



FACULTAD DE POST GRADO

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TEMA:

CONFLICTOS QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LAS
MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES, DEL RUBRO RESTAURANTE.

ASESOR:

MAE. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

ESTUDIANTES:

LICDA. YANCI DOMINGA RAMÍREZ RAMÍREZ

LIC. JUAN ÁNGEL BELTRÁN DIAZ

LIC. LUIS MANUEL BONILLA HENRÍQUEZ

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, 26 DE AGOSTO 2025

ÍNDICE

GENERALIDADES	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	10
1.2 DELIMITACIONES DEL ESTUDIO	13
1.2.1 Delimitaciones.....	13
1.2.2 Alcances y Limitaciones.....	14
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN	15
1.5 OBJETIVOS	17
1.5.1 <i>Objetivo General</i>	17
1.5.2 <i>Objetivo Específicos</i>	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	18
2.1.1 <i>Conceptos Generales</i>	18
2.1.2 <i>Las Empresas Familiares en el Mundo</i>	18
2.1.3 <i>Las Empresas Familiares en El Salvador</i>	21
2.1.4 <i>Las Empresas Familiares del Oriente de El Salvador</i>	22
2.1.5 <i>Línea de Tiempo</i>	23
2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS	23
2.2.6 Protocolo familiar.....	26
2.2.6.1 Beneficios del protocolo familiar en la Empresa	28
2.2.6.2 Aspectos fundamentales del convenio o protocolo familiar	29
2.2.6.2.1 Prevención de conflictos	29
2.2.6.2.2 Regulación de la empresa	29
2.2.6.2.3 Diversidad de contenidos.....	30
2.2.6.2.4 Integración de cláusulas	31
2.2.6.2.5 Visión compartida de la familia y la empresa	32
2.2.6.2.5 Diferencias con el contrato de sociedad	32

2.2.6.2.6	Tipos de Protocolo Familiar	33
2.2.6.2.8	Preguntas frecuentes relacionadas con el protocolo familiar.....	36
2.2.7	Como darles salud y futuro a las empresas familiares	37
2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS Y		
VARIABLES		38
2.3.1	Empresa Familiar:	38
2.3.2	Conflicto Familiar:	38
2.3.3	Sucesión Generacional:	38
2.3.4	Profesionalización:	39
2.3.5	Gobierno Corporativo:.....	40
2.3.6	Desarrollo Empresarial:.....	40
2.3.7	Valor legal del protocolo familiar	41
2.3.8	Misión empresarial	41
2.3.9	Desafíos	42
2.3.10	Gestión de patrimonios familiares.....	42
2.4 HIPÓTESIS		42
2.4.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES		44
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		46
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....		46
3.2 MÉTODO		46
3.3 POBLACIÓN		46
3.4 TIPO DE MUESTREO		47
3.5 MUESTRA.....		47
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....		47
3.6.1 La Entrevista		48
3.7 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN		49
3.7.1 Descripción de Procedimientos.....		50
3.7.2 Recolección de Datos o Respuestas		51
3.8 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ...		51
3.9 MATRIZ OPERACIONAL.....		55
3.10 TABLA DE CÓDIGOS POR COLORES		58
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN		59

4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
4.1.1 Análisis de Datos	59
4.1.2 Entrevistas Realizadas	59
4.2 ANÁLISIS DE LAS CATEGORIAS DE ENTREVISTAS	81
4.3 ANÁLISIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	83
4.3.1 Datos Generales	84
4.3.2 Conflictos y Resolución	85
4.3.3 Valores Familiares y Organizacionales	86
4.3.4 Crecimiento Profesional	87
<i>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS.....</i>	<i>89</i>
5.1 CONCLUSIONES.....	89
5.2 RECOMENDACIONES	91
5.3 PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR.....	93
Introducción	93
MODELO DEL PROTOCOLO FAMILIAR	94
ARTÍCULOS.....	95
Artículo 1º: Ámbito de Aplicación	95
Artículo 2º: Valores de La Familia	96
Artículo 3º: El Consejo de Familia	99
Artículo 4º: Comité de Nombramientos	102
Artículo 5º: Condiciones de Acceso y Trabajo.	103
Artículo 6º: Principios Generales.....	105
Artículo 7º: Enajenación de Participaciones Sociales	106
Artículo 8º: Concesión de Garantías y Préstamos	106
Artículo 9º: Directivos y Empleados	107
Artículo 10: Adhesiones al Protocolo	108
5.4 PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN	109
Introducción	109
Objetivos del Plan de Sucesión.....	110
Objetivo General:	110
Objetivos Específicos:	110
Factores Internos y Externos en el Plan de Sucesión.....	111
Características de un Plan de Sucesión	112
Principios para la elaboración de un plan de sucesión	116

