....	20
2.6 Dirección.....	20
2.7 Conceptos de Empresa, Familia y Empresa Familiar.....	20
2.7.1 Concepto de Empresa.....	20
2.7.2 Concepto de Familia.....	21
2.7.3 Concepto de Empresa Familiar.....	21
2.8 Cultura de la empresa familiar.....	22
2.9 Misión.....	23

2.10	Visión.....	24
2.11	Objetivos.....	25
2.12	Entorno.....	26
2.13	F.O.D.A.....	26
2.14	Junta Directiva.....	27
2.15	Concejo de Familia.....	28
2.16	Protocolo de Familia.....	28
2.17	Capacitación.....	29
2.18	Charlas.....	30
2.19	Seminarios.....	31
2.20	Talleres.....	31
2.21	Evaluación.....	32

CAPITULO III. INVESTIGACION DE CAMPO

3.1	Objetivos de la investigación.....	33
	3.1.1 Objetivo General.....	33
	3.1.2 Objetivos Específicos.....	33
3.2	Hipótesis de la Investigación.....	34
	3.2.1 Hipótesis General.....	34
	3.2.2 Hipótesis Especificas.....	34
3.3	Operacionalización de la hipótesis.....	35

3.4	Metodología de La Investigación.....	36
3.4.1	Población a Investigar.....	36
3.4.2	Fuentes de Información.....	37
3.4.3	Determinación del Universo y Muestra.....	38
3.5	Análisis e interpretación de Resultados.....	40
3.6	Limitaciones de la Investigación.....	65

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones.....	66
4.2	Recomendaciones.....	68

CAPITULO V. PLAN ESTRATEGICO PARA EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE EMPRESAS FAMILIARES MEDIANAS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

5.1	Establecimiento de Misión y Visión.....	74
5.1.1	Misión.....	74
5.1.2	Visión.....	75
5.2	Establecimiento de los Objetivos.....	76
5.2.1	Objetivo General.....	78

5.2.2	Objetivos Específicos.....	81
5.3	Análisis del Entorno (F.O.D.A.).....	86
5.3.1	Análisis Interno.....	87
5.3.2	Análisis Externo.....	92
5.4	Estrategia Propuesta.....	95
5.4.1	Creación de Junta Directiva.....	97
5.4.1.1	Objetivo.....	97
5.4.1.2	Característica de sus integrantes.....	97
5.4.1.3	Funciones Establecidas.....	98
5.4.2	Creación del Concejo de Familia.....	106
5.4.2.1	Objetivo.....	106
5.4.2.2	Integrantes.....	108
5.4.2.3	Funciones Establecidas.....	109
5.4.3	Creación del Protocolo de Familia.....	115
5.4.3.1	Objetivos.....	115
5.4.3.2	Características.....	115
5.4.3.3	Funciones.....	116
5.5	Descripción de Actividades.....	150

5.5.1	Capacitación.....	155
5.5.2	Charlas.....	155
5.5.3	Seminarios.....	156
5.5.4	Talleres.....	157
5.6	Programa de Actividades.....	159
5.7	Presupuesto del Programa de Actividades.....	160
5.8	Evaluación.....	161
	GLOSARIO.....	166
	BIBLIOGRAFÍA.....	169
	ANEXOS.....	172
1.	Resumen de pasos y aspectos del plan estratégico tratado.....	172
2.	Cuestionario de encuestas.....	175
3.	Empresas Entrevistadas.....	180

INTRODUCCION

Cuando se piensa en el concepto “Empresas Familiares” muchas personas lo primero que imaginan es que: son un grupo de individuos muy privilegiados que tienen un negocio y que pueden llegar a ella a la hora que deseen, hacer sólo el trabajo mínimo y necesario y al mismo tiempo ganar muy buen dinero explotando al máximo la capacidad y en algunos casos la voluntad de los empleados. ¿Que tan real será la afirmación anterior?

Al estudiar a la Empresa Familiar desde el punto de vista del presente documento, se podrá tener un mejor dictamen acerca de todo aquello que implica conservar una Empresa Familiar a través de los años, tomando principalmente en cuenta los cambios psicológicos por los que tienen que atravesar sus dueños, sabiendo que una cultura ó forma de desarrollar y orientar una empresa va a cambiar; no de manera antojadiza, sino como resultado de exigencias externas a ella y que definitivamente hay que atender si se quiere evolucionar y en muchísimos casos sólo para continuar presente en el mercado.

Al fundarse las Empresas Familiares son constituidas normalmente por un dueño que hace realidad sus deseos de tener un negocio propio y que al lograrlo pone en ello todo el empeño sabiendo que al paso de los años podría ser un patrimonio digno de ser heredado a sus hijos y ¿Porque no? a otras generaciones.

Cuando los hijos se integran a la empresa existe una visión compartida que ha sido enseñada por su padre, teniendo además motivaciones más allá de lo económico, inclusive dispuestos a cualquier sacrificio con tal de realizar su

sueño. De esta manera, la Empresa Familiar se desenvuelve a un buen ritmo durante sus etapas iniciales de desarrollo, pues su compromiso y flexibilidad son su ventaja competitiva frente a Empresas no Familiares.

Este compás va cambiando de manera paulatina a medida que pasan los años y se van integrando nuevos familiares y generaciones que muchas veces no tiene relación directa con su fundador. Esto añadido al entorno económico, social, etc. va modificándose a medida que pasa el tiempo.

Dada la complejidad que poco a poco va surgiendo en la vida de las Empresas Familiares, se vuelve indispensable tener bien establecidas las funciones u obligaciones que todos los que constituyen la empresa desarrollan, pues de esta manera se establecen de forma equitativa tanto derechos como obligaciones en la empresa, alcanzando muchas satisfacciones al conocer que se goza de los beneficios devengados.

Una labor que se ha vuelto forzosa para evitar problemas entre la Familia y la Empresa es el cambio de actitud ante las ideas tradicionalistas, para poder adaptarse al entorno que exige hoy por hoy el ambiente empresarial no sólo del país, sino del mundo.

Cuando se establecen normas y costumbres correctas dentro del ambiente de trabajo y son puestas en práctica primero por los directores de la misma, esto es símbolo de buen ejemplo para el resto de los miembros de la familia que laboran en ella. Por lo anterior se puede decir que el correcto equipo de directivos administrando una empresa es clave para que ésta se adapte a los cambios de cultura que el entorno exige.

Todo cambio debe ser tomado como positivo, siempre y cuando este vaya en beneficio de la productividad y rentabilidad de la organización.

El principal objetivo en todo momento ha de ser el de mantener buena rentabilidad a largo plazo con la ayuda de todos los recursos con que se cuente. Además de mantener una estabilidad de armonía familiar con la empresa.

La presente tesis constituye un aporte para favorecer a los directivos de las Empresas Familiares que buscan traspasar con éxito las evoluciones y cambios que inevitablemente se generan día a día. Deseando que los propietarios que pretenda darle continuidad a la empresa familiar, lo logren.

Una vez identificada y aceptada la necesidad de cambios en la cultura de la organización, será más fácil para directivos de la empresa familiar adoptar estas medidas que faciliten su implementación, ya que van en la búsqueda de un traspaso exitoso de una generación a otra.

Este es el argumento que busca ser desarrollado con una investigación cuya propuesta aquí se presenta y que consta, entre otras, de los siguientes elementos o pasos a seguir:

- Establecimiento de: Misión y Visión
- Establecimiento de: objetivos generales y específicos
- Análisis del entorno (F.O.D.A)
- Estrategia Propuesta
- Descripción de actividades

- Programación de Actividades
 - Definición de responsables

 - Lugar

 - Tiempo

- Presupuesto del programa de actividades (Recursos)

- Evaluación

Cada una de los anteriores pasos estará expuesto de manera interpretativa, ilustradas con ejemplo; con el fin de ayudar a entenderlos más fácilmente y ponerlos en práctica.

CAPITULO I. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL

1.1 Empresa Familiares

La mayor parte de las Organizaciones Empresariales en el mundo son, sin duda alguna, Empresas Familiares. Este tipo de empresas tienen un peso muy importante en cualquier economía, pues representan dos tercios del total de las empresas a nivel mundial.

Dentro del conjunto de las empresas, las familiares constituyen el elemento básico del tejido empresarial en la mayoría de los países de nuestro entorno económico. En Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares. En España, el 71% de las empresas que facturan más de 200 millones de pesetas al año son Empresas Familiares.¹

Según Estudio de Ward, el 35% de las 500 mayores empresas cotizadas de los EEUU, que es donde menor número de negocios familiares hay, son empresas familiares².

Actualmente El Salvador cuenta con un gran número de Empresas Familiares; se trató de encontrar una clasificación de cualquier índole (tamaño, actividad económica, etc.), pero como cosa curiosa no ha sido estadísticamente clasificadas por ninguna entidad Gubernamental o Privada, a diferencia de otros países en donde incluso existen institutos o asociaciones de éstas. Empero es

¹ Harvard Business School, 2001

² <http://www.iefamiliar.com/empresafam/datos.asp>

tangible que ellas son generadoras y sustentadoras de empleo de forma sostenida, por lo cual es primordial apoyarlas.³

En El Salvador muchas de estas empresas, han tenido la capacidad de evolucionar con el tiempo y pasar de ser micro y pequeñas empresas hasta llegar a ser medianas. Algunos ejemplos de medianas Empresas Familiares que existen en el país son las siguientes: Industrias Merlet dedicada a la elaboración de prendas intimas femeninas, también se tiene a Industrias e Impresos la Unión que elaboran impresos desde afiches promocionales, cajas para laboratorios y bases para pasteles, hasta ropa de bebe y deportiva para todas las edades, así también esta La Panetiere especializada en postres y platillos gourmet, además Dulcería la Mascota que ha hecho una tradición en ellas el chicle “canelita” que es distintivo en ellas así como otra gama de diferentes dulces , entre otras.⁴

Según las pocas estadísticas disponibles, de cada 100 Empresas Familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación.

Sobre las causas de la corta vida de las empresas familiares y de las dificultades que experimentan en su desarrollo, es conveniente analizar la veracidad de una afirmación que se repite desde hace años sin haberse comprobado nunca a fondo de manera empírica. Así, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá obligatoriamente marcado por el hecho de que “el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran”, o bien que el desarrollo de las capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también

³ <http://www.iefamiliar.com/empresafam/datos.asp>

⁴ Dato de empresas medianas por número de personal proporcionado por la Dirección General de Estadística y Censo DIGESTIC, investigación de campo muestra que son familiares. Junio 2005

obligatoria de “un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta”. Sin embargo, y sin querer negar la propiedad con la que se pueden aplicar las afirmaciones anteriores a algunas situaciones reales, tampoco se puede perder de vista que sólo reflejan una parte pequeña de la verdad, pues no siempre es la generación siguiente, la del “ingeniero” o la del “poeta”, la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la razón hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la Empresa Familiar.

El sueño de hacer algo productivo por cuenta propia y de ser independiente puede materializarse con la formación de una empresa de carácter familiar. Generalmente nacen con muy pocos recursos, escasos apoyos y un ambiente de incertidumbre. Lo que mueve a quienes las inician es el logro de una idea. Su visión es de corto plazo y está ligada a la supervivencia. La mayoría de los obstáculos se superan gracias a la determinación personal de los fundadores, a un trabajo incansable, a la austeridad, al ahorro, así como por su convicción de aprovechar al máximo los limitados recursos de que disponen.

Un negocio de lazos sanguíneos conforma un ambiente propicio para adquirir hábitos, valores, actitudes y conocimientos, así como para desarrollar el espíritu emprendedor. En su seno se aprende a ser dueño, a comprender que en su aceptación positiva, se entiende que todo lo que sucede a la empresa nos afecta, que hay que cuidar todo lo que se gasta o invierte, que la responsabilidad es total, ya que en el fondo se tiene que empujar lo suficiente para alcanzar las metas y finalidades que se tenga.

La existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a sus miembros, así como la existencia del parentesco en la gestión y gobierno de la empresa, son dos de las principales características que han contribuido al

desarrollo de una cultura arraigada, así como a creencias y valores compartidos por todos los miembros de la familia.

A medida va evolucionando la compañía, se deben enfrentar desafíos que cada vez requieren el dominio de mayor cantidad de información, puesto que se mueven en mercados internos saturados y muy competitivos, en los cuales solamente sobreviven los mejores, los más capaces y preparados, los que se adaptan rápidamente a los cambios, aplicando nuevas ideas con tecnología de alto nivel en sus actividades.

Sin importar su naturaleza, compiten actualmente no solo con empresas de su mismo tamaño, sino contra las de todo tamaño tanto a nivel nacional como a nivel mundial, lo cual obliga afrontar estos retos con capacidad y preparación en todas sus áreas.

Con el paso del tiempo se ve la necesidad de enfrentar los problemas económicos en el sistema empresarial lo cual muchas veces causa conflictos entre los parientes. Muchos no sólo pierden sus negocios, sino que además quedan marcados por profundas heridas emocionales. Otros logran adaptarse a las nuevas exigencias y toman decisiones acertadas y oportunas en una situación de alta competencia.

Los mecanismos adecuados para resolver las tensiones y los conflictos entre empresa y familia pueden ser diversos y, aun más, si se quiere seguir con la supervivencia del negocio, como cuando se viene encima una situación difícil.

Cuando la economía crecía a un buen paso, había tiempo para llegar a acuerdos sobre todos los temas y problemas. Hoy cuando la economía crece poco y los mercados están amenazados por competidores externos, es indispensable acelerar el cambio de actitud.

Es entonces cuando se hace presente la necesidad de conocer acerca de los mecanismos, estrategias en la cultura organizacional para afrontar de manera más acertada la evolución, en la que se tiene que ver inmersa la empresa y sus miembros.

El avance en los conocimientos sobre “Dirección Estratégica”, hace ver, cada vez con mayor claridad, la influencia que tiene en el éxito continuado de una empresa, la existencia de una acertada cultura propia, que sea leal e intensamente “vívida” por las personas de la organización.

El hecho de no aplicar una cultura adecuada en las compañías, muchas veces es por estar arraigadamente habituado a ideas erróneas como:

- a) La confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir.
- b) La confusión en el reparto del valor económico.

En nuestros días se esta dando atención al hecho de que los dueños de este tipo de empresas, exploren la importancia de resolver de manera adecuada los conflictos que se presenten, y por ello el contar con una herramienta que sirva de guía a fin de lograrlo, seria evidentemente beneficioso.

En la Empresa Familiar suele ocurrir que los fundadores no buscan el cambio de cultura en su organización y es por estar convencidos de que todavía funciona su forma de hacer las cosas tal como lo ha venido haciendo por años, y este hecho, con frecuencia, va unido a que los predecesores también piensan que ellos “deben obedecer” ó a lo mejor “no quieren hacer sentir mal” a su fundador.

Cuando el empresario está entre 60 y 70 años de edad, y se encuentra muchas veces con menos capacidad y motivación para tomar riesgo, es cuando precisamente debe acometer con más energía la revitalización de una empresa madura con la inversión económica que ello supone, y cómo en estas circunstancias no cambiar la forma en que se han acostumbrado a hacer las cosas puede resultar fatal para la empresa.

Todas las necesidades cambian. Tampoco hay duda de que las necesidades de las personas cambian con el tiempo, y los fundadores de empresas familiares no son inmunes a este cambio. Con el paso de 20 a 30 años de su comienzo, lo natural es que cambien sus preferencias, que con frecuencia aumenten sus necesidades de *status* y se incrementen sus necesidades de seguridad económica, así como que disminuya su capacidad para tomar riesgos.

En la preparación de los sucesores y en él contestar a preguntas tan interesantes como las relativas a ¿Que es conveniente empezar a cambiar?, ó ¿Qué se podría mejorar? Internamente en la empresa para hacer frente a las exigencias externas que se presentan. Aquí destaca la conveniencia, siempre que la Empresa Familiar tenga ya una cierta dimensión, de pasar de la Estructura Funcional a la divisional y de activar las funciones del Consejo de Administración y de los Comités de Dirección.

En las relaciones entre la familia y la empresa, destaca la necesidad de desarrollar un marco jurídico y organizativo adecuado para potenciar estas relaciones y que se concreta en el Protocolo familiar dado por el Consejo de familia, donde deben abordarse cuestiones potencialmente conflictivas.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 Planeación

Generalmente es reconocida como la primera función del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de normas y políticas que las orientan, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

2.2 Estrategia

Es el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo⁵

2.3 Plan estratégico

2.3.1 Concepto

Es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que

⁵ Francisco Abascal Rojas. Como se hace un Plan Estratégico. EFIC Editorial. Madrid España. Edición 2004. Pág. 187

si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.⁶

2.3.2 Finalidad

Ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.⁷

2.3.3 Características

El plan estratégico cuenta entre otras características con las siguientes:

- a) Constituye un factor determinante de éxito o fracaso para la empresa. (según lo adecuado de su estructuración o aplicación).
- b) Orienta las acciones y esfuerzos para que se logren los objetivos.
- c) Es un medio que contribuye a que se puedan lograr los propósitos de la organización.
- d) Es transitoria debido a que su vigencia está vinculada a la del objetivo para la que se desarrolló.

⁶Francisco Abascal Rojas. Como se hace un Plan Estratégico. EFIC Editorial. Madrid España. Edición 2004. Pág. 187

⁷Francisco Abascal Rojas. Como se hace un Plan Estratégico. EFIC Editorial. Madrid España. Edición 2004. Pág. 188

- e) Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.
- f) Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo.
- g) Es un medio que apoya al desarrollo total o parcial de la empresa.

2.3.4 Clasificación

- a) Empresariales: su esquema es general y es para el establecimiento de acciones trascendentales en la organización.
- b) Internos: están enfocados a asuntos específicos de la organización.
- c) Externos: su enfoque es determinado para factores del medio ambiente.
- d) Funcionales: son específicos a las áreas claves de la organización.

Otra característica más del plan estratégico la constituyen sus programas, entendiéndose por éstos, como los planes con objetivos bien delimitados que enuncian el conjunto de acciones a realizar siguiendo una secuencia determinada, especificando el tiempo necesario para su ejecución. Pueden ser generales, particulares, a largo plazo o a corto plazo.⁸

⁸Universidad Abierta de México. Pagina Web www.universidadabierta.edu.mx

2.4 Cultura

Conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más ó menos formalizadas, las que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta.⁹

2.5 Cultura Organizacional

Un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.¹⁰

2.6 Dirección

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.¹¹

2.7 Conceptos de Empresa, Familia y Empresa Familiar

2.7.1 Concepto de Empresa

Es una unidad económica que existe dentro de una comunidad, integrada por recursos (Humanos, Materiales y Técnicos), creada mediante aspectos prácticos o legales, que tiende a satisfacer ciertas necesidades y que pueden estar o no acompañada de ánimo de lucro.

⁹Jean Paul Salleneve. Gerencia y Planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá Colombia. Edición 2002. Pág. 324

¹⁰Universidad UNAM de México Pagina Web: www.tuobra.unam.mx/publicadas/010722095251-EL.html

¹¹Universidad Abierta de México. Pagina Web www.universidadabierta.edu.mx

2.7.2 Concepto de Familia

La familia es un grupo de personas unidas por vínculos de parentesco, ya sea consanguíneo, por matrimonio o adopción que viven juntos por un período indefinido de tiempo. Constituye la unidad básica de la sociedad¹².

2.7.3 Concepto de Empresa Familiar

Algunas definiciones alternativas:

- a) Es una organización controlada y operada por los miembros de una familia¹³.
- b) Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una familia (o con varias familias).
- c) Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaría ó el control recae sobre una sola familia, y en la que dos o más de sus miembros están o han estado involucrados con el negocio.¹⁴

Cuando se encuentra articulada una definición precisa se descubre que las empresas familiares son un fenómeno muy complicado, y es casi imposible elaborar una definición unificada, pues se pueden dar los siguientes casos peculiares, que, no obstante, se podrían considerar como empresas familiares:

- Una organización controlada mayoritariamente por una familia pero que no es operada por sus miembros.

¹²Curso de educación cívica. Pagina Web. www.bcn.cl/pags/ecivica/famfun.htm

¹³Imanol Belausteguigoitia Ruis. Empresas Familiares. Edición 2004. Pág. 21

¹⁴Imanol Belausteguigoitia Ruis. Empresas Familiares. Edición 2004. Pág. 22

- Un negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local.
- Una empresa controlada por dos personas sin relación familiar cuyos hijos trabajan en ella.

2.8 Cultura de la empresa familiar

La cultura de la empresa familiar juega un papel importante en la determinación del éxito del negocio, y puede manifestarse en cuatro dimensiones:

- a) Aspectos tangibles. Normalmente se trata de cuestiones físicas como la manera de vestir, el lenguaje y los rituales. Éstas son las manifestaciones más visibles de la cultura. Este nivel puede considerarse como la representación simbólica del siguiente nivel.
- b) Perspectivas sociales compartidas. Una perspectiva es el conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para enfrentar una situación problemática. Son normas y reglas de la conducta que un grupo acepta para tratar diversos problemas. Las perspectivas son reglas específicas aplicables a situaciones determinadas.
- c) Los valores. Éstos representan no sólo el tercer nivel sino también una dimensión más amplia, como la honestidad, el servicio al cliente, etcétera. Estos valores pueden ser formales o informales, y es posible encontrarlos en la filosofía de la empresa. Desde luego, es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un grupo cuando se emprende el análisis de la cultura organizacional de una compañía.

- d) Los supuestos básicos del grupo. En ellos está el origen de la cultura de la compañía y los otros niveles están fundamentados en ellos. Los supuestos son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida, y en los que se sustentan los otros tres niveles. Estos supuestos se refieren a aspectos profundos como la naturaleza humana, el significado del trabajo, etc. En este punto se notan diferencias relevantes entre la cultura latinoamericana y otras culturas¹⁵

2.9 Misión

- Razón de ser de la organización. Específica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.¹⁶
- Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad. Dicha finalidad se asocia a los deberes primordiales que presta el Estado, denominados Funciones para efectos presupuestarios.¹⁷
- Formulación de un propósito duradero que distingue a la entidad de otras y le confiere identidad. Incorpora las estrategias, revela su principal producto y las necesidades de la población objetivo a quien

¹⁵ Imanol Belausteguigoitia Ruis. Empresas Familiares. Edición 2004. Pág. 36

¹⁶ www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm .

¹⁷ www.mef.gob.pe/dnpp/glosario.htm

se debe satisfacer. Unificar a la institución en torno a “su razón de ser” y al logro de sus objetivos y metas. Describe sus valores y prioridades. Expresa el verdadero sentido de la institución proyectando a la vez una imagen clara de sus actividades esenciales.¹⁸

- línea imaginaria, normalmente con rumbo este-oeste o viceversa, que dirige a una aeronave mientras se toman fotografías aéreas (líneas de vuelo).¹⁹
- Esta marca un rumbo, no es ni una meta, ni un propósito. Contribuye al logro de los objetivos de la compañía estableciendo su identidad.²⁰

2.10 Visión

- Es la descripción de como se vería la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes

¹⁸ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

¹⁹ www.inbio.ac.cr/ecomapas/glosario08.htm

²⁰ www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html

normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.²¹

- Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.²²
- Hace alusión a la identidad a alcanzar por la empresa a mediano o largo plazo, que se establece desde el inicio de la misma.²³

2.11 Objetivos

- Resultado que una entidad ó institución aspira lograr a través del cabal discernimiento de su misión.²⁴
- Es la expresión de una acción que produce un resultado deseable en un espacio de tiempo determinado, el cual debe ser medible.²⁵
- Un objetivo es una situación determinada que algunos sistemas tratan de alcanzar. Normalmente hay muchos niveles de objetivos; nos referimos a ellos como a "generales" y los "específicos" de estos.²⁶
- Expresa un efecto particular que se espera que logre el programa, si se lleva a cabo con todo éxito según el plan.²⁷

²¹ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional .

²² www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm.

²³ www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html

²⁴ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional .

²⁵ www.ccong.org.co/bancoproyectos/glosario.php .

²⁶ www.intelligent-systems.com.ar/intsys/glossarySp.htm

²⁷ web.idrc.ca/es/ev-30231-201-1-DO_TOPIC.html

- Meta o nivel que se debe alcanzar en un periodo de tiempo determinado.²⁸
- Expresión del resultado que se espera obtener al terminar un proceso. Así, por ejemplo, los objetivos se determinan en un programa, proceso o política. En evaluación, los objetivos corresponden a los resultados que se desean conseguir al finalizar la valoración de un objeto, por lo que constituyen una guía para llevar a cabo este proceso.²⁹
- Meta final objeto del proyecto. Resultado que debe obtenerse. Puede ser un producto o un servicio.³⁰

2.12 Entorno

- Ambiente, contexto. Lo que rodea; territorio o conjunto de lugares que rodean a otro.³¹
- Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.³²
- Alrededores o proximidades.³³

²⁸ www.diccionariosdigitales.com/GLOSARIOS%20y%20VOCABULARIOS/Econom%EDa-6c-Banca%20y%20Bolsa-N-Z.htm .

²⁹ www.uca.edu.ni/direcciones/pea/Doc1.htm

³⁰ www.adrformacion.com/curso/project/leccion1/glosario_terminos.htm

³¹ controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm

³² www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_e.html .

³³ www.portalcosmetico.info/E.htm

2.13 F.O.D.A.

El análisis del entorno en las empresas familiares se puede observar a través de un FODA que incluye las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden presentarse como causa y efecto tanto internas como externas a la organización, mirándola como si fuéramos observadores externos.

Hay que preguntarse exhaustivamente y responderse muy sinceramente que fortalezas y debilidades tiene nuestra organización.

Se debe analizar y estudiar a fondo las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno (nacional e internacional) y en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política).

De esto se deduce si las oportunidades y amenazas se refieren a la empresa en sí, a su rueda operativa, a sus diferencias con los competidores directos, a su posición frente a los clientes, a su cultura; y en definitiva a las herramientas que tiene y el uso que hace de esas herramientas.

Cuando las oportunidades y amenazas se refieran al entorno, a lo que la organización no maneja, a la situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, o a cambios de modas o costumbres, ello nos estaría indicando que tenemos que cambiar de nuestra rueda operativa para adaptarnos a ese medio ambiente.

El método es tan simple que con sólo esta descripción es suficiente para comenzar a trabajar, pero la gran dificultad se presenta, generalmente, en que preguntas hacernos ó en que tipo de problemas encarar.

2.14 Junta Directiva

- La junta directiva es responsable de la supervisión general de la corporación. A los accionistas de la corporación eligen a los directores.³⁴
- La que Gobernara todo lo relativo al Sistema.³⁵

2.15 Concejo de Familia

El Consejo de Familia nace con la finalidad básica de regular o establecer límites claros y diferenciados entre los tres grandes círculos que componen la Empresa Familiar: Propiedad, Familia y Empresa y sus correspondientes órganos de Gobierno, de manera que los familiares que forman parte de la organización, de una u otra forma, conozcan y sepan diferenciar su papel dentro de cada uno de ellos, puesto que una de las causas principales de la no supervivencia de este tipo de empresas, viene determinada por un traslado de los conflictos familiares al entorno empresarial.

El Consejo de Familia es el órgano en el que la familia empresaria toma decisiones relativas a las relaciones entre la familia y la empresa, tales como definir una política de contratación de familiares, determinar las normas o política de sucesión, defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no forman parte de la empresa, así como detectar posibles problemas que pueden surgir en el ámbito de la familia y que puedan tener repercusión en la empresa. Se hace necesario el hecho de formar o instruir a los miembros del Consejo de Familia en cuestiones de la empresa, así como saber transmitir la

³⁴ www.inclaunch.com/espanol/about_incorporating/glossary.php

³⁵ www.injupemp.gob.hn/INJUPEMP3.htm

misión, la cultura y los valores de la misma a futuras generaciones, como preparación indispensable de los principales interesados en la empresa.³⁶

2.16 Protocolo de Familia

Es un documento que recoge “las reglas del juego” del sistema empresa-familia-propiedad. Sin embargo, un Protocolo bien elaborado atenderá más al proceso de creación que al producto final como tal: la exploración de las relaciones interpersonales en pos de un sueño compartido es la clave para su éxito. Por ello siempre será recomendable que un profesional externo conduzca el proceso, pues es la mejor forma de garantizar un mínimo de neutralidad y una apuesta acertada por el beneficio colectivo que no atienda a intereses individuales.

No existen protocolos generales, pues cada compañía tiene que elaborar el suyo propio. Es más, el protocolo no es más que una excusa para el inicio del proceso de diálogo entre los miembros de una familia empresaria que desean mejorar las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad. Lamentablemente, ningún consultor puede enviarle un modelo, pues los que se elaboran forman parte de la documentación privada de cada compañía y éstas las guardan celosamente.³⁷

2.17 Capacitación

- Es complementar la educación académica del "empleado" ó prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad. Otras teorías manifiestan que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera

³⁶ <http://www.lasprovincias.es/valencia/pg060528/prensa/noticias/Economia/200605/28/VAL-ECO-278.html>

³⁷ <http://www.laempresafamiliar.com/faq/index.php>

eficiente y eficaz. Cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos entramos al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo.³⁸

- Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.³⁹

- La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.⁴⁰

- Proceso didáctico que consiste en proporcionar a los funcionarios las herramientas teóricas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias requeridas para su buen desempeño en sus ámbitos de trabajo.⁴¹

2.18 Charlas

- Exposición informativa o de divulgación de una materia.⁴²

³⁸ www.monografias.com/trabajos16/diccionario-comunicacion/diccionario-comunicacion.shtml

³⁹ www.mineco.gob.gt/mineco/mipyme/info/homogenizacion.htm .

⁴⁰ www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm

⁴¹ www.icas.net/icasweb/glosario.htm

⁴²

www.umce.cl/~cipumce/cuadernos/facultad_de_historia/tecnologia_educativa/cuaderno_03/glosario_letrac.htm

- Para que exista una charla, deben existir dos personas o más que participen en ella y que el tema sea algo constructivo que edifique, no un monólogo que aburra, sino que haga participar a todos en la plática dando sus diferentes puntos de vista.
- Una conversación constructiva que a diferencia de un sermón o seminario, se interactúa.
- Es el intercambio de ideas, por medio de la expresión oral y/o escrita, con la clara intención de adquirir y/o provocar un aprendizaje.⁴³

2.19 Seminarios

- Grupos de discusión, orientados al estudio en profundidad de un tema específico. Generalmente se basan en la revisión y actualización bibliográfica. Se caracterizan por el número limitado de participantes: entre 10 y 15 personas.⁴⁴
- Grupo de estudio y de investigación que se aboca a una materia específica a fin de lograr un conocimiento acabado de ella. Lo integran entre cinco y doce personas dirigidas por un especialista que actúa como director. Cada integrante del seminario se responsabiliza de una parte de dicho trabajo el que se comparte y se integra a la investigación colectiva. Un secretario elegido o designado, toma nota de las conclusiones parciales y finales.⁴⁵

⁴³ <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20061111135726AAscy6M>

⁴⁴ www.sap.org.ar/index2.php

⁴⁵

2.20 Talleres

- Recibe este nombre la modalidad de enseñanza y estudio caracterizada por la actividad, la investigación operativa, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio, la sistematización y el uso de material especializado acorde con el tema para la elaboración de un producto tangible.⁴⁶
- Lugar donde se realiza un trabajo manual. Conjunto de alumnos o colaboradores que trabajan o han trabajado bajo la dirección de un mismo maestro. Local dispuesto para la ejecución de trabajos artísticos.⁴⁷
- Metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.⁴⁸

2.21 Evaluación

- Calcular en términos de medición de resultados, haciendo la interpretación de los mismos por medio de técnicas seleccionadas.⁴⁹
- Señalar el Valor de una Cosa. Estimar los Conocimientos, Aptitudes y Rendimiento de algo o alguien.⁵⁰

⁴⁶ www.uv.mx/universidad/doctosofi/nme/glos.htm

⁴⁷

www.diccionariosdigitales.com/GLOSARIOS%20y%20VOCABULARIOS/Ciencias%20Art%EDsticas-9-BELLAS%20ARTES-T%E9rminos.htm

⁴⁸

www.umce.cl/~cipumce/cuadernos/facultad_de_historia/tecnologia_educativa/cuaderno_03/glosario_letrat.htm

⁴⁹ www.lapampa.gov.ar/violencia/glosario.htm

⁵⁰ www.saludmed.com/MediEval/CptosBas/CptBaMed.html

CAPITULO III. INVESTIGACION DE CAMPO

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo General

Obtener información necesaria para elaborar un plan estratégico para el Cambio de Cultura organizacional en la Dirección de Empresas Familiares Medianas del Área Metropolitana de San Salvador

3.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer los elementos que integran la planeación estratégica en las empresas familiares, para ayudar a fijar objetivos empresariales óptimos.
- Identificar cuales aspectos de la cultura organizacional, predominan en el entorno de trabajo de las empresas familiares.

- Identificar el grado de madurez en la separación de la relación negocio-familia, implícitos entre los directivos dentro de las empresas familiares.

3.2 Hipótesis de la Investigación

3.2.1 Hipótesis General

Al aceptar un plan estratégico como una alternativa atractiva, por parte de las empresas familiares medianas, se tendrá una buena opción para cambiar la cultura organizacional en su dirección.

3.2.2 Hipótesis Específicas

- Cuanto más conocimiento se posea sobre los diferentes elementos que integran la planeación estratégica, mejor será la definición de objetivos empresariales óptimos.
- Las empresas medianas familiares deben cambiar su cultura organizacional para efectos de adaptarse a las tendencias actuales del mercado.

- Cuanto más profesionalismo posean los directores dentro de la empresa en lo referente a las relaciones familia-negocio, mayor será su desenvolvimiento en las diferentes actividades dentro de la empresa.

3.3 Operacionalización de Hipótesis

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
GENERAL Al aceptar un plan estratégico como una alternativa atractiva, por parte de las empresas familiares medianas, se tendrá una buena opción para cambiar la cultura organizacional en su dirección	V.I. Plan estratégico como alternativa atractiva	Resultado de la encuesta relacionado con actitud positiva de los directores.
	V.D. Opción para el cambio de Cultura en la dirección	Cantidad de procesos involucrados en el desarrollo de la empresa.
HIPOTESIS ESPECIFICAS		
Cuanto más conocimiento se posea sobre los diferentes elementos que integran la planeación estratégica, mejor será la definición de objetivos	V.I. Elementos de la planeación estratégica.	Nivel de conocimiento que tengan los directores de lo que es la planeación estratégica.

empresariales óptimos.	V.D. Definición de objetivos óptimos	Cantidad de cambios iniciales en beneficio de la empresa.
Las empresas medianas familiares deben cambiar su cultura organizacional para efectos de adaptarse a las tendencias actuales de mercado.	V.I. Cambio de cultura organizacional.	Nivel de claridad y respeto en las funciones y responsabilidades asignadas.
	V.D. Adaptarse a las tendencias actuales de mercado	Numero de principales factores externos que contribuyen a corregir la dirección
Cuanto más profesionalismo posean los directores dentro de la empresa en lo referente a las relaciones familia-negocio, mayor será su desenvolvimiento en las diferentes actividades dentro de la empresa.	V.I. Profesionalismo en la separación de familia – negocio.	Nivel de estudios de los directores.
	V.D. Desenvolvimiento de directivos en diferentes actividades.	Definición de funciones y responsabilidades para cada puesto en la estructura organizacional, por ende logro de objetivos trazados por la dirección

3.4 Metodología de La Investigación

3.4.1 Población a Investigar

- Elementos
El elemento en estudio para el presente trabajo será La Cultura Organizacional en la dirección de empresas familiares.
- Unidad de Análisis
En este caso las unidades de análisis son la Empresas Familiares
- Unidad de Entrevista
La entrevista estará dirigida a Propietarios, Gerentes Generales, Gerentes Administrativos o Jefes de Oficina.
- Ámbito
Es el Área Metropolitana de San Salvador.
- Perfil
Empresas Familiares de tamaño mediano. Consideradas así bajo el criterio del número de personal que labora en ellas (de 50 a 100 empleados)⁵¹
- Cifra
Actualmente en el país no se cuenta con estadísticas reales o estudios realizados sobre el número de empresas familiares existentes en el país, solamente sobre generalidades como: su

⁵¹ Según dato proporcionado por la Asociación Salvadoreña de Industriales ASI, en Junio de 2005

actividad económica, su tamaño, entre otros. Por lo cual se ha decidido dar un tamaño infinito a la población en que se investigará.

3.4.2 Fuentes de Información

- Fuentes utilizadas para la obtención de datos primarios
En esta investigación las fuentes primarias que serán consideradas son: Los propietarios, Gerentes Generales, Gerentes Administrativos o Jefes de Oficina todos de Empresas Familiares, a quienes se encuestará y cuyos resultados formarán parte indispensable para el desarrollo de la investigación.
- Métodos para la recolección de información primaria
Se realizará por medio de entrevista estructurada (cuestionario) y además la observación directa a las empresas familiares a las cuales nos dirigiremos.
- Datos Secundarios
Fórmulas estadísticas, conceptos básicos relacionados con el tema, antecedentes y situación actual del tema en estudio.
- Fuentes utilizadas para la obtención de datos secundarios
Para la realización de esta tesis se utilizarán libros, tesis recientes que tengan alguna relación con el tema, artículos periodísticos, páginas de sitios Web, etc.

3.4.3 Determinación del Universo y Muestra

Universo:

Al consultar con la Dirección General de Estadísticas y Censo, se nos manifestó que no había una clasificación de Empresas Familiares como tal, y que por tal motivo no nos podían indicar exactamente cuantas empresas de este tipo existen en el área metropolitana de San Salvador.

Por no contar con un número determinado de empresas ó siquiera un aproximado de ellas se decidió tomarlas como un universo infinito.

Muestra:

Se ha establecido que se trabajará con un universo infinito y para tal caso tenemos la siguiente fórmula estadística para el cálculo de la muestra:⁵²

Que nos dice que cuando hay un Universo infinito se establecerá un máximo de 10,000 unidades de trabajo, en este caso son “empresas”.

$$\text{Si } N > 10,000 \text{ empresas} \quad n = \frac{Z^2 PQ}{E}$$

Donde:

N = Es el tamaño del universo

Z = Es el nivel de confianza requerido (95% que equivale a 1.96)

P = Es la probabilidad de aceptación (0.5)

Q = Es la probabilidad de rechazo (0.5)

E = Margen de Error (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{0.05} \Rightarrow 384.16 \quad \mathbf{384}$$

⁵² Formula obtenida en Seminario de Alta Gerencia “Universidad Dr. José Matías Delgado”, impartido por Ing. Sortos Flete

(0.05)

3.5 Análisis e Interpretación de Resultados

Pregunta 1

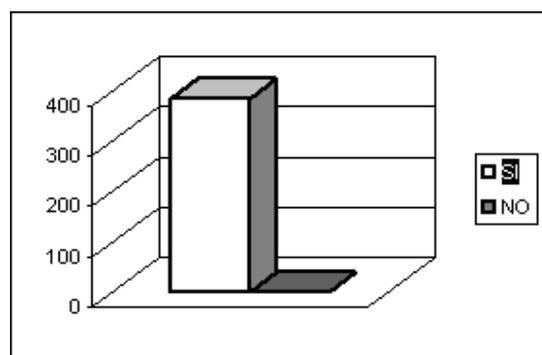
¿Esta es una empresa familiar?

R/ si, no.

Objetivo

Tener la confirmación de que la empresa a la cual se esta a punto de encuestar es una empresa familiar.

EMPRESAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	384	100%
NO	0	0%
TOTALES	384	100%



Interpretación

Las empresas que llenarán este cuestionario son Empresas Familiares.

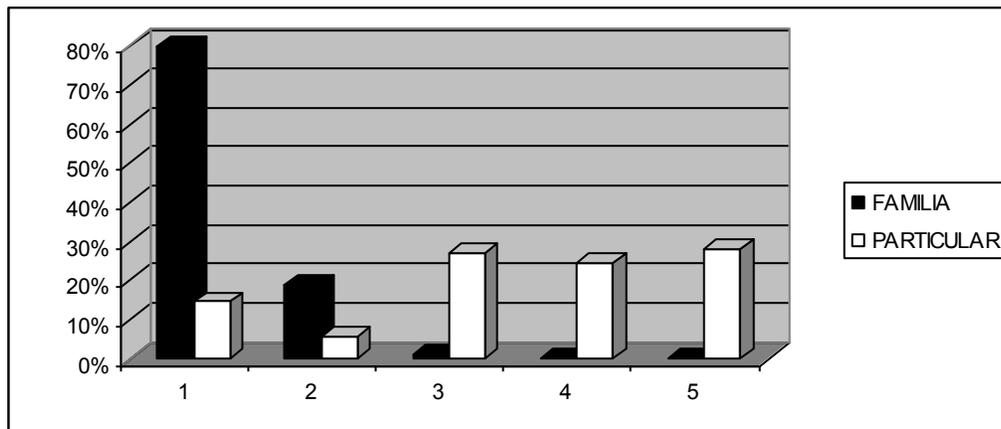
Pregunta 2

¿Cuántas personas laboran en su empresa, entre familiares y particulares?

Objetivo

Conocer la relación de familia y particulares de acuerdo al número de personas que laboran en la empresa.

CANTIDAD DE MIEMBROS	FAMILIARES	PARTICULARES	% FAMILIARES	% PARTICULARES
1-10	307	56	80%	15%
11-20	73	22	19%	6%
21-30	4	104	1%	27%
31-40	0	94	0%	24%
41 o mas	0	108	0%	28%
TOTAL EMPRESAS	384	384	100%	100%



Interpretación

La mayor parte de las empresas tienen de 1 a 10 familiares trabajando en la empresa. Una gran mayoría de las Empresas Familiares tienen entre 21 o más de 41 personas particulares trabajando en ella.

Es decir, que la mayoría de las personas que laboran en las empresas son personas particulares.

Pregunta 3

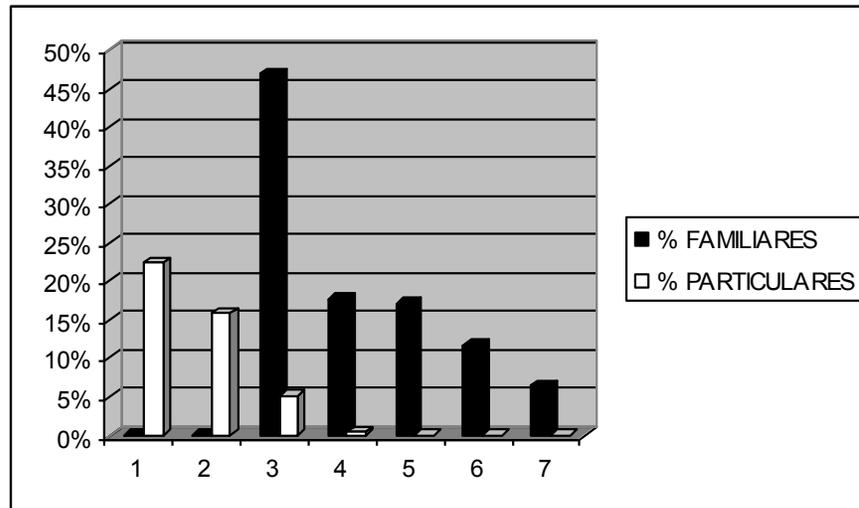
¿Cuántos miembros de su familia y cuantas personas particulares forman parte de la dirección de ésta empresa y que cargos ocupan?

Objetivo

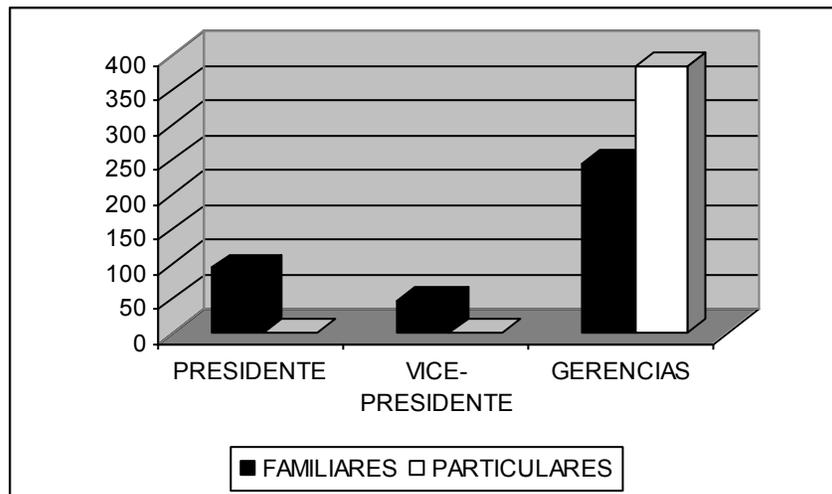
Establecer en términos generales, la relación familia y particulares en relación al puesto que tienen en la empresa y que les permite participar en la toma de decisiones conociendo las áreas o departamentos que le han sido delegados.

CANTIDAD DE MIEMBROS	FAMILIARES	PARTICULARES	% FAMILIARES	% PARTICULARES
0	0	215	0%	56%
1	0	86	0%	22%

2	0	61	0%	16%
3	180	20	47%	5%
4	68	2	18%	1%
5	66	0	17%	0%
6	45	0	12%	0%
7	25	0	7%	0%
TOTAL EMPRESAS	384	384	100%	100%



CARGOS	FAMILIARES	PARTICULARES	% FAMILIAR	% PARTICULAR
PRESIDENTE	94	0	24%	0%
VICE-PRESIDENTE	46	0	12%	0%
GERENCIAS	244	384	64%	100%
TOTAL PERSONAS	384	384	100%	100%



Interpretación

Un alto porcentaje de la empresa dice tener alrededor de 3 personas familiares desempeñando cargos directivos en ella, mientras que la mayor parte de personas particulares no tienen ningún cargo directivo en la empresa.

Es decir que en este tipo de empresas familiares la gran mayoría que forman parte de la dirección son familiares

Los cargos que se mencionaron fueron: presidente, vicepresidente, y diferentes gerencias.

Pregunta 4

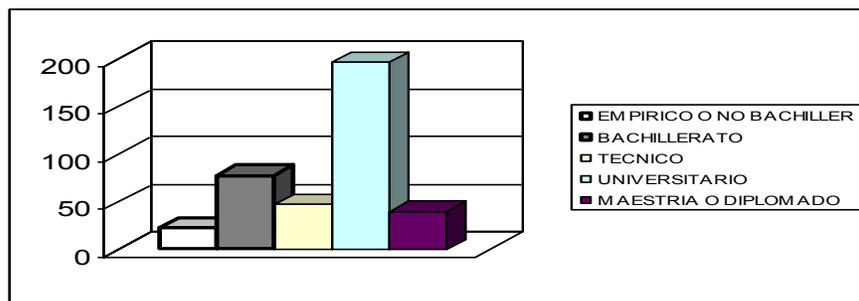
¿Que nivel de estudios poseen la mayoría de los directores de esta empresa?

R/ Empírico o no bachiller, Bachillerato, Técnico, Universitario, Maestría o diplomado.

Objetivo

Conocer con que nivel de estudios es el que se cuenta para la toma de decisiones.

NIVEL DE ESTUDIOS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
EMPIRICO O NO BACHILLER	22	6%
BACHILLERATO	77	20%
TECNICO	48	13%
UNIVERSITARIO	197	51%
MAESTRIA O DIPLOMADO	40	10%
TOTALES	384	100%



Interpretación

La mayoría de la Empresas Familiares tienen directores que poseen estudios a nivel Universitario.

Pregunta 5

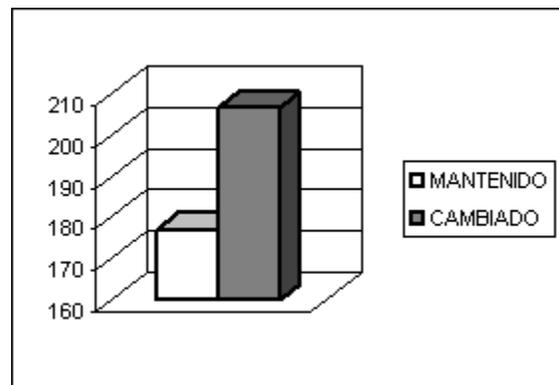
¿Considera Ud. que el tipo de dirección de la empresa se ha mantenido de generación en generación o ha cambiado de acuerdo a las tendencias del mercado?

R/ Mantenido, Cambiado.

Objetivo

Determinar si en la empresa ha existido la flexibilidad para modificar la forma de la dirección como resultado de las influencias provenientes del exterior.

TIPO DE DIRECCION	ENCUESTAS	PORCENTAJES
MANTENIDO	177	46%
CAMBIADO	207	54%
TOTALES	384	100%



Interpretación

Hay una pequeña inclinación a favor de los que piensan que ha cambiado el tipo de dirección como resultado de las tendencias del mercado.

Pregunta 6

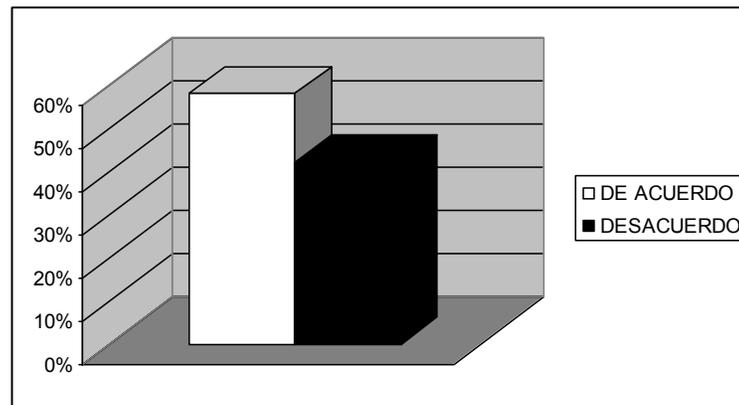
¿Esta de acuerdo que el cambio de cultura organizacional en la dirección de empresas familiares representa una oportunidad para fortalecer su empresa?

R/ De acuerdo, desacuerdo.

Objetivo

Saber que tan resistentes o accesibles al cambio dentro de la organización, pueden ser los miembros de la familia.

CAMBIO DE CULTURA COMO OPORTUNIDAD	ENCUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	224	58%
DESACUERDO	160	42%
TOTALES	384	100%



Interpretación

La mayoría está de acuerdo que el cambio de cultura organizacional representa una oportunidad para fortalecer la empresa.

Pregunta 7

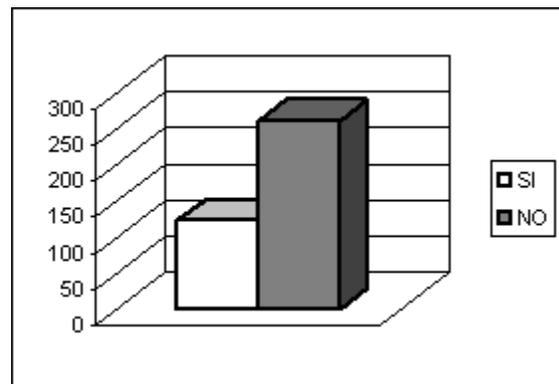
¿Poseen un organigrama de la empresa?

R/ si, no.

Objetivo

Establecer si se tiene de forma escrita los cargos y el nivel jerárquico en la empresa, así como la relación y posición de cada puesto de trabajo.

ORGANIGRAMA	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	123	32%
NO	261	68%
TOTALES	384	100%



Interpretación

La mayor parte de las empresas no posee organigrama.

Pregunta 8

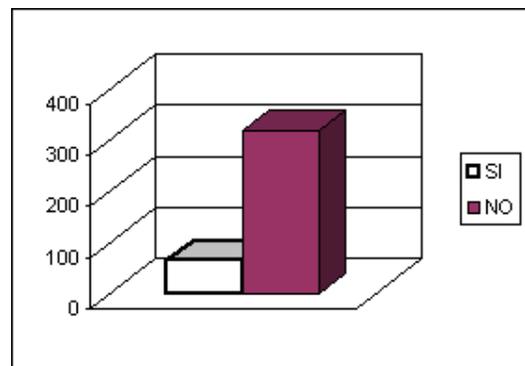
¿Existe un manual donde se especifiquen las funciones y responsabilidades a desarrollar en todos los puestos de trabajo?

R/ si, no.

Objetivo

Identificar si ya se tienen por escrito los atributos y obligaciones que cada puesto de trabajo debe desarrollar, de acuerdo a su área específica de acción.

MANUAL DE FUNCIONES	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	65	17%
NO	319	83%
TOTALES	384	100%



Interpretación

Un alto porcentaje de las empresas no posee un manual que especifique las funciones y responsabilidades.

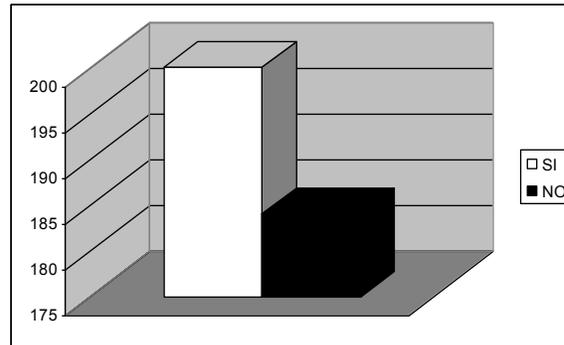
Pregunta 9

¿Existe alguna interferencia para que se lleven a cabo las funciones asignadas? R/ Si o No. Si su respuesta es si, favor especificar cuales son:

Objetivo

Determinar si existe algo o alguien que induzca a la obstrucción o manipulación de cualquier tipo, que este impidiendo el adecuado desarrollo en las funciones asignadas.

EXISTE INTERFERENCIAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	200	52%
NO	184	48%
TOTALES	384	100%



Si su respuesta es si, favor especificar cuales son:

TIPOS DE INTERFERENCIAS
DUALIDAD DE MANDO
IRRESPECTO DE FUNCIONES
FALTA DE COMUNICACIÓN

Interpretación

La mayoría de las empresas piensa que si hay interferencias en el desarrollo de las funciones.

Entre las interferencias externadas están: Dualidad de mando, Irrespeto de funciones, Falta de comunicación.

Pregunta 10

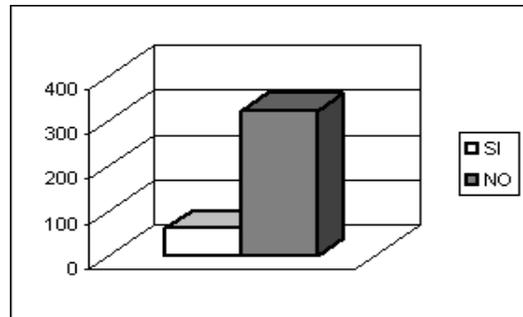
¿Existen en esta empresa una misión y visión establecidas y escritas?

R/ si, no.

Objetivo

Comprobar si la empresa conoce hacia donde quiere ir y cual es el alcance de ese objetivo; y si es así, si lo han consolidado de forma escrita.

MISION Y VISION	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	61	16%
NO	323	84%
TOTALES	384	100%



Interpretación

En las Empresas Familiares no hay Misión y Visión establecidas..

Pregunta 11

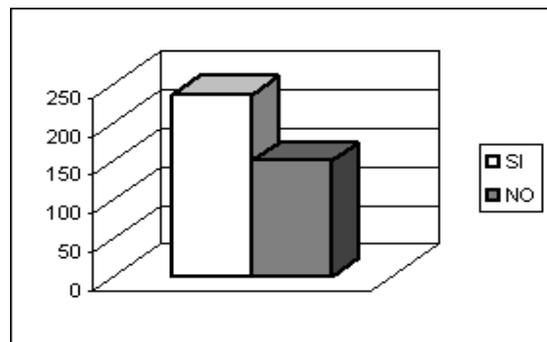
¿Se tienen objetivos empresariales establecidos previamente?

R/ si, no.

Objetivo

Demostrar si desde el punto de vista corporativo, los que forman parte de la organización, ya han tomado en cuenta y concretado las metas que se quieren a alcanzar a un plazo determinado.

OBJETIVOS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	234	61%
NO	150	39%
TOTALES	384	100%



Interpretación

Un alto porcentaje manifestó que si tiene objetivos desde el punto de vista empresarial ya establecidos.

Pregunta 12

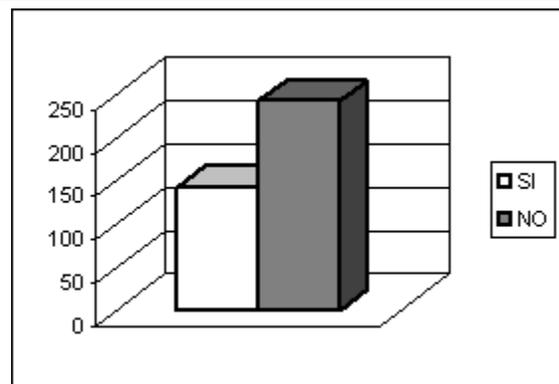
¿Conocen los responsables de los diferentes puestos de trabajo su papel específico a jugar, para el logro de los objetivos empresariales en conjunto?

R/ si, no.

Objetivo

Saber si se ha participado a todos los empleados sobre lo que se debe hacer, para contribuir a la consecución de los objetivos que se tengan considerados.

RESPONSABILIDADES P / LOGRO DE OBJETIVOS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	142	37%
NO	242	63%
TOTALES	384	100%



Interpretación

La mayoría de las Empresas Familiares ha manifestado que están sabedores los responsables cual es su papel para el logro de objetivos en conjunto.

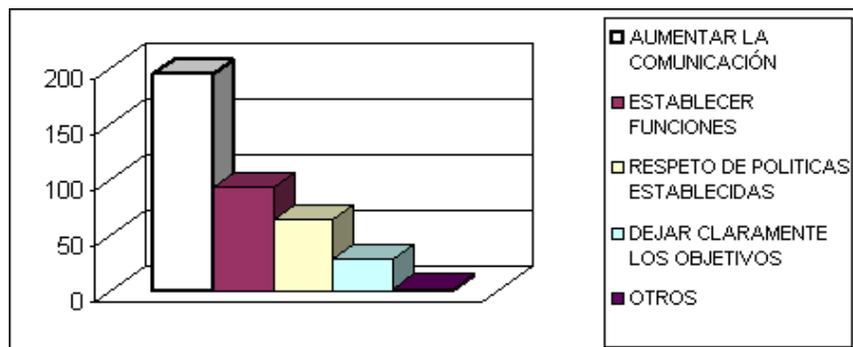
Pregunta 13

¿Que tipo de cambios realizaría Ud. con el fin de alcanzar o mejorar el logro de los objetivos óptimos para su empresa?

Objetivo

Establecer si se tienen herramientas no puestas en prácticas aun para conseguir que los objetivos trazados se obtengan con mayor eficiencia.

TIPO DE CAMBIOS A REALIZAR	ENCUESTAS	PORCENTAJES
AUMENTAR LA COMUNICACIÓN	195	51%
ESTABLECER FUNCIONES	93	24%
RESPECTO DE POLITICAS ESTABLECIDAS	65	17%
DEJAR CLARAMENTE LOS OBJETIVOS	29	8%
OTROS	2	1%
TOTALES	384	100%



Interpretación

Entre los cambios que los encuestados sugieren realizar de acuerdo a su importancia se obtuvo que: debería de haber mayor comunicación entre las diferentes áreas, las funciones deben ser establecidas y claras para el logro de objetivos, las políticas que posean se deben cumplir, debe haber mayor comprensión de los objetivos establecidos por la empresa.

Pregunta 14

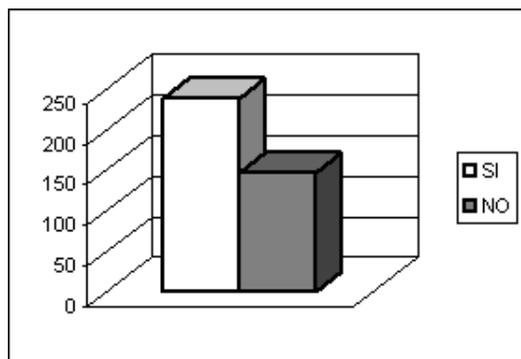
¿Considera que existe una simplificación y adecuado control en los procedimientos que sigue la empresa para solucionar los problemas oportunamente?

R/ si, no.

Objetivo

Verificar si ya se han estudiado y cubierto de manera consciente los procedimientos a seguir para solucionar problemas, tomando en cuenta incluso planes contingentes previamente establecidos.

SIMPLIFICACION Y CONTROL	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	238	62%
NO	146	38%
TOTALES	384	100%



Interpretación

La mayor parte de los encuestados sostiene que la empresa sigue un adecuado control en los procedimientos al momento de solucionar cualquier problema que se les presente.

Pregunta 15

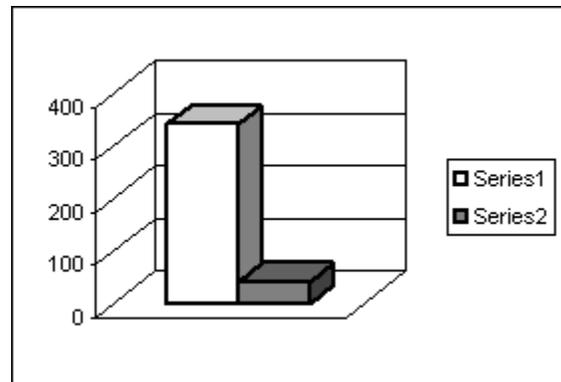
¿Considera necesario un cambio de cultura empresarial para mejorar la dirección de la empresa?

R/ si, no.

Objetivo

Estar al corriente si existen inquietudes empresariales no cubiertas hasta el momento, que permitan renovar la gestión organizacional, por parte de todos los involucrados.

CAMBIO DE CULTURA	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	342	89%
NO	42	11%
TOTALES	384	100%



Interpretación

En relación al cambio de cultura organizacional la mayoría de los entrevistados dicen que debe existir un cambio para mejorar la dirección de la empresa.

Pregunta 16

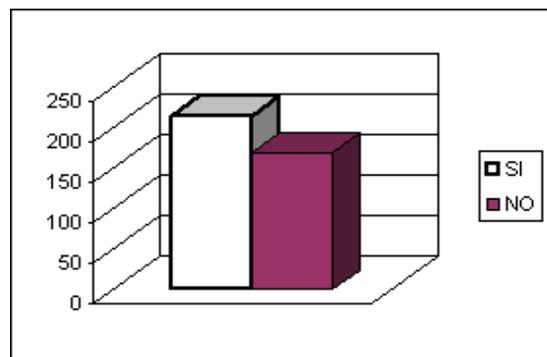
¿Esta Usted enterado de las tendencias del mercado en este rubro de empresas?

R/ si, no.

Objetivo

Conocer si se toman en cuenta los cambios externos a la empresa tanto a nivel de la competencia, como tecnológicos y gubernamentales en la formulación de estrategias, para la toma de decisiones.

TENDENCIAS DEL MERCADO	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	215	56%
NO	169	44%
TOTALES	384	100%



Interpretación

Del total de entrevistados la mayor parte mencionó tener conocimiento sobre las nuevas tendencias del mercado.

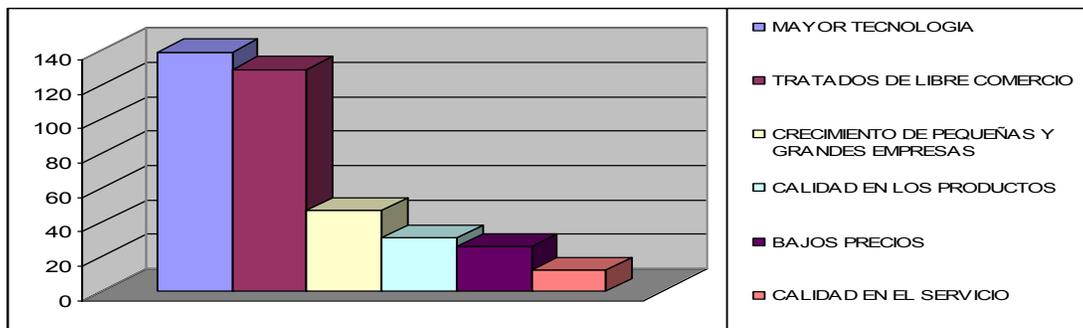
Pregunta 17

¿Cuáles son a su juicio los cambios mas importantes que han obligado a ser más competitivos los mercados?

Objetivo

Captar si los empresarios tienen una perspectiva clara de los efectos, ya sea que ayuden o no a la posición que tiene la empresa en el mercado, y si han sido tomados en cuenta para seguir posicionados en él.

CAMBIOS QUE OBLIGAN A SER COMPETITIVOS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
MAYOR TECNOLOGIA	139	36%
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	129	34%
CRECIMIENTO DE PEQUEÑAS Y GRANDES EMPRESAS	47	12%
CALIDAD EN LOS PRODUCTOS	31	8%
BAJOS PRECIOS	26	7%
CALIDAD EN EL SERVICIO	12	3%
TOTALES	384	100%



Interpretación

Entre los factores que mas influencia han tenido para que las Empresas Familiares se vuelvan más competitivas en el mercado actual, están los siguientes: la tecnología, la incursión de los tratados de libre comercio, el crecimiento de las PYMES, los consumidores que cada vez exigen más productos de alta calidad, y calidad en los servicios, para terminar con bajos precios.

Pregunta 18

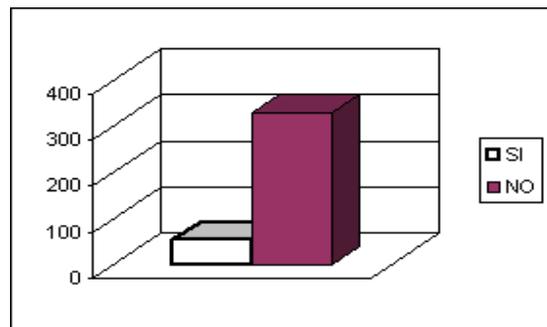
¿Conoce Ud. lo que es una planeación estratégica?

R/ si, no.

Objetivo

Determinar el grado de conocimientos que se tiene con respecto a este tema.

PLANEACION ESTRATEGICA	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	54	14%
NO	330	86%
TOTALES	384	100%

Interpretación

Del universo entrevistado un alto porcentaje no tiene conocimiento en que consiste el plan estratégico.

Pregunta 19

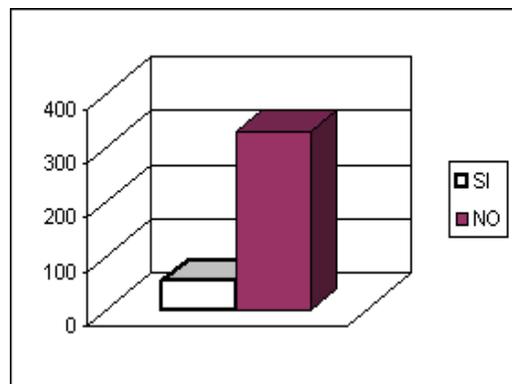
¿Conoce Ud. cual es el objetivo de una planeación estratégica?

R/ si, no.

Objetivo

Verificar si se esta al tanto de la ayuda que brinda a la empresa el trabajar en base a una planeación estratégica.

OBJETIVO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	54	14%
NO	330	86%
TOTALES	384	100%



Interpretación

En este caso del universo entrevistado la mayoría no sabe cual es el objetivo del plan estratégico.

Pregunta 20

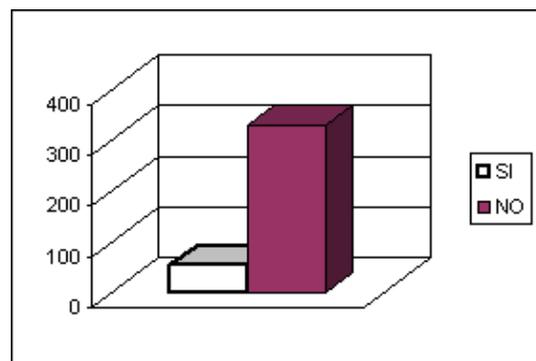
¿Conoce Ud. el contenido de una planeación estratégica?

R/ si, no.

Objetivo

Conocer si se sabe lo que debe de incluirse en la planeación estratégica.

CONTENIDO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	54	14%
NO	330	86%
TOTALES	384	100%



Interpretación

En relación al contenido de una planeación estratégica el mayor número de los entrevistados dicen no saber en que consiste el contenido de una planeación estratégica.

Pregunta 21

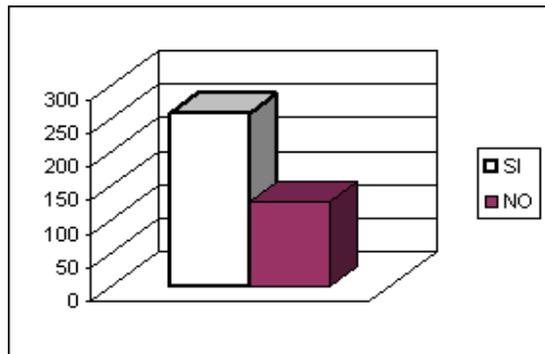
¿Considera Ud. que tener un plan estratégico que apoye positivamente el cambio de cultura empresarial en la dirección de la empresa, es una alternativa atractiva para su empresa?

R/ De acuerdo o Desacuerdo.

Objetivo

Comprobar si para el funcionamiento de la empresa es importante definir un plan estratégico a seguir, para el cambio de cultura organizacional.

PLAN ESTRATEGICO ES ALTERNATIVA ATRACTIVA	ENCUESTAS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	258	67%
DESACUERDO	126	33%
TOTALES	384	100%



Interpretación

La mayor parte de los encuestados apoyan que dentro de la empresa deberían tener un plan estratégico como una alternativa de cambio de cultura empresarial.

Pregunta 22

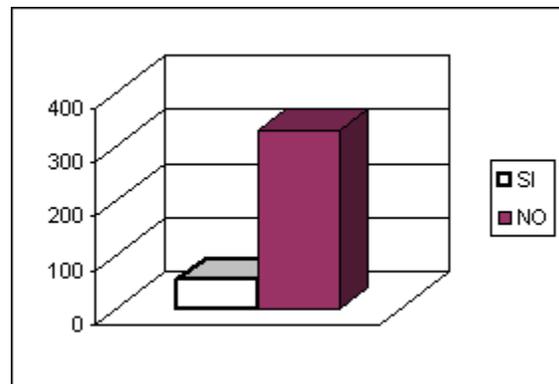
¿Conoce la diferencia que existe entre Junta Directiva y Concejo de familia?

R/ si, no.

Objetivo

Identificar si se conoce que hay reuniones que tratan de manera diferente y separada, los asuntos que son netamente familiares y los puramente empresariales.

DIFERENCIA ENTRE JUNTA DIRECTIVA Y CONCEJO DE FAMILIA	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	28	7%
NO	356	93%
TOTALES	384	100%



Interpretación

Del total de encuestado el mayor numero de ellos no sabe la diferencia entre junta directiva y consejo familiar.

Pregunta 23

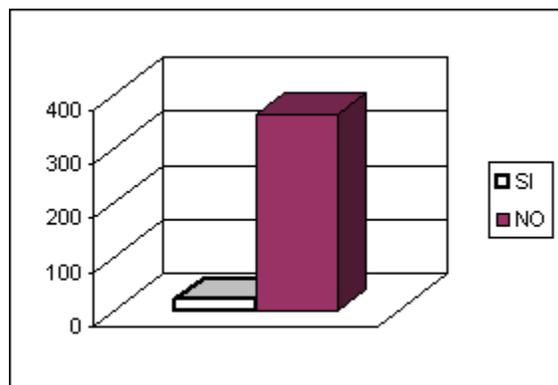
¿Sabe que es el protocolo de familia?

R/ si, no.

Objetivo

Notar si tienen definido lo que encierra este concepto y como se aplica en las empresas.

PROTOCOLO DE FAMILIA	ENCUESTAS	PORCENTAJES
SI	21	5%
NO	363	95%
TOTALES	384	100%

Interpretación

En las Empresas Familiares no se conoce que es un protocolo familiar.

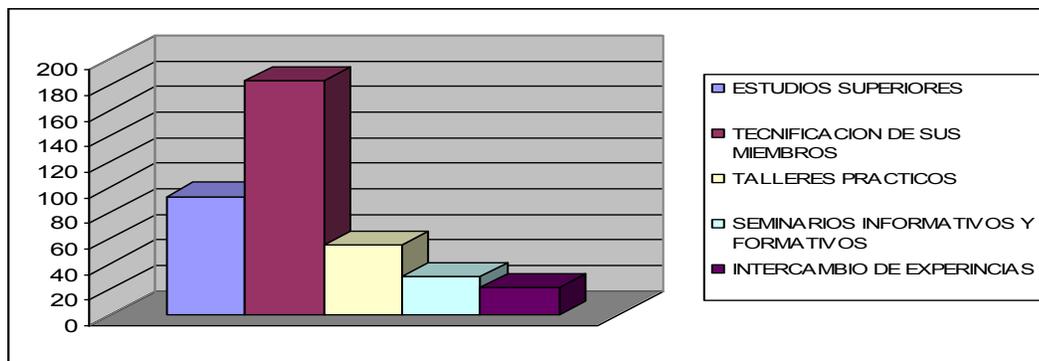
Pregunta 24

¿Qué tipo de actividades conoce y considera que pueden mejorar el nivel directivo de los miembros de su familia?

Objetivo

Percibir si se tiene pensado el realizar acciones, que mejoren el grado de conocimientos que ya tienen los directivos, y que estén enfocados a mejorar su forma de liderar la empresa.

TIPO DE ACTIVIDADES P/MEJORA DE DIRECTORES	ENCUESTAS	PORCENTAJES
ESTUDIOS SUPERIORES	93	24%
TECNIFICACION DE SUS MIEMBROS	184	48%
TALLERES PRACTICOS	55	14%
SEMINARIOS INFORMATIVOS Y FORMATIVOS	30	8%
INTERCAMBIO DE EXPERINCIAS	22	6%
TOTALES	384	100%



Interpretación

Entre las diferentes actividades para mejorar la dirección de la empresa familiar se tiene que: los miembros que conforman la dirección deben tecnificarse, debería haber una formación universitaria (estudios superiores), asistir a talleres prácticos, asistir a seminarios informativos y formativos, tener intercambio de experiencias con otras empresas familiares que posean el mismo rubro.

3.6 Limitaciones de la Investigación

En la presente investigación se han presentado diferentes limitaciones como las siguientes:

- No existe un lugar específico donde se encuentren datos o estadísticas de empresas consideradas familiares en el país, lo cual nos obligó a desaprovechar el tiempo en comenzar una encuesta que no procedía.
- Falta de tiempo por parte de muchos empresarios al momento de llegar a la cita concertada para la realización de las encuestas.
- Susceptibilidad al momento de compartir cierta información de la empresa, por considerarlo “información íntima”, por lo cual se adquirió el compromiso de mantener totalmente anónima la identidad de muchas empresas.
- Muchas empresas referidas por medios como la Dirección General de Estadística y Censo, ya no existían en las direcciones señaladas.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Los puestos directivos, gerenciales, y jefaturas, dentro de las empresas familiares, normalmente son ocupados por miembros familiares, personas que por lo general son responsables directos de la toma de muchas decisiones trascendentales para el funcionamiento de la empresa.
- Las empresas familiares hoy en día están orientándose a que sus miembros obtengan estudios universitarios.
- La tendencia del mercado ha sido un factor importante para el frecuente cambio de generación familiar en la dirección de la empresa; y la investigación revela que consideran como fortaleza el cambio de cultura organizacional.
- En su mayoría las empresas familiares por su naturaleza no poseen organigrama ni las descripciones de los puestos establecidos.
- Entre las interferencias en el desempeño de las labores se considera de mucha importancia la dualidad de mando, en el sentido de que el gerente general (usualmente el padre) brinda una orden y a la vez el gerente de ventas (usualmente el hijo) brinda otra diferente sobre la misma situación, ésto conlleva a que los empleados perciban falta de comunicación entre gerencias e irrespeto a las funciones asignadas a cada trabajador, etc.
- Se pudo comprobar que las empresas familiares no transmiten a sus empleados la misión y visión de la empresa, los miembros de la familia si lo tienen claro, pero no se tienen en forma por escrita para su difusión. De igual manera los objetivos empresariales no son transmitidos al personal.

- Con el fin de alcanzar los resultados más óptimos de la organización, los empresarios consideran necesario tomar en cuenta lo siguiente: mejorar la comunicación entre los miembros familiares que dirigen las diferentes áreas de la empresa, definir roles, establecer funciones claras, respetar las políticas establecidas, establecer con claridad los objetivos.
- Las empresas han logrado simplificar y controlar los procedimientos para solucionar los problemas oportunamente, pero aún así consideran necesario un cambio de cultura empresarial para mejorar la dirección, pues conocen las tendencias del mercado y sus exigencias en su respectivo rubro.
- El mercado ha obligado a ser más competitivo en cuanto a: mayor tecnología, tratados de libre comercio, crecimiento de pequeñas y grandes empresas, calidad en los productos, precios bajos, calidad en el servicio, etc.
- No se maneja el concepto de planeación estratégica, ni sus objetivos, así como tampoco su contenido, pero la considerarían como una alternativa atractiva, si ésta apoya positivamente el cambio de cultura empresarial en la dirección de la empresa.
- No se conoce la diferencia entre Junta Directiva y Concejo de familia, ni se sabe que es un protocolo de familia.
- Las actividades conocidas y que consideran que pueden mejorar el nivel directivo de los miembros de su familia son: realizar estudios superiores, tecnificar a los miembros, asistir a talleres prácticos y

seminarios que ayuden a formarse e informarse, y también el intercambio de experiencias con otros empresarios

4.2 RECOMENDACIONES

- Las decisiones a tomar dentro de la empresa familiar, se pueden dar en base a criterios previamente establecidos, ubicando cada situación objetivamente de acuerdo al índole, es decir si es familiar o empresarial incluyendo a los diferentes mandos implicados.
- Las empresas familiares deben implementar un cambio en la cultura organizacional como resultado de las evoluciones externas (nuevas tecnologías, expansiones de mercados y diferentes desafíos), a través de la reorganización interna.
- Se debe definir y adoptar el plan estratégico sugerido, adecuándolo a la realidad de cada empresa con el fin de dejar claramente pautado como se llevará a cabo el cambio de cultura empresarial en la forma de dirigir la organización.
- Se sugiere la realización de organigramas con el fin de que cada componente de la empresa (sea familiar o no) tenga claro de quien depende y a quien debe reportar; esto ayudará al nuevo orden organizacional que deja en evidencia las funciones y atribuciones correspondientes a los diferentes departamentos.
- Los directivos y gerentes deben asumir firmemente sus respectivos roles y funciones dentro de la empresa sin afectar otra área no autorizada y así poder delegar responsabilidades con autoridad y astucia, siempre en beneficio de la organización.

- Se debe dejar claramente expuesto a los miembros de la empresa (principalmente a los familiares) los objetivos que se persiguen para que ellos se ubiquen de acuerdo a su rol, aportando su parte del trabajo para alcanzarlos; como táctica y valor agregado se puede colocar por escrito en un lugar estratégico dentro de la empresa la misión y visión que se tiene.
- Se pueden ir implementando los cambios e inquietudes positivas que vayan surgiendo y que son producto de la experiencia propia de cada empresa teniendo el cuidado de no obstaculizar la estrategia a implementar, utilizándolos como herramientas para alcanzar con mayor eficiencia los objetivos trazados y que pueden entre otras cosas mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, siempre abonando a sus funciones establecidas.
- Se debe estar constantemente identificando y evaluando nuevas perspectivas de los eventos o efectos, que puedan representar oportunidades o amenazas en el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
- Los empresarios deben tener plenamente reconocido en que ha de consistir su planeación estratégica, sus objetivos y contenido para trabajar en base a ello, pudiendo adaptar mejoras (previamente autorizadas por la dirección principal) con el fin de perfeccionar las expectativas a alcanzar.
- Tener claro esencialmente que se partirá del hecho, de que en adelante contara con la oportunidad de ser participe o en su defecto de ser informado de las reuniones en las cuales se tratarán de manera

diferente y separada, los asuntos que son netamente familiares y los puramente empresariales; contando también con un protocolo familiar en el cual se establecerán reglas y beneficios que ser parte de la familia le implican.

- Continuar en la búsqueda profesional de cada miembro de la familia involucrado en la dirección, realizando actividades que van desde taller, charlas, seminarios, etc., y que están enfocados a mejorar su forma de liderar la empresa.

CAPITULO V. PLAN ESTRATEGICO PARA EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE EMPRESAS FAMILIARES MEDIANAS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

El objetivo general que ha perseguido este trabajo es elaborar una planeación estratégica como una alternativa atractiva, eficiente y eficaz para las Empresas Familiares Medianas del Área Metropolitana de San Salvador, con el fin de cambiar la Cultura Organizacional en la Dirección de las mismas.

Además se establecieron los objetivos específicos siguientes:

- Estimular la motivación de los propietarios de empresas familiares para la puesta en marcha de un plan estratégico con el fin de lograr el cambio de cultura organizacional.
- Mostrar procedimientos que pueden ser utilizados en las empresas familiares, para solucionar problemas relacionados a la dirección de las mismas.
- Manifestar a los miembros familiares con relación empresarial, que se puede lograr un equilibrio adecuado y beneficioso para la empresa y la familia, por medio de una planeación estratégica adecuada

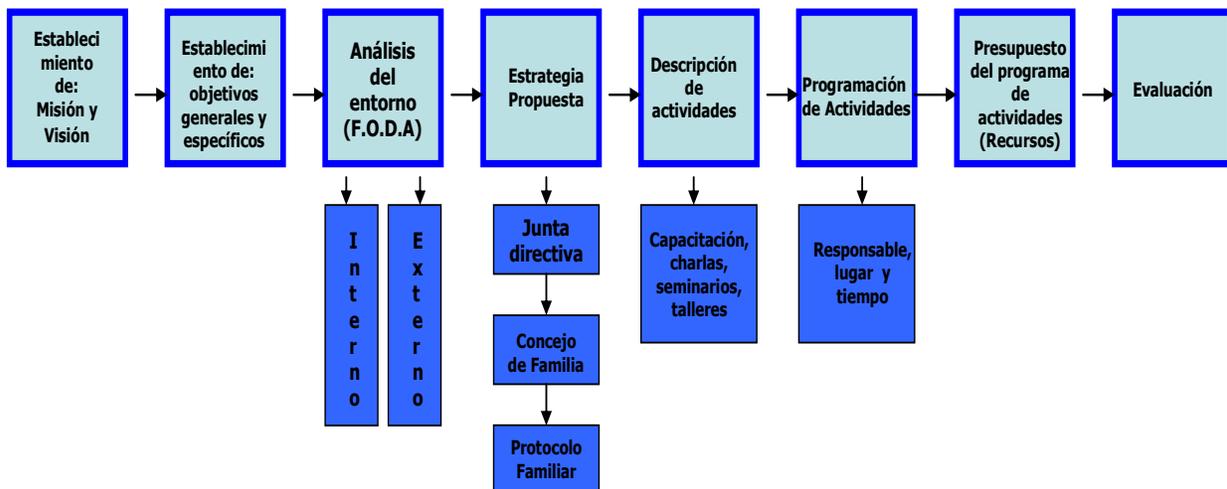
Como inicio de nuestra propuesta presentamos a continuación la estructura del plan estratégico que contiene los siguientes elementos:

- Establecimiento de: Misión Visión.

- Establecimiento de: objetivos generales y específicos.
- Análisis del entorno (F.O.D.A).
- Estrategia Propuesta.
- Descripción de Actividades
- Programación de Actividades.
 - Definición de responsables.
 - Lugar.
 - Tiempo.
- Presupuesto del programa de actividades (Recursos).
- Evaluación.

Lo anterior esta representado de manera ordenada en la siguiente grafica.

PLAN ESTRATEGICO



Este enfoque está orientado a proporcionar al lector una herramienta adecuada para poner en práctica el cambio de cultura organizacional en su empresa. Cada uno de los elementos del plan (tópicos a tratar) consta de una explicación bastante detallada y de al menos un ejemplo que puede servir de

guía y base, para ser adaptados de acuerdo a las prioridades y realidades de la empresa en que se ha de implementar.

De manera general y con el fin de mantener siempre una coherencia en el documento, se parte del supuesto de que se trata de una empresa familiar dedicada a la industria de la confección de ropa para bebés, en la cual trabaja la familia Turcios Bustamante.

5.1 Establecimiento de Misión y Visión

Como integrantes de una empresa familiar es sumamente importante comenzar a establecer acuerdos en todos aquellos aspectos esenciales que permitan generar un ordenamiento institucional al interior de la empresa, reconociendo a la vez que por la participación de diferentes personas que aún siendo familiares tienen pensamiento y características propias, se tendrá una gama de opiniones que deben ser condensadas y unificadas buscando el bien común de toda la empresa. Establecer y cumplir esta condición permitirá formar una base muy determinante para iniciar con éxito el cambio de cultura organizacional.

5.1.1 Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Sugerencias para su misión

- Cuando elabore su misión, trate de hacerla planificada, sólida y completa.

- Asegúrese de que la misión sea comunicada a toda la organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver) de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.
- Recuerde que al elaborar su misión, la imagen de credibilidad ha de estar presente en todo momento.
- De vez en cuando es conveniente repetir la declaración de la misión, para recordar a los integrantes de la organización, que el futuro deseado es posible.

5.1.2 Visión

Para establecer la visión de la empresa como tal es indispensable que cada uno de los directivos, tengan claro su propio enfoque, es decir, en que desean que la empresa familiar se convierta. Esta debe estar basada principalmente en el sueño del fundador o dueño principal, que por lo general es el padre de familia.

Se debe pensar en “cual es la imagen que tengo de nuestra empresa”, y como quisiera que la empresa fuera reconocida en el mercado.

En la visión debe quedar reflejado el entusiasmo y pasión por los desafíos que han de presentarse en el camino de la misma.

En ella se enfoca un futuro ideal donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Se usan las preguntas ¿Dónde se quiere llegar? ¿Cómo estamos para llegar?

Como ejemplo de Visión tenemos:

“Somos una empresa que busca consolidarse como líder en la venta de prendas de vestir para bebé con un alto grado de calidad, logrando de forma palpable una auténtica presencia en los mercados que hasta ahora hemos explorado”

5.2 Establecimiento de los Objetivos

Es muy interesante la forma en que han de establecerse los objetivos dentro de cada empresa, ya que de esto depende directamente su efectividad. Aquí algunos consejos prácticos para poner en práctica cuando vayan a ser definidas:

- Escríbalos: Pues tenerlos plasmados en papel les da fuerza y evita confusiones.
- Expréselos en forma positiva: Pues esto refleja la forma de pensar de la empresa ante los demás e incentiva positivamente la mente, por ejemplo el decir "hacer tal cosa bien" es mucho mejor que "no cometer tal error estúpido".

- No sea demasiado ambicioso: Los objetivos demasiado ambiciosos generalmente resultan de la influencia de otras personas o de la falta de información, pero...
- Sea ambicioso: El miedo a fallar y la complacencia pueden resultar en objetivos demasiado bajos, es decir...
- Establézcalos al nivel apropiado: Que estén más allá de su alcance inmediato, pero no tan lejanos que los hagan imposibles de lograr, pues hay que tomar en cuenta la realidad de la empresa y también de la familia.
- Sea preciso: Asígneles fechas, tiempos y montos que le permitan medirlos y seguir el progreso, esto ha de ser de forma estimada, ya que no se puede saber con total exactitud cuando y en cuanto han de cumplirse.
- Establezca prioridades: Cuando tenga muchos objetivos, el determinar prioridades le ayudará a enfocar su atención en los más importantes y evitar así sentirse sobrecargado.
- Hágalos pequeños e incrementales: Esto le permitirá experimentar el progreso y tendrá más oportunidades para recompensarse.
- Revíselos cuidadosamente: Para cada objetivo pregúntese: ¿Qué habilidades necesita la empresa y la familia para lograrlo?, ¿Qué información se necesita?, ¿Qué ayuda o asistencia se debe tener?, ¿Qué recursos de debe disponer?, ¿Hay alguna forma mejor de lograrlo?

5.2.1 Objetivo General

El objetivo clásico, vigente en muchas familias empresarias es: Dar trabajo, generar puestos para los familiares, antes o después de ser accionistas. Quienes sostienen esto entienden que la estructura empresarial debe contener, en términos laborales, las necesidades de accionistas y familiares, en especial en momentos de crisis. En esta línea también está el objetivo de mantener junta a toda la familia, edificando una tradición, memoria e historias comunes. En muchas ocasiones también se encuentra la aspiración de dar testimonio económico y social de una ideología religiosa común, a través de la financiación de proyectos comunitarios o, simplemente, de donaciones.

En otros casos muchos más simples, hay familias empresarias en las que los accionistas tienen como objetivo lograr, con su posesión (y sus dividendos), una buena forma de vida, independiente de su papel en la empresa, así como una imagen de reconocimiento.

El mecanismo de cambio en las empresas familiares es el paso del tiempo y la calidad de su administración. Esto hace que, a medida que pasan las generaciones, ocurren importantes cambios en varios frentes.

La empresa privada como tal es el elemento fundamental de nuestro sistema económico de “economía de mercado”. Crea bienes y servicios; que satisfacen las necesidades de los que en ella laboran, genera y distribuye riqueza que permite a éstas adquirir dichos bienes y servicios.

Como elemento fundamental del sistema, debe con su actividad satisfacer las necesidades y justos deseos de los diversos componentes de dicho sistema, y no sólo de alguno de ellos. **El objetivo** que le da origen y la mantiene en movimiento no puede por tanto ser parcial y enfocado a satisfacer el deseo particular de uno solo de los elementos del sistema económico.

La “razón de ser” de la empresa privada, no puede por tanto ser la simple satisfacción del deseo de sus accionistas de obtener de su actividad las máximas utilidades; sino que debe de haber una implicación que tenga como fundamento y no solo como anexo, el cumplir funciones y perseguir objetivos que satisfagan las diversas necesidades y legítimos deseos de la sociedad en su conjunto.

La “razón de ser” de cada empresa, la definición de su actividad, la respuesta a la pregunta: “¿en qué negocio estamos y queremos estar?” es su objetivo fundamental, es la aportación que la empresa hace para proveer a la comunidad bienes y/o servicios, cada vez mejores, en mayor número y más eficientemente; con ello genera riqueza: el valor agregado, riqueza que se distribuye equitativamente entre los factores de producción y que permite además a la empresa renovarse, crecer e innovar.

Tomando en cuenta las anteriores consideraciones; se ha de establecer el objetivo general como la expresión cualitativa de ciertos propósitos, que se especifican expresamente y que se desean alcanzar con la realización de la política, plan, programa o proyecto; pues es el punto central de referencia para entender la naturaleza específica de las acciones a realizar.

Ha de ser expresado como resultado final y no como tarea o actividad y es por lo tanto, la situación que se desea obtener en un determinado período, mediante la utilización de los recursos y la implementación de las acciones previstas.

Los objetivos generales suelen ser ambiguos y por ello de difícil ejecución y evaluación.

A continuación presentamos una serie de ejemplos de objetivos generales que pueden servir de base para la aplicación en distintas empresas de acuerdo a sus necesidades, prioridades y su realidad.

1. Económicos: tendientes a lograr beneficios monetarios:

- Cumplir con los intereses monetarios de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión realizada.
- Cubrir los pagos a acreedores con intereses sobre préstamos concedidos.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

2. Sociales: Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios; y al crear fuentes de trabajo.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social.

- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante al pago de cargas tributarias.
- Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

3. Técnicos: dirigidos a la optimización de la tecnología.

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- Propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

5.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son la traducción de los objetivos generales, en objetivos más concretos y de fácil operación, son más sensibles a los sistemas de evaluación.

Una vez establecida su finalidad esencial, la empresa debe decidir qué otros objetivos satisfará simultáneamente, como consecuencia feliz de su actividad creadora, definición que implica decidir las políticas básicas (el cómo alcanzar los objetivos), su organización y otras características básicas ¿Empresa líder? ¿En qué aspectos? ¿Diversificada? ¿Austera o suntuosa? ¿Permanente o de vida definida?

La finalidad de las empresas es maximizar utilidades, considerando además que nunca podrá ser aceptada por el trabajador como objetivo personal; el desea no solamente ganar y dar a ganar dinero, sino tener seguridad, sensación de pertenencia, compromiso con una obra que tiene valor humano y realización de sus capacidades personales. El enfoque de objetivos múltiples y más específicos de la empresa satisface esta condición, de identificar en los miembros de la empresa, los objetivos de ésta con los propios, y estar orgullosos y satisfechos de su trabajo.

Se tiene que tomar en cuenta:

- La escala de prioridades para definir objetivos en un orden de cumplimiento, de acuerdo a su importancia o urgencia.
- Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

A continuación ha de observar una serie de objetivos específicos que la empresa espera cubrir de acuerdo a sus propias necesidades.

1. Económicos: tendientes a lograr beneficios monetarios:

- Generar una rentabilidad sobre los costos de cada inversión.
- Mantener un control contable y de mercado para que las acciones de nuestra empresa tengan un buen valor cada una.

- Establecer una aplicación inmediata en la distribución de utilidades.
- Acordar un límite de crédito establecido con nuestro acreedor.
- Pactar un periodo de crédito establecido con nuestro acreedor.
- Realizar pagos mensuales como amortización a deuda pendiente con acreedor.
- Efectuar amortización de deuda a acreedor cada fecha de cada mes.
- Hacer inversión de capital disponible hasta un máximo de un porcentaje con el fin de minimizar riesgos para el mismo.
- Lograr un flujo de efectivo con una rotación máxima de un número de días, para tener un equilibrio entre ingresos y egresos.
- Estar constantemente informados cuando los bancos sus tasas de interés.
- Aplicación de un porcentaje de las ganancias a cada inversionista de acuerdo a su capital invertido.
- Poseer informes contables cuando menos una vez cada mes.
- Aplicación de un porcentaje de capital social disponible, para certificar el apoyo para la expansión y crecimiento de la empresa.

- Dar prioridad de crecimiento a la empresa de un porcentaje, luego comenzar con la inversión en la diversificación de la misma.

3. Sociales: Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad

- Encuestar en punto estratégicos de clientes potenciales para conocer lo que esperan de nuestros productos.
- Fijar nuestros esfuerzos en aumentar nuestro mercado meta.
- Fijar un punto de atención al cliente para conocer la imagen que los clientes tienen de nuestros productos.
- Ofrecer un límite de crédito para la primera compra.
- Ofrecer nuevas plazas, por cada porcentaje de nuestro nivel de expansión el mercado.
- Contribuir con un porcentaje mensual para causas benéficas una institución enfocada al bienestar de la niñez.
- Mantener un botiquín de primeros auxilios, con las medicinas necesarias para cualquier eventualidad menor que pueda darse en la empresa.
- Cumplimiento de obligaciones de pago de IVA, pago a cuenta, en las fechas establecidas por la ley.

- Establecer un cuidado especial en la elaboración de productos con el fin de no provocar daños al medio ambiente.
- Realizar un adecuado manejo de desechos internos.
- Desarrollar productos que estén en regla con políticas ambientales.
- Proporcionar un claro etiquetado de información referente a los productos que la empresa elabora.

3. Técnicos: dirigidos a la optimización de la tecnología.

- Adquirir nuevas computadoras con características detalladas, con el fin de contar con tecnología adecuada que permita utilizar con eficiencia la misma cantidad de tiempo que ahora se invierte.
- Actualización de la maquinaria actual, a fin de mejorar la capacidad productiva.
- Enviar personal de producción a capacitaciones, para estar siempre a la vanguardia de nuevas técnicas en el mercado.
- Elaborar nuevas muestras de productos con el fin de mostrar las mejoras que pueden lograrse en ellos, pero sin alterar sus costos.

5.3 Análisis del Entorno (F.O.D.A)

En los dos siguientes segmentos se presenta un modelo que sirve de base para observar el análisis interno y externo de la organización, del cual se obtiene una buena orientación para saber como encarar el trabajo.

Se tendrá que tomar en cuenta que estas afirmaciones son para orientar y pueden cambiar o agregarse nuevas según el tipo de industria o mercado donde se desarrolla la organización.

Seria muy beneficioso que al omento de determinar el análisis se tomen en cuenta más de una miembro familiar que forme parte de la dirección de la empresa y por separado, sin que cada uno vea lo que el otro completa, muchas veces cada uno percibe cosas distintas. Luego reunirse y discutir cada tema, esto es muy bueno para alinear impresiones y, en aquellos casos en que los conceptos son distintos, generar un estudio para saber la realidad.

Una vez definidos, entre todos, los conceptos FODA, la estrategia de corto y mediano plazo surge naturalmente: reforzar fortalezas, cambiar debilidades, prepararse o cambiar para enfrentar amenazas y no dejar pasar las oportunidades.

Como el entorno es tan cambiante y lo que hoy es una fortaleza mañana puede ser una debilidad (a veces ocurre cuando cambian tecnologías y la que tenemos quedó obsoleta) es aconsejable el realizar este análisis anualmente, puede parecer exagerado, pero en entornos tan cambiantes como los actuales es lo ideal.

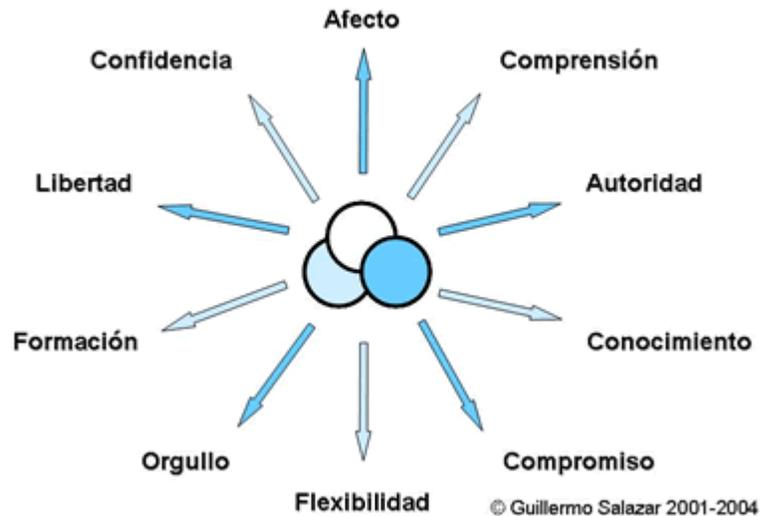
5.3.1 Análisis Interno

Fortalezas
Tenemos un alto nivel de competitividad
Tenemos los recursos financieros necesarios
Tenemos buena reputación entre los proveedores
Tenemos buena reputación con los clientes
Tenemos una estrategia de venta definida
Tenemos mejor calidad que la competencia
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos
Tenemos la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio
No se presentan problemas operativos
Tenemos el personal idóneo en cada puesto
Conocemos perfectamente el mercado
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios
Tenemos mejores gerentes que la competencia
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros
No tenemos rechazos por calidad de productos
El plazo de entrega es mejor que la competencia
La facturación mensual no ha decrecido
OTRAS:

Debilidades
No tenemos una clara dirección estratégica
Nuestras instalaciones son obsoletas
Tenemos una débil imagen en el mercado
No tenemos Gerentes adecuados
No tenemos los recursos financieros necesarios
No tenemos rentabilidad suficiente
Tenemos costos relativos mayores que la competencia
Mal servicio de los proveedores
El personal no está motivado
Las ventas no han crecido de acuerdo al mercado
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada
Falta una distribución optimizada
Tenemos excesivo Stock
Déficit en promociones necesarias
Nuestro punto de equilibrio es alto
OTRAS:

Se pueden tomar como fortalezas los siguientes aspectos:

FORTALEZAS



Las relaciones de afecto: los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.

La comprensión: el hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

Aceptación de la autoridad: como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.

Conocimiento: dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

Compromiso: por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.

Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero: la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.

El orgullo de la firma: que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

Inversión en personas: aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.

Libertad de decisión y acción gerencial: las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.

Carácter confidencial: las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.

Compromiso social: íntimamente relacionado con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

DEBILIDADES

Organización y capacitación gerencial: Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares usualmente se traslada a la empresa.

Falta de delegación del poder: Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.

No hay toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos: En muchos casos la no realización de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

Falta de comunicaciones efectivas: Entendida esta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.

No se confecciona un plan de negocios: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

Falta de criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares: Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.

Redacción y cumplimiento del plan de sucesión: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es la más importante y característica de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no trabajan en ella.

5.3.2 Análisis Externo

Ejemplo, (se trabajara bajo el supuesto de que todas las respuestas obtenidas son verdaderas): “Somos una familia dedicada a la elaboración de ropa de bebe. A continuación tenemos el siguiente cuestionario que nos ayudara de manera general, pero medular a conocer los resultados de un análisis de nuestro entorno externo”:

Oportunidades
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes
Tenemos posibilidades de exportación
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos

El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
Cambios demográficos tiene impacto en los negocios
OTRAS

Amenazas
Los competidores extranjeros posee bajo costo y están entrando al mercado
Hay pocas posibilidades de mejorar nuestros costos
Las ventas de productos similares está creciendo
Hay competencia desleal
Nuestro mercado meta no está creciendo de acuerdo a lo esperado
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos
Cambian las reglas de importación de productos competidores
Los precios en general están bajando
Los proveedores tiene mayor poder de negociación
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo
La situación política del país es inestable (2 años)
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo
OTRAS:

A continuación se presenta la Matriz F.O.D.A, la cual muestra de manera resumida e interrelacionada, los resultados obtenidos en el análisis.

matriz FODA

	FUERZAS - F	DEBILIDADES - D
Industrias Angelito y Preciosa	<ul style="list-style-type: none"> * Se va a realizar un cambio de cultura organizacional *Se busca la profesionalización de sus miembros *Empresarios consientes de necesidad de cambios internos *Se ha logrado simplificar y controlar los procedimientos para solucionar los problemas oportunamente *Conocen de actividades que consideran o pueden ayudar a la dirección como: seminarios, talleres, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> * No hay una adecuada organización interna * No hay una separación adecuada entre aspectos referentes a "familia - empresa" entre los diferentes mandos. *No hay un organigrama establecido *Interferencia en el desempeño de las labores *No existe misión, visión u objetivos en la empresa o en su defecto falta de comunicación de los mismos. *No se conoce la forma de hacer una plantación estratégica *No se conoce la diferencia entre junta directiva y concejo de familia ni que contiene un protocolo
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIAS - DO
<ul style="list-style-type: none"> * Se puede expandir el mercado * Buenas referencias comerciales con clientes *Buenas relaciones comerciales con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> * Con el cambio en la cultura organizacional se lograra expandir a la empresa en nuevos mercados. * La implementación de cambios internos evaluando sus efectos, que puedan representar oportunidades para el posicionamiento de la empresa dentro del mercado. *Realizar acción que contribuyan a la profesionalización que con el fin de conocer herramientas que nos ayuden a expandir mercados *Continuar con la simplificación y control de procedimientos que se utilizan para solucionar los problemas, lo cual contribuye a tener mejores expectativas de expansión y mantenimiento de buenas relaciones comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cuando se realice una reorganización interna, podremos aprovechar para expandir nuevos merados Evaluar las decisiones a tomar ubicando cada situación objetivamente de acuerdo al género, es decir si es familiar o empresarial incluyendo a los diferentes mandos implicados, con el fin de fortalecer nuestras posición empresarial en el mercado tanto con clientes como con proveedores. Buscar la forma en que se aplica la planeación estratégica sugerida, con el fin de tener mejores expectativas en el mercado actual.
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS -FA	ESTRATEGIAS - DA
<ul style="list-style-type: none"> * Nuevas exigencias del mercado *Mayor competencia * Falta de mejoras tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> * Solución oportuna de posibles problemas, orientada en la respectiva área de la empresa para afrontar las distintas exigencias del mercado * Definir y adoptar el plan estratégico sugerido, adecuándolo a la realidad de la empresa dejando pautado la forma de realizar el cambio de cultura empresarial para prepararse ante las exigencias del mercado. * Con el cambio en la cultura organizacional se podrán lograr evolución tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer los objetivos que se persiguen cada miembro de la empresa, sabiendo que se espera de ellos para alcanzarlos; con el fin de hacer más competitivos. Realización de organigramas que contribuyan a aclarar el orden organizacional que deja en evidencia las funciones y atribuciones de cada área, que mostraran mayor orden y fluidez en nuestra eficiencia como empresa. Tratar de manera separada los asuntos referentes a familia y empresa, para concentrar los esfuerzos en busca de la competitividad. * haciendo cambios en la reorganización interna se podrá buscar apoyo tecnológico

5.4 Estrategia Propuesta

Si los integrantes que son propietarios tienen el propósito de que la empresa sea continuada por sus descendientes, conservando su carácter de Empresa Familiar, es beneficioso establecer órganos de gobierno, que han de ser útiles para disciplinar las relaciones entre familia y empresa. Estos órganos son la Asamblea Familiar y el Consejo Familiar.

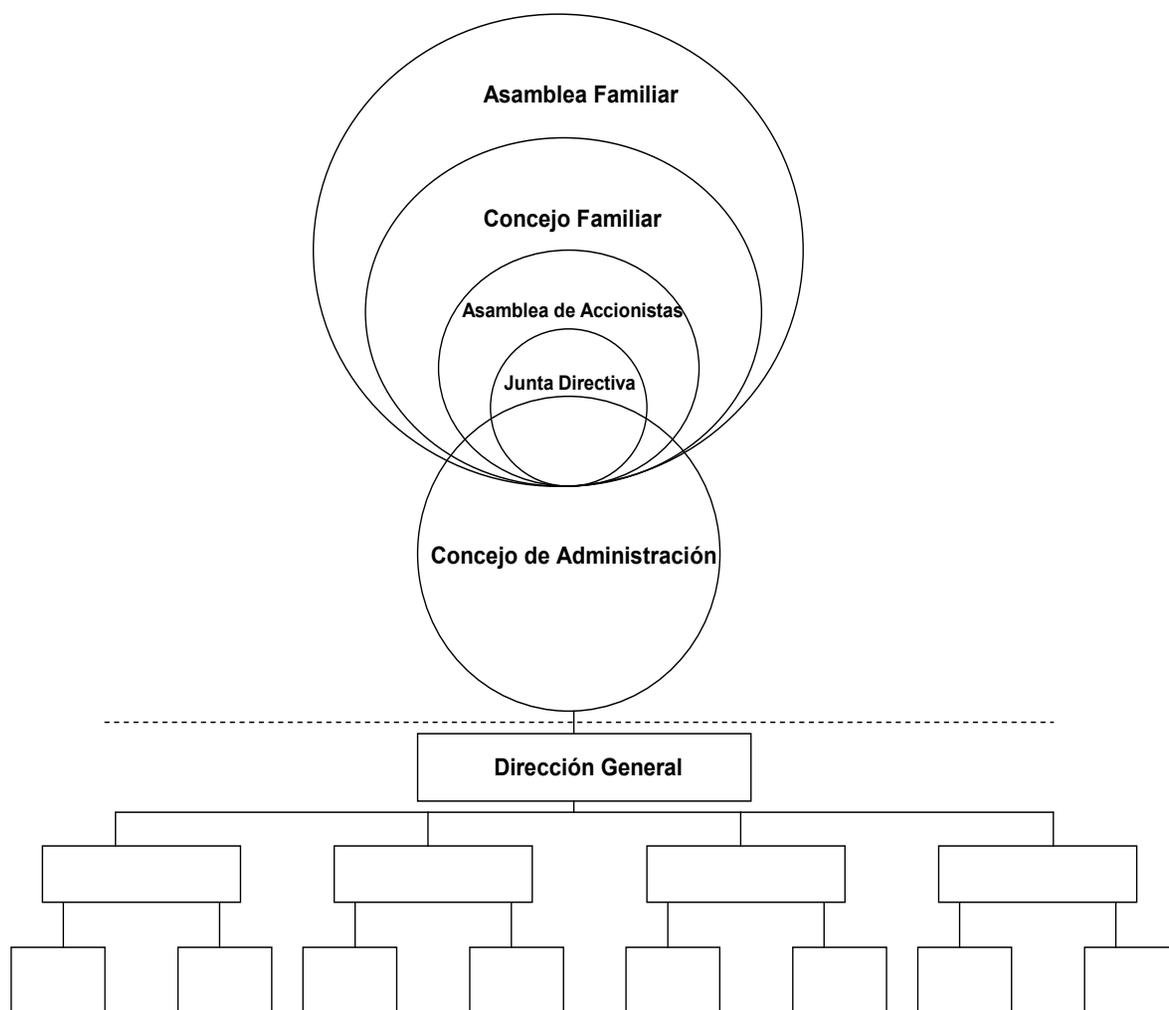
Se ha de tener presente que la unidad y la responsabilidad son factores claves que contribuyen al éxito de las Empresa Familiares. Es importante saber cómo generar mayor compromiso de los familiares con la empresa, especialmente con los que no trabajan en ella, ya que de no ser así se puede presentar un deterioro por el poco compromiso generado por la falta de unidad entre stos, y los accionistas. En esta situación dichos familiares se pueden convertir en una visible carga, y en tales circunstancias se puede obstaculizar la participación de la empresa en atractivas oportunidades de negocios, originándose una relación resentida entre los accionistas y los directores de las empresas familiares involucradas.

Las asambleas y los consejos familiares son un fuerte instrumento para el logro de la unidad y del compromiso. El resultado que se da en estas reuniones puede ser un protocolo o reglamento familiar en el que se regulen las relaciones de los familiares con la empresa y, de ésta con la familia.

Si se busca que las Empresas Familiares permanezcan a lo largo del tiempo se debe primero conseguir que la familia se comprometa muy conscientemente con el destino de la empresa, siempre teniendo en cuenta los objetivos personales de los familiares pero cubriendo paralelamente las necesidades estratégicas de la empresa. Para ello se requiere desarrollar un

plan estratégico para la familia, recíproco y complementario del plan estratégico de la empresa.

Cuadro de Órganos de Gobierno y Dirección:



5.4.1 Creación de la Junta Directiva

Esta es llamada también Reunión de Directorio, es la reunión de pocas personas elegidas por los accionistas de la corporación y que constituye el organismo responsable de la supervisión general de la empresa, que tiene la función de controlar, dirigir y planificar los diversos asuntos y actividades de una entidad.

Está conferido de todos los poderes corporativos que están implícitamente expresados en los Estatutos y Reglamentos.

La Junta Directiva constituye el cuerpo administrativo de la entidad, por medio de sus componentes es responsable de tomar decisiones sobre la ejecución y cumplimiento de los planes y programas propuestos y aprobados en las reuniones deliberativas.

5.4.1.1 Objetivo

El objetivo básico es tener un grupo principal que ha de representar a la familia, pero como empresa de manera legal, quienes han de tomar las decisiones para dirigir la empresa dentro del principal directorio en la compañía.

Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización, la visión, los valores y los intereses de los accionistas.

5.4.1.2 Característica de sus integrantes

De acuerdo a las leyes Salvadoreñas los integrantes de una Junta Directiva deben ser como mínimo 6 miembros (3 propietarios y 3 suplentes), sean o no accionistas de las empresas, pero puede tenerse en ellas más miembros de los establecidos de acuerdo con las necesidades de la sociedad. Podría estar constituida por un número de miembros impar, para poder contar con mayoría a la hora de votar por alguna decisión (esto es opcional).

Seria de mucho beneficio para la empresa que se incluyera en la Junta Directiva a personas con experiencia en gestión empresarial y/o economía, administración, derecho o ciencias afines, que puedan gozar de buen nombre y reconocimiento por su idoneidad profesional e integridad.

Suelen participar esencialmente miembros de la familia que poseen acciones dentro de la empresa, pero puede integrarse a ella familiares que no las posean.

5.4.1.3 Funciones Establecidas

La Junta Directiva es el máximo responsable de la obtención de resultados razonables para los asociados y de la supervisión del rendimiento de los ejecutivos claves. A su vez, está encargada de prevenir los conflictos y equilibrar los intereses de los distintos grupos.

Las funciones de la Junta Directiva deben estar en los estatutos sociales y deberán incluir, entre otros:

- Velar por los resultados de la empresa conforme a las condiciones de mercado.
- Garantizar la efectividad de los sistemas de revelación de información.
- Dedicar tiempo suficiente al ejercicio de sus funciones como miembros de la junta directiva.
- Garantizar la aplicación de políticas de buen gobierno corporativo adoptadas por la sociedad.
- Sesionar al menos una (1) vez al mes.

- Orientar a los nuevos miembros de la junta directiva, sobre las decisiones adoptadas hasta el momento de su designación, la situación financiera de la sociedad y las normas sobre gobierno corporativo.

- Colaborar con los ejecutivos claves en la construcción de la estrategia corporativa de la sociedad, aprobarla y realizar control y seguimiento:
 - Misión y visión de la sociedad
 - Objetivos e indicadores de gestión
 - Plan financiero
 - Plan para la administración de riesgos
 - Plan para el manejo de la imagen corporativa
 - Plan de mercado
 - Políticas laborales
 - Políticas de administración de conflictos de intereses
 - Políticas para la resolución de controversias internas y externas
 - Políticas para el cierre de la actividad empresarial
 - Plan de formación para el relevo del ejecutivo principal.

- Definir las políticas para nominar, nombrar, evaluar y remover a los ejecutivos claves de la sociedad.

- Determinar los sistemas de compensación de los ejecutivos claves de la sociedad. La junta directiva deberá establecer sistemas objetivos de compensación fijos o variables según la necesidad de la sociedad. De la misma manera la junta deberá establecer los casos en los cuales única y exclusivamente los ejecutivos claves podrán recibir bonificaciones extraordinarias.

- La Junta Directiva establecerá los criterios para definir y diferenciar los gastos empresariales y no-empresariales.
- Solicitar informes a los ejecutivos claves, sobre la situación de la sociedad cuando lo estime conveniente. La Junta Directiva y/o los comités de auditoría, gobierno corporativo y/o compensación y nominación, solicitarán a los ejecutivos claves de la sociedad la información suficiente para el ejercicio de sus funciones.
- Verificar que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de ley y reflejen la situación económica real de la empresa.
- Garantizar la integridad de la revisoría fiscal o cualquier auditoría.
- Poner a consideración del Máximo Órgano Social, las reformas que considere necesarias al código de Buen Gobierno Corporativo de la sociedad.
- Autorizar operaciones mercantiles de la sociedad con sus asociados y/o con sus partes relacionadas.
- Cuando se trate de una sociedad de familia, y con el propósito de promover la permanencia de la empresa deberá:
 - Propender a la adopción de un Protocolo de Empresa de Familia que incluya el plan de sucesión.
 - Estimular la profesionalización de los miembros de la familia vinculados a la empresa.

- Cooperar en la prevención y resolución de conflictos de naturaleza familiar mediante la creación e implementación de los Consejos de Familia.

La junta directiva, a propuesta de la Asamblea General de Accionistas deberá permitir la creación y la elección de los miembros de un “Consejo de Administración”, como un ente de vigilancia y apoyo a la Junta Directiva cuyo objetivo es dar una nueva visión al empresario y alertarlo cuando está equivocado; asimismo, es una forma de rechazar la intuición como único elemento para tomar decisiones, además de que obligan a planificar sistemáticamente. Estos consejos amplían las relaciones y, dado que se atreven a contradecir a la alta dirección, terminan por ser buenos críticos y asesores.

Muchos empresarios de empresas familiares encontrarían solución a sus problemas si se decidieran a crear un consejo de administración que operara con regularidad y eficacia. Algunos de los aspectos que se abordan en las juntas del consejo de administración son los siguientes:

- Transmisión de la voluntad, inquietudes e intereses de la asamblea de accionistas a los miembros del consejo y a la dirección general.
- Revisión de la marcha de la organización.
- Revisión de los planes estratégicos y del cumplimiento de sus objetivos.
- Recomendar la aprobación o desaprobación de la gestión de la Junta Directiva, particularmente los informes, presupuestos y estados financieros.

- Asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo.
- Aprobación de alianzas estratégicas, fusiones y rupturas.

Es sorprendente cómo algunas grandes empresas de prestigio, aparentemente profesionales, carecen de este órgano de gobierno fundamental. En el caso de las empresas familiares cobra mayor importancia, pues además de actuar como arbitro en el caso de conflictos familiares, puede establecer límites a todos y cada uno de los integrantes de la compañía, reduciendo así los enfrentamientos de carácter personal entre miembros de la familia. Los accionistas suelen clamar por consejos de administración que puedan tomar decisiones estratégicas, dar seguimiento a la marcha de los negocios y compartir información. ¡Qué difícil resulta para ellos pedir cuentas a sus directores, en especial si son familiares! Cuando se les solicita información a quienes deben dar cuentas, suelen negarse aduciendo que deben tenerles confianza, e incluso pueden llegar a ofenderse; al parecer olvidan que los responsables de la marcha de la compañía están obligados a dar a conocer a los propietarios los aspectos relevantes de la compañía en forma sistemática.

Los directores que se han decidido a crear consejos de administración son valientes y visionarios y, normalmente, obtienen (además de legitimidad) beneficios adicionales de diversa índole. Tienen claro, además, que los consejos de administración constituyen una vía ineludible hacia la profesionalización. Están dispuestos a ser juzgados, a que se les critique y a responder a un órgano superior. A todos ellos habría que reconocerles ese valor, su inteligencia y su buena fe.

Por desgracia, muchas personas prefieren no compartir la información que por ley (y por mera obligación moral) deben dar a conocer a los accionistas.

En empresas familiares, dada la influencia del subsistema familiar, se asume de una manera mal entendida el valor de la confianza.

Difícilmente una empresa profesional puede concebirse sin un consejo de administración eficaz. Para analizar y evaluar la dinámica de un consejo de administración en una empresa familiar, lo primero es determinar si en la realidad tiene alguna función, además de si cumple con las funciones que por ley debe realizar. En esencia, el consejo de administración existirá si un grupo de individuos entiende que ha adquirido el compromiso de actuar como miembros prominentes de una organización y que deben reunirse periódicamente en intervalos regulares para revisar la actuación de la Junta Directiva y aportar consejos con relación a los planes para el futuro. Visto desde esta perspectiva, muchas empresas familiares carecen de un consejo de administración de estas características. Frecuentemente los fundadores de las empresas familiares no desean más opiniones ni consejos que los que podrían obtener de sus subordinados, de otros miembros de la familia o de sus asesores cercanos.

Se ha debatido sobre la necesidad de crear estos Consejos de Administración. Muchas empresas optan por dar entrada en sus juntas directivas a opiniones externas, pero ¿Es un consejo de administración con miembros externos el mecanismo más efectivo para revisar la marcha del negocio y aportar ideas? La respuesta ha de estar tomada en conjunto y de acuerdo de acuerdo al criterio de cada familia. Es necesario estudiar las características particulares de cada empresa, pues debe ser adecuado para cada caso de acuerdo a las características de la empresa.

El número de consejeros en una empresa familiar dependerá de sus características, sobre todo de la magnitud de la empresa. Por lo general pueden ser de cinco a ocho consejeros, aunque se prefiere un número impar con el

objetivo de crear una mayoría cuando se presentan situaciones de división, pero esto no es algo esencial. Por un lado, podría ser grave eliminar a algún consejero valioso o incorporar a otro que no lo es tan sólo por crear un número impar. Es preferible constituir el consejo con las personas adecuadas que pensar sólo en romper la paridad.

Es preciso incluir como observadores al director de la compañía y a los posibles sucesores en las Juntas de Consejo, sobre todo cuando se aproxima el cambio de administración. Además, se recomienda incorporar personas externas a la familia. Un consejo de administración típico de una empresa familiar mediana en la cual los hijos se han incorporado podría ser el siguiente:

- Un director general (padre)

- Dos gerentes (hijos)

- Dos consejeros externos

Es importante que los consejeros, incluso los miembros de la familia que participen en este órgano, reciban una retribución por su participación en cada junta, lo cual se puede hacer de varias formas.

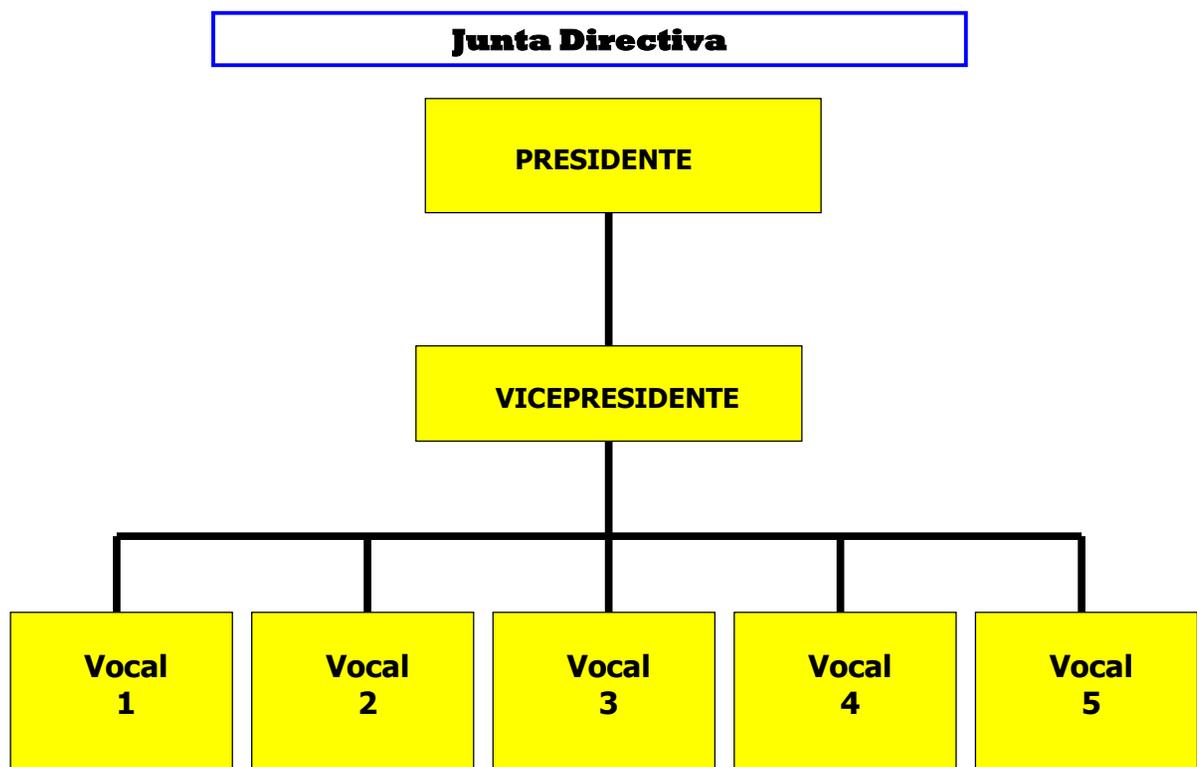
Existen al menos dos enfoques para llevar a cabo las juntas de consejo:

- a) Invertir un día completo para entrar en cada uno de los detalles importantes, aunque se hagan con mayor distancia (juntas bimestrales o trimestrales).

- b) Realizar juntas breves de carácter ejecutivo (dos a tres horas), con mayor frecuencia (mensuales).

El consejo debe regirse por un reglamento que describa sus obligaciones. En dicho reglamento debe detallarse el periodo de vigencia de la presidencia y de los consejeros en general, la frecuencia con que deben llevarse a cabo las juntas, los mecanismos para convocar juntas extemporáneas, los mecanismos de votación, etcétera.

A continuación se podrá observar un ejemplo de Junta Directiva constituida de forma simple con los diferentes miembros que la integrarían:



5.4.2 Creación del Concejo de Familia

5.4.2.1 Objetivo

Es el órgano de gobierno en el cual los integrantes de la familia toman decisiones tendientes a regular el comportamiento familiar, en función de la empresa. Debe ser el impulsor del protocolo familiar (estatuto familiar), también tiene la obligación de mantener actualizado dicho protocolo o estatuto y de aplicarlo correctamente.

Cuando los miembros de la Asamblea familiar son muy numerosos se hace difícil trabajar de un modo efectivo. Se constituye para esto un Consejo familiar, que representa a todas las familias involucradas. En el caso de una empresa de primera generación pero con los hijos ya trabajando, los miembros del consejo familiar podrían estar constituidos por el padre y la madre. En otros casos, por el padre y los hijos, sin los parientes políticos.

El Consejo Familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la Empresa. Además, el ha de educar a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa. Como resultado de su gestión, el Concejo Familiar ha de procurar elaborar un protocolo familiar que regule las relaciones entre la familia y la empresa. Se trata de evitar que los problemas familiares que surjan trasciendan a la empresa, o, en otro caso, de conseguir que lleguen resueltos a ella.

Lo habitual es que el protocolo se vaya elaborando por etapas a lo largo del tiempo, que permita consensuar aspectos básicos. Esto no significa que el

protocolo familiar no puede ser modificado, aunque ello es siempre incumbencia del Concejo de Familia.

En este evento se da información del negocio a los asistentes y se discute sobre la dirección y los principios básicos de la compañía. En algún momento podrían hacerse reuniones de la asamblea familiar en forma separada, donde los niños y adultos tengan foros independientes, aunque también podría integrarse un gran foro. Las reuniones de este tipo deben ser constructivas y, además, divertidas. Puede instituirse el "día de la asamblea" dentro de la cultura familiar, y realizarse en algún sitio conveniente, como los puntos de reunión que usualmente ocupa la familia. Después de la sesión de trabajo, que podría durar un par de horas, se podría concluir el evento con un chocolate preparado por la abuela o una cena especial. Este tipo de eventos une a la familia en torno de la empresa.

Existen muchos temas que tienen que ver con la combinación empresa-familia y que requieren ser tocados en forma organizada y sistemática, fuera del órgano de gobierno propio de la empresa (el consejo de administración). El Consejo Familiar es el órgano que se encarga de tocar estos temas. Los siguientes puntos podrían ser abordados por el Consejo Familiar:

- Definición de los intereses de la familia con respecto al negocio.
- Control familiar de la empresa.
- Desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia.
- Requisitos para la contratación de familiares.
- Principios de actuación de familiares y trabajadores en la empresa.

- Políticas de transmisión de acciones.
- Programas de apoyo a las generaciones menores.
- Sucesión del grupo directivo.
- Compromiso de la familia hacia la empresa.
- Valores éticos y conducta de los miembros de la familia.
- Elaboración del protocolo familiar (del cual se hablará posteriormente), así como sus modificaciones.

5.4.2.2 Integrantes

Forman parte del Concejo de Familia los miembros familiares que poseen acciones dentro de la empresa y además de éstos, pueden participar otros miembros de la familia, como cónyuges, abuelos, padres y otras personas, cuyas vidas pueden incidir en la empresa ó podrían verse afectadas por la marcha del negocio de la familia. Dependiendo de la magnitud de la familia, se recomienda un número de entre cinco y diez consejeros familiares. En el caso de familias muy numerosas, especialmente en las que hay segundas y terceras generaciones, es recomendable que participe al menos un miembro de cada rama y de preferencia debe tratar de lograrse una configuración multigeneracional. Es posible rotar a los diferentes consejeros con la finalidad de que la mayoría de los elementos adultos (y quizá algunos adolescentes) participen en este órgano.

El periodo en que un consejero familiar ha de permanecer en el cargo puede ser variable, entre uno y tres años, con la posibilidad de reelegirse. El

consejo debe contar con una presidencia, de preferencia rotativa, y retribuir a sus integrantes de manera simbólica. La periodicidad de las reuniones del Consejo Familiar puede variar, dependiendo de la cantidad de temas a tratar y de la complejidad de los mismos, pero de preferencia debería haber al menos una reunión trimestral.

La participación de personas preparadas y de diferentes procedencias en la toma de decisiones en el consejo de administración produce una apertura en la empresa familiar hacia nuevos enfoques y maneras de ver las cosas. Puede existir, además del Consejo Familiar, la figura de la Asamblea Familiar, donde participen todos los miembros de la familia, incluso los cónyuges de los miembros de la familia. Cuando se trata de familias muy pequeñas, la Asamblea Familiar suele ser la misma que el Consejo Familiar. En empresas de tercera generación donde interactúan los primos, es conveniente que exista tanto la asamblea como el consejo familiar. La Asamblea Familiar puede reunirse una vez al año y se sugiere que participen todos los miembros de la familia, incluso los niños.

5.4.2.3 Funciones Establecidas

Una de las funciones del Consejo de Familia es aclarar el panorama de la empresa a cada uno de los miembros de la familia sobre diversos puntos. Por ejemplo, es posible que algunos jóvenes se sientan con el derecho de ingresar a la empresa de sus padres por el simple hecho de que son parte de la familia. Si tienen la seguridad de ser aceptados en la empresa familiar, quizá no se sientan motivados a terminar sus estudios o no tengan el ánimo de realizar un verdadero esfuerzo para incrementar sus habilidades y su experiencia. Por otro lado, podría ser que ellos no tengan claro lo que deberían hacer para incrementar sus habilidades y ponerlas al servicio de la organización, para así convertirse en elementos capaces de aportar gran valor a sus organizaciones.

El reglamento, en este sentido, puede mostrar a los jóvenes una guía práctica de lo que se espera de ellos si desean ser aceptados en la organización.

Eso implica que cada uno de los familiares que desee integrarse a la organización (en caso de que se haya decidido la conveniencia de que algunos de los miembros ingresen), debe cumplir cabalmente con una serie de requisitos preestablecidos. Un reglamento de esta naturaleza diseñado a tiempo, es decir, antes de que se presenten las situaciones en las que cabría su aplicación, puede prevenir grandes conflictos.

El estatuto familiar debe ser redactado haciendo acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Desde la perspectiva familiar, es indispensable que participen todos los miembros de la familia (Asamblea Familiar) y que den a conocer sus opiniones. Su redacción estará a cargo del Consejo Familiar. Es importante lograr el compromiso de todos los integrantes de la asamblea con el protocolo familiar.

Cuando los miembros de la Asamblea Familiar son muy numerosos se hace difícil trabajar de un modo efectivo. Se constituye para esto un Consejo Familiar, que representa a todas las familias involucradas. En el caso de una empresa de primera generación pero con los hijos ya trabajando, los miembros del Consejo Familiar podrían estar constituidos por el padre y la madre. En otros casos, por el padre y los hijos, sin los parientes políticos.

El Consejo Familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la Empresa Familiar. Además, el Consejo Familiar ha de educar a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa. Como resultado de su gestión, el Consejo de Familia ha de procurar elaborar un protocolo familiar que regule las

relaciones entre la familia y la empresa. Se trata de evitar que los problemas familiares que surjan trasciendan a la empresa, o, en otro caso, de conseguir que lleguen resueltos a ella.

Lo habitual es que el protocolo se vaya elaborando por etapas a lo largo del tiempo, que permita consensuar aspectos básicos. Esto no significa que el protocolo familiar no puede ser modificado, aunque ello es siempre incumbencia del Consejo Familiar.

Lo habitual es que quien preside el Consejo Familiar sea la persona que coordina las reuniones.

Con frecuencia, el presidente del Consejo Familiar suele ser el cabeza de familia, salvo que el liderazgo familiar lo ejerza otro. También cabe la posibilidad de que quien desempeñe este rol sea otro familiar y que rote cada cierto período. Esto ayudará a evaluar a los sucesores potenciales con respecto a sus condiciones de liderazgo y a ser reconocidos por los demás para reemplazar al que hasta entonces hubiese dirigido la empresa. Con el objeto de ayudar a clarificar los problemas es conveniente que el coordinador entreviste previamente a los familiares a fin de identificar la posición de cada uno. Esto ayudará a que cuente con mejor información para conducir por buen camino las reuniones del consejo.

Para presidir el Consejo Familiar es necesario elegir a alguien que inspire confianza y respeto a todos los familiares, en lo posible con competencias para conducir reuniones y para la negociación y la resolución de conflictos. En algunas empresas, prevalece la tradición familiar de conceder este cargo al miembro más antiguo. Su responsabilidad será la de coordinar las reuniones y mantener contactos con los parientes involucrados en el negocio.

Con la frecuencia que se establezca según los momentos - se puede variar la misma, pero fijando una frecuencia mínima, por ejemplo, trimestral- el presidente de la empresa recibirá del coordinador del Concejo de Familia el temario que se propone. A su vez, el presidente agregará los temas que considere conveniente. Según sea el temario, el presidente se obliga a presentar la información del modo más ilustrativo posible. Por ejemplo, la situación económica y financiera (histórica y presupuestada) de la empresa, del plan de inversiones, de reestructuraciones organizativas, etcétera.

Todo esto hará que los familiares cuenten con una visión común del negocio y su organización para dar su apoyo a las decisiones del directorio. Es probable que no todos los familiares acuerden por unanimidad, pero al menos se crea un ambiente de discusión donde todos tienen oportunidad para exponer sus argumentos. La norma que podrá establecer el Concejo de Familia es que los disidentes darán apoyo a la decisión de la mayoría. Aquí el líder tendrá como objetivo principal mantener la unidad y armonía en el grupo familiar, procurando no manejar las decisiones en términos de ganadores y perdedores, sino de ganadores-ganadores.

Esto resulta muy importante, por ejemplo, cuando hay familiares que tienen expectativas de cobrar dividendos creyendo que la situación de la empresa es mejor que la real; lo que podría generar suspicacias y resentimientos cuando se les diga que no será posible hacerlo.

El criterio básico de esta metodología es la de aprender a comunicarse: escuchar y sentirse escuchado. Conseguido esto es más fácil prevenir conflictos. Al cabo de cada reunión se redacta un acta en la que se deja constancia de los asistentes, los temas tratados y las decisiones tomadas, y se fija la fecha para la reunión siguiente.

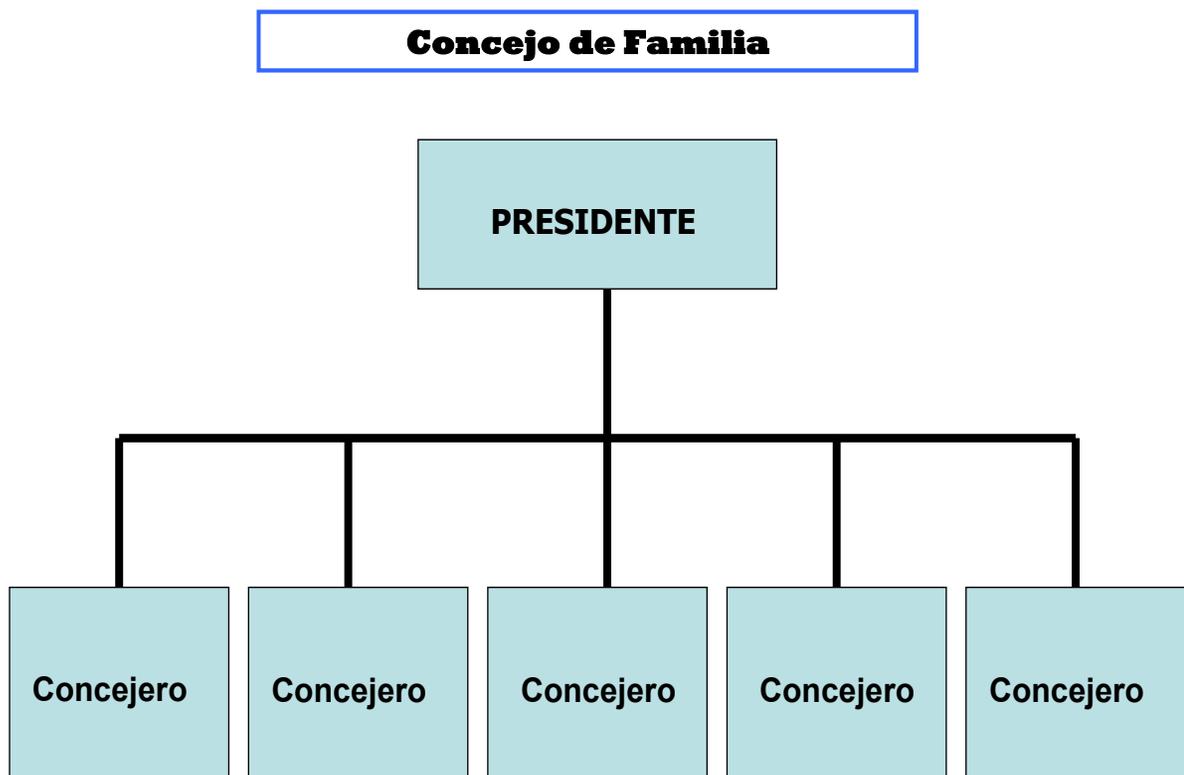
Además de elaborar el protocolo el Consejo Familiar puede tener otras funciones tales como:

- Ejercer el derecho de veto al nombramiento de familiares o ascensos dentro de la empresa.
- Realizar tareas de mediación y arbitraje.
- Controlar anualmente la retribución de los familiares a fin de garantizar su equidad.
- Velar por el cumplimiento del protocolo familiar.
- Aprobar o vetar transferencias de acciones.
- Aplicar el procedimiento de transferencia obligatoria.

Si bien es cierto que a algunos les puede resultar difícil conversar sobre temas privados en reuniones formales, también es cierto que a medida que la familia crece, resultará cada vez más difícil resolver los temas relativos a la Empresa Familiar sin utilizar procedimientos estructurados. Lo que sucede con frecuencia cuando se carece de esta estructura es que los temas de gobierno de la familia se tratan de manera superficial e incompleta durante una cena o en reuniones y eventos sociales.

Además de esta estructura formal de procedimientos, el presidente del Consejo Familiar u otro miembro del mismo deberán tener entrevistas personales para profundizar sobre los objetivos e intereses de cada uno. Esto difícilmente pueda explicitarse adecuadamente en reuniones generales.

Es de vital importancia que las primeras reuniones sean consideradas útiles por parte de todos. De este modo, los participantes tendrán una actitud favorable para las próximas reuniones, teniendo así mayores posibilidades de lograr el objetivo que persigue el Concejo de Familia. Por este motivo, algunas familias prefieren contar con un facilitador para las primeras reuniones.



5.4.3 Creación del Protocolo de Familia

5.4.3.1 Objetivos

Desde el punto de vista de la familia, un protocolo debería ayudar a promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando ésta los valores que hacen fuerte a la empresa.

5.4.3.2 Características

Para la continuidad del espíritu emprendedor será conveniente que el Consejo Familiar promueva como valor, el mantener este espíritu entre los miembros de la familia. Para ello, deberá instituirse como uno de los valores a conservar y promover en el protocolo familiar.

Las reglas establecidas en un protocolo familiar pueden ser rígidas, tal como el requerimiento de que el hijo posea un título universitario o haber trabajado con reconocimiento comprobado en otra empresa; o pueden ser laxas, permitiendo a los hijos que ingresen sin importar su preparación.

La clave del éxito es que existan reglas claras, que sean comunicadas y explicadas adecuadamente a cada uno. Muchas veces estas reglas son de hecho un contrato verbal entre padres e hijos. Otras, en cambio, se suelen formalizar en un "protocolo familiar" o, simplemente, un reglamento familiar.

Lo ideal sería que estas reglas estén establecidas antes de que los descendientes estén en edad de ingresar en la Empresa Familiar. En caso de cambiar las reglas, todos necesitan que se les diga cuáles son las nuevas reglas y los motivos del cambio. En todos los casos hay que buscar que los hi-

jos entiendan los objetivos y los beneficios de este modo de actuar. Es de vital importancia centrarse en los procesos, o sea, en el modo de lograr acuerdos sobre los diferentes temas propios del protocolo.

Conviene ir de lo general a lo particular, definir primero el marco dentro del cual interesa que se desarrolle la Empresa Familiar. Por ejemplo, comenzando con la visión que tienen los familiares sobre el futuro de la empresa, los valores y principios que deben regir en ella, etc. De esta manera es más sencillo avanzar sobre los demás aspectos que forman parte de un protocolo. Este proceso puede llevar pocos meses o varios años y depende de las circunstancias de cada caso particular. Es necesario que todos los familiares perciban los beneficios de contar con un protocolo para lograr compromiso en su cumplimiento. En caso de no lograrlo hay que buscar otras formas para alcanzar ese objetivo, porque si no el protocolo caerá rápidamente en el olvido.

5.4.3.3 Funciones

Es responsabilidad del Concejo Familiar realizar la interpretación de las normas fijadas en el protocolo y velar por su cumplimiento. El Concejo Familiar también debe gestionar las modificaciones que se consideren oportunas. Como es casi imposible prever todos los detalles, conviene estar atento para reexaminar el protocolo con la frecuencia que sea adecuada, a los efectos de acomodarlo a los cambios que la realidad imponga.

BASES PARA LA REDACCIÓN DE LAS REGLAS

La redacción de las reglas debe atender, básicamente, a las siguientes cuestiones:

1. Cuándo y en qué circunstancias los hijos podrán trabajar en la empresa, esto implica definir:

- Educación que deberá tener: escolar, universitaria, postgrado;
 - Qué experiencia previa se les requerirá;
 - Si debe existir un puesto vacante o se creará el puesto si hace falta;
 - Si se establecerá alguna edad para ingresar en la Empresa Familiar: 30, 40 años o ninguna;
 - Si es posible reingresar en la Empresa Familiar cuando ya haya trabajado y se hubiera ido voluntaria o involuntariamente;
 - Si estará permitido trabajar part-time (por horas o medio tiempo por ejemplo);
 - Si los parientes políticos podrán ingresar en la Empresa Familiar, y en ese caso, con qué condiciones;
 - Si podrán ingresar todos los hijos o si se pondrá alguna condición: limitar el número de familiares que trabajen en la Empresa Familiar, tantos por grupo familiar, aquéllos que reúnan determinadas condiciones, etcétera;
 - Qué pasará si los hijos se divorcian.
2. Explicitar los valores y las creencias que se quieren mantener.
 3. Definir la visión de los familiares sobre el futuro de la empresa. En las Empresa Familiar las visiones son muy personales y emergen de los valores y aspiraciones fundamentales de cada uno. Definen quiénes son, qué quieren ser, qué tipo de empresa desean construir. La visión tiene el

poder de alimentar la pasión y, sobre todo, darle sentido a su trabajo en la Empresa Familiar. Para que emerja una visión compartida, la visión de cada integrante de la familia debe ser afín con la de los demás; de lo contrario pueden faltar bases seguras para construir un futuro común en la Empresa Familiar. Tanto las visiones individuales como las compartidas suelen ser dinámicas y evolucionan en armonía con los ciclos de vida. Por este motivo hay que monitorear la evolución de las visiones de cada uno y su compatibilidad para desarrollar una visión compartida con futuro. En algunas familias la evolución de la visión de los descendientes no se alcanza a conocer, porque los padres en vez de alentarlos para que desarrollen su propio sueño, suelen aferrarlos a ellos mismos. Por esta razón, con frecuencia, tientan a los hijos con las ventajas del dinero y el poder que ofrece la empresa antes que ellos hayan podido elaborar sus propias aspiraciones. Cuando los hijos que ingresaron en la Empresa Familiar tuvieron que sacrificar sus propios sueños pueden sentirse infelices y frustrados al seguir los sueños de sus padres. En este caso, difícilmente puedan convertirse en líderes que consigan transmitir pasión para el logro de la visión.

4. Definir el tipo de Empresa Familiar que se quiere tener: tamaño, local o internacional, tipo de negocios en los que participar, etcétera. Este punto es el adecuado para incluir la visión y la misión de la empresa.
5. Cómo se evaluará el desempeño de los familiares. En las Empresa Familiar la evaluación es uno de los sistemas menos desarrollados. Tanto es así que, en muchas ocasiones, no se realizan evaluaciones formales, y cuando se hacen, los criterios que se aprecian no coinciden con los de empresas profesionalizadas. Prevalecen criterios como la lealtad a la familia, la dedicación al trabajo, honestidad y armonía en las relaciones, y no se mencionan criterios vinculados a metas u objetivos

alcanzados. Hay que reconocer que en las Empresas Familiares la implantación de un sistema de evaluación no resulta fácil porque las personas que han de evaluar son, muchas veces, "juez y parte", y no pueden hacerlo con objetividad y ecuanimidad. Estas normas sugeridas al tratar la evaluación de los directivos familiares pueden ser una guía para incorporarlas al protocolo. En estos casos el Consejo Familiar será la instancia final para determinar la calidad de desempeño, cuando hubiese dificultades para su interpretación.

6. Cómo será la promoción, cómo se accede a la Presidencia. ¿Podrá acceder un no familiar? ¿Y a la Gerencia General?
7. ¿Qué criterios regirán para la fijación de las remuneraciones? Cuando se quiere tener una Empresa Familiar en la que el espíritu emprendedor (propio de la filosofía de la familia emprendedora) continúe y se mantenga en el tiempo, habrá que establecer un sistema de remuneración que, de acuerdo con el mercado laboral, retribuya según la dedicación, las responsabilidades y los objetivos logrados. Para impregnar una mentalidad que genere un mayor sentido de pertenencia (sobre todo cuando los familiares propietarios son numerosos) convendrá establecer que los familiares que emprendieron con éxito un negocio dentro de la Empresa Familiar reciban una parte proporcionalmente mayor a su participación en el capital.
8. ¿Cómo se resolverán los conflictos familiares? Si los valores a mantener incluyen la lealtad y sinceridad entre los familiares, es muy probable que se logre un nivel de comunicación sincera y fluida entre ellos, lo que hará más sencillo anticiparse a los conflictos potenciales o resolverlos apenas surjan. La participación de miembros externos del directorio puede ser de suma utilidad para mediar entre las partes y encontrar soluciones.

9. Una descripción de las tareas, responsabilidades, obligaciones y derechos que les incumben al Consejo Familiar y a la Asamblea Familiar. En algunos casos convendrá también especificar cómo se eligen los miembros del Consejo Familiar y del Directorio.

10. Sobre la propiedad:
 - Precisar cómo se accede a la propiedad: pacto de sindicación de acciones para la compra-venta (no para los votos).

 - Determinar el criterio para fijar el precio de las acciones.

 - Estipular alternativas para el caso en que ningún familiar estuviera interesado (o no tiene la sensibilidad de hacerlo) en comprar a otro familiar que quiera desprenderse de sus acciones. Una solución consiste en constituir en la empresa un fondo que surja de un porcentaje de las ganancias destinado al rescate de acciones en los casos en que el vendedor no encontrara comprador.

 - Establecer criterios de preferencia para las compras de acciones. Por ejemplo, obligación de ofrecerlas en similares condiciones; primero a los hermanos, si éstos desistieran, a los primos, etc., de manera que se mantenga el equilibrio de poder entre las ramas familiares. Incluso esta cláusula puede tener valor legal incorporándola al estatuto de la sociedad, o realizando un contrato para societario con efectos legales entre los accionistas familiares.

 - Puntualizar las restricciones para desarrollar negocios que pudieran entrar en competencia con los de la Empresa Familiar, o de usar el nombre de la familia para otro negocio individual. ¿Cómo serán

atendidas las necesidades de los familiares? Esta cuestión exige establecer los criterios que regirán la política de dividendos. De este modo se busca evitar que un familiar pueda ser rico por el valor intrínseco de sus acciones pero, a la vez, sentirse pobre por no contar con recursos para satisfacer alguna necesidad social o de placer. Con mayor razón aún debe estipularse cómo se atenderán las necesidades de los familiares que, por razones de edad, se han retirado de la empresa, dejando el lugar a sus descendientes. Los que se retiran deberían contar con suficiente seguridad económica como para no preocuparse por el tema. Es conveniente que todos estos aspectos estén previstos en el protocolo familiar.

- Es mucho más sencillo llevar a cabo esta tarea cuando la familia se encuentra unida y en ella reina la armonía. Por eso, no es prudente esperar a que se presenten problemas para redactar estas normas.

Contenido del protocolo familiar
A título de ejemplo:
Consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa
Filosofía, ámbito de actividades y arraigo de la empresa a un determinado lugar
Régimen Jurídico de las acciones o participaciones sociales
Mayorías exigibles para la adopción de acuerdos
Criterios para establecer la composición del Consejo
Criterios sobre composición y funcionamiento de los órganos familiares
Normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa
Funciones a desarrollar y retribución de estos familiares
Pactos de salida de los miembros de la familia
Cualificación exigible a los familiares que trabajen en la empresa

Vea a continuación la siguiente estructura formal de un protocolo familiar. Es importante el recordar que puede ser modificado de acuerdo a exigencias, realidad y cultura de cada empresa:

RESUMEN

INTRODUCCION

- Integrantes del Grupo Familiar
- Breve reseña de la empresa
- Definiciones

CAPITULO I. REGLAS DE ACTUACION

Articulo 1. Ámbito de aplicación

Articulo 2. Valores

CAPÍTULO II. JEFATURA Y DIRECCIÓN

Articulo 3. Concejo de Familia

Articulo 4. Junta Directiva

Articulo 5. Concejo de Administración

Articulo 6. Dirección General

Articulo 7. Comité de Nombramientos

CAPITULO III. TRABAJO Y FORMACIÓN

Articulo 8. Condiciones de acceso y trabajo

Articulo 9. Formación y Orientación Profesional

CAPITULO IV. DERECHOS MONETARIOS

Articulo 10. Principios generales

Articulo 11. Políticas de dividendos

Articulo 12. Venta de participantes sociales

Articulo 13. Derecho de salida individual

Articulo 14. Entrada de terceros ajenos a la Familia en el capital de
la Empresa Familiar

CAPITULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL

Articulo 15. Nombres y marcas comerciales

Articulo 16. Concesión de garantías y préstamos

Articulo 17. Negocios arriesgados u operaciones especulativas

Articulo 18. Directivos y empleados

Articulo 19. Productos y consumidores

Articulo 20. Investigación y desarrollo

Articulo 21. Atención al medio ambiente

CAPITULO VI. CLAUSULAS DE ORDEN

Articulo 22. Estructura Jurídica y Formal

Articulo 23. Adhesiones al Protocolo

INTRODUCCION

Los miembros de la FAMILIA “Turcios Bustamante” que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa “Industrias Angelito y Preciosa” que fundó Alfredo Turcios., casado con Amalia Bustamante de Turcios en 1980, y que hoy en día sigue dirigiendo la Compañía.

Los suscritores de este documento, conscientes del valor que tiene para la familia y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar han efectuado un ejercicio de deliberación conjunta y veraz, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las enmiendas y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en este documento.

La finalidad primordial del Protocolo Familiar es lograr que la Familia y la Empresa formen un solo equipo conglomerado, unido por lazos de afectividad,

conciencia social y profesionalidad y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la Familia.

Atendiendo sobre todo a los aspectos relevantes de su educación como accionista, para prevenir, que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los juicios profesionales que deben regir la gestión y dirección en sus actividades económicas.

La familia, libremente determina exigirse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su madurez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar.

Las normas se cambiarán o renovarán teniendo en cuenta a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido integrante y pactado que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa mas reflexiva y

formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos.

CAPITULO I. REGLAS DE ACTUACION

Artículo 1. Ámbito de aplicación

A. Ámbito subjetivo

- 1.1** Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del grupo familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que por ser menores de edad, no la hayan suscrito.

- 1.2** Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la familia que mediante la adquisición de participaciones de la empresa se conviertan en miembros del grupo familiar.

- 1.3** Los miembros del grupo familiar adoptaran las medidas legales oportunas para asegurar que la adquisición de participaciones de la empresa por miembros de la familia mediante negocios jurídicos cuando están vivos o después de su muerte exija de los adquirentes el compromiso obligatorio de someterse a las normas del Protocolo Familiar.

- 1.4** Los miembros del grupo familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

- 1.5** Los miembros del grupo familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la empresa se conserve en manos de la familia.

- 1.6** En particular, los miembros del grupo familiar adoptarán los acuerdos sociales necesarios para incorporar a los estatutos de la sociedad o sociedades cabeceras una prestación accesorio que obligue a todos los socios a firmar el Protocolo Familiar y su incumplimiento inhabilite al socio para ejercer su condición social.

B. Ámbito objetivo

- 1.7** Quedan sujetas al presente Protocolo las participaciones sociales de la sociedad o sociedades cabeceras o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.
- 1.8** Quedan también sujetos los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la sociedad o sociedades cabeceras sobre otras entidades.
- 1.9** Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al grupo empresarial al ser adquiridas o constituidas por alguna de las entidades del Grupo.
- 1.10** Quedarán también sujetos al Protocolo los bienes y derechos que, provenientes del patrimonio de la empresa, la Junta de Socios no decida desafectar.
- 1.11** Excepcionalmente, quedaran desafectados de las normas del Protocolo Familiar los dividendos, devoluciones de capital u otras rentas que la empresa distribuya a los miembros del grupo familiar, salvo cuando la Junta de Socios expresamente decida afectarlos.

Artículo 2. Valores

A. Cultura y Tradiciones

- 2.1** La cultura y tradiciones de la familia con relación a la empresa, iniciadas por primera generación y continuadas por las siguientes, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El grupo familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones pero no como un legado rico e inamovible sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.
- 2.2** La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la familia. En los foros familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen.
- 2.3** Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la empresa de la familia y les mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad v circunstancias. Los padres pondrán los medios necesarios para conseguir que sus hijos valoren y aprendan a querer y a respetar a la empresa.
- 2.4** Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por la empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.
- 2.5** En aras a conseguir que los hijos tomen contacto con la Empresa Familiar y conozcan sus actividades, los padres, concretamente el cónyuge perteneciente al Grupo Familiar, podrán enviarlos a que realicen

prácticas en sus plantas industriales, almacenes u oficinas durante el periodo estival y en general, de vacaciones.

- 2.6** Los miembros del Grupo familiar, con la participación de la Familia, editarán un texto consensuado en el que se recoja la historia narrada de la Empresa y de la Familia incluyendo la mención de los valores más significativos de su cultura interna. El texto se difundirá entre todos los miembros de la Familia.

B. Unidad y consenso

- 2.7** Las decisiones se adoptarán buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario convivir e impulsar el desarrollo de la Empresa admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados.
- 2.8** No obstante lo anterior, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en pública o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyaran incluso por quienes no las hubieran secundado.
- 2.9** Si las diferencias existentes en el seno del Grupo Familiar afectaran de manera relevante a la convivencia familiar y entorpecieran o hicieran muy compleja o incomoda la toma de decisiones en la Empresa y esta situación se consolidara después de haber tratado de superarla mediante procesos de mediación objetivos, el Grupo Familiar dedicara sus mejores

esfuerzos para adquirir o hacer adquirir la participación del miembro o miembros familiares en minoría.

C. Profesionalidad y solidaridad

2.10 La Empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo para el accionista.

2.11 La Empresa tomara en cuenta los derechos de sus accionistas y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.

2.12 El Grupo Familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de la Familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales. Los miembros de la Familia cuya conducta, comportamiento o esfuerzo personal no sean consistentes con las peticiones que formulan, no tendrán derecho a obtener ésta ayuda.

D. Liderazgo y transparencia

2.13 La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. En la medida de lo posible, la dirección ejecutiva de la Empresa se confiará a una sola persona.

2.14 La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa.

CAPÍTULO II. JEFATURA Y DIRECCIÓN

Artículo 3. El Consejo de Familia

3.1 Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

3.2 Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por la siguientes miembros: los Fundadores, los cabezas de Rama Familiar y tres personas ajenas al Grupo Familiar y de reconocido prestigio empresarial, profesional, cultural, etc. y que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalidad, los cuales deberán ser propuestos por algún miembro de este Consejo y aceptados unánimemente por el resto de los miembros del Consejo de Familia.

Los Fundadores formaran parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o si existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad su función.

Los Cabeza de Rama Familiar podrán ir acompañados, cada uno, por una persona de la Familia que elijan entre los requisitos que en el siguiente apartado se indican. Los Cabeza de Rama Familiar formarán parte del Consejo, en tanto ostenten tal condición (a diferencia de los acompañantes que ejercerán mientras lo disponga el Cabeza de Rama Familiar que los hubiera designado).

Es recomendable que se establezcan rotaciones en los miembros del Consejo, al objeto de ampliar el círculo de familiares involucrados.

3.3 Requisitos para ser miembro. Podrán acceder al Consejo de Familia. Además de los Fundadores, los Cabezas de Rama Familiar y las tres personas ajenas al Grupo Familiar, los miembros de la Familia en quienes concurren y se mantienen las siguientes condiciones.

- a) Tener cumplidos los dieciocho años de edad.
- b) Estar en posesión de un diplomado o licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la Familia.
- c) Si en alguna Rama Familiar no existiera Cabeza de Rama Familiar o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá elegirse como representante a la persona que ejerza la patria potestad de alguno de sus miembros, mientras persistiera esta circunstancia y fuera aceptado por el resto del Consejo de Familia.
- d) No formar parte, al mismo tiempo, del Consejo de Administración.

3.4 Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. Con el fin de orientar se pueden enumerar las siguientes:

- a) Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar sus previsiones.
- b) Recibir la información que, sobre la marcha y resultados de la Empresa, le debe presentar el Consejo de Administración.
- c) Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que formulase la Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la

calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.

- d) Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidas en el Protocolo y en el Fondo para la Financiación de Programas Educativos.
- e) Supervisar y proponer al Consejo de Administración la realización de practicas laborales dentro del Grupo par parte de la Familia o sus descendientes.

3.5 El Presidente. El Consejo de Familia elegirá en su seno, por unanimidad, a un Presidente quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría de 2/3, en cualquier momento. En el supuesto de que no hubiera unanimidad para designar a la persona que deba asumir la Presidencia, ejercerá de Presidente, durante un periodo de dos años, el miembro del Consejo de Familia de mayor edad de entre los que no hubieran ejercido como Presidente. Transcurrido dicho periodo, el Presidente cesará y quedara nombrado como tal quien le siga en edad de entre aquellos que no hubieran ejercido. Y así sucesivamente, hasta que el Consejo por unanimidad tome otra decisión.

3.6 El Secretario. El Consejo de Familia elegirá por mayoría de 2/3, un Secretario de entre sus miembros quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en

cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Secretario quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa o Presidente del Consejo de Familia.

- 3.7** Funcionamiento. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año. También se reunirá cuando la convoque el Presidente o lo soliciten dos, al menos, de sus miembros. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar. El Presidente deberá sufragar con cargo a la Empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.
- 3.8** Quórum y representación. Las reuniones quedarán válidamente constituidas sea cual sea el número de miembros que asistan a ellas en primera y única convocatoria. Sólo será válida la representación efectuada a favor de personas que tengan la condición de miembros del Consejo de Familia.
- 3.9** Debates. El debate de las reuniones estará dirigido por el Presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El Presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo
- 3.10** Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El Presidente ostentará un voto de calidad en

caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas; no obstante, cuando la decisión afecte a personas concretas, el Presidente o dos miembros del Consejo, podrán establecer que sea de aplicación el voto secreto. Los asuntos en que sea necesario realizar votación, requerirán una mayoría de 2/3 para su aprobación.

- 3.11** Representación y ejecución de acuerdos. El Presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas. El Presidente podrá delegar sus facultades a cualquier otro miembro del Consejo de Familia siempre que la sustitución se formalice por escrito y se indique en ella el plazo de duración.

Artículo 4. Junta Directiva

- 4.1** Finalidad. Esta es la reunión de las personas que han sido elegidas voluntariamente por los accionistas de la corporación y que compone el cuerpo garante de la inspección general de la empresa, que tiene la función de controlar, dirigir y planificar los diversos asuntos y actividades provenientes de ella. Da cumplimiento y ejecución a los planes y programas propuestos y aprobados en las reuniones deliberativas.
- 4.2** Objetivo. El objetivo básico es tener una delegación representante que ha de personalizar a la familia, pero como empresa de manera legal, quienes han de tomar las decisiones para administrar la empresa dentro del principal directorio en la corporación.
- 4.3** Característica de sus integrantes. Respetando las leyes Salvadoreñas, los integrantes de una junta directiva deben ser como mínimo 6 miembros (3 propietarios y 3 suplentes), sean o no accionistas de las empresas, pero puede tenerse en ellas más miembros de los establecidos de acuerdo con las necesidades de la sociedad.

Estos han de poseer estudios Universitarios que estén en coherencia con el rubro de la empresa o bien que vaya a dar un aporte e la evolución de la misma.

Han de participar esencialmente miembros de la familia que bien posean acciones dentro de la empresa o bien que no las posean. Pero que sean elegidos por la mayoría de los accionistas activos de la empresa.

Artículo 5. Consejo de Administración

5.1 Objetivo. Dar una nueva visión desde el punto de vista empresario, pudiendo alertar cuando se está equivocado; asimismo, es una forma de rechazar la intuición como único elemento para tomar decisiones, además de que obligan a planificar sistemáticamente. Este consejo ha de ampliar las relaciones y, dado que se permitirá justamente a contradecir a la alta dirección, se lograra ser buenos críticos y asesores.

5.2 Funciones. Las funciones que corresponden a este Concejo de Administración son:

- Transmisión de la voluntad, inquietudes e intereses de la asamblea de accionistas a los miembros del consejo y a la dirección general.
- Revisión de la marcha de la organización.
- Formulación (o aprobación) de los planes estratégicos y la revisión del cumplimiento de sus objetivos.
- Aprobación de la gestión directiva, incluidos presupuestos y estados financieros.

- Asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo.
- Aprobación de alianzas estratégicas, fusiones y rupturas.

5.3 Integrantes. El número de consejeros en esta empresa familiar serán cinco tomando en cuenta que este es un número impar, que cumplirá con el objetivo de crear una mayoría cuando se presentan situaciones de división. Se ha de incluir al director de esta compañía y a los posibles sucesores en las juntas de consejo, sobre todo cuando se aproxima el cambio de administración. Además, se incorporara a una persona definitivamente capaz que sea externa a la familia.

Este Consejo de Administración ha de establecerse de la manera siguiente:

- Director general (padre)
- Tres gerentes (hijos y nietos)
- Un consejero externo

5.4 Remuneración. Se establece que el consejero externo, incluso los miembros de la familia que participen en este órgano, reciban una retribución por su participación en cada junta, la cual deberá contar con la aprobación de los accionistas activos de la empresa.

- Frecuencia. Se deja la opción de realizar la Juntas de Concejo de Administración de las siguientes dos maneras:

- Invertir un día completo para entrar en cada uno de los pormenores importantes que haya que tratar, aunque se hagan con mayor distancia (juntas bimestrales o trimestrales),
- Realizar juntas breves de carácter ejecutivo (dos a tres horas), con mayor frecuencia (mensuales).

Artículo 6. Dirección General

6.1 Objetivo. Dirigir la empresa de manera general, sin interferir con ninguno de los concejos y juntas existentes. El consejo de administración es responsable de supervisar la estrategia y tutelar el desarrollo de directivos, es en el comité de dirección donde el jefe ejecutivo principal de la empresa integrará a estos directivos en la consecución del objetivo común; al mismo tiempo, ha de ser el lugar en donde se ofrecen oportunidades a los directivos para participar en la formulación de la estrategia y en el control de su implantación y, muy importante, para aprender los unos de los otros al integrarse y participar. En este sentido, es como queda claro que el consejo de administración y el comité de dirección son dos órganos diferentes con responsabilidades distintas, y que no es bueno confundir, pues el consejo gobierna y el comité apoya a la dirección.

6.2 Funciones.

- Aprobar la estrategia que se desarrollen en cada departamento dentro de la empresa.
- Definir la estructura de la empresa.
- Establecer los sistemas de dirección (Remuneración, evaluación, comunicación, rendición de cuentas).

- Vigilar el endeudamiento.
- Dirigir el desarrollo del equipo directivo.
- Supervisar al gerente general en la consecución de la estrategia.
- Planear la sucesión del gerente general.

Artículo 7. Comité de Nombramientos

- 7.1** Misión. La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.
- 7.2** Integrantes. El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la Familia, designadas por el Consejo de Familia y en su defecto serán tres de las cinco personas externas que formen parte del Consejo de Administración. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la mayoría de los miembros de la Familia.
- 7.3** Carácter discontinuo de su labor. El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del comité se entenderá efectuado para cada ocasión salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

CAPITULO III. TRABAJO Y FORMACIÓN

Artículo 8. Condiciones de acceso y trabajo.

- 8.1** Acceso. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.
- 8.2** Prudencia. No obstante lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la Familia trabajando en la Empresa está en la base de muchas decadencias empresariales de sociedades familiares. El exceso de empleados familiares dificulta la incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.
- 8.3** Cónyuges. Se considera que no es recomendable que los cónyuges de miembros de la Familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con la Empresa.
- 8.4** Condiciones de acceso. Para que un miembro de la Familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:
- a) Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.
 - b) Antes de solicitar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa.
 - c) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera preferentemente la inglesa.

d) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.

e) Su incorporación deberá ser propuesta por el Consejero Delegado y aprobada por el Consejo de Administración con la opinión favorable del Consejo de Familia.

f) Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo cuando existan circunstancias de todos comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

8.5 Prácticas. Los miembros de la Familia menores de 26 años podrán hacer prácticas laborables en establecimientos de la Empresa conforme a las pautas y normas que establezca el Consejo de Administración y siempre que el comportamiento y cualidades de los miembros que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

8.6 Deberes éticos. Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a la Empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la Empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la Familia.

8.7 Retribución. Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para

puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

Artículo 9. Formación y Orientación Profesional

9.1 Formación. Se ha de incentivar actividades formativas en áreas definidas, dejando por sentado el espacio disponible, para que cualquiera pueda perfeccionar su puesto de trabajo, dando siempre preferencia a los miembros de la familia.

9.2 Orientación Profesional. Se dará total libertad de que cualquier miembros del grupo familiar estudie lo que este considere su vocación, sin presión de ningún tipo, pudiendo existir la posibilidad de desarrollarse dentro de la empresa, siempre y cuando lo que haya estudiado este de acuerdo al rubro de la empresa y que la plaza este disponible para ser desarrollada.

CAPITULO IV. DERECHOS MONETARIOS

Artículo 10. Principios generales.

10.1 La política económica del Grupo Familiar con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

- a) La Empresa debe retribuir anualmente al capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.
- b) La subsistencia económica del Grupo Familiar no debe depender de los recursos económicos de la Empresa, ya sea como retribuciones derivadas del puesto de trabajo o servicios profesionales, ya sea como retribuciones derivadas del capital, por

lo que sus miembros tendrán otras fuentes de ingresos no vinculadas a la misma.

- c) El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.
- d) Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.
- e) Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre si con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a la establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.
- f) El Consejo de Administración y la Dirección General de la Empresa asegurarán que la información económica que reciban los miembros del Grupo Familiar se reciba puntualmente y sea completa y veraz.
- g) Cada año, el Consejo de Administración de la Empresa Familiar efectuará una valoración de sus acciones, conforme a métodos de valoración comúnmente aceptados en su sector profesional, tomando como base los estados contables auditados y tomando en consideración las plusvalías intrínsecas de los activos afectos al negocio. Dicha valoración será sometida a la verificación de los auditores de la Empresa Familiar. El resultado de la valoración efectuada se pondrá a disposición de todos los miembros del Grupo Familiar.

Artículo 11. Política de dividendos

- 11.1** Fecha de entrega. Se hará la distribución al final de cada año, teniendo en cuenta la disponibilidad o liquidez que posea la empresa.
- 11.2** Cuantía. Ha de ser de acuerdo al número de acciones que los miembros posean dentro de la empresa.
- 11.3** Reinversión. Siempre existirá la posibilidad de reinvertir un porcentaje de las ganancias cuando exista un proyecto que ha de ser beneficioso para la empresa, pero tomando en cuenta la aprobación de cada uno de los accionistas.

Artículo 12. Venta de participaciones sociales.

- 12.1** Derecho de preferente de adquisición. Los miembros del Grupo Familiar tendrán un derecho de preferente de adquisición si alguno de ellos desea vender su participación en la empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los componentes de la Rama Familiar cuyo integrante deseara vender la participación o parte de la misma, luego será la propia Empresa la que gozará del derecho de preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del Grupo Familiar. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.
- 12.2** Excepciones. No será de aplicación el régimen de transmisiones sujetas al derecho de preferente adquisición cuando la transmisión sea vivos o muertos o se efectúe a favor de un ascendiente, descendiente, o cónyuge o se ceda el usufructo sin transmisión de los derechos de voto a favor del cónyuge no separado, o la cesión tenga lugar a favor de una entidad en la que el transmitente, individualmente o en unión de los

parientes citados, posea una participación del 75% de su capital, computada en términos económicos y de voto.

12.3 Derecho de salida conjunta. Cuando ni la Empresa ni los miembros del Grupo Familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del Grupo Familiar que lo desearan tendrán el derecho de vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

12.4 Subsistencia del Protocolo Familiar. Tras la venta, las participaciones que resten en poder del Grupo Familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

Artículo 13. Derecho de salida individual

13.1 Derecho de salida individual. Se ha de dar de manera paulatina ya que cuando se trate de los principales líderes de la empresa, se queda establecido que este podrán en un principio “gozar lo mejor de dos mundos”, puesto que siempre habrá un mando de el dentro de la organización, pero sin el trabajo esforzado en la toma de riesgos, mas bien ha de asignar responsabilidades con su supervisión. Este líder ha de asegurarse de enseñar a los candidatos que han se ser los posibles sucesores, lleno de voluntad y con el suficientes conocimientos.

Se ha de tramitar la pensión legal a que tiene derecho como cotizante de algún Fondo de Pensiones, pero además se ha de garantizar una porcentaje constante y preferencial (primeras personas en ser pagadas)

de los dividendos de acuerdo a sus acciones así como un bono adicional, siempre y cuando las condiciones de la empresa lo permitan.

Artículo 14. Entrada de terceros ajenos a la Familia en el Capital de la Empresa Familiar.

14.1 Política. Se establece por política que ha de mantenerse esta empresa sin terceros ajenos a la familia como socios dentro de ella.

14.2 Objetivo. asegurar el mantenimiento del carácter familiar de la empresa.

14.3 Medidas. Los miembros de la familia deberán adoptar las medidas legales necesarias para evitar la entrada de terceros no deseados en el capital de la empresa

CAPITULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL

Artículo 15. Nombres y marcas comerciales

15.1 El nombre de la empresa. Inicialmente ha de ser propiedad del fundador de esta empresa, cuando este lo decida ha de cederlo o venderlo a cualquier miembro o miembros de la familia que tengan descendencia directa a el.

15.2 Marcas comerciales. Cuando se cree una marca o slogan para los productos de la empresa se acudirá inmediatamente al abogado en turno, que este encargado de nuestros asuntos legales, para que a la mayor brevedad posible se registre como dueño de las mismas a la empresa familiar como sociedad y no a título personal de algún miembro de la familia.

Artículo 16. Concesión de garantías y préstamos

16.1 Avales y garantías. Los miembros del Grupo Familiar desaconsejan vivamente otorgamiento de garantías y la asunción de responsabilidades que correspondan a terceros siempre que no vengan obligadas por las Leyes. Con mayor razón. Resulta absolutamente desaconsejada la prestación de avales a favor de terceras personas.

16.2 Préstamos. Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación al patrimonio neto de la Empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la misma.

Artículo 17. Negocios arriesgados u operaciones especulativas

17.1 Medidas de prevención. La empresa podrá participar en negocios arriesgados u operaciones especulativas con o sin apalancamiento financiero, pero absolutamente siempre adoptando medidas de precaución, como contratos, normas, estudios de mercado, etc.

17.2 Ejemplos de estos negocios. Nos hemos de referir a las operaciones de cobertura, con las que existe un nivel de exposición al riesgo de mercado previamente existente. En nuestro caso nos referimos por ejemplo el poner todas nuestras operaciones al servicio de un solo cliente mayoritario y que en el futuro nos deje de consumir el producto por cualquier razón o circunstancia. O como por ejemplo la venta de nuestro producto a un precio excesivamente bajo, que ni siquiera compense su rentabilidad con el volumen manejado.

Artículo 18. Directivos y empleados

18.1 Respeto. Todos los miembros del Grupo Familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en

la Empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso empresarial. Constituye un firme compromiso del Grupo Familiar el establecimiento en la Empresa de una política de salarios dignos, de valoración del puesto de trabajo, de seguridad e higiene en su realización, así como de inocuidad de los productos que se utilizan. Todos los colaboradores de la Empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

18.2 Formación. La formación continuada de los directivos y trabajadores es un objetivo irrenunciable de la Empresa como guía de promoción personal y social que ha de redundar en la continuada mejora de la calidad de los productos fabricados y comercializados. Por ella, el Grupo Familiar potenciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores, conjugando este objetivo con el de mantenimiento y mejora de la producción, comercialización y distribución.

18.3 Ambiente laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral franco y distendido, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre los miembros de la plantilla ni entre estos y la Empresa. Por ello, todos y cada uno de los puestos trabajo han de estar bien definidos y han de ser ocupados por las personas más idóneas en cada momento. La dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la Empresa, sin discriminaciones de ningún tipo y buscará la mayor integración posible de todos los colaboradores.

Artículo 19. Productos y consumidores

19.1 Productos. Nuestra empresa se ha de dedicar a producir prendas para bebe, con dos tipos de tela: algodón y persa; con hilos y materiales

competitivos en el mercado y de buena calidad. Ha de tener siempre ensamble y acabados de calidad, haciendo énfasis en que esto es una de nuestras fortalezas en la actualidad.

- 19.2** Consumidores. Nuestros consumidores son los clientes mayoristas de supermercados, mercados y almacenes de todo nuestro país, así como también el mercado centroamericano. Buscando siempre ser competitivos en el servicio y atención, como parte de nuestra estrategia de distribución y venta.

Artículo 20. Investigación y desarrollo

- 20.1** Tecnológico y de productos. Se ha de tener y apoyar un área encargada de realizar una constante investigación y desarrollo de nuevos productos y también tecnología con el fin de que vayamos al compás de los cambios que ya son palpables, evidentes y lógicos, que esta ya aprovechando también nuestra competencia, pues definitivamente sin esto se prevé nuestra desaparición como empresa.

Artículo 21. Atención al medio ambiente.

- 21.1** En procesos. Como empresa buscaremos siempre realizar todas nuestras actividades productivas teniendo el cuidado de nunca afectar al medio ambiente con el uso de químicos, materiales o procesos que lleguen a contribuir negativamente al deterioro del medio ambiente.

CAPITULO VI. CLAUSULAS DE ORDEN

Artículo 22. Estructura jurídica y formal

- 22.1** A continuación se presenta de manera grafica y resumida cual es nuestra estructura que incluye la parte jurídica y organizativa total de nuestra empresa.

Artículo 23. Adhesiones al Protocolo

23.1 Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad este Protocolo, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a cohesionar la familia con la Empresa Familiar.

5.5 Descripción de Actividades Formativas

Es muy probable y quizá hasta normal que numerosos dueños o familiares que se desempeñan dentro de la dirección de la empresa, no tienen la competencia suficiente para dirigir el negocio, ni la personalidad adecuada para ese rol. El trabajo en tales circunstancias, puede comenzar a resentirse y crear una situación de estrés más o menos permanente. El estrés estaría determinado por una anticipación de la propia incapacidad para responder adecuadamente a las exigencias percibidas, acompañada por la anticipación de consecuencias negativas debido a una inadecuada respuesta.

Un empresario visionario, además de reconocer su debilidad enfocado en el aspecto mencionado con anterioridad, buscare el apoyo necesario con aquellas personas o instituciones expertas en brindar la ayuda necesaria, y así orientar de manera coherente y técnica las decisiones a tomarse.

Para los empresarios de familia, hoy en día existen una variedad de “apoyos educativos”, que le sirven para lograr los resultados deseados de su empresa y van desde acudir a una consultora para buscar una conducción profesional, así como también Capacitación, Charlas, Seminarios y Talleres.

El apoyarse en una estructura de gobierno profesional permitirá afirmarse más en las fortalezas que tienen las empresas por el hecho de ser familiares.

La búsqueda de ese apoyo lleva a los componentes familiares a profesionalizarse, es decir a ser una persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación y con fines de lucro.

Se puede aplicar la siguiente metáfora para terminar de entender el concepto: En el deporte hay dos grupos de personas que lo practican: los profesionales y los aficionados, a quienes también se les conoce como amateurs. Los primeros suelen ser expertos en la práctica de su deporte y reciben dinero por practicarlo, de lo cual hay miles de ejemplos y en diversas disciplinas. Los aficionados o amateurs practican deporte fundamentalmente como diversión, aunque si destacan pueden aspirar a convertirse en profesionales. La diferencia entre los profesionales y los aficionados respecto del dominio de las habilidades requeridas para practicar un deporte puede ser notable. Compare usted al golfista Tiger Woods con un golfista de fin de semana, al jugador brasileño de fútbol soccer Ronaldo con un jugador de fútbol de una liga metropolitana, o a Ana Guevara, campeona mundial en carrera de 400 metros planos con una universitaria que corra la misma distancia sólo por afición. Algunas de las personas públicas más reconocidas y admiradas son deportistas profesionales, quienes no suelen ocultar su gran satisfacción por haber logrado brillar más que otros. Resulta evidente que los beneficios que dichos deportistas suelen alcanzar no son gratuitos, pues para obtener el éxito requirieron hacer grandes sacrificios.

Así como los deportistas pueden ser profesionales, las organizaciones también pueden serlo si están dispuestas a pagar el precio que eso supone, si bien los beneficios suelen ser significativos. No pagar el precio puede significar la desaparición, por lo que profesionalizarse podría ser la única alternativa de supervivencia.

A continuación se presenta un cuadro que muestra algunas diferencias entre empresas familiares profesionales y otras que no lo son.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar no profesional
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva y racional. Existe un sistema administrativo	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada en la información.	Toma de decisiones basada en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
Existe un consejo de administración operativo.	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).

Toma de decisiones descentralizada: no se delegan la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delegan autoridad ni responsabilidades.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin un rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Hay un proceso de evolución gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Así como para obtener una certificación de calidad (por ejemplo la iso 9000) se requiere del compromiso del Director General, también la profesionalización requiere que éste se involucre en forma total en el proceso de transformación.

Para cualquier empresa buscar alternativas de progresos académicos o profesionalizarse significa un reto, pero para las empresas familiares, que

suelen dejarse llevar por la inercia, les cuesta más trabajo transformarse y este proceso podría ser más complejo. El largo periodo que ocupan los Directores Generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización.

Lo más probable es que haya una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado, y por eso se piensa que deben conservarse pues siendo prácticos se puede creer “no hay que cambiar lo que funciona”, y en general esto es cierto. No obstante, dados los cambios que sufre el entorno quizá lo que ocurre es que lo que funcionó en el pasado podría dejar de funcionar, y tal vez resulte necesario utilizar nuevos métodos. El gran dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir qué se debe cambiar y qué debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, pues por lo general la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad defiende el cambio. Si los miembros de la familia son capaces de entablar un buen diálogo y analizar las diversas posturas, tomarán buenas decisiones, desechando lo que debe cambiarse e incorporando lo que demanda el nuevo entorno.

A continuación se presenta una serie de componentes que pueden ayudar a los miembros de la familia a alcanzar cierto grado técnico y más profesional, para la toma de decisiones, sin tener que acudir específicamente a una Universidad, especialmente si no se cuenta con el tiempo o dinero necesario para ello.

5.5.1 Capacitación

Según el diccionario de la real lengua Española, se conoce como capacitar, a hacer a alguien apto y/o habilitarlo para algo.

En las capacitaciones generalmente se incluyen aspectos más relacionados al propio campo de trabajo, pero de manera teórica sobre el funcionamiento de la maquinaria, así como del procesamiento de los productos o servicios de la empresa.

Esto es importante, ya que como dueño o miembro de la familia propietaria se debe estar plenamente seguro de la forma en como funciona operativamente la empresa, así podrán decidir de una forma segura, que hacer cuando se presente un inconveniente que tenga que ver con el campo productivo, sin depender de la opinión de terceros, sobre todo cuando se estos problemas sean superficiales y de fácil manejo o solución.

5.5.2 Charlas

Se ha encontrado que según el diccionario de la real lengua Española, charla es la disertación oral ante un público, sin solemnidad ni excesivas preocupaciones formales.

En particular las charlas pueden resultar de lo mas cómodo y animado, para conocer la forma en que se puede orientar la toma de decisiones en la empresa, ya que en ellas se expresan los puntos de vista o experiencias de aquellos expositores que han vivido personalmente situaciones similares a la de otros que poseen empresas familiares y buscan ayudar a que se analicen

desde otra perspectiva estas situaciones, las cuales suelen presentarse mas a menudo de lo que se cree.

Cuando se recibe una charla el receptor tiene la oportunidad de escuchar de manera relajada, toda la gama de eventos positivos y negativos que pueden aparecer dentro de este tipo de empresas, y cuyo tratamiento muchas veces va a depender de la forma en que se va a buscar la salida a ciertos inconvenientes y no tanto del tiempo o magnitud del mismo.

5.5.3 Seminarios

Para la palabra seminario se encontró ciertos términos interesantes que hacen pensar y analizar de manera detallada, lo que significa el estar o recibir un seminario de X tema.

Seminario como adjetivo viene del termino perteneciente o relativo a la semilla, lo cual implica que mentalmente se dejan ciertas bases, ideas, indicios que servirán de herramienta para poder desempeñar un cargo buscando siempre ir mas lejos, siempre previendo resultados basados en decisiones que harán la diferencia, no solo pensando en el hoy sino también en el mediano y muchas veces en el largo plazo.

También se habla del seminario como una clase en la que se reúne el profesor con los discípulos para realizar trabajos de investigación, pues lo que se busca muchas veces con ellos, es que aprendan a buscar respuestas de por qué o cómo se presentan cierto acontecimientos, que vienen a sacar a la empresa del ritmo habitual con que se labora en ellas, lo cual, es inevitable ya que siempre hay que estar preparado para cualquier eventualidad, sabiendo que lo primero es buscar las alternativas de solución si es que la hay o cambios a los que han de procederse si es necesario.

Igualmente se entiende como seminario a un organismo docente en que, mediante el trabajo en común de maestros y discípulos, se adiestran estos últimos en la investigación o en la práctica de alguna disciplina. Como las áreas de acción o trabajo de una empresa son muchas, también los sucesos o acontecimientos que se pueden dar son diversos, por lo cual muchas veces las instituciones que proveen los seminarios, buscan el trabajar en un tema específico a la vez, para poder así conocerlo, estudiarlo y analizarlo lo mas a fondo que sea posible. Va a depender de cada empresa, el determinar área que es mas emergente de empezar a enfocar.

5.5.4 Talleres

Se ha encontrado que la palabra taller evoca al lugar en que se trabaja una obra de manos, donde mas que investigar y analizar se proporcionan muchos elementos para que la persona que este recibéndolo, vaya siguiendo el sentido de cierto evento, situación o cosa. Por ejemplo se proporciona un CD que contiene copia de lo que el que dirige el taller esta haciendo, o también se puede mencionar de manera práctica a los materiales que se necesitan para hacer un trabajo (objeto) o realizar un servicio, de la misma manera que como ejemplo lo ha de estar haciendo el que dirige el taller.

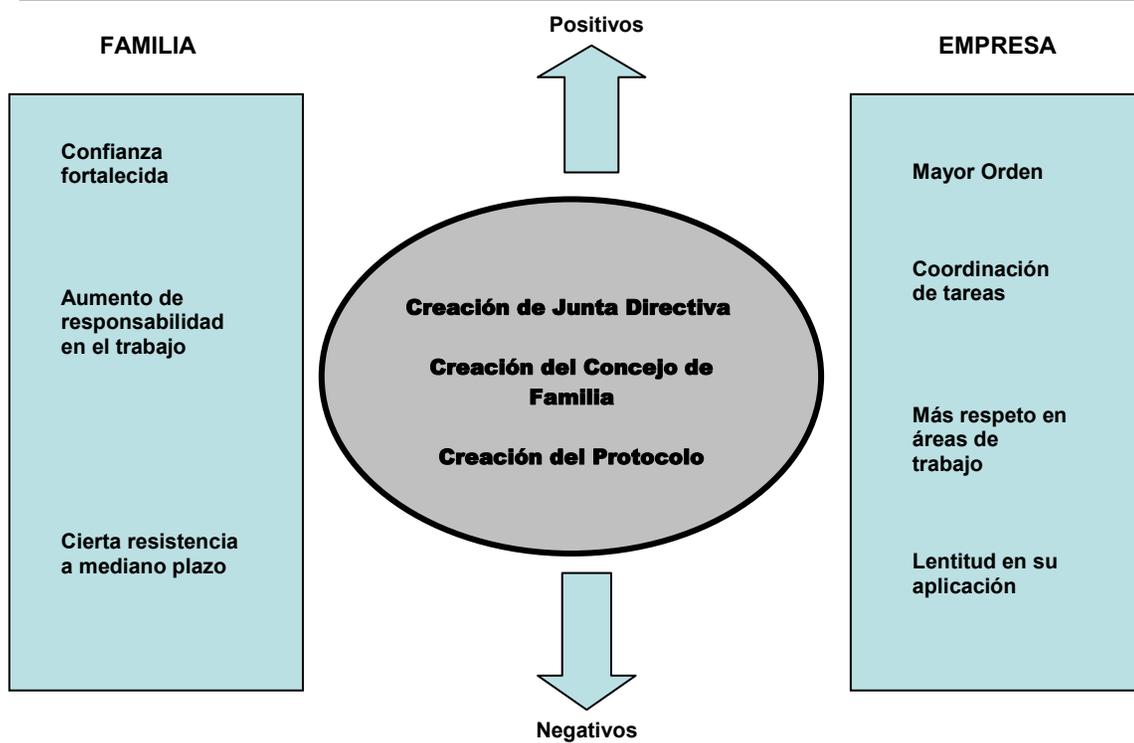
También se tiene que taller es la escuela o seminario de ciencias o de artes. Donde se busca despertar las habilidades que muchas veces no son explotadas por las personas, y que al ponerlas en práctica se descubre que es fácil, entretenido e interesante de manejar.

Así mismo se dice de taller al conjunto de colaboradores de un maestro. Lo cual nos ubica en un lugar donde hay varias personas enfocadas a realizar un mismo producto o servicio y que se puede ver que muchas veces va a diferir

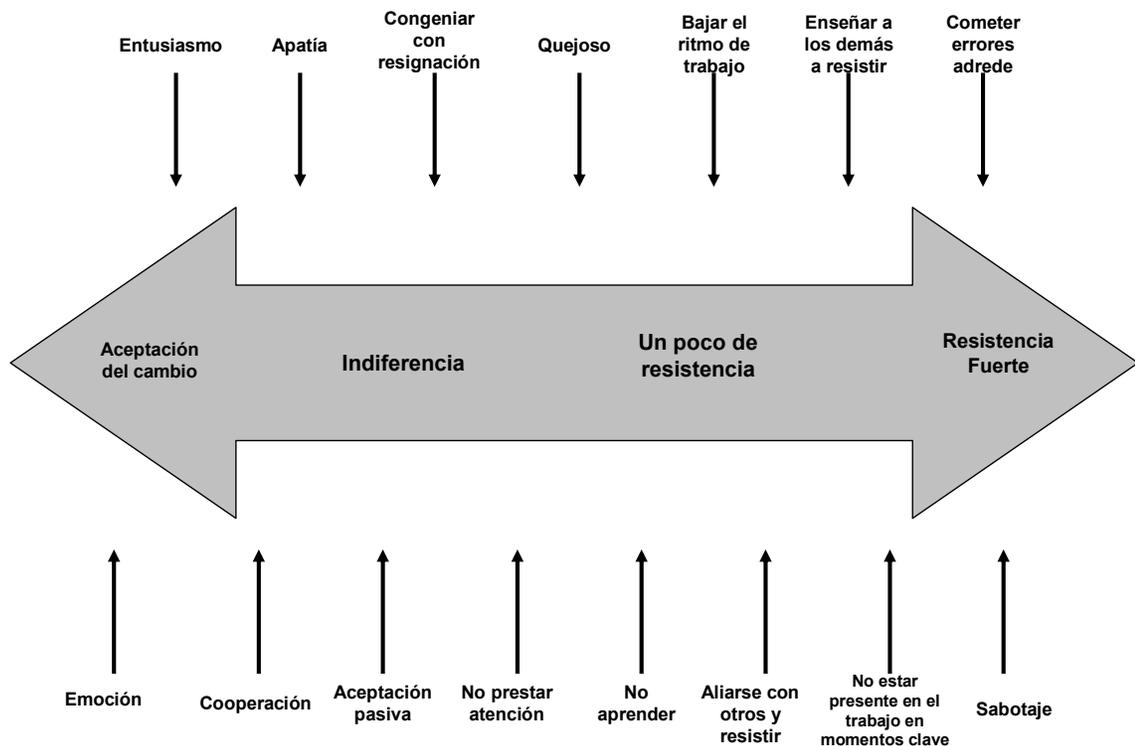
quizá en pequeños detalles, aun que se trate de la misma cosa. Lo anterior es muy positivo, ya que muestra a los que aprecian los resultados que no hay que esperar que siempre salga todo de manera exacta, pues siempre se debe de tener en cuenta un margen que hará la diferencia y que no debe ser tomado como un error o algo negativo.

5.8 Evaluación

Evaluación de resultados en la estrategia



EVALUACION PARA EL CAMBIO DE CULTURA



Posterior a la implementación del plan estratégico, debe hacerse una valoración de los resultados alcanzados en términos de lograr el “cambio de cultura” que asegure la continuidad de la empresa familiar en el tiempo.

Esta tarea no es sencilla ni puede realizarse en el corto plazo debido a que se trata de medir los resultados de la implementación de la estrategia diseñada, lo cual representa sobre todo propiciar el cambio de actitud y sobre todo la convicción de renovarse y de prepararse para enfrentar los retos del mundo moderno de los negocios por parte de todos los miembros del grupo familiar; no obstante debe tratarse de medir éstos efectos.

La evaluación puede realizarse por medio de un monitoreo constante basado en los puntos vitales del nuevo enfoque sobre el manejo del negocio familiar como son:

- Formalización de la nueva estructura que dirige la compañía. Verificar si esta se mantiene estable.
- Fortalecimiento de confianza entre los miembros que competen los cambios.
- Coordinación y orden dentro de la empresa.
- Respuesta de los miembros de la organización para que se realice el cambio esperado.

Ha de observarse la actitud mostrada ante el cambio propuesto, así como también la respuesta que demuestren todas las personas y empleados involucrados en dicho cambio.

La forma en que ha de realizarse el monitoreo para evaluación del plan estratégico es a través de un cuestionario estructurado con aquellas preguntas que van enfocadas directamente a aquellos aspectos que se quiere evaluar dentro del plan, así te tiene por ejemplo:

#	Pregunta	SI	NO
1	¿Ve usted funcional el trabajo de la junta directiva?		
2	¿Ve usted funcional el trabajo del Concejo de Familia?		
3	¿Ve usted funcional el contenido del Protocolo de Familia?		
4	¿Considera objetivas las decisiones tomadas por la Junta Directiva?		
5	¿Considera objetivas las decisiones tomadas por el Concejo de Familia?		
6	¿Considera objetivas las cláusulas expresadas en el Protocolo de Familia?		
7	¿Cree usted que contribuye a resolver los problemas de la empresa el trabajo de la Junta directiva?		
8	¿Cree usted que contribuye a resolver los problemas de la empresa el trabajo del Concejo de Familia?		
9	¿Cree usted que contribuye a resolver los problemas de la empresa las cláusulas contenidas en el Protocolo Familiar?		
10	¿Considera que puede mejorar el resultado de las gestiones de la Junta Directiva?		
11	¿Considera que puede mejorar el resultado de las gestiones del Concejo de Familia?		
12	¿Considera que puede mejorar el contenido del Protocolo de Familia?		

13	¿Le parece que el plan estratégico es un instrumento viable en beneficio de la empresa para lograr cambios positivos en la empresa para un futuro?		
14	¿Considera que el plan estratégico abarca todos los aspectos necesarios para regular a los directivos de la empresa?		

Es valido recalcar que estas preguntas van a variar tanto en número como en contenido, dependiendo de la forma y el enfoque que se quiera alcanzar del plan estratégico.

Va a ser enfocados a familiares que estén involucrados con la empresa y que hayan experimentado su implementación, y pueden ser elegidos al azar.

GLOSARIO

Conglomerado: Se le llama a la asociación de empresas de producciones diversas.

Consolidado: Dar firmeza y solidez a algo. Convertir un crédito o una deuda provisional en definitiva y estable. Reunir, volver a juntar lo que antes se había quebrado o roto, de modo que quede firme. Asegurar del todo, afianzar más y más algo, como la amistad, la alianza, etc. Reunirse en un sujeto atributos de un dominio antes disgregado.

Consultora: Que da su parecer, consultado sobre algún asunto. Experto en una materia sobre la que asesora profesionalmente.

Corporativo: Perteneiente o relacionado a una empresa, sociedad o corporación.

Deliberar: Examinar y discutir una cosas antes de tomar una decisión.

Desafectar: Que muestra despego. Opuesto, contrario. Falta de afecto. Frialdad.

Directivo: Que tiene facultad o virtud de dirigir. Mesa o junta de gobierno de una corporación, sociedad, etc. En algunos organismos internacionales, disposición de rango superior que han de cumplir todos sus miembros.

Dualidad: Existencia de dos caracteres o fenómenos distintos en una misma persona o en un mismo estado de cosas.

Ecuanimidad: Igualdad y constancia de ánimo. Imparcialidad de juicio.

FODA: El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Gourmet: Gastrónomo, aficionado a comer bien.

Inexorable: Que es inflexible a cambios.

Intrínseco: Se dice a aquello que resulta íntimo en su forma de desarrollo. Algo que suele ser esencial.

Jefatura: Cargo o dignidad de jefe. Puesto de guardias de seguridad a las órdenes de un jefe.

Optimo: Sumamente bueno, que no puede ser mejor.

Organigrama: Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea. Representación gráfica de las operaciones sucesivas en un proceso industrial, de informática, etc.

Presupuesto: Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación. Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc.

Remuneración: Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

Roles: funciones que alguien o algo cumple. Traspaso de un lugar o una cosa a otro u otra.

Simplificar: Hacer más sencillo, más fácil o menos complicado algo. Reducir una expresión, cantidad o ecuación a su forma más breve y sencilla.

Sistema económico: entendido como un subsistema del sistema social. Un sistema es un conjunto de elementos mas un esquema o patrón de relaciones, las cuales confieren al conjunto cierta estructura. Un sistema social es un caso particular de sistema, siendo sus elementos individuos o grupos sociales. El sistema social está compuesto por diversos subsistemas (político, cultural, económico), pero cada uno de estos subsistemas puede aislarse sólo mediante un proceso de abstracción. Los subsistemas interactúan entre sí. El sistema económico, objeto de estudio de la economía y subsistema del sistema social, está compuesto por los fenómenos de producción y distribución de bienes y servicios análisis del entorno.

Sumario: Aquello que se muestra Abreviado. Algo expresado de manera resumida.

Tecnificar: Introducir procedimientos técnicos modernos en las ramas de producción que no los empleaban. Hacer algo más eficiente desde el punto de vista tecnológico.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ABASCAL ROJAS FRANCISCO. Como se hace un plan estratégico. EFIC Editorial. Madrid España. 2004.
- BELAUSTEGUIGOITIA RUIS IMANOL. Empresas Familiares su dinámica, equilibrio y consolidación. McGraw-Hill Interamericana Editoriales, S.A. de C.V. México, D.F. 2004.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración en los nuevos tiempos. Primera edición. 2002.
- DODERO SANTIAGO. El secreto de las Empresas Familiares exitosas. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 2002.
- HELLRIEGEL, DON Y SLOCUM, JOHN. Administración. Séptima edición. Internacional Thomson Editores. 1998
- KOONTZ, HAROLD Y WEIRICH, HEINZ. Décima segunda edición. Editorial McGraw Hill. 2004.
- ROBBINS, STEPHEN Y COULTER, MARY. Administración. Octava edición. Editorial Prentice Hall. 2005.
- SALLENAVE JEAN PAUL. Gerencia y planeación estratégica. Grupo editorial Norma. Bogota, Colombia. 2002.

TESIS

- ALFARO ROMERO KARLA IVETTE, ALVARADO ALFARO LISSETTE, MONTES MORALES GERARDO ANTONIO. Plan estratégico para mejorar la competitividad deportiva a nivel internacional. Universidad Dr. José Matías Delgado. Año 2000. Facultad de Economía.
- CASTILLO ÁLVAREZ TANIA EVELYN, MONTENEGRO RODRÍGUEZ MARIA JOSÉ, ORELLANA ARGUETA MERCEDES ELIZABETH. Planeación estratégica para el mejoramiento de la calidad al servicio al cliente en restaurantes a la carta, en el área metropolitana de San Salvador. Universidad Dr. José Matías Delgado. Año 2003. Facultad de Economía.
- ESCOBAR CORTÉZ PATRICIO ERNESTO, GAVIRIA GRABOWSKI ANA CARLOTA. Factores que influyen en el fracaso de las empresas familiares y como enfrentarlos. Universidad Dr. José Matías Delgado. Año 2002. Facultad de Economía.
- MEJÍA MOZ ROSIBEL ALEJANDRA, TRUJILLO SÁNCHEZ JULISSA DEL CARMEN. Plan estratégico para la comercialización de productos pirotécnicos en el área centroamericana. Universidad Dr. José Matías Delgado. Año 2001. Facultad de Economía.

PUBLICACIONES

- EL DIARIO DE HOY. 27 de Diciembre de 2000. Artículo: Reto de las Empresa Familiares.

SITIOS WEB

- <http://buscon.rae.es/drael/>
- www.bcn.cl/pags/ecivica/famfun.htm
- www.dinero.com
- www.laempresafamiliar.com
- www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml#CONCEP
- www.tuobra.unam.mx/publicadas/010722095251-EL.html
- www.universidadabierta.edu.mx

ANEXOS

1. Resumen de pasos y aspectos del plan estratégico tratado

Resumen de los pasos y aspectos considerados en el desarrollo del plan estratégico propuesto en el capítulo 5:

Subtema	Incluye	Pág.
Establecimiento de la Misión	Enfoque que ha de tenerse para poder hacer la misión	74
Fijar la Visión como empresa	Tomando en cuenta aspectos familiares e individuales	75
Elaboración de los Objetivos	Concejos prácticos a tomar en cuenta, ejemplos de objetivos verificables y no verificables.	76
Objetivo General principal que ha de tomarse en cuenta	Clásico de empresas familiares, como empresa privada, enfocado hacia la sociedad, como debe ser expresado.	78
Formar los Objetivos Específicos para una empresa familiar	Dependencia de los generales, aspectos a tomar en cuenta y finalidad que persiguen, ubicación dentro de la realidad.	81
Análisis del entorno	Es la aplicación del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	86
El entorno Interno	Aspectos que tienen que ver y dependen de la empresa (Fortalezas y debilidades)	87
El entorno Externo	Enfocado en aspectos externos a la empresa (Oportunidades, Amenazas).	92
Objetivo de la Junta	Expresar de qué forma va a aportar ayuda y	97

directiva	su importancia en las empresas.	
Características de los integrantes a junta directiva	Numero de miembros que la integran, clase de miembros, nivel académico e imagen personal que ha de esperarse.	97
Funciones de la junta directiva	Funciones y algunos ejemplos de ellas; presencia de un concejo de administración y aspectos propios de este concejo en las empresas familiares.	98
Objetivo del Concejo de Familia	Cuando y porque se establece un Concejo de Familia. Impulsador del protocolo familiar.	106
Integrantes del Concejo de Familia	Quienes pueden integrarse a este concejo y a quienes se recomienda incluir. Período en que funciona y rotación de miembros.	108
Funciones del Concejo de Familia	Definen quienes y de que forma ingresarán a la empresa familiar; quienes dictarán las reglas a seguir y los derechos y obligaciones de los miembros familiares en la empresa.	109
Objetivo del protocolo familiar	Promover la unidad y fomentar el compromiso de continuidad.	115
Características del protocolo	Reglas rígidas y flexibles, claridad y orden. Importancia de ser desarrollado con seriedad.	115
Funciones del protocolo	Quien lo hace cumplir, así como con que frecuencia se reexamina, y ejemplo de su contenido.	116

Programación de actividades enfocadas a la profesionalización	Importancia de realizarla, el fin primordial de mejorar la profesionalización. Diferencias entre empresas profesionales y no profesionales. Factores que influyen negativamente para que se den las actividades de profesionalización.	150
Capacitación esencial	Importancia, tipos de capacitación, aspectos teóricos.	155
Charlas	Ventajas de escuchar diferentes experiencias y puntos de vista de otros.	155
Seminarios	Uso de la mente a corto, mediano y largo plazo, preparación para eventualidades.	156
Talleres	Elementos e información, para despertar habilidades.	157
Programa/presupuesto de capacitación	Ejemplos de programa de actividades y presupuesto para su realización.	159

Cuestionario de encuestas

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS, GERENTES GENERALES, GERENTES ADMINISTRATIVOS O JEFES DE OFICINA, DE EMPRESAS FAMILIARES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

Somos alumnas de la Universidad Dr. José Matías Delgado y estamos realizando nuestro trabajo de tesis, titulado "Plan estratégico para el cambio de cultura organizacional en la dirección de empresas familiares medianas del área metropolitana de San Salvador", para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas, por lo cual les solicitamos su valiosa colaboración para complementar el siguiente cuestionario:

1. ¿Esta es una empresa familiar?

SI NO

2. ¿Cuántas personas laboran en su empresa, entre familiares y particulares?

3. ¿Cuántos miembros de su familia y cuantas personas particulares forman parte de la dirección de ésta empresa y que cargos ocupan?

4. ¿Que nivel de estudios poseen la mayoría de los directores de esta empresa?

- a. Bachillerato
- b. Técnico
- c. Universitario
- d. Maestría o diplomado

5. ¿Considera Ud. Que el tipo de dirección de la empresa se ha mantenido de generación en generación o ha cambiado de acuerdo a las tendencias del mercado?

Mantenido

Cambiado

6. ¿Esta de acuerdo que el cambio de cultura organizacional en la dirección de empresas familiares representa una oportunidad para fortalecer su empresa?

De acuerdo

Desacuerdo

7. ¿Poseen un organigrama de la empresa?

SI NO

8. ¿Existe un manual donde se especifiquen las funciones y responsabilidades a desarrollar en todos los puestos de trabajo?

SI NO

9. ¿Existe alguna interferencia para que se lleven a cabo las funciones asignadas?

SI NO

Si su respuesta es si, favor especificar cuales son:

10. ¿Existen en esta empresa una misión y visión establecidas y escritas?

SI NO

11. ¿Se tienen objetivos empresariales establecidos previamente?
SI NO
12. ¿Conocen los responsables de los diferentes puestos de trabajo su papel específico a jugar, para el logro de los objetivos empresariales en conjunto?
SI NO
13. ¿Que tipo de cambios realizaría Ud. con el fin de alcanzar o mejorar el logro de los objetivos óptimos para su empresa?

14. ¿Considera que existe una simplificación y adecuado control en los procedimientos que sigue la empresa para solucionar los problemas oportunamente?
SI NO
15. ¿Considera necesario un cambio de cultura empresarial para mejorar la dirección de la empresa?
SI NO
16. ¿Esta Usted enterado de las tendencias del mercado en este rubro de empresas?
SI NO
17. ¿Cuáles son a su juicio los cambios mas importantes que han obligado a ser mas competitivos los mercados?

18. ¿Conoce Ud. lo que es una planeación estratégica?

Si, que es? _____

No, pase a la pregunta número 20

19. ¿Conoce Ud. cual es el objetivo de una planeación estratégica?

Si, Cual _____

No

20. ¿Conoce Ud. el contenido de una planeación estratégica?

Si, Cual _____

No

21. ¿Considera Ud. que tener un plan estratégico que apoye positivamente el cambio de cultura empresarial en la dirección de la empresa, es una alternativa atractiva para su empresa?

De acuerdo Desacuerdo

22. ¿Conoce la diferencia que existe entre Junta Directiva y Concejo de familia?

SI NO

23. ¿Sabe que es el protocolo de familia?

SI NO

24. ¿Qué tipo de actividades conoce y considera que pueden mejorar el nivel directivo de los miembros de su familia?

Empresas Encuestadas

A Y J CARGO, S.A. DE C.V.
A&B COMERCIAL, S.A. DE C.V.
A.Y.A. GENESIS
ACABADOS INDUSTRIALES, S.A.
ACAVISA
ACCESORIO EXCLUSIVOS
ACEROSAL, S.A.DE C.V
ACES
ADEC COMERCIAL
ADUANERA DEL PACIFICO
ADVANCE, .S.A. DE C.V.
AGENCIA ADUANERA SEGOVIA, S.A. DE C.V.
AGENCIA COMERCIAL ADUANERA
AGENCIA DE COMUNICACIONES ESTRATEGIA
AGENCIA DE SERVICIOS Y TRANSPORTES
AGENCIA DE VIAJES ESCAMILLA
AGENCIA GENESIS Y CIA
AGRIVALDES, S.A. DE C.V.
ALBATROS, S.A. DE C.V.
ALCAINSA, S.A. DE C.V.
ALEJANDRO´S CERAMICAS
ALMA DE AÑIL
ALQUILERES DUBON
ALQUILERES MT
ALSISAS, .SA. DE C.V.
AMBIENTES
AMMAVITEX, S.A.
APARICIO HERMANOS, S.A DE.C.V
APPAREL TRANSPORT
AQUA PACK
AQUAZUL
ARIAS CUELLAR, S.A. DE C.V.
ARIES, S.A. DE C.V.
ARQUITECTURAS TRANZO, S.A. DE C.V.
ARTE MADERA JERUSALEM
ARTES GRAFICAS PUBLICITARIAS, S.A DE C.V.
ARTESANIAS COLONIAL

ARTESANIAS DEL SOL
ARTESANIAS EN BARRO
ASERRADERO EL TRIUNFO
ASESORES, S.A. DE C.V
ASIMEX
AUTO PITS
AUTORECING
AV CONSULTORES
AVA EN CI, S.A. DE C.V.
AYALA QUINTANILLA, S.A. DE C.V.
BANQUETE EL TRIANGULO
BEAUTY FACE SPA
BELLA JOAN
BETO INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.
BLACK PRODUCTION
BODY AFFIRMATION
BORSABBA, S.A. DE C.V.
BROCHES Y CINTAS DE EL SALVADOR
BUENA IDEA
CAFÉ DE DON PEDRO
CALL CORPORATION
CAPILLAS MEMORIALES
CARBAJAL, S.A. DE C.V.
CAS DE EL SALVADOR
CASA RIVAS
CEFER, S.A. DE C.V.
CERRAJERIA LA ORIENTAL
CIELOS PRODUCCIONES
CLICK PRINT
COFFEE CUP
COLEGIO JULIO BERNE
COLEGIO TECNICO CANADIENSE
COMERCIAL CONTRERAS
COMERCIAL DE MUEBLES
COMERCIAL GRANADOS
COMERCIAL OR EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
COMERCIALIZADORA CHACON

COMERCIALIZADORA LA MUÑECA
COMPRESORES INDUSTRIALES, S.A. DE CV
COMPUCLUB
CONFECCIONES DE ALTA COSTURA
CONFECCIONES SAMIA
CONFITERIA AMERICANA
COPLASA DE C.V.
CORPORACION NDP, S.A. DE C.V.
CORPORACION SERIGRAFICA FG, S.A. DE C.V.
COSAS EXCLUSIVAS, S.A. DE C.V.
COSTUMER, S.A. DE C.V.
COHETERIA VENUS
CRACIONES CALIFORNIA
CRASH
CREACIONES LISBET
CREACIONES M&M
CREACIONES MERLET
CREACIONES MUCHACHITAS
CREACIONES ROSSIBEL
CREACIONES TROPICALES
CUCKOL, S.A. DE C.V.
CUTE MARKETING
D'TODOS HULES, S.A. DE C.V.
DAVID LOPEZ GRANADINO Y ASOCIADOS
DAVID PALACIOS Y COMPAÑIA
DECOARTES
DECOROMATRIX
DEOXIDIZE, S.A. DE C.V.
DESIGN, S.A. DE C.V.
DESTINY TRAVEL
DESYTEC
DICOEXSA, S.A. DE C.V.
DIFUSION PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.
DIPYASO, S.A. DE C.V.
DISDER GRAF, S.A. DE C.V.
DISEÑOS E IMPRESOS PUBLICITARIOS
DISTRIBUCIONES DIVERSAS, S.A. DE C.V.

DISTRIBUCIONES VALENTIN
DISTRIBUIDORA DANIELA
DISTRIBUIDORA EL AGUILA
DISTRIBUIDORA FARCON
DISTRIBUIDORA HERMES
DISTRIBUIDORA JOSUE
DISTRIBUIDORA PLATERO
DISTRIBUIDORA RIOS DE GLORIA
DISTRIBUIDORA SALVADOREÑA
DISTRIBUIDORA TEXSAL, S.A. DE C.V.
DOG CARE
DONWALT INDUSTRIES
DRIFT SCHOOL
DRINK BLUE, S.A. DE C.V.
DROG ELABORATE
DUISA, DE C.V.
EARTH COMMUNITY
ECO TRANSPORT
EDUCATIONAL CENTER
EDUMAYIC
EGALSA
EL CAMPEON, S.A. DE C.V.
ELASTICOS SOSA
ELSY'S CAKE
EMEVE, S.A. DE C.V.
ENLACE DIGITAL, S.A. DE C.V.
ENLACE, S.A. DE C.V.
EPCOM COMPUTADORAS
ESCENCIAS Y SABORES DE C.A, S.A. DE C.V.
ESTABLECIMIENTOS ANCALMO
ETIGRAFIC, S.A. DE C.V.
EUROLUBE DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
EVERYMORE
EXPOGRAFIX, S.A. DE C.V.
FARA
FARMACIA AUXILIADORA
FARMACIA LIMEÑA

FAST FOOD
FEET CONSTRUCTION
FERNANDEZ ASOCIADOS
FERRETERIA GUZ
FERSON, S.A DE C.V.
FIX COMPTER CENTER
FORINCA
FORMAS Y SISTEMAS
FORTEX, S.A. DE C.V.
FRENCH SHOOL
G&S HERMANOS
GALCASA
GALVEZ Y CIA
GASA SUR
GATE HARD
GENUIS PRODUCTION
GEOMETRICA, S.A. DE C.V.
GHOST BUSTER
GLORIA DEPORTES
GRAF DEPOT, S.A. DE C.V.
GRAFICOLOR, S.A. DE C.V.
GRAPHIC ART INTERNATIONAL, S.A. DE C.V
GRAPHIC CENTER
GREEK LAND
GRUPO BASTAL
GRUPO HQ
GUTIERREZ HERRERA, S.A DE C.V.
GYPSA
H BARRIENTOS ARQUITECTOS S.A. DE C.V.
HASGAL, S.A. DE C.V.
HAZEL, S.A. DE C.V
HERNANDEZ GONZALEZ Y ASOCIADOS
HERNANDEZ HERMANOS
IBIS
IMPORTADORA DE LICORES
IMPORTADORA ESCOBAR
IMPRESA CONTRERAS

IMPRESA LA TARJETA
IMPRESORA ATACATL
IMPRESOS GILBERT
IMPRESOS Y PLEGADIZOS, S.A. DE C.V.
IMPRESOS Y SOLUCIONES
INDUSTRIA DE HILOS, S.A. DE C.V.
INDUSTRIA MAYA
INDUSTRIAS ALAMO
INDUSTRIAS AQUAZUL, S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS E IMPRESOS LA UNION, S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS GABU, S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS GALO, S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS GENESIS
INDUSTRIAS GMZ, S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS J & G, S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS JR. S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS LAFRAM
INDUSTRIAS MARENCO, S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS MARIELY
INDUSTRIAS MONELY
INDUSTRIAS PICHINTE
INDUSTRIAS S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS TOPAZ, S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS VIKTOR, S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS YANIRA
INGENIERIA ELECTRICA Y COMPUTACIÓN
INSER
INTERCOLOR, S.A. DE C.V.
INVERDISA, S.A. DE C.V.
INVERPRINT, S.A. DE C.V.
INVERSIONES CARONI, S.A. DE C.V.
INVERSIONES EVERST, S.A. DE C.V.
INVERSIONES ORINOCO, S.A. DE C.V.
INVERSIONES SERPAS CACERES
J. A. DIAZ Y COMPAÑIA
J.C. NIEMANN EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
JABES COMUNICACIONES, S.A. DE C.V.

JEREZ GONZALEZ Y ASOCIADOS
JORGE ARGUETT, S.A. DE C.V.
JOYERIA GEMAS
JOYERIA K'OROS
JR RIVERA
KAPRICHIO
KENNETH Y CIA
LA CENTRAL DULCERA, S.A. DE C.V.
LA DESPENSA
LA GLORIA
LA KAMISOLA, S.A. DE C.V.
LA PINACOTECA
LA PROFE, S.A. DE C.V.
LABORATORIOS BIOGALENIC, S.A. DE C.V.
LABORATORIOS COSMOS, S.A. DE C.V.
LABORATORIOS GAMMA, S.A. DE C.V.
LABORATORIOS LAFAR
LAMINAS Y ESTRUCTURAS
LASSER COLOR
LITO GRAFIC, S.A. DE CV.
LO HACEMOS EN COLOR, S.A. DE C.V.
LOPEZ MAGAÑA, S.A. DE C.V.
LUBRI MAX
M.G.Y ASOCIADOS
MALVA CEA, S.A. DE C.V
MANUFACTURERA TEXTIL, S.A. DE C.V.
MAPRECO
MARINA INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
MASEY FOODS, S.A. DE C.V.
MATEGRAFIC, S.A. DE C.V.
MATERIALES GRAFICOS, S.A DE C.V.
MENVIL, S.A DE C.V.
MIVISA, DE C.V.
MODERNO HOGAR
MOLINA CIVALLERO, S.A. DE C.V.
MORENA MENDOZA E HIJOS, S.A. DE C.V.
MOTOS EXCLUSIVAS, S.A. DE C.V.

MULTI ROTULOS, S.A. DE C.V.
MULTIBANQUETES
MULTICONTROL
INDUSTRIAS SELENE
NEBIERA, S.A. DE C.V.
NEPSAL
NEW HEAVEN INDUSTRIAS, S.A. DE C.V.
NISSI, S.A. DE C.V.
NUEVA COMERCIAL ORELLANA
ODESSA
OFFICE SHOP, S.A. DE C.V.
OFFICECIELOS
OFICENTRO, S.A. DE C.V.
OMNISPHERE CORPORATION
ONLY FASHION
ORIGEN, S.A. DE C.V.
P & M, INVERSIONES, S.A. DE C.V.
PAC MOTOR
PALCHAR, S.A. DE C.V.
PAN MAMA CHELA
PANADERIA CHAVEZ
PANADERIA EL ROSARIO
PANADERIA MONICO
PANADERIA SAN ANTONIO
PANADERIA SANTA EDUVIGUES
PANADERIAS BLANQUITA
PANTALLAS Y MAS
PAPELCO, S.A. DE C.V.
PAPELERA EL PITAL
PAPELISA DE C.V.
PARQUE ACUATICO ATLANTIS
PARQUES YJARDINES, S.A. DE C.V.
PARVE, S.A. DE C.V.
PAVASA, S.A. DE C.V.
PERRY MANAGEMENT CORP.
PICACHO, S.A. DE C.V.
PIÑATERIA HONEY

PLASTICOS DIVERSOS, S.A. DE C.V.
POLIFLEX, S.A. DE C.V.
POLVORA CHINA EL TUCAN
POLYFIL, S.A. DE C.V.
PORTAFOLIO INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.
PORTALES DE SANTA MARTHA
PROCAMPOLI
PRODESAROLLO S.A. DE C.V.
PRODISA DE C.V.
PRODUCCIONES MULTICOM
PRODUCTOS EL CARMEN
PROMEPASA
PROPOL, S.A. DE C.V.
PROTECCIONES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.
PROVOCACIONES, S.A. DE C.V.
PUBLICOLOR, S.A. DE C.V.
PUBLICUERO
PURIBARCA
PURIFASA, S.A. DE C.V.
QUESADILLAS GUANACAS
RC IMPRESORES
REFRIPARTES, S.A. DE C.V.
REPUESTOS ACEITUNO
REPUESTOS CANAHUATI
RESPUESTOS OMAR
RESTAURANTE LA TORTUGUITA
RESTAURANTES DARUMA
RIBBER TECHNOLOGIES, S.A. DE C.V.
RICIHER, S.A. DE C.V.
ROCKER, S.A. DE C.V.
ROYAL TEXTILES
RSI, S.A. DE C.V.
SAL Y PIMIENTA
SALVACION PRODUCTS, S.A. DE C.V.
SAMIX, S.A. DE C.V.
SECREA
SEDIGA, S.A. DE C.V

SERVI COLOR
SERVICIOS DE SEGURIDAD TOTAL, S.A. DE C.V.
SERVICIOS DE TRANSPORTES HUEZO
SERVIGSAL, S.A. DE C.V.
SERVITRANS, S.A. DE C.V.
SHAW'S
SISCOMP
SISTEMAS AEREOS, S.A. DE C.V.
SISTEMAS DE EMPAQUES, S.A. DE C.V.
SOCIEDAD HERMANOS PONCE
SOFTWARE ALLIANCE
SOVFI
SUPER REPUESTOS
SWEET EL PALACIO DE LOS POSTRES
TACOS Y QUECAS, S.A. DE C.V.
TAPAS, S.A. DE C.V.
TATY CANDELS
TE & IN S.A. DE C.V.
TECNI HINO
TECNI TROQUELES, S.A. DE C.V.
TEXPRINT, S.A. DE C.V.
TEXTUFIL, S.A. DE C.V.
TEXVASA DE C.V.
TEYCO, S.A. DE C.V.
THINKS AND MORE
TIPCOM
TOTAS LOCAS
TOTY GOURMET
TOUR RENT A CAR
TRANSPORTE DE CARGA FASH
TRANSPORTES AVELAR
TRANSPORTES CASTILLO
TRANSPORTES EL MAGO
TRANSPORTES GAVILAN, S.A. DE C.V.
TRANSPORTES SAN JOSE
TRASPORTE MAREMAR
TRASPORTES AGUIRES

TROQUELES GRAFICOS E IMPRESOS
U TRAVEL SERVICE
UCA RUFFATTI
UNDESA, S.A. DE C.V.
UNIBIND
UNISAL MACHINE, S.A. DE C.V.
VAN ROUSSE, S.A. DE C.V.
VIVERO ORGANIKA
WEB INFORMATICA
WEC INTERNATIONAL
WISMAR IMPRESORES
YUMMIS HOME BAKER TREATS
ZACAPA Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
Z-LAW