



**República del Ecuador**

**Tesis en Opción al Título de:  
Magister en Administración y Dirección de Empresas**

**TEMA:**

**"La Planificación Estratégica en el cambio generacional  
de las empresas familiares de Guayaquil como  
clave para la permanencia"**

**AUTORES:**

**Diana Karina Guerrero López  
María Andrea Torres Cárdenas  
Rigoberto Darío Zúñiga Burgos**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Ing. Pedro Iglesias**

**Abril 2010**

**Guayaquil - Ecuador**

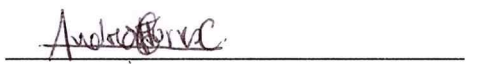
## DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL"



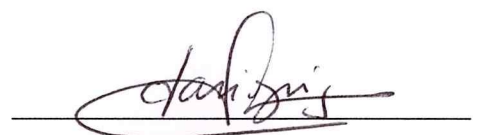
---

**Diana Karina Guerrero López**



---

**María Andrea Torres Cárdenas**



---

**Rigoberto Darío Zúñiga Burgos**

## DEDICATORIA

A mi mamá, mi mayor inspiración y mi apoyo incondicional. Por ser la luz que busco en mis momentos oscuros, por ser el pilar en el que apoyo mi cansancio, por ser la paz que busco en la turbulencia, por ser todo lo que eres... para ti Madre mía.

**Diana Karina Guerrero López**

Dedico este trabajo de tesis, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. A mi esposo que con su amor y comprensión incondicional ha sabido tolerar el tiempo que le he quitado a lo largo del desarrollo de la maestría y culminación de esta tesis.

**María Andrea Torres Cárdenas**

A mis padres, quienes han sido mi apoyo siempre, sin ellos no fuera nada y gracias a Dios hasta ahora me han acompañado en todo lo que me he trazado en la vida. A ti Alex, por tu apoyo y cariño en cada uno de los pasos que doy, por ser esa fuerza que me motiva a seguir adelante.

**Rigoberto Darío Zúñiga Burgos**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios... que me llenó de fortaleza, perseverancia y me ha iluminado en todos los momentos de mi vida.

A mi mamá, mis hermanas y sobrino, mi familia, quienes como en todas las situaciones de mi vida hicieron causa común en su ayuda incondicional, sobre todo a mi hermana Eva por el tiempo dedicado a apoyarme y motivarme.

A mis compañeros de maestría con quienes caminé en la búsqueda de la superación.

**Diana Karina Guerrero López**

Doy gracias a Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, por otorgarme la sabiduría y la salud para lograr este nuevo objetivo en mi vida; a mis padres por creer en mí; a mi esposo por su apoyo incondicional y a mis compañeros de tesis porque con ellos aprendí que el esfuerzo y tolerancia son herramientas importantes para el trabajo en equipo.

**María Andrea Torres Cárdenas**

A Dios por ser la fuerza y la guía espiritual en este duro recorrido.

A mi familia por su esfuerzo y confianza, a Alex por tu amor y compañía en todo este tiempo, a mis compañeros de tesis y a aquellos que a lo largo de mi vida, de alguna u otra forma, me han ayudado a ser lo que soy hasta llegar a este punto culminante de mis estudios profesionales.

**Rigoberto Darío Zúñiga Burgos**

## INDICE GENERAL

	PAG
✓ Carátula	I
✓ Página de respeto	II
✓ Declaración expresa	III
✓ Dedicatoria	IV
✓ Agradecimiento	V
✓ Índice General	VI
✓ INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPITULO 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Antecedentes de la Investigación	2
1.2 Problema de investigación	2
1.2.1 Planteamiento del problema	2
1.2.1.1 Síntomas	2
1.2.1.2 Causas	2
1.2.1.3 Pronóstico	3
1.2.1.4 Control al Pronóstico	3
1.2.2 Formulación del problema de investigación	3
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	3
1.3 Objetivos de la Investigación	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.4.1 Justificación Teórica	4
1.4.2 Justificación Metodológica	6
1.4.3 Justificación Práctica	7
1.5 Marco de Referencia de la Investigación	7
1.5.1 Marco Teórico	7
1.5.1.1 Evolución de la Planificación Estratégica	7

1.5.1.2 La Estrategia en la Administración	11
1.5.1.2.1 Capacidad gerencial	13
1.5.1.3 Indicadores de Gestión	14
1.5.1.3.1 Productividad	14
1.5.1.3.2 Efectividad	15
1.5.1.3.3 Eficiencia	15
1.5.1.3.4 Eficacia	15
1.5.1.4 Principales diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa	15
1.5.1.5 ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?	16
1.5.1.6 El Proceso de la Planeación Estratégica	17
1.5.1.6.1 Modelo de Michael Porter	18
1.5.1.6.1.1 Diferenciación	19
1.5.1.6.1.2 Liderazgo en costos	19
1.5.1.6.1.3 De concentración	19
1.5.1.6.2 Modelo Adaptativo de Miles y Snow	20
1.5.1.6.3 Modelo de Grant (1995)	20
1.5.1.6.3.1 Estrategia Corporativa	21
1.5.1.6.3.2 Estrategia de Negocio	21
1.5.1.6.3.3 Estrategia Funcional	22
1.5.1.7 Estrategias versus tácticas	22
1.5.1.8. Análisis Interno de la Organización	23
1.5.1.9. Estructura de un Plan Estratégico	24
1.5.1.10 La Empresa Familiar	24
1.5.1.10.1 Organización Empresa Familiar	24
1.5.2 Marco Conceptual	26
1.6 Formulación de la Hipótesis y Variables	34
1.6.1 Hipótesis General	34
1.6.2 Hipótesis Particulares	34
1.6.3 Variables Independientes – Dependientes	35
1.6.3.1 Variables Independientes	35
1.6.3.1.1 Variable Independiente de la Hipótesis General	35

1.6.3.1.2 Variables Independientes de las Hipótesis Particulares	35
1.6.3.2 Variables Dependientes	35
1.6.3.2.1 Variables Dependientes de la Hipótesis General	35
1.6.3.2.2 Variables Dependientes de las Hipótesis Particulares	35
1.6.3.3 Variables Empíricas	36
1.6.3.3.1 Variables Empíricas Independientes	36
1.6.3.3.1.1 Variables Empíricas Independientes de la Hipótesis General	36
1.6.3.3.1.2 Variables Empíricas Independientes de las Hipótesis Particulares	36
1.6.3.3.2 Variables Empíricas Dependientes	37
1.6.3.3.2.1 Variable Empírica Dependiente de la Hipótesis General	37
1.6.3.3.2.2 Variables Empíricas Dependientes de las Hipótesis Particulares	37
1.6.4 Indicadores	37
1.6.4.1 Indicadores de las Variables de la Hipótesis General	37
1.6.4.2 Indicadores de las Variables de las Hipótesis Particulares	38
1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación	39
1.7.1 Tipo de Estudio	39
1.7.2 Método de Investigación	40
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información	40
1.7.3.1 Fuentes de Investigación	40
1.7.3.2 Técnicas	41
1.7.3.3 Selección de la Muestra	41
1.7.4 Tratamiento de la Información	42
1.8 Resultados e Impactos Esperados	43

## **CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

2.1 Análisis de la Situación Actual	44
2.1.1 Quién es una Empresa Familiar	44
2.1.2 Diferencias entre empresa familiar y empresa no familiar	45
2.1.3 Ventajas de las Empresas Familiares	46
2.1.4 Las fortalezas de la empresa familiar	48
2.1.5 Desventajas que asume la Empresa Familiar	49
2.1.6 Debilidades de la Empresa Familiar	50
2.1.7 Importancia de la Empresas Familiares	53
2.1.8 Análisis de la problemática	54
2.1.8.1 Etapas de la Empresa Familiar	54
2.1.8.2 Crisis Negocio-Familia	55
2.1.8.3 El mayor error	55
2.1.8.4 Superar la Sucesión	56
2.1.8.5 Principal causa del perecimiento identificada	56
2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y ..	58
2.2.1 Estadísticas del impacto en el desarrollo económico del mundo	58
2.2.2 Panorama actual que rodea a las empresas familiares	59
2.2.3 Retos de las Empresas Familiares	60
2.2.4 El cambio generacional	61
2.2.5 La sucesión	63
2.2.6 Estadísticas de las tasas de mortalidad durante las diferentes transiciones de las Empresas Familiares	65
2.2.7 Conductas frecuentes poco éticas en Empresas Familiares	66
2.2.8 Consideraciones de permanencia	67
2.2.8.1 Seguir siendo una empresa familiar	67
2.2.8.2 Dejar de ser una Empresa Familiar	69
2.2.9 Opiniones de profesionales expertos	69



2.3 Presentación de los resultados y diagnósticos	71
2.3.1 Entrevistas a Empresas Familiares	71
2.3.2 Tabulación de resultados	72
2.4 Verificación de las hipótesis	80
2.4.1 Análisis del cumplimiento de la Hipótesis General	80
2.4.2 Análisis del cumplimiento de las Hipótesis Particulares	80

### **CAPITULO 3. PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES COMO CLAVE PARA LA PERMANENCIA**

3.1 Marco Estratégico	85
3.1.1 Identificación de la misión	85
3.1.2 Identificación de la visión	86
3.1.3 Valores Corporativos	86
3.1.4 Análisis FODA	86
3.1.5 Listado de Estrategias FO, FA, DO, DA	87
3.1.6 Definición de objetivos y plan de acción	89
3.2 Formación del Consejo de Familia	90
3.2.1 Misión del Consejo de Familia	90
3.2.2 Objetivos del Consejo de Familia	90
3.2.3 Importancia del Consejo de Familia	91
3.2.4 Guía para establecer un Consejo de Familia	91
3.2.4.1 Elija una estructura apropiada	91
3.2.4.2 Defina su papel	91
3.2.4.3 Pongan la declaración de la misión por escrito	91
3.2.5 Integrantes del Consejo de Familia	92
3.2.6 Funciones del Consejo de Familia	92
3.3 Elaboración del Protocolo Familiar	93
3.3.1 El Protocolo Familiar como documento normativo	95
3.3.2 Aspectos del Protocolo Familiar	97
3.3.3 Áreas Básicas que debe contemplar el Protocolo Familiar	99

3.3.4 Contenido Básico del Protocolo Familiar	99
3.3.5 Aspectos Críticos del Protocolo Familiar	100
3.3.6 El Protocolo refleja la familia responsable frente a la empresa	101
3.3.7 Unidades sugeridas para la estructura de un Protocolo Familiar	102
3.4 Desarrollo de un Programa de Inducción	103
3.4.1 Preparación para su ingreso al negocio familiar	105
3.4.1.1 Contribución de la historia familiar	106
3.4.1.2 La cultura y valores del negocio familiar	107
3.4.1.3 Prepararlos para la función a cumplir dentro del negocio familiar	108
3.5 Regulación para elección del heredero líder del poder de decisión	111
3.5.1 Características que debe tener el heredero del poder de decisión	112
3.5.2 Factores a considerar para elección del heredero líder del poder de decisión	113
3.5.3 Cuando no hay heredero líder del poder de decisión dentro de la familia	114
3.5.4 Ejemplos de herederos líderes del poder de decisión obtenidas de entrevistas a empresas familiares	116
3.6 Manejo de Intersección de Intereses	116
3.6.1 Intereses	119
3.6.2 Situaciones más frecuentes	121
3.6.3 Intersección de intereses	122
3.6.3.1 Intersección 1: Interés por la Empresa y el Interés Personal	122
3.6.3.2 Intersección 2: Interés por la Empresa y el Interés por la Familia	123
3.6.3.3 Intersección 3: Interés por la Familia y el Interés Personal	124

**CONCLUSIONES**  
**RECOMENDACIONES**  
**BIBLIOGRAFIA**  
**ANEXOS**

## INDICE DE GRÁFICOS

No. 1 Tabla Evolución de la Planificación Estratégica por Décadas	10
No. 2 Planificación	14
No. 3 Proceso de Planeación Estratégica	18
No. 4 Niveles de Estrategia de un Negocio Grande	22
No. 5 Modelo de los Tres Círculos	26
No. 6 Ventajas de ser EF	46
No. 7 Desventajas que asume la EF	49
No. 8 Implementación de un plan estratégico en la EF	73
No. 9 Situación generacional de las EF`s	73
No. 10 EF`s que superan el cambio generacional	74
No. 11 Principales factores influyentes en el traspaso Generacional de EF`s	75
No. 12 Cultura Organizacional en EF`s	76
No. 13 Misión y Visión en EF`s	77
No. 14 Programa de inducción a familiares en EF`s	78
No. 15 Desventajas de una EF	79
No. 16 Diagrama de la Propuesta	84
No. 17 Modelo de Intersección de Intereses	119

## INTRODUCCION

La investigación abordará uno de los problemas que debe solucionar la realidad empresarial como es la sucesión generacional en las Empresas Familiares, ésta problemática se ha considerado como una realidad a nivel local, país y mundial, puesto que la permanencia del negocio familiar aportaría al desarrollo y a la estabilidad económica y social del país, por lo que una administración estratégica adecuada y la reorganización estructural de las empresas en el cambio generacional se hacen necesarias e indispensables.

Según publicación (“Reglas claras; clave del éxito de empresas familiares”. Diario Hoy, 2008. p.4.) en Ecuador el 80% de las empresas son familiares, la mayoría se encuentra en segunda generación, y ha sido lamentable ver el perecimiento en tercera generación, ya que solo el 40% logra pasar de la segunda a la tercera generación, originado por varios factores que contribuyen al deterioro de las mismas.

Es necesario reconocer que las Empresas Familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico del país. Y Ecuador es un semillero de Empresas Familiares, en una economía en donde las oportunidades de trabajo cada vez son menores, es un panorama propicio para la formación de negocios familiares que con cultura emprendedora pueden llegar a convertirse en grandes empresas.

Tener reglas claras es vital para la sobrevivencia de las empresas familiares y la mayoría de los pequeños empresarios no comprenden que en los negocios que mejor funcionan, existe un conjunto de reglas y normas; y que las personas son para administrar dicho modelo y no para que el negocio sea quién los administre.

Es así que se analizará la problemática de la sucesión generacional y con evidencias de empresas que lo han logrado con éxito se propondrá un modelo de planificación estratégica para superar con éxito en cambio generacional y aportar a la permanencia de la empresa familiar.

## **CAPITULO 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

La empresa familiar ha jugado tradicionalmente un rol dominante en la economía. Aunque existen en Guayaquil una gran cantidad de estas empresas, sólo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

La investigación abordará la problemática de la sucesión generacional, y con evidencias de empresas que lo han logrado con éxito se propondrá un modelo de planificación estratégica para superar con éxito el cambio generacional y aportar a la permanencia de la empresa familiar.

### **1.2 Problema de investigación**

#### **1.2.1 Planteamiento del problema**

##### **1.2.1.1 Síntomas**

- a) Alto nivel de conflicto dentro del negocio familiar.
- b) Desorganización dentro del negocio familiar.
- c) Retraso de la sucesión generacional.
- d) Problemas de comunicación.

##### **1.2.1.2 Causas**

- a) Falta de un Plan de Continuidad de Negocio.
- b) Falta de un programa de inducción para los sucesores que fomente la participación en la empresa familiar.
- c) Intereses personales sobre los intereses familia - empresa.
- d) Falta de planes de desarrollo que impiden la inserción de sucesores en el negocio por parte de la generación al mando que desea mantener el poder.

- e) Falta de políticas, procesos y procedimientos estructurados y documentados dentro de la empresa familiar.
- f) Predomina el nepotismo en lugar de buscar personas capacitadas.
- g) Se tiende a combinar las finanzas de la familia con la empresa familiar.
- h) Falta de una adecuada cultura organizacional.

### **1.2.1.3 Pronóstico**

La desorganización interna, la aparición de conflictos familiares, la falta de comunicación y la demora en asumir el cambio generacional traerán como consecuencia la desaparición de las empresas familiares.

### **1.2.1.4 Control al Pronóstico**

¿Cómo puede contribuir la administración estratégica a la sucesión generacional y a la permanencia del negocio familiar?

Esto en base a políticas y procedimientos enmarcados en una planificación que ayuden a la sucesión y permanencia de la empresa familiar.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿Que herramienta gerencial clave contribuiría a incrementar las posibilidades de la permanencia del negocio familiar?

### **1.2.3 Sistematización del problema de investigación**

- a) ¿Cómo obtenemos información para generar una base histórica de la existencia de las empresas familiares?
- b) ¿Cuáles son los factores que originan la problemática en el traspaso de generación de las empresas familiares?

- c) ¿Cómo influiría un cambio de la cultura organizacional en la transición generacional de las empresas familiares?
- d) ¿Cómo puede contribuir la administración estratégica a la sucesión generacional y a la permanencia del negocio familiar?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar, evaluar y proponer una herramienta gerencial que contribuya a la permanencia de los negocios familiares.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Investigar, recopilar y cuantificar el número de empresas familiares que sobreviven en cada cambio generacional.
- b) Identificar los factores que inciden en la problemática del traspaso generacional en sus diferentes etapas y deterioro de las empresas familiares.
- c) Identificar y analizar las características propias de la cultura organizacional de las empresas familiares.
- d) Desarrollar una propuesta basada en administración estratégica que contribuya al éxito en la sucesión generacional como clave para la permanencia del negocio familiar.

### **1.4 Justificación de la investigación**

#### **1.4.1 Justificación Teórica**

En una reciente publicación virtual se señala que "En los países de América Latina más del 70% de las empresas son familiares, o están constituidas por sociedades



cuyos integrantes se encuentran unidos por relaciones de amistad, teniendo por lo menos alguno de ellos, parientes como colaboradores internos. Esto significa que, además de los problemas y luchas de poder, de compromisos financieros, de pensar en innovar en materia de tecnología empleada, elevar la productividad, de conocer los movimientos de la competencia y trabajar sobre las correcciones estratégicas y tácticas que será necesario hacer para llegar a los objetivos prefijados, se entrelaza otro problema, profundo y muchas veces el más difícil de gobernar: los afectos". Pereira, E (n.d.). La realidad de las empresas familiares. Obtenida el 27 de agosto de 2009, de <http://www.epyaconsultora.com.ar/articulos/realidad.html>.

La autora sostiene que "Una de las formas más habituales en que nace una empresa familiar es la siguiente: una persona posee cierta habilidad, la desarrolla para convertirla en su profesión, trabajando en forma independiente, hasta que la necesidad de estructura, por pequeña que sea, se hace imprescindible. Es en ese momento, cuando un familiar cercano, un hermano/ o, la esposa, un sobrino, un hijo, a el padre o la madre, que seguramente ha seguido de cerca los avances del negocio, se suma al emprendimiento. De esta manera, juntos, continúan y comparten los compromisos y exigencias propias del negocio, hasta que toman conciencia de la necesidad de un tercer integrante, para lo cual recurren a su árbol genealógico y plantel de descendientes". Pereira, E (nd). La realidad de las empresas familiares. Obtenida el 27 de agosto de 2009, de <http://www.epyaconsultora.com.ar/articulos/realidad.html>

Son muchas las empresas familiares que cuando se iniciaron no planificaron la sucesión y cuando esta se presenta no cuentan con los procedimientos, políticas, ni están claramente definidos sistemas de inducción de las nuevas generaciones.

Es lamentable ver como empresas que nacieron por el esfuerzo y lucha permanente de sus fundadores, tienen que ser vendidas, pasando a ser administradas por otras personas, y en muchas ocasiones tienen que cerrar sus puertas porque enfrentan graves problemas de liquidez, de capacidad operativa, disminuyen sus niveles de rentabilidad, haciendo de ellas un problema, que para quienes ahora tienen la oportunidad de dirigir las se soluciona con el cierre de actividades.

Son muchos los casos vistos, empresas que alcanzaron gran participación de mercado, posicionamiento, años de estabilidad financiera que luego de 20, 30 años desaparecen por mal manejo de quienes las heredaron, que se acostumbraron a vivir con niveles de capacidad adquisitiva altos y sin experiencias de esfuerzo y lucha por la permanencia de sus negocios.

El 80% de los negocios en el Ecuador son familiares, y la permanencia de los mismos es vital para el desarrollo y aportaría a la estabilidad social y económica del país, por lo que se sostiene que el diseño de un Plan de Gestión Administrativa evitará el deterioro de las Empresas Familiares y contribuirá a superar con éxito el cambio generacional aportando a su permanencia.

#### **1.4.2 Justificación Metodológica**

Mediante la entrevista se conocerá la realidad de la problemática de la sucesión generacional así como se identificarán las causas que originan la disolución de las empresas.

La observación de la realidad empresarial nacional permitirá elaborar explicaciones relacionadas a la problemática planteada.

El método hipotético-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones coherentes relacionadas con las causales que permitan identificar la estrategia apropiada a ser utilizada.

El método inductivo-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones particulares a partir de las generales.

El método analítico para determinar los aspectos que constituyen causa del fenómeno planteado y para identificar la estrategia referente a la reorganización.

Se empleará el método de entrevista a expertos, de criterio personal basado en experiencias y análisis del entorno y la realidad nacional de la problemática así como de la opinión referente a la propuesta a presentar.

### **1.4.3 Justificación Práctica**

En las Empresas Familiares sean de personas naturales o jurídicas no se cuenta con un Plan Estratégico para la sucesión generacional, lo que ha originado que los negocios en muchos casos desaparezcan.

De contar con una Planificación Estratégica adecuada e implementando una reorganización estructural acorde a la realidad del entorno y de la época se incrementarían las oportunidades de supervivencia, lo que aportaría al desarrollo económico y social del país.

Una Estrategia diseñada a partir del análisis de las variables identificadas en el diagnóstico que de implementarla incrementaría la oportunidad de la permanencia de las Empresas Familiares y disminuiría la problemática del cambio generacional, que involucre procesos de inducción, definir políticas y diseñar procesos administrativos y operacionales a seguir por quienes tienen el poder de decisión.

## **1.5 Marco de Referencia de la Investigación**

### **1.5.1 Marco Teórico**

#### **1.5.1.1 Evolución de la Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra. Los primeros en insertar el término estrategia al campo del negocio fueron Von Neuman y Morgenstern en su libro la "teoría del juego".

A principios del siglo 20 se comienza a utilizar en la literatura científica el concepto Planificación por Taylor y Fayol, estos querían suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en donde la planificación fungiera como instrumento de dirección.

Taylor se dedica a crear principios de administración científicas durante ese proceso crea cuatro principios elementales: principios de planeación, de preparación, de control y por último de ejecución.

Fayol por su parte de lo que es administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Para el 1918 la planificación aparece con la sociedad socialista en el libro La Planificación Educativa.

Luego a mitad de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo; pero casi finalizada la década los enfoques fueron evolucionando por el desarrollo y el intercambio de experiencias, debido a esto surge lo que conocemos hoy como planeación o planificación estratégica. Pero este término cobra más fuerza cuando se publica para el 1965 el libro "Estrategias Corporativas" de Igor Ansoff, mejor conocido como el padre de la gerencia estratégica.

Luego del surgimiento y crecimiento de este concepto muchos han sido los que han estudiando y analizando este concepto más a fondo. Por ejemplo Peter Drucker en su libro "La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas", define la planificación estratégica como "el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las fuerzas expectativas mediante la retroacción sistemática organizada."

Según Gómez Castañeda, Omar R.: "Planificación Estratégica" en Contribuciones a la Economía, enero 2005. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce>. La Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a

través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.

Para otros teóricos como Smith este término es considerado como un proceso normal, dilatado y costoso, y que el mismo es llevado a cabo por ejecutivos de la organización o por un grupo exclusivo de planificadores, y sesga su potencial en procesos interactivos y participativos.

Otros autores como el caso de Mintzberg que ha ido un poco más allá de definir el término de planificación estratégica y ha enumerado una serie de elementos que podrían llevar al fracaso o peligro de una planificación estratégica entre los cuales se encuentra:

- La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador.
- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación.
- Falla al usar planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad.

La planificación estratégica será un tema que seguirá siendo objeto de estudio y críticas por muchos teóricos o estudiosos en el presente y en el futuro.

La Planificación Estratégica en el cambio generacional de las empresas familiares de Guayaquil como clave para la permanencia

<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>
1. <i>Proyecciones Largo Plazo</i>	1. <i>Estrategias explícitas</i>	1. <i>La alta Gerencia esta a cargo de la PE.</i>	1. <i>Mercados mundiales</i>
2. <i>Presupuestos a 5 años</i>	2. <i>Divisiones en UE</i>	2. <i>Elaboración y puesta en marcha de la PE</i>	2. <i>Alta importancia a los factores del entorno</i>
3. <i>Planes Op.</i>	3. <i>Planeación para el cambio</i>	3. <i>Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia y compromiso de todos los funcionarios</i>	3. <i>Uso de tecnologías Informáticas</i>
4. <i>Estrategias crecimiento y la diversificación</i>	4. <i>Simulación de Alternativas</i>	4. <i>Inversiones masivas en nuevas tecnologías</i>	4. <i>Incremento del calculo de riesgos</i>
5. <i>Proyección tecnológica</i>	5. <i>Apreciación del riesgo político</i>	5. <i>Filosofías y objetivos empresariales explícitos</i>	5. <i>Altas velocidades en la renovación del conocimiento</i>
6. <i>Planeación de fuerza laboral</i>	6. <i>Proyección social</i>	6. <i>Entrenamiento interno de mercadeo y servicios</i>	6. <i>Ventajas competitivas</i>
7. <i>-Matriz de Producto Mercado</i>	7. <i>Evaluación de impacto ambiental</i>	7. <i>Programas de mejoramiento a la calidad</i>	7. <i>Benchmarking</i>
	8. <i>Análisis de sensibilidad y riesgo</i>	8. <i>Bases de datos internas y externas</i>	8. <i>Holistica gerencial</i>
			9. <i>Inteligencia emocional</i>
			10. <i>Mejoras continuas</i>
			11. <i>Cuadro de indicadores</i>

**Ilustración 1** Tabla Evolución de la Planificación Estratégica por Décadas

### 1.5.1.2 La Estrategia en la Administración

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management (1954)*, afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure (1962)*, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las

metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será"

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un "hilo conductor" que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA



por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la *empresa proyecta como aplicar sus recursos*, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, esta a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define **estrategia** de la siguiente manera:

***“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.***

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico.

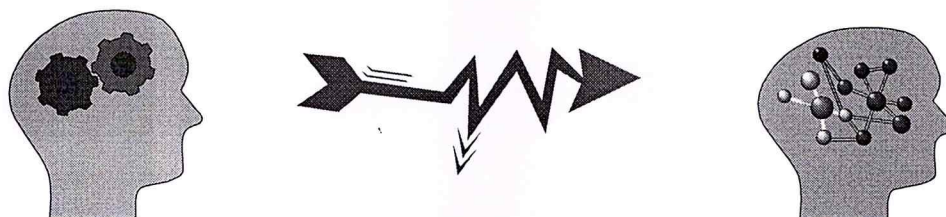
#### **1.5.1.2.1 Capacidad gerencial**

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Planificación es:

- una función básica de la gerencia
- determina el futuro deseado
- es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización
- es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:



**Ilustración 2 Planificación**

### **1.5.1.3 Indicadores de Gestión**

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos

#### **1.5.1.3.1 Productividad**

Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos

#### **1.5.1.3.2 Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

#### **1.5.1.3.3 Eficiencia**

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

#### **1.5.1.3.4 Eficacia**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes, la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

#### **1.5.1.4 Principales diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa**

Planificación Estratégica es:

- Largo plazo
- Que hacer y como hacer en el plazo largo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos (general)
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

Planificación Operativa es

- Corto y mediano plazo
- Que, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué
- Énfasis en los aspectos del "día a día"

- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

#### **1.5.1.5 ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?**

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

##### *La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución*

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

##### *Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones*

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

##### *Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas*

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

### 1.5.1.6 El Proceso de la Planeación Estratégica

Las demandas de la hipercompetencia en la economía global requieren de estrategias que un analista denomina “audaces y de movimiento rápido”. La planeación estratégica es el proceso de formular e implementar estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y las metas estratégicas de la organización y garantizar la ventaja competitiva.

La esencia de la planeación estratégica consiste en mirar hacia adelante, comprender el entorno, y posicionar eficazmente a la organización para el éxito competitivo en épocas de cambio.

El proceso de planeación estratégica debe concentrar la atención en objetivos generales claros, congruentes y a largo plazo. Se deberán desarrollar a partir de la comprensión profunda del entorno competitivo. Se deberán construir a partir de un conocimiento profundo de la organización. Y se deberán implementar con compromisos y decisión.

Existen dos grandes responsabilidades en el proceso de la planeación estratégica. La primera es la formulación de la estrategia, la cual implica evaluar las estrategias, la organización y el entorno existentes para desarrollar nuevas estrategias y planes estratégicos capaces de suministrar una ventaja competitiva futura.

Peter Drucker asocia este proceso con un conjunto de cinco preguntas estratégicas:

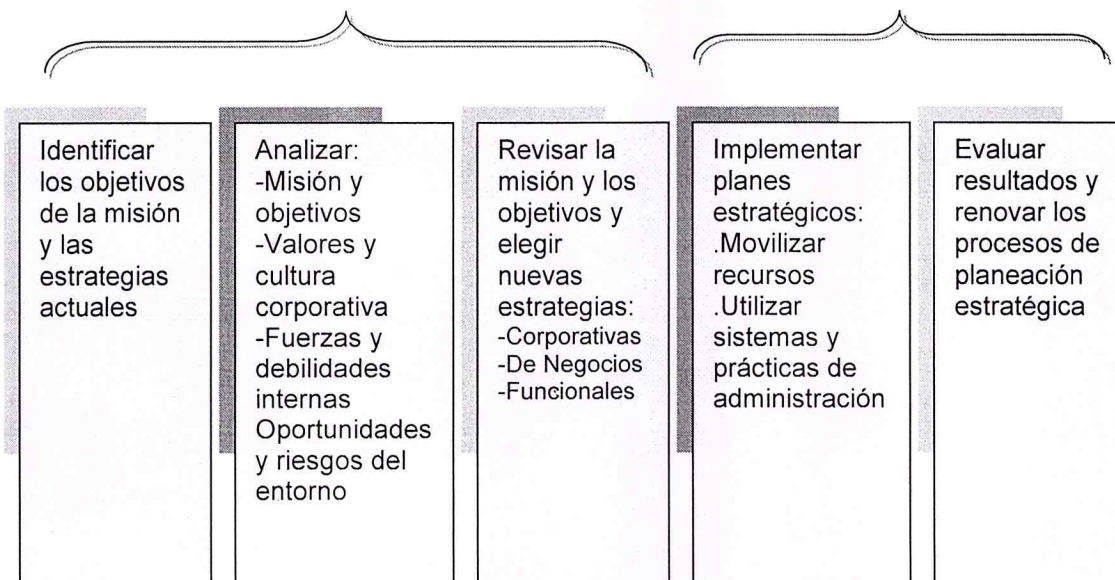
1. ¿Cuál es la misión de nuestro negocio?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
3. ¿Qué es lo valioso para nuestros clientes?
4. ¿Cuáles han sido nuestros resultados?
5. ¿Cuál es nuestro plan?

## Formulación de la estrategia

## Implementación de la estrategia

### Creación de estrategias

### Poner en práctica las estrategias



**Ilustración 3 Proceso de Planeación Estratégica**

La segunda responsabilidad de la planeación estratégica es la *implementación* de la estrategia. Una vez que se han creado las estrategias se debe actuar sobre ellas exitosamente para lograr los resultados deseados. Como dice **Drucker** "El futuro no se cumplirá tan solo con desearlo con bastante fuerza. Se requiere decisión, ahora. Impone riesgos, ahora. Requiere acción, ahora. Demanda asignación de recursos y, sobre todo, de recursos humanos, ahora. Requiere trabajo, ahora. Esta es la responsabilidad para llevar a la práctica las estrategias y los planes estratégicos.

#### 1.5.1.6.1 Modelo de Michael Porter

El modelo de estrategia competitiva de **Michael Porter** identifica tres grandes opciones estratégicas genéricas:

#### **1.5.1.6.1.1 Diferenciación**

Busca ventaja competitiva a través de originalidad. Intenta producir bienes y servicios que sean claramente distintos de aquellos ofrecidos por la competencia.

El objetivo es atraer a clientes que se vuelvan leales a los productos de la organización y pierdan interés en aquellos de la competencia.

Requiere ventajas organizacionales de mercadotecnia, investigación y desarrollo, liderazgo tecnológico y creatividad. Su éxito depende enormemente de la percepción continua que tenga el cliente de la calidad y originalidad del producto.

#### **1.5.1.6.1.2 Liderazgo en costos**

Las organizaciones que siguen esta estrategia tratando de mejorar continuamente la eficiencia de producción, distribución y otros sistemas organizacionales. El objetivo es tener costos más bajos que los competidores y alcanzar por tanto utilidades más elevadas. Requiere estrictos controles administrativos y de costos, así como productos fáciles de fabricar y distribuir. Por supuesto, la calidad no debe sacrificarse en el proceso

#### **1.5.1.6.1.3 De concentración**

Las organizaciones que siguen esta estrategia centran la atención en un segmento especial del mercado con el objeto de servir sus necesidades mejor que nadie. La estrategia concentra los recursos y talento organizacionales en un grupo particular de clientes, región geográfica o línea de producto o servicio. Lo cual también deberá contribuir al fortalecimiento a través de la diferenciación o el liderazgo en costos, o ambas cosas. Es importante recalcar que la estrategia de concentración requiere una disposición hacia la concentración y la capacidad para utilizar recursos con el fin de obtener una ventaja especial en una sola área.

#### 1.5.1.6.2 Modelo Adaptativo de Miles y Snow

La premisa fundamental del modelo adaptativo de **Miles y Snow** es que las organizaciones deberían seguir estrategias de producto/mercado con la naturales de su ambiente externo. En este sentido, una estrategia que se ha elegido bien, permite que una organización se adapte con éxito a los retos del entorno

La **estrategia del explorador** implica buscar la innovación y nuevas oportunidades de cara al riesgo y con la esperanza de crecer. Esta estrategia es más adecuada en un entorno dinámico y de alto potencial.

La **estrategia del analizador** busca mantener la estabilidad de un negocio clave y simultáneamente explora oportunidades selectivas para la innovación y el cambio. Esta estrategia se encuentra en medio de la estrategia del explorador y la reactiva

Las organizaciones que siguen la **estrategia reactiva** fundamentalmente responden a las presiones de la competencia, con el fin de sobrevivir. Este es un enfoque de "siga el ejemplo como último recurso". Las organizaciones reactivas no tienen estrategias a largo plazo ni coherentes

#### 1.5.1.6.3 Modelo de Grant (1995)

Afirma que para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser consistente con los valores y las metas de la firma, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

Para que el concepto de estrategia sea una herramienta útil para alcanzar objetivos de la empresa, es preciso convertir la noción agregada de estrategia en decisiones concretas para todos los niveles en que opera la misma, para los cuales es útil identificar tres niveles de estrategia:



#### **1.5.1.6.3.1 Estrategia Corporativa**

El nivel de estrategia corporativa conduce a la organización en su conjunto hacia una ventaja competitiva sustentable. El propósito de la estrategia corporativa es establecer el rumbo y guiar las asignaciones de recursos para toda la empresa.

Las decisiones estratégicas típicas en el nivel corporativo se relacionan con la asignación de recursos para adquisiciones, el desarrollo de nuevos negocios, desinversión y cosas parecidas en toda esta cartera de negocios.

#### **1.5.1.6.3.2 Estrategia de Negocio**

El nivel de negocio es el adecuado para la formulación de la estrategia competitiva. La esencia de la estrategia de negocio es el desarrollo de un posicionamiento estratégico que permita a la empresa obtener una rentabilidad superior en dicho negocio, a la vez que se desarrolla y consolida un conjunto de ventajas competitivas que le permitan sostener una situación futura. Se compone fundamentalmente de cuatro elementos interrelacionados (*Grant, 1995*)

- a) Dominio: es el campo de actuación o misión del negocio
- b) Competencias distintivas: conjunto de características específicas que dicho negocio ha desarrollado o aprovecha otros negocios y sobre los que basa su modo de competir dentro del dominio escogido
- c) Cambios estratégicos: aquellos que se han escogido para consolidar o mejorar su posición en el dominio apalancándose en sus competencias distintivas
- d) Objetivos concretos: objetivos cuantitativos coherentes con los corporativos

Para llevar a cabo la formulación de la estrategia es necesario estudiar el entorno competitivo que se tiene y conocer bien la estructura del sector sobre el que se actúa, los competidores que participan (o que potencialmente podrían hacerlo) y los factores económicos subyugantes en el mercado de los productos de la empresa.

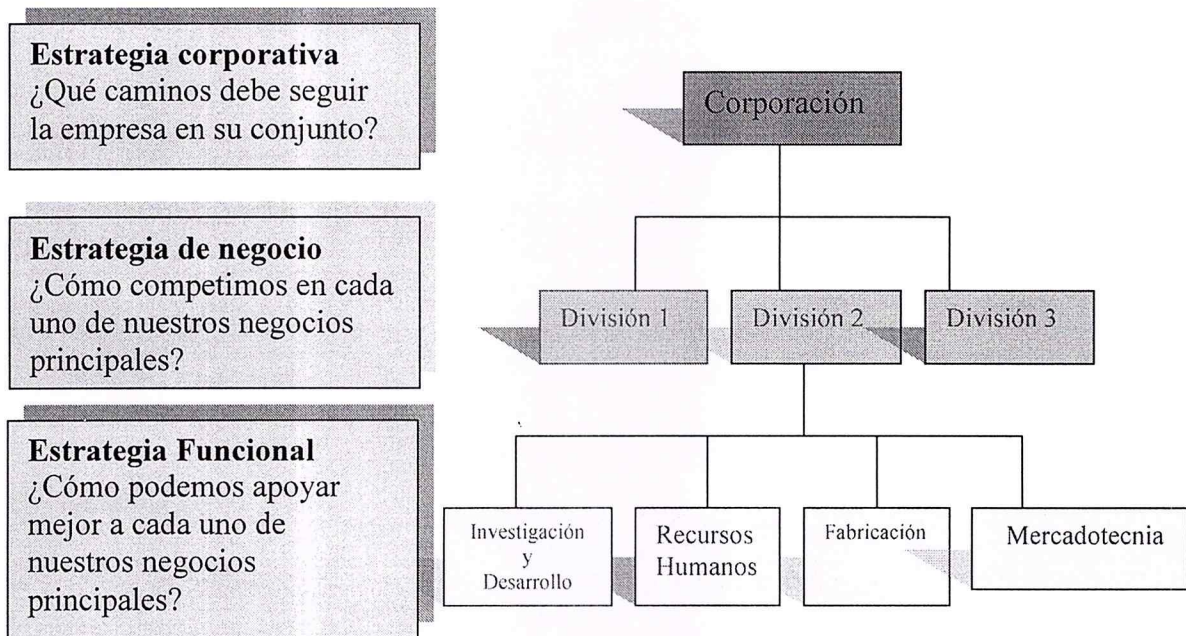
También es preciso conocer aquellos aspectos macroeconómicos fundamentales para el futuro y supervivencia de la empresa.

El análisis externo permite identificar la estrategia ideal y la estrategia posible, haciendo el correspondiente análisis interno de los aspectos que caracterizan al negocio respecto a los competidores.

#### 1.5.1.6.3.3 Estrategia Funcional

Orienta la utilización de recursos para implementar una estrategia de negocios.

Este nivel de estrategia se concentra en las actividades de un área funcional específica de operaciones. Observando la ilustración 4, las funciones normales de un negocio, como son mercadotecnia, fabricación, finanzas, e investigación y desarrollo ilustran este nivel de estrategia.



**Ilustración 4 Niveles de Estrategia de un Negocio Grande**

#### 1.5.1.7 Estrategias versus tácticas

¿En que difieren las estrategias de las tácticas? La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el

ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los relineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

#### **1.5.1.8. Análisis Interno de la Organización**

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicaciones formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las *fortalezas* (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

#### **1.5.1.9. Estructura de un Plan Estratégico**

- Misión
- Visión
- Valores Corporativos
- FODA
- Objetivos Estratégicos
- Estrategias
- Políticas y Procedimientos
- Factores Críticos De Éxito

#### **1.5.1.10 La Empresa Familiar**

Se citan algunos conceptos y opiniones:

La Empresa familiar es una asociación con fines económicos cuya propiedad y niveles gerenciales pertenecen a una familia, cuyo papel principal consiste en decidir la asignación de los recursos pertenecientes a la empresa y los de la propia familia, en un proceso en donde la vinculación entre ambas unidades es muy estrecha.

**(H. Erbetta).**

Empresas familiares son aquellas en las cuales la propiedad (capital de la empresa) es controlado por una o varias familias.

Empresas familiares son aquellas en las que algunos miembros de la familia o las familias trabajan ocupando cargos directivos. Condición que se da a nivel de cualquier empresa, donde por lo general los miembros de la familia actúan como directivos y además realizan todo el trabajo. Sin embargo esta característica de la empresa familiar es lo que plantea la necesidad de la organización y la distribución de las funciones.

### 1.5.1.10.1 Organización Empresa Familiar

Las empresas familiares son aquellas en las cuales los propietarios tienen deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (por lo general pariente cercano antecesor). Situación que generalmente se presenta a nivel de la empresa, pero que es muy común que se vaya diluyendo en el tiempo, generación tras generación (nietos o una segunda generación es difícil que presenten este deseo).

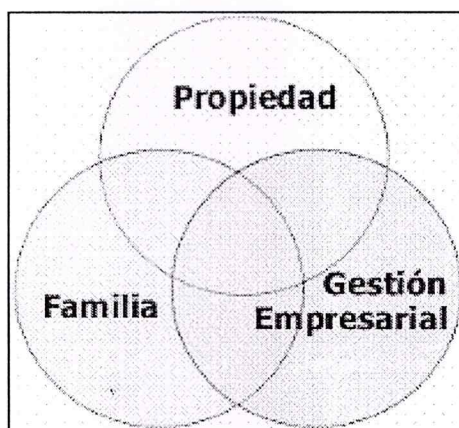
La mayoría de las definiciones citadas se enfocan en contenidos como la propiedad, compromiso gerencial de la familia propietaria y sucesión generacional. Si nos basamos en este enfoque, el número de Empresas Familiares se reduciría considerablemente, ya que se está dejando de lado la influencia que tiene el factor cultural y familiar en el desempeño de la empresa.

Según el *Family Business Network*, el contar con una definición de Empresa Familiar aceptada y compartida a nivel mundial, es una necesidad primordial para obtener avances y resultados que favorezcan el desarrollo de este tipo de empresas. Por lo tanto, una definición de empresas familiares debe ser clara sobre los elementos que la conforman, transparente y alejada de la mayor ambigüedad posible, de tal forma que puede arrojar resultados confiables al momento de aplicarla. Así, una empresa familiar se define como aquella en donde:

- Una o más familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa
- Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos dentro de la empresa
- Los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones

En esencia, la empresa familiar tiene una representación gráfica en el Modelo de los Tres Círculos, elaborado al principio de los ochenta por los norteamericanos John Davis y Renato Tagiuri, donde se superponen (total o parcialmente) la empresa, la

familia y la gestión empresarial, y es a partir de este criterio de tres círculos que se construirá la propuesta.



**Ilustración 5 Modelo de los Tres Círculos**

El grado y el sentido del movimiento de cada uno de los tres círculos definirán la velocidad de madurez o de crecimiento empresarial y el nivel de entendimiento (o no) de los socios familiares involucrados.

Consistente con lo anterior, las necesidades materiales e inmateriales, de la suma de estas personas, se hacen más divergentes y dificultosas de manejar, y junto con ello, la etapa de la vida en que está cada uno de ellos determina que vean la realidad de manera distinta. Los tres especialistas más importantes en futurología empresarial, **Toffler**, **Nasbitt** y el **Club de Roma**, han dicho que: "la empresa de capital no podrá ingresar al siglo XXI sin que la empresa familiar se haga cargo de la comercialización de sus productos y servicios".

Por esto y muchas otras circunstancias, las empresas familiares seguirán vigentes, por lo menos durante las décadas que vienen, seguirán evolucionando, creciendo y siendo rentables.

## **1.5.2 Marco Conceptual**

### **Planificación**

Permite la formulación o el planeamiento o selección de las metas y objetivos generales y específicos (de la organización, de los departamentos o divisiones) y una programación con pasos sistemáticos para alcanzarlos. Los planes pueden ser desarrollados a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de los niveles administrativos: a niveles más bajos, menor tiempo.

### **Planificación Estratégica**

Es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.

### **Planificación Estratégica del Cambio Generacional**

El Plan Estratégico del Cambio Generacional es aquel que cumple los requisitos como mirar a largo plazo y trazar una adecuada planificación empresarial. Un cambio generacional en la empresa familiar es mucho más que un cambio de propiedad o económico, es un cambio de liderazgo, de estrategia y organización.

### **Permanencia del negocio familiar**

La permanencia en las empresas familiares se debe cuando se inculca el espíritu empresarial en los hijos y a la vez que se les enseña el precio del fracaso. Los sucesores deben aprender cuanto antes a asumir riesgos, pero planificando racionalmente cualquier medida.

### **Problemas de comunicación interna**

Los problemas de comunicación de las empresas familiares son aquellos que surgen cuando los miembros de la familia asumen que saben lo que otros miembros quieren.

### **Programas de Inducción**

Los programas de inducción son los procesos iniciales por medio de los cuales se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse

rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, etcétera. Además de estos temas, no está de más ejercer una sensibilización hacia la calidad, el servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

### **Espíritu emprendedor**

Aquella persona con espíritu emprendedor es quien sabe identificar una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una persona que crea una empresa o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

### **Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación.

Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar.

### **Familia**

Estructura social básica, dinámica, formada por individuos que mantienen una unidad, donde se produce una ida y vuelta entre los mismos y el cambio en uno de los familiares produce repercusiones en los demás.

### **Conflicto**

Es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar a los métodos por emplear para cumplir esas metas. Proceso que se inicia cuando un parte percibe



que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.

### **Conflictos Familiares**

Los conflictos familiares son las causas de las confusiones entre los subsistemas familiares y empresariales, debido a que existen diferentes formas de emociones y percepciones individuales.

### **Traspaso generacional de las empresas**

El traspaso generacional de las empresas, es un cambio de liderazgo, normalmente es un cambio de estrategia y organización, de cultura y visión. Por ello, debe de anticiparse y planificarse dentro de la estrategia de la empresa, requiere planes de carrera, evaluación de competencias, sistemas de objetivos y profundos conocimientos de gestión empresarial.

### **Trabajo en Equipo**

Trabajar en equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos.

### **Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

### **Liderazgo compartido**

El liderazgo compartido significa repartir las responsabilidades entre dos o más personas. Significa empoderar a individuos de todos los niveles y darles una oportunidad de tomar la conducción.

### **Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz. En comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

### **Autoaprendizaje**

El autoaprendizaje es la forma de aprender principalmente por uno mismo.

### **Experiencia**

La experiencia es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.

### **Búsqueda del talento humano**

La búsqueda del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

### **Ética**

La ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que rigen el comportamiento del hombre en la sociedad.

### **Valores**

Se entiende por valor todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

### **Misión**

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

## **Visión**

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

## **Valores Corporativos**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

## **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.

## **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

## **Estrategia**

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Define como se van a lograr los objetivos estratégicos

## **Políticas**

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción.

### **Políticas Estratégicas**

Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

### **Manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

### **Factores Críticos de Éxito**

Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión

### **Adaptabilidad al cambio**

La adaptabilidad al cambio se define como la actitud de las personas antes las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo de la empresa mediante el aprendizaje.

### **Transición**

Una transición es la acción y efecto de pasar de un modo de ser o estar, a otro muy distinto del anterior. Representa un cambio de un estado a otro.

### **Transición Generacional de las empresas familiares**

La transición generacional de las empresas familiares es aquella donde se tiene el deber ineludible de preparar un cambio óptimo para evitar sorpresas desagradables. En los procesos de transición de las empresas familiares se debe generar una metodología de trabajo para hacerlos vivos, útiles y profesionalizados, para que asuman el proceso de visión y dirección estratégica de la empresa por encima de las personas que necesitan ser relevadas en el cambio generacional.

## **Capacitación**

La capacitación es la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica, como por ejemplo: un curso de Excel.

## **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

## **Emprendedor**

El emprendedor es una persona que corre riesgos y que emprende acciones para conseguir oportunidades en situaciones que otras personas no reconocerían como tales, o que incluso pudieran ver como problemas o amenazas. En el contexto de los negocios, un emprendedor inicia nuevas empresas que dan vida a nuevas ideas para productos o servicios.

## **Estructuras Organizacionales**

Una estructura organizacional en si es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización.

## **Cambio Organizacional**

El cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

## **Gobierno Corporativo**

El concepto de gobierno corporativo, es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos.

### **1.6 Formulación de la Hipótesis y Variables**

#### **1.6.1 Hipótesis General**

Si existiera una planificación estratégica como herramienta clave para asumir con éxito el cambio generacional, entonces se incrementarían las posibilidades de la permanencia del negocio familiar.

#### **1.6.2 Hipótesis Particulares**

- a) Si se determina el número de empresas familiares que logran sobrevivir cada transición generacional, entonces se generaría una base histórica de la existencia de las empresas familiares.
- b) Los problemas de comunicación, la falta de un programa de inducción, la falta de espíritu emprendedor, la resistencia al cambio, la desorganización y los conflictos familiares son algunos de los factores que originan la problemática en el traspaso de generación de las empresas familiares.
- c) Un cambio de la cultura organizacional que acoja los nuevos esquemas gerenciales, contribuiría favorablemente a la transición generacional de las empresas familiares.

### **1.6.3 Variables Independientes - Dependientes**

#### **1.6.3.1 Variables Independientes**

##### **1.6.3.1.1 Variable Independiente de la Hipótesis General**

Planificación estratégica como herramienta clave para asumir con éxito el cambio generacional.

##### **1.6.3.1.2 Variables Independientes de las Hipótesis Particulares**

- a) Número de empresas familiares que logran sobrevivir cada transición generacional
- b) Los problemas de comunicación, la falta de un programa de inducción, la falta de espíritu emprendedor, la resistencia al cambio, la desorganización y los conflictos familiares.
- c) El cambio de la cultura organizacional que acoja los nuevos esquemas gerenciales.

#### **1.6.3.2 Variables Dependientes**

##### **1.6.3.2.1 Variables Dependientes de la Hipótesis General**

Incremento de las posibilidades de la permanencia del negocio familiar.

##### **1.6.3.2.2. Variables Dependientes de las Hipótesis Particulares**

- a) Generar base histórica de existencia de las empresas familiares.

La Planificación Estratégica en el cambio generacional de las empresas familiares de Guayaquil como clave para la permanencia

- b) Originan la problemática en el traspaso generacional de las empresas familiares.
- c) Contribuirían favorablemente a la transición generacional de las empresas familiares.

### **1.6.3.3 Variables Empíricas**

#### **1.6.3.3.1 Variables Empíricas Independientes**

##### **1.6.3.3.1.1 Variables Empíricas Independientes de la Hipótesis General**

- a) Planificación estratégica
- b) Planificación estratégica del cambio generacional

##### **1.6.3.3.1.2 Variables Empíricas Independientes de las Hipótesis Particulares**

De la Hipótesis Particular (a)

Número de empresas familiares que logran sobrevivir cada transición generacional

De la Hipótesis Particular (b)

- Problemas de comunicación interna
- Falta de un programa de inducción
- Falta de espíritu emprendedor
- Resistencia al cambio
- La desorganización
- Conflictos familiares

De la Hipótesis Particular (c)

- Trabajo en equipo
- Liderazgo compartido
- Comunicación efectiva



- Autoaprendizaje
- Experiencia
- Búsqueda del talento humano
- Ética y valores
- Misión y visión
- Adaptabilidad al cambio

#### **1.6.3.3.2 Variables Empíricas Dependientes.**

##### **1.6.3.3.2.1 Variable Empírica Dependiente de la Hipótesis General**

Posibilidades de la permanencia del negocio familiar.

##### **1.6.3.3.2.2 Variables Empíricas Dependientes de las Hipótesis Particulares**

De la Hipótesis Particular (a)

Base histórica de existencia de las empresas familiares.

De la Hipótesis Particular (b)

Problemática en el traspaso generacional de las empresas familiares.

De la Hipótesis Particular (c)

Transición generacional de las empresas familiares.

#### **1.6.4 Indicadores.**

##### **1.6.4.1 Indicadores de las Variables de la Hipótesis General.**

De las Variables Empíricas Independientes de Hipótesis General

- Características de la planificación estratégica.
- Característica de la planificación estratégica para el cambio generacional.

De las Variable Empíricas Dependientes de Hipótesis General

- Porcentaje de permanencia de negocios familiares.

#### **1.6.4.2 Indicadores de las Variables de las Hipótesis Particulares.**

De las Variables Empíricas Independientes de Hipótesis Particular (a)

- Porcentaje de empresas familiares que pasan de primera a segunda generación.
- Porcentaje de empresas familiares que pasan de segunda a tercera generación.
- Porcentaje de empresas familiares que pasan de tercera a cuarta a segunda generación.

De las Variables Empíricas Independientes de Hipótesis Particular (a)

- Porcentaje de empresas familiares en 1era generación.
- Porcentaje de empresas familiares en 2da generación.
- Porcentaje de empresas familiares en 3era generación.

De las Variables Empíricas Independientes de Hipótesis Particular (b)

- Nivel de eficacia en comunicación interna.
- Existencia de programa de inducción
- Características del espíritu emprendedor de los sucesores
- Características de la resistencia al cambio.
- Grado de desorganización empresarial
- Existencia de conflictos familiares dentro del negocio

De las Variables Empíricas Dependientes de Hipótesis Particular (b)

- Nivel de impacto de los factores en la problemática del traspaso generacional de las Empresas Familiares.

De las Variables Empíricas Independientes de Hipótesis Particular (c)

- Nivel porcentual de Trabajo en equipo.

- Nivel porcentual de Liderazgo compartido.
- Nivel porcentual de Auto aprendizaje del negocio familiar
- Nivel porcentual de Experiencia empresarial.
- Existencia de programa de reclutamiento de personal.
- Existencia de Misión y visión.
- Lista de Valores de la organización
- Nivel porcentual de Adaptabilidad al cambio.

De las Variables Empíricas Dependientes de Hipótesis Particular (c)

- Porcentaje de Empresas familiares que adoptan cultura organizacional.

En el anexo 1 se podrá observar la Matriz de Problemas, Objetivos, Hipótesis y variables planteados en la investigación.

## **1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación**

### **1.7.1 Tipo de Estudio**

Ya que el trabajo a realizar no ha sido investigado a fondo en nuestro medio utilizaremos algunos tipos de investigaciones tales como exploratoria, descriptiva y causal.

Para ello nos plantearemos algunas preguntas como:

- ¿Cuántas empresas familiares han sido creadas en el último año?
- ¿Que influencia tiene la existencia o no de una planificación estratégica para el éxito en el cambio generacional?
- ¿Existe una base histórica del número de empresas familiares en sus distintas transiciones generacionales?
- ¿Existe algún modelo de cultura organizacional dentro de las empresas familiares?
- ¿Los problemas de comunicación es uno de los factores determinantes que origina la problemática en el traspaso generacional de las empresas familiares?

### **1.7.2 Método de Investigación**

Mediante entrevista se conocerá la realidad de la problemática de la sucesión generacional así como se identificarán las causas que originan la disolución de las empresas.

La observación de la realidad empresarial nacional permitirá elaborar explicaciones relacionadas a la problemática planteada.

El método hipotético-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones coherentes relacionadas con las causales que permitan identificar la estrategia apropiada a ser utilizada.

El método inductivo-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones particulares a partir de las generales.

El método analítico para determinar los aspectos que constituyen causa del fenómeno planteado y para identificar la estrategia referente a la reorganización.

Se empleará el método de entrevista a expertos, de criterio personal basado en experiencias y análisis del entorno y la realidad nacional de la problemática así como de la opinión referente a la propuesta a presentar.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

#### **1.7.3.1 Fuentes de Investigación**

Como fuentes de investigación emplearemos:

- Propietarios de negocios familiares
- Información de revistas especializadas
- Información de documentos en Internet
- Reportajes sobre negocios familiares en medios impresos

### 1.7.3.2 Técnicas

Dentro de las técnicas de investigación tenemos:

- Búsqueda bibliográfica (a través de trabajos, reportes y/o investigaciones desarrollados por otros autores)
- Búsqueda de entrevistas realizadas a expertos
- Entrevista a profundidad (a algunas personas dueñas de negocios familiares, a fin de que nos cuenten los problemas y situaciones que los afectan)

### 1.7.3.3 Selección de la Muestra

La muestra a escoger será de tipo finito y focalizado a las personas que estén inmersos dentro del negocio familiar. Con ello obtendremos información estadística de situaciones que afectan internamente a este tipo de empresas.

Las muestras serán de características cualitativas y cuantitativas, los cuales nos aportaran con mayores elementos de juicio para nuestra investigación.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = porcentaje de fiabilidad

p = probabilidad de ocurrencia

q = probabilidad de no ocurrencia

e = error de muestreo

Reemplazo de la Fórmula

Población Finita de 21502 empresas familiares en Guayaquil:

$z = 90\%$  equivalente a 1.645

$p = 95\%$

$q = 5\%$

$e = 5\%$

$n = ?$

Desarrollo de la Fórmula

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.95) (0.05)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(2.706025) (0.95) (0.05)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.128536187}{0.0025}$$

**$n = 51$  empresas**

**1.7.4 Tratamiento de la Información**

Los datos obtenidos a través de las entrevistas serán llevados a tablas de datos. A partir de estas tablas elaboraremos distintos cuadros estadísticos (tales como graficas de barras, de pastel, etc.) donde observaremos la participación de cada índice y su incidencia en el tema planteado.

Para la elaboración de estos cuadros estadísticos utilizaremos el programa Microsoft Excel.

### **1.8 Resultados e Impactos Esperados**

En las Empresas Familiares sean de personas naturales o jurídicas no cuentan con un Plan Estratégico para la sucesión generacional, lo que ha originado que este tipo de negocios en muchos casos desaparezcan, por lo que se abordará la problemática de la sucesión en las Empresas Familiares con el objetivo de identificar las variables que inciden en el deterioro de las mismas, analizarlas, determinar sus causas y efectos convirtiéndose en un análisis de casos de los que se pueden deducir los efectos generales, planteando estrategias que disminuirían el porcentaje de negocios que se ven llevados a la quiebra por los sucesores, afectando a la estabilidad económica y social.

Una Planificación Estratégica adecuada diseñada a partir del análisis de las variables identificadas en el diagnóstico, que involucre una reorganización acorde a la realidad del entorno y de la época, así como procesos de inducción, definición de políticas y diseño de procesos administrativos y operacionales a seguir por quienes tienen el poder de decisión, disminuiría la problemática del cambio generacional e incrementaría las oportunidades de supervivencia de las Empresas Familiares, lo que aportaría al desarrollo económico y social del país.

## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

### **2.1 Análisis de la Situación Actual**

#### **2.1.1 Quién es una Empresa Familiar**

Lo que define a una empresa como familiar es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de familiares de un mismo grupo o grupos laborando en una empresa y a mayor concentración de las decisiones en algunos de sus miembros.

Un negocio es familiar cuando la mayor parte de la propiedad o del control recae dentro de una familia, y en el cual estén involucrados directamente dos o más miembros de la familia.

Las empresas familiares son entidades dinámicas. A medida que maduran, aumenta el número de personas involucradas y se potencia el grado de complejidad en cuanto a sus relaciones.

Es necesario reconocer que Empresas Familiares (EF) son todas aquellas en donde se involucra un grupo familiar que participa de la rentabilidad que la empresa genere, siendo pequeña, mediana o grande su capacidad de operación, es así como encontramos EF desde una microempresa hasta una gran corporación.

Se denomina EF porque a los que tienen parte en el patrimonio los une un vínculo familiar.



### **2.1.2 Diferencias entre empresa familiar y empresa no familiar**

¿Es realmente diferente una Empresa Familiar (EF) de una empresa no familiar? Sin duda que sí, existen varias diferencias, siendo una de ellas tal vez la más importante, la mezcla explosiva de afectos con dinero en los negocios familiares.

Cualquiera que tenga relaciones de algún tipo con una empresa familiar e ignore o pretenda desconocer estas diferencias, tarde o temprano tendrá serios problemas.

La principal diferencia entre una empresa familiar y otra que no lo es, radica en que en la primera la familia controla tanto la administración como la propiedad de la compañía.

Al interior de los negocios en familia aparecen múltiples fuerzas en conflicto y fuertes contradicciones surgidas de la relación entre la empresa económica y la familia propietaria de la misma. Ahora bien, la problemática de los negocios familiares es diferente de acuerdo a la generación que esté a su mando en un determinado momento del ciclo de vida empresarial.

No obstante, se observan diferencias fundamentales en la planificación estratégica en empresas familiares frente a la planificación estratégica en el resto de empresas:

El largo plazo es muy importante en las empresas familiares. Las empresas no familiares, cuando hablan de largo plazo, hablan de entre 3 y 5 años. Además, normalmente los ejecutivos de empresas no familiares esperan convencer a sus colegas de que sus ideas para el negocio son las mejores para tener éxito en el menor tiempo posible.

En cambio, los ejecutivos de empresas familiares buscan qué es lo bueno para la empresa de la familia a 20, 30 ó incluso 40 años vista. Se trata más bien de cómo pueden preparar la empresa para la siguiente generación.

En la planificación estratégica de las empresas familiares, los valores familiares significan mucho. Además de preocuparse si las ideas de la estrategia son adecuadas para el mercado, combatir la competencia, etc., como cualquier empresa haría, se cuestionan:

¿Encaja esto con su cultura?

¿Es coherente con sus valores?

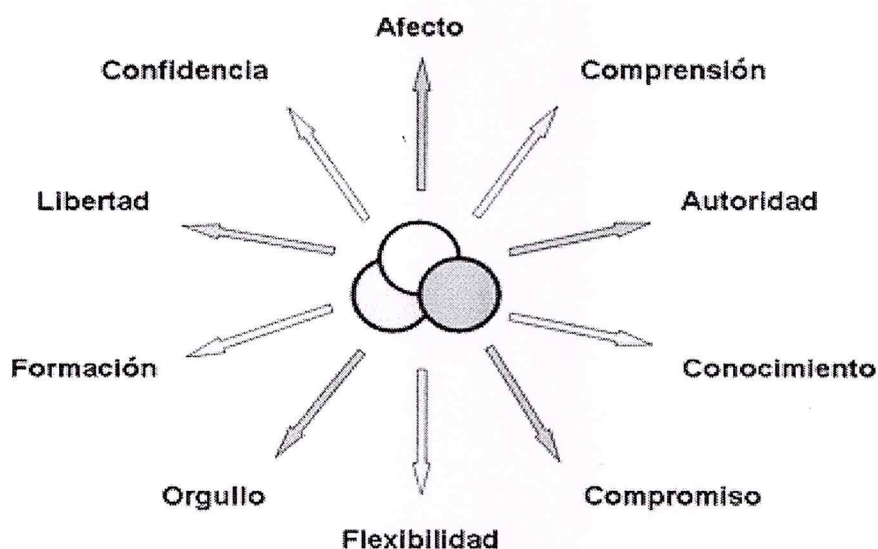
¿Refleja quiénes son como propietarios, como empresa y como familia?

Las peculiaridades de las empresas familiares les confieren una serie de ventajas sobre el resto de empresas que quizá sean también la clave del éxito de muchas de ellas.

Sin embargo, es frecuente encontrar muchos proyectos de empresas familiares frustrados, debido a conflictos y problemas típicos de empresas familiares.

### 2.1.3 Ventajas de las Empresas Familiares

Se analiza a través de este cuadro cuáles son las ventajas de las empresas familiares:



(Diagrama de [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com))

**Ilustración 6. Ventajas de ser EF**

**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, el tiempo y el 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 relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

#### **2.1.4 Las fortalezas de la empresa familiar**

Las fortalezas básicas en la empresa familiar son los lazos de afecto, autoridad reconocida, propósito general y comprensión. La combinación de estas cuatro fortalezas da lugar a una serie de manifestaciones concretas que son:

**Entrega:** existe una dedicación sin consideración de horas laborales ni horarios. La empresa familiar generalmente es el resultado de una perseverancia acumulada durante años.

**Dinamismo en hechos y en la toma de decisiones:** convencer a los familiares acerca de nuevos proyectos puede ser en muchos casos un trámite de mucha velocidad, sin necesidad de recurrir a muchas juntas directivas para tomar una decisión.

**El ramo de la industria al que pertenece la empresa:** existe un "saber hacer" que se transmite de padre a hijo hasta crear una tradición familiar.

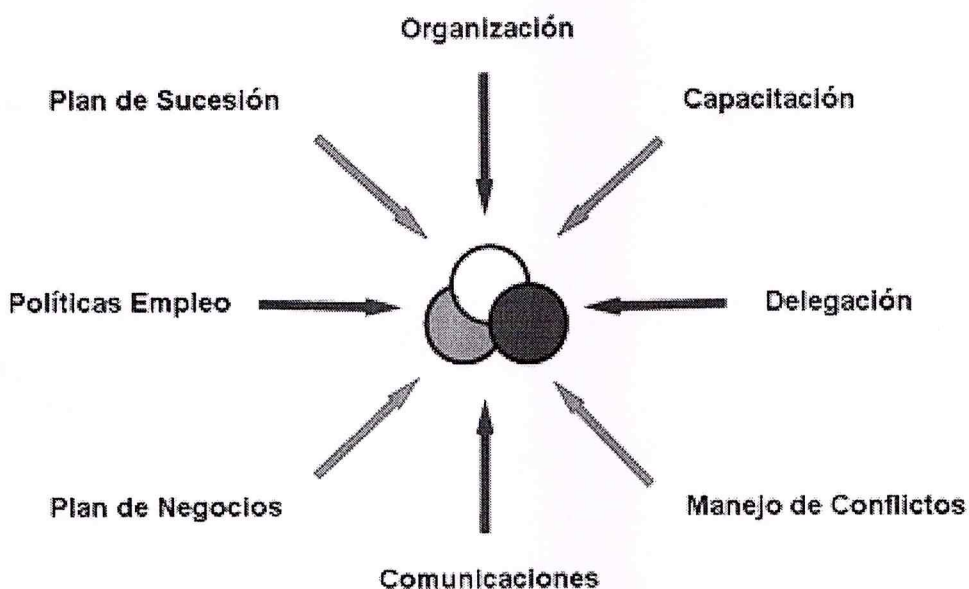
**La tolerancia:** las empresas generalmente transcurren por alguna crisis en una de sus respectivas etapas de crecimiento y es durante esa época que los negocios familiares resaltan su sentido de responsabilidad, por el empeño de salvar una empresa vigorosa, mientras la competencia pudo haber cerrado.

**Permanencia laboral:** cuando se es miembro o se trabaja para una empresa familiar existe una tendencia a permanecer en el puesto, para lograr tener, éxito en el negocio.

**La función empresarial:** los miembros del negocio familiar están conscientes de la importancia del papel que juegan dentro de la empresa con un afán de logro y del beneficio a largo plazo que significa la calidad del producto y la atención al cliente.

### 2.1.5 Desventajas que asume la Empresa Familiar

Veamos a través del siguiente gráfico cuáles son las desventajas de las empresas familiares:



**Ilustración 7. Desventajas que asume la EF**

*(Diagrama de [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com))*

**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 se traslada a la empresa.

**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.

**Toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos:** En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

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

**Confección de 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.

**Criterios de selección y remuneraciones 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 laboran en ella.

### **2.1.6 Debilidades de la Empresa Familiar**

Una empresa familiar puede estar afectada tanto por problemas que afectan a empresas no familiares, como por problemas dadas las circunstancias de su índole.

A continuación se presentan algunas debilidades en los negocios familiares, aunque no siempre sean exclusivas de estos.

**El nepotismo:** Existen diversos factores en la familia que presionan a la dirección de la empresa a favorecer a ciertos parientes, tanto para algún puesto específico como para obtener un sueldo privilegiado por ser miembro de la familia, esta circunstancia se da mayormente en la tercera y cuarta generaciones.

**La autocracia:** Se da especialmente en el fundador, cuando su tendencia es a considerar a los hijos como "más pequeños" de lo que consideraría a un profesional de la misma edad. Con la autocracia, se limita el desenvolvimiento y motivación de los hijos a pertenecer y trabajar en la empresa.

**La desigualdad de funciones:** Puede darse el caso en algunas empresas que debido a conflictos familiares externos del negocio, exista una tendencia a exigirles en mayor grado a los familiares, que a los empleados externos.

**La resistencia al cambio:** La resistencia a cualquier tipo de cambio es uno de los problemas más usuales en las empresas en general. Pero en el caso de una empresa familiar, este problema se agudiza especialmente en cuanto a cambios tecnológicos, debido a la creencia entre miembros de la familia que el apellido esté muy vinculado a la manera de elaborar el producto.

**Buscar gente pequeña:** Se refiere a la capacidad de buscar empleados sin ambiciones dentro del negocio familiar, para no entorpecer el liderazgo familiar existente.

**El relevo únicamente por necesidad:** Se da cuando el ritmo de sucesión en un cargo se debe a factores biológicos (muerte, impedimento, etc.) que por análisis de conveniencia. En las direcciones generales de empresas familiares generalmente no se produce una jubilación a determinada edad, lo cual produce una prolongación laboral que puede impedir el desarrollo de nuevos líderes.

**La resistencia a abrir el capital accionario:** En la empresa familiar existe la creencia que el hecho que exista un capital accionado atenta contra la naturaleza familiar, debido a tener accionistas no familiares en la compañía. La dificultad de

delegar: en este sentido se debe puntualizar que el hecho de delegar es usualmente beneficioso para la empresa y que la dificultad en delegar esta relacionada con el nivel de afán de logro de la persona, que generalmente es la fundadora.

**Relacionado con las remuneraciones:** Existe un flujo de ingreso a la empresa familiar determinado por el trabajo y la inversión y otro flujo de escape que da a los miembros sueldo, dividendos o patrimonio; usualmente, estos elementos que corren dentro de un esquema empresa-familia se distorsionan. En un marco de justicia los salarios deberían corresponder al trabajo al igual que la adjudicación de dividendos deben concordar con la inversión, pero existe una alteración o confusión de flujos en la que todo se altera.

Generalmente, en la primera y segunda generaciones se tiende a cobrar menos sueldo que el que correspondería al trabajo prestado, en nombre de que "en un futuro todo ser de ustedes"; es decir que se confunde el trabajo con la inversión y, esta regresa por patrimonio. En la tercera y la cuarta generación, la alteración se invierte y se paga por sueldos o por reparto de dividendos, más de lo que corresponde al trabajo prestado, de ocurrir esto lo que realmente se reparte es patrimonio de la empresa, con lo que la reinversión queda afectada y se descapitaliza la empresa.

Cuando existe una distorsión entre los flujos de empresa-familia, generalmente existe una desinformación o confusión informativa de prudente reserva por parte del director general. La contabilidad no es entonces una herramienta para la toma de decisiones, sino un código que únicamente sirve al poder.

Las peleas por el poder en la empresa familiar se manifiestan en aciertos o errores del nuevo joven directivo y esta falta de visión puede tener un alto costo en el futuro del negocio.

No existe una estructura definida o un organigrama con lo cual se incurre en que la toma de decisiones no está en poder de un directivo o de un miembro de la familia, sino de una persona que puede tener gran afinidad con un socio mayoritario.



En la segunda generación es muy común que exista una demora en la toma de decisiones, debido a "no querer herir", cuando existen opiniones contrarias entre hermanos; esto lleva a una serie de problemas que se agudizan en la siguiente generación de primos y puede existir la creencia que "algún tío salió mas beneficiado que otro".

La falta de educación en los miembros de una empresa familiar puede volverlos una especie de prisioneros, ya que la experiencia laboral de los mismos no es suficiente para adquirir un puesto similar en una empresa exterior.

### **2.1.7 Importancia de la Empresas Familiares**

La importancia de la EF en la economía de un país es un hecho indiscutible, más aún si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad. En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo, ni creación de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico. La razón principal de estos resultados es la divergencia en la definición de lo que es una EF. Pero, se puede afirmar que un país entre más liberal, más presencia de este tipo de empresas presenta.

Y es el Ecuador un semillero de EF, en una economía en donde las oportunidades de trabajo cada vez son menores, es un panorama propicio para la formación de pequeñas empresas familiares, que bajo un marco de cultura emprendedora puede llegar a ser un gran negocio, y hemos encontrado evidencia de ello en algunas empresas con lo que hemos fundamentado en este diagnóstico.

En el Ecuador el 80% de las empresas son familiares, la mayoría en segunda generación, y ha sido lamentable ver como el perecimiento en tercera generación ha sido evidente, es algunas de ellas. La mística y valor del logro del fundador no lo experimentan las futuras generaciones, quienes se acostumbraron a vivir, cuando se trata de una empresa solvente financieramente, en un ambiente de comodidad y

confort en la mayoría de los casos, se observa también que los herederos tienen intereses totalmente diferentes a los de la empresa y a los de la familia.

Debe mencionarse también la problemática que surge por el hecho de creer que por ser de la familia tiene derecho a un cargo en la empresa.

### **2.1.8 Análisis de la problemática**

Luego de analizar lo expuesto en este capítulo, veamos el problema categorizado, con el objetivo de identificar más claramente la problemática que enfrenta la EF.

#### **2.1.8.1 Etapas de la Empresa Familiar**

Se puede analizar el problema de las Empresa Familiares por etapas de la vida empresarial:

Las empresas familiares se desarrollan en tres etapas:

La primera abarca el periodo donde hay solo un propietario, sea el fundador o cuando hay un único heredero. La segunda es cuando varios hermanos comparten la propiedad. La tercera cuando se involucra a primos y/o hermanos familiares políticos como accionistas o en la gestión.

Cada una de las etapas representa un grado adicional de dificultad en el manejo de la empresa. Pero es en la sucesión donde la mayoría de los conflictos escalan en magnitud hasta explotar.

Es posible que algunos negocios sean uno de esos pocos, que han sabido trascender la barrera de la sucesión y de los años, tal vez han tenido la visión y organización para superar varias generaciones, o simplemente un poco de suerte. Pero las estadísticas dicen que las probabilidades de continuar sobreviviendo los

años sin un plan claro y establecido son bastantes bajas. De ahí la importancia de preparar un **Plan de Continuidad** que guíe el negocio a través de su paso por las diferentes etapas.

### 2.1.8.2 Crisis Negocio-Familia

Las relaciones que se dan entre familia y empresa a menudo son causa de fricción u enfrentamiento que si no son bien tratados pueden desencadenar en crisis de gestión.

Como en cualquier otro aspecto empresarial, la pro actividad y preparación son elementos cruciales para aprovechar y mantener las ventajas competitivas de un negocio. Y resulta crítico definir un Protocolo, un Plan de Sucesión, la Profesionalización, la creación del Consejo familiar y Junta Directiva a fin de regular la inevitable relación entre familia y empresa, convirtiendo ésta en un activo estratégico y ventaja competitiva.

Actualmente muchas EF subsisten de la mano de la segunda o tercera generación. Pero para ello debieron enfrentar desafíos tales como sucesión de padres a hijos y la profesionalización de sus directivos, que no siempre resultan sencillos de superar.

***"Padre fundador, hijo gastador y nieto mendigo." "Sólo un gallo canta en el gallinero"<sup>1</sup>***

### 2.1.8.3 El mayor error

El mayor error es pensar que la empresa es inmune a esta problemática y que no requiere de ningún tipo de preparación para superar situaciones como la transición generacional. Es difícil asimilar que el estilo de dirección de su sucesor no

---

<sup>1</sup> Nota publicada en la Revista "REDES de la industria pesquera Argentina", Año 16 - N° 127 – República Argentina - 11/02. Páginas de 78 a 86

necesariamente va a ser el mismo, o que los distintos intereses de varios sucesores puedan fácilmente dividir una familia, una sólida empresa y desmoronarla.

Ante esta situación, es posible y alcanzable que un negocio dé pasos necesarios para un efectivo manejo del conflicto familiar-empresarial, y todavía más viable e importante prepararlo para la sucesión generacional.

#### **2.1.8.4 Superar la Sucesión**

La sucesión se define como la transición del liderazgo en la gestión empresarial de una a otra generación. Es un proceso delicado y complicado, al cual solo un 30% de las empresas sobreviven en su primera sucesión y en el que 85% de las empresas encuentran su final en la segunda vez que enfrentan el proceso. (*www.deGerencia.com*)

La preparación para este paso es crítica, pues asegura la continuidad de la empresa más allá de la existencia del fundador. La sucesión es una etapa que debe manejarse con tiempo y precaución.

Es un proceso largo y paulatino que debe planificarse con cuidado y con tiempo, ya que permitirá asegurar el futuro de la empresa, el trabajo de muchos, el sustento de una familia y el legado del emprendedor.

#### **2.1.8.5 Principal causa del perecimiento identificada**

La principal causa del desmoronamiento de este tipo de empresas son los conflictos entre familia, negocio, e intereses personales unidos a la falta de claridad para plantear la transición entre generaciones. Paradójicamente, pocas de estas empresas se preparan para lidiar con los conflictos típicos y más comunes, explotan sus ventajas y se olvidan trabajar en sus debilidades.

Aunque las relaciones familiares son impredecibles, la preparación del negocio para el manejo de situaciones de este tipo es posible y prevé una excelente directriz a la hora de lidiar con situaciones como el cambio generacional y la sucesión.

Se ha conversado con varios herederos del poder de decisión en EF que están siendo administradas por la segunda generación y todos coinciden en que les preocupa la permanencia del negocio, pues al momento no identifican en la tercera generación el interés por participar en la administración del mismo. En algunos casos son los temores de conflictos familiares los que les hacen pensar que la empresa no cruzará a la próxima generación, familias desintegradas, hijos con ningún interés en continuar y con desconocimiento de las actividades, todo esto hace que los intereses empresa, intereses familia, intereses personales deban estar claros a fin de que puedan definirse y de ser posible intersectarse para asegurar la permanencia del negocio.

En el tercer capítulo abordaremos la propuesta que de aplicarse lograrían reducir el índice de mortalidad de las EF.

Se ha logrado mantener contacto con varios empresarios y en conversaciones con ellos opinaban que les agradaba el tema y se interesaban por la propuesta.

Durante los meses que se ha dedicado a la investigación de la problemática que enfrentan las EF descubrimos que cada vez más el tema es de interés tanto para actuales empresarios como para futuros administradores, aún no involucrados actualmente en EF, pero sí con visión de llegar a estar al mando de alguna de ellas.

En otros países como Argentina y México se ofrecen carreras universitarias en Gestión de Empresas Familiares y en nuestro país se está ya incursionando en la formación superior en este tema, a nivel de maestrías y seminarios.

Un factor que nos llamó la atención, en las EF que han logrado con éxito la sucesión generacional alcanzando mejorar las condiciones de la empresa, es que en el seno de la familia se nombra a un líder a criterio de ser el más idóneo para administrar el negocio y a quien se le delega la responsabilidad de las decisiones, desempeñando los demás el papel de colaboradores en ciertas áreas especialmente en control de inventarios, de procesos de producción y comercialización, pero asegurando su

participación de las utilidades, y es a partir de este diagnóstico que se fundamenta nuestra propuesta.

## 2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

### 2.2.1 Estadísticas del impacto en el desarrollo económico del mundo

**España:** Para valorar la importancia de la empresa familiar en España, es importante destacar que suponen el 90% del total de empresas, que aportan el 65% del PIB español y emplean a unos ocho millones de trabajadores.

**Argentina:** Representa el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo. Las empresas familiares juegan un papel fundamental en la economía de este país como generadoras de riqueza y empleo.

**Unión Europea:** 17 millones de empresas familiares emplean a 100 millones de personas. Además dentro de la Unión Europea el 60% de las empresas son familiares. En la Unión Europea sobre las 100 primeras empresas, un 25% son familiares.

**Estados Unidos:** Las siguientes son algunas de las estadísticas más conocidas: El 95% de las empresas en Estados Unidos son familiares y hacen el 50% del producto interno bruto. Otro estudio en el mismo país establece que de 15 millones de empresas existentes, 14.5 millones son controladas por una familia, hacen el 40% del producto interno bruto, con el 42% de la fuerza laboral.

**Chile:** Una investigación indica que un 65% de las empresas grandes y medianas son familiares. Existen 1.200.000 empresas familiares que producen aproximadamente el 80% de los bienes y servicios del país. Estas empresas representan el 75% de las unidades económicas, generan aproximadamente el 68% de los puestos de trabajo. En el sector agropecuario estos datos se ven ampliamente superados.

Esto demuestra la importancia económica que tienen en los países las empresas familiares, haciendo innegable la necesidad de apoyarlas con infraestructura para transferirles componentes tecnológicos, organizacionales y la posibilidad de créditos para inversiones.

*No obstante, cabe indicar que un investigador norteamericano señalaba que en la lista de las 500 más grandes corporaciones norteamericanas registradas por la revista Fortune, el 38% de ellas eran de carácter familiar incluyendo nombres como Du Pont, Seagrams, Cargill, Upjohn, Firestone Tire y los almacenes Winni-Dixie.*

Las empresas familiares son un componente importante en el complejo tramado de la economía nacional. Estas están inmersas en el contexto que vive el país y el mundo (globalización y liberación de mercados, automatización de la producción, etc.). Pero las empresas familiares, si son exitosas, son un componente que puede actuar como regulador y aportar a disminuir los problemas sociales.

### **2.2.2 Panorama actual que rodea a las empresas familiares**

A nivel mundial, de cada 100 empresas familiares que se acercan a la segunda generación sólo 30 sobreviven, y de éstas solo 15 continúan activas en tercera generación. ([www.vigometropolitano.com](http://www.vigometropolitano.com))

- Elevados índices de desocupación

Cada año 45 millones de nuevos trabajadores buscan incorporarse al mercado laboral cada año, esto según informe de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en su estudio Tendencia globales del Empleo, donde plasmó que el desempleo global subió a 189 millones en 2008 desde 180 millones en 2007, asimismo el reporte señala una tasa de desempleo global de entre 6.5% y 7.4% en el 2009.

En Ecuador la tasa de desempleo al cierre del 2009 fue de 7.9%, siendo Guayaquil la ciudad que registra el mayor índice de desempleo con un 11.7%, de acuerdo al INEC.

- Baja rentabilidad en la empresa y dificultad para absorber los costos fijos.

Los niveles de márgenes de rentabilidad se encuentran afectados, tanto económicos como financieros, haciendo cada vez menos atractiva la inversión. Las dificultades para llegar a puntos de equilibrio provocan que los costos fijos sufran frecuentes rebajas en la intención de optimizarlos.

- Falta de escala

La disminución en el margen de las actividades, provoca que empresas con la misma productividad o con la misma superficie productiva no pueda afrontar el esquema de costos y gastos familiares que se plantearon para épocas pasadas.

### **2.2.3 Retos de las Empresas Familiares**

Algunos retos que las empresas familiares deben enfrentar para la administración de la misma son:

- a) Encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar.
- b) Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio.
- c) Planificar para resolver los problemas financieros del cambio generacional.
- d) Vencer la resistencia de los líderes a dejar sus puestos en el momento oportuno.
- e) Procurar que el sucesor familiar sea competente.
- f) Superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor.
- g) Tener la capacidad para atraer y retener a funcionarios no familiares.



#### **2.2.4 El cambio generacional**

El relevo generacional entre los propietarios de la empresa y sus herederos se configura como uno de los momentos clave de las empresas familiares. Aunque la supervivencia de la empresa familiar también puede verse condicionada por otros factores inherentes a las características de este tipo de empresa, el momento del traspaso entre generaciones es el que más mortalidad empresarial provoca.

Las estadísticas disponibles indican que sólo una tercera parte de las empresas familiares consiguen pasar con éxito de la primera a la segunda generación, y de éstas sólo la mitad pasan a la tercera. Las cifras son suficientemente elocuentes acerca de la dimensión que alcanza el proceso sucesorio en la supervivencia empresarial.

Existen varias formas de clasificar las distintas generaciones en las empresas familiares; sin embargo, la secuencia generacional que se emplea para fines prácticos es la siguiente.

El periodo de tiempo comprendido entre el fundador solamente, o de este con sus hijos se llama primera generación.

Cuando el fundador fallece o queda inhabilitado en la toma de decisiones pasa a ser la segunda generación y consiste en los hermanos solos, o estos añadidos a la participación de sus hijos, es decir primos hermanos.

De igual manera el fallecimiento o incapacidad del último hermano o último tío para la siguiente generación, posibilita que la empresa familiar esté estructurada por primos hermanos y los hijos de estos, se llama empresa de tercera generación.

Se llama empresa de cuarta generación cuando esta queda administrada por primos en segundo lugar.

El elevado número de familiares que laboran en la empresa, los cruces de edades que se dan entre las generaciones de primos hermanos y primos segundos, impiden una referencia generalizada al papel de los mayores en la estructura del poder familiar. Por lo cual, a estas empresas (de tercera y de cuarta generación) se les suele llamar "genéricamente familiares".

El carácter de una empresa familiar envuelve ciertas variables:

- Lazos de afecto: consiste en relaciones que perdonan, que buscan el bien recíproco.
- Autoridad reconocida: puede darse por parte de los padres hacia los hijos o del hermano que precede.
- Comprensión: existe una gran noción sobre la forma de pensar de cada uno de los miembros de la familia.
- Propósito general: el sentido de la unidad familiar tiene un propósito general durante muchos años, el cual involucra un espíritu de sacrificio.

La aceptación de estas cuatro variables como características de la empresa familiar limita la calificación familiar únicamente a las empresas de primera y segunda generación, ya que las empresas de tercera y cuarta generación pueden tener ausente alguna variable con lo cual la empresa quedaría diferida o suspendida.

De igual forma se habla de empresas familiares cuando el control accionario es de la familia y es la misma la que dirige y el porcentaje de los activos familiares vinculados con la empresa suponen por lo menos un 25% del patrimonio familiar total. De estar ausente alguna de las características y variables anteriores, no se trata de empresas familiares en sentido estricto, pero participar en cierto grado de dicha naturaleza.

## 2.2.5 La sucesión

### La Influencia Sucesoria

El Dr. Juan Giménez, español experto en seminarios de empresas familiares, detecta un paso tradicional en esta clase de empresas cuando se produce una sucesión familiar. "Hay un fenómeno curioso que se da cuando acontece el paso de la primera a la segunda generación y el de ésta a la tercera, que son dos hitos totalmente diferentes".

"Todas aquellas cosas que constriñen la decisión de la primera a la segunda en muchos casos se diluyen de la segunda a la tercera. Por ejemplo, la casi obligación moral de que los hijos se incorporen a la empresa, viéndose obligados a desempeñar puestos directivos tengan, o no calificación. En cambio, cuando se pasa de la segunda a la tercera esa obligación moral desaparece, porque la empresa es mucho más compleja, es evidente que se requiere una dirección profesionalizada y porque no tenemos por qué encontrar miembros de la familia que realmente sean capaces de ejercer esa labor de profesional".

"De ahí que en el paso de la segunda a la tercera generación se vea normal contratar a un directivo profesional. Siempre digo que ese criterio existe en la segunda generación, pero la presión directa de padres añejos para que esté en la empresa alguien que ha nacido en casa hace que muchos hijos acepten, de peor o mejor grado, consciente o inconscientemente, desempeñar puestos para los que no están capacitados para plantear desde el punto de vista estratégico la rentabilidad de la empresa. En tercera generación, en cambio, sí se contrata a alguien, dando un paso atrás los propietarios".

*[www.unicen.edu.ar/b/boletin/2005/34/](http://www.unicen.edu.ar/b/boletin/2005/34/)*

Por lo general, el tema de la sucesión genera abundantes conflictos entre los integrantes de la familia.

Para el fundador es muy difícil reconocer que llegó la hora y muchas veces teme que, al retirarse, sus herederos lo dejen sin nada. Es tan frecuente este conflicto que la literatura describe a los fundadores según como asumen este proceso en:

- **El "monarca":** No abandona su puesto hasta cuando es forzado a hacerlo, por muerte o por una rebelión palaciega.
- **El "general":** Es desalojado a la fuerza, pero maquina su regreso. Vuelve inesperadamente para salvar a la compañía.
- **El "embajador":** Abandona su puesto elegantemente y desde su "retiro" actúa como consejero o tutor.
- **El "gobernador":** Maneja la empresa por un plazo limitado, se retira y busca otras salidas vocacionales.

Para evitar los conflictos, es recomendable que la sucesión del líder se haga lo antes posible, de preferencia en vida del fundador, y que la familia establezca unas reglas claras para la elección de los siguientes líderes. No debe ser el fundador quien elija su reemplazo, sino que éste debe ser elegido por una mayoría.

No obstante, a pesar de seguir las reglas al pie de la letra, siempre habrá problemas y resentimientos, porque no faltará algún integrante de la familia que considere que el escogido debería haber sido él. Para que los conflictos sean manejables, el nuevo líder debe ser evaluado en su gestión como administrador y como líder familiar.

El líder, incluso si se trata de una persona ajena a la familia, aparte de ser un excelente administrador, también debe tener un excelente manejo de las relaciones familiares.

## **2.2.6 Estadísticas de las tasas de mortalidad durante las diferentes transiciones de las Empresas Familiares**

La mayoría de las empresas comenzaron siendo familiares, con la idea de perdurar en el tiempo. Pero debido a estos conflictos que el diario vivir ocasiona entre sus integrantes, se van creando enfrentamientos que debilitan los vínculos y hacen de estos emprendimientos una tarea difícil de continuar de generación en generación.

La vida de cualquier empresa es similar a la de un ser humano: se nace, se crece, se mantiene y luego decrece hasta su muerte. Según las estadísticas de hace unos años atrás, este proceso en la faz privada duraba un promedio de 27 años, pero en la actualidad por la aceleración de los cambios y las dificultades de adaptación a los mismos, las empresas duran mucho menos.

En cualquier empresa, después de un tiempo de crecimiento, se comienza a generar un fenómeno de producción marginal decreciente. Esto se debe, en parte, a la complicación del clima emocional que va aumentando, debido a que cada vez se emplea más tiempo para comentarios, alianzas, rivalidades internas, etc. restando tiempo a la productividad.

Si a esta producción marginal decreciente que sufre toda empresa, le sumamos el plus de complicaciones emocionales que se dan en las empresas familiares, da como resultado que la productividad decaiga más rápidamente que en las empresas no familiares.

- Sólo el 30% de las empresas de primera generación que tienen éxito pasan a empresas familiares de segunda generación.
- Las empresas familiares de segunda generación sólo sobreviven hasta la tercera generación en un 50%.
- Las empresas familiares de tercera generación pasan a cuarta generación en un 50% también.

En el mundo existen estadísticas que muestran que las *empresas familiares* son muy propensas al fracaso.<sup>2</sup>

- En Estados Unidos el 40% de las *empresas familiares* desaparecen en los primeros 5 años. Sólo un 40% pasa a la segunda generación, y una muy baja cantidad del aproximadamente el 12% pasa a la tercera generación.
- En Inglaterra el 24% pasa a la segunda generación y el 14% a la tercera. En Canadá estas mismas cifras son del 30 y 10% respectivamente.
- En Argentina el 70% no llega a los 7 años, y el 27% no llega a los 25 años. O sea que sólo un 3% de las empresas familiares tienen permanencia. Se calcula que en el país desaparecen el 70% de las empresas familiares en el traspaso generacional. Sólo el 40% de estas empresas familiares alcanza la segunda generación y el 15% llegue a la tercera. El resto, o cierran o son vendidas, en muchas ocasiones, por problemas de la familia o la falta de competitividad.

### **2.2.7 Conductas frecuentes poco éticas en Empresas Familiares**

A continuación se enumeran algunas conductas que atentan contra el capital de la empresa familiar, al poder, a la estrategia, a la organización, a los accionistas de la empresa familiar:

- Retrasar la sucesión para mantener el poder.
- Construir la organización en base a la compra de lealtades.
- Impedir el necesario desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa para mantener el poder en manos del fundador.
- Nepotismo, no buscar personas capacitadas.

---

<sup>2</sup> Estadísticas tomadas de paginas Web:

[www.deGerencia.com](http://www.deGerencia.com), [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com), [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), [www.dinero.com](http://www.dinero.com), [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com), [www.uflo.edu.ar/institutos/emp\\_familiar](http://www.uflo.edu.ar/institutos/emp_familiar), [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

- Remuneraciones improcedentes.
- Búsqueda de brillo y status personal por encima de todo.
- Trasladar a la empresa los gastos familiares.
- Acceder a la propiedad lesionando derechos de otras personas.
- Transmitir la propiedad defraudando a legítimos herederos.
- Revelar información reservada.
- Negar o falsear información.
- Exigir dividendos no ganados.
- Presionar económicamente a los familiares para sacar ventajas como directivo de la familia.
- Establecer negocios paralelos a la empresa familiar para beneficios de algunos, no de todos los familiares, sin dar oportunidad por igual a todos.

## **2.2.8 Consideraciones de permanencia**

La EF debe cuestionarse el permanecer o cerrar sus puertas, analicemos algunas de las condicionantes que lo determinarían.

### **2.2.8.1 Seguir siendo una empresa familiar**

Hay buenos motivos por los cuales continuar siendo una empresa familiar:

- Las empresas familiares siguen siendo la espina dorsal del desarrollo económico de un país.
- La transmisión de valores, el mantener el legado de un negocio familiar, su historia familiar, son aspectos que convencen y apoyan a otras empresas familiares a seguir adelante.
- Fortalecen la unidad familiar en torno al trabajo diario en la empresa.

- Consolidan valores como la excelencia, la laboriosidad, la iniciativa, la sencillez y la austeridad.
- Desarrollan una visión compartida entre la empresa y la familia en pro del bienestar social.
- Conservan el status de vida de una familia.
- Preservan la seguridad de una herencia.

Sin embargo, algunas situaciones que ponen en riesgo la unidad familiar o la continuidad de la empresa, colocan sobre la mesa la opción de dejar de ser empresa familiar. A continuación se presentan algunas de las razones por las cuales una empresa familiar debe convertirse en una empresa no familiar:

- Diferencias profesionales: los miembros de la empresa deben definir qué tipo de diferencias serían definitivas como para dejar de ser empresa familiar.
- Evoluciones del entorno: se deben analizar las condiciones en las que se encuentra la empresa frente a su entorno y definir si ésta es capaz de competir en este entorno y frente a otras empresas.
- Defensa del patrimonio: ante determinadas circunstancias, los miembros de la empresa y de la familia deben plantearse qué es más importante: ¿Qué la familia permanezca unida o que la empresa permanezca unida?
- Cumplimiento del protocolo familiar: el incumplimiento de los temas pactados en el protocolo por parte de los miembros de la empresa, puede acabar con la misma.
- Actitud ante ofertas de compra: se refiere al comportamiento que los miembros de la familia y de la empresa tendrán cuando otros miembros propongan venderla.
- Separación forzosa de algún accionista: deben definirse los mecanismos que se utilizarán para comprar las acciones de algún accionista que quiera o deba separarse de la empresa.



### **2.2.8.2 Dejar de ser una Empresa Familiar**

A continuación algunas preguntas que deben plantearse al momento de querer tomar la decisión de dejar de ser una empresa familiar.

- ¿Tiene sentido que la familia permanezca unida por esta empresa?
- ¿La empresa tiene clara su supervivencia a futuro o existen amenazas que la pueden poner en peligro?
- ¿Existe un conflicto muy grave entre los fundadores de la empresa (padre y madre) que puede terminar en una separación?
- ¿Existe una oferta de compra de la empresa que implica un gran negocio, estamos dispuestos a venderla en dicho caso?
- ¿Se presentan conflictos entre los miembros familiares en el trabajo diario de la empresa?
- ¿Ha muerto la persona con mayor Know-how de la compañía y los demás miembros no conocemos el negocio, deberíamos venderla?
- ¿Las metas y objetivos de la empresa, son compartidas por sus miembros?
- ¿La empresa funciona con una estrategia adecuada a los cambios del entorno?
- ¿Los miembros familiares que trabajan en la empresa y sus empleados, cumplen con los aspectos establecidos en el protocolo familiar?
- ¿Existe dentro de la empresa un mecanismo definido para la compra y venta de acciones?
- ¿Los valores que se viven en la empresa, son los mismos que se tienen en la familia?

### **2.2.9 Opiniones de profesionales expertos**

Algunos opinan que se requiere gobiernos corporativos profesionales para permanecer.

El gerente general de Industrias Lácteas Toni, Edgard Mc.Intosh (EL Financiero, edición 631 del 27 de marzo del 2006) comentó:

“Es necesario que la empresa se profesionalice cada vez más, y que las familias, en algunos casos noten que, dado el crecimiento de éstas (la empresa), hay que dejar el gobierno corporativo en manos de personas externas y profesionales, no en familiares, que en muchas ocasiones carecen de la capacidad y experiencia adecuada para dirigirla”

Uno de los directores de la Escuela de Dirección de Empresas de Argentina, José María Vázquez explica:

“Por tanto, es necesario un cambio en este aspecto (gobiernos corporativos profesionales) para que la empresa tenga permanencia en el tiempo, proceso que debe ser entendido por la familia”.

Sobre el tema, el Gerente General de Family Council Consulting (FCC), Raúl Serebrenik, durante el seminario “Cómo Gerenciar Exitosamente una Empresa Familiar”, organizado por la Cámara de Comercio de Guayaquil, señaló:

“Que así como la empresa tiene su junta de accionistas y directivos, de igual forma se busca profesionalizar a la familia para que, mientras permanecen en la administración, permitan el buen manejo de la empresa. Así, hay varias empresas familiares que no han logrado gestionarse, al nivel del tema de la comunicación, temática que es primordial para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la familia en especial con las nuevas generaciones. Por ende hay que consolidar mecanismos de comunicación, fundamental para el éxito de las compañías”, acota Serebrenik.

Gonzalo Gómez, colombiano experto en el tema señaló en uno de sus seminarios:

“Mucha gente para comprar empresas a menor costo tratan de desunir a las familias. Las empresas grandes en Ecuador tienen algo muy importante y es que sus propietarios educaron muy bien a sus hijos, incluso los mandaron a estudiar afuera, por lo que están muy bien dirigidas. Nos referimos a compañías grandes como Pronaca, Grupo Moderna y Grupo Nobis”

Iván Amaya, Experto Colombiano, indicó:

“En Ecuador hacen falta los gobiernos corporativos, porque hasta ahora son informales”

Eduardo Maruri, empresario ecuatoriano durante sus funciones en la Cámara de Comercio de Guayaquil sostuvo:

“Hay que tener una junta directiva que defina de manera clara los protocolos de la familia. En Ecuador las fortalezas de las empresas están en que tienen una cultura, valores claros, cuentan con líderes que trabajan con más pasión y le dedican más horas de trabajo porque son sus empresas”.

“En muchos casos unen a las familias, pero en otros hay dificultades y estas se encuentran cuando se confunden los roles, entre ser papá y ser jefe, entre ser empleado y ser hijo. Esos roles, al confundirse, meten en problemas a las familias y luego a las empresas. Por eso el nivel de mortalidad es muy alto no solo en el Ecuador sino en el mundo. Lo mejor es separar los roles”.

## **2.3 Presentación de los resultados y diagnósticos**

Para obtener información de lo que ocurre con las empresas familiares hemos procedido, a través de preguntas sobre distintos tópicos y características inherentes al negocio familiar, poder conocer su realidad actual así como cuales son las causales más importantes que se originan o dificultan el traspaso generacional. Para ello, estas entrevistas fueron realizadas a personas dueñas de la empresa familiar o, en su defecto, a familiares que ocupan puestos importantes dentro de la organización.

### **2.3.1 Entrevistas a Empresas Familiares**

Estas entrevistas se realizaron a un número de 51 empresas localizadas en la ciudad de Guayaquil, contemplando las distintas generaciones de traspaso posibles. También se abarcaron empresas familiares enfocados en distintos sectores económicos (comercial, industrial, servicios).

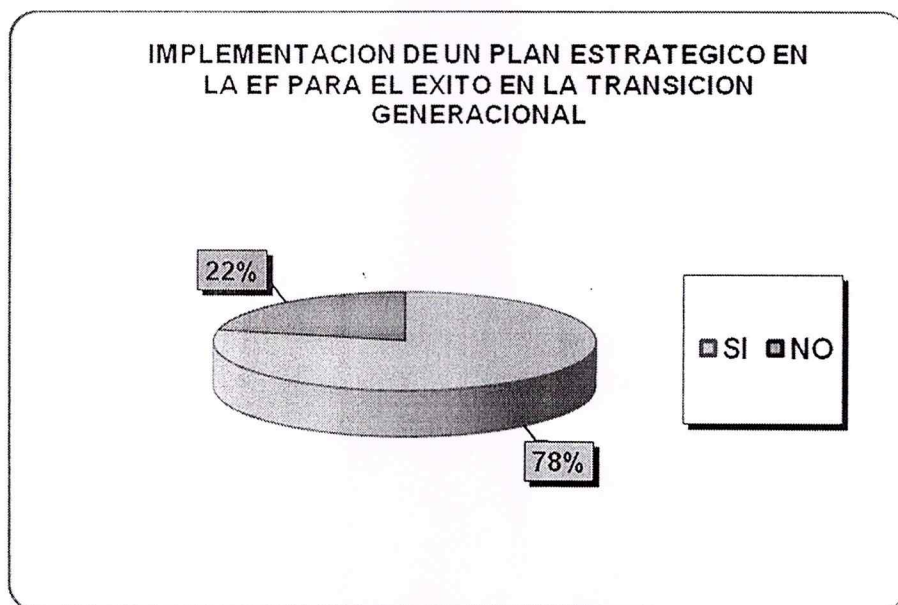
El cuestionario de preguntas utilizadas para estas entrevistas a empresas familiares se encuentra en el anexo 2.

Las entrevistas fueron realizadas a estas empresas familiares con los dueños responsables de dichas compañías. En algunas empresas se notó recelo en ciertas preguntas enfocadas en el manejo administrativo de la compañía (como si hay misión y visión, si hay cultura organizacional, planificación, etc.).

Así mismo existía el comentario por parte de los entrevistados de que han pensado en el traspaso generacional del negocio familiar, que el mismo continúe con la familia, pero que no sabían de que manera poder implementarlo ni que pasos a seguir para ello.

### 2.3.2 Tabulación de resultados

**\* Implementación de un plan estratégico como herramienta clave para el éxito en la transición generacional de la EF**

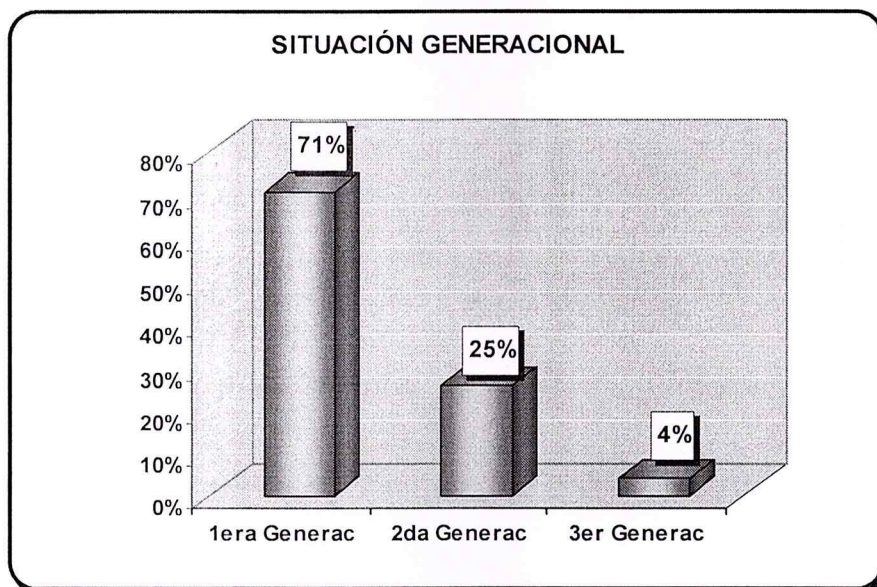


	SI	NO
<b>Numero</b>	40	11
<b>Porcentaje</b>	78%	22%

### Ilustración 8 Implementación de un plan estratégico en la EF

La gran mayoría de las personas entrevistadas (el 78%) consideran importante y crítico la implementación de un plan estratégico dentro de la empresa familiar que permita aumentar las posibilidades de éxito durante la transición generacional de la misma.

#### \* Situación generacional de las empresas familiares entrevistadas

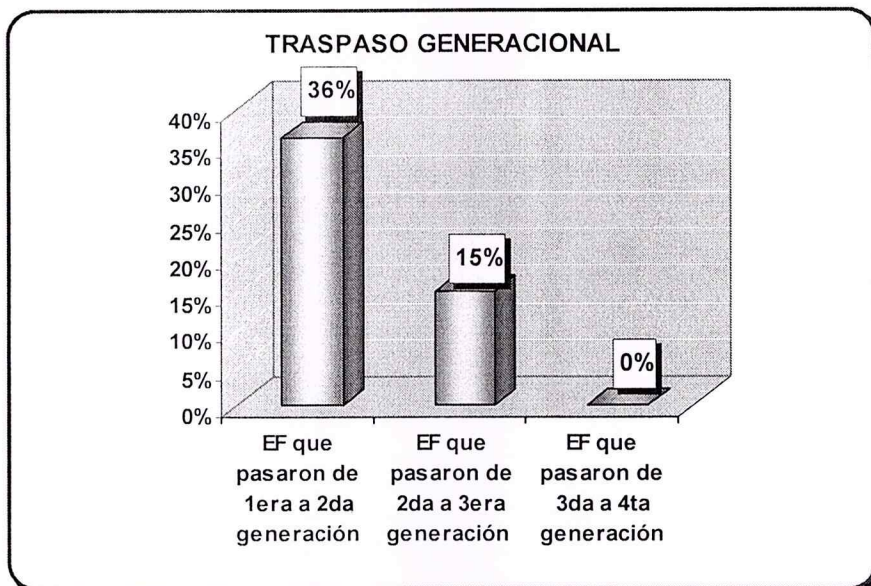


Generación de EF	Cantidad	Porcentaje
Primera	36	71%
Segunda	13	25%
Tercera	2	4%

### Ilustración 9 Situación generacional de las EF's

Podemos observar que los porcentajes de empresas familiares entrevistadas, ubicadas en las distintas generaciones, mantienen una tendencia parecida a estadísticas realizadas de otros países del mundo respecto al mismo tema.

**\* Empresas familiares entrevistadas que logran superar el cambio generacional**

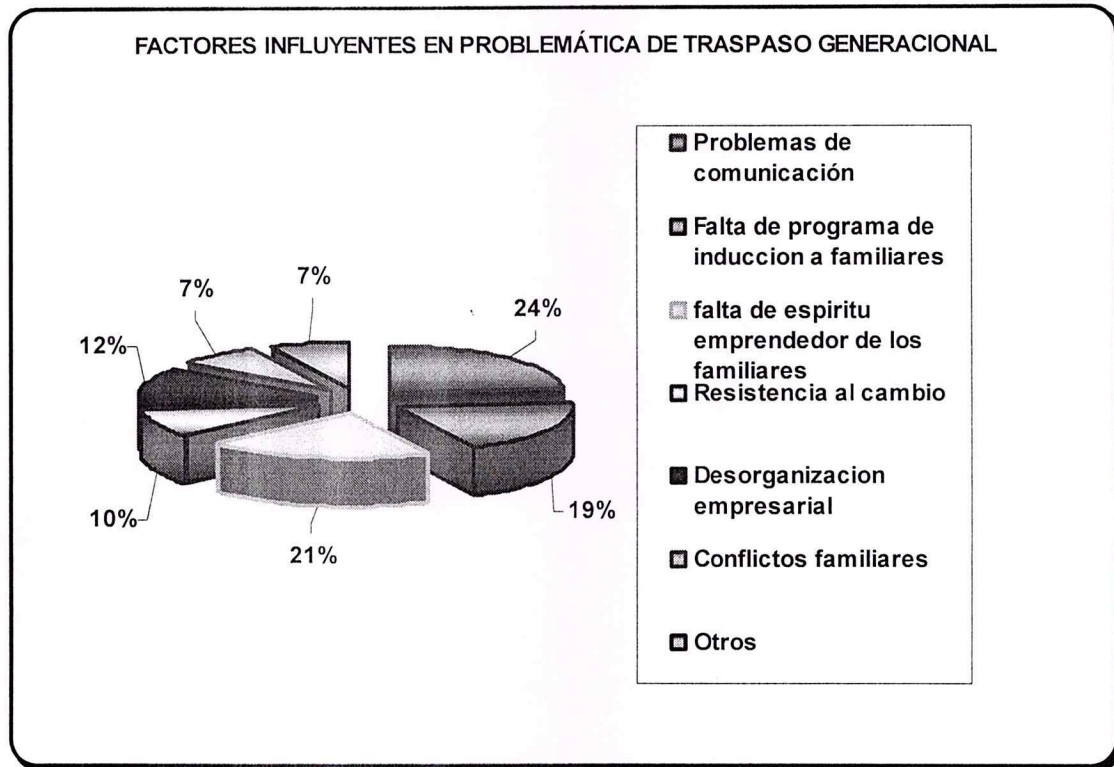


Traspaso generacional de EF	Cantidad	Porcentaje
Primera a Segunda	13	36%
Segunda a Tercera	2	15%
Tercera a Cuarta	0	0%

**Ilustración 10 EF's que superan el cambio generacional**

De la muestra tomada, nos damos cuenta de un fuerte descenso entre el grupo de negocios familiares que superan el primer traspaso generacional (de primera a segunda generación) y el siguiente (de segunda a tercera generación), lo que demuestra que las etapas de traspaso generacional son críticas para la supervivencia de la compañía y que la gran mayoría no estuvo preparada a nivel de familia ni de la compañía, ni se contó con planes o procedimientos que ayuden a ello.

- Factores que influyen en la problemática del traspaso generacional, de acuerdo a las EF's entrevistadas

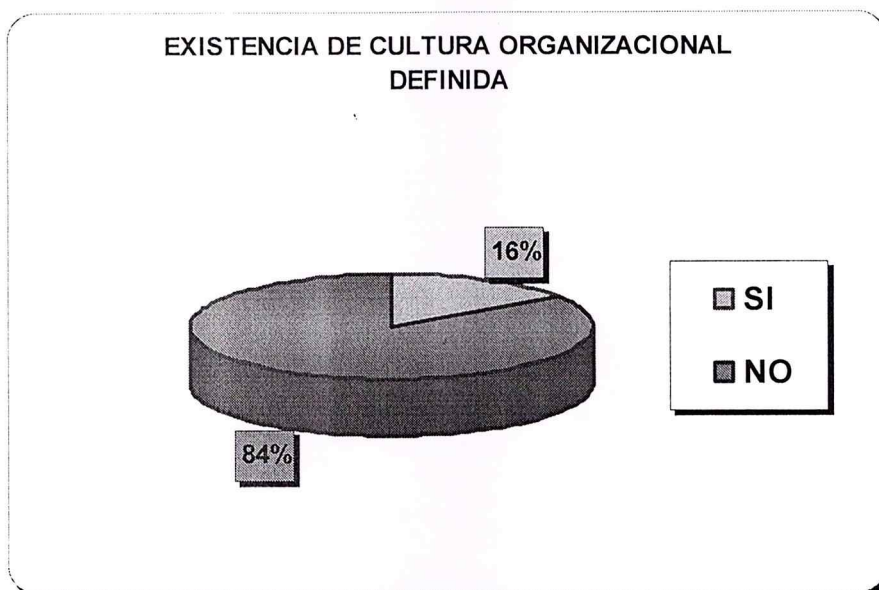


Principales factores	Cantidad	Porcentajes
Problemas de comunicación	16	24%
Falta de espíritu emprendedor de los familiares	14	21%
Falta de programa de inducción a familiares	13	19%
Desorganización empresarial	8	12%
Resistencia al cambio	7	10%
Conflictos familiares	5	7%
Otros	5	7%

**Ilustración 11 Principales factores influyentes en el traspaso Generacional de EF's**

Los entrevistados nos supieron manifestar distintos factores (que en su consideración) creen que son los principales influyentes al momento del traspaso generacional. Problemas de comunicación, falta de espíritu emprendedor de los miembros familiares, falta de programa de inducción a familiares para la sucesión y desorganización empresarial se encuentran entre los más importantes.

**\* Existencia de Cultura Organizacional en EF's entrevistadas**



	SI	NO
<b>Cantidad</b>	8	43
<b>Porcentaje</b>	16%	84%

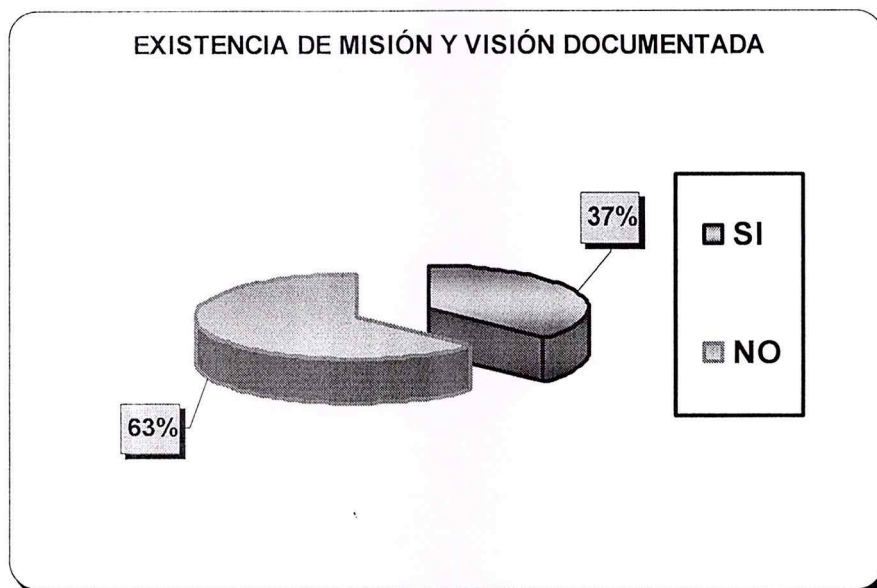
**Ilustración 12 Cultura Organizacional en EF's**

Un gran porcentaje de la EF's entrevistadas no tienen definido una cultura organizacional. Muchos nos comentaron de los valores y estilo del dueño fundador, más justamente al no definirse esto a nivel de la empresa se corre el riesgo de que aquello que llevó al éxito al negocio se pierda o no esté claro para los demás integrantes del negocio familiar.

El hecho de no tener una cultura organizacional definida no permite ver al negocio como empresa, con posibilidades de crecimiento y desarrollo, claves para su permanencia en el mercado.



**\* Existencia de Misión y Visión definida y documentada en la EF's entrevistadas**



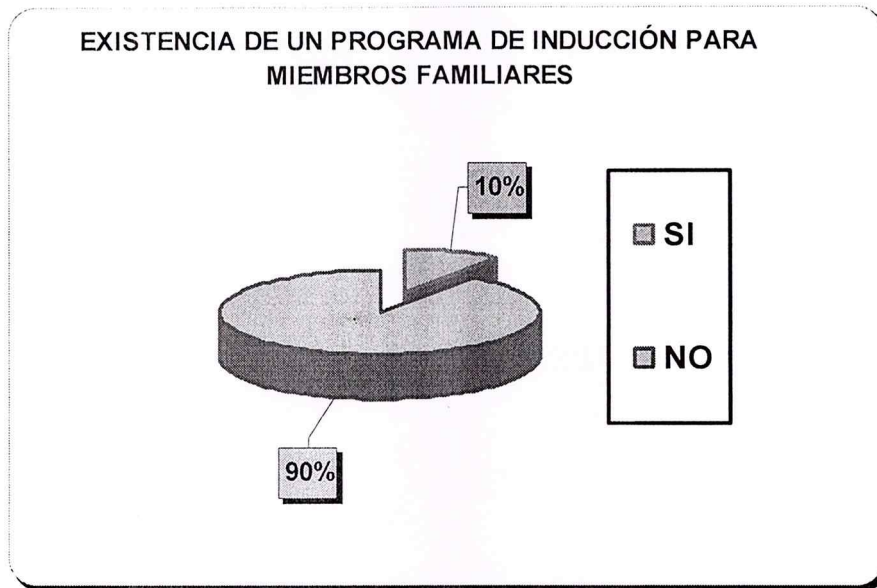
	SI	NO
Cantidad	19	32
Porcentaje	37%	63%

**Ilustración 13 Misión y Visión en EF's**

De la misma forma, respecto a la misión y visión de la compañía, se puede ver claramente que la gran mayoría de las empresas familiares entrevistadas no tienen definida su misión y visión.

Así como en el caso anterior respecto a cultura organizacional, incluso muchos de los negocios familiares no tenían claro de que trata la misión y visión de una compañía, algunas de las cuales se encontraban en segunda generación.

**\* Existencia de programa de inducción donde se capacite a los miembros de la familia sobre el giro del negocio previo a su ingreso formal a la empresa**

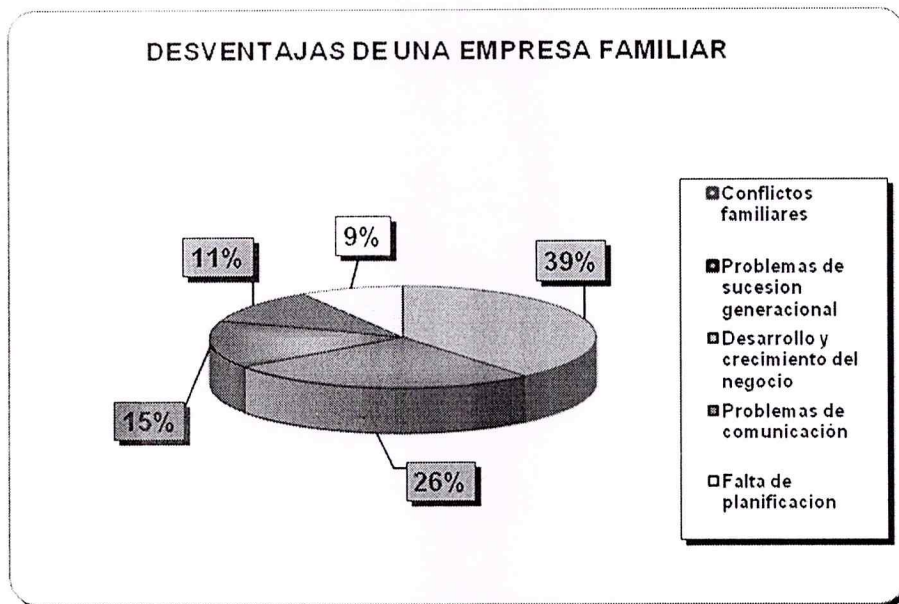


	SI	NO
Cantidad	5	46
Porcentaje	10%	90%

**Ilustración 14 Programa de inducción a familiares en EF's**

Podemos observar que no existe un programa de preparación de aquellos miembros de la familia que ingresan (especialmente a laborar) en la empresa familiar, a fin de conocer de mejor forma las características del negocio. Esto es un factor a tomar en cuenta ya que, al no instruirlos de manera adecuada en lo que hace la empresa, el esfuerzo que significó levantarla, los retos a enfrentar, etc. muchos de los miembros que ingresan (incluidos los propios hijos de los fundadores de la empresa) no sentirán como propia a la compañía, y al no existir un fuerte lazo afectivo ni de conocimiento del negocio, incidirá fuertemente en la continuación del mismo por parte de los familiares.

**\* Desventajas de una empresa familiar**



	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Conflictos familiares	18	39%
Problemas de sucesión generacional	12	26%
Desarrollo y crecimiento del negocio	7	15%
Problemas de comunicación	5	11%
Falta de planificación	4	9%

**Ilustración 15 Desventajas de una EF**

De las entrevistas realizadas respecto a las desventajas de una empresa familiar se obtuvo que los conflictos familiares aparecen como la principal de ellas con un 39%, seguida de los problemas de sucesión generacional así como de problemas para el desarrollo y crecimiento del negocio.

La tabla con los demás resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a empresas familiares son mostradas en el anexo 4.

## 2.4 Verificación de las hipótesis

### 2.4.1 Análisis del cumplimiento de la Hipótesis General

Si existiera una planificación estratégica como herramienta clave para asumir con éxito el cambio generacional, entonces se incrementarían las posibilidades de la permanencia del negocio familiar.

**Verificación:** El 78% de las empresas familiares entrevistadas consideraron crítico la implementación de un plan estratégico que permita superar la transición generacional para la continuidad y permanencia del negocio familiar. Actualmente muchas de las empresas familiares no cuentan con algún tipo de planificación que permita desarrollarse como organización para beneficio de la compañía como de los familiares que participan en ella al momento de la sucesión generacional.

El definir una planificación estratégica adecuada a la realidad de cada empresa, estableciendo políticas, procedimientos y normas tanto a nivel de la empresa como de la familia, especialmente enfocadas en la búsqueda de superar con éxito la transición generacional, permitirá demostrar esta hipótesis como necesidad crucial para estimular el crecimiento y desarrollo sostenido de la compañía como organización, permitiendo a la empresa contar con mejores posibilidades de mantenerse en el mercado como negocio familiar.

### 2.4.2 Análisis del cumplimiento de las Hipótesis particulares

**H1:** Si se determina el número de empresas familiares que logran sobrevivir cada transición generacional, entonces proporcionaría una base histórica de la participación de las empresas familiares

**Verificación:** El 36% de las empresas familiares entrevistadas superaron el traspaso de primera a segunda generación, y de ese grupo menos del 50% (en este caso sólo el 15%) llegaron a tercera generación, lo cual es muy preocupante ya que nos da a entender que no se ha dado la debida atención al tema, a fin de ayudar a que el negocio familiar se mantenga en el tiempo.

Esto confirma esta hipótesis ya que al contar con información respecto al número de empresas familiares que superan la transición generacional permitirá establecer su situación real a la vez que podrá tomarse acciones a fin de incrementar sus posibilidades al momento de enfrentar el traspaso de poder a los miembros de familia.

**H2:** Los problemas de comunicación, la falta de un programa de inducción, la falta de espíritu emprendedor, la resistencia al cambio, la desorganización y los conflictos familiares son algunos de los factores que originan la problemática en el traspaso de generación de las empresas familiares.

**Verificación:** A través de las entrevistas realizadas a personas pertenecientes a negocios familiares, los problemas de comunicación con el 24%, la falta de espíritu emprendedor con el 21%, la falta de un programa de inducción con el 19% (del cual incluso el 90% de la empresas entrevistadas no cuentan con un programa de inducción establecido para familiares), la desorganización con el 12% y la resistencia al cambio con el 10% se encuentran como los factores más relevantes al momento del traspaso generacional, lo cual corrobora esta hipótesis. Así mismo los conflictos familiares están como una de las desventajas principales dentro de la empresa familiar indicada por los entrevistados. Estos deben ser tomados muy en cuenta, de acuerdo a la realidad de cada empresa, a fin de que los problemas que se presenten a nivel del núcleo familiar no afecten drásticamente la situación del negocio.

El tratar a tiempo estos temas y definir reglas y normas claras para todos los miembros de la familia, permitirán a las empresas encontrarse en una situación más favorable al momento de vivir la etapa de transición de la sucesión generacional, en beneficio de la propia familia y de la compañía.

**H3:** Un cambio de la cultura organizacional que acoja los nuevos esquemas gerenciales, contribuiría favorablemente a la transición generacional de las empresas familiares.

**Verificación:** Más del 80% de las empresas familiares entrevistadas indicaron no tener definido algún tipo de cultura organización en su compañía. De igual forma

encontramos que el 63% de ellas no cuentan con misión y visión documentada, así como el 53% no posee una estructura funcional definida ni manuales de funciones y procedimientos. El hecho de que el negocio familiar no es visto como una empresa formal, con reglas, manuales y procedimientos hace que no haya una visualización a largo plazo del negocio, con posibilidades de crecimiento y desarrollo.

El contar con una cultura organizacional dentro de las empresas familiares, aplicando los conceptos y nuevas metodologías en desarrollo gerencial, demuestra la importancia de esta hipótesis, a fin de lograr una estructura sólida de la compañía, con objetivos claros que permitirán que la empresa pueda estar mejor preparada durante el proceso de transición generacional.

### **CAPITULO 3. PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES COMO CLAVE PARA LA PERMANENCIA**

Dado que el paso del tiempo suele transformar a la empresa familiar en una organización más compleja, más aún cuando se pasa de una generación a otra, la empresa familiar profundiza la intensidad de los factores emocionales en relación al compromiso familiar con la misma. Si hubiera problemas no resueltos en la generación precedente, dichos problemas pueden cobrar demasiada importancia en la generación que asume el control, ya que tienen grandes probabilidades de seguir permaneciendo en los sucesores y quizás con mayor profundidad.

Cuando una empresa familiar comienza su desarrollo no son muy simples las historias, ya que puede ser el caso de personas que tuvieron oportunidades para trabajar con un sueldo atractivo y disfrutar de un cierto nivel de confort, en cambio prefirieron dejar este estado para arriesgar y a través de un gran esfuerzo y trabajo sistemático encarar un nuevo proyecto. En muchos casos cuentan con la ayuda de su esposa, en otros casos de algún progenitor, pero en general los empresarios están solos al inicio de su actividad. La confianza en su intuición y capacidad de trabajo así como su habilidad comercial son las herramientas con que cuenta para abrirse paso en el mundo empresarial. Todo esto se direcciona para ir consolidando a su empresa.

Una vez consolidada la empresa se hará necesario incorporar más personal, desarrollar un sistema para el manejo contable-administrativo, realizar estudios de métodos y tiempos, ir incorporando normas de calidad, higiene y seguridad, etc. En esta etapa el fundador necesita adoptar una nueva categoría de Management, que pueda conducir a la empresa con un mayor nivel de profesionalismo; tiene que aprender las técnicas de la delegación de autoridad, ya que comienza a hacersele imposible estar en todas partes. Se hará necesario comenzar a implementar diferentes clases de controles para verificar si se han cumplido los objetivos previamente trazados. Los hijos del fundador van creciendo y se desarrollan; y en

muchos casos el fundador puede pensar que sus hijos van a asumir el control de la empresa con el fin de lograr perpetuar la compañía.

Nuestra propuesta radica en el desarrollo de una planificación estratégica basada en la definición de un marco estratégico, la conformación de un ente gobernante como lo es el Consejo de Familia, la elaboración de un protocolo familiar como documento regulador donde se definan los parámetros de la relación familia-empresa, la elección del heredero líder del poder de decisión, planes de inducción y demás temas inherentes al manejo empresa-familia, sumado al conocimiento de la intersección de intereses que permita analizar la situación desde el punto de vista de búsqueda de soluciones y no de querer enfrentar conflictos.

Mediante el siguiente gráfico se sintetiza nuestra propuesta:

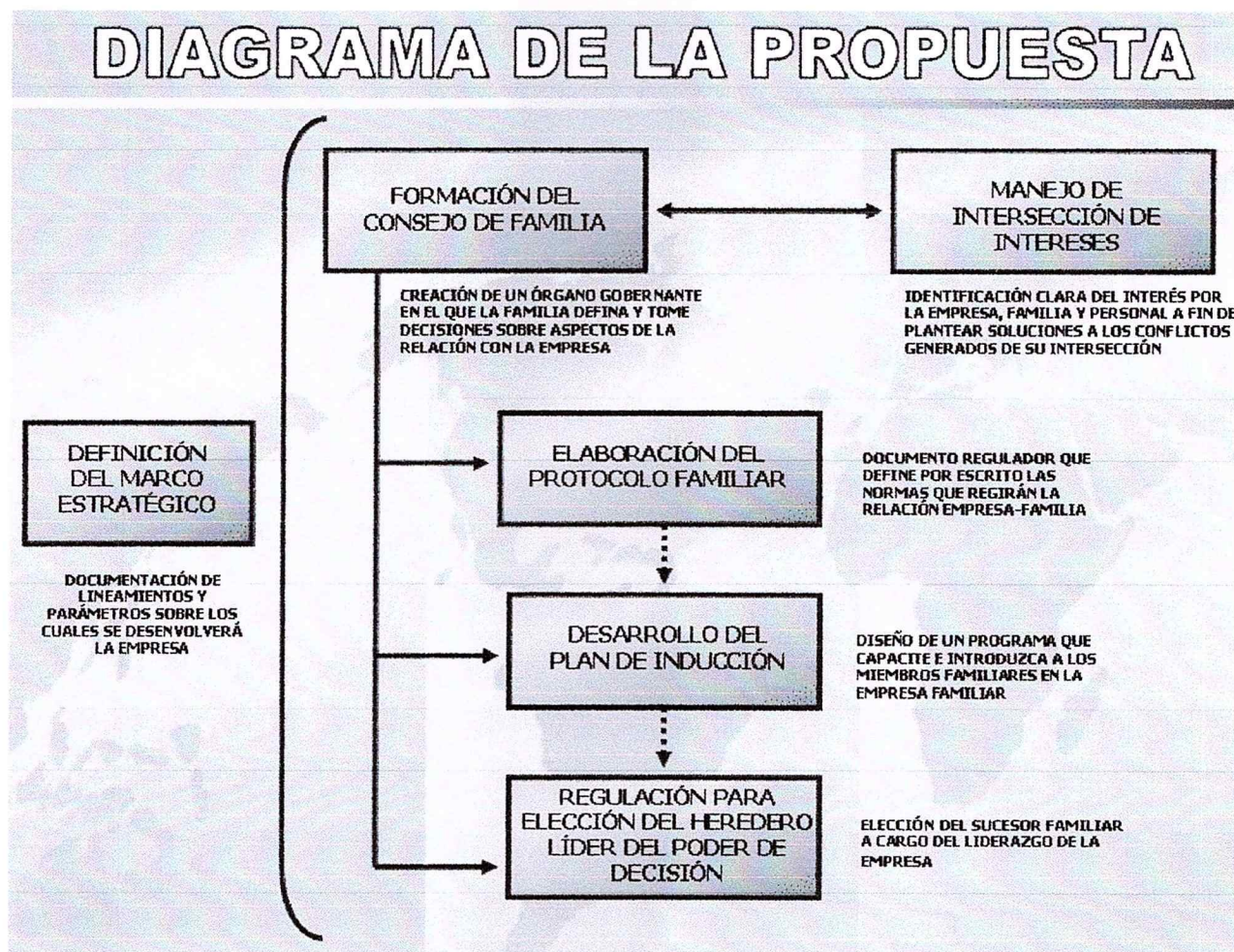


Ilustración 16. Diagrama de la Propuesta



A continuación, presentaremos nuestra propuesta enfocada a empresas familiares que se desarrollan dentro de las actividades de venta de materiales de ferretería.

### **3.1 Marco Estratégico**

El Marco Estratégico es el corazón del trabajo de una organización. El marco estratégico nos sirve para definir hacia donde quiere ir la empresa o el por qué quiere llegar.

El Marco Estratégico contemplará la siguiente estructura:

- Identificación de la misión
- Identificación de la visión
- Valores corporativos
- Análisis FODA
- Listado de Estrategias FO, FA, DO, DA
- Definición de objetivo y plan de acción

#### **3.1.1 Identificación de la misión**

Buscamos la satisfacción de nuestros clientes proporcionando soluciones integrales a través de la asesoría, especificación y comercialización de productos de ferretería industrial, comercial y residencial en el mercado local, generando así un ambiente de negocios amplio y flexible, donde el cumplimiento, respaldo, responsabilidad de nuestros compromisos y ética en los negocios, nos hacen diferentes de los demás; con base en el desarrollo integral de nuestros colaboradores, estimulando su capacitación y propiciando un adecuado ambiente de trabajo, donde el respeto por las personas es siempre el principio fundamental de nuestro comportamiento.

### **3.1.2 Identificación de la visión**

Ser empresa reconocida a nivel local como comercializadores y distribuidores, de alto prestigio y confiabilidad, de elementos de ferretería industrial, comercial y residencial.

### **3.1.3 Valores Corporativos**

- Respeto a las personas
- Ética
- Servicio
- Cumplimiento
- Confiabilidad

### **3.1.4 Análisis FODA**

#### **a) Listado de Fortalezas**

- F1. Buena cartera de clientes
- F2. Excelente relación con proveedores y clientes
- F3. Compromiso de los propietarios con la empresa
- F4. Capacitación continua a nivel técnico de los vendedores
- F5. Gran experiencia del negocio por parte de los propietarios

#### **b) Listado de Oportunidades**

- O1. Crecimiento del sector comercial e industrial
- O2. Buena ubicación del negocio
- O3. Nuevos Clientes especialmente a nivel empresarial del sector industrial y comercial

#### **c) Listado de Debilidades**

- D1. Falta de manejo a nivel empresarial del negocio familiar
- D2. Continuidad de la empresa por parte de la familia, desaprovechando la experiencia y mercado ganados por los fundadores

D3. Falta de políticas, procesos y controles internos que permitan el mejor funcionamiento y crecimiento del negocio

D4. Dificultad de implementación de un control interno adecuado al negocio por tratarse de una pequeña empresa familiar

#### **d) Listado de Amenazas**

A1. Constante aparición de competidores en el ramo ferretero

A2. Aplicación de nuevos impuestos y aranceles

A3. El efecto de crisis global financiera puede generar deterioro de la economía que detenga el crecimiento en el sector de la construcción

### **3.1.5 Listado de Estrategias FO, FA, DO, DA**

#### **Estrategias FO**

**F4. O1 Elevar nivel de atención de servicio al cliente:** Esto permitirá crear una mejor relación con cliente – empresa, buscando siempre la satisfacción del mismo y su reconocimiento como una empresa de alto prestigio y confiabilidad, gracias al capital humano con que cuenta el negocio familiar.

**F2. O1 Expansión del negocio:** Sustentada en la experiencia basada por la excelente relación con actuales clientes y proveedores, aprovechando las oportunidades de crecimiento en el sector industrial y comercial.

**F1. O2 Buscar fidelización del cliente:** Gracias a la responsabilidad en nuestros compromisos y la ética en los negocios demostrada por los dueños fundadores de la empresa, lo cual crean un clima de mucha confianza hacia los clientes y proveedores

#### **Estrategias FA**

**F1. F2. A1 Buscar fidelización del cliente:** Gracias a la responsabilidad en nuestros compromisos y la ética en los negocios demostrada por los dueños

fundadores de la empresa, lo cual crean un clima de mucha confianza hacia los clientes y proveedores.

**F3. A2. A3 Reducción de costos operativos:** En base al comprometimiento de los propietarios de la empresa de mantener rentable el negocio, buscando mejores alternativas al momento de la adquisición de materiales de ferretería.

**F4. A1 Elevar el nivel de atención al cliente:** Esto permitirá crear una mejor relación con cliente – empresa, buscando siempre la satisfacción del mismo y su reconocimiento como una empresa de alto prestigio y confiabilidad, gracias al capital humano con que cuenta el negocio familiar.

### **Estrategias DO**

**D1. O1. Formalización a nivel organización del negocio familiar:** Estableciendo una estructura organizativa de la empresa que de posibilidades de crecimiento y desarrollo a fin de establecer mejores relaciones con los sectores industrial y comercial.

**D2. D3. D4. O1 Desarrollo de un plan estratégico que busque la permanencia del negocio familiar:** A fin de establecer estrategias que incrementen las posibilidades de continuidad del negocio familiar

**D1. O3 Desarrollo de una estrategia para nuevos clientes especialmente a nivel comercial e industrial:** Aprovechando las oportunidades de negocio que pueden darse en estos sectores.

### **Estrategias DA**

**D1. D3. A1 Formalización a nivel organización del negocio familiar:** Estableciendo una estructura organizativa de la empresa que de posibilidades de crecimiento y desarrollo a fin de establecer mejores relaciones con los sectores industrial y comercial.

**D2. A1 Buscar fidelización del cliente:** Gracias a la responsabilidad en nuestros compromisos y la ética en los negocios demostrada por los dueños fundadores de la empresa, lo cual crean un clima de mucha confianza hacia los clientes y proveedores.

### 3.1.6 Definición de objetivos y plan de acción

En base al análisis FODA realizado y tomando en cuenta el comprometimiento de los dueños fundadores del negocio familiar así como su gran experiencia en el mercado ferretero, la excelente relación existente con clientes y proveedores, el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa y las posibilidades de crecimiento de la empresa como nuevas posibilidades de negocio (especialmente en los sectores comercial e industrial) se obtiene como objetivo principal buscar incrementar las posibilidades de perpetuar el negocio familiar.

Para ello se recomienda la implementación del siguiente Plan de Acción:

	Nombre del plan	Fecha Ejecucion	Fecha Finalizacion	Responsable	Recursos necesarios
D1.01	Formalización de las actividades en las distintas áreas de la empresa familiar, incluso analizando la posibilidad de la creación de nuevas áreas	Jul-10	Ago-10	Consejo Directivo	
	Definición de la estructura organizativa de la empresa familiar	Jul-10	Ago-10	Consejo Directivo	
	Definición de políticas, manuales de procedimiento y normas para los distintos tipos de áreas y actividades existentes en la empresa familiar	Ago-10	Dic-10	Consejo Directivo	
D2.D3.D4.01	Formación del Consejo Familiar	Jul-10	Oct-10	Fundador + otros familiares	Compañía especializada en empresas familiares
	Elaboración del Protocolo Familiar	Oct-10	Feb-11	Consejo Familiar	Compañía especializada en empresas familiares
	Desarrollo de un plan de inducción para miembros familiares	Feb-11	May-11	Consejo Familiar	Compañía especializada en empresas familiares
	Regulación para heredero líder del poder	Feb-11	May-11	Consejo Familiar	Compañía especializada en empresas familiares

### **3.2 Formación del Consejo de Familia**

El Consejo de Familia nace de la necesidad de compatibilizar la gestión de los intereses y relaciones familiares, con la estrategia y los resultados de la compañía.

El Consejo de familia es la máxima autoridad de gobierno de la empresa familiar como lo es el consejo de administración en el resto de sociedades.

Es el órgano en el que la familia define y toma decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación con la empresa.

El consejo de familia es además el lugar idóneo para discutir los distintos puntos de vista desde los que la familia percibe el negocio y compartir información sobre la empresa. De esta manera se podrán tomar decisiones vitales para el futuro de la empresa.

#### **3.2.1 Misión del Consejo de Familia**

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.

#### **3.2.2 Objetivos del Consejo de Familia**

- Reforzar la conducta y relación armoniosa entre familiares mediante la declaración de valores, código de conducta, y otros que una vez enmarcados y acordados en el Protocolo Familiar, darán esa fortaleza y cohesión para su cumplimiento por parte de los miembros de la familia.
- Contribuir de forma vital a mantener vivo el espíritu, la tradición, la cultura y los valores de la familia que han conformado la historia de la empresa, preservando así su entidad, unidad y armonía.

- Crear un clima cordial que propicie la comunicación entre los miembros de la familia.

### **3.2.3 Importancia del Consejo de Familia**

Si consideramos que uno de los pilares de la sucesión es la diferenciación y ordenación de las relaciones entre la familia y la empresa, el Consejo de Familia es un órgano de vital importancia para distinguir en todo momento el gobierno de la familia del gobierno de la empresa.

Un Consejo de Familia operativo y prestigiado es esencial para mantener la armonía familiar, impedir que los conflictos de la empresa se propaguen en la familia y viceversa y para mantener y actualizar el compromiso de la familia con la empresa.

### **3.2.4 Guía para establecer un Consejo de Familia**

**3.2.4.1 Elija una estructura apropiada:** El Consejo de familia debe ser elegido de entre todos los familiares.

**3.2.4.2 Defina su papel:** El papel del Consejo de Familia es llegar a un consenso en los temas en que la opinión de los familiares es de vital importancia, así como desempeñar determinadas funciones exclusivas de la familia. Idealmente da un sentido de identidad y de misión a los familiares que va más allá de su papel de meros accionistas financieros de una empresa.

Se debe establecer reglamentos para que todos tengan claro de antemano los objetivos y los requisitos de pertenencia al Consejo.

**3.2.4.3 Pongan la declaración de la misión por escrito:** Se debe declarar por escrito la misión. El documento es una especie de constitución de la familia que informa al lector sobre “quiénes somos y en qué creemos”.

### **3.2.5 Integrantes del Consejo de Familia**

En el Consejo de Familia deben de participar representantes de las distintas generaciones y ramas familiares.

Para aprovechar las ventajas competitivas de estas organizaciones, el consejo de familia deberá actuar alineado con la estrategia de empresa familiar que estará recogida en el "Protocolo familiar".

El consejo debe tener representación de todas las ramas familiares y de ser posible, sea multi-generacional. Es recomendable en empresas familiares, en el tránsito entre la segunda y tercera generación, establecer Consejos de Familia con participación de todos los hermanos accionistas y varios primos mayores de cierta edad (por ejemplo 25 años), por turnos rotativos de duración limitada (por ejemplo dos años). Para que resulte operativo, se recomienda que no cuente con más de nueve miembros.

La periodicidad de las reuniones depende exclusivamente de la cantidad de temas a tratar y su complejidad. Es recomendable reunirse cada dos meses.

El secreto del funcionamiento de cualquier empresa familiar estriba en ese consenso, que garantizará con altas probabilidades el éxito tanto de la compañía como del mismo consejo.

### **3.2.6 Funciones del Consejo de Familia**

El Consejo de Familia es una herramienta imprescindible para encaminar los objetivos y preocupaciones de la familia empresaria en torno a la empresa, sin trasladar a esta los intereses, con frecuencia contradictorios, de los familiares. Por ello, el principal objetivo del órgano de gobierno familiar debe de ser alcanzar el consenso de la familia sobre aquellos aspectos vitales para la empresa, en los que son necesarias decisiones objetivas.



En este sentido, los principales aspectos sobre los que el Consejo de Familia debe lograr un acuerdo familiar pacífico, equilibrado y razonable tanto para la familia como para la empresa, son los siguientes:

- Debe definir las normas que regirán la elección y preparación del sucesor para afrontar el cambio generacional.
- Debe establecer aspectos relacionados con la propiedad y el patrimonio.
- El Consejo tiene que resolver las principales cuestiones en cuanto a los objetivos y misión de la familia, que se concretan en: ¿cuál es el sueño compartido o la visión de futuro compartida por todos?
- Debe decidir cuál es el papel de los familiares que trabajan en la empresa y cuáles los criterios de admisión, retribución, puestos de trabajo, evaluación de los resultados, código de conducta profesional, personal y empresarial de los miembros familiares.
- El Consejo tiene que definir con detalle los modelos de organización y dirección de la empresa familiar, así como el papel reservado a los miembros familiares en los diferentes órganos de la empresa.
- En todo lo relativo a la propiedad, relaciones entre la familia y la empresa, el Consejo tiene una de sus tareas más trascendentes. Debe dar respuesta a cuestiones como: quién debe ser accionista, quién debe ejercer los derechos políticos y económicos y de qué forma, cuál debe ser la política de dividendos, cómo se regula la transmisión de las acciones o si debe haber un fondo de liquidez. De la misma forma, también debe decidir sobre aspectos testamentarios, regímenes económicos matrimoniales y cuestiones relativas a los criterios para la creación y composición de los órganos de gobierno de la empresa.

En definitiva, en el consejo de familia tiene cabida cualquier cuestión relacionada con la concreción de los valores de la familia que se desean transmitir de generación en generación.

El Consejo de Familia debe generar el siguiente documento:

- **Protocolo Familiar:** es el documento de gobierno que establece reglas explícitas para evitar conflictos, entre otros los relacionados con el favoritismo, expectativas irrealizables, falta de equidad.

### 3.3 Elaboración del Protocolo Familiar

La Empresa Familiar ha sido objeto de intensos estudios, dando lugar a variadas propuestas, que realmente no pueden ser validadas con prueba alguna, habría que esperar algunas décadas, que los modelos se pongan en marcha y medir resultados en las generaciones futuras, por lo que queda todo en planteamientos, diseños, propuestas que a opinión de expertos, a quienes hemos consultado, podrían dar resultado, o se reduciría el porcentaje de empresas familiares que mueren en segundas o terceras generaciones, lo que aseguraría la estabilidad de la economía nacional, pues las estadísticas revelan el alto porcentaje de EF que existen en el país.

Para poder vencer los obstáculos que se presentan en la sucesión generacional se hace necesario comprender cuáles son los componentes esenciales de una transición. Hay empresarios que intuitivamente llegan a comprender estos componentes y logran una transición con éxito. Se hace muy importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Lograr una verdadera unión familiar
- Establecer excelentes comunicaciones entre los componentes de la familia
- Abordar un planeamiento muy bien desarrollado con la descripción correcta de la meta a alcanzar donde se establezcan plazos tentativos, los cuales se deberán verificar periódicamente.

- Realizar una educación y capacitación de las personas que van a asumir los puestos claves en la conducción de la empresa.
- Facilitar la implementación de una nueva forma de conducción si es que así lo establecen los nuevos directivos.
- Permitir la incorporación de personas con capacidad de gestión.

Las empresas familiares se caracterizan por una estructura organizativa mayoritariamente personalista: con una limitada formalización, una elevada centralización de las decisiones en la gerencia, elevada dependencia de los líderes familiares, una baja utilización de comités directivos, y una reducida formación del equipo directivo en gestión.

La mayoría de los pequeños empresarios no entienden que en los negocios que mejor funcionan, existe un conjunto de reglas y normas que manejan el negocio y que las personas son para administrar dicho modelo y no para que el negocio sea quién los administre.

Y en este modelo, una de las herramientas que define las relaciones familia-empresa es el Protocolo, como documento regulador.

El Protocolo Familiar debe ser diseñado en el interior del Consejo de Familia, y debe recoger todos los aspectos relacionados con el manejo de conflictos.

### **3.3.1 El Protocolo Familiar como documento normativo**

Se trata de un documento en el que los miembros de la familia se ponen de acuerdo sobre puntos clave, tiene que ver con la forma como se manejan las relaciones familiares al interior de la empresa, para buscar su continuidad.

Posee elementos contractuales y aspectos no jurídicos de naturaleza ética y moral, determinando el empeño de quienes contratan para que todo marche de la mejor manera.

El Protocolo Familiar es el documento regulador de las normas que van a regir a la relación Empresa-Familia.

Incluye temas de diversa índole, pero aconsejamos que los principales sean:

- La reglamentación al acceso de los miembros de la familia a puestos de trabajo en la empresa.
- La reglamentación de la distribución de los empleados familiares, especialmente en jerarquías directivas.
- Las reglas de compra-venta de las acciones, prohibición de venta a no familiares.
- Las reglas que se establezcan para los foros de comunicación formal en la familia, esto es el Consejo Familiar.
- Las reglas para la solución de conflictos entre trabajadores-familiares.
- La reglamentación respecto al ingreso de nuevos miembros a la familia, que no implícitamente significa ingreso seguro a la empresa.

#### El Protocolo Familiar no es un mandato legal

La adopción del Protocolo no es un mandato legal, ni en su formación, ni en su contenido; claro que habrá que tener en cuenta los mandatos imperativos al elaborarlo (normas inmodificables que la ley establece).

Este instrumento reviste especial importancia en el desarrollo exitoso de la EF: su utilidad se expresa en la prevención de controversias y situaciones futuras, de manera que la familia se anticipe a la solución de los problemas o en su defecto fije los lineamientos que le permitan lograr una solución al problema de manera negociada.

### 3.3.2 Aspectos del Protocolo Familiar

Deben existir planteamientos generales que tienen en cuenta aspectos como:

Lo que piensan los propietarios actuales o futuros, lo que esperan de la empresa, valores y cultura de la familia, posición sobre ingreso de familiares políticos y/o terceros, transmisión generacional; y una serie de variables que establecerán criterios familiares, empresariales y de propiedad para hacerlas viables, profesionales y competitivas.

No existen protocolos generales, ni existe una pauta que las EF puedan seguir para implementar reglas específicas en sus Protocolos, pues cada compañía tiene que elaborar el suyo propio.

Lo más importante de todo es entender que el Protocolo no es más que una excusa para el inicio del proceso de diálogo entre los miembros de una empresa familiar que desean mejorar las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad.

Se debe elaborar un Protocolo que involucre el interés por la permanencia del negocio, y para esto se incluyen varios aspectos que deben identificarse según la realidad de la empresa, tomando en cuenta su crecimiento.

En el Protocolo debe incluirse y definirse aspectos relacionados con:

Planes de formación, de historia familiar y empresarial, testimonios, cultura y tradiciones familiares
--

Marco Estratégico Empresarial, se habla de la misión y visión, valores o perfil corporativo, los efectos de los valores-familia.
--

Aspectos de Políticas de participación, preparación de los miembros, entradas y salidas de la empresa, traslados y promociones a otros cargos, relación con parientes políticos, compromisos.
---

Apoyo a metas personales, profesionales y a las necesidades de los miembros herederos, planes de participación, planes de beneficios.
Aspectos de responsabilidad social, de contingencias, de actitud filantrópica, apoyo a nuevas ideas y montaje de empresas, búsqueda del bienestar económico y libertad personal
Plan para la armonía familiar, reuniones de rendición de cuentas, búsqueda de la armonía familiar, mejora de relaciones, viajes, excursiones, paseos, programas familiares.
Manuales de inducción, implementación, de capacitación, transmisión de valores, de sucesión y retiro.
Cronogramas, gráficos de actividades, diseño de formas con propósito de control y seguimiento, boletines informativos.

La Empresa para producir resultados en lugar de decir "¿Qué trabajo hay que hacer?", debe entender a la empresa como un modelo de negocio para producir resultados externos en vez de un lugar donde la gente trabaja para producir ingresos.

Los procesos son la manera como una empresa organiza su trabajo productivo para elaborar productos o prestar servicios de acuerdo a su misión, objetivos y planes. Permiten conocer las interrelaciones dentro y entre los distintos departamentos que conforman el negocio.

El que se incorporen al negocio miembros de la familia seguramente traerá una serie de problemas como por ejemplo:

¿Qué papel se espera que jueguen?

¿Cuánto se les pagará?

¿Cómo afectará su incorporación a los empleados leales que no son de la familia?

¿Cómo será evaluado su rendimiento?

¿Tiene suficiente habilidad y entrenamiento comercial para hacerse cargo de la empresa?

¿Cómo sería elegido el futuro líder entre ellos?

Las dudas anteriores se potencian para el fundador que debe asumir el rol de padre y empleador. Las decisiones importantes para el Protocolo Familiar deben ser acordadas en Consejo Familiar y reguladas por el Protocolo Familiar.

### **3.3.3 Áreas Básicas que debe contemplar el Protocolo Familiar**

Son Cuatro las áreas básicas que se recomienda que contemple un Protocolo:

- Gobernabilidad,
- Empleo,
- Propiedad y
- Relaciones Interpersonales

### **3.3.4 Contenido Básico del Protocolo Familiar**

Los elementos que conforman el Protocolo Familiar deberían ser:

1. Familia, firmantes, generaciones y posibles ramificaciones;
2. Historia empresarial y los valores propios, tradicionales y empresariales;
3. Principales órganos de gobierno y configuración de los mismos;
4. Normas básicas de incorporación a la empresa familiar; política de remuneración, dividendos, participaciones, propiedad;
5. Política testamentaria, separación, divorcio, usufructos.;
6. Comportamiento empresarial y social, responsabilidad social entre los públicos objetivos y potenciales, correlación imagen comercial-imagen familiar, posibles operaciones de riesgo.

En el desarrollo del protocolo hay que tener en consideración los aspectos que pueden ser críticos a la hora de que cualquier empresa familiar aborde su futuro.

### **3.3.5 Aspectos Críticos del Protocolo Familiar**

Al momento de diseñar el Protocolo Familiar deben considerarse los aspectos críticos.

#### Primero el de la sucesión

Es decir, cómo podemos garantizar la seguridad financiera del que cede la empresa y a qué tareas se va a dedicar. Por otro lado, habría que analizar cómo superar los escollos propios de la sucesión, es decir, quiénes se quedan en la empresa y qué puestos ocupan. Es fundamental analizar si la propiedad está distribuida adecuadamente; si no es así, ver qué soluciones se propondrían para que la compañía sea dirigida correctamente.

#### Respecto a los familiares que se incorporen a la empresa

Sería necesario analizar quiénes entran y qué requisitos son exigibles así como los cargos de responsabilidad que ocuparían. Por otro lado, si se da acceso a esposas y familiares políticos y la tarea quizá más ardua: decidir qué hacer cuando un familiar empleado no funciona correctamente.

#### Respecto a la política de remuneración y propiedad

Es conveniente evaluar el proceso de remuneración de los miembros de la familia, la tenencia de acciones o las compensaciones que se concedería a accionistas familiares.

#### La manera de afrontar los conflictos

No sólo entre anteriores o futuras generaciones sino también entre hermanos. Igualmente es fundamental tener en cuenta las características y la tradición de la empresa familiar, las costumbres y las decisiones a tomar. La manera en la que se sea capaz de enseñar todos estos aspectos incidirá en el éxito o no del protocolo.



### Proceso de Preparación

La preparación para las futuras generaciones debe ser un aspecto relevante a tener en cuenta. Es fundamental establecer un plan de inducción, decidir cuándo es más aconsejable empezar a tratar el tema y quién lo liderará así como los participantes del mismo.

### Plan de Contingencia

La elaboración del protocolo familiar debe incluir un plan de evaluación de posibles contingencias que contenga modos de actuación ante situaciones imprevistas tales como la muerte del Presidente de la compañía o del sucesor potencial.

### **3.3.6 El Protocolo refleja la familia responsable frente a la empresa**

La empresa familiar tiene un conjunto de responsabilidades para con sus miembros que deben reflejarse en el protocolo.

Esto es, saber dar respuesta en caso de necesidades financieras o de carrera o ante los conflictos que surgen cuando algún miembro de la familia rompe los tratos acordados; ser capaces de facilitar información financiera y de apoyar las ideas empresariales de los miembros familiares. La opinión pública puede incidir plenamente en la imagen de la empresa; cómo enfrentarse a ella y cómo manejar la responsabilidad social corporativa.

*Resumiendo, el protocolo que cada empresa familiar elabore debe ser hecho a medida de acuerdo a la naturaleza y necesidades de la empresa en cuestión y producto de la comunicación entre los miembros de la familia. Sólo así será útil y dará respuesta a la visión empresarial y familiar de la compañía. Sólo así, respondiendo a los anhelos de todos los que lo elaboran su cumplimiento será fácil de asumir, de lo contrario, no será útil y pronto caerá en el olvido.*

### **3.3.7 Unidades sugeridas para la estructura de un Protocolo Familiar**

A continuación presentamos un ejemplo de una estructura de un Protocolo:

#### **1. MARCO ESTRATÉGICO DE OPERACIÓN**

1.1. Misión y Visión

1.2. Valores a fomentar

1.3. Efectos sobre la familia y los valores, provenientes de la sociedad

1.5. Condiciones, relaciones y apoyos necesarios para triunfar

1.6. Esfuerzos para avivar y sostener los valores

1.7. Código de conducta

#### **2. MARCO OPERATIVO**

2.1. Políticas de participación

2.1.1. Preparación de los miembros

2.1.2. Traslados de un cargo a otro

2.1.3 Salidas de la Empresa

2.1.4. Parientes políticos

2.1.5. Asunción de compromisos

2.2 Liderazgo y plan de Formación

2.2.1. Plan de educación

- Formación en Empresa
- Apoyo a las metas personales, profesionales y a las necesidades de cada miembro.

2.3. Plan de Inducción

- Transmisión de la historia familiar y empresarial. Testimonios, documentos.
- Institucionalización de la cultura y las tradiciones de alto significado familiar
- Manifestación de los intereses de participación de cada miembro.

## 2.4. Plan de Beneficios

- Formación y desarrollo del personal
- Relación y vínculos con el sector y la sociedad
- Actitud filantrópica
- Plan de contingencias familiares
- Apoyo a nuevas ideas y montaje de empresas
- Bienestar económico y libertad personal

## 2.6. Plan para la armonía familiar

- Reuniones de integración
- Mejora de la relación intrafamiliar

## 3.4 Desarrollo de un Programa de Inducción

En las primera etapas de formación del negocio familiar, normalmente son familiares con nexos muy cercanos los que empiezan esta “aventura” de emprender un negocio (incluso sin concebir la idea de ser un negocio familiar). Tenemos casos de dueños fundadores integrados por esposos, hermanos, primos, etc.

Pero a medida que el negocio va creciendo se va requiriendo la participación de más personas, el cual puede ser externo o de la propia familia. Ahí es cuando vemos que empiezan a integrarse a la empresa los hijos, cuñados, tíos u otro tipo de persona con vínculo familiar (sea consanguíneo o político).

Muchas veces estos miembros de la familia han ingresado a la compañía por motivos como:

- Falta de trabajo
- Motivos afectivos
- Tener a una persona de confianza dentro de la empresa

El hecho de ser de la familia no debería ser el requisito determinante para ser parte de la empresa familiar. Y esto es algo que muchos dueños fundadores suelen confundir, no se trata de tener a toda la familia dentro del negocio. Se debe analizar

los requisitos que debe cumplir dicha persona para que pueda ser parte del negocio familiar y pasar por un proceso de preparación de ellos, tal y cual como se hace cuando se contrata a una persona ajena al seno familiar.

Parecería obvio que debería existir un procedimiento específico para el ingreso y preparación de familiares al negocio pero en la mayoría de los casos ocurre todo lo contrario. Justamente el no contar con requisitos y un proceso definido a seguir para el ingreso de los familiares al negocio puede llegar afectar los niveles de productividad de la empresa (por falta de un personal calificado en caso de que pasen a trabajar en la compañía), las relaciones entre miembros de la familia fuera y dentro de la empresa, e incluso impactar negativamente en el ambiente de trabajo con las demás personas ajenas a la familia que laboran en ella (por preferencias o trato especial). Estos requisitos y procesos deberán establecerse dentro del protocolo familiar (temas tales como en qué circunstancias y momento deben ingresar a la empresa, participación de parientes políticos en el negocio, etc deben quedar claramente definidos en este documento) ajustándose a la realidad de cada empresa.

Para esto hay una pregunta que muchos se hacen: ¿A qué edad deben los miembros familiares involucrarse en el negocio familiar? Esto realmente no tiene una respuesta fija. Dependerá de que edad tengan ellos al momento que empezó la organización (si se encuentran en la etapa infantil, adolescente, etc). Lógicamente el involucrarnos desde muy temprana edad aumentará las posibilidades de que haya un vínculo afectivo entre el familiar y el negocio, creando el interés por continuar con la empresa a futuro.

#### Incorporación de familiares políticos al negocio familiar

El caso de ingreso de familiares políticos dentro de la empresa familiar es un tema muy delicado. En primer lugar, debe estar definido en el protocolo familiar si se acepta o no la participación de parientes políticos dentro del negocio familiar, sea dentro de la misma empresa o como accionarios de la misma.

Si se considera que los parientes políticos si pueden ingresar a trabajar dentro del negocio, deberá establecerse:

- Nivel de preparación académica que deben poseer para aspirar ingresar al negocio
- Nivel jerárquico dentro de la empresa familiar al que pueden ingresar (por ejemplo, que familiares políticos solo puedan ingresar al área de ventas)
- Sus posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, incluso de estar en los puestos de alta dirección

En teoría, un pariente político que pasa a ser parte del negocio debería estar sintonizado con la vocación y compromiso de trabajo que tienen quienes dirigen la empresa así como debe estar alineado con los valores familiares del grupo. A pesar de que estas características aplican que de la misma forma a los parientes consanguíneos de los dueños de la empresa que desean ingresar, el no haber crecido en el mismo entorno los predispone a un periodo de prueba, a fin de medir que tan eficientes son en su desempeño así como su lealtad al grupo.

### **3.4.1 Preparación para su ingreso al negocio familiar**

Una vez que el miembro familiar haya cumplido con los requisitos establecidos por la empresa y por el protocolo familiar se hace una preparación de dicha persona al negocio.

Esto traerá muchas ventajas, ya que el programa de inducción:

- Permitirá a los miembros familiares aprender funciones dentro de la empresa familiar
- Acelerará la socialización del miembro familiar con los empleados de la compañía
- Conocerá más a fondo del negocio familiar

Este último punto es muy importante diferenciar. A pesar de que el conocimiento del negocio aplica por igual a familiares y no familiares, se hace mención especial porque la idea es que aquellos familiares que ingresen al negocio realmente sientan

como parte de sí a la empresa, que es un legado que debe mantenerse, que están unidos a ella. Obviamente debemos mantener la objetividad de que la empresa es un negocio y no un sitio para dar cabida a toda la familia (de ahí que es importante haber respetado los pasos previos para su ingreso y seguir las reglas definidas en el protocolo familiar).

Para ello debemos contar con un programa de inducción al negocio familiar que tenga como puntos sobresalientes:

- a) Dar a conocer al miembro familiar la historia de cómo se formó y creció la compañía
- b) Enseñarles los valores y cultura en los que fue cimentándose el negocio familiar
- c) Prepararlos para la función a cumplir dentro del negocio familiar

#### **3.4.1.1 Contribución de la historia familiar**

Si queremos que haya una visión compartida entre los miembros de la empresa familiar, resulta indispensable hacerlos sentir parte de la compañía. Normalmente los hijos de los fundadores de la compañía son los que están más en contacto con el negocio familiar, pero pueden existir otros miembros familiares (tales como primos, sobrinos, tíos, etc) que también deseen ser participes dentro de la empresa y no han estado en mayor contacto con la compañía.

Una forma interesante para lograrlo es a través del conocimiento de la historia de la empresa. El compartir acontecimientos que marcaron a los miembros familiares (especialmente de los fundadores) y a la compañía, las vicisitudes enfrentadas, los momentos difíciles y de alegrías alcanzados, todo aquello que forjó la compañía a lo largo del tiempo, implican una socialización a conocer y “vivir” las etapas cumplidas a los familiares que se integran a la empresa, y que tal vez desconocían (en mayor o menor grado) de la historia detrás del negocio familiar.

Y no debemos creer esto aplica en mayor grado a empresas ubicadas en una tercera o cuarta generación para poder hablar de historia. Puede estar aún en la primera generación y por ejemplo el sobrino del dueño fundador que ingresa, al saber del esfuerzo y camino recorrido por el fundador de la empresa, lo hará sentir un mayor comprometimiento hacia la empresa.

### **3.4.1.2 La cultura y valores del negocio familiar**

A pesar de que esto puede estar dentro de los valores y la cultura definidos por la empresa, debemos hacer mayor hincapié y enfoque desde el punto de vista familiar. No se trata de mitificar a los que formaron a la empresa, sino que haya un sentido de orgullo de que alguien que lleva “su misma sangre” fue capaz de sacar adelante el negocio. Esto será como un combustible adicional para que el familiar de más de sí dentro de la empresa, y ese comportamiento de dar más será notado por las personas no familiares que trabajan en la compañía, disipando cualquier duda levantada de que el poseer algún vínculo sanguíneo con los fundadores de la empresa fue el único mérito para su ingreso.

Si queremos que realmente las siguientes generaciones impulsen el negocio, manteniendo un equilibrio entre la unidad familiar y su compromiso para con la empresa, deberán ser educados en los principios y valores que caracterizan desde sus inicios a una familia empresaria y emprendedora.

Para ello debemos tener presentes factores como el compromiso, la comunicación y apreciación, el tiempo compartido y el inculcar valores:

Compromiso: Buscamos que entre los miembros familiares exista unidad familiar, compartiendo las mismas metas y el interés por el bienestar de los demás. Si bien se fomenta a los miembros familiares a perseguir sus metas individuales, el compromiso con la familia disminuirá el riesgo de que la obtención de ellas pongan en riesgo los intereses del grupo.

Comunicación y apreciación: Es la capacidad de reconocer las cualidades positivas de los demás miembros familiares y compartirlas a través de una comunicación abierta y eficiente. Esto ayuda a mejorar la relación familiar dentro del negocio familiar.

Tiempo compartido: Se busca momentos en calidad y cantidad que permita afianzar aun más los lazos familiares. Esto hará que las presiones externas no los lleven a caminos separados de los objetivos de la empresa familiar, sin que pierdan su identidad individual.

Inculcar valores: Las empresas familiares exitosas comparten entre sus integrantes una fuerza unificadora que abarca integridad, honestidad, lealtad y otros altos valores éticos que llevaron a lo que es hoy la compañía. El poder inculcar estos valores a los miembros familiares que ingresan a la compañía les hará tener un alto sentido de pertenencia del negocio familiar.

#### **3.4.1.3 Prepararlos para la función a cumplir dentro del negocio familiar**

En las etapas previas se hizo énfasis en crear un vínculo afectivo entre el miembro familiar y la empresa a través del conocimiento de su historia así como el de inculcar sus valores y cultura. De ahí debemos empezar un acercamiento entre ambos. Esto puede ser de manera informal (recomendable desde temprana edad), ya sea a través de visitas continuas o hacer actividades dentro de ella que van desde las más sencillas (como atender el teléfono, ayudar a ordenar reportes, etc), o formalmente como las de un cargo en un área específica (ventas, administración, etc).

Si los miembros familiares pasan a integrarse formalmente a las actividades de la compañía deberán hacerlo a través de un programa de inducción que los prepara para la función a cumplir. No debe existir inherencia alguna de los familiares que están dentro del negocio familiar durante el proceso de inducción que vaya en beneficio particular del miembro familiar entrante, a fin de no crearse suspicacias con el resto del personal ni dar muestras de preferencias ni excepciones especiales para con esta persona.



Al momento de ingresar los miembros familiares al negocio, estos deberán poseer un nivel adecuado de preparación académica y profesional acorde al puesto de desempeñar, yendo de la mano con los estándares propios que debe tener una organización en estos tiempos.

El proceso de inducción debe cumplirse en tres etapas: inducción general, inducción específica y evaluación.

Inducción general: Aquí se le presentara información general de la compañía (como está conformada, situación actual de la misma, número de empleados, infraestructura con la que cuenta, productos, artículos o servicios que ofrece la compañía, etc), proceso productivo (cuales son las distintas etapas del proceso del negocio, proveedores, clientes, etc) y políticas generales de la organización (reglamento interno de la compañía, políticas salariales, programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización, etc), muchas de las cuales van unidas al protocolo familiar.

Inducción específica: Al miembro familiar se le brinda toda la información respecto a la función que va a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Deberá recibir instrucciones claras, en lo posible sencillas, completas e inteligente sobre lo que se espera que haga, como debe hacerlo y la forma en la que será evaluado posteriormente.

Esto normalmente será realizado por la persona encargada del área donde ingresa el miembro familiar, el cual deberá considerar básicamente:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio
- Ubicación de su cargo y su relación con las demás áreas (incluso con los directivos familiares de la empresa)
- Instructivo de funciones del cargo a desarrollar
- Tipos de herramientas o equipos que usará para el cargo, así como de implementos adicionales (ya sean de seguridad, de trabajo, etc)

Evaluación: Luego de las etapas de inducción general y específica procedemos a realizar una evaluación, para poder identificar cual de los puntos clave de la inducción no quedaron suficientemente claros para el miembro familiar a fin de explicarlos de otra manera o tomar otras medidas tales como re-inducción, refuerzos u otros.

Esta evaluación puede ser de forma práctica o teórica, además que deben establecerse tiempos para hacer seguimiento de cómo va evolucionando en la realización de las funciones inherentes a su puesto. Esto debe ir de la mano con una motivación constante al miembro familiar, ya que ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar en una falta de motivación.

Para finalizar, el hecho diferencial para conseguir la supervivencia generacional de la empresa familiar reside en las características de las familias propietarias, a las que con propiedad se las puede calificar como familias empresarias comprometidas. En estas familias se observan, por una parte, importantes esfuerzos para establecer las estructuras de pertenencia a la familia (por medio de políticas y programas de inducción) y de representación en la empresa familiar adecuadas a cada generación y época y, por otra, el fomento constante de medios prácticos para el aprendizaje de los miembros que se van incorporando a la compañía, de manera que sea verdadera su libertad, real su participación y continuado el ejercicio de sus capacidades de emprendimiento. En los miembros de la familia más directamente implicados en la propiedad, gobierno y dirección de la empresa se identifica una moderación voluntaria en el ejercicio de su poder de decisión, por medio de la búsqueda de una mayor competencia profesional y de la colegiación de decisiones, así como el esfuerzo por diseñar e implantar una transmisión responsable de la propiedad a la siguiente generación, de forma que se garantice la mejor gobernabilidad futura de la empresa.

### **3.5 Regulación para elección del heredero líder del poder de decisión**

Uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares es la elección del heredero líder del poder de decisión. Del acierto en esta elección dependerá, en muchos casos, la supervivencia del negocio familiar. Son pocos los grupos familiares que pasan con éxito esta dura prueba.

Los que logran superar estas transiciones se encontraran en mejores condiciones de planificar la transmisión de la empresa a sus propios herederos, mediante un protocolo familiar, que regule y establezca procedimientos, que favorezcan la continuidad de la empresa.

El proceso de traspaso del mando de la compañía inicia cuando el gerente de una empresa familiar cede la gerencia a otro miembro de la familia y termina formalmente cuando el primero deja de existir o se retira completamente del negocio. Esto cimentará aun más la formalización de la gestión de la empresa y profesionalizarla, incorporando a profesionales en la gerencia a través del consejo familiar que se encargue de la planificación a largo plazo y asuntos estratégicos sobre la relación entre los miembros de la familia, el negocio y la propiedad de la misma.

Parecería que la nueva generación de gerentes no siempre robustece los éxitos de sus antecesores, posiblemente a causa de la falta de habilidad estratégica, espíritu emprendedor de las nuevas generaciones, o a la fugacidad de las oportunidades del mercado que favorecieron el éxito de las empresas. Dado que de la actuación de los gerentes depende la elección de quienes estarán al mando de la empresa familiar y su formación y, a su vez, de ésta dependen las competencias del gerente sucesor para la identificación y aprovechamiento de las nuevas oportunidades de mercado, surge la necesidad de indagar la posible intensidad y sentido de la relación entre el perfil gerencial del antecesor y la planificación de la sucesión con respecto a los resultados de la sucesión, que se reflejan en la rentabilidad de la empresas y la satisfacción de la familia propietaria con los mismos.

Entonces, bajo este panorama, el heredero líder del poder de decisión en la empresa es el miembro de la familia quien asumirá el liderazgo dentro de la compañía, poniendo el mayor esfuerzo para que la empresa permanezca en el mercado, para beneficio de sus trabajadores y accionistas, en armonía con la junta directiva de la misma.

Sustituir al líder de la organización es uno de los grandes desafíos que ocurren en el traspaso generacional. Es una decisión trascendental para todos los miembros del Consejo Familiar, aun más si añadimos que dentro de un negocio familiar debemos sustituir al dueño fundador ya que con él fue quien formó la empresa: suyas son el estilo y la personalidad de la organización.

### **3.5.1 Características que debe tener el heredero del poder de decisión**

La identificación de los factores para que los herederos en el poder de mando de la compañía generen buenos resultados para la empresa y la familia, es de gran relevancia a fin de orientar los procesos relacionados con el traspaso del poder en beneficio de los propios directivos, tanto de los predecesores como de los sucesores, así como de los miembros familiares propietarios de la empresa.

Al momento de elegir quien asumirá el mando dentro del negocio familiar, es importante considerar algunas características que deben tener el futuro heredero del poder de decisión:

- Debe existir el genuino interés por continuar con la empresa familiar por parte del futuro heredero.
- Haber demostrado capacidad, trabajo en equipo y liderazgo en manejo administrativo dentro del negocio familiar, incluso en momentos críticos de la compañía.
- Tener preparación académica (con buenas bases en administración de empresas) de acuerdo al giro del negocio familiar. Esto en búsqueda de la profesionalización del negocio.
- Mantener una buena relación con los demás miembros familiares, así como también como con los demás personas que laboran en la empresa

- Mantener una buena relación con proveedores y clientes de la empresa familiar.

Estas consideraciones deben estar previstas y documentadas dentro del protocolo familiar, definiendo reglas claras, de acuerdo a las características propias de la empresa. Variables muy importantes dentro del manejo del negocio familiar tales como liderazgo, trabajo en equipo, la relación a nivel laboral con los demás familiares que son parte del negocio, la relación con los empleados de la compañía, la relación con proveedores y clientes, etc son temas a ser considerados muy en cuenta por el Consejo Familiar al momento de elegir. Heredar una empresa implica asumir un rol, el de empresario, para el cual no todos tienen el talento y capacitación necesario. Es clave que se sepa identificar claramente aquellos que tengan la habilidad y el talento de asumir este reto.

### **3.5.2 Factores a considerar para elección del heredero líder del poder de decisión**

Si bien las empresas familiares tienen dificultades para realizar una correcta planificación de la sucesión en la propiedad y dirección de la empresa, consideramos que este es un tema que ha comenzado hace unos años a ser tomado en cuenta de forma seria y responsable por su criticidad.

La definición de la elección del heredero líder del poder de decisión debe ser realizada por el consejo familiar, establecido de acuerdo a las normas y parámetros indicados en el protocolo familiar.

Esta decisión no es exclusiva del dueño fundador, su opinión es muy importante y relevante al momento de aportar información para desarrollar el documento debido a su experiencia y por todo lo que vivió junto a la empresa, mas todos los miembros del Consejo Familiar deberán aportar con ideas y conocimientos al fin de obtener un reglamento consensuado por todos.

Entre las indicaciones que debe haber para regular la elección del heredero líder del poder de decisión consideramos:

- Que éste debe haber pasado por un programa de inducción de preparación para asumir el mando dentro del negocio familiar
- El futuro heredero debió demostrar cualidades de liderazgo, trabajo en equipo y capacidad administrativa dentro de la empresa, y definir algún método que permita medir estas variables
- La elección deberá darse por consenso con argumentos validos dentro del consejo familiar de la persona elegida, de acuerdo a los parámetros de elección determinados en el protocolo familiar.

Todo esto debe ir de la mano de un buen ambiente a nivel de los miembros de la familia, lo cual facilitara la elección del heredero líder del poder de decisión, dejando de lado situaciones afectivas o de predilección, en bien de todos en la compañía. Y no solo debe ser capaz de elegir acertadamente al nuevo líder de la empresa, sino que debe establecerse un plan que busque el desarrollo personal del nuevo heredero a favor de la permanencia del negocio familiar.

### **3.5.3 Cuando no hay heredero líder del poder de decisión dentro de la familia**

Un punto importante y polémico es respecto a la persona en quien se confiara la organización: ¿Qué pasa si el heredero líder del poder de decisión no se encuentra dentro de los miembros de familia de la empresa? Esto es algo a tomar en cuenta porque puede darse circunstancias como que los posibles sucesores no estén interesados en continuar con el negocio (como por ejemplo, porque tienen otros intereses profesionales o no les guste el negocio) o que los que están realmente no reúnen los requisitos ni competencias necesarias para seguir al frente del mismo.

El deseo del dueño fundador siempre será que uno de sus hijos sea quien lo suceda en el negocio, mas debe pensarse en función de empresa, ser objetivo, ya que de esta manera se asegurara de mejor forma el futuro del patrimonio familiar.

Para ello debe analizarse situaciones que van desde la elección de un persona externa que administre el negocio familiar hasta la venta o separación del propio negocio, esta ultima siendo la situación más extrema pero que debería tomarse en consideración por el bien de la empresa incluso de la misma familia. De igual forma, esto debe estar definido claramente en el protocolo familiar (incluso si debiere decidir el Consejo Familiar).

Si no hay heredero líder del poder de decisión en la empresa familiar y se opta por un administrador externo, esta decisión es muy difícil de tomar, ya que esta nueva persona no conoce la cultura inherente a la empresa. Incluso podría recurrirse a asesores expertos en búsqueda de talento humano, a fin de establecerse lo que se busca de esta persona, si su perfil se ajusta a la empresa y escoger en conjunto a la persona adecuada al puesto. Aun así, existen ciertos puntos a tomar en cuenta al momento de elegirse un administrador externo:

- Contar con una gran experiencia laboral en empresas similares al del negocio familiar.
- Una gran preparación académica, atado al giro del negocio.
- Realizar sondeos en las compañías en las cuales haya laborado, a fin de establecer y evaluar competencias tales como liderazgo, valores, logros conseguidos, trabajo en equipo, relación con sus pares, etc.

Es de recordar que la empresa sigue siendo de la familia (con participación accionaria) mas la gestión de la misma será manejada por un externo. También debe irse creando un ambiente adecuado durante el traspaso de mando del poder en la compañía, ya que es normal que se presente cierta resistencia por el nuevo integrante en la organización, buscando reducirse la incertidumbre generada por su llegada, por el bien de empleados, accionistas y clientes de la empresa. Así mismo, un proceso de inducción que incluya temas como los valores, cultura e historia de la empresa familiar es muy recomendable ya que esta persona se encuentra ajena a esto, a fin de ir generando ese vínculo afectivo hacia el negocio.

Consideramos que a medida que las empresas familiares se ocupen con seriedad y planificación de la preparación para el traspaso generacional con criterios y claves para elegir el sucesor a la medida de la empresa, el índice de mortalidad de la misma comenzará a revertirse.

#### **3.5.4 Ejemplos de herederos líderes del poder de decisión obtenidas de entrevistas a empresas familiares**

En una de las empresas familiares entrevistadas, Mueblerías Palito, Muelpa S:A, que se ha mantenido en el cambio generacional y que está creciendo tanto en mercado como financieramente, es administrada bajo este esquema de un líder, uno de los hermanos herederos con poder de decisión, dado por la progenitora, quien luego de morir el fundador se hizo cargo del negocio y aún con vida promueve la sucesión. Los demás hermanos, quienes tienen acciones en la empresa, trabajan teniendo cargo de administradores, dos de ellos en los almacenes y otro en el taller.

Es el caso de Ferretería Capwell donde el líder fue escogido en Consejo Familiar, entre los hermanos que trabajaban en el negocio, en este caso comercial, se le reconoció el espíritu emprendedor, el haber demostrado apego a la empresa, el haberse preparado académicamente para administración, y a otro de los hermanos involucrados activamente en el negocio se les asignó el manejo de áreas estratégicas conforme al desempeño.

#### **3.6 Manejo de Intersección de Intereses**

Los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, independientemente de los escenarios en donde se encuentren.

Por ejemplo, un miembro dominante en la familia tenderá a serlo también en la empresa, sobre todo si convive con los mismos miembros. Asimismo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo.



Parecería que ambos sistemas ponen sobre ellos ciertas expectativas, que terminan cumpliendo. Es curioso cómo las personas pueden comportarse de muy diversas maneras de acuerdo con la naturaleza del grupo en el cual se desarrollan.

Los padres suelen sorprenderse cuando otras personas describen a sus hijos en una forma totalmente opuesta de como ellos los perciben. Las personas tienen otros comportamientos en función de la naturaleza de su grupo, y pueden adoptar roles completamente diferentes en distintas sociedades.

Sin embargo, en el caso de las empresas familiares, dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los parientes tenderá a ser similar. Pero como la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría necesitar que también fueran diferentes.

Cada miembro de la familia desempeña un papel determinado. La dinámica de la familia se manifiesta de cierta manera y la actuación de cada uno de sus elementos responde a ella. Ahora bien, si el primogénito ha asumido cierto liderazgo en relación con sus hermanos, ¿debería seguir ejerciéndolo dentro de la empresa? Cuando se habla de la separación entre sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de maneras diferentes, por lo que quizá sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa se separara también.

### Comunicación deficiente

Es irónico que, aunque muchos miembros de las familias pasan juntos mucho tiempo, no existe una buena comunicación entre ellos. La buena comunicación en la empresa depende de varios factores, entre los cuales se encuentran los siguientes:

a) Escuchar activamente: Para establecer una buena comunicación primero hay que ser un buen receptor. Conocer las motivaciones de otros nos permite ponernos más fácilmente "en sus zapatos", lo que propicia el acercamiento y el diálogo entre las personas.

b) Elegir el medio de comunicación adecuado: En empresas familiares se abusa de la comunicación verbal; aunque eficaz, esta forma de comunicación en ocasiones resulta imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera, además logra el compromiso entre los familiares. Es importante saber cuándo puede utilizarse la comunicación escrita y cuándo conviene usar otro tipo de comunicaciones.

c) Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad: “Más vale una colorada que 10 descoloridas”, dice la sabiduría popular. En otras palabras, siempre conviene decir las cosas con claridad. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se debe perder la medida al transmitir los mensajes, lo cual es de particular importancia cuando se trata con familiares.

Antes de comunicar con honestidad excesiva, que podría equivaler a la rudeza, vale la pena pensar en las consecuencias de la transmisión del mensaje.

#### Luchas de poder por el control de la compañía

Las generaciones se enfrentan constantemente por temas relativos al control de la empresa. A medida que la generación menor se desarrolla en la organización va exigiendo más espacios y más participación en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés, pero también sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años.

La simple idea de perder el control ante los más jóvenes puede provocar que los mayores cierren espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación. Se dice que padres e hijos viven una relación de contradicción porque, aun cuando se inscriben en un marco de amor, pelean por el control de la empresa y por la toma de decisiones estratégicas.

Entre hermanos también suelen presentarse luchas de poder y, por desdicha, en muchos casos estos conflictos terminan con distanciamientos familiares. En

empresas de tercera generación, donde incluso participan los primos, los conflictos por el control se tornan aún mayores y, en ocasiones, hasta se vuelven destructivos, en especial si no existen reglas claras en la operación y el control de las empresas.

### 3.6.1 Intereses

A partir del diagrama de tres círculos, se relaciona los Intereses que se deben intersectar como aspecto determinante para la permanencia de la empresa familiar, que son:

El interés por la Familia

El Interés por la Empresa

El Interés Personal

#### **MODELO DE INTERSECCION DE INTERESES**

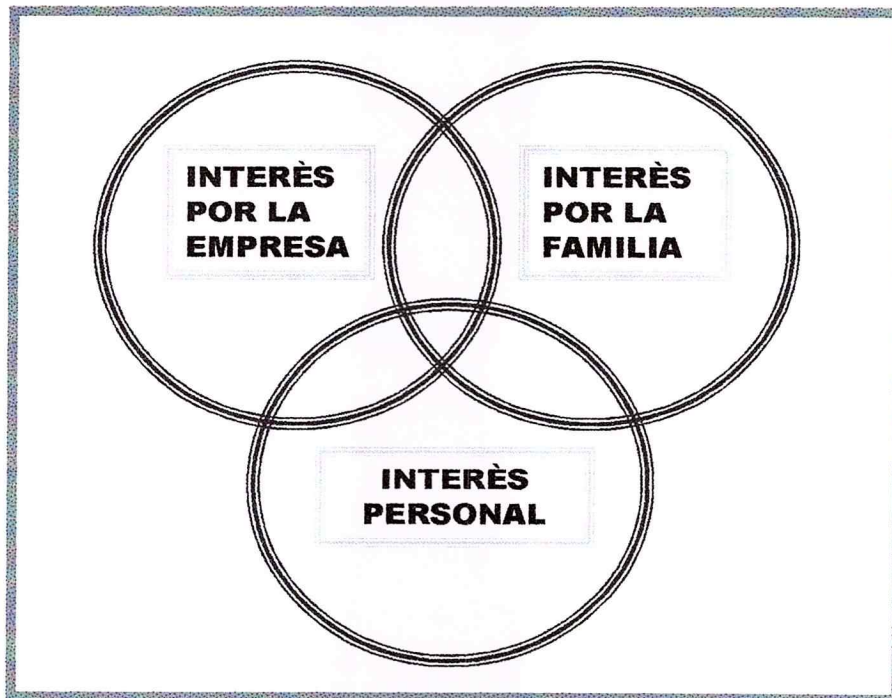


Ilustración 17. Modelo de Intersección de Intereses

Cada círculo representa el área de interés de los involucrados, la relación ideal se da cuando se intersectan los tres intereses, el "Conflicto de Intereses" se origina cuando no se logra la intersección de los tres aspectos.

Identifiquemos las características de cada uno de los 3 intereses:

### EL INTERÈS POR LA FAMILIA

El interés por la familia es característica de la cultura latinoamericana, el querer mantener buenas relaciones familiares, el respeto a los mayores y reconocer la jerarquía familiar.

La lealtad de los integrantes de la familia hacia la organización y la comunidad es lo que distingue a la EF de otro tipo de empresa.

Y el conflicto se genera cuando esta lealtad y compromiso familiar presiona a que se involucren en la empresa.

### EL INTERÉS POR LA EMPRESA

El interés por la empresa se da por dos razones, estas son: por vocación profesional y por ser fuente de ingresos.

Dependiendo de la razón de interés que tengan los involucrados se genera el conflicto.

### EL INTERÈS PERSONAL

Se refiere a herederos cuyo interés personal no tiene que ver con la EF, hijos que no quieren involucrarse al negocio, en algunos casos viven en otro país, en un inicio con la intención de capacitarse, a donde llegaron enviados por los progenitores con el plan de que algún día se hagan cargo del negocio, pero con el pasar de los años, en muchos casos no quieren regresar al país y no está entre sus planes el hacerse cargo de el negocio de la familias.

Es entonces cuando la EF corre riesgos de permanencia, al no interesarle a los herederos y mucho menos al no encontrar un líder del poder de decisión entre ellos.

En nuestro país esta situación es muy frecuente, cuando las generaciones nuevas son educadas en un nivel de confort y seguridad, que llega a niveles de no tener relación alguna con el negocio, o cuando su vocación profesional es en áreas diferentes a las del negocio familiar.

### **3.6.2 Situaciones más frecuentes**

Se encuentran situaciones como:

Hijos a los que les interesa mantener buenas relaciones con sus padres fundadores de la empresa, pero no quieren hacerse cargo del negocio.

Hijos que exigen respeto por sus intereses, totalmente diferentes al hacerse cargo de la EF, y que por las presiones llegan a alejarse del contacto familiar.

Herederos que viven del confort que les proporciona la EF, pero que inexplicablemente no quieren involucrarse en ella, no advirtiendo el hecho de que al morir la empresa desaparece esa comodidad con la que han vivido, y que al experimentar la inestabilidad financiera no tienen espíritu emprendedor.

De estos casos se han dado muchos, cada uno con escenarios diferentes, dado que cuando se involucran afectos, sentimientos e intereses, los resultados son tan variados y complejos.

Es necesario entonces que el interés personal de las generaciones futuras esté ligado al interés de la empresa y de la familia por su permanencia.

La propuesta está encaminada a identificar claramente y con responsabilidad el interés por la Empresa, el Interés por la Familia y el Interés Personal, elementos que al intersectarse asegurarían, en un entorno económico, político y financiero favorable, la permanencia del negocio.

Por lo que se abordan las diferentes intersecciones que se dan entre los intereses:

### **3.6.3 Intersección de intereses**

Se enfoca la propuesta identificando 3 áreas de intersección de intereses y no como áreas de conflictos.

El manejarlo como intersección de intereses permite analizar la situación desde el punto de vista de búsqueda de soluciones y no de querer enfrentar conflictos.

#### **3.6.3.1 Intersección 1: Interés por la Empresa y el Interés Personal (No intersecciona el interés por la familia)**

Cuando se da intersección entre el interés por la empresa y el interés personal nos referimos a casos en que el sucesor si quiere pertenecer al negocio, le interesa la empresa pero no mantiene buenas relaciones familiares o la familia no lo considera como líder del poder.

#### Situaciones que se generan:

Presión del heredero por liderar en la empresa, pero no hay aprobación de la familia.

Presión por tener el poder de decisión pero la familia no cree que el heredero tenga la profesionalización técnica para lograrlo.

El querer liderar las decisiones de la empresa, sin importarle el bienestar familiar, dado por el interés de mando.

Resentimientos que se generan por no ser aprobado como líder del poder de opinión en la empresa a causa de la mala relación familiar.

### Propuesta para la intersección

Este conflicto debe manejarse apegándose estrictamente al Protocolo Familiar, de manera que las decisiones no se tomen por preferencias personales, siguiendo lo que el protocolo establece, sin dejarse presionar por el interés del heredero

#### **3.6.3.2 Intersección 2: Interés por la Empresa y el Interés por la Familia (No interseca el interés personal)**

En la intersección del interés por la empresa y el interés por la familia nos encontramos en escenarios en los que el heredero mantiene buenas relaciones familiares y la familia lo identifica como líder de opinión para la empresa.

El heredero tiene interés por la permanencia de la empresa, quien asegura el bienestar familiar y en muchas ocasiones toda la familia depende del ingreso que la empresa genera, este es el caso cuando la preocupación por la familia lleva a ingresar a formar parte del negocio aun cuando sus intereses personales lo han llevado a prepararse para otra profesión o tiene interés de vivir en otro país, o de emprender otra actividad diferente a la del negocio familiar.

#### Situaciones que se generan

Oposición de los otros miembros de la familia quienes si tienen interés personal en la empresa pero no cuentan con la aprobación de la familia.

Insatisfacción al tener que ingresar a hacerse cargo de la empresa aun cuando su preferencia profesional es otra rama.

Conflicto de sentimientos frente a la responsabilidad de velar por la permanencia de la empresa, por ser el sustento familiar, versus el anhelo de realizarse profesionalmente y en algunas ocasiones personalmente, en el caso de querer incluso vivir en otro país.

La familia que presiona, en muchos casos por el sentido de responsabilidad familiar que tiene el heredero.

#### Propuesta para enfrentar la intersección

Esta problemática debe ser abordado en Consejo Familiar a fin de analizar y evaluar la alternativa de:

- 1.- Que la empresa sea administrada por talentos ajenos a la familia, y
- 2.- Ser semillero de una nueva empresa al apoyar al heredero que tiene interés personal en otra especialidad.

#### **3.6.3.3 Intersección 3: Interés por la Familia y el Interés Personal (No interseca el interés por la empresa)**

En la intersección del interés por la familia y el interés personal nos encontramos con situaciones en las que el heredero quiere mantener una buena relación familiar, pero no quiere involucrarse en los negocios familiares.

Esta situación se da cuando el heredero ha vivido en un ambiente de confort y bienestar dado por la preocupación familiar y financiado los recursos que genera la empresa en muchos casos.

Es cuando el heredero no quiere tomar parte de la empresa por desinterés en los negocios o por confort.

En otras ocasiones se da porque quiere mantener relaciones familiares estables, tiene interés en alguna otra área diferente a la del negocio o teniendo preparación empresarial no quiere involucrarse en la empresa

#### Situaciones que se generan

La familia tiene a creer que el heredero tiene desinterés por el bienestar familiar.



Falta de interés por involucrarse en las finanzas familiares

Propuesta para enfrentar la intersección

Dejar que el heredero emprenda su propia actividad empresarial, no presionarlo a formar parte activa laboral en la empresa.

Administración de talentos ajenos a la familia.

## CONCLUSIONES

Cuando en las relaciones empresariales se involucran lazos familiares y afectos, la toma de decisiones suele afectarse.

En la mayoría de los casos, las empresas familiares aportan entre 65% a 70% del producto interno bruto de cada país. Su importancia es innegable. Pero las cifras de supervivencia de estos negocios son alarmantes, ya que solo un 30% sobrevive a la muerte o retiro del fundador y de éstas, solo un 15% logra llegar a manos de la tercera generación.

Las EF sustentan la economía de los países, la búsqueda de planes que aseguren su permanencia preocupa cada vez más a los involucrados.

Es preocupante ver como el logro y construcción de metas alcanzadas con espíritu emprendedor por fundadores de Empresas Familiares en unos pocos años se derrumba cuando las generaciones siguientes no tienen la preparación e interés alguno por el negocio, llegando al cierre de ellos, lo que implica efectos sociales como el desempleo que provoca inestabilidad y afecta a la economía de los países.

El tema de la permanencia de las EF es de interés para todos quienes de alguna forma se involucran con ella, como clientes, como proveedores, como empleados, para el Estado que debería promover su formación y de alguna manera establecer algún marco legal que la fortalezca.

En esta tesis no se abarca aspectos legales, más bien se ha querido tratar el tema desde adentro.

## RECOMENDACIONES

Se debe tener muy claro cuál es el interés por la permanencia del negocio, el interés por las relaciones de familia y el interés personal.

No existe plan alguno que de implementarse aseguraría que el cambio generacional se realice con éxito, puesto que cada Empresa Familiar vive una realidad diferente, el hecho de que estén de por medio afectos crean escenarios diferentes.

El desarrollo de una planificación estratégica como herramienta básica según el diseño de nuestra propuesta permitiría tener una visión de lo que en el futuro se presente en la empresa.

El Consejo de Familia regula las relaciones empresa-familia con una o varias personas al mando, debería ser el fundador o miembros de su generación que lucharon por la empresa. El Consejo de Familia es quien elige al heredero del poder de decisión.

El contar con un Protocolo Familiar es clave, regula temas relacionados con la inducción, capacitación, ascensos, nuevos miembros de familia, logrando que exista un marco casi legal en la relación interés personal-empresa-familia.

Los fundadores deben tener siempre preocupación por profesionalizar la empresa lo máximo posible. El nivel gerencial debe estar ocupado por personal idóneo, sea de la familia o no, ya que ocupar posiciones sólo por el hecho de ser familiar limita los resultados y no es estimulante para el resto de los participantes de la organización.

Se recomienda entonces que se desarrolle una planificación estratégica apoyada en la definición de un marco estratégico, la conformación de un ente gobernante como lo es el Consejo de Familia, la elaboración de un protocolo familiar como documento regulador donde se definan los parámetros de la relación familia-empresa, la

elección del heredero líder del poder de decisión, planes de inducción y demás temas inherentes al manejo empresa-familia, sumado al conocimiento de la intersección de intereses que permita analizar la situación desde el punto de vista de búsqueda de soluciones y no de querer enfrentar conflictos.

De no darse deben tomarse decisiones que pueden llegar hasta la venta de la empresa, dejando de ser familiar, por un sentido de responsabilidad social, convirtiéndose en algunos casos las EFs en semilleros de nuevas empresas.

## BIBLIOGRAFIA

- Morgenstern, O. (n.d.). Biography Obtenida el 3 de septiembre de 2009, de <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/morgenst.htm>
- Glagovsky, H. (n.d.). Foda. Obtenida el 26 de enero de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- Gestión Empresarial. (n.d.). El Análisis Foda. Obtenida el 26 de enero de 2010 de <http://www.dequate.com/infocentrosgerencia/mercadeo/mk17.htm>
- Portal de Relaciones Públicas. (n.d.). Identidad Corporativa. Obtenida el 26 de enero de 2010 de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Abravanel, J. (1992). *Cultura Organizacional*. Colombia: Editorial Legis.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial Legis.
- Audirac, E. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami: Editorial Addison – Wesley.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: Mcgraw – Hill.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas, Venezuela: Tropykos/CLACDEC.
- Likert, R. (1967). *La Organización Humana*. New York: McGraw-Hill.

- Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mcgraw Hill.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice - Hall.
- Centro Humano de Liderazgo. (n.d.). Liderazgo. Obtenida el 26 de enero de 2010, de [www.cehlider.org](http://www.cehlider.org)
- Arthur A. (1998). *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. España: Editorial La Palma.
- Aquino, J., Vola, R., Arecco, M., & Aquino, G. (1997). *Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Blake, O. (2000). *Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Blake, O. (1997). *La Capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Kofman, F. (2001). *Metamangement*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles*. España: Gestión 2000.
- Pain A. (1993). *Como evaluar las acciones de capacitación*. Argentina: Ediciones Granica.
- Penerini, Carlos., (1996). *Relaciones Industriales-Organización y Administración de personal*. España: Ediciones Universo.

- Taylor, F. (1981). *Principios de Administración Científica*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Aguilar, A. (1996). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Editorial Limusa.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Ulrich, D. (2000). *Evaluación de Resultados*. España: Ediciones Granica
- Ulrich, D. (1998). *Recursos Humanos Champion*. Argentina: Ediciones Granica.
- Empresas Familiares. (2009). Qué es el Consejo de Familia. Obtenida el 8 de febrero de 2010, de <http://laempresafamiliar.blogspot.com/2009/02/que-es-el-consejo-de-familia.html>
- Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. (2010). El Consejo de Familia. Obtenida el 8 de febrero de 2010, de <http://www.efamiliar.org/articulo/16/9/>
- Ortega, J. (n.d.). Consejo de Familia como Institución Supletoria de Amparo Familiar. Obtenida el 8 de febrero de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos78/consejo-familia-institucion/consejo-familia-institucion-peru.shtml>
- El Consejo Familiar en la Práctica. (n.d.). Obtenida el 9 de febrero de 2010, de <http://www.empresafamilia.com/>
- Dumois, C. (2008). Funciones del Consejo Familiar. Obtenida el 8 de febrero de 2010, de [http://www.cedem.com.mx/v1/mexico/04\\_publicaciones/pdf/012.pdf](http://www.cedem.com.mx/v1/mexico/04_publicaciones/pdf/012.pdf)

- Díaz, L. (n.d.). El complemento al consejo de administración en la empresa familiar: el consejo de familia. Obtenida el 9 de febrero de 2010, de <http://knol.google.com/k/aitor-diaz-lucas/el-complemento-al-consejo-de/urt52kmckcr2/16#>
- Lansberg, I. (n.d.). El Consejo de Familia, una gran inversión de futuro. Obtenida el 9 de febrero de 2010, de <http://www3.unileon.es/personal/wwdfcsrr/pdf/consejodefamilia.pdf>



## **ANEXOS**

ANEXO 1

MATRIZ DE PROBLEMAS, OBJETIVOS, HIPOTESIS Y VARIABLES OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VI: Planificación estratégica participativa como herramienta clave para asumir con éxito el cambio generacional	VD: Incremento de las posibilidades de permanencia del negocio familiar	VE1VI: Planificación estratégica VE2VI: Planificación estratégica del cambio generacional	VE1VD: Posibilidades de permanencia del negocio familiar	IVE1VI, IVE2VI, IVE1VI2, IVE1VI3, IVE1VD1, IVE1VD2, IVE1VD3: Publicaciones, Investigaciones	IVE1VI y IVE2VI: Plan de negocios IVE1VD Estudios estadísticos	El establecer una planificación estratégica adecuada a la realidad de cada empresa, estableciendo políticas, procedimientos y normas tanto a nivel de la empresa como de la familia, especialmente enfocadas en la búsqueda de superar con éxito la transición generacional, permitirá demostrar esta hipótesis como necesidad crucial para estimular el crecimiento y desarrollo sostenido de la compañía como organización, permitiendo a la empresa
<p><b>PROBLEMAS:</b> Como obtenemos información para generar una base histórica de la participación de las empresas familiares?</p>	<p><b>ESPECIFICOS:</b> Investigar, recopilar y cuantificar el número de empresas familiares que sobrevivan en cada cambio generacional</p>	<p><b>VI:</b> Número de empresas familiares que logran sobrevivir cada transición generacional</p>	<p><b>VD:</b> Generar base histórica de existencia de las empresas familiares.</p>	<p><b>VE1VI:</b> Porcentaje de empresas familiares que pasan de primera a segunda generación. <b>VE1VI2:</b> Porcentaje de empresas familiares que pasan de segunda a tercera generación. <b>VE1VI3:</b> Porcentaje de empresas familiares que pasan de tercera a cuarta a segunda generación. <b>VE1VD1:</b> Porcentaje de empresas familiares en 1era generación. <b>VE1VD2:</b> Porcentaje de empresas familiares en 2da generación. <b>VE1VD3:</b> Porcentaje de empresas familiares en 3era generación.</p>	<p><b>VD:</b> Base histórica de participación de las empresas familiares</p>	<p>IVE1VI1, IVE1VI2, IVE1VI3, IVE1VD1, IVE1VD2, IVE1VD3: Estudios estadísticos</p>	<p>El 36% de las empresas familiares encuestadas superaron el traspaso de primera a segunda generación, y de ese grupo menos del 50% (en este caso solo el 15%) llegaron a tercera generación, lo cual es muy preocupante ya que nos da a entender que no se ha dado la debida atención al tema, a fin de ayudar a que el negocio familiar se mantenga en el tiempo.  Esto confirma esta hipótesis ya que al contar con información respecto al número de empresas familiares que superan la transición generacional permitirá establecer su situación real a la vez que podrá tomarse acciones a fin de incrementar sus posibilidades al momento de enfrentar el traspaso de poder a los miembros de familia</p>	
<p>¿Cuáles son los factores que originan la problemática en el traspaso de generación de las empresas familiares?</p>	<p>Los problemas de comunicación, la falta de un programa de inducción, la resistencia al cambio, la desorganización y los conflictos familiares</p>	<p><b>VI:</b> Los problemas de comunicación, la falta de un programa de inducción, la falta de espíritu emprendedor, la resistencia al cambio, la desorganización y los conflictos familiares</p>	<p><b>VD:</b> Originan la problemática en el traspaso generacional de las empresas familiares</p>	<p><b>VE1VI:</b> problemas de comunicación interna <b>VE2VI:</b> Falta de un programa de inducción <b>VE3VI:</b> falta de espíritu emprendedor. <b>VE4VI:</b> la resistencia al cambio <b>VE5VI:</b> la desorganización <b>VE6VI:</b> Conflictos familiares</p>	<p><b>VD:</b> problemática en el traspaso generacional de las empresas familiares</p>	<p>IVE1VI1, IVE2VI1, IVE3VI1, IVE4VI1, IVE5VI1, IVE6VI1, IVE1VD: Publicaciones, Investigaciones</p>	<p>A través de las encuestas realizadas a personas pertenecientes a negocios familiares, encontramos que existen factores determinantes al momento del traspaso generacional y que tienen una relevancia importante, lo cual corrobora esta hipótesis. Estos deben ser tomados muy en cuenta, de acuerdo a la realidad de cada empresa, a fin de que los problemas que se presenten a nivel del núcleo familiar no afecten drásticamente la situación del negocio.</p>	
<p>¿Cómo influiría un cambio de la cultura organizacional en la transición generacional de las empresas familiares?</p>	<p>Un cambio de la cultura organizacional que acople los nuevos esquemas gerenciales, contribuiría favorablemente a la transición generacional de las empresas familiares.</p>	<p><b>VI:</b> El cambio de la cultura organizacional que acople los nuevos esquemas gerenciales.</p>	<p><b>VD:</b> Contribuirían favorablemente a la transición generacional de las empresas familiares.</p>	<p><b>VE1VI:</b> Trabajo en equipo <b>VE2VI:</b> Liderazgo compartido <b>VE3VI:</b> Comunicación efectiva <b>VE4VI:</b> Autoaprendizaje <b>VE5VI:</b> Experiencia <b>VE6VI:</b> Nivel porcentual de talento humano <b>VE7VI:</b> Ética y valores <b>VE8VI:</b> Misión y visión <b>VE9VI:</b> Adaptabilidad al cambio</p>	<p><b>VD:</b> Transición generacional de las empresas familiares</p>	<p>IVE1VI1, IVE2VI1, IVE3VI1, IVE4VI1, IVE5VI1, IVE6VI1, IVE7VI1, IVE8VI1, IVE9VI1, IVE1VD: Publicaciones, Investigaciones</p>	<p>Más del 80% de las empresas familiares encuestadas indicaron no tener definido algún tipo de cultura organizacional en su compañía. Incluso muchos desconocían este término. El hecho de que el negocio familiar no es visto como una empresa formal, con reglas, manuales y procedimientos hace que no haya una visualización a largo plazo del negocio, con posibilidades de crecimiento y desarrollo.  El contar con una cultura organizacional dentro de las empresas familiares, aplicando los conceptos y nuevas metodologías en desarrollo gerencial, demuestra la importancia de esta hipótesis a fin de lograr una estructura sólida de la compañía, con objetivos claros que permitirán que la empresa pueda estar mejor preparada durante el proceso de transición generacional</p>	

# ANEXO 2

## CUESTIONARIO DE PREGUNTAS REALIZADOS A EMPRESARIOS DE NEGOCIOS FAMILIARES

<b>RAZON SOCIAL:</b>	
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	
<b>GERENTE GENERAL:</b>	
<b>SECTOR ECONOMICO:</b>	
<b>OBJETO SOCIAL:</b>	
<b>UBICACIÓN PRINCIPAL:</b>	

1. ¿En qué fecha comenzó a funcionar la empresa?
2. ¿Qué generación se encuentra actualmente al mando de la empresa?
3. ¿Cuántos empleados laboran actualmente en la empresa?
4. ¿Qué miembros de la familia trabajan actualmente en la empresa y qué cargo desempeña cada uno?

<b>NEXO FAMILIAR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CARGO</b>
Padre		
Madre		
Hijos		
Hermanos		
Abuelos		
Esposo (a)		
Tíos		
Primos		
Sobrinos		
Suegros		
Cuñados		
Concuñados		
Otros (Especifique)		

## ANEXO 2

5. ¿Cuál es el (los) principal (es) motivo (s) por los cuales los miembros de su familia laboran en la empresa? (*Ejemplos: Porque les gusta el negocio, por compromiso, por evitar conflictos familiares, etc*)
6. Cree ud que la implementación de un plan estratégico para la sucesión generacional es crítico para la continuidad y permanencia del negocio familiar?
7. ¿Tiene definida y documentada la misión y visión de la empresa?
8. ¿La empresa cuenta con una estructura funcional definida y manuales de funciones, políticas y procedimientos para cada uno de los empleados y funcionarios de la empresa, incluso miembros familiares?
9. ¿Los miembros familiares que laboran en la empresa respetan las jerarquías y cumplen los manuales de funciones, políticas y procedimientos definidos?
10. ¿Cuál es el proceso que debe seguir un miembro de la familia para que ingrese a laborar en la empresa?
11. ¿Existe algún programa de inducción donde se capacite a los miembros de la familia sobre el giro del negocio previo a su ingreso formal a la empresa? ¿Cómo funciona el programa?
12. ¿Cómo realizan el reclutamiento de personal enfocado a la búsqueda de talento humano?
13. ¿De presentarse algún conflicto familiar dentro de la empresa de qué manera es solucionado?
14. ¿Las actividades de la empresa obedecen a un plan de negocios? ¿Se cumple lo estimado dentro de dicha Planificación de Negocio?
15. ¿En qué período realizan la Planificación de Negocio antes mencionada y quiénes están a cargo de desarrollarla?
16. ¿Considera usted que la empresa tiene bien definida su cultura organizacional, coméntenos cuál es? (*definir la cultura corporativa de la empresa*)
17. ¿Qué factores considera usted que influyen en la problemática del traspaso generacional de una empresa familiar? (*Ejemplos: Problemas de Comunicación, Falta de un programa de inducción para miembros familiares, Falta de espíritu emprendedor de los miembros familiares, Resistencia al cambio, Desorganización empresarial, Conflictos familiares, etc*)
18. ¿La siguiente generación ya se encuentra involucrada en la empresa de forma que se proyecte una sucesión generacional? Si es negativo, indique los motivos y si es positivo considera usted que la siguiente generación tiene un espíritu emprendedor?

## ANEXO 2

19. ¿Cómo calificaría las siguientes variables dentro de su empresa? Siendo:

VARIABLES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
TRABAJO EN EQUIPO					
LIDERAZGO COMPARTIDO					
COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA					
AUTOAPRENDIZAJE					
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO					
EXPERIENCIA EMPRESARIAL DE LOS MIEMBROS FAMILIARES					
ESPIRITU EMPRENDEDOR DEL LIDER FAMILIAR DE LA EMPRESA					
ACTITUD DE ESCUCHA DEL FUNDADOR EMPRENDEDOR (en caso de que se encuentre en 1era generación)					
INTERES DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE PARTICIPAN EN LAS DECISIONES DEL NEGOCIO, POR LA PERMANENCIA DEL MISMO					
ACTITUD FRENTE AL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA RELACION EMPRESA-FAMILIA					

20. De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son las ventajas de una empresa familiar? Mencione tres

21. De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son las desventajas de una empresa familiar? Mencione tres

# ANEXO 3

## LISTADO DE EMPRESAS FAMILIARES ENTREVISTADAS

RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	GERENTE GENERAL	SECTOR	ACTIVIDAD QUE DESARROLLA
Avipresa S.A.	Avipresa S.A.	Rosa Lopez	Comercial	Distribucion de pollos al por mayor
Supermercados de carnes Orellana	Supermercados de carnes Orellana	Javier Orellana	Comercial	Venta al mayor y menor de carnes en general
Miproarsa	Miproarsa	Xavier Ledesma	Comercial	Venta de instrumentos musicales y de audio profesional
Distribuidora de Materiales de construccion San eduardo	Distribuidora de Materiales de construccion San eduardo	Luis Perez	Comercial	Venta de materiales de construccion
CAPS Internacional	CAPS Internacional	Xiomara Peralta	Comercial	Importacion y distribución al por mayor y menor de mercaderias
Sagitario S.A.	Comercial Sagitario	Noemi Arguello	Comercial	Ventas de mercaderia en general
ARROLSA S.A.	ARROLSA S.A.	Miguel Torres	Servicios	Actividades de compra, venta, alquiler y explotacion de bienes inmuebles
CIPA S.A.	CIPA S.A.	Johnny García	Comercial	Venta de materiales de construcción
Johnny Garcia Man Gin	Hotel Sander	Johnny García Man Gin	Servicios	Servicios de hospedaje y alimentación de personas
Inmobiliaria Los Pinos	Motel Los Pinos	Francisco Man Ging	Servicios	Servicios de hospedaje de personas
Centro Médico Nutricional Nutrimed	Nutrimed	Jorge Rubio Cedeño	Servicios	Servicio de atención médica nutricional y medicina estética
Scandi International America Latina Ltda	Scandi International America Latina Ltda	Maritza Solorzano	Servicios	Operadora mayorista de turismo para América Latina

# ANEXO 3

## LISTADO DE EMPRESAS FAMILIARES ENTREVISTADAS

RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	GERENTE GENERAL	SECTOR	ACTIVIDAD QUE DESARROLLA
Funeraria Alache	Funeraria Alache	Carlos Alache Muñoz	Comercial	Venta de ataúdes y alquileres de capillas relacionados al servicio funerario
Xavier Romero	Boloncentro 2000	Xavier Romero	Comercial	Bar / restaurante
Comercial JOMAP	Comercial JOMAP	Aurelio Puma	Comercial	Venta de artículos de ferretería
Reparador de calzado Angelita	Reparador de calzado Angelita	Galo Cisneros	Servicios	Reparación de todo tipo de calzado
Transportes Vallejo Moreno S.A.	Transvallemor	Laura Moreno de Vallejo	Servicios	Transporte a nivel escolar y personal
Solubles Instantaneos C.A.	Don Café	Enrique Moncayo	Industrial	Fabricación de café instantáneo
Ing Eva Aviles Avillon	SERVICORP	Ing Eva Aviles Avillon	Servicios	Asesorías contables, tributarias y financieras
Cavagnaro & Asociados S.A.	Cavagnaro & Asociados S.A.	Xavier Cavagnaro	Servicios	Capacitación corporativa
Offset Abad Cía. Ltda.	Offset Abad	Juan Carlos Abad	Industrial	Litografía en general
Paola Salazar Mendoza	CONFECCIONES EL ENCANTO	Paola Salazar Mendoza	Comercial	Confección y venta de uniformes
Nery Zambrano Gamarra	REFRICOIN S.A.	Nery Zambrano Gamarra	Comercial	Venta de equipos y repuestos de refrigeración industrial
NORIEGA & CIA. S.A.	COMERCIAL NORIEGA	Marcos Noriega	Comercial	venta de repuestos automotrices
PROPESCA	PROPESCA	Ing. Olga Escalante Ch.	Industrial	Industrialización y comercialización de camarón
Juan Carlos Jara Vallejo	COFFE BREAK AND DINNER	Juan Carlos Jara Vallejo	Servicios	Elaboración y comercialización de comida rápida y bebidas
Walter Herrera	FERRETERIA CAPWELL	Walter Herrera	Comercial	Compra y venta de artículos de ferretería

# ANEXO 3

## LISTADO DE EMPRESAS FAMILIARES ENTREVISTADAS

RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	GERENTE GENERAL	SECTOR	ACTIVIDAD QUE DESARROLLA
MUELPASA	MUEBLERIAS PALITO	Samuel Cedeño	Industrial	Produccion y comercializacion de muebles para el hogar
DEVIES CORP S.A.	DEVIES SUPERMERCADO MAYORISTA	ADCADVI S.A.	Industrial	Compra, venta, importacion y distribucion de toda clase de alimentos y bebidas, electrodomesticos, articulos en general y productos agropecuarios
MAQUINARIAS HENRIQUES C. A.	MAQUINARIAS HENRIQUES C. A.	Werner Gansauer Bitter	Industrial	Importacion y venta de suministros industriales
INDUVIT S.A.	INDUVIT S.A.	Diego H. Romero	Industrial / Comercial	Fabricacion, importacion y comercializacion de vidrios automotrices, estructuras y seguridad, servicio de instalacion
SERVICIOS A CONTENEDORES TRANSPORTE Y EMBALAJE S.A.	SERVICONTRANSE S.A.	Ing. Alexandra Claros de Ribadeneira	Servicios	Prestacion de medios mecanicos y mano de obra para la transferencia de carga
ESCOPUSA	ESCOPUSA	Maria del Carmen Cisneros	Servicios	Monitoreo de medios de comunicaci3n
Roger Robayo Ramirez	IMPRENTA ROBAYO	Roger Robayo Ramirez	Industrial	Impresi3n grafica
Edinson Rafael Quintero Quimí	CELLSYSTEMS	Edinson Rafael Quintero Quimí	Servicios	Mantenimiento y calibraci3n de sistemas de pesaje
OCITEL SA	OCITEL SA	Cecilia Aguilar Ronquillo	Servicios	Consultoria informatica y telecomunicaciones
COTIDECORP S.A.	1800 CORTINAS	Rosina Malnati de Lecaro	Comercial	Distribucion y fabricacion de cortinas



# ANEXO 3

## LISTADO DE EMPRESAS FAMILIARES ENTREVISTADAS

RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	GERENTE GENERAL	SECTOR	ACTIVIDAD QUE DESARROLLA
REMITEC S.A.	REMITEC	Luicia Silva Parraga	Servicios	Mantenimiento de motores y sistemas de climatizacion
NETBUS S. A.	NETBUS S. A.	Bernarda Gomez	Servicios	Venta y reparacionde equipos electronicos
NETSUPPORT S.A.	NETSUPPORT S.A.	Martha Mite Mite	Servicios	Instalacion de redes de comunicaci3n
Victor Arrobo Vargas	Distribuidora de Materiales de construccion Victor Arrobo	Victor Arrobo Vargas	Comercial	Venta de materiales de construccion
Valero y Valero Servicios Logisticos SA	VALERO Y VALERO	Ricardo Valero	Servicios	Actividades de agencias de aduanas
PUBLICIDAD MODERNA	PUBLICIDAD MODERNA	Enrique Guerrero Hidalgo	Servicios	Servicios de publicidad
Servicios Tecnicos Industriales	TEINSERSA	Jorge Velez	Comercial	Importacion y venta de articulos de ferreteria industrial
MONRI S.A.	LUBRICADORA MONRI	Magaly Cordova	Servicios	Lubricadora de Vehiculos
Construcciones El3ctricas Alvarado	CELALVASA	Carlos Alvarado Ortega	Comercial	Servicios en construcci3n, mantenimiento y venta de materiales el3ctricos
SEGUNDO ELOY CORRALES E HIJOS	SECOHI CIA. LTDA.	Bettsy Mirella Pezo Alvarado	Comercial	Venta al por mayor y menor de repuestos de veh3culos
Comercial Elvita	Comercial Elvita	Elvia Veliz	Comercial	Venta de articulos de bazar al por mayor y menor
Cesar Arcos	Comercial Tinito	Cesar Arcos	Comercial	Venta de articulos de bazar al por mayor y menor
MERGAMA S.A.	SERVIGAMA	Monica Izquierdo	Servicios	Venta de productos de limpieza
Bettsy Mirella Pezo Alvarado	MUEBLERIA MIRELLA	Bettsy Mirella Pezo Alvarado	Industrial	Fabricacion y comercializacion de muebles para el hogar

# ANEXO 4

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A EMPRESAS FAMILIARES

¿Qué generación se encuentra actualmente al mando de la empresa?	1era Generac	2da Generac	3er Generac	4ta Generac	Total
	Numero	36	13	2	
Porcentaje	71%	25%	4%	0%	

	Porcentaje
EF que pasaron de 1era a 2da generacion	36%
EF que pasaron de 2da a 3era generacion	15%
EF que pasaron de 3da a 4ta generacion	0%

### Participacion de los miembros familiares en la empresa:

	Cantidad	Porcentaje
Padre	15	11%
Madre	19	14%
Hijos	32	24%
Hermanos	15	11%
Esposos (a)	17	13%
Tíos	7	5%
Primos	9	7%
Sobrinos	7	5%
Suegros	1	1%
Cuñados	10	7%
Nietos	2	1%
<b>Total</b>	<b>134</b>	

### Cuál es el (los) principal (es) motivo (s) por los cuales los miembros de su familia laboran en la empresa?

	Cantidad	Porcentaje
Les gusta el negocio	26	51%
Por compromiso	15	29%
Por mantener el patrimonio familiar	5	10%
No hay fuentes de trabajo	5	10%
<b>Total</b>	<b>51</b>	

Cree ud que la implementación de un plan estratégico para la sucesión generacional es crítico para la continuidad y permanencia del negocio familiar?	SI	NO	Total
	Numero	40	
Porcentaje	78%	22%	

SI	NO	Total
----	----	-------

# ANEXO 4

¿Tiene definida y documentada la misión y visión de la empresa?

Numero	19	32
Porcentaje	37%	63%

51

La empresa cuenta con una estructura funcional definida y manuales de funciones, políticas y procedimientos para cada uno de los empleados y funcionarios de la empresa, incluso miembros familiares?

	SI	NO	En proceso
Numero	15	27	9
Porcentaje	29%	53%	18%

Total

51

Cuál es el proceso que debe seguir un miembro de la familia para que ingrese a laborar en la empresa?

	Cantidad	Porcentaje
No existe	28	55%
El mismo que cualquier persona ajena a la familia	11	22%
Otros	7	14%
No esta considerado el ingreso de parientes	5	10%
<b>Total</b>	<b>51</b>	

¿Existe algún programa de inducción donde se capacite a los miembros de la familia sobre el giro del negocio previo a su ingreso formal a la empresa?

	SI	NO
Numero	5	46
Porcentaje	10%	90%

Total

51

¿De presentarse algún conflicto familiar dentro de la empresa de qué manera es solucionado?

	Cantidad	Porcentaje
Dialogando mas decision toma el dueño de la empresa	29	57%
A traves de reunion familiar	8	16%
No se ha dado el caso	8	16%
Otros	6	12%
<b>Total</b>	<b>51</b>	

## ANEXO 4

¿Las actividades de la empresa obedecen a un plan de negocios?

	SI	NO
Numero	25	26
Porcentaje	49%	51%

Total  
51

¿Considera usted que la empresa tiene bien definida su cultura organizacional, coméntenos cuál es?

	SI	NO
Numero	8	43
Porcentaje	16%	84%

Total  
51

Cómo calificaría las siguientes variables dentro de su empresa?

		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
TRABAJO EN EQUIPO	Numero	9	17	20	5	0
	Porcentaje	18%	33%	39%	10%	0%
LIDERAZGO COMPARTIDO	Numero	5	15	27	3	1
	Porcentaje	10%	29%	53%	6%	2%
COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA	Numero	2	21	17	10	1
	Porcentaje	4%	41%	33%	20%	2%
AUTOAPRENDIZAJE	Numero	3	18	24	5	1
	Porcentaje	6%	35%	47%	10%	2%
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Numero	6	13	21	11	0
	Porcentaje	12%	25%	41%	22%	0%
EXPERIENCIA EMPRESARIAL DE LOS MIEMBROS FAMILIARES	Numero	14	11	17	8	1
	Porcentaje	27%	22%	33%	16%	2%
ESPIRITU EMPRENDEDOR DEL LIDER FAMILIAR DE LA EMPRESA	Numero	28	15	6	2	0
	Porcentaje	55%	29%	12%	4%	0%
ACTITUD DE ESCUCHA DEL FUNDADOR EMPRENDEDOR (en caso de que se encuentre en 1era generación)	Numero	6	21	13	2	0
	Porcentaje	14%	50%	31%	5%	0%
INTERES DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE PARTICIPAN EN LAS DECISIONES DEL NEGOCIO, POR LA PERMANENCIA DEL MISMO	Numero	9	21	10	8	3
	Porcentaje	18%	41%	20%	16%	6%
ACTITUD FRENTE AL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA RELACION EMPRESA-FAMILIA	Numero	5	16	18	9	2
	Porcentaje	10%	32%	36%	18%	4%

## ANEXO 4

¿Qué factores considera usted que influyen en la problemática del traspaso generacional de una empresa familiar?  
 (Ejemplos: Problemas de Comunicación, Falta de un programa de inducción para miembros familiares, Falta de espíritu emprendedor de los miembros familiares, Resistencia al cambio, Desorganización empresarial, Conflictos familiares, etc)

	Numero	Porcentaje
Problemas de comunicación	16	23,53%
Falta de programa de induccion a familiares	13	19,12%
falta de espíritu emprendedor de los familiares	14	20,59%
Resistencia al cambio	7	10,29%
Desorganizacion empresarial	8	11,76%
Conflictos familiares	5	7,35%
Otros	5	7,35%
<u>Total</u>	68	

¿La siguiente generación ya se encuentra involucrada en la empresa de forma que se proyecte una sucesión generacional?

	SI	NO
Numero	23	28
Porcentaje	45%	55%

Total  
51

De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son las ventajas de una empresa familiar?

	Cantidad
Independencia economica	15
Poder dejar un patrimonio familiar	12
Confianza que existe en la familia	10

De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son las desventajas de una empresa familiar?

	Cantidad
Conflictos familiares	18
Problemas de sucesion generacional	12
Desarrollo y crecimiento del negocio	7
Problemas de comunicación	5
Falta de planificacion	4

## ANEXO 5

FOTOS DE ALGUNOS LOCALES PERTENECIENTES A LAS EMPRESAS FAMILIARES ENCUESTADAS



Foto exteriores de Supermercado de carnes Orellana

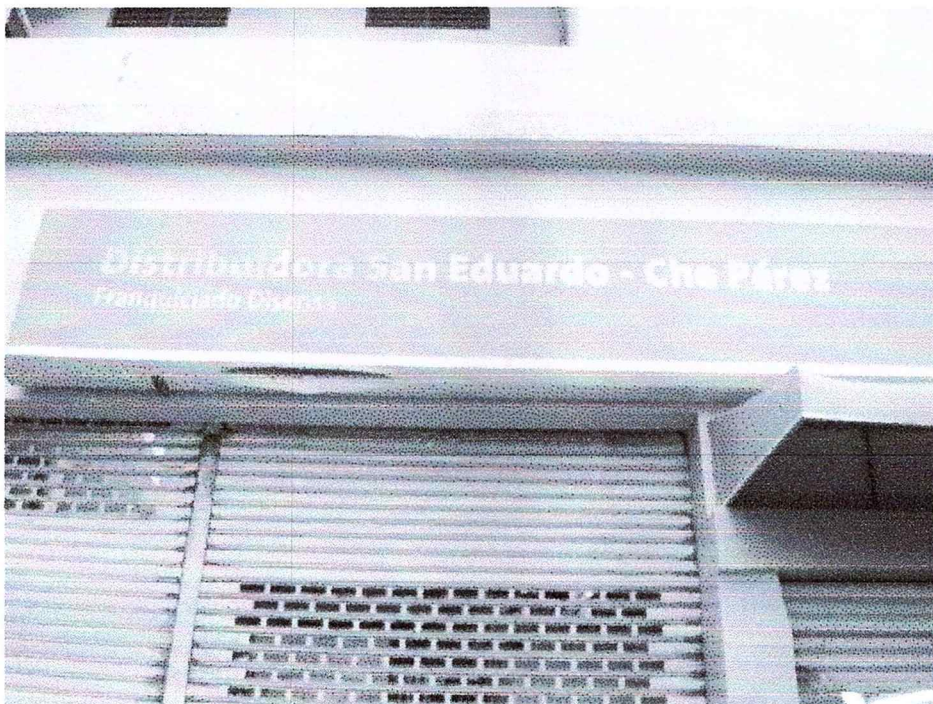


Foto exteriores Distribuidora San Eduardo

## ANEXO 5



Foto exteriores de Hotel Sander



Foto ingreso oficinas de Centro Medico Nutrimerd

## ANEXO 5



Foto ingreso local principal de Mueblerías Palito

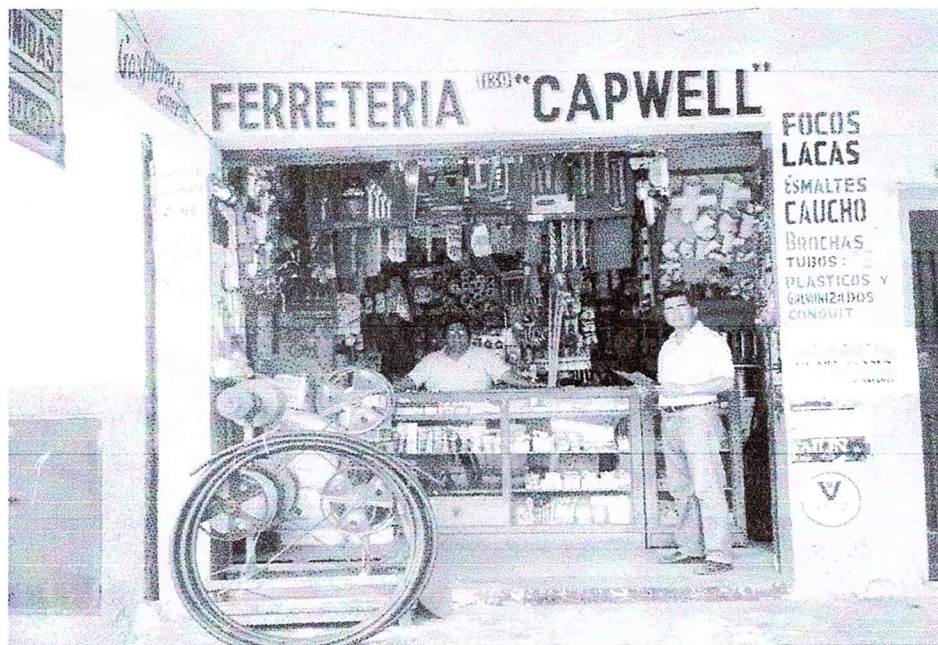


Foto local Ferreteria Capwell