<i>GLOSARIO</i>	119
<i>REFERENCIAS</i>	122
<i>ANEXOS</i>	124
ANEXO A	124
ANEXO B	125
ANEXO C	126

ÍNICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1:.....	23
ILUSTRACIÓN 2.....	24
ILUSTRACIÓN 3.....	50
ILUSTRACIÓN 4.....	51
ILUSTRACIÓN 5.....	114
ILUSTRACIÓN 6.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	58
TABLA 2:	81
TABLA 3	84
TABLA 4	85
TABLA 5	86
TABLA 6	87

GENERALIDADES

MSC. LICDO. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA RIVERA

RECTOR

MSC. LICDO. JORGE ZELAYA

VICERECTOR

MSC. LICDA. YANETH RUBIDIA CAMPOS DE RIVAS

FISCAL

MSC. LICDO. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO

DECANO

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo investigativo se dedica a Dios, como fuente de inspiración y fortaleza en la realización del proceso académico. Se reconoce a los padres por su dedicación y esfuerzo durante los años de formación, así como a los hermanos por su acompañamiento y apoyo moral en esta etapa. También se expresa agradecimiento a todas las personas y empresas que brindaron respaldo y colaboración para el desarrollo exitoso de este trabajo.

Licda. Yanci Dominga Ramírez Ramírez

Este trabajo investigativo reconoce a Dios como fuente de inspiración y fortaleza durante el desarrollo del proceso académico. Se extiende un especial agradecimiento a los padres por su dedicación y esfuerzo constante a lo largo de la formación, así como a los hermanos por su apoyo y acompañamiento moral en esta etapa. Asimismo, se agradece a todas las personas y empresas que colaboraron y ofrecieron respaldo para la exitosa realización de este proyecto.

Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez

Este trabajo reconoce las fuentes de apoyo y colaboración recibidas durante el desarrollo del proceso académico. Se expresa agradecimiento a las personas que brindaron dedicación y esfuerzo constante en la formación, así como a quienes ofrecieron acompañamiento y respaldo moral en esta etapa. También se agradece a todas las personas y entidades colaboradoras que contribuyeron a la realización exitosa de este proyecto.

Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar un diagnóstico sobre las empresas familiares en el oriente del país, particularmente en el departamento de San Miguel, y sobre las micro, pequeñas y medianas empresas.

A través de información de la ANEP (Asociación Nacional de la Empresa Privada), se añade que el 90% de las empresas son familiares y también representan el 60% de todo el empleo privado en el país. Hasta ahora, no existe una organización en el sector público o privado que informe o analice la condición prevaleciente de las empresas familiares. Esto se debe a que no conocen los eventuales efectos de una mala gestión, que podrían llevar a que esas empresas se estanquen y dejen de existir.

Este trabajo de investigación construirá un diagnóstico de la situación actual de las empresas familiares a nivel departamental y en el departamento de San Miguel, que forman parte del sector de pequeñas y medianas empresas. Esto nos dará una imagen actualizada de lo que está impulsando su éxito o fracaso.

Una vez diagnosticada la situación actual, se podrá dar una explicación de los obstáculos que impiden un mayor éxito y los puntos más estratégicos para un mayor esfuerzo. Nuestra contribución será para que esas empresas familiares de las Mipymes del departamento de San Miguel conozcan su operación actual (vínculos y rupturas) y los enlaces o pasos que los han llevado al éxito o al fracaso. Se les expondrá a varios protocolos aplicables a sus negocios que permitirán la continuidad a través de generaciones y la armonía familiar.

Nuestra investigación colocará a la Universidad Gerardo Barrios en el ranking de los primeros en apoyar a las empresas familiares, lo que representará un elemento diferencial que le permitirá posicionarse en el mercado como una organización que puede apoyar al sector productivo de la pequeña y mediana empresa familiar.

La relevancia de esta también está respaldada por información estadística robusta de la ANEP (Asociación Nacional de la Empresa Privada), que indica que las empresas familiares no solo constituyen aproximadamente el 90% del tejido empresarial de El Salvador, sino que también son la fuente principal de generación de empleos, ya que representan más del 60% de los empleos generados por el sector privado salvadoreño. Este hecho resalta la importancia

estratégica de estas organizaciones para el desarrollo económico y social nacional.

La existencia de un vacío institucional sustancial en la red de apoyo a estas empresas, a pesar de su papel incuestionable en la economía nacional y en el oriente del país, que se adhiere a la noche y al día. La falta de organizaciones ya sea en el sector público o privado, que se especializan en asesoría y consultoría para empresas familiares, constituye una amenaza importante para su futuro y desarrollo. Esta brecha es más problemática cuando consideramos los efectos desastrosos en la supervivencia de estas empresas que una mala gestión podría conllevar.

Este trabajo intenta lograr los siguientes objetivos:

- Para las organizaciones: Enfoques concretos para optimizar su gobernanza y asegurar su sostenibilidad.
- Para la comunidad: Construir la red empresarial comunitaria.

Además de un diagnóstico detallado, el estudio producirá soluciones locales, como protocolos familiares, sistemas de gobernanza corporativa y sucesión de generaciones. Esta práctica integral y comportamientos prácticos harán de la Universidad Gerardo Barrios un pionero en consultoría y apoyo a las empresas familiares en la región oriental del país.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En El Salvador, las empresas familiares ofrecen un área interesante para reflexionar y pensar, ya que su estructura es específicamente del tipo en el que la familia y el negocio se acercan tanto que las relaciones crean una dinámica única al tomar decisiones. La pareja de trabajo en una empresa familiar puede ser una fortaleza y una debilidad, porque los conflictos emocionales, los lazos personales y los intereses familiares pueden tener un impacto tan grande en cómo se maneja el negocio y cuál será su estrategia.

Este tipo de negocio ha sido habitualmente un pilar económico a nivel mundial y nacional. En El Salvador, las empresas familiares no solo hacen importantes contribuciones al crecimiento económico local, creando empleos y desarrollando nuevos productos y servicios, sino que también desempeñan una función esencial en el tejido social de la sociedad. A pesar de estas investigaciones cruciales, prevalecen imágenes desfavorables de su operación: en muchos casos se perciben como organizaciones desordenadas, como negocios de vida efímera. Este estigma podría deberse en parte a la ausencia de políticas oficiales y procedimientos administrativos claros, ya la dependencia de lazos personales en lugar de profesionales en la gestión diaria.

La verdad es que es un mundo complejo para las empresas familiares. Por un lado, muchos ejemplos de éxito se originaron precisamente en una familia, una constelación de personas que, cuando se unen por el mismo objetivo, son capaces de usar sus lazos e iniciativas para desarrollar empresas multinacionales, sostenibles e incluso importantes. Es fácil olvidar el hecho de que, para cada empresa establecida, una vez hubo un pequeño proyecto familiar que fue apoyado por su propio jefe de familia. Estas empresas han empleado a miles y han sido fuentes de dinamismo y crecimiento económico en sus comunidades.

Por otro lado, y aquí es donde los datos revelan una realidad inquietante. Mientras tanto, alrededor del 90% de las empresas en la nación son empresas familiares, que al mismo tiempo producen alrededor del 65% del empleo privado, según lo informado por la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). De estas

cifras podemos ver cuán importante es su contribución a la economía salvadoreña, pero también es motivo de preocupación: solo una de cada tres empresas familiares sobrevive a la tercera generación. Esta tasa de desgaste tan alta no es solo un desafío para las familias propietarias, sino que es un desafío para toda la arquitectura económica del país.

Estos resultados probablemente se explican por características comunes y particularidades de las empresas familiares salvadoreñas:

Generalmente comienzan con poco capital: Generalmente depende de ahorros familiares o pocos recursos, por lo que las posibilidades de expansión son limitadas y se requiere una gestión prudente.

- Frecuentemente nacen como una microempresa o emprendimiento: Frecuentemente, es una idea nacida de la necesidad o el deseo de independencia económica, expuesta a los mismos problemas que cualquier otra empresa enfrenta, pero con la dificultad añadida de gestionar las relaciones familiares.
- El fundador es “El tipo”: El liderazgo está bastante centralizado en el propietario-fundador y esto puede dar lugar a una dependencia excesiva y exclusión de otros miembros familiares relevantes.
- Sin plan de sucesión: Muchas empresas familiares no tienen un plan de acción claro respecto a la sucesión generacional, esto crea confusión y el riesgo de conflicto al momento de decidir quién asume qué roles.
- Problemas familiares: Los conflictos personales, la competencia, las diferencias de opinión respecto a la política o la distribución de beneficios pueden plantear serios desafíos a la continuidad de la empresa.

A estos factores se suma la ausencia de instrumentos de resolución de conflictos y la desalentadora profesionalización de la administración, lo que hace a las empresas familiares vulnerables. Cuando se mezclan problemas emocionales personales con decisiones empresariales, los desafíos pueden multiplicarse, impactando no solo la estabilidad financiera sino también la armonía familiar.

En ese sentido, las empresas familiares, maduras y aspirantes, tienen un gran trabajo por delante. La ausencia de un seguimiento (político) adecuado, la profesionalización y el desarrollo de estrategias disminuyen la probabilidad de consolidación y permanencia a largo plazo. Por lo tanto, es importante profundizar en el estudio de las características de este tipo de organización, determinando qué es lo que las hace tener éxito, así como los elementos que amenazan su supervivencia.

El estudio y apoyo de la empresa familiar ha despertado interés en los últimos años en muchos profesionales de diferentes áreas como la psicología organizacional, la consultoría empresarial y el derecho corporativo. La complejidad involucrada en la fusión de familia y negocio ha llevado a la creación de centros, asociaciones y consultorías para proporcionar herramientas, capacitación y principios adaptados a tal organización. Quieren diseñar modelos de gobernanza que permitan separar lo personal de lo empresarial, avanzar hacia la profesionalización de la gestión, incorporar tanto la presencia familiar como no familiar en el consejo de administración, y formalizar planes de sucesión.

El propósito de la investigación e intervención en empresas familiares es, en la mayoría de los casos, reconocer aquellos elementos que influyen, de una forma u otra, en el florecimiento o hundimiento del negocio. Luego, dependiendo de esta evaluación, se esfuerzan por proporcionarles el tratamiento adecuado y aumentar su éxito y longevidad. Por ejemplo, uno de los temas es la idea de un acuerdo familiar, donde se organizan reglas, políticas e intervenciones respecto a la gestión de conflictos, nuevos miembros, distribución de beneficios y decisiones importantes.

La próxima transformación, y también una de las más difíciles, es convertir las empresas familiares en familias empresariales. Este paso implica la evolución de un valor basado en el símbolo individual del fundador o jefe de familia a un valor construido en la cooperación, planos a largo plazo e institución de autoridad. Esto implica construir un plan de los pasos individuales que, según las características peculiares de cada empresa y familia, deben tomarse para construir una sólida Gobernanza Corporativa que pueda resistir los desafíos evolutivos del entorno.

En resumen, el desafío para una empresa familiar en El Salvador, y en todo el mundo, es cómo encontrar ese equilibrio entre tradición e innovación, con valores familiares y eficacia empresarial, y construir las herramientas y

estructuras para ser verdaderamente multigeneracionales, y dejar un legado duradero. Reconocer su contribución crítica a la economía y la sociedad es solo el primer paso; el verdadero desarrollo se logra solo cuando desarrollamos mecanismos para asegurar que sobrevivan y prosperen más allá de las conexiones personales que las establecidas.

1.2 DELIMITACIONES DEL ESTUDIO

1.2.1 Delimitaciones

Delimitación Espacial

Esta investigación se realizará en las medianas empresas familiares del rubro restaurante, en el departamento de San Miguel, municipio de San Miguel Centro, Distrito de San Miguel, El Salvador.

Delimitación Temporal

Este proyecto corresponde a un proceso de investigación que pretende finalizarse en un periodo de 7 meses (28 semanas), correspondidas en los meses de febrero a agosto del año 2025.

Delimitación Teórica

En este estudio se abordarán los siguientes temas:

- Factores de riesgo para las empresas familiares en el Oriente de El Salvador.
- Características de una empresa familiar.
- Retos de las empresas familiares.
- Atributos de las empresas familiares exitosas.
- Fiscