UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRAGO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN:

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

NOMBRE DEL TRABAJO:

ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, PARA EL DESARROLLO DE UN PROTOCOLO Y PLAN DE SUCESIÓN, EN EMPRESAS FAMILIARES MYPES DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

PRESENTADO POR:

LIC. VÍCTOR MANUEL BONILLA ORTEGA

ING. MILTON ALEXANDER LUNA MORENO

LIC. EMERSON MIGUEL MEDRANO FLORES

ASESOR:

MASTER: HENRY EDWARD HERNÁNDEZ

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, 28 DE JUNIO 2019

GENERALIDADES.

MSC. LICDO. JOSE SALVADOR ALVARENGA RIVERA

RECTOR

MSC. LICDO NAPOLEON ALBERTO RIOS-LAZO ROMERO

FISCAL

MSC. LICDO. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO

DECANO

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijos, son los mejores padres.

A nuestros hermanas (os), esposas e hijos por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Lic. Víctor Manuel Bonilla Ortega
Ing. Milton Alexander Luna Moreno
Lic. Emerson Miguel Medrano Flores

FACULTAD DE POST GRADO Y EDUCACION CONTINUA

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes, remitiéndoles un fraternal saludo y expresándoles mis mayores deseos de éxitos en el desempeño de sus delicadas funciones. La presente es para DICTAMINAR la finalización satisfactoria del trabajo de graduación de los siguientes alumnos:

Lic. Víctor Manuel Bonilla Ortega
Ing. Milton Alexander Luna Moreno
Lic. Emerson Miguel Medrano Flores

NOMBRE DEL TRABAJO:
"ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, PARA EL DESARROLLO DE UN PROTOCOLO Y PLAN DE SUCESIÓN, EN EMPRESAS FAMILIARES MYPES DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL."

Por lo que, en base a lo anterior, se consideran APTOS, para su evaluación y defensa.

Maestría: Dirección Estratégicas de Empresas

ASESOR DE TESIS: Master: Henry Howard Hernández

SAN MIGUEL, 28 DE JUNIO DE 2019

ÍNDICE

INTRODUCCION. I

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. 3

1.1. Situación Problemática 3

1.2. Delimitación 5

1.3. Enunciado del problema 5

1.4. Justificación 6

1.5. Objetivos 8

1.5.1. Objetivo general 8

1.5.2. Objetivos específicos 8

CAPITULO 2. MARCO TEORICO 9

2.1 Empresas familiares 9

2.2 Definición de Empresa Familiar 10

2.3 Los planes de sucesión 12

2.4 Etapa de la sucesión 13

2.5 Los planes de sucesión 15

2.6 Beneficios de los planes de sucesión en las empresas. 15

2.7 Órganos de gobierno en una empresa familiar. 20

2.7.1 Consejo familiar 21

2.7.2 Asamblea familiar 21

2.7.3 Consejo junior 21

2.7.4 Consejo de administración 22

2.8 Protocolo familiar 22

2.9 Testamento 23

CAPITULO III MÉTODOLOGIA DE LA INVESTIGACION 25

3.1 Tipo de estudio y estrategia metodológica 25

3.1.1 Población y muestra 26

3.1.1.1 Población 26

3.1.1.2 Muestra 26

3.2 Técnicas e instrumentos 26
3.2.1 La encuesta 27
3.2.2 Cuestionario 28
3.3 Etapas de la investigación 29
3.4 Procedimiento de análisis 32
3.4.1 Técnica de procesamiento 32
3.4.2 Recolección de datos o respuestas 33
CAPITULO IV HALLAZGOS EN LA INVESTIGACION 35
4.1 Presentación y discusión de resultados 35
4.2 Análisis general de la investigación 53
CAPITULO V CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES Y PROPUESTA 56
5.1 Conclusiones 56
5.2 Recomendaciones 57
PROPUESTA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNOSTICO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. 59
RESUMEN EJECUTIVO 59
I. INTRODUCCIÓN 59
II. ANTECEDENTES. 60
III. MISIÓN FAMILIAR. 61
IV. VISIÓN FAMILIAR. 62
V. VALORES FAMILIARES. 62
VI. OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA FAMILIAR: 63
VII. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR: 64
VIII. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL LA EMPRESA FAMILIAR 65
IX. ANÁLISIS INTERNO: LA FAMILIA 66
X. MATRIZ CAME 69
XI. AUTODIAGNOSTICO DE LOS 3 CIRCULOS 71
XII. CONCLUSIÓN AUTODIAGNOSTICO DE LOS 3 CIRCULOS 77
XIII. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN GENOGRAMA COMO HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES FAMILIARES. .. 82

1. Introducción. 82

2. GENOPRO..... 84

3. EJEMPLO GENOGRAMA..... 85

4. El GENOGRAMA COMO UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO..... 86

XIV. FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR (GOBIERNO CORPORATIVO, PLAN DE SUCESIÓN Y PLAN DE RETIRO) 86

XV. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE TESTAMENTO PARA EMPRESAS FAMILIARES. 87

ANEXOS..... 88

ANEXO N° 1. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN. 88

ANEXO N° 2. PROTOCOLO FAMILIAR..... 91

ANEXO 3 – TESTAMENTO PARA EMPRESAS FAMILIARES 107

GLOSARIO 109

BIBLIOGRAFÍA. 110

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Tabla de objetivos formulados para las empresas familiares 64
Tabla 2 – Tabla de reflexión de misión y objetivos para empresas familiares 65
Tabla 3 – Autodiagnóstico para las Empresas Familiares 68
Tabla 4 – Análisis de Fortalezas y Debilidades 69
Tabla 5 – Matriz CAME 70
Tabla 6 – Autodiagnóstico de los 3 círculos 74
Tabla 7 – Autodiagnóstico de la gestión empresarial 76
Tabla 8 – Evaluación de la gestión patrimonial 78
Tabla 9 – Conclusión y Evaluación del Modelo de los 3 Círculos 81

INDICE DE IMÁGENES

Figura 1 - Modelo de los tres círculos - Fuente: Tagiuri and Davis (1986), Harvard Business School. 17
Figura 2 - Modelo de Tres círculos según Gersick - Fuente. Basado en el Modelo de Tagiuri and Davis (1986)..... 19
Figura 3 – Técnica de Procesamiento..... 33
Figura 4 – Cómo se preparan los datos para analizarlos 33
Figura 5 – Libro de Códigos *El libro de códigos puede ser representado en una tabla diseñada por el propio investigador* 35
Figura 6 –Personas entrevistadas y su cargo dentro de la empresa. 36
Figura 7 – Inicio de Operaciones. 37
Figura 8 – Actividad principal o giro de la empresa. 38
Figura 9 – Cuántos empleados tiene la empresa 39
Figura 10 – Los propietarios actuales son familiares del fundador o fundador de la empresa..... 40
Figura 11 – Cuántas generaciones de la familia han pasado por la empresa 41
Figura 12 – La empresa realiza operaciones o actividades en el exterior 42
Figura 13 – Órganos de Gobierno con los que cuenta actualmente la empresa 43
Figura 14 – Es el actual CEO miembro de la familia 44
Figura 15 – Porcentaje de integrantes del consejo directivo familiar 45
Figura 16 – Reuniones formales y habituales de familia 46
Figura 17 – Empresas que cuentan con protocolo familiar..... 47
Figura 18 – Empresas que cuentan con plan de sucesión 48
Figura 19 – Empresas que tienen reglamento el ingreso de familiares 49
Figura 20 – Principales conflictos que se dan en las empresas familiares 50
Figura 21 – Conocimiento sobre el apoyo en el tema de Gestión de Empresa Familiar 51
Figura 22 – Recomendaciones a las empresas familiares para mejorar su gestión 52
Figura 23 – Pirámide de Misión, Visión, Valores y Objetivos Familiares 63
Figura 24 – Análisis interno y externo 65
Figura 25 – Análisis interno y externo basado en la gestión, patrimonio y familia 66
Figura 26 – Análisis interno y externo basado en la gestión, patrimonio y familia 71
Figura 27 – Análisis de los 3 círculos..... 79
Figura 28 – Leyenda de relaciones en un genograma 83
Figura 29 – GenoPro Versión 3.0.11..... 84
Figura 30 – Área de Trabajo - GenoPro Versión 3.0.11 84

Figura 31 – Ejemplo de Genograma usando GenoPro 2016..... 85

INTRODUCCION.

El presente trabajo de investigación se desarrolló un estudio sobre la situación actual de las empresas familiares en la zona oriental del país y específicamente del departamento de San Miguel y basado en las pequeñas y medianas empresas.

Las empresas familiares según datos de la ANEP (Asociación nacional de la empresa privada) representan el 90 %, así mismo son las generadoras de más del 60% de todo el empleo privado que existe en el país.

Actualmente en el país no se cuanta con una empresa ya sea del sector público o privado, que se encargue de dar asesoría o de ver la situación actual en la que se encuentran las empresas familiares, esto debido al desconocimiento del impacto que significaría que estas no tuvieran una buena gestión y terminaran por desaparecer.

Tampoco existen pocos profesionales dedicados a trabajar las empresas familiares, por lo que existe una demanda de atención a este segmento, el cual a media vaya teniendo más barreras para su funcionamiento y poder mantenerse en el mercado, necesitara profesionales capaces de poder asesorar técnicamente para garantizar una adecuada sucesión.

En este trabajo investigativo se desarrollará un diagnóstico de la situación actual de las empresas familiares del departamento de San Miguel, las cuales corresponden al rubro de la pequeña y mediana empresa, esto nos servirá para darnos una idea actualizada de las acciones que están permitiendo el éxito o fracaso de estas.

Con el diagnóstico de la situación actual, se podrá desarrollar un análisis de las barreras que no permiten que se tenga un adecuado éxito, así mismo para identificar los puntos críticos en los cuales habrá que enfocar más la intervención con nuestro trabajo.

Se desarrollarán formatos que orienten a las empresas familiares a poder desarrollar una adecuada sucesión de sus empresas y con ello garantizar una transición efectiva, que garantice la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas familiares de generación en generación.

Los formatos se desarrollarán de tal manera que cualquier empresa que los necesite pueda aplicarlos fácilmente, y así poder tener un mejor análisis de las mismas.

Con nuestro trabajo contribuiremos a que empresas familiares de la pequeña y mediana empresa del departamento de San Miguel, conozcan la situación actual de funcionamiento y las acciones que los están llevando al éxito y al fracaso, así como a tener acceso a diferentes protocolos que pueden implementar en sus empresas para garantizar la continuidad de las mismas en las diferentes generaciones y manteniendo la armonía familiar.

Con nuestro trabajo investigativo estaremos posicionando a la Universidad Gerardo Barrios en pionera en el apoyo a las empresas familiares y poder tener en este tema un elemento diferenciador que permita posicionarla en el mercado como una empresa capaz de apoyar al sector productivo de la pequeña y mediana empresa del segmento familiar.

Así mismo se pude crear una unidad de apoyo que de asesoría a las empresas familiares del oriente del país y así estará contribuyendo a mantener y generar empleos, garantizando una sociedad más productiva y con mejores condiciones de vida.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Situación Problemática

Es Importante señalar que, en realidad, existen pocas instituciones tan longevas y universales como la empresa familiar, tal como lo señala William O´Hara (2004). La empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades.

En el ecuador de la edad media comienza a notarse la configuración de un incipiente sistema de mercado amparado por los propios estados entre oriente (Península Ibérica y El Magreb) y occidente (China). Sin embargo, a partir del siglo XVI se produce la transformación de un sistema basado en la tierra (marcadamente medieval) a otro capitalista basado en el dinero, las finanzas y la banca, para convertirse, con la primera revolución industrial en un capitalismo industrial (Pérez, Baso, García-Tenorio, Giménez, y Sánchez, 2007).

Entre los siglos XVI y XVIII, antes de que surgieran los sistemas legales que garantizasen los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio. Así surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante del sistema económico que permitía el intercambio ante la incertidumbre de un marco que lo legislase (García, Valdalizo y López, 2000).

Desde sus inicios, es decir en los años ochenta del siglo pasado, la disciplina de la empresa familiar ha tenido una buena acogida y un gran crecimiento, según lo demuestra la existencia de instituciones internacionales dedicadas a este colectivo empresarial, tales son los casos de asociaciones de empresarios familiares (como el Family Business Network y el Instituto de la Empresa Familiar), grupos de consultores especializados (como el Family Firm Institute) o círculos de investigadores y académicos (como el International Family Enterprise Research Academy) (Fundación Nexia, 2002).

En efecto, la importancia de las empresas familiares en la economía mundial es patente. Los datos proporcionados por el Instituto de Empresa Familiar indican que, en Estados Unidos, las empresas familiares generan entre el 40% y 60% del Producto Interno Bruto (PIB), y el 50% de los empleos en ese país, mientras que, en la Unión Europea, más del 60% de las empresas son familiares y emplean a 100 millones de personas (Lloret, 2005).

Es por ello que en las últimas tres décadas las empresas familiares han experimentado un creciente interés tanto mediático como académico; consecuentemente, esto ha admitido el desarrollo de las sociedades de familia, es decir, la intrusión de la sociedad en la familia, con lo cual mezcla el derecho de sociedades y el derecho de familia (Grimaldi, 2000). Existe una diferencia fundamental entre la naturaleza de las relaciones familiares y relaciones de negocios; mientras que las primeras están altamente influenciadas por las “emociones”, las segundas son “racionales”; por supuesto, estas dos diferencias son bastante difíciles de conciliar. (Valda, 2010).

En consecuencia, se conocen como negocios familiares aquellos emprendimientos manejados por el grupo familiar. En la sociedad salvadoreña existen empresas familiares, estas participan en la generación del Producto Interno Bruto en una gran proporción y son las principales creadoras de fuentes de trabajo como en muchos otros países (Gallo, 1998).

Sin embargo, muchas de estas empresas, no cuentan con la información adecuada para enfrentar sus particularidades, incluso muchas veces, no detectan los problemas que se generan en ellas y por lo mismo, no pueden organizarse ni atender las causas que le impiden su crecimiento y existencia a largo plazo.

Enfocado al presente estudio de caso, al pertenecer al grupo de las empresas familiares, se requiere de un plan de sucesión para que esta empresa pueda continuar a través del tiempo en el mercado, sin embargo, la falta de planificación ha hecho que se vaya perdiendo competitividad e incluso presencia a nivel nacional, así como las estrategias de venta y mercadeo se queden obsoletas.

En función a esta realidad, la investigación a realizar, será con empresas que se encuentran en el oriente de El Salvador y en especial en el departamento de San Miguel, para poder desarrollar una investigación científica que nos permita conocer la realidad actual de las empresas familiares y su estrategia a afrontar para mantenerse en el mercado.

1.2. Delimitación

El caso de Estudio estará delimitado a empresas familiares de las MYPES ubicadas en el departamento de San Miguel y atendidas por el CDMYPE de la UNIVO, en el cual se desarrollará un diagnóstico de las estrategias de las empresas familiares, con el cual se construirá una propuesta de protocolo y plan de sucesión para la continuidad de las empresas familiares, se hará mediante este grupo del CDMYPE UNIVO por contar ellos con una base de empresas del oriente del país actualizada y eso facilitara el trabajo investigativo.

1.3. Enunciado del problema

La empresas familiares en el país normalmente no pasan de la segunda generación pues no cuentan con una adecuada transición de generación en generación, por lo que eso afecta directamente en la generación de empleos por la no sobrevivencia de estas empresas, por esta razón se plantea poder desarrollar una investigación científica donde se puedan obtener insumos suficientes para la creación de un plan de sucesión y protocolo para la continuidad de las empresas que pueda garantizar la armonía familiar y la continuidad de la empresa en el futuro.

En el país no se cuenta con una investigación formal del tema de empresas familiares, a sabiendas que representa la pérdida de más del 60% del empleo nacional al desaparecer este segmento, tampoco existe una institución ya sea pública o privada que se encargue de dar seguimiento a este tema, para poder recopilar información científica y estadística de la realidad de las empresas familiares y como se les apoya para que puedan ser rentables y sostenibles en lo largo de cada generación.

1.4. Justificación

La empresa familiar, es una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral. En las empresas familiares, estos dos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes, lo cual causa dificultades por ser dos sistemas opuestos, con objetivos y prioridades diferentes.

Normalmente cuando se piensa en empresas familiares, se tiende a creer que la empresa fue fundada por un empresario con una visión específica, que se esfuerza por sacarla adelante y sueña con heredarla a sus hijos.

Cuando los hijos se involucran en aquello que al padre formó con tanto esfuerzo, luchan por hacerlo más grande y productivo, llevándolo muchas veces al punto máximo del negocio. Sin embargo, existe una tendencia que indica que al llegar la tercera generación esta etapa de crecimiento se termina y la empresa familiar tiende a disminuir su crecimiento por la diversidad de opiniones e intereses de los familiares involucrados.

Se llega a pensar que esto lleva a muchas empresas familiares, que en su primera y segunda generación fueron exitosas, a disminuir su éxito en el mercado y muchas veces, a la quiebra o a la disolución.

De igual manera Tobar (2009) en su tesis Problemas que enfrentan en la sucesión del poder las MYPES familiares dedicadas a la producción avícola, agremiadas a la ANAVI, explica que existen varios retos a los que se enfrentan estas empresas, entre ellos están: la capacitación de su personal, mejorar la visión estratégica, su capacidad para planificar, mejorar sus estudios del entorno, superar las barreras tecnológicas y modernizar su estructura organizacional actual.

Además de los retos anteriores, las MYPES familiares por su naturaleza están enfrentando distintos obstáculos para poder trasladar la dirección de la empresa, de una generación a otra. Hoy en día los potenciales sucesores tienen más oportunidades de estudio y autorrealización fuera de la empresa. Esto crea una fuerte competencia para la empresa, que debe lograr ser más atractiva sobre las otras opciones, de lo contrario el fracaso en la sucesión del poder se agudiza. Por consiguiente, el cierre de la empresa se vuelve inminente u obliga a ésta a realizar un cambio drástico que hace perder a la empresa su característica de familiar.

Por otra parte, Sánchez (2012) explica en su tesis sucesión generacional como factor que determina el comportamiento organizacional en MYPES de tipo familiar, que el proceso de sucesión generacional implica muchos cambios que impactan no sólo a los individuos; sino también, a los grupos y estructuras de las organizaciones, afectando su comportamiento. Por lo que es necesario preparar no sólo el proceso de sucesión, creando concejos de familia, protocolos familiares, sino también brindándole la adecuada capacitación a los colaboradores.

Debido a la poca conciencia de este tema en El Salvador cabe mencionar que, existen pocos profesionales dedicados a esta área para el apoyo a las pequeñas y medianas empresas que son las que tienen mayores dificultades al momento de la sucesión, así mismo no se cuenta con información estadística que permita tener un amplio conocimiento de las empresas familiares.

A través de las investigaciones se busca ayudar a las empresas familiares a encontrar maneras adecuadas de realizar los procesos de sucesión, de modo que estos ayuden a la continuidad de dichos negocios y estas empresas sigan siendo fuente de generación de empleo en El Salvador.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Desarrollar un diagnóstico para conocer la gestión estratégica de las empresas familiares, obteniendo información clave del éxito o fracaso de las empresas, ubicadas en el departamento de San Miguel.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar fortalezas y debilidades de las empresas familiares para determinar estrategia de continuidad en el tiempo.
- ✓ Diseñar las herramientas para la elaboración de un protocolo familiar, que funcione como modelo de desarrollo de acuerdo familiar.
- ✓ Desarrollar una propuesta de plan de sucesión para las empresas, que garantice la continuidad en las próximas generaciones.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

2.1 Empresas familiares

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de empresas. La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia. El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos. La familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia.

En lo que al ámbito de la investigación se refiere, la empresa familiar ha tenido en los últimos años un desarrollo importante en el ámbito académico y en el de la investigación aplicada. A pesar de que pueden identificarse algunos trabajos iniciales a mediados del siglo XX, no es hasta la década de los 80 cuando su estudio se intensifica y comienza a tener una creciente participación en la investigación en temas de la economía de la empresa. En el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada.

De ella depende gran parte de la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos nosotros. Por ello es importante conocer su naturaleza y orígenes, sus fortalezas y debilidades para poder trazar estrategias que refuercen su competitividad y proyecten caminos de futuro comúnmente las empresas familiares nacen, se forman y crecen como pequeños negocios, con la intención de crecer, desarrollarse y de sobrevivir en un mercado globalizado, estas pequeñas empresas de manera paulatina van generando crecimiento, y estabilidad para la familia empresaria, de tal manera que van trasmitiendo sus principios, valores, y costumbres de generación en generación, a tal punto que muchas de estas empresas orientan o enseñan de forma empírica la manera de cómo sobrevivir y tener oportunidades de éxito para el negocio, a pesar de tantas dificultades cuentas con un crecimiento sustentable por un periodo de 20 años lo cual es por decir así la vida prudencial en la que están siendo dirigidas por la personas fundadoras, posterior a esto deben de enfrentarse a cambios generacionales y enfrentar panoramas pocos favorables para la organización a causa de cambio de la primera a segunda generación.

En primera instancia, es preciso aclarar que no existe un consenso general respecto a las definiciones del término Empresa Familiar que esté aceptado e incluso podría hablarse de cierta confusión respecto al mismo. Así, por ejemplo, algunas personas asocian el término de Empresa Familiar, con las pymes, desconociendo que muchas de las grandes empresas son empresas familiares. De igual forma, suelen confundir este término, con cualquier tipo de negocio "individual o artesanal", que muchas personas ejercen para buscar el sustento de su familia, pero sin intención o posibilidad de crecimiento y/o de que otros miembros de la familia lo continúen desarrollando. Por otra parte, algunos autores señalan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía; otros opinan que depende de quién ejecuta el control y para otros, influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

2.2 Definición de Empresa Familiar

Así, en el contexto profesional se define empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar**”.**

Las empresas familiares son organizaciones comerciales formadas por los miembros de una o más familias, y la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia y sus propios intereses.

De conformidad con lo anterior, a continuación, describiremos algunas de ellas, las cuales a criterio del grupo cabe destacar y que son de mucha relevancia para el presente trabajo.

“Las Empresas Familiares son organizaciones económicas, consideradas independientemente de su persona jurídica, donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones” (Serna & Suárez, 2005, p.5).

Por su parte, para (Pont, 2001, p. 15), la empresa familiar se puede definir como aquella empresa en la que la propiedad y/o la dirección se encuentran en poder de un conjunto de personas que mantienen entre sí un lazo familiar. Y es precisamente la existencia de este elemento de carácter afectivo (la familia), lo que permite diferenciarla de aquellas empresas definidas única y exclusivamente con filosofía capitalista.

La empresa familiar suele confundirse en ocasiones con lo que conocemos como una MYPES es decir "Micro y Pequeña empresa ", mientras que esto no necesariamente es así siempre, nos hemos encontrado con autores que definen de cierta manera a las empresas familiares, como: Antognolli (2007), que nos dice, que es una organización operada y controlada por miembros de una familia con el fin de que exista un proceso de continuidad.

Entonces podemos observar que no existe una definición específica de lo que es una empresa familiar, pero es importante reconocer además de involucrar el seno familiar, identificar sus características, empezando por conocer su naturaleza y los principales conceptos constituyentes que existen entre éstas, aunque muchas veces estas mismas se identifican fácilmente, por su estructura de organización, De conformidad con las definiciones anteriores, se deduce que la definición de Empresa Familiar puede abarcar multitud de características, las cuales son consideradas como más o menos importantes dependiendo de cada autor; de tal forma, unos incluirán unas peculiaridades y otros tendrán en cuenta otras en su definición.

De esta manera, se pueden distinguir tres rasgos que deben estar presentes cuando se hace referencia a estas organizaciones. Estos son: la propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia, la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la organización y la transferencia del negocio a través de las distintas generaciones. A este respecto, (Gallo, 2001) resume estas propiedades de la siguiente manera: (p.18)

1) **Una familia** (o un grupo reducido de familias) tiene derechos de propiedad en la empresa. Además, esta propiedad está relativamente concentrada.
2) **Un grupo de la familia controla y dirige efectivamente la empresa**. Con ello se advierte que el (los) propietario(s) y quizá algunos de sus familiares se encuentran en puestos de dirección o gerencia en la empresa.
3) **El tercer aspecto puede recogerse con la presencia en puestos de dirección** de aquí en donde comienza un largo camino por recorrer para las organizaciones, con las sucesiones que pretendan hacer, la sucesión ha sido considerada como uno de los conflictos principales de las empresas familiares y la causa principal de sus fracasos en cuanto a crecimiento y continuidad de la misma, Ahora bien; el hecho de que pocas organizaciones de este tipo sobrevivan a la primera generación es independiente al contexto cultural o el ambiente en que se desenvuelva el negocio, tal y como se señala en el artículo

"Sucesión en la Empresa Familiar" (Gallo, 1997: 53-55) en donde se plantea que la sucesión es un proceso difícil de largo plazo, ya que mezcla la vida de las personas, la evolución de las relaciones familiares y aspectos de la dirección de la empresa.

Entonces debido a esto sería útil tratar de identificar de acuerdo al ciclo de vida de Las organizaciones, ubicar la etapa en la que se encuentra la empresa, y es en este sentido donde el objetivo del presente estudio cobra importancia, además del claro interés del autor del presente trabajo dada su relación directa como Directivo y Consultor de diversas organizaciones.

2.3 Los planes de sucesión

Los Planes de sucesión son utilizados por empresas que han alcanzado la madurez y que esta responde a un orden equilibrado y controlado en los procesos, la cual ayuda a la aplicación de un modelo de negocio que está alineado y bien estructurado con su planeación estratégica.

La sucesión en la empresa es un tema muy importante que debe ser tendido y planeado para que ocurra de manera natural y gradual, no como una acción inmediata para solucionar un problema. **Dependerá del tamaño y estructura** organizacional de cada negocio cómo se lleva a cabo el proceso; sin embargo, es recomendable que todas las empresas estén preparadas para enfrentar el proceso de sucesión.

El plan de sucesión es el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa.

En tal caso las empresas deben de contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados, y de no ser así las empresas podrían tomar decisiones equivocadas, viéndose obligadas a promover ejecutivos novatos y quizá sin talento para el gran desafío. Sin embargo, no solo bastaría con reconocer la importancia de planear la sucesión y el desarrollo de líderes, sino asegurarse de que estos temas sean abordados y establecidos en la agenda del consejo.

Es aquí donde es prominente destacar de la importancia de contar con planes de sucesión establecidos, puesto que comienzan a presentarse grandes desafíos que requieren de Planes de sucesión es un tema que se encuentra un ligado a modelos de

gestión basado en competencias, y para ello cito a, M.M. Cubeiro y a J.C. Fernández (2000), quienes mencionan que los modelos de competencias, utilizados como base para la estructuración de planes de sucesión, permiten a una organización determinar los comportamientos actuales críticos, necesarios para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro.

Esta práctica permite garantizar la estabilidad del equipo de trabajo y fortalecerlo, su objetivo principal es buscar la continuidad en las estrategias clave de la organización e independientemente de cada estilo de liderazgo y toma de decisiones que tenga cada persona, es fundamental preservar la visión y los valores en los que se finca la identidad de la empresa, esto solamente se puede conseguir gracias a una correcta implementación de la sucesión.

Existen **cuatro etapas** muy importantes dentro de las empresas familiares para un plan de sucesión.

2.4 Etapa de la sucesión

- Etapa 1. Planificación de la sucesión
- Etapa 2. Preparación de la sucesión.
- Etapa 3 Traspaso del sucedido al sucesor
- Etapa 4 Retirada del sucedido

Es importante que, al diseñar el plan de sucesión, se debe tomar en cuenta que los perfiles de puesto relevantes siempre estén actualizados y alineados a la estrategia de negocio, que las competencias y habilidades requeridas se encuentren contempladas y que éstas además sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias de negocio en las que se vea involucrada la empresa.

Con base a lo anterior se determinaron las 4 etapas o fases que tiene que darse al momento de enfrentar una sucesión.

La primera fase del proceso es la planificación de la sucesión, en esta fase casi toda la actividad se produce fuera del círculo de la empresa y el protagonista principal es el empresario familiar que será sucedido, una de las tareas básicas es el diseño de lo que vamos a planear tomando en cuenta los siguientes aspectos; la familia como propietaria está implicada en la toma decisiones cruciales para la continuación del plan; el desgaste solo afectaría al sucesor, a su familia y, si han participado, a los colaboradores más cercanos, porque se trata de una fase previa, para el empresario

familiar que será sucedido, temas como prevenir y planificar su propia sustitución al frente de su proyecto vital no suele ser agradable, mucho menos cuando aún se encuentra en una edad plenamente productiva; el plan es un compromiso personal, una garantía de que lo llevara a cabo, una herramienta para no caer en una simple intuición.

El Plan de Sucesión servirá para mejorar las opciones de continuidad de la empresa y para que la propiedad siga en manos familiares; es también una forma de dejar huella personal en la empresa más allá de su presencia, una forma de controlar qué, cómo y a quién deja su legado, teniendo en cuenta que el ultimo beneficiario de un Plan de Sucesión bien hecho es su sucesor y el conjunto de la familia.

Dentro de la segunda fase que es la preparación del Sucesor, y uno de los momentos claves de esta fase es la comunicación de quién es el sucesor. Se trata de un momento delicado, sobre todo si de ello depende de que se desestime a otros candidatos; asimismo mientras no se tome la decisión, todos están pendientes y la inquietud general puede distraer los objetivos más importantes. A partir del momento en que se hace la comunicación, el elegido a sucesor se puede preparar mejor y sin tanta presión.

En la tercera fase que es el Traspaso del Sucedido al Sucesor, una vez ya incorporado y nombrado el sucesor, y llevado a cabo este proceso del relevo del sucedido que era el objetivo del Plan de Sucesión; aun así, es un momento difícil, sobre todo desde el punto de vista personal. Retirarse, sin embargo, es una decisión realista que es preferible tomar uno mismo a que las circunstancias propias de la edad hagan que sea una decisión forzada.

La cuarta fase y final es la retirada del Sucedido, como empresario una retirada a tiempo y en el momento oportuno le permitirá ver la continuidad de su obra y sentirla como propia, porque es suya también la responsabilidad de que el plan de sucesión llegue a los términos planeados; además como se haya planificado la retirada del sucedido, este podrá descubrir otra forma de aprovechar su larga experiencia, ya sea en la propia empresa o fuera, en otras instituciones.

Finalmente, retirarse es un signo evidente de confianza hacia su sucesor, el nuevo empresario familiar a cargo de la empresa.

2.5 Los planes de sucesión

Los planes de sucesión son fundamentales en la actualidad del ambiente de negocios ya que ninguna organización puede garantizar la permanencia de su personal de manera total. Estos no solamente permiten la continuidad de la empresa, también buscan asegurar que el desempeño se mantenga estable o se incremente.

Este proceso debe de diseñarse de tal manera que se facilite la transición de los cargos y las responsabilidades a la vez que se desarrolla el talento humano de manera estratégica.

Hoy en día son más las organizaciones que comprenden la importancia de implementar de manera formal un plan de sucesión para los puestos clave de la compañía en los distintos niveles jerárquicos.

Dependiendo de la posición en la que se requerirá un sucesor es el tiempo que se tomará preparar a la persona para que la transición sea lo más continua posible y no afecte la dinámica de la organización.

Hay que tomar en cuenta que la persona que actualmente ocupa el cargo ya ha acumulado experiencia y conocimiento en el mismo, por tanto, la importancia de planear de manera correcta el cambio para que la empresa siga operando exitosamente y mantenga su identidad a pesar de los cambios en dirección y liderazgo.

El plan de sucesión es clave para identificar las áreas de oportunidad que tiene tu equipo de trabajo para buscar desarrollar su potencial a través del tiempo apoyándose en planes de aprendizaje y desarrollo para prepararlos para las necesidades a futuro de la compañía.

2.6 Beneficios de los planes de sucesión en las empresas.

Experimentar un cambio de liderazgo que fluya de manera tranquila se basa en que la empresa cuente con un plan de sucesión formal y bien estructurado, esto le aportará valor a la organización de distintas maneras sobre todo al asegurar la retención de talento clave y fomentar su desarrollo dentro de la organización.

Algunos beneficios que esta práctica de gestión de talento puede traer a tu empresa son:

- Desarrollo de personal clave dentro de la organización con mayor involucramiento y capacidad de aportar nuevas ideas.
- Constante revisión de las descripciones de puesto.
- Mejorar la reputación de la organización como una empresa sólida y bien estructurada que facilita la retención de talento humano de alto nivel.
- Motiva a los empleados en el desempeño de sus labores y el cumplimiento de objetivos.
- Garantiza la continuidad organizada de los puestos clave.
- Evita la fuga de talento y de conocimientos.
- Fomenta el crecimiento de la empresa a largo plazo.

En el ambiente actual de negocios en donde la movilidad laboral es una constante se torna más importante contar con un plan de sucesión formal. El proceso no es sencillo por lo que es fundamental que se planee con tiempo suficiente para buscar una transición adecuada y la permanencia del personal clave.

Los planes de sucesión te ayudan a que te anticipes al futuro y planifiques los cambios de personal. Asegura la disponibilidad de talento clave para todos los niveles de la organización y garantiza que contarás con la gente adecuada en el puesto adecuado para lograr una ejecución eficaz de la estrategia de negocio.

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, implicando el cambio de liderazgo, es un proceso complejo y duradero que normalmente se atraviesa con muchas dificultades y con problemas emocionales, tanto por parte del personal como de la familia. En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar.

Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación (Gallo, 1998).

La sucesión se trata además de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. Así, el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión.

Para Gallo y Amat (2003) la solución a este inconveniente tiene que basarse en una adecuada estructuración, analizando las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de tiempo más adecuados para acometerlos e intentar su solución. De ahí que sea fundamental la elaboración de un protocolo familiar, que contemple cualquier situación de cambio de poder y de liderazgo y cualquier contingencia familiar que pudiera afectar a la empresa, para evitar así problemas a medio y largo plazo en un proceso de cambio. La firma de un protocolo permitiría, por tanto, fortalecer y desarrollar a la empresa en la próxima generación.

Es por ello que se tiene en cuenta en la figura No. 1, del Modelo de los Tres Círculos en donde se analiza a cada uno de los integrantes de la empresa para poder así colocarlos en los tres lugares correspondientes los cuales son: propiedad, familia y empresa; de tal manera que se identifique a miembros de la familia, debido a que solo ellos podrán hacerse cargo de la segunda generación de la empresa.

A continuación, se muestra en la siguiente imagen los tres círculos, donde se interrelacionan la Propiedad, Familia y Empresa

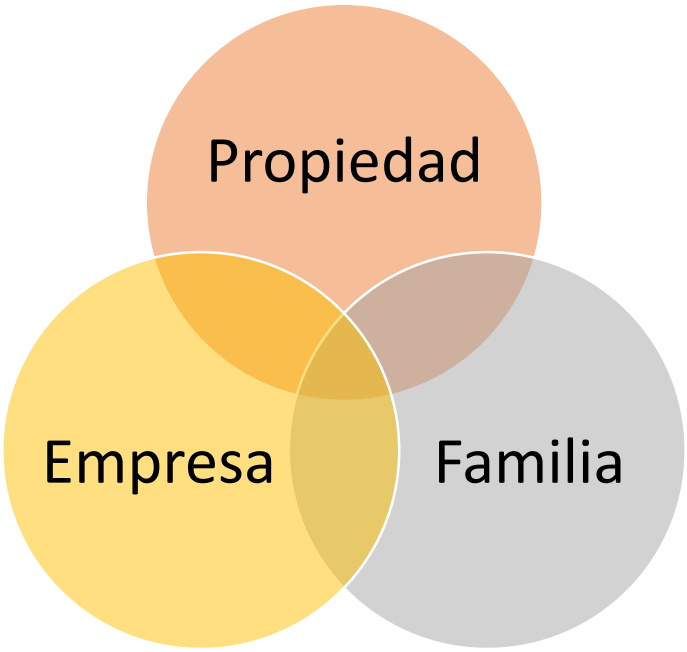

Figura 1 - Modelo de los tres círculos - Fuente: Tagiuri and Davis (1986), Harvard Business School.

Para Martínez (1984), la empresa familiar constituye la conjunción de dos entidades: La empresa, que es la unidad productiva y la familia, como institución integrante de la sociedad. La empresa es un ámbito donde se realizan actividades en

un marco de división social del trabajo, y un medio para la coordinación de esfuerzos basados en la cooperación. Por otro lado, la familia es una institución previa a la empresa, con un significado social y humano más profundo que el de ésta y Ginebra (2001:29-30) define a la 22 organización familiar como una estructura entendida como la forma en que están dispuestos los componentes de un todo, dividida en tres subestructuras:

1) La **estructura directiva** es el conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma en que se relacionan entre sí.
2) La **estructura de capital** es la que determina la configuración del poder en la empresa.
3) La **estructura de poder familiar** tiene identidad independiente de las otras dos, aunque se cruza con ellas y la afecta de modo particular. Es la más cambiante de todas, pues el tejido de relaciones de poder familiar se mueve en muy diversos sentidos. Cualquier cambio en ésta desencadena cambios en la primera y segunda subestructura.

1) La Familia. La sucesión es parte del desarrollo de la familia, de las relaciones entre padres e hijos y las nuevas generaciones. Las familias pueden utilizar dos herramientas fundamentales: la planificación estratégica de la familia y el protocolo familiar.

El primer paso consiste en desarrollar instituciones que separen las tres esferas, empezando por un Consejo de Familia elegido, que se aboque a los problemas netamente familiares y sirva como vocero de la familia ante la empresa (que debe tener un consejo o junta directiva operante).

Este Consejo lidera el desarrollo de las reglas de juego sobre la relación entre la familia y la empresa (protocolo): un proceso largo en el que deben participar todos los miembros de la familia.

2) El círculo del Negocio, en este apartado el negocio se maneja y evoluciona independientemente de la familia, pasando típicamente de un ramo de actividad a empresas relacionadas como proveedoras o distribuidoras se desarrolla una cadena de empresas y luego entra en la diversificación de negocios.

Dicho desarrollo típico ofrece oportunidades para que las nuevas generaciones se vayan integrando a los negocios nuevos, con creciente independencia. Igualmente, de una dirección centralizada unipersonal de la empresa se requiere.

3) Por último la Propiedad. La evolución de la propiedad de la empresa presenta desafíos y oportunidades para la sucesión. Según Iván Lambert (1989), lo primero es diferenciar la propiedad de la gestión; segundo, profesionalizar la relación con los accionistas familiares, quienes tienen derechos como todos; tercero, escoger adecuadamente a los nuevos accionistas externos, que tengan afinidad con la empresa y conozcan sus políticas financieras; finalmente, capacitar sobre el manejo del patrimonio a los accionistas familiares.

En la interacción entre empresa y familias da un complejo entramado de situaciones que se reflejan en el modelo de los 3 Círculos de Davis y Tagiuri: vemos la relación, la ubicación que corresponde a cada uno de los miembros de la familia propietaria, accionista, empleados, socios o directivos, dentro de los tres círculos que forman la empresa familiar.

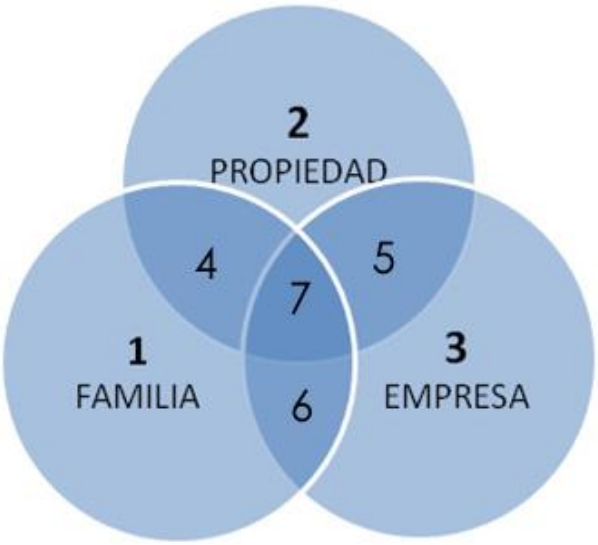

Figura 2 - Modelo de Tres círculos según Gersick - Fuente. Basado en el Modelo de Tagiuri and Davis (1986)

Este modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, Propiedad y Empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los sietes subconjuntos que se forman en el área de las intersecciones.

El círculo Familia (1) es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. **El Circulo Propiedad (2**) determina quienes son dueños de las acciones de la empresa, lo que genera toda una serie de deberes y derechos de esta.

El **Circulo Empresa (3)** comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

Todas y cada una de las personas que tienen relación con la empresa familiar pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos, así por ejemplo, alguien que pertenezca a la familia, pero que no es empleada, ni propietario, se encuentra ubicada en el área marcada con el número 1.

Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa ni con la Propiedad de la empresa estará en el círculo 3. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaja en la empresa y no tenga vínculos familiares en el número 2.

Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (4), propietario no familiar empleado (5), familiar no propietario empleado (6), y el familiar propietario que a la vez es empleado de la empresa (7)

2.7 Órganos de gobierno en una empresa familiar.

Un buen gobierno empresarial no puede fundamentarse solamente en aspectos relacionados con la estructura, la composición y el tamaño de las juntas directivas.

Un gobierno empresarial será eficiente, si el directorio tiene capacidad para rendir cuentas a los accionistas, hacer seguimiento efectivo a la gerencia y asumir la responsabilidad de sus decisiones (Astrachan y otros, 2006).

El origen del consejo de familia se asocia con las reuniones informales que el propietario fundador mantiene con su cónyuge en la etapa fundacional de las firmas familiares.

En estas conversaciones, ambos discuten sus preocupaciones y temores con respecto al negocio familiar. Los hijos también formarán parte de estas reuniones, una vez que hayan alcanzado cierta edad.

Este espacio informal desempeña un papel muy importante, tanto en la trasmisión de los valores familiares a la generación más joven como en la decisión de los hijos de trabajar en el negocio familiar.

2.7.1 Consejo familiar

Es el encargado de regular las relaciones de la familia con la empresa y la propiedad. Esta formada por todos los integrantes de la familia que tengan alguna relacion con la empresa, trabajen o no en ella.

Se encarga de:

- Redactar el documento que define todas las actividades y relaciones de la empresa familiar, denominada Carta Magna Familiar o Protocolo Familiar.
- Asegurar que la Asamblea Familiar cumpla con sus funcion de mantener la unidad y armonia entre sus miembros
- Citar y organizar la Asamblea Familiar, buscando actividades motivadoras de recreacion y union.
- Nombrar los miembrso del Consejo junior, cuya funcion es prerparar a las futuras generaciones.
- Ser catalizador y garante para la resolucion de los conflictos familiares.

2.7.2 Asamblea familiar

Su objetivo es mantener la unidad y armonía familiar. Como órgano de gobierno familiar se encarga de:

- Reunir a la familia entera (familia por consanguinidad y familia política) por lo menos una vez al año. Se recomienda reuniones de carácter cultural, que refuercen el entendimiento de la misión y visión de las empresas, la consecución de sus objetivos y sobre toda formación en aspectos familiares y empresariales a todos sus integrantes.
- Mantener los lazos efectivos entre la familia**.**

2.7.3 Consejo junior

Conformados por los miembros de segunda y tercera generación motivados a trabajar por la continuidad de la empresa familiar.

Su objetivo es:

- Planear y llevar a cabo la formación y preparación de los futuros líderes de la empresa familiar.

2.7.4 Consejo de administración

Su función es dirigir la empresa y lograr los mejores resultados. Está formada por miembros familiares y / o externos nombrados por la Asamblea de Accionistas, y tienen la responsabilidad de:

- Nombrar al gerente general de la empresa y evaluar su desempeño.
- Planear la sucesión del gerente general
- Establecer los criterios de remuneración del gerente general y otros gerentes.
- Aprobar la estrategia adecuada para la empresa familiar
- Definir la estructura organizacional de la compañía.
- Velar por el desarrollo de líderes de la organización.
- Controlar la salud financiera, el desempeño y el riesgo.
- Manejar el endeudamiento,
- Aportar conocimientos y red de contactos útiles

.

2.8 Protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento que contiene las reglas de juego que regirán la relación entre la familia y el negocio. Específicamente, es un acuerdo entre socios familiares actuales y previsibles, cuyo objetivo es regular las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para garantizar la continuidad en las siguientes generaciones (Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005).

Cuando una familia decide elaborar su constitución familiar está realizando un ejercicio de autorregulación, está intentando anticiparse a todas las situaciones que pudieran poner en peligro la continuidad de la empresa familiar. La elaboración y la instrumentación del protocolo son tareas arduas.

Este proceso requiere paciencia, compromiso, dedicación y tiempo. Un protocolo familiar puede ser muy exhaustivo e incluir aspectos que normen desde la participación laboral de la familia en la empresa hasta los regímenes económicos bajo los cuales deben contraer nupcias los miembros de la familia.

Algunas empresas familiares optan, como primer paso, por crear un documento breve y no tan amplio, que pueda ser modificado paulatinamente. En efecto, el protocolo es un documento que se perfecciona con el tiempo, a partir de los cambios que se presentan en los subsistemas que integran la empresa familiar (Bermejo, 2008).

El proceso no finaliza una vez que el protocolo ha sido elaborado. Cada una de las normas y políticas incluidas deben estar acompañadas de un plan de trabajo que incluya acciones, responsables y tiempos de ejecución.

Por ejemplo, si la familia acordó instrumentar una junta directiva con directores, Por ejemplo, si la familia acordó instrumentar una junta directiva con directores externos independientes, algún miembro de la familia debe ser responsable de 38 iniciar el proceso de reclutamiento y selección de esos directores, para dar cumplimiento al acuerdo establecido.

Las implicaciones legales del protocolo competen exclusivamente a la familia empresaria. Para algunas familias, la fuerza moral del protocolo es suficiente para que los miembros cumplan las normas establecidas en el documento.

2.9 Testamento.

En las empresas familiares el testamento es una herramienta fundamental que brinda tranquilidad a las familias y al negocio. En este sentido, el testamento es la herramienta mediante la cual el empresario familiar sentará las bases para la sucesión de su empresa, buscando siempre la supervivencia de aquello que tanto trabajo le costó construir.

Así, debemos recordar y tener presente la figura de los legados, que permiten dividir nuestro haber patrimonial de modo que dejemos a todos en nuestra familia con algo, según sus características propias. Esto permitirá al fundador de la empresa heredar a la persona que considere más capaz.

Precisamente los legados nos permitirán ser justos al momento de redactar nuestro testamento. Esta figura nos permite heredar bienes específicos a personas específicas, y hay tres opciones distintas al momento de testar:

- Transmitir toda la masa hereditaria de manera universal y en partes iguales entre todos nuestros herederos.
- Transmitir parte en forma de legados y lo restante de forma universal.
- Hacerlo todo mediante legados. Todo dependerá del análisis concienzudo que hagamos de lo que es mejor para nuestra familia y empresa –o empresas, según sea el caso.

Es importante, por lo tanto, tener en cuenta que lo justo no siempre es dar a todos lo mismo. De ahí que necesitamos saber cuáles son las cualidades de cada miembro de la familia y saber quién le haría bien a la empresa y quién no. De modo que, si pretendemos ser justos, dejemos la empresa a quien garantizará su continuidad en el tiempo, no a quien seguramente hará que ésta desaparezca.

De esta forma, es importante que entendamos qué es y cómo se regula esta figura, a fin de que al momento de decidir hacer nuestro testamento lo hagamos de la mejor manera posible, de modo que su validez no pueda ser impugnada después de nuestra muerte.

La falta de un testamento puede derivar en conflictos familiares, societarios, pérdida de patrimonios o juicios largos y costosos. Esta situación se agudiza aún más en empresas familiares, ya que la lucha por el poder y control de la empresa se intensifica una vez que muere el líder de la empresa y comienza la pugna por el control de ésta.

Por lo general, las empresas familiares dependen demasiado de la personalidad y carácter de líder para lograr el éxito. Debido a lo anterior, en la mayoría de los casos, cuando muere el fundador o líder de una empresa, el negocio se viene abajo y los conflictos entre los familiares de la empresa comienzan a surgir, esta situación se torna aún más dramática cuando deriva en el incumplimiento de las obligaciones corporativas por falta de una estructura clara y consecuentemente ocasiona la muerte de la empresa junto con la de su fundador.

Es por esto que es importante establecer reglas claras antes de llegar a dichas consecuencias. La mejor forma de hacerlo: tener en orden el testamento.

CAPITULO III MÉTODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de estudio y estrategia metodológica

El trabajo de investigación ha tratado de comprender como los valores son fundamentales en las empresas de carácter familiar a fin de enfocar su influencia en el éxito y sobrevivencia.

El enfoque requiere un esfuerzo y voluntad por parte de los directivos de las empresas para ampliar su panorama en el papel que los valores influyen en estos negocios, tomando en cuenta que suele confundirse a las PYMES con una E.F.(Empresa Familiar) Las técnicas, modelos o sugerencias expuestas en este trabajo, podrían dar solución a este tipo de organizaciones, ya que los valores, normas, metas y compromiso por parte de los miembros de la familia con la empresa, sustentan la administración profesional en ellas.

Al no contar con un estándar que identifique si las E.F pertenecen o no a las PYMES, algunos autores protegen la necesidad de realizar una investigación de tipo cualitativa en este tipo de investigaciones, debido a que son totalmente complejas debido al sistema familiar-emocional que presentan en su sistema administrativo.

La principal barrera que presentamos para realizar esta investigación es el trabajo de campo, es debido a las condiciones de inseguridad que se presentan en el municipio de San Miguel y Gran parte de las empresas que por seguridad, difícilmente proporcionan datos o facilitan la aplicación de la metodología en la entrevista personal para aplicación del instrumento (encuesta), esta es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir.

La investigación utilizara herramienta de **google docs,** es una herramienta gratis, a través de Internet, que permite recopilar información de forma fácil y eficiente. Con los formularios de Google puedes crear en minutos encuestas y formularios para dar una clase, una charla o para preguntar a tus clientes y/o colaboradores se realizará a empresas familiar dedicada a la industria de la panificación de la ciudad de San Miguel departamento de San Miguel, con más de 5 años de experiencia y que tiene el reto de crear procesos de sucesión organizados.

3.1.1 Población y muestra

Las estadísticas de por sí no tienen sentido si no se consideran o se relacionan dentro del contexto con que se trabajan. Por lo tanto, es necesario entender los conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación educativa o social que se lleva a cabo.

3.1.1.1 Población

La investigación involucra a Empresas Familiares, en el departamento de San Miguel. El proceso de recolección de datos tiene que ver en algún momento con la naturaleza de la investigación.

3.1.1.2 Muestra

Se considera para la muestra partiendo de una población obtenida de las estadísticas que maneja CDMYPE, del municipio de San Miguel departamento de San Miguel, donde se conoce el tamaño de la población de empresas familiares. Se realizaron 60 instrumentos de encuestas a PYMES.

3.2 Técnicas e instrumentos

El presente trabajo tiene como fin conocer los diversos métodos y sus respectivas técnicas e instrumentos que necesita el investigador para medir las variables y recolectar la información necesaria. Cabe mencionas las diferentes tipos de técnicas y su utilidad de acuerdo con la investigación realizada. Dentro de las técnicas están:

- **Observación**
- **Encuesta**
- **Entrevista**
- **Grupos Focales (Técnicas Grupales).**

El método es el camino teórico, las técnicas constituyen los procedimientos concretos que el investigador utiliza para lograr información. Los métodos son globales y generales, las técnicas son específicas y tienen un carácter práctico y operativo. Las técnicas se subordinan a un método y éste a su vez es el que determina qué técnicas se van a usar.

Aunque el método y la técnica se encuentran íntimamente ligados no se identifican, pues ambos se complementan y son necesarias en la investigación. Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

3.2.1 La encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Hay dos tipos principales de encuestas:

- Las que se aplican de forma escrita se denominan cuestionario.
- Las que se aplican oralmente se le llaman entrevista.

El uso de las encuestas en una investigación requiere de ciertas reglas que nos permitan acceder a la información en forma científica. La primera debe ser un sistema sistemático, o sea, que cualquier investigador que repita su aplicación obtenga los mismos resultados. Con las encuestas se pueden conocer: opiniones, actitudes, creencias, intenciones, impactos, hábitos, tabúes, etc.

Pasos a seguir para la aplicación de las encuestas:

- **Definición de la población y de la unidad muestra:**
  La población es el grupo de personas del cual se desea conocer su opinión. La unidad muestral se refiere a quién va a contestar.

- **Selección y tamaño de la muestra:**
  Si se desea escoger un conjunto de la población, se debe detallar de manera minuciosa y sin sesgo en la forma de definir la muestra. En este proceso puede hacerse uso de un especialista en estadística.

- **Material para realizar la encuesta:**
  Lo más importante es la preparación del instrumento (cuestionario o entrevista), o sea, la elaboración de las preguntas. Deben tenerse claros los temas en los

que se desea obtener información, el tipo de preguntas que se va a utilizar (abiertas, cerradas).

- **Organización del trabajo de campo:**
  El trabajo se puede hacer individual o contratar gente (depende de la cantidad y la forma de recolectarlos datos), puede hacerse por teléfono o personalmente. Todo esto debe planearse, pedir permisos, tener claro los desplazamientos, el tiempo por utilizar, etc

- **Tratamiento estadístico:**
  Según sea el tipo de análisis que desea hacerse, se debe, por lo general, tener codificadas las respuestas y así elaborar cuadros y gráficos que resalten los resultados.

- **Discusión de los resultados:**
  Paso muy importante, ya que presenta particularidades que deben de ser consideradas (conclusiones).

3.2.2 Cuestionario

Es un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resuelto sin intervención por el investigador.

Las funciones básicas son: Obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. Para ello el investigador debe conocer muy bien el problema a investigar, los objetivos propuestos (o hipótesis), las variables y sus indicadores. Las preguntas de un buen cuestionario deben reunir dos cualidades: Confiabilidad y Validez.

Tipos de preguntas que se pueden plantear:
El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario.

Clasificación de acuerdo con su forma: Preguntas abiertas:
No delimitan de antemano las respuestas, la variedad de respuestas es incalculable.

La técnica utilizada será un cuestionario de diez a quince preguntas abiertas y cerradas a socios familiares, socios no familiares, empleados familiares y empleados no familiares.

3.3 Etapas de la investigación

Para ilustrar el proceso de investigación científica, a continuación, se nombran y caracterizan las diferentes etapas:

- Primera etapa: Estudio preliminar.
- Segunda etapa: Establecimiento del marco teórico.
- Tercera etapa: Diseño metodológico.
- Cuarta etapa: Elaboración de los instrumentos, aplicación de la prueba piloto, implementación de las técnicas y recogida de información.
- Quinta etapa: Procesamiento de la información, análisis e interpretación, conclusiones y recomendaciones.
- Sexta etapa: Elaboración del informe y presentación de los resultados.

Formular y delimitar el problema. Una vez que se elige el tema general, debe definirse de la manera más exacta posible el problema específico que se va a investigar. Los enunciados que al inicio son característicamente amplios y vagos motivarán a confusión acerca de lo que debe lograrse. Es por ello que la formulación de la pregunta de investigación en este apartado debe dar forma a la idea que representa a su problema de investigación.

Revisar la literatura relacionada. Revisión bibliográfica de lo que otros autores han investigado sobre nuestro tema de investigación, que nos ayude a justificar y concretar nuestro problema de investigación.

Establecer un marco teórico. Desde qué perspectiva teórica abordamos la investigación.

Identificar las variables de investigación. Esta etapa tiene el propósito de describir con cuidado la manera en que van a definirse las variables. Los investigadores deben aclarar para ellos mismos cuales son en realidad las variables independientes y dependientes del estudio. Hay que hacer distinción entre los dos tipos de variables y la diferencia de estas tiene importancia suficiente para justificar que las expliquemos con el siguiente ejemplo: Muchos estudios de investigación se encaminan a desentrañar y comprender las causas de fenómenos adyacentes. ¿Un fármaco causa mejoría de un problema médico? ¿La intervención de enfermeras causa restablecimiento más rápido?

¿El tabaquismo causa cáncer de pulmón? Las supuestas causas se llaman variables independientes, en tanto que el efecto supuesto se llama variable dependiente.

1. **Formular la hipótesis**. Es un enunciado de las expectativas de la investigación acerca de relaciones entre las variables que se indagan. Es una predicción del estado esperado, enuncia las relaciones que el investigador pronostica como resultado del estudio. El enunciado del problema identifica los fenómenos que están investigando; la hipótesis predice como se relacionarán estos fenómenos.

2. **Selección de un plan de investigación**. El plan de investigación debe de especificar cuál de los diversos tipos de enfoque de investigación se adoptará al objeto de estudio y cómo se plantea el investigador poner en marcha cierto número de controles científicos para aumentar la posibilidad de interpretar los resultados. Una distinción importante que puede señalarse en este sitio es la diferencia entre investigación experimental y no experimental. En la investigación experimental, el investigador tiene un papel activo: hace algo a los participantes en un estudio y después observa las consecuencias. Por ejemplo, en una investigación experimental acerca de la eficacia de fármacos, el experimentador administra el fármaco en cuestión a algunos participantes (llamados sujetos) y quizá un placebo a otro grupo de sujetos. Por otra parte, en la investigación no experimental, el investigador acopia datos sin tratar de introducir tratamientos nuevos ni cambios; se hacen observaciones o mediciones acerca de estados, circunstancias, conductas o características existentes. Dentro de estas dos grandes categorías, hay diversos enfoques de investigación. El plan de investigación también debe delinear los procedimientos que se utilizarán para controlar la situación de estudio.

3. **Especificar la población**. Población denota el conjunto o la totalidad de todos los objetos, sujetos o miembros que se adaptan a un conjunto designado de especificaciones. El requisito de definir una población para un proyecto de investigación surge de la necesidad de especificar el grupo al cual pueden aplicarse los resultados del estudio. Los estudios de investigación utilizan característicamente como sujetos sólo una pequeña parte de la población, que se llama muestra. Sin embargo, antes de elegir a los participantes verdaderos del estudio, es indispensable saber qué características debe poseer la muestra con el fin de poder generalizar los datos al aplicarlos a la población más amplia.

4. **Hacer operacionales y medir las variables de la investigación**. Una vez que las variables se han conceptualizado y definido con cuidado, debe especificarse un medio para medir en realidad las variables de la investigación. Es decir ¿Qué herramientas son las más adecuadas para recoger los datos de la investigación? Este es el momento en

el que decidimos si resulta más conveniente pasar una encuesta o “hacer un grupo de discusión”, si debemos construir una escala o realizar entrevistas en profundidad. Y debemos explicar además cómo vamos a analizar los datos que recojamos en nuestro estudio. Los métodos de recogida de datos se deben de idear o elegir algún método para medir variables de la forma más objetiva y exacta posible. Si no se cuenta con buenos instrumentos de medición, el tema de investigación no ampliará la base de conocimientos científicos. Establecimiento o selección de instrumentos adecuados para medir las variables que interesan, por algún método de informe por el propio sujeto, técnicas observacionales, estimaciones fisiológicas o análisis de contenido.

5. **Efectuar la prueba piloto**. Efectuar un ensayo en pequeña escala para descubrir cualquier problema imprevisto en los métodos de investigación. La prueba piloto es una necesidad pues si se realiza será menor el riesgo de invertir recursos en procedimientos y técnicas que no aportaran la información necesaria para concluir la investigación y dar solución al problema científico. Esa prueba le permite al investigador tomar decisiones, cambiar, modificar o perfeccionar los instrumentos.

6. **Seleccionar la muestra**. La información que puede obtenerse de una muestra suele reflejar de manera bastante exacta lo que se hubiera obtenido en caso de participar todos los individuos de la población en estudio. Hay dos grupos fundamentales de técnicas de muestreo: *Muestreo Probabilista*: emplea procedimientos aleatorios, al azar, por los cuales se hace la selección de unidades muéstrales, individuos, objetos, organizaciones, que son la unidad básica de la muestra. Es decir, cada miembro tiene la posibilidad de ser incluido en la muestra. *Muestreo No Probabilista*: No hay forma de asegurar que cada elemento de una población tenga la misma probabilidad de ser elegido. Establecer y poner en marcha un sistema de muestreo, valiéndose de procedimientos de muestreo de probabilística o no probabilística para obtener una muestra o subgrupo que represente la población global de la que se recogerán los datos.

7. **Recopilar los datos**. Recoger la información necesaria para responder las preguntas de la investigación y poner a prueba las hipótesis, utilizando las herramientas que hemos diseñado previamente.

8. **Organización y Análisis de los datos para el análisis**. Organización y preparación de los datos para el análisis o resumen de la información obtenida en el estudio por medio de procedimientos estadísticos encaminados a aumentar la interpretación de las observaciones y hacer deducción acerca de la confiabilidad de las mismas para la población más extensa. Los datos se analizan en función de la finalidad del estudio, según se pretenda explorar o describir fenómenos o verificar relaciones entre variables.

9. **Interpretar los resultados**. En este apartado se da la tarea de hallar sentido en las observaciones, de explicar la relación que guardan los resultados con el marco conceptual y con otras observaciones. Poner en relación los datos obtenidos con el contexto en el que tienen lugar y analizarlo con apoyo de trabajos anteriores enriquece, sin duda, el estudio llevado a cabo.

10. **Comunicar las observaciones**. Los resultados de una investigación son poco útiles si no se comunican a otros, ya sea a una comunidad de personas o profesionales implicados en el objeto de la investigación. Incluso la hipótesis más apremiante, el estudio más celoso y cabal, los resultados más impresionantes son de poco valor para la comunidad científica si no se conocen. En consecuencia, la tarea de comunicación, que puede ser anticlimática desde el punto de vista del investigador, es importante y exige destreza para escribir, claridad de pensamiento, precisión y objetividad.

3.4 Procedimiento de análisis

En este apartado se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos o respuestas que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En cuanto al Análisis se definirán las Técnicas Lógicas o Estadísticas, que se emplearán para descifrar lo que revelan los datos recolectados

3.4.1 Técnica de procesamiento

Figura 3 – Técnica de Procesamiento

3.4.2 Recolección de datos o respuestas

Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

¿Cómo se preparan los datos o respuestas para analizarlos?

Las respuestas o los datos obtenidos, previamente codificados, se transfieren a una matriz de datos y se preparan para su análisis

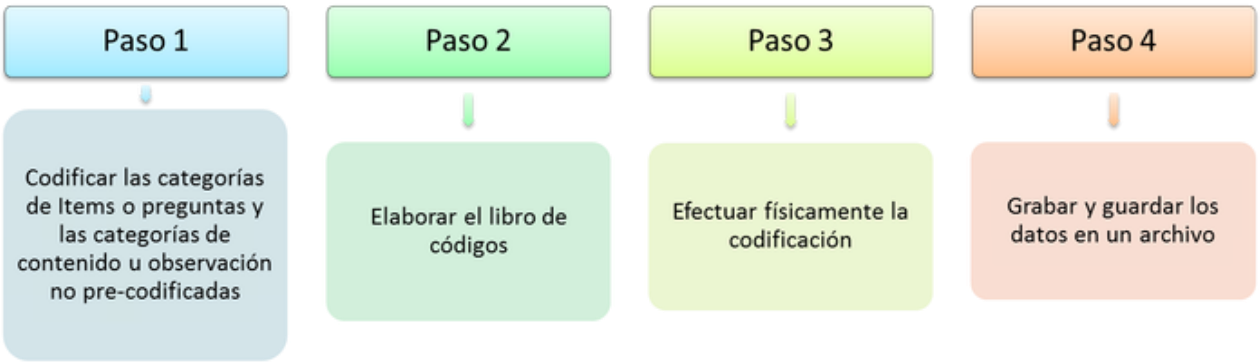

Figura 4 – Cómo se preparan los datos para analizarlos

PASO 1.- ¿Cómo codificamos los datos o respuestas para contabilizarlos?

Codificación de preguntas cerradas:

Asignar un número a cada respuesta. Un atributo corresponde a un valor específico en una variable, por ejemplo: Para preguntas cerradas de elección única y dicotómica tomemos el siguiente ejemplo:

¿Usted estudia?

- SI
- NO

Podemos asignar un número “1” si responde “SI” y un número “2” si responde “NO”; y un atributo adicional “NC” (no contestó) como número “3”, éste atributo “adicional” no deberá aparecer en el “cuestionario”, se utiliza solamente para codificación de datos que no se respondan. En variables que exploran el grado de acuerdo o desacuerdo frente a una afirmación *los atributos* podrían ser:

Código = Atributo
1 = muy en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = indiferente
4 = de acuerdo
5 = muy de acuerdo
6 = No responde

***Codificación de preguntas abiertas*:** primero han de ser respondidas, para luego:

- Establecer clases de respuestas (listado de respuestas)
- Asignarle un código a cada respuesta
- Una vez “codificado” los atributos de las variables de interés, se realiza el paso 2.

PASO 2.- LIBRO DE CÓDIGOS.

Es un documento que describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen, su función es guiar el proceso de codificación y localizar variables e interpretar los datos durante el análisis

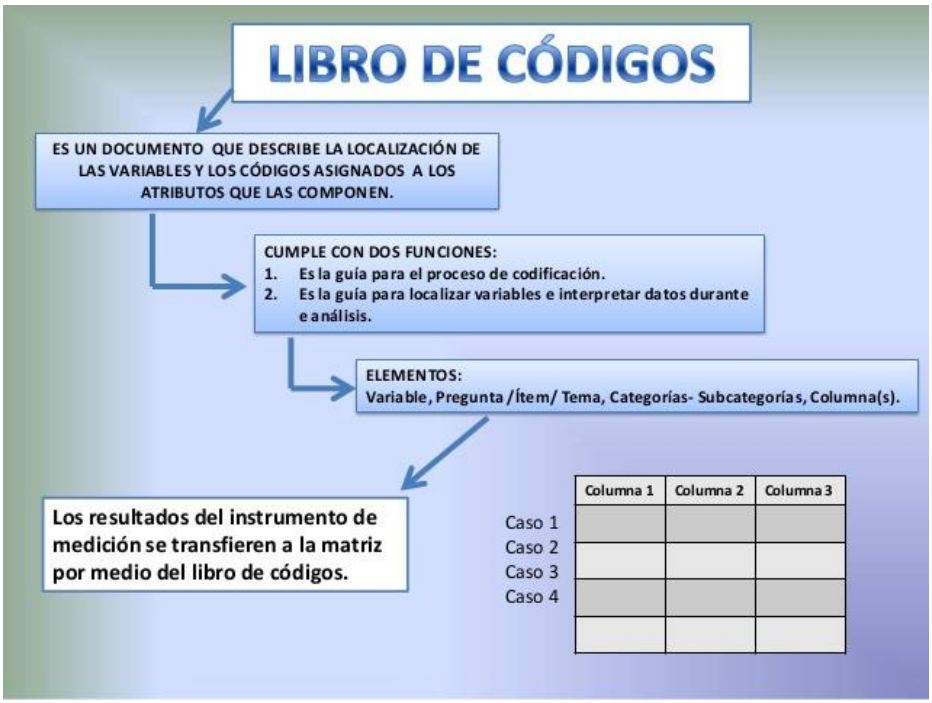

Figura 5 – Libro de Códigos *El libro de códigos puede ser representado en una tabla diseñada por el propio investigador*

PASO 3.- EFECTUAR FÍSICAMENTE LA CODIFICACIÓN (TABULAR DATOS)

Agrupar y estructurar los datos obtenidos en el trabajo de campo

PASO 4.- Guardar los datos para prepararlo en su posterior análisis.

Definir las herramientas o programas estadísticos para el procesamiento de los datos. Hay programas que se utilizan para almacenar datos como, hoja de cálculos, programas estadísticos, entre otros. Es necesario escoger el que se adapte a las características de los datos y el que conozcamos mejor. Puede procesarse manualmente.

CAPITULO IV HALLAZGOS EN LA INVESTIGACION

4.1 Presentación y discusión de resultados

ANALISIS DE DATOS

Encuesta aplicada a propietario y empleados de Empresas Familiares del departamento de San Miguel.

A. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Objetivo: Identificar las personas que dirigen la administran de la Empresa Familiar.

1. Personas entrevistadas y su cargo dentro de la empresa.

Figura 6 –Personas entrevistadas y su cargo dentro de la empresa.

Análisis: En la investigación realizada a Empresa Familiar en el departamento de San Miguel las personas entrevistadas, el 60.00% son los propietarios o dueños mientras que el 40.00% son encargados o empleados.

Interpretación: A partir de los resultados obtenidos afirmamos que los propietarios o dueños de la Empresa en su mayoría son los que dirigen o administran las empresas.

B: CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

2. Año de inicio de operaciones de las Empresas Familiares

Objetivo: Conocer la fecha de inicio de operaciones de las Empresas Familiares, en el departamento de San Miguel.

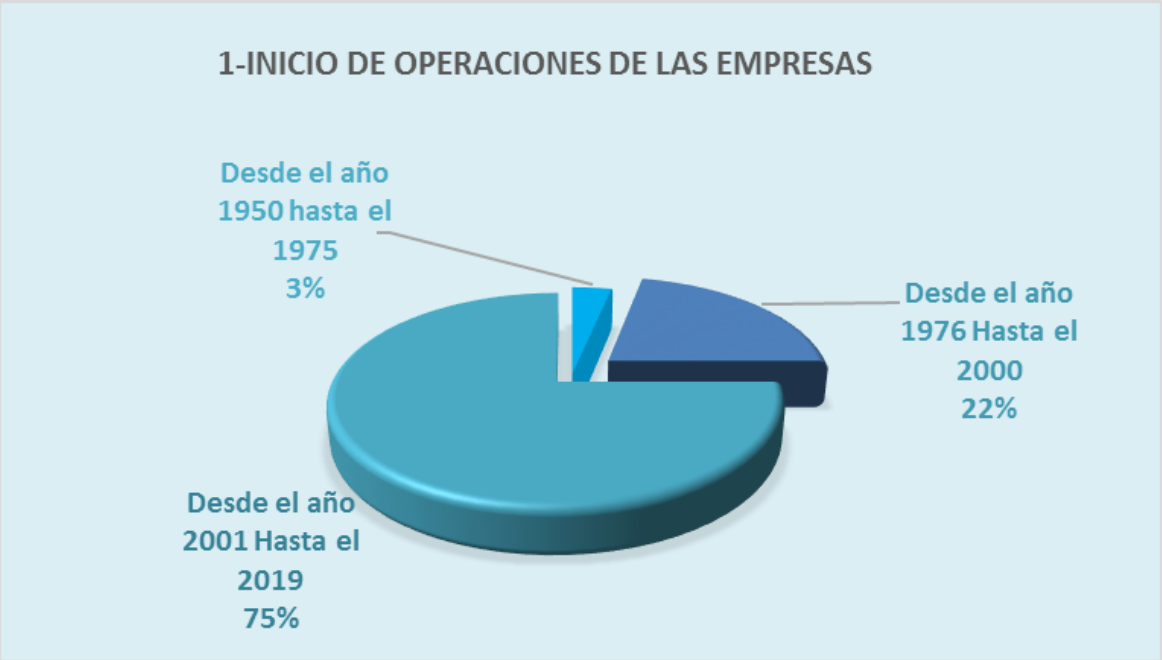

Figura 7 – Inicio de Operaciones.

Análisis: Según los datos obtenidos en la investigación realizada a Empresa Familiar en el departamento de San Miguel, el 3.00% de las Empresas están constituidas desde el año 1950 hasta el año 1975, desde el año 1976 hasta el año 2000 es del 22.00% y el 75.00 % del año 2001 hasta el año 2019.

Interpretación: La información anterior nos afirma que la mayor cantidad de Empresas Familiares han iniciados sus operaciones a partir del año 2001, hasta el 2019. Con un porcentaje del 75.00% que es bastante significativo.

3. Actividad principal o giro de Empresa.

Objetivo: Investigar el giro o Actividad Principal de las Empresas Familiares, en el departamento de San Miguel.

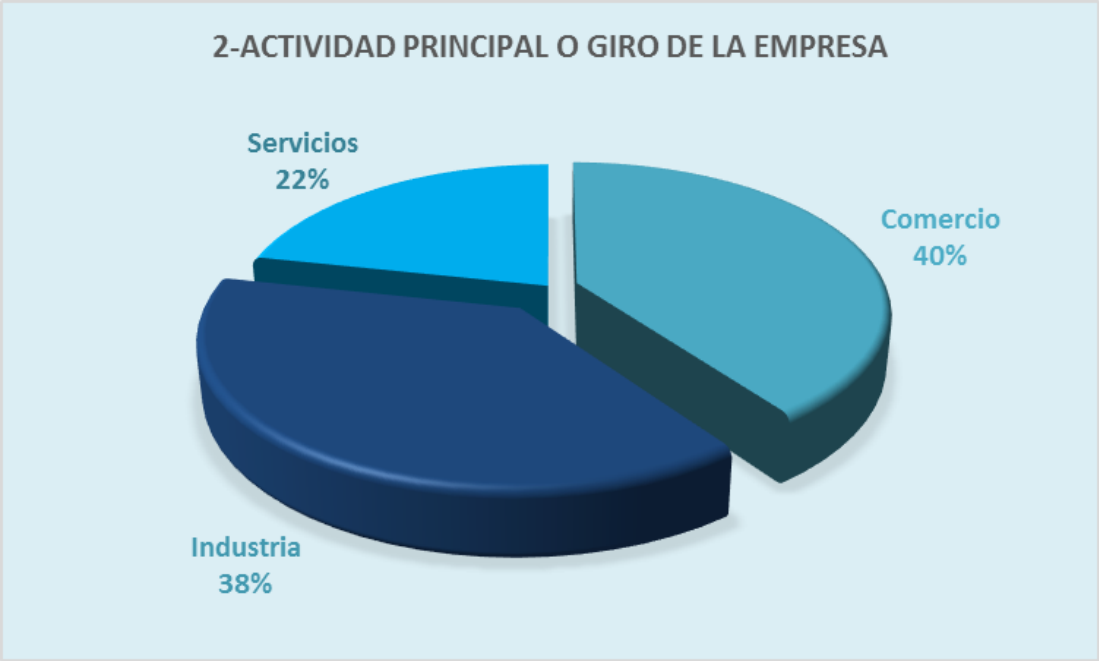

Figura 8 – Actividad principal o giro de la empresa.

Análisis: Por medio de los resultados obtenidos en la investigación realizada a Empresa Familiar en el departamento de San Miguel, el 40.00% de las Empresas su actividad principal es Comercio, el 38.00% es industrial y con el 22.00% se dedican a prestar servicios.

Interpretación: De los resultados anteriores las empresas con mayor actividad Económica es el Comercio, luego le sigue la Industria y Servicio con la menor activad económica bastante alejado.

4. ¿Cuántos empleados tiene actualmente la empresa?

Objetivo: Conocer la cantidad de personal con la que cuentan las empresas Familiares para desarrollar sus funciones.

Figura 9 – Cuántos empleados tienen las empresas

Análisis: Según resultados de la investigación nos dicen que el 73.00% las empresas tienes un máximo de 10 empleados, el 22.00% tienen un máximo de hasta 50 empleados y un 5.00 % tienen hasta un máximo de 100 empleados.

Interpretación: A partir de los resultados nos damos cuenta que el porcentaje más alto es para las empresas que apenas llegan hasta los 10 empleados, seguido de las empresas que tiene hasta 50 empleados y con un porcentaje muy bajo del 5.00% son las empresas que llegan hasta los 100 empleados.

5. ¿Los propietarios actuales son familiares del fundador o fundadores de la empresa?

Objetivos: Identificar si los propietarios actuales son familiares del fundador de la empresa o son la primera generación.

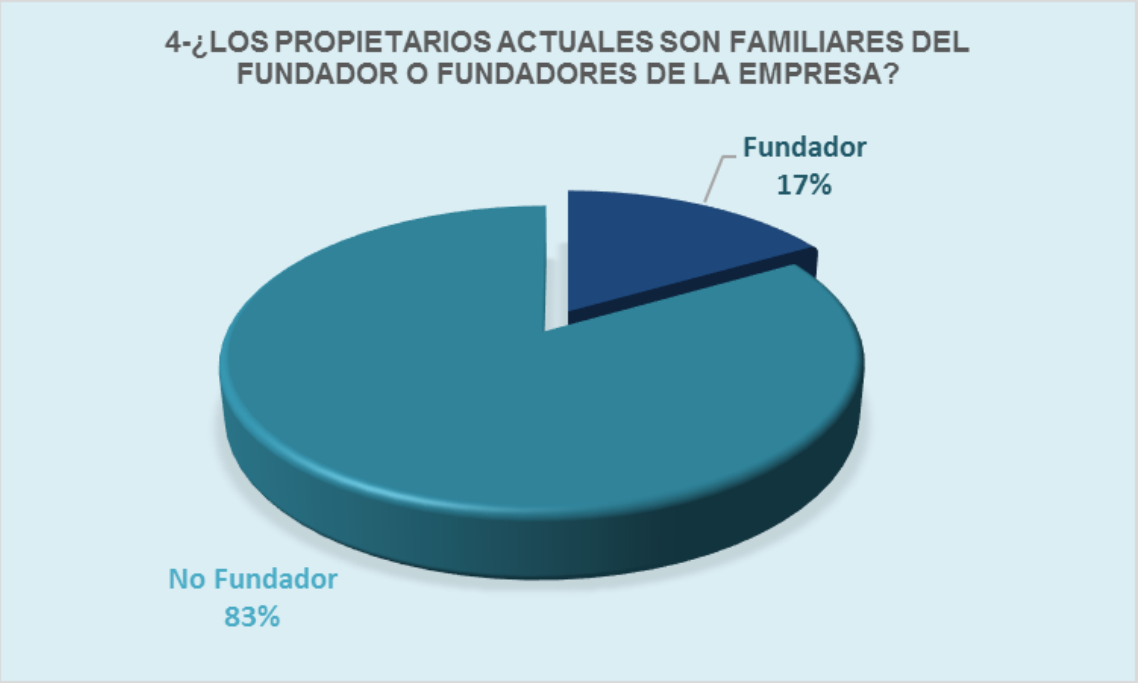

Figura 10 – Los propietarios actuales son familiares del fundador o fundador de la empresa

Análisis: Por medio de los resultados de la investigamos nos damos cuenta que el 83.00% no son familiares del fundador o fundadores y que el 17.00% si son familiares del fundador o fundadores.

Interpretación: Después de ver los resultados de la investigación nos arroja que la mayor parte de las Empresas Familiares no tiene relación con ningún fundador o fundadores de la empresa y un aparte muy pequeña si existe relación con fundador y fundadores de la empresa.

6. ¿Cuántas generaciones de la familia han pasado por la empresa? (Contando la actual)

Objetivos: Conocer cuántas generaciones de familia han pasado por la Empresa Familiar en su periodo de vida.

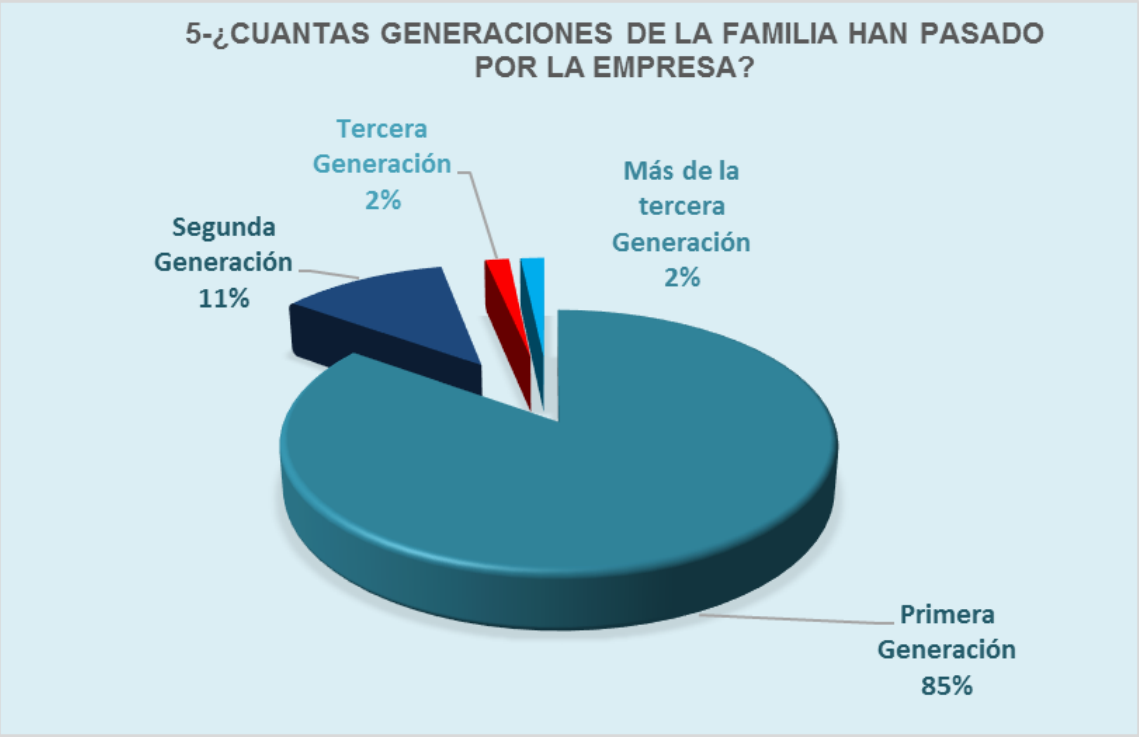

Figura 11 – Cuántas generaciones de la familia han pasado por la empresa

Análisis: De las personas encuestadas en la investigación nos arroja que el 85.00% son de la primera generación, con un 11.00% son de la segunda generación, 2.00% son de la tercera generación y 2.00% son más de la tercera generación.

Interpretación: A partir de lo anterior nos enteramos que el mayor porcentaje muy significativos de las Empresas Familiares son de la primera generación.

7. ¿La empresa realiza operaciones o actividades en el exterior?

Objetivo: Conocer si las empresas familiares realizan operaciones o actividades fuera del país.

Figura 12 – La empresa realiza operaciones o actividades en el exterior

Análisis: Por medio de los resultados obtenidos nos damos cuenta que el 90.00% de las empresas investigadas no realizar operaciones en el exterior y que solamente el 10.00% realizan algunas operaciones fuera del país.

Interpretación: Después de los resultados obtenidos de la investigación conocemos que la mayoría de Empresas Familiares no realizan operaciones en el exterior.

C: SISTEMA DE GOBIERNO EMPRESAS FAMILIARES

1- **¿Con cuáles de estos órganos de gobierno cuentan la empresa actualmente?**

Objetivos: Conocer los órganos de gobierno con los que actualmente cuentas las Empresas Familiares.

Figura 13 – Órganos de Gobierno con los que cuenta actualmente la empresa

Análisis: Por medio de los resultados obtenidos de la investigación el 27.00% es consejo de familia, 23.00% es concejo de administración, 23.00% respondió que ninguno, 22.00% es CEO, 3.00% concejo directivo y 2.00% Protocolo/Constitución de Familia.

Interpretación: A partir de los resultados anteriores, los órganos de gobierno con más alto porcentaje que cuentas las Empresas Familiares es el concejo de Familia y el que menos tiene es Protocolo / Constitución de Familia.

2- **¿Es el actual CEO miembro de la familia?**

Objetivos: Conocer si el CEO es miembro de la familia o contratado fuera de la familia.

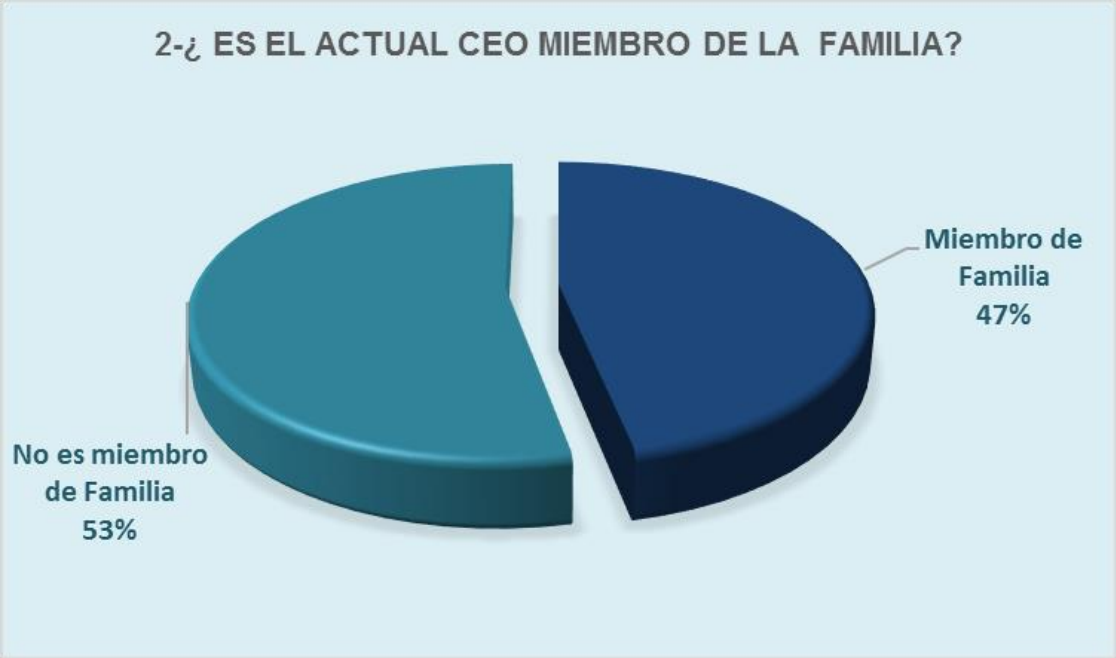

Figura 14 – Es el actual CEO miembro de la familia

Análisis: Por medio de los resultados obtenidos de la investigación, el CEO no es miembro de la Familia con un 53.00% y el 47.00% es miembro de Familia.

Interpretación: De los resultados Obtenidos, respondieron los entrevistados que la mayor parte de Empresas Familiares, El CEO no es miembro de la familia.

3- **¿Qué porcentaje de integrantes del Consejo Directivos son miembros de la familia**?

Objetivo: Conocer el porcentaje de miembros de la familia que integran el concejo directivo.

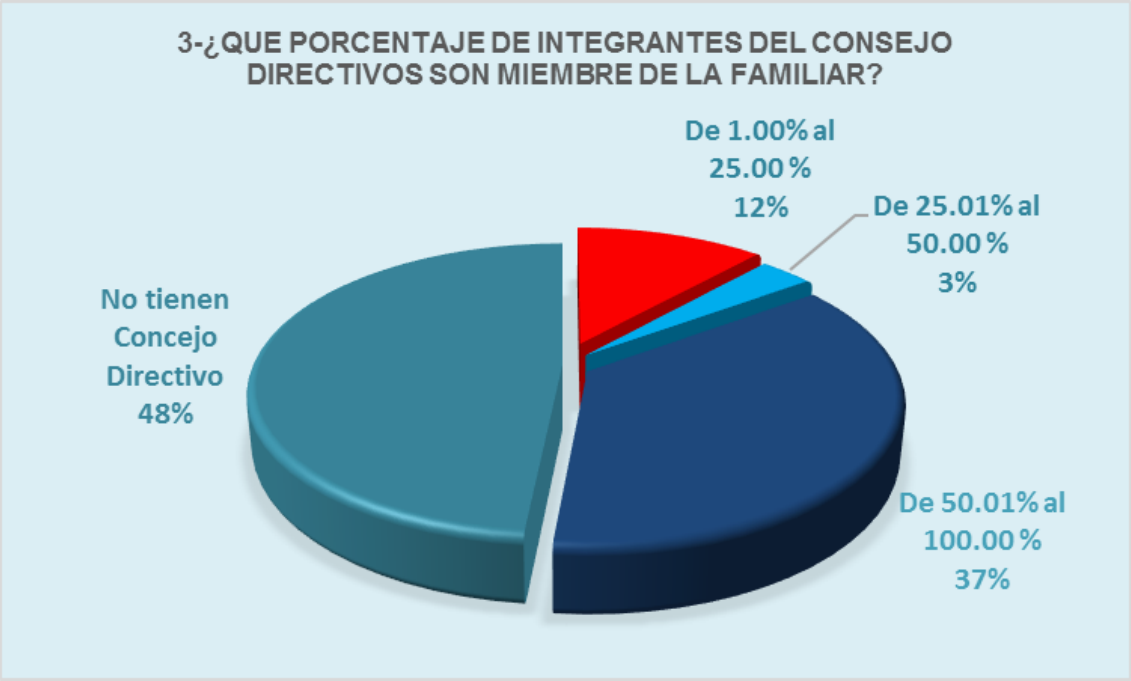

Figura 15 – Porcentaje de integrantes del consejo directivo familiar

Análisis: Por medio de los resultados de la investigación se observa que el 12.00% de familiares están integrando el concejo familiar con una participación hasta el 25.00%, 3.00% tiene una participan del 25.01% hasta el 50.00%, del 50.01% hasta el 100.00 de participación existe el 37.00% y el 48.00% no tiene concejo directivo.

Interpretación: A partir de lo anterior observamos que el mayor porcentaje es del 48.00% del cual no tiene concejo directivo, y el resto tiene participación de forma proporcional.

4- **¿Se realizan reuniones formales y habituales de familiares?**

Objetivos: Conocer si los miembros de familia realizan reuniones formales y habituales.

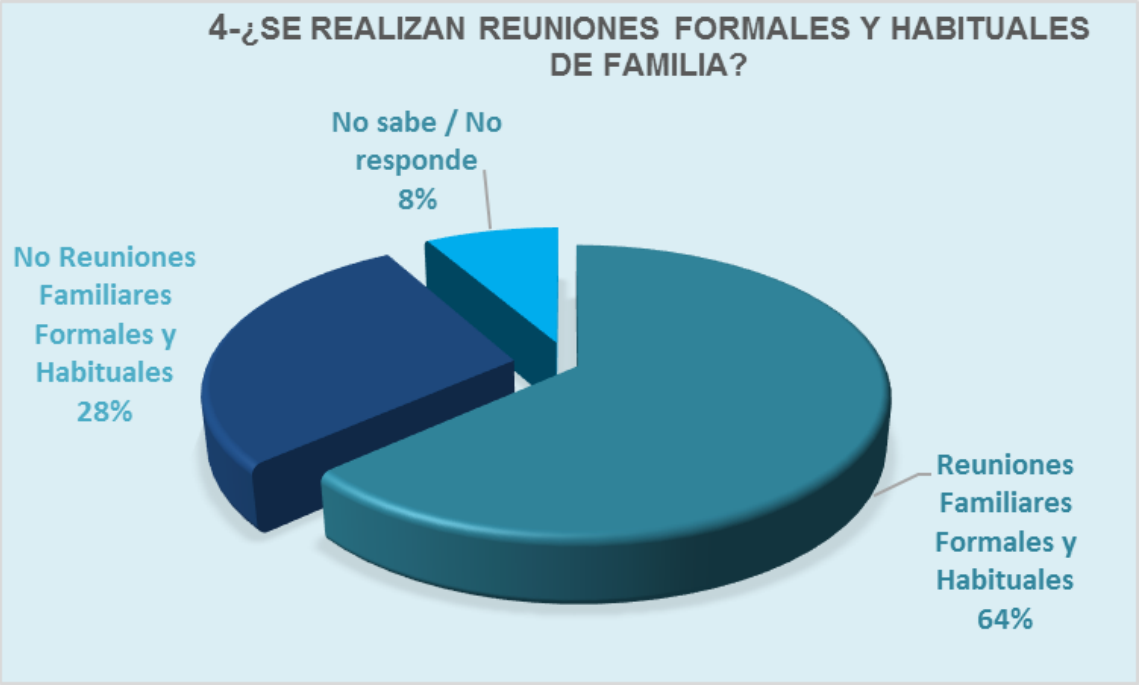

Figura 16 – Reuniones formales y habituales de familia

Análisis: Por medio de los resultados de la investigación observamos que 64.00% dice que realizan reuniones normales y habituales de familia, 28.00% no tienen reuniones normales y habituales de familia y el 8.00% no sabe / no responde.

Interpretación: De los resultados anteriores de la investigación podemos observar que el mayor porcentaje de Empresas Familiares tiene reuniones formales y habituales.

5- **¿Si la Empresa ya cuenta con un protocolo familiar?**

Objetivo: Investigar si las empresas familiares cuentan con un protocolo familiar.

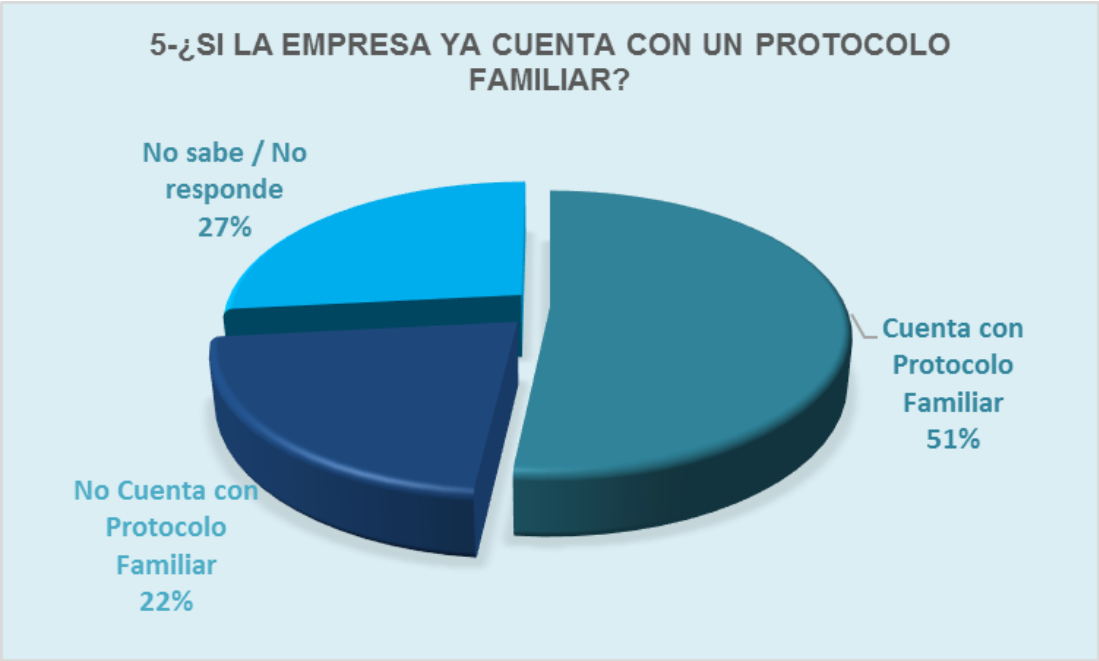

Figura 17 – Empresas que cuentan con protocolo familiar

Análisis: De las personas encuestadas en la investigación el 51.00% manifiesta que cuentan con un protocolo familiar, el 22.00% no cuentan con protocolo familiar y el 27.00 No sabe/ No responde.

Interpretación: A partir de lo anterior se pude confirmar que la mayoría de Empresas Familiares cuentan con un protocolo familiar.

6- **¿Existe actualmente un plan formal de sucesión?**

Objetivo: conocer de si en la Empresas Familiares cuenta con un plan formal de sucesión.

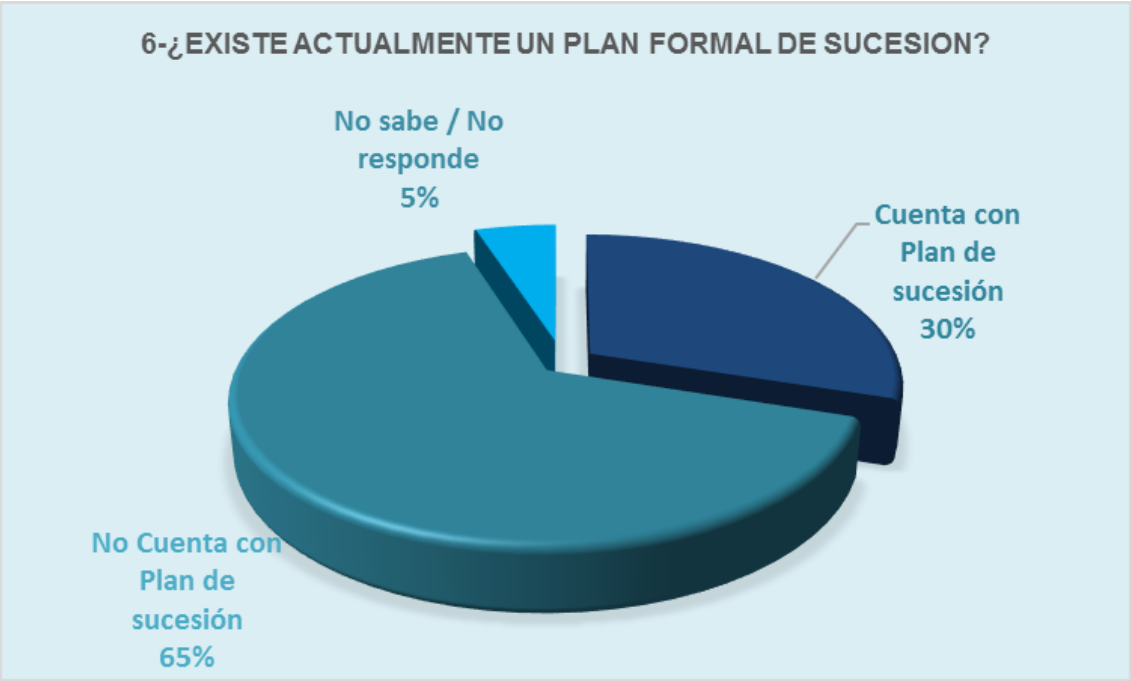

Figura 18 – Empresas que cuentan con plan de sucesión

Análisis: De los resultados de la investigación nos damos cuenta que el 65.00% de la empresa no cuentas con el plan de sucesión, el 5.00 % No sabe / No responde y 30.00% si cuenta con un plan de sucesión.

Interpretación: A partir de los resultados de la investigación, se afirma que la mayor parte de Empresas Familiares no cuenta con un plan formal de sucesión.

7- **¿Está reglamentado (formal o informalmente) el ingreso de los familiares a la empresa?**

Objetivo: Conocer si está reglamentado (formal o informalmente) el ingreso de los familiares a la empresa.

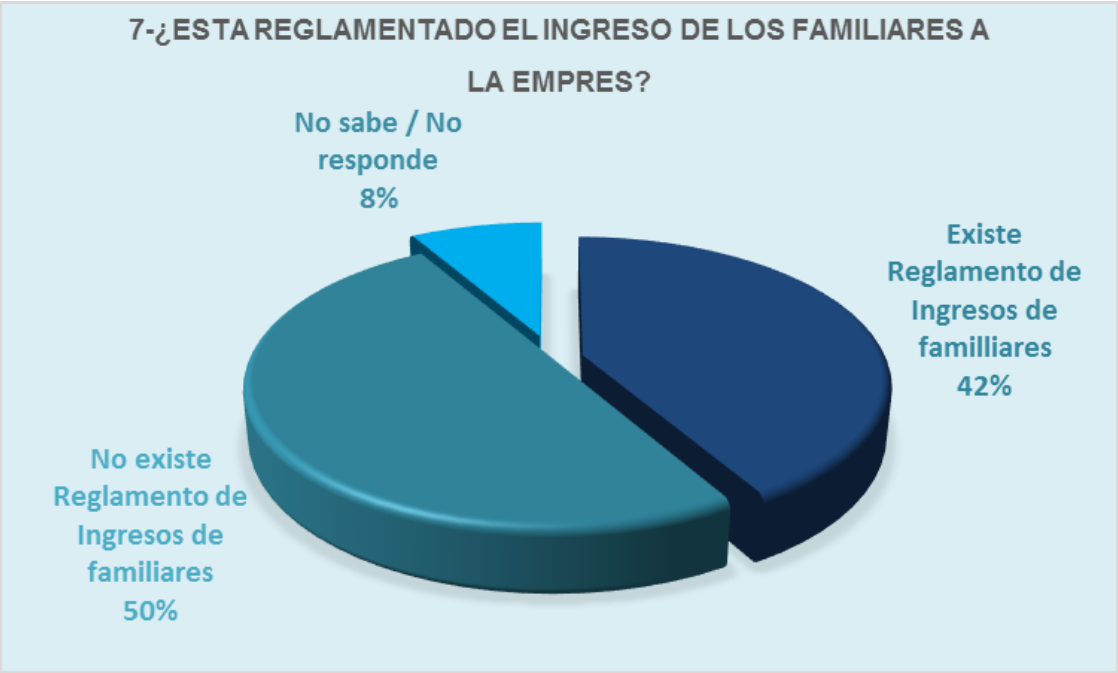

Figura 19 – Empresas que tienen reglamento el ingreso de familiares

Análisis: Mediante los resultados Obtenidos nos arroja que el 50.00% no existe reglamento de ingresos de familiares, el 42.00% si existe reglamento de ingresos de familiares y un 8.00% No sabe/ No responde.

Interpretación: Después de los resultados anteriores nos confirma que la mitad de las Empresas Familiares, no existe reglamento de ingresos de familiares.

8- **Seleccione los principales conflictos que presentan cotidianamente en la empresa.**

Objetivo: Identificar cuáles son los principales conflictos que se dan cotidianamente en las Empresa Familiares.

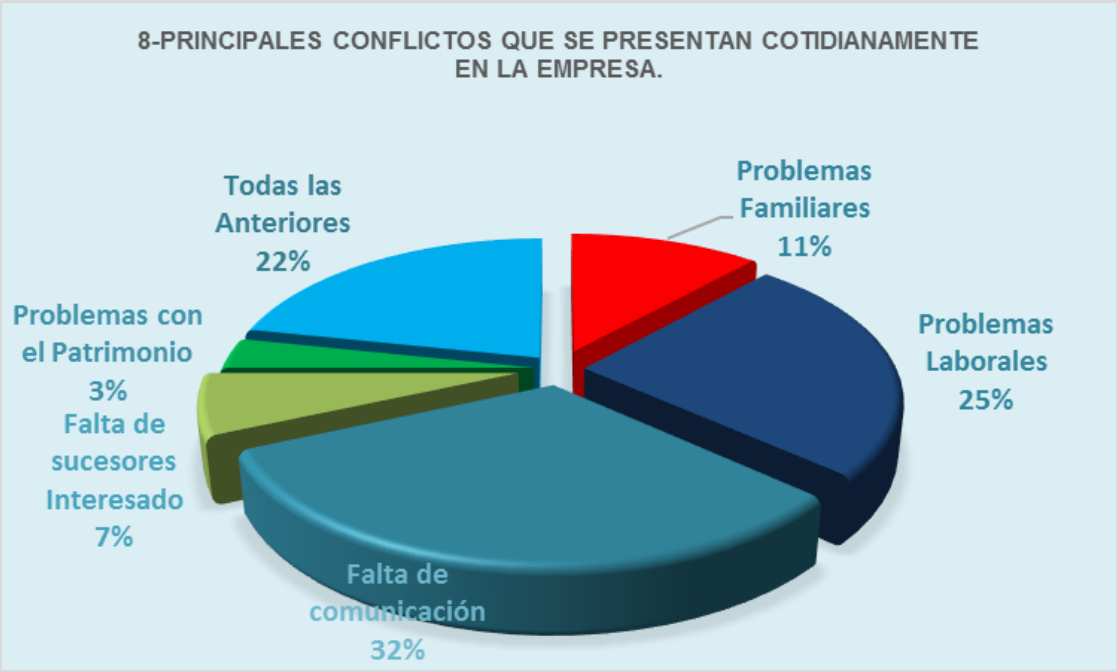

Figura 20 – Principales conflictos que se dan en las empresas familiares

Análisis: Según los datos obtenidos de la investigación esta con el 32.00% la falta de comunicación, 25.00% los problemas laborales, 11.00% problemas familiares, 7.00% falta de sucesores interesado, 3.00 problemas del patrimonio y 22.00% todas las anteriores.

Interpretación: De los resultados obtenidos nos arroja que el mayor conflicto que presentan cotidianamente las Empresas Familiares es la Falta de comunicación, seguido por los problemas laborales y con un mínimo son los problemas del patrimonio.

9- **¿Conoce alguna empresa o institución que pueda brindarle apoyo con el tema de la gestión de Empresa Familiar?**

Objetivo: Investigar si las existe alguna empresa o institución que pueda brindar apoyo con el tema de la gestión de Empresas Familiares.

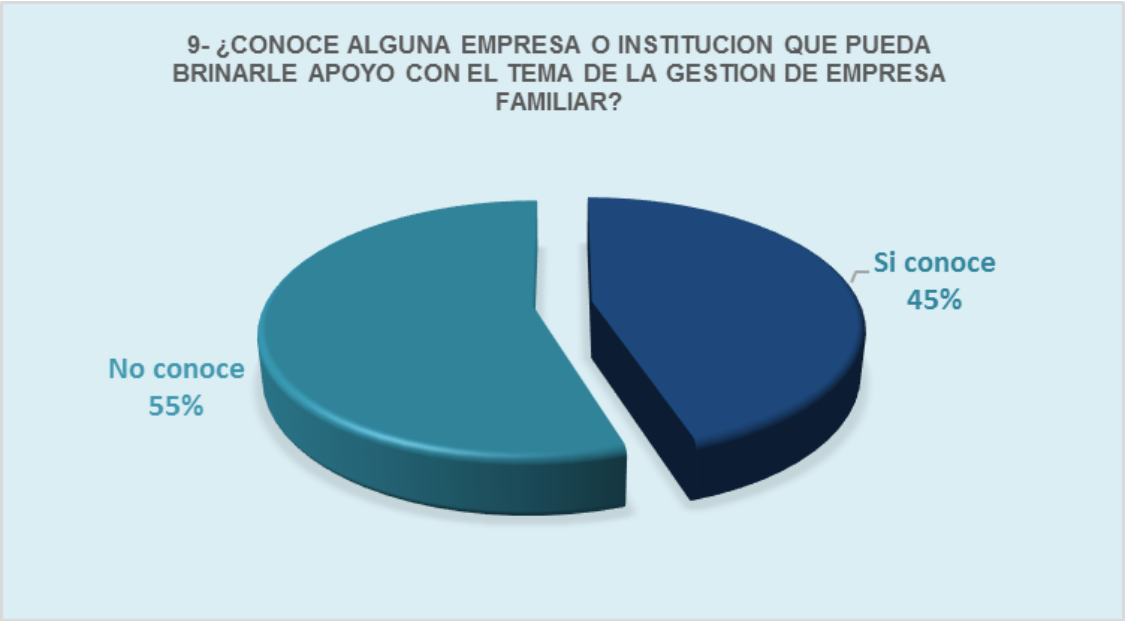

Figura 21 – Conocimiento sobre el apoyo en el tema de Gestión de Empresa Familiar

Análisis: De las personas encuestadas en la investigación el 55.00% no conocen ninguna instituciones o empresa que de apoyo con el tema de la gestión de Empresa Familiar y el 45.00% si conocen alguna empresa o institución.

Interpretación: Después de los resultados obtenidos nos enteramos que la mayoría de la Empresas Familiares, encuestadas no conocen alguna empresa o institución que les brinde apoyo en temas de gestión de Empresa Familiar.

10- **¿Qué recomendación daría a las empresas familiares para mejorar su gestión y pueda continuar en el futuro?**

Objetivo: Conocer las recomendaciones que tiene las Empresas Familiares para mejorar su gestión y puedan continuar en el futuro.

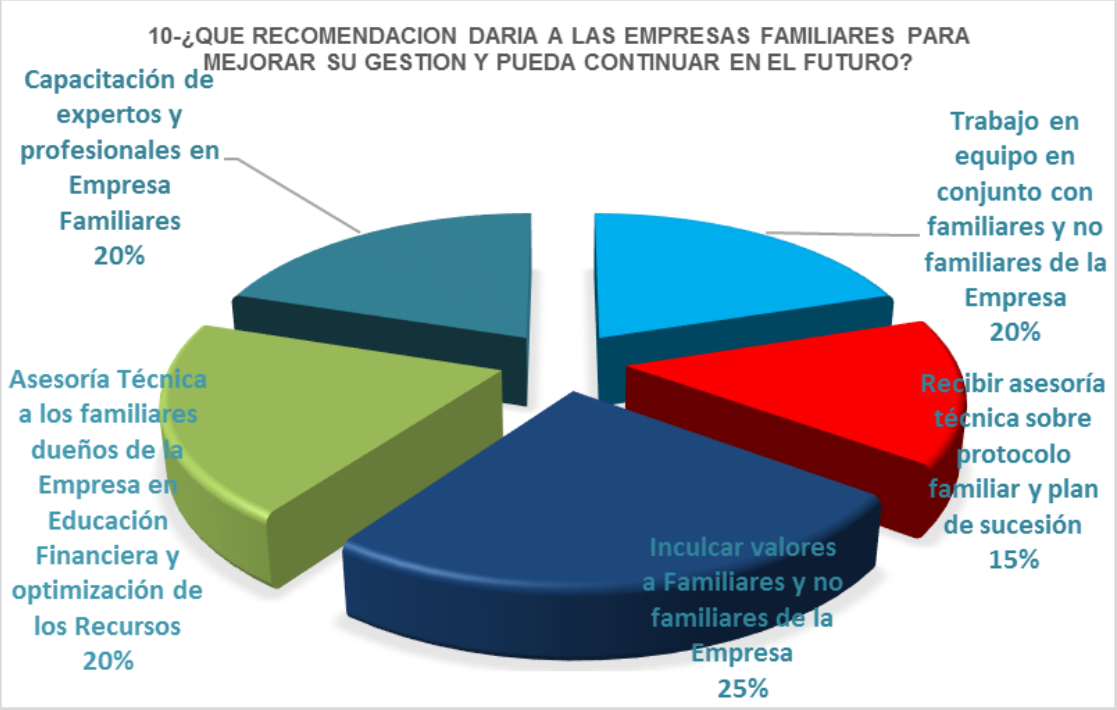

Figura 22 – Recomendaciones a las empresas familiares para mejorar su gestión

Análisis: De las personas encuestadas en la investigación, considerando un 100.00%, el 25.00% arroja inculcar valores a familiares y no familiares de la empresa, 20.00% trabajo en equipo, 20.00 capacitación de expertos y profesionales en Empresas Familiares, 20.00% en asesoría técnica a los familiares dueños de la Empresa Familiar, educación financiera y optimización de los recursos, 25.00% Inculcar Valores a familiares y no familiares de la empresa y 15.00% recibir asesoría técnica.

Interpretación: Después de tener los resultados, las recomendaciones para que las empresas mejoren su gestión y puedan continuar en el futuro es inculcar valores a todos los miembros de las Empresas Familiares.

4.2 Análisis general de la investigación

En la zona oriental de El Salvador como estudiantes de la maestría en Dirección estratégica de empresas se desarrolló una investigación científica que permitió identificar las condiciones actuales de las empresas familiares en torno a sus principales áreas.

Es importante mencionar que la mayoría de las empresas entrevistadas un 60% siguen siendo dirigidas por su fundador, lo que nos lleva a concluir que es la primera generación y que por lo tanto es importante poder desarrollar un buen plan de sucesión que garantice la sobrevivencia de estas empresas en el futuro.

Se pudo comprobar que de las empresas entrevistadas en 75% han iniciado operaciones después del año 2001 lo que significa que son empresas nuevas dedicadas principalmente a las áreas de industria y comercio y que necesitan mucho apoyo para poder manejar todas las áreas y que exista una buena combinación entre empresa y familia.

También se puede identificar que por ser empresas en su mayoría nuevas cuentan con 10 o menos empleados, y que es importante que estas empresas sigan creciendo para poder generar más empleos y dinamizar la economía del departamento de San Miguel, la mayoría de las empresas entrevistadas se encuentran en la primera generación y que todas sus operaciones son a nivel local y nacional y un porcentaje muy bajo que tiene operaciones fuera del país.

La mayoría de las empresas no cuenta con un plan de sucesión que garantice la continuidad de la misma en las siguientes generaciones, esto debido a que son relativamente nuevas y pues no cuentan con el suficiente conocimiento de cómo manejar estos temas de tal manera que no afecte la armonía familiar.

Estas empresas no cuentan con reglamentos para el ingreso de familiares a la empresa por lo tanto es de mucho peligro porque pudiera ingresar un familiar que su única intención sea que el negocio no prospere.

El principal conflicto que tienen las empresas familiares es la falta de comunicación y eso está llevando a tener muchos problemas y dificultades para un buen funcionamiento y esto viene dado por la confianza entre miembros de la familia y eso no permite que se tenga una adecuada fluidez en la información que se maneja dentro de la empresa generando conflictos internos que perjudican la buena funcionabilidad de la empresa.

Se desconoce de parte de las empresas a instituciones que apoyen el tema de empresas familiares y que puedan ayudar a resolver estos conflictos, por lo tanto se convierte en una oportunidad para que la Universidad Gerardo Barrios pueda brindar estos servicios de apoyo a estos grupos que están demandando esta asistencia técnica que les ayudaría de gran manera a solventar los diferentes conflictos de carácter financiero, familiar para garantizar empresas éxitos durante varias generaciones y así permitir que se dinamice la economía mediante la generación de empleos.

Una de las principales solicitudes que están demandando los empresarios es que se les capacite en el tema de empresas familiares ya que esto les ayudara a entender mejor la dinámica entre familia y empresa para tener una buena armonía y q se garantice la continuidad de estas empresas durante varias generaciones, otro de los puntos importantes que se demandan es la fortalecimiento de la administración financiera ya que muchas empresa están quebrado porque no existe una adecuada educación en este punto y se mezclan los ingresos de las empresas con los gastos familiares de una manera desordenada y esto limita en gran medida el crecimiento de las organizaciones.

Luego hay que capacitar también en todas las herramientas que debe tener una empresa familiar como protocolo de sucesión, testamentos entro otros, para que los empresarios sepan cuáles son los pasos que deben de ir dando y en los momentos oportunos para garantizar que la empresa vaya en crecimiento y asegurando su continuidad en el tiempo.

Se necesita que las empresas inviertan en planes de capacitación con los miembros de la familia y los posibles herederos para que se pueda tener una adecuada transición, teniendo en consideración que muchos de los hijos de los fundadores no les interesa el negocio y que lo más probable es que lo dejen morir.

En la zona oriental no se cuentan con empresas o consultores especializados que apoyen a las empresas familiares que en su mayoría no tienen más de 25 años de existencia y que demandan de los servicios, además no se cuentan con políticas públicas que brinden servicio especializado a este tipo de empresas.

Dada la importancia de las empresas familiares y teniendo en cuenta que ha sido un tema prácticamente nuevo dentro de su estudio y evaluación; pero que poco a poco ha generado mucha relevancia por asegurar su sobrevivencia en todos los países, dada la importancia que tienen por la generación de empleo y divisas para él país.

En El Salvador existen pocas empresas consultoras que intervienen en desarrollar estas, y es tarea de los propietarios o fundadores buscar las instancias formales para llevar a cabo la formalización y la regulación de todos los aspectos que permitan que las futuras generaciones se conviertan en líderes sólidos para el crecimiento de estas.

Hay que evitar todos los obstáculos para que Gobierno y empresas puedan fomentar la creación y el sostenimiento de estas empresas en la sociedad, ya que pueden significar la diferencia no solo para la familia fundadora, sino para todos los que puedan ser beneficiados de la idea de un fundador visionario

CAPITULO V CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

5.1 Conclusiones

La metodología cualitativa que se puso en práctica para obtener la información de primera mano de las empresas familiares a través de la entrevista y el cuestionario de la encuesta, nos brinda información fundamental para determinar y conocer la situación presente de las empresas familiares en la cual se centra el estudio de investigación, esta información acompañada de la observación detallada de la historia de la empresa, del funcionamiento a lo largo de los años nos permite arribar a conclusiones diferentes enfocadas en sus ventajas y fortalezas con las que cuentan.

En el presente trabajo de investigación podemos percatarnos de lo complejo que resulta ser el entorno de las empresas familiares, ya que se lucha día a día con la sobrevivencia, sin contar con métodos científicos u otras directrices que ayuden a la continuidad de estas en un mercado muy globalizado y con estándares de calidad y con una revolución tecnológica de alto nivel, prácticamente estas empresas están luchando para su permanencia con el empirismo, con lo aprendido de los fundadores o con la enseñanza que obtuvieron de otras generaciones.

La antes expuesto sobre las situaciones problemáticas que atraviesan las empresas familiares, una de ellas tiene que ver más con el componente de “familia” que de “empresa”, la ocupación de los cargos, puestos que ostentan los miembros de la familia, lo cual no cuentan con un grado de profesionalismo o capacitados para desempeñar estos cargos dentro de la empresa, sumado a esto, necesitaran observar, entender y superar los obstáculos más difíciles, las cuales son la comunicación entre las partes, la resistencia al cambio surgida por el choque generacional y la sucesión y profesionalización de las partes que componen el núcleo de la empresa.

Otra problemática que afrontan o surgen con los planes de retiro es el nuevo líder sucesor que reemplazar al sucedido, es difícil afrontar dichas cuestiones si no se priorizan una conducción paralela en donde el deseo común de la familia, el crecimiento económico y empresarial, sea el lugar al que quieran arribar, a través de un clima cordial, cada una de las partes debe entender el valor que la otra ofrece, son los fundadores valiosos por toda la experiencia con la que cuentan y ha sido obtenida durante una larga trayectoria dentro de la empresa y son los hijos la siguiente generación igual de valiosa, ya que ellos serán los encargados de darle continuidad al negocio familiar, por tanto

estos deben de estar preparados bien profesionalizados para darle el seguimiento y mantener a la empresa familiar en un mercado altamente competitivo.

Se puede concluir que la hipótesis que se hizo sobre el tema fue certera, que hay una buena parte de los empresarios que tienen o desconocen sobre el tema, y que cuando lo conocen quieren tener más información sobre este porque se dan cuenta de su valioso conocimiento. Se concluye que las empresas familiares de El Salvador, en especial las del oriente del país las cuales han sido el objeto de estudio tienen las mismas fortalezas y debilidades que las demás empresas, por lo tanto, a lo que a ellos les ha servido puede replicarse en las empresas familiares del oriente del país.

La conclusión general es, que ha llegado el momento de hacer algo diferente para que las empresas familiares logren una continuidad exitosa en el tiempo. Esto implica coordinar esfuerzos entre universidades, institutos de educación escuelas de negocios, e instituciones de gobierno para abordar el tema con la importancia que tiene en este momento. Si se sigue creyendo que las empresas familiares resolverán las dificultades y retos que conlleva la problemática de la empresa familiar, seguirán cerrando empresas que fueron muy exitosas por puro desconocimiento del tema. Solo haciendo algo diferente: capacitando de una forma profesional y bien planificada a los fundadores y líderes de empresas familiares, se podrá obtener resultados diferentes, empresas familiares exitosas en segunda y tercera y más generaciones.

5.2 Recomendaciones

La implementación de un protocolo familiar es de suma importancia y una alternativa posible para superar ciertas diferencias y para establecer vínculos fuertes y comunes entre los miembros de la empresa, y por ende, de la familia, este hace hincapié en la búsqueda conjunta de ideas que relacione las exigencias que supone el desarrollo futuro de la empresa con las necesidades familiares y la profesionalidad sean las fortalezas que avalen el compromiso asumido para el futuro de la empresa, contemplando los acuerdos consensuados que busquen el bien común de la familia y la empresa.

Es importante que dentro de la empresa familiares los fundadores vayan preparando para el tiempo de su retiro, el cual puede ser voluntario o forzado al sucesor idóneo que le dará continuidad al negocio familiar, este deberá administrar o dirigir la empresa por los siguientes 25 o 30 años, por lo tanto, debe de tener todos los

conocimientos científicos, académicos y empíricos lo cual ayuden a mantener al empresa en niveles altos de competitividad, en muchos casos por desconocimientos del fundador no se prepara a la persona adecuada para reemplazarlo y llega un momento en el cual se toman las decisiones erróneas de parte de la familiar al faltar el fundador por la falta de conocimiento y de la importancia que se le debe de dar a un plan de sucesión.

Se recomienda que se establezcan programas apoyados por instituciones de gobierno como el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP, y que la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE, destinen fondos para estos programas, ya que tienen la infraestructura para hacer llegar este conocimiento a los pequeños empresarios del país el cual necesitan el apoyo de parte de estos organismos.

Dada la importancia que tiene el tema de las empresas familiares en El Salvador, la cual cuenta con poco apoyo y conocimiento de parte de los empresarios del oriente del país, es importante que organizaciones empresariales, gremiales, universidades, pequeños y medianos empresarios y gobierno formen alianzas que ayuden a realizar capacitaciones, talleres donde se imparta la temática y que sirve de canal y de medio para impulsar el desarrollo en la formación en relación al tema de empresa familiares.

PROPUESTA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNOSTICO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

RESUMEN EJECUTIVO

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR.
EN FAVOR DE: EMPRESA XYZ

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son las unidades económicas más antiguas del mundo. La importancia de su crecimiento, tanto a nivel económico como social, hace que en la mayoría de sectores se hayan convertido en motores de desarrollo.

La empresa familiar tiene enorme importancia económica, social y moral reconocida en todo el mundo y presenta grandes fortalezas que las hace más exitosas que las no familiares cuando están debidamente organizadas. Cuando ello no ocurre, presentan debilidades derivadas, principalmente de su informalidad, de la falta de profesionalización, falta de planeamiento de la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación y, fundamentalmente, de la confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia y la empresa. Adicionalmente, como cualquier tipo de empresa, tiene el reto de mantener su competitividad, rentabilidad y por ende su continuidad en el tiempo.

Ante estos retos, **los estudiantes de la Universidad Gerardo Barrios**, con su trabajo de tesis sobre empresas familiares, pone a disposición de los empresarios del departamento de San Miguel y del país una herramienta donde se abordan temas de inducción a la Gestión de la Empresa Familiar, Su Contexto Interno y Externo, Visión Estratégica, y Gestión de la Empresa. Con esta guía los empresarios cuentan con una Asistencia Técnica, que les permita elaborar conjuntamente el: “Diagnóstico de la Empresa Familiar”.

Se espera con esta guía que los empresarios puedan construir de su propia visión estratégica familiar, optando por iniciar la transición de una empresa familiar para convertirse en una familia empresaria. Para ello se utiliza la metodología de los 3 círculos (Familia, Empresa y Propiedad), que permite, por un lado, diagnosticar mediante matrices y esquema de relaciones familiares, conocer el momento actual en el cual se encuentra la empresa familiar, identificar oportunidades de mejora, así como

también aspectos que son delicados en el círculo familiar y que puedan llegar afectar las relaciones entre los miembros familiares y por consiguiente el crecimiento de la empresa en el largo plazo, en sus diferentes iniciativas emprendedoras que se planifiquen en el futuro.

Este proceso tiene como principal objetivo identificar elementos claves a destacar dentro de la empresa familiar, que se deben considerar para la continuidad de la empresa, al mismo tiempo, poner los cimientos necesarios para realizar una planificación efectiva que conlleve al crecimiento de la empresa y conservar una excelente relación entre los miembros familiares para lograr convertirse en una familia empresaria exitosa.

NOMBRE DE LA EMPRESA	Empresa XYZ
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio 2019
PARTICIPANTES	• Primer Participante • Segundo Participante • Tercer Participante

II. ANTECEDENTES.

FAMILIA	Nombre de la Familia
CONFORMADA POR	• Fundador Papá • Fundador Mamá • Hijos • Tíos
GESTIÓN EN CIFRAS	$100,000.00
PATRIMONIO	Establezca el tipo de patrimonio, puede ser familiar, empresarial o una combinación de ambos.

OTROS HECHOS IMPORTANTES.

III. MISIÓN FAMILIAR.

La MISIÓN FAMILIAR es la razón de ser de la empresa actualmente. Debe ser clara, concisa y compartida, siempre orientada hacia la continuidad de las relaciones familiares y refleja el propósito fundamental de la empresa en el mercado actual, para la construcción de la misma debe realizarse un taller donde participen los miembros de la familia y empleados, se redactarán propuestas y se validara la versión que más describa el que hacer de la empresa.

Qué debe contener la Misión:

- Actividad de la empresa.
- Sector Industrial al que se desarrolla.
- Describir a los clientes.
- Beneficio social que ofrece

Construyendo la Misión

Preguntas frecuentes que se deben responder al diseñar la Misión:

- ¿Quiénes somos? - Identidad
- ¿Qué buscamos? - Propósito.
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos? -valores
- ¿Para quién trabajamos? -clientes

Formato para redacción de Misión

Describa la Misión de la empresa

IV. VISIÓN FAMILIAR.

La VISION FAMILIAR de una empresa define lo que la empresa/familia quiere lograr en el futuro.

- Es lo que la organización aspira llegar a ser en torno a 10 años.
- Debe ser retadora, positiva, compartida y coherente con la misión familiar.
- Marca el fin último que la estrategia debe seguir.
- Proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar.

Preguntas a responder al construir la visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de la empresa?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Formato para redacción de Visión

Describa la Visión de la empresa

V. VALORES FAMILIARES.

Los VALORES FAMILIARES de un núcleo familiar son el conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rigen a diferencia de la empresa no lo tienen que compartir toda la organización, sino que los miembros del núcleo.

Son las pautas de comportamiento de la empresa y generalmente son pocos, entre 3 y 5. Son tan fundamentales y tan arraigados que casi nunca cambian.

Lista de Valores

Exponga los Valores de la Empresa
1.
2.
3.
4.
5.

VI. OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA FAMILIAR:

El siguiente paso es establecer los objetivos de una empresa en relación al sector al que pertenece.

OBJETIVO FAMILIAR es un fin deseado, clave para la familia y para la consecución de su visión. Los objetivos de cada nivel indican qué es lo que quiere lograrse, siendo la estructura de objetivos que está en el nivel inmediatamente inferior la que indica el cómo. Por tanto, cada objetivo es un fin en sí mismo, pero también a la vez un medio para el logro de los objetivos del nivel superior.

Figura 23 – Pirámide de Misión, Visión, Valores y Objetivos Familiares

Objetivos Familiares: Concretan el contenido de la misión familiar. Suelen referirse al crecimiento, rentabilidad y a la sostenibilidad de las relaciones actuales como de la empresa. Su horizonte es 5 años.

¿A que me dedico?

La identificación del rubro de la empresa o del negocio que le da sostenibilidad a mi familia es necesaria para ver si es compatible con las generaciones que estoy formando, así como ver el grado de implicación que tendrán las siguientes generaciones con el mismo.

En su caso, comente en este apartado con sus palabras a que se dedica su empresa.

VII. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR:

Objetivos Específicos Familiares: Son la concreción anual de los objetivos Familiares. Han de ser claros, concisos y medibles. Se puede distinguir dos tipos de objetivos específicos:

Cualquier objetivo formulado tiene que presentar los siguientes atributos:

M	**MEDIBLES**: que se les pueda asignar indicadores cuantitativos
E	**ESPECÍFICOS:** que sean enunciados de forma clara, breve y comprensible
T	**TRAZABLES:** que permita un registro de seguimiento y control
A	**ALCANZABLES:** realistas y motivadores
S	**SENSATOS:** lógicos y consecuentes con los recursos disponibles

Tabla 1 – Tabla de objetivos formulados para las empresas familiares

A continuación, reflexione sobre la misión, visión y valores definidos y establezca los objetivos estratégicos y específicos de su empresa. Le proponemos que comience con definir 3 objetivos estratégicos y dos específicos para cada uno de ellos

VISION	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
	1.	
	2.	

	3.	

Tabla 2 – Tabla de reflexión de misión y objetivos para empresas familiares

VIII. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL LA EMPRESA FAMILIAR

Fijados los objetivos familiares se debe analizar las distintas estrategias para lograrlos. De esta forma, las estrategias son los caminos, vías, o enfoques para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿cómo?

Este análisis le permitirá detectar por un lado los factores de éxito (fortalezas y oportunidades), y por otro lado, las debilidades y amenazas que una familia debe gestionar.

Figura 24 – Análisis interno y externo

- **Oportunidades:** aquellos aspectos que pueden aprovechar un miembro de la familia o la familia completa que a la larga pueda beneficiar a la empresa, aumentar la cifra de negocio y fortalecer la ventaja competitiva.
- **Amenazas:** son fuerzas y presiones del mercado-entorno que pueden impedir y dificultar el crecimiento de la empresa y por ende ata a la dirección de la familia en invertir en sus sucesores.
- **Fortalezas:** son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas que posee los miembros de la familia y que le ayudarán a aprovechar esas capacidades y querer incorporar la empresa en otras actividades.
- **Debilidades:** son todos aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de los sucesores y por ende afecta a la proyección de la empresa.

Para elaborar el análisis General de su Familia, le proponemos que utilice distintos instrumentos para el análisis tanto interno como externo.

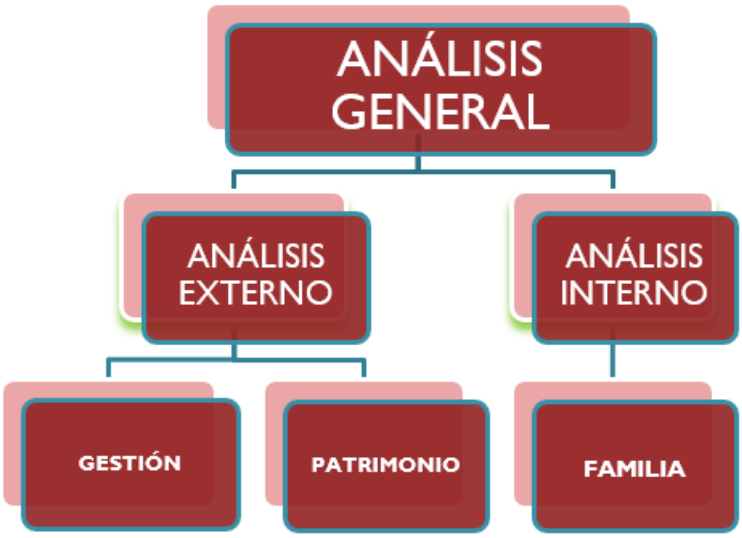

Figura 25 – Análisis interno y externo basado en la gestión, patrimonio y familia

IX. ANÁLISIS INTERNO: LA FAMILIA

Todas las actividades de familia se rigen por la convivencia y la confianza. En los tiempos que corren se ha ido perdiendo el arte de la conversación en familia. Intenten recuperarlo porque es sumamente formativo.

Cuenten a sus hijos sus propias experiencias, pues en los relatos de las vidas y episodios de padres, tíos, abuelos, maestros o personajes históricos, los niños se forman una idea de cómo se puede vivir. Cuando se les platica cómo las personas han logrado salir adelante venciendo las dificultades mediante el estudio y el esfuerzo, se les ofrece un ejemplo que les sirve de orientación. Así adquieren elementos adicionales para dar sentido a sus propios esfuerzos.

A continuación, le proponemos un autodiagnóstico de la familia para conocer porcentualmente el potencial de mejora de las relaciones y convivencia.

AUTODIAGNÓSTICO DE LA FAMILIA	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
1. La familia tiene políticas claras de cómo fueron criados sus hijos.					
2. El apoyo familiar doto a los integrantes de la familia con acceso a tecnología					
3. La familia dispone de un plan claro de formación de los hijos y sucesores.					
4. Las relaciones familiares entre hermanos están preparados para seguir en un futuro a corto, medio y largo plazo.					
5. Considera que su familia es un referente para otras familias					
6. el crecimiento de los sucesores como de la familia considera que esta de la mano con el crecimiento de la empresa.					
7. Su familia tienen claro los mecanismos de comunicación en caso de querer reunirse o contactarse entre sí.					
8. Existen buenas relaciones entre miembros de familia en primer grado de consanguineidad.					
9. Las relaciones en el lazo del primer grado de consanguineidad son referentes para los familiares en segundo grado de consanguineidad (primos, tíos, etc.)					
10. Si existe alguna emergencia tienen la capacidad para reunir a toda la familia					
11. Tienen buena relación con la familia de los nueros y nueras.					
12. El trato con las nueras y nueros de sus hijos son bastante diferenciados.					
13. Tienen planificada la incursión de la familia en la empresa.					
14. La familia tienen planificadas las inversiones que están por venir.					
15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con otras familias, o es una relación hacia adentro del núcleo familiar.					
16. Considera que su relación de matrimonial es un referente para sus hijos.					
17. Los valores inculcados a los hijos o sucesores consideran que son los adecuados.					

18. Tiene la actitud de sus hijos y demás sucesores altamente motivados.					
19. tienen objetivos claros para su familia.					
20. Sus hijos tienen organizados sus gastos.					
21. Se tiene definido claramente el rol de cada uno de los que forman parte de la familia					
22. Las esposas de los hijos e hijas novias tienen grado de convivencia con la familia.					
23. Se apoya en temas que incluso no se están de acuerdo.					
24. Existen políticas definidas de apoyo para los hijos.					
25. Considera que su familia tiene una mejora sustancial en el tiempo.					
POTENCIAL DE MEJORA					

Tabla 3 – Autodiagnóstico para las Empresas Familiares

Reflexione sobre el resultado obtenido. Anote aquellas observaciones que puedan ser de su interés. Identifique sus fortalezas y debilidades respecto a su familia.

FORTALEZAS	
F1:	
F2:	

DEBILIDADES	
D1:	
D2:	

Tabla 4 – Análisis de Fortalezas y Debilidades

X. MATRIZ CAME

A continuación, y para finalizar de elaborar el diagnostico familiar, además de tener identificada la estrategia es necesario determinar acciones que permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Reflexione y anote acciones a llevar a cabo teniendo en cuenta que estas acciones deben favorecer la ejecución exitosa de la estrategia general identificada.

	Acciones	Corregir las debilidades
C	1	
	2	
	3	
	4	
		Afrontar las amenazas
A	5	
	6	
	7	
	8	
		Mantener las fortalezas
M	9	
	10	
	11	
	12	
		Explotar las oportunidades
E	13	
	14	
	15	
	16	

Tabla 5 – Matriz CAME

XI. AUTODIAGNOSTICO DE LOS 3 CIRCULOS

En la interacción entre empresa y familia se da un complejo entramado de situaciones que se refleja en el modelo de 3 círculos:

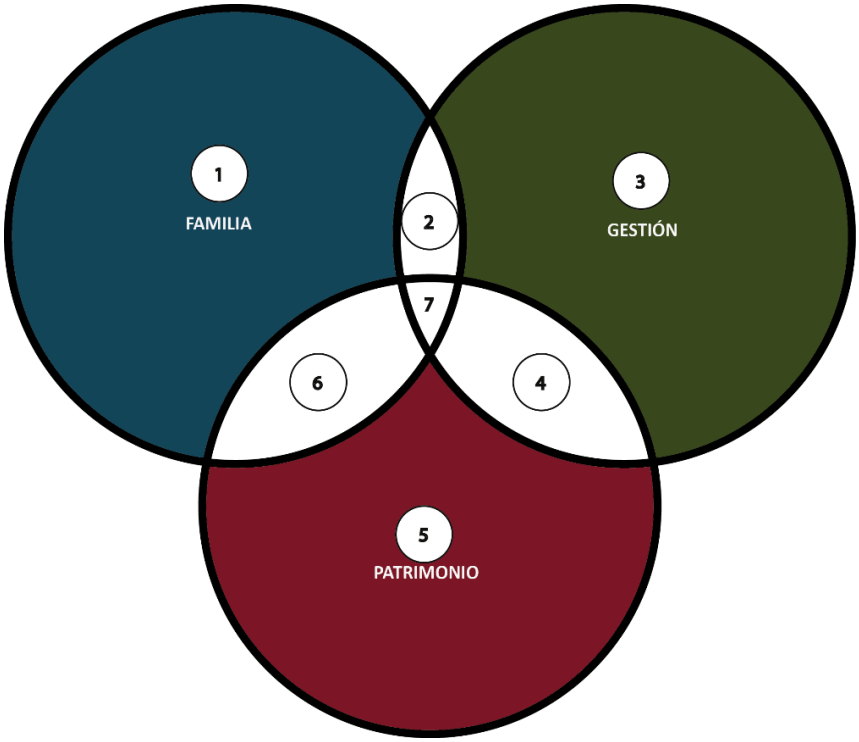

Figura 26 – Análisis interno y externo basado en la gestión, patrimonio y familia

Este modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, Propiedad y Empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus interacciones.

- **Circulo Familia:** es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de la misma familia.
- **Circulo Gestión:** comprende el conjunto de personas que laboran dentro de la empresa y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la empresa.

- **Circulo Patrimonio:** determina quienes son dueños de las acciones de la empresa, lo que genera toda una serie de deberes y derechos sobre la empresa.

Todas y cada una de las personas que tiene relación con la empresa puede ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos:

1) Miembros de la familia
2) Empleados miembros de la familia
3) Empleados no familiares
4) Accionistas que trabajan dentro de la empresa
5) Accionistas
6) Accionistas miembros de la familia
7) Familiar propietario que a la vez es empleado de la empresa.

En el siguiente cuadro representa la relación que tiene la familia en la unión de los tres círculos los cuales son:

a) Familia
b) Gestión (empresa)
c) Patrimonio, estos factores son descritos en el siguiente cuadro:

AUTODIAGNÓSTICO DE LOS 3 CIRCULOS	VALORACIÓN				
	EN TOTAL DESACUERDO	NO ESTÁ DE ACUERDO	ESTÁ DE ACUERDO	ESTÁ BASTANTE DE ACUERDO	EN TOTAL ACUERDO
	1	2	3	4	5
La familia debe velar por mantener la empresa, dado que fue la que ayudo a generar su crecimiento.					
La familia debe tener un plan de carrera para los hijos, aunque estos sean futuros propietarios.					
El incorporar a yernos y nueras es viable siempre que aporten a la empresa.					
Las opiniones de los hijos siempre son aceptadas dentro de la empresa.					
Los hijos deben acatar las resoluciones de los padres mientras reciban un apoyo directo.					
La asignación de un sueldo como medida de control es viable.					
La remuneración de empleados siempre debe ser menor que las de los hijos que trabajan para la empresa.					
A los empleados se les debe tratar como externos y vincular más a los hijos para que lideren los proyectos.					
Usar las corazonadas para elevar el nivel jerárquico de los hijos, por encima de personas externas que son mejor capacitadas.					
Los empleados no pueden tener plan de carrera, dado que los hijos ocuparán los cargos altos dentro de la empresa.					
Elaborar un testamento por precaución.					
Entrega de dividendos o de herencia en vida.					
Cumplimiento de las obligaciones de la empresa para con los socios.					
Inversión en otros rubros por otros miembros de la familia.					

Generar dividendos previos al testamento.					
Dar retiro de uno de sus hijos y desvincularlo de la empresa y familia.					
Incluir en el plan a los nietos.					
Establecer parámetros de apoyo a familia en segundo grado.					
No descapitalizar a la empresa aunque esto implique pagar moras por atrasos.					
Tomar los puntos de vista de externos por encima de los familiares.					
TOTALES					
HAY UN NOTABLE IMPACTO DE ACUERDOS FAMILIARES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					
NO HAY UN NOTABLE IMPACTO DE ACUERDOS FAMILIARES EN LA PROPIEDAD.					
SEGUIR LA PLANIFICACIÓN DE LOS 3 CÍRCULOS PARA CRECIMIENTO DE FAMILIA EMPRESARIA.					

Tabla 6 – Autodiagnóstico de los 3 círculos

AUTODIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.					
2. La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.					
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.					
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.					
5. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.					
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.					
7. La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.					
8. Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.					
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.					
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.					
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.					
12. Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.					
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.					
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.					

15. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.					
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores productos y servicio de éxito demostrado en el mercado.					
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.					
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.					
19. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.					
20. La gestión del circulante está optimizada.					
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.					
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.					
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.					
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.					
25. El servicio al cliente que prestamos es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.					
POTENCIAL DE MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL					

Tabla 7 – Autodiagnóstico de la gestión empresarial

XII. CONCLUSIÓN AUTODIAGNOSTICO DE LOS 3 CIRCULOS

I. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

La gestión empresarial puede definirse como la habilidad que poseen los líderes de organizar, controlar y dirigir a un grupo de personas para lograr el objetivo propuesto por medio de diversas estrategias. Una correcta gestión empresarial es necesaria para asegurar el éxito y la viabilidad económica de una empresa. Por ello, es necesario que todas las empresas tengan claro en qué consiste la gestión empresarial y conozcan cuáles son sus funciones.

No hay que olvidar, que una empresa con éxito debe mantenerse ordenada en todas sus acciones y se deben de tomen las decisiones más acertadas. Por ende, uno de los factores más importantes dentro de la gestión de empresa familiar es conocer constantemente el desarrollo de las operaciones de esta.

En el siguiente cuadro representa la relación que tiene la familia en la gestión de la empresa.

CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PATRIMONIAL.

La gestión de patrimonios consiste en el desarrollo de un análisis de la situación y perfil del cliente, para tratar de alcanzar sus objetivos financieros y vitales y, con ello, el equilibrio de sus recursos y necesidades futuras. Para realizar una buena gestión patrimonial se deben tener en cuenta los objetivos de inversión (rentabilidad y riesgo principalmente) y las restricciones (tiempo, impuestos, liquidez, legalidad y singularidades).

En el siguiente cuadro representa la relación que tiene la familia en la gestión patrimonial, tomando en cuenta factores de incidencia en el patrimonio, para este fin se muestra de la siguiente manera:

PERFIL	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	*Favorable*
Situación familiares							
• - Ahorro	**Lento**						**Rápido**
• -Consumismo	**Muchos**						**Pocos**
• - Ansiedad al tener dinero	**Si**						**No**
• - Capacidad de producir aumento del ingreso	**Baja**						**Alta**
• - Múltiples fuentes de ingreso	**Escasa**						**Elevada**
• - Oportunidades de inversión	**Bajas**						**Altas**
• - Reciben ayuda económica de otros familiares.	**No**						**Si**
• - Necesidad de capital	**Alta**						**Baja**
• - Acceso a financiamiento.	**Difícil**						**Fácil**
• - Definidos los aportes económicos	**No**						**Sí**
• - Se cuenta con testamento definido para el manejo de los activos actuales.	**No**						**Sí**
• - Reacción esperada de los hijos y familiares a apoyar económicamente a los fundadores.	**Escasa**						**Enérgica**
Interesados internos							
• - Solvencia económica para responder a los clientes internos	**No**						**Si**
• - Capacidad de pago para los clientes internos.	**Pequeña**						**Grande**
• - Nivel de endeudamiento con proveedores	**Alta**						**Baja**
• - Se cubren las prestaciones de ley de los empleados.	**No**						**Si**
Interesados externos							
• - Capacidad para responder a las obligaciones económicas con el estado (impuestos)	**Baja**						**Alta**
CONCLUSIÓN							
							Total

Tabla 8 – Evaluación de la gestión patrimonial

CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PATRIMONIAL.

III. EVALUACIÓN DEL MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS.

Por medio del diagnóstico se puede representar a través del esquema de los tres círculos las incidencias más notorias que tiene la empresa actualmente:

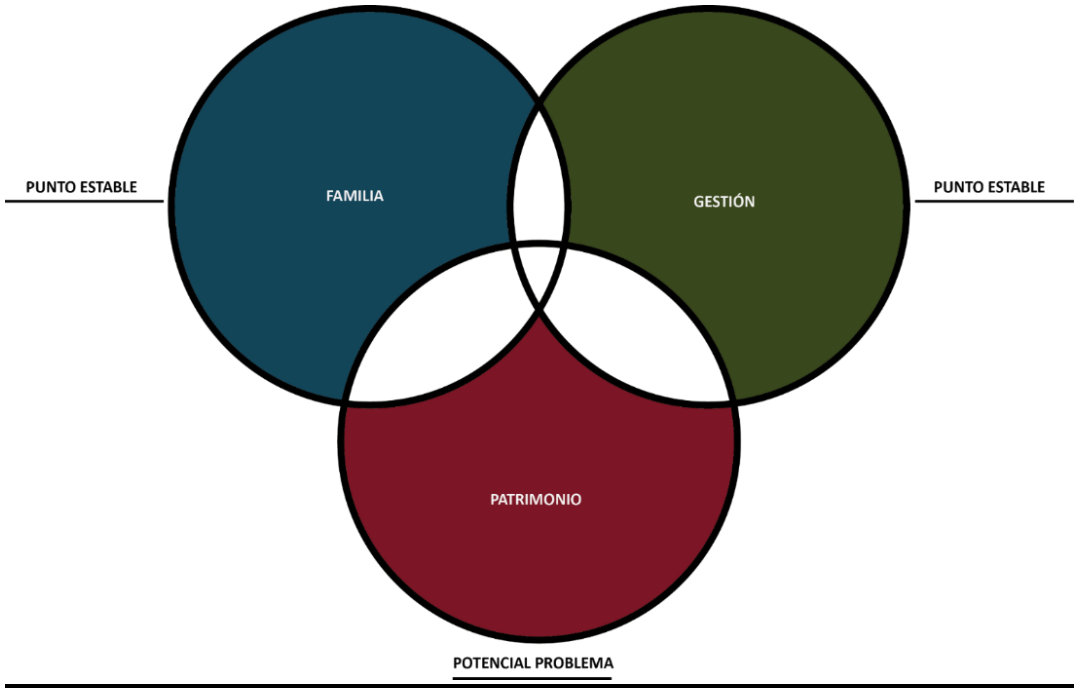

Figura 27 – Análisis de los 3 círculos

CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS.

Resumen ejecutivo DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR		
RESUMEN EJECUTIVO DEL DIAGNOSTICO FAMILIAR **NOMBRE DE LA EMPRESA:** **FECHA DE ELABORACIÓN:** **EMPRENDEDORES**:		
MISIÓN		
VISIÓN		
VALORES		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
MISIÓN	**OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS**	**OBJETIVOS ESPECIFICOS**
ANÁLISIS DAFO		
	DEBILIDADES	

	AMENAZAS	
	FORTALEZAS	
	OPORTUNIDADES	
ACCIONES COMPETITIVAS		
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
CONCLUSIONES		
Anote las conclusiones más relevantes de su diagnóstico		

Tabla 9 – Conclusión y Evaluación del Modelo de los 3 Círculos

XIII. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN GENOGRAMA COMO HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES FAMILIARES.

1. Introducción.

Muchos estudios revelan la importancia que tiene la familia en el proceso para mantener en armonía las relaciones dentro de una empresa, porque en ella se suceden una serie de acontecimientos vitales y/o crisis normativas (matrimonio, nacimiento de un hijo, etc.) y no normativas (divorcio, encarcelamiento, etc.) que en muchas ocasiones desestabilizan las relaciones en las empresas, porque tienen relación directa en el negocio.

Existen varios instrumentos para estudiar a la familia, pero por su funcionalidad y aplicabilidad el genograma se constituye en el instrumento que destaca en su uso como instrumento para el estudio y abordaje de la familia. Por tratarse de un instrumento que recoge información individual y familiar, es importante tener el consentimiento del paciente, a quien se debe de explicar previamente el contenido y el motivo de la realización del genograma.

Por tal razón se pone a disposición la presente guía para el desarrollo de un genograma mediante el trabajo investigativo como estudiantes de la Universidad Gerardo Barrios en la maestría Dirección Estratégica de Empresas, para que pueda ser de utilidad a las empresas familiares y poder evaluar su situación de familia.

Definición

Un genograma es una representación gráfica de los vínculos biológicos y legales que existen entre los miembros de una familia. Puede incluir también información sobre la calidad de las relaciones emocionales. Se lo ha definido también como la representación gráfica del desarrollo familiar a lo largo del tiempo o como la herramienta capaz de incorporar categorías de información al proceso de resolución de problemas.

Mediante el uso de símbolos permite al entrevistador recoger, registrar, relacionar y exponer categorías de información del sistema familiar, en un momento concreto de su evolución, como si se tratase de una radiografía y/o fotografía y utilizarlo para la resolución de problemas, educación y prevención en salud individual y familiar. Al ser un instrumento

dinámico debe de actualizarse periódicamente por los cambios que se suceden en el transcurrir del tiempo en la familia. Su construcción al principio demanda entre 20 a 30 minutos, con la práctica toma un promedio de 12 minutos.

- Atrae la atención de la familia.
- Amplía el foco de interés (del individuo a la familia).
- Obtenemos información de calidad.
- Registramos gráficamente la información familiar.
- Facilita el archivo de casos familiares.
- Se convierte en una herramienta de trabajo para la consultoría a realizar.

Para tener más claro el vínculo de las relaciones y la explicación de cada una de las interacciones se muestra la “Leyenda de Relaciones Emocionales” en el siguiente esquema:

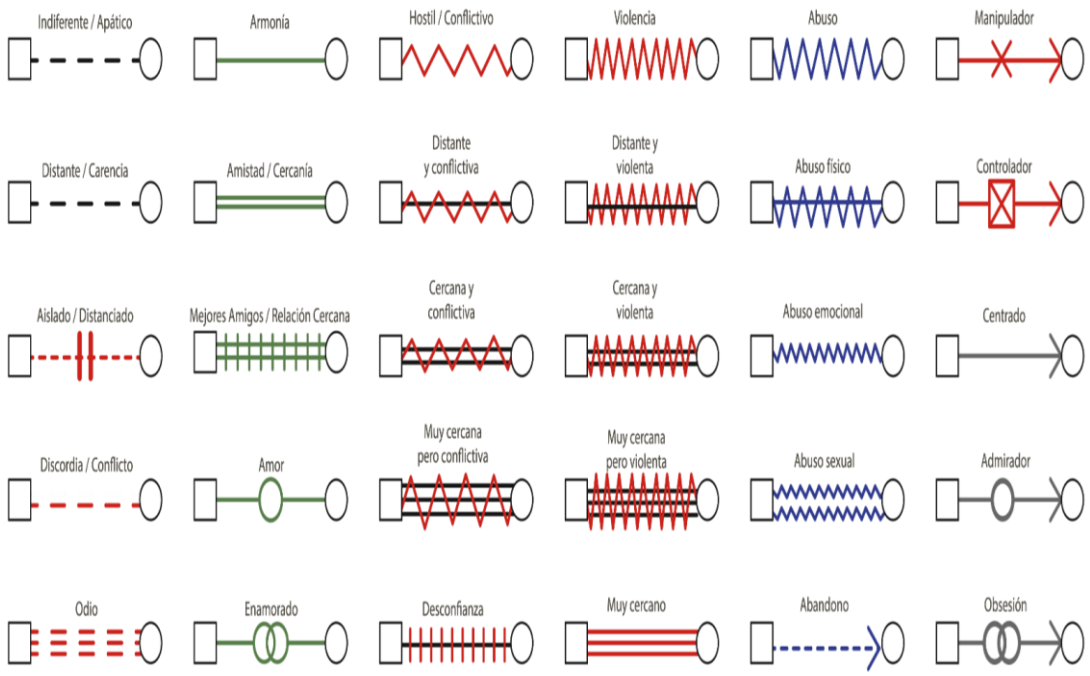

Figura 28 – Leyenda de relaciones en un genograma

2. GENOPRO

Esta es una herramienta que nos permite construir genogramas a partir del análisis y levantamiento de datos al momento de realizar un diagnóstico para una empresa, permitiendo así tener una idea general y amplia de cómo son las relaciones entre cada uno de los miembros.

Figura 29 – GenoPro Versión 3.0.11

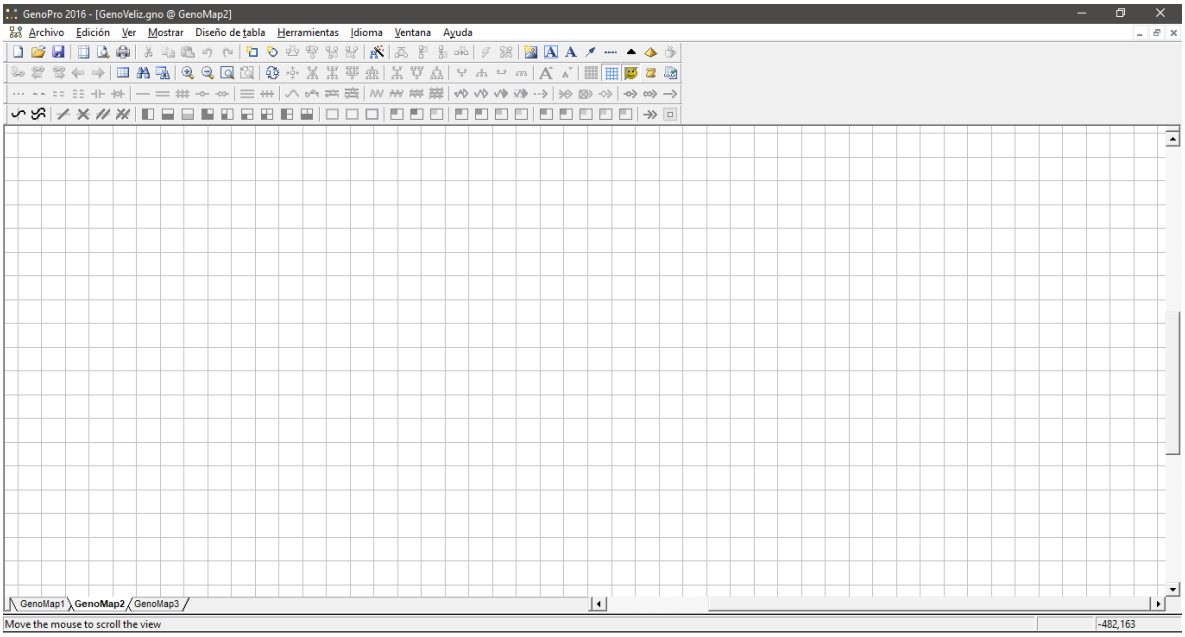

Figura 30 – Área de Trabajo - GenoPro Versión 3.0.11

3. EJEMPLO GENOGRAMA

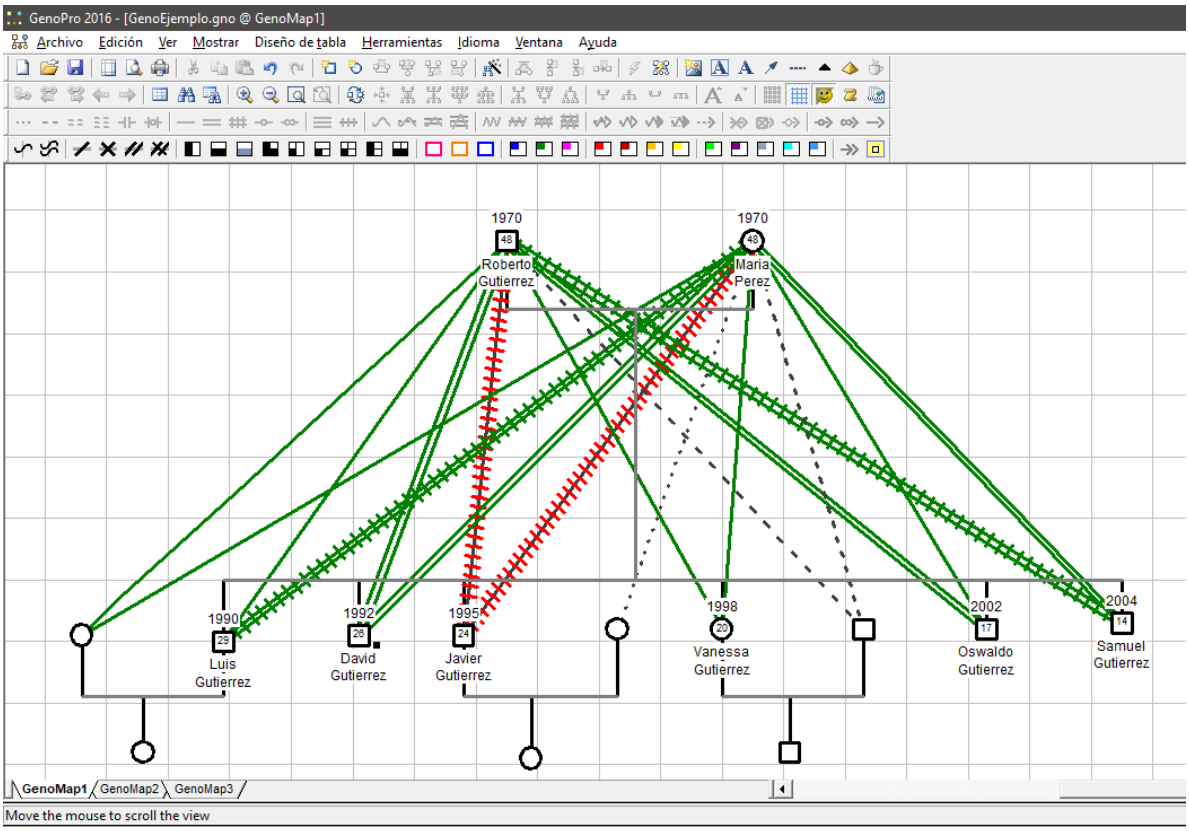

Figura 31 – Ejemplo de Genograma usando GenoPro 2016

Este genograma es un ejemplo, cualquier dato o similitud con la realidad es pura coincidencia, tomando como referencia esta información podemos apreciar que nuestro genograma está compuesto por:

1. Papá y Mamá
    a. La relación entre ambos es armoniosa y de mucha confianza.
2. 6 hijos: 5 de ellos hombres y una mujer.
3. 3 de los 6 hijos se encuentran casados o acompañados.
    a. De esos 3 se cuentan con 2 hijas y 1 hijo (los cuales serían los nietos de los fundadores).
4. Existe una relación de desconfianza y problemas con uno de los hijos Javier Gutierrez.
5. Además se puede apreciar que papá y mamá les es indiferente las parejas en al menos 2 de sus 3 hijos que se encuentran casados.

4. El GENOGRAMA COMO UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

El genograma se constituye en una herramienta que permite al profesional e representar, la estructura familiar como un grupo, con una historia, límites, jerarquía, alianzas internas y externas con el ambiente social; valora los cambios en la organización familiar a lo largo del tiempo, en relación con eventos que ocurren en su existencia, que movilizan recursos o resistencias; da a conocer la cohesión intrafamiliar y la calidad de comunicación, percepción de roles, mitos, creencias, etc.; ayuda a comprender los procesos familiares, gracias a la abundante información que aporta sobre el grupo familiar.

Permite también al entrevistador, obtener información sobre el tipo de hogar, etapas del desarrollo, acontecimientos vitales, ver su contexto familiar, de amigos y/o vecinos, instituciones sociales, escuela, trabajo, experiencias transgeneracionales de salud y enfermedad, determinar pautas repetitivas sobre formas de relacionarse, afrontar situaciones críticas, etc.

XIV. FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR (GOBIERNO CORPORATIVO, PLAN DE SUCESIÓN Y PLAN DE RETIRO)

Como herramienta de esta tesis de investigación como estudiantes de la maestría en dirección estratégica de empresas presentamos y ponemos a disposición la presente guía, para que las empresas familiares puedan desarrollar su protocolo familiar que les ayudará para tener una empresa más fortalecida con la creación de su gobierno corporativo, un adecuado plan de sucesión y el plan de retiro, todo lo anterior se explica paso a paso en la guía para su desarrollo y que de esta manera contribuir a que las empresas familiares se fortalezcan y sigan generando empleos y se mantengan por muchas generaciones en constante crecimiento. **(Ver Anexo 2 – Protocolo Familiar)**

XV. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE TESTAMENTO PARA EMPRESAS FAMILIARES.

Como herramienta de esta tesis de investigación como estudiantes de la maestría en dirección estratégica de empresas presentamos y ponemos a disposición el presente formato para la elaboración de un testamento en las empresas familiares y que este se desarrolle en los tiempos adecuados para garantizar una adecuada secesión y que este apegada a la ley, esto garantizara no dejar conflictos entre los familiares y que eso venga a desestabilizar a la empresa por conflictos de intereses económicos y así no permitir la continuidad de la empresa en las siguientes generaciones. **(Ver Anexo 3 – Testamento para Empresas Familiares)**

ANEXOS

ANEXO N° 1. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

1- Encuesta administrada a dueños y empleados de empresas familiares en el departamento de San Miguel.

CUESTIONARIO PARA EMPRESAS FAMILIARES

Nota: Las respuestas serán utilizadas exclusivamente para la Tesis sobre Empresas Familiares realizada por estudiantes de maestría en Dirección Estratégica de Empresas de la UGB de San Miguel

A. Generalidades de la Empresa:

Nombre de la Empresa: ☐

Nombre de la persona entrevistada * _____

Cargo dentro de la empresa ☐

B. Características de la Empresa

1. Año de inicio de operaciones * ☐

2. Actividad principal *
   - 1- Comercio ☐
   - 2- Industria. ☐
   - 3- Servicios ☐

3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente la empresa? *
   a. De 0 hasta 10 Empleados ☐
   b. De 11 hasta 50 Empleados ☐
   c. De 51 hasta 250 Empleados ☐
   d. Más de 250 empleados ☐

4. ¿Los propietarios actuales son familiares del fundador o fundadores de la empresa? *
   a. Si ☐ b. No ☐

5. ¿Cuantas generaciones de la familia han pasado por la empresa? (contando la actual)
   a. Primera generación.
   b. Segunda generación.
   c. Tercera Generación.
   d. Más de la tercera generación.

6. ¿La empresa realiza operaciones o actividades en el exterior? *
   a. Si ☐ b. No ☐

C: Sistema de gobierno Empresas Familiares

1- ¿Con cuáles de estos órganos de gobierno cuenta la empresa actualmente? *

	Si	No
CEO		
Consejo Directivo		
Consejo de Administración		
Consejo Familiar		
Protocolo/Constitución Familiar		

2- ¿Es el actual CEO miembro de la familia?
   a. Si ☐ b. No ☐

3. ¿Qué porcentaje de integrantes del Consejo Directivo son miembros de la familia?
   a. De 1.00% al 25.00%
   b. De 25.01% al 50.00%
   c. De 50.01% al 100.00%

4. ¿Se realizan reuniones familiares formales y habituales? *

a. Si ☐ b. No ☐

5. ¿Si la Empresa ya cuenta con Protocolo Familiar?

a. Si ☐ b. No ☐

6. ¿Existe actualmente un plan formal de sucesión?

a. Si ☐ b. No ☐

7. ¿Está reglamentado (formal o informalmente) el ingreso de los familiares a la empresa?

a. Si ☐ b. No ☐

c. No sabe / No responde

8. Seleccione los principales conflictos que se presentan cotidianamente en la empresa

a. Problemas familiares ☐
b. Problemas Laborales ☐
c. Falta de comunicación ☐
d. Falta de sucesores interesados ☐
e. Problemas con el patrimonio ☐
f. Todas las Anteriores ☐

9. ¿Conoce alguna empresa o institución que puede brindarle apoyo con el tema de la gestión de empresas familiares?

a. Si ☐ b. No ☐

10. ¿Qué recomendación daría a las empresas familiares para mejorar su gestión y puedan continuar en el futuro?

ANEXO N° 2. PROTOCOLO FAMILIAR

PROTOCOLO FAMILIAR

EMPRESA XYZ

NOMBRE DE LA EMPRESA:

EMPRESA XYZ

San Miguel, 28 junio 2019

PROTOCOLO FAMILIAR NOMBRE DE LA EMPRESA

PRÓLOGO

La Familia ambos apellidos, consciente de la importancia que reviste asegurar la continuidad de sus actividades empresariales actuales y futuras a las nuevas generaciones y especialmente mantener el equilibrio de las relaciones Empresa-Familia, comparecen y suscriben este **PROTOCOLO FAMILIAR,** como una declaración de intenciones, consensuada por todos sus miembros, para lo cual han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, compartiendo sus ilusiones e ideales sobre el futuro de la Empresa/s Familiar/s, analizando las pautas más adecuadas para regular su gestión, a preservarla y desarrollarla.

Se busca a través de este documento que las reglas y normas resuelvan inquietudes, expectativas y necesidades de los miembros actuales y de su descendencia y atender aspectos relevantes de su educación como accionista, para que los criterios profesionales se sobrepongan a los puramente familiares o personales, que puedan afectar la toma de decisiones en la gestión.

Las relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva, compatible con el clima de confianza y de respeto que debe observarse en todos los miembros de la familia, buscando siempre la armonía familiar y la rentabilidad empresarial.

La finalidad de este Protocolo Familiar es recoger el compromiso de todos los miembros en el sentido de: mantener la unidad familiar, establecer los mecanismos de sucesión tanto en la gestión como patrimonial, generar confianza, conciencia social, profesionalidad y claridad en las actuaciones para que sirvan de ejemplo a las generaciones venideras.

HISTORIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

NOMBRE DE LA EMPRESA, inició sus operaciones en **LUGAR Y FECHA**, siendo su fundador NOMBRE, quien evolucionó su sueño de una pequeña **XXX** a una compañía **LLLL**.

De los hijos de MMM trabajan en forma permanente en las empresas del Grupo. Fulano trabaja desde hace 15 años y su puesto actual es ZZZ. Mengano, trabaja desde hace 10 años, siendo su puesto actual yyy. Sutano, trabaja desde hace 10 años y su puesto actual es UUU. Perencejo, tiene su propio negocio de eee.

El Grupo Familiar tiene otras empresas: NOMBRES, RUBRO Y FECHA DE FUNDACIÓN.

Definiciones

Las definiciones que aparecen en el Anexo No.1, forman parte integral de este documento.

REGLAS Y NORMAS DE ACTUACIÓN
MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ÁMBITOS DE APLICACIÓN

Artículo 1. Misión y Visión Empresarial

Misión Empresarial

Somos una empresa familiar dedicada a (_____)

Visión Empresarial

Ser (_____)

Artículo 2. Visión Familiar

Ser una familia unida, solidaria e íntegra, con respeto y confianza mutua, reconocida por su ética en los negocios, garantizando prosperidad y prestigio a las siguientes generaciones mediante el ejemplo; aceptando todos los retos basados en valores y tradiciones.

Artículo 3. Valores Empresa – Familia

3.1 Valores Empresa

a) Estamos comprometidos con el trabajo que se realice.
b) Ser Respetuosos con la familia, colaboradores y con las personas con quienes nos relacionamos.
c) Honrados en todos nuestros actos, manteniendo la honestidad y cuentas claras en el manejo de los recursos.
d) Ser emprendedores, dinámicos e innovadores en el desempeño como miembros de la empresa-familiar.
e) Aplicar principios de austeridad en el manejo de los recursos.
f) Manejamos nuestros negocios con ética y responsabilidad.
g) Mantener permanentemente la comunicación oportuna al grupo familiar involucrado en los negocios.

3.2 Valores de la Familia

a) **Respeto.** Nos caracterizamos por cumplir con nuestros compromisos y queremos que las futuras generaciones lo continúen haciendo, estamos conscientes que la comunicación es importante para la toma de decisiones, es por eso que mantendremos debidamente informados a los hijos sobre los proyectos y resultados de la/s empresa/s en función de su grado de madurez, de su edad y circunstancias. Buscaremos los medios necesarios para conseguir que los hijos valoren y aprendan el amor por la empresa para que constantemente evolucione y se adapte a las exigencias de cada momento, analizando experiencias propias y ajenas.
b) **Unidad y consenso.** El mecanismo primario para tomar decisiones será el consenso en una primera instancia, por lo que será necesario realizar los mayores esfuerzos para llegar a establecer acuerdos que se ajusten a los intereses de la familia y de la empresa por sobre intereses personales de sus miembros.

   Al presentarse situaciones irreconciliables sobre la Empresa entre los miembros de la familia luego de haberse esforzado por lograr acuerdos, los Firmantes se comprometen a someter el caso a mediación del Consejo de Familia y al no encontrar solución buscarán ayuda externa, contratando a profesionales especializados en el campo relacionado, que puedan contribuir a dilucidar el tema o por lo menos tener la opción representada por una mayoría simple.

Al tomarse decisiones por mayoría simple, los miembros que no votaron a favor, se comprometen a apoyar las decisiones, con el propósito de mantener la unidad familiar.

c) **Profesionalidad y solidaridad.** La gestión de la/s empresa/s se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La familia a través de la/s empresa/s, en la medida de las posibilidades económicas, podrá ayudar a un miembro familiar a conseguir sus aspiraciones profesionales cuando lo solicite y sea consistente con su conducta, comportamiento y esfuerzo personal hacia la empresa.

d) **Liderazgo y transparencia.** La alta dirección de la/s empresa/s se confiará a las personas más idóneas en razón de sus competencias, experiencias, cualidades y otras capacidades exigidas. La delegación debe ir acompañada de un esquema sistemático de comunicación, que asegure la transparencia en la toma de decisiones en los diferentes Ámbitos de Gobierno.

e) Para conservar la cultura y las tradiciones, los padres inculcarán el diálogo, el debate interno y enseñarán a sus descendientes la historia, principios y valores de la familia y la empresa.

Artículo 4. Ámbitos de aplicación

El Grupo Familiar queda obligado a dar cumplimiento a las reglas y normas establecidas en este Protocolo; lo mismo sucederá con otros familiares de línea consanguínea directa con los actuales firmantes que se incorporen a la empresa en el futuro al cumplir dieciocho años o que sin incorporarse a la empresa asuman la responsabilidad como accionistas de la empresa o de alguna de las empresas que lo conformen.

PRESERVACIÓN DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL DE LA FAMILIA

Artículo 5. Estructura Patrimonial

LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA DDD, decidieron el MM DD AA, que las reformas a la Escritura de Constitución, incluye la siguiente distribución patrimonial: NOMBRES Y CANTIDAD DE ACCIONES

Artículo 6. Órganos de Gobierno

6.1 La empresa familiar reconoce como Órganos de Gobierno establecidos en este protocolo los siguientes:

a) Los que fomentan la unidad de la familia: Asamblea Familiar (AF) y el Consejo de Familia (CF).
b) Los que están orientados a la empresa: Asamblea de Accionistas (AA) y el Consejo de Administración (CA).

Además, se establece como Alta Dirección al Gerente General y Representante Legal; Gerente Regional y Director Técnico. De igual manera con las otras empresas del Grupo Familiar y de las futuras empresas que se constituyan o sobre las que la empresa participe.

6.2 En un documento complementario se especifica la estructura de gobierno que se implantará, detallando composición, competencia, funciones y deberes.

TRABAJO Y FORMACIÓN

Artículo 7. Relaciones entre empresa y familia

7.1 La unidad y el compromiso son dos fortalezas que el Grupo Familiar considera importantes, que contribuyen a llevar a todos los miembros a entregarse, auto-exigirse y retarse para conseguir el bien común, hacer las cosas cada vez mejor y no reclamar más allá de lo que corresponde.

7.2 Los padres se comprometen a que los hijos en las siguientes generaciones tomen contacto con la empresa y conozcan sus actividades, facilitándoles la realización de prácticas laborales en la empresa, en épocas en que no interfiera con sus estudios habituales. El Consejo de Familia en consulta con el Consejo de Administración, definirá un programa específico.

Artículo 8. Condiciones de acceso y trabajo

8.1 Se dará preferencia a los miembros de la Familia para ocupar puestos de trabajo a nivel de la Alta Dirección de la Empresa, siempre y cuando la empresa lo necesite y que los postulantes familiares superen en competencias, capacidades y experiencia a postulantes no familiares. Se excluyen de trabajar en la/s empresa/s a los cónyuges o las parejas de hecho (familiares políticos) de los miembros de la Familia, salvo que sea de extrema necesidad u oportunidad para beneficio de la/s empresa/s y será por tiempo limitado, debidamente formalizado

8.2 Para que un miembro de la Familia ingrese a trabajar en la/s empresa/s, será necesario que se ajuste a las siguientes condiciones:

a) Los candidatos deberán haber aprobado su formación educativa, de acuerdo a lo que se establezca en el manual de puestos.
b) Su incorporación deberá ser propuesta por el Consejo de Familia y aprobada por el Consejo de Administración.
c) Haber trabajado dos años en otra empresa no vinculada a la Empresa.
d) Haber participado en las actividades formativas para familiares al interior de la Empresa
e) No se crearán puestos de trabajo innecesarios para el desarrollo de la/s Empresa/s.

8.3 Se realizarán reuniones-talleres con los jóvenes de la familia para introducirlos en la metodología de la empresa. La asistencia a estas reuniones será voluntaria, pero se valorará para la incorporación a la empresa en el futuro.

8.4 Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa Familiar o aspiren a hacerlo tendrán en cuenta que de ellos se espera una actitud ejemplar con relación al resto de los trabajadores, no confundiendo la labor profesional con su condición de socio de la empresa. Por ello, se comprometen a desempeñar su función sin influir en los criterios profesionales de sus superiores por su condición de socio o futuro socio.

Artículo 9. Comunicaciones

Las comunicaciones se realizarán formalmente en el seno del Consejo de Administración o de Familia en función de la temática que corresponda a cada empresa.

Artículo 10. Sucesión Empresarial y Patrimonial

10.1. La selección del sucesor deberá ajustarse a los siguientes lineamientos:

a) El acuerdo unánime de los miembros del Consejo de Familia.
b) En caso de no lograrse la unanimidad, y al solo efecto de evitar conflictos que perturben el equilibrio en los vínculos familiares y/o empresariales, se acuerda en convocar a un especialista o empresa especializada en la selección de personal directivo para que realice el análisis pertinente de valores, competencias, experiencia y otros exigidos entre los postulantes familiares. Si así lo decide el Consejo de Familia, invitará a participar a terceros no familiares.

10.2. El sucesor demostrará.

a) Ser competente para el puesto (habilidades y capacidades) en base a su experiencia y formación profesional.
b) Tener conocimiento profundo de la empresa y un alto afecto a la misma.
c) Demostrar interés en ser el Líder y en servir y salvaguardar la empresa.
d) Estar orientado por la generación que va a sustituir y por consejeros, consultores y gestores clave de la empresa no familiares.
e) Desarrollar relaciones y complementariedad si hay un equipo de hermanos o primos.
f) Ganarse el respeto de clientes, proveedores y empleados, además del resto de socios.
g) Respetar el pasado, pero proceder a la “regeneración estratégica” que prepare el futuro.

Si es el Líder Familiar, también debe aprender a trabajar con el Consejo de Familia.

10.3 Para el efectivo cumplimiento de lo establecido en el Artículo No.10.2, los Fundadores diseñarán un **plan de sucesión en la gestión** para la segunda generación, tomando en cuenta lo siguiente:

a) Al sucesor del Gerente General se le irá involucrando en la dirección y administración de la empresa.
b) Se establecerá un programa de delegación de responsabilidades en la toma de decisiones a niveles administrativo y gerencial.
c) Se determinará un Plan Individual de Desarrollo que provea las Competencias necesarias al Sucesor para su nuevo puesto
d) Se contactará al Sucesor con Clientes Claves, Proveedores y demás grupos de interés para facilitar la continuidad de las operaciones de la Empresa

10.4. Si bien la sucesión patrimonial queda regulada por vía testamentaria, tal como lo especifica el Artículo No.25, en ningún caso contravendrán lo dispuesto en la normativa civil.

DERECHOS ECONÓMICOS

Artículo 11. Políticas de Remuneraciones, distribuciones y compensaciones

Los pagos que la empresa realice a los miembros de la familia empresaria en cualquier condición que se encuentren se regirá por los siguientes:

a) Los miembros de la familia que trabajen en la/s empresa/s percibirán una remuneración acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables (puede ser mismo rubro, facturación, No. De empleados, áreas geográficas).
b) En el caso de los puestos a nivel gerencial, además de lo mencionado en el párrafo anterior, pueden recibir comisiones o bonificaciones por objetivos logrados. Estos objetivos serán determinados por el Consejo de Administración.
c) Los miembros de la familia que trabajen en la empresa estarán cubiertos por un seguro de vida y médico hospitalario con fondos de la empresa, en cuanto la empresa tenga las posibilidades económicas de liquidez y rentabilidad.
d) Ningún miembro de la familia será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad. En el caso de que dispusiera retirarse como socio o fuese excluido como socio, deberá cumplir con lo establecido en el Artículo No.14 de este Protocolo.

Artículo 12. Política de dividendos

La Asamblea de Accionistas tomará las siguientes determinaciones en relación con las utilidades:

a) La empresa retribuirá anualmente al capital proporcionalmente de acuerdo a la participación accionaria, en función de los resultados que la empresa obtenga.
b) Autorizar el pago de dividendos en forma parcial o el 100% de las utilidades del período o períodos anteriores pendientes de distribuir, tomando en cuenta los planes de reinversión o introducción de nuevos proyectos, que serán presentados por el Consejo de Administración.
c) El pago de los dividendos a los accionistas se realizará de acuerdo a la liquidez de la empresa y puede hacerse de una sola vez o en pagos mensuales.
d) En caso de emergencia calificada (por enfermedad, accidente, calamidad familiar u otro similar), se podrá anticipar valores a un accionista con cargo a utilidades

pendientes de distribuir. La determinación para otorgar estos dividendos será autorizada por el Consejo de Administración.

Artículo 13. Valoración de participaciones

Para determinar el precio de transmisión de las acciones de la empresa familiar entre los miembros de la familia, los firmantes del presente Protocolo acuerdan que:

a) La Empresa Familiar con ayuda de un **técnico independiente** (persona natural o jurídica) realizará una primera valoración estimativa aplicando los métodos más adecuados a las características de la Empresa.
b) Realizada una primera valoración y con objeto de tener una referencia continua, se actualizará cada dos años. Cualquier miembro accionista que tenga interés en realizar transmisiones entre familiares se compromete a aceptar durante el citado plazo el precio resultante de la apreciación del sistema de valoración.
c) Por excepción y en caso de que se produzca, por cualquier circunstancia, una notable variación del valor de la empresa en un plazo señalado, y a petición de cualquier accionista, el Consejo de Administración evaluará la posibilidad de realizar una valoración aplicando la sistemática acordada en los puntos anteriores.
d) Si no hay acuerdo entre las partes se tomará como válido el valor teórico contable del último balance anual cerrado.

Artículo 14. Enajenación de participaciones sociales

Los miembros del Grupo Familiar tendrán un derecho preferente de adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en la empresa o es retirado como accionista. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular (es decir si un miembro tiene un 5% del patrimonio, sobre ese porcentaje tendrá derecho), siempre que todos estén interesados en la compra. Por ejemplo, en el caso de que solo dos miembros estén interesados y cada uno tiene un 5% del capital accionario, entonces le corresponderá a cada miembro el 50% de la participación que se está enajenando (es decir que se suman los dos porcentajes de ambos miembros y cada uno se divide entre el total que es 10, así: 5÷10= 50%).

La oferta de las acciones se hará manera formalmente y por escrito estipulando el valor pretendido por la transacción. Los familiares y en su caso la empresa dispondrá de sesenta días para dar una respuesta formal y fehaciente a la oferta. Para determinar el valor

de la empresa en caso de controversia entre el oferente y los interesados familiares, se acuerda en convocar a un profesional idóneo para que realice la valuación de la empresa ajustado al criterio de la estimación del patrimonio a valores corrientes de mercado.

En la adquisición y transmisión de partes accionarias de las Empresas Familiares, a las que se hace referencia en el ámbito de aplicación o a las que en el futuro se extienda el Protocolo Familiar, se establecerá un **derecho de adquisición preferente** con el siguiente orden:

a) Tendrá preferencia la rama familiar de la que provengan las acciones, si esta rama familiar no estuviera interesada en la adquisición, total o parcial de las mismas, gozará de preferencia las otras ramas familiares sobre lo no adquirido.
b) En el supuesto de que dos o más ramas familiares, distinta de la rama familiar de la que provengan las acciones, estuvieran interesadas en la adquisición, éstas se repartirán de forma proporcional a las que cada rama posea.
c) Si ninguna rama familiar estuviera interesada en la adquisición preferente de las acciones, ésta podrá ser ejercida por la Empresa Familiar.
d) El cumplimiento de lo previsto en los apartados anteriores constituye paso previo para, en su caso, proceder a la transmisión de las acciones a terceros.
e) No existirá el derecho de adquisición preferente cuando las acciones se transmitan a sus herederos.
f) Con carácter general, se establece la prohibición de entregar las acciones o los títulos de propiedad de estas como garantía del cumplimiento de cualquier obligación.
g) Con objeto de fomentar la conservación de la propiedad de las participaciones sociales dentro de la Familia se considera oportuno que los miembros de la segunda y sucesivas generaciones, en caso de matrimonio, se acojan al régimen de separación de bienes.

Asimismo, se considera conveniente que a la extinción del matrimonio las acciones queden en propiedad del cónyuge miembro del Grupo Familiar.

Artículo 15. Claridad del patrimonio

A los fines del ordenamiento y disposición de los derechos personales y los derechos empresariales, los activos y pasivos de los accionistas familiares deben quedar expresamente diferenciados de los activos y pasivos de la/s empresa/s del Grupo con la consiguiente disponibilidad de estos de parte de sus titulares.

CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL

Artículo 16. Concesión de garantías y préstamos

16.1 Los miembros del Grupo Familiar desautorizan a la empresa el otorgamiento de garantías y la asunción de responsabilidades que correspondan a terceros siempre que no vengan obligadas por las Leyes.

16.2 No solicitaremos créditos financieros, en condiciones tales que pongan en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la empresa.

Artículo 17. Directivos y empleados

17.1 Todos los miembros del Grupo Familiar consideran que el respeto a cada una de las personas que prestan sus servicios en la Empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso.

Todos los colaboradores deben sentir y disfrutar el orgullo de trabajar en las empresas del grupo; por tal razón es fundamental mantener un ambiente laboral franco, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre el personal y el Grupo Empresario.

17.2 La formación continua de los directivos familiares y trabajadores no familiares, es un objetivo irrenunciable de las empresas como guía de promoción personal y social que ha de redundar en la continuada mejora de la calidad. La empresa potenciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas educativas, de formación o asistenciales, conjugando este objetivo con las actividades propias de la empresa para mejorar de la gestión.

Podrá preverse la constitución de un fondo específico a tal efecto que se genere en una previsión de los dividendos anuales en porcentaje que establecerá el Consejo de Administración por recomendación del Consejo de Familia.

17.3 La Alta Dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la Empresa, sin discriminaciones ni consideraciones subjetivas de ningún tipo y buscará la mayor integración posible de todos los colaboradores.

Artículo 18. Gestión empresarial

La gestión de la Empresa debe basarse en criterios profesionales y no familiares, por lo que el grupo familiar quiere remarcar su deseo a quienes en el futuro se integren a la empresa, de que darán prioridad a las consideraciones de su protección, con abandono de favoritismos que pudieran perjudicarla.

Artículo 19. Responsabilidad social

La familia considera deseable que al menos un 5% de los beneficios obtenidos por la empresa, sean destinados a fines de carácter social, protección del medio ambiente, de emergencia familiar y cualquier otro que se considere importante; para lo cual se creará un fondo, que deberá ser reglamentado por el Consejo de Administración para su debido uso, con las observaciones del Consejo de Familia.

Artículo 20. Productos y clientes

La Empresa no realizará publicidad o promociones que sean falsas o engañosas para los usuarios de los servicios ofrecidos al público.

CLAUSULAS DE ORDEN

Artículo 21. Estructura jurídica

Es voluntad del Grupo Familiar que la estructura jurídica de la organización de la empresa sea la que en mejor medida permita el cumplimiento y observancia de las normas y disposiciones establecidas en el presente Protocolo Familiar, sin contravenir los preceptos legales.

Artículo 22. Revisión del Protocolo y adhesiones

22.1 La modificación, adición o supresión de Reglas o Normas del Protocolo deberá ser aprobada por el Consejo de Familia y de preferencia se hará por unanimidad.

22.2 Cualquier Cabeza de Rama Familiar podrá proponer a los miembros del Consejo de Familia la modificación de las Reglas o Normas del Protocolo cuando, a su juicio, así lo exija el interés de la Empresa Familiar o de la Familia. La propuesta de modificación deberá acompañarse de una memoria justificativa que explique las causas y el alcance de la modificación que se proponga y los beneficios para el Grupo Familiar y la empresa.

Artículo 23. Exclusión de socios

La Asamblea de Accionistas podrá acordar la exclusión de un miembro accionista, tomando en cuenta las circunstancias siguientes:

a) Desarrollo de actividades contrarias a la ley y la moral.
b) Realizar actividades empresariales o profesionales en competencia de las desarrolladas por las sociedades del Grupo Empresarial Familiar, sin haber recibido autorización expresa de la sociedad afectada y del Consejo de Familia.
c) Incumplimiento de los acuerdos de los órganos de gobierno de las sociedades integrantes del Grupo Empresarial Familiar.
d) Obstrucción de las actividades de las sociedades del Grupo Empresarial Familiar y de la toma de decisiones por parte de sus órganos de gobierno.
e) Encontrarse el socio en causa de concurso de acreedores o ejecución de su patrimonio, o en situación de ser pignoradas o usufructuadas sus acciones o participaciones por un tercero.

Artículo 24. Procedimiento de exclusión de un socio

24.1 El Consejo de Administración por delegación de la Asamblea de Accionistas, hará del conocimiento al afectado, con el objeto de que pueda realizar las defensas que estime convenientes.

24.2 El acuerdo de exclusión de socio deberá ser adoptado por consenso y de no ser posible por mayoría simple de los votos de los miembros del Consejo de Familia en Pleno y posteriormente por la Asamblea de Accionistas en el plazo máximo de un año desde la fecha en la que alguno de sus miembros tenga conocimiento de la concurrencia de cualesquiera de las circunstancias referidas en el apartado anterior.

24.3 El Consejo de Administración deberá ofrecer las participaciones accionarias del socio excluido, a los restantes miembros de su rama familiar, que podrán adquirirlas con carácter preferente a los restantes miembros de la familia.

24.4 Las partes accionarias que queden disponibles, serán adquiridas tomando en cuenta lo establecido en el Artículo No. 14 de este documento.

24.5 El socio excluido recibirá el 75% del valor fijado. La reducción del precio en un 25% se configura como una cláusula penal, que resulta de aplicación como consecuencia del incumplimiento de los deberes y obligaciones establecidos en el presente Protocolo.

Artículo 25. Capitulaciones matrimoniales y testamentarias

Los miembros del Grupo Familiar reconocen la importancia del testamento para la planificación familiar y empresarial. Asimismo, se comprometen a incluir formalmente en sus testamentos las cláusulas del presente Protocolo relativas a la sucesión en la propiedad de las partes sociales, para asegurar la continuidad y trascendencia de las siguientes generaciones.

CONSIDERACIONES GENERALES

Artículo 26. El Asesor Externo

Se considera importante contar con un Asesor Externo y será el Consejo de Administración quien decidirá su funcionalidad y tiempo en el ejercicio de su cargo. Para su contratación se requiere la aprobación por unanimidad o por la mayoría simple. Tendrá voz, pero no voto en la toma de decisiones.

No podrá recaer sobre persona o personas que tengan vínculo de parentesco (incluido cónyuge) con los otros Asesores o Accionistas y cumplirá los siguientes requisitos:

a) Experiencia previa en otros Consejos de Administración.
b) Independencia económica de los ingresos que perciba de la Empresa.
c) Capacidad de aportar valor agregado en la Empresa.

Artículo 27. Nombramiento o exclusión de tutores

Cuando un miembro consanguíneo de la familia (accionista) muera, y tenga hijos menores de edad, el Consejo de Familia nombrará un Tutor para que represente al o los menores en los Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar. Una vez que cumpla la mayoría de edad, tomará posesión de su parte accionaria en propiedad.

Artículo 28. Adhesiones al Protocolo

Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a explicar y someter los contenidos, alcances e importancia del Protocolo Familiar a los menores de edad, de manera de lograr su adhesión a través de la firma de este, una vez cumplido los 18 años.

COMPROMISO DE LOS FIRMANTES

Artículo 29. Empresas del Grupo Familiar

Se contratarán los servicios de un Abogado para efectuar los trámites legales con el propósito de reformar la Escritura de Constitución de la empresa e incluir los acuerdos tomados en el presente Protocolo, en las instancias que correspondan.

Los firmantes del presente Protocolo Familiar y sus Órganos de Gobierno, se comprometen al fiel cumplimiento de cada una de las reglas y normas establecidas en este documento, en NOMBRE DE LA EMPRESA, y en las otras empresas del Grupo Familiar actuales y las que se constituyan en el futuro. También asumimos el compromiso de hacer trascender este Protocolo a las siguientes generaciones.

NOMBRES Y FIRMAS DE LOS FAMILIARES ACCIONISTAS O SUS REPRESENTANTES

San Miguel, 28 junio 2019

ANEXO 3 – TESTAMENTO PARA EMPRESAS FAMILIARES

NUMERO QUINIENTOS CUARENTA Y CUATRO. - En la ciudad de **Nombre de la Ciudad**, a las dieciséis horas del día tres de julio del dos mil dos diecinueve. - Ante Mí,_____, Notario, del domicilio de San Salvador, y los testigos hábiles y de mí conocimiento, señores, JUANCHO N, de treinta y nueve años de edad, Secretaria, del domicilio de ésta Ciudad, Persona a quién conozco pero que Identifico por medio de su Documento Único de Identidad Número * * *; SILVIA N, de veintiocho años de edad, Secretaria, del domicilio de ésta Ciudad, Persona a quién conozco é Identifico con su Documento Único de Identidad Número * * *; LUIS N, de cuarenta y cinco años de edad, Ingeniero Agrónomo, del domicilio de Usulután, persona de mi conocimiento portador de su Documento Único de Identidad Número * * *; Quiénes reúnen las condiciones generales especiales, para Testificar, en ésta clase de actos conocidos y conocedores del Otorgante; Comparece el señor, * * * y * * *, de setenta y ocho años de edad, Barbero del domicilio de San Francisco Gotera, Departamento de Morazán de Nacionalidad Salvadoreño por Nacimiento, Originario de **,persona a quién conozco y además Identifico por medio de su Documento Único de Identidad Número * * *, Y ME DICE: Que formula su TESTAMENTO, SOLEMNE Y ABIERTO, de la manera que sigue PRIMERO: Declara como ya se dijo antes queda consignado su estado Civil es * *, por lo que no ha procreado descendencia alguna, Que es hijo de los señores, Sebastián N, sobreviviente, Florentina N, fallecida, SEGUNDO, declara que en la Actualidad es dueño y legítimo poseedor de los siguientes Inmuebles; A) Un inmueble de Naturaleza rústica, situado en el punto denominado "El Cangrejo", de la capacidad superficial de CUATRO HECTAREAS DIECISEIS AREAS TREINTA Y OCHOCENTIAREAS CERO DOS CENTIMETROS CUADRADAS, de los linderos siguientes, ORIENTE, terreno de Marta Vides Araujo, Cerco de alambre de por medio, NORTE, terreno de Rosendo Medrano, cerco de alambre de por medio, PONIENTE, porción de terreno que el señor, José Humberto, Y AL SUR, porción de Alicia Jiménez, cerco de alambre de por medio, Propio del colindante.- Goza de un derecho de Servidumbre de Tránsito que el Señor Rodolfo N Constituyó a favor de ésta porción descrita sobre el terreno de la colindante Hidalgo Medrano que consiste en un callejón de tres metros de ancho que da salida al camino vecinal, No tiene accesorios, mejoras ni cultivos Permanentes el cual aún no está inscrito a favor pero es inscribible por tener su antecedente inmediato al Número OCHENTA Y SIETE DEL TOMO DOS MIL CUATROCIENTOS DIECIOCHO, del Registro de la propiedad de la Segunda Sección de Oriente, del departamento de Usulután; B) Otro inmueble de Naturaleza rústico y fértil el cual está situado en la Lotificación Nuevo Arcadio, Ubicado en los Suburbios de Jiquilisco

departamento de Usulután, de la Capacidad superficial de TRESCIENTOS SESENTA PUNTO VEINTIOCHO VARAS CUADRADAS, según plano respectivo está marcado como lote Número nueve del Polígono "I", y presentado al número DOS CERO CERO UNOUNO UNO CERO CERO CERO CUATROCIENTOS SESENTA Y CUATRO, del Registro Social de Inmuebles del Departamento de San Miguel.- TERCERO: INSTITUYE COMO SU UNICO Y UNIVERSAL HEREDERODE TODOS SU BIENES DERECHOS Y ACCIONES TRASMISIBLES, A SU HERMANO LEGITIMO LAZAROLORGIO N, de veintinueve años de edad, Estudiante, del Origen y domicilio San Pedro Mazagualpa, también de Nacionalidad Salvadoreña; CUARTO; Declara el Otorgante que antes de ésta fecha no ha otorgado ningún otro testamento y si alguno apareciere por este acto lo revoca de manera expresa, pues es su voluntad que sólo este testamento tenga validez con la expresión última de su voluntad.-YO EL NOTARIO, DOY FE, que el testador se encuentra en su Juicio y Perfecto Uso de sus facultades mentales, y volitivas, que le expliqué al otorgante los efectos legales de éste instrumento, y leído que se lo hube íntegramente , en altas Claras y Pausadas voces, en un sólo acto sin interrupciones, en presencia de los testigos nominados, quiénes han oído todo el tenor de sus disposiciones y tenido a la vista al testador durante el otorgamiento y lectura de éste instrumento, dijo con toda claridad que ratifica todo lo escrito, por estar redactado conforme a su voluntad, y disposiciones y por consiguiente firmamos.- DOY FE

GLOSARIO

- **Ámbitos de Gobierno:** Tiene el mismo significado cuando se dice estructura de gobierno, gobierno corporativo o gobierno. Se trata de las personas o grupo de personas con la responsabilidad de supervisar la dirección de la empresa, tomando en cuenta el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Se identifican dos dimensiones diferentes pero relacionadas en la empresa: por un lado, el gobierno y por otro la dirección. Esto significa que la dirección de la empresa, la lleva a cabo la alta dirección (varias gerencias) o la gerencia general, responsable de la gestión operativa.
- **Asamblea Familiar:** Es un foro formal de discusión, donde se tratan temas de la empresa y de la familia; integrada por todos los miembros de las distintas ramas familiares.
- **Consejo de Administración o Consejo de Socios:** es el máximo órgano de gobierno de la sociedad, en el que los accionistas o socios (propietarios) de las empresas delegan su responsabilidad y este a su vez la delega en la alta dirección (las gerencias). Es el lugar en el que se toman las decisiones que afectarán a todos los ámbitos de gobierno de la empresa.
- **Consejo de Familia:** Máximo órgano de gobierno del protocolo familiar está integrado por los miembros significativos de la familia, pertenecientes a todas las ramas familiares, que, por su autoridad moral, por su edad o por su propiedad se estime conveniente.
- **Empresa Familiar:** Empresa cuyo control es ejercido por una sola familia, en la que dos o más integrantes influyen significativamente en la gestión, mediante roles de dirección / gobernabilidad, derecho de propiedad, relaciones familiares y existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.
- **Prácticas de Gobierno Corporativo:** Conjunto de prácticas, formales e informales que gobiernan el accionar de la empresa, por parte de aquellos que invierten recursos en la misma, principalmente accionistas y acreedores, supervisando el desempeño de los ejecutivos responsables de las tareas de dirección.
- **Protocolo Familiar:** Es un acuerdo marco, firmado entre familiares y socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de esta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa con el objeto de garantizar la viabilidad y continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria.

BIBLIOGRAFÍA.

- Belausteguigoitia, I. (1996). La Singular Dinámica de las Empresas Familiares
- (hhttps://blog.peoplenext.com.)
- Ogliastri, E. (2011). La Sucesión en la empresa familiar
- Campos, R. (agosto de 2011). Plan de sucesión basado en la gestión por competencias para la continuidad de la empresa familiar
- Fundación Nexia., 2002 Asociaciones de empresas familiares.
- Gallo, 1998. Empresas familiares y el producto interno bruto
- García, Valdalizo. y López, 2000). Importancia de las relaciones familiares.
- Lloret, 2005. la importancia de las empresas familiares en la economía mundial
- Pérez, Baso, García-Tenorio, Giménez, y Sánchez, 2007. Finanzas y bancos para convertirse, con la primera revolución industrial en un capitalismo industrial.
- Sánchez (2012), El comportamiento organizacional en MYPES de tipo familiar
- (SuccessFactors, a través de su módulo de planes)
- Tagiuri and Davis (1986)
- Tobar (2009) Problemas de la sucesión.
- Molina y Rienda, 2005; Neubauer y Lank, 2003
- Valda, 2010. la naturaleza de las relaciones familiares y relaciones de negocios
- . (https://www.forbes.com.mx/la-importancia-del-testamento-la-empresa-familiar/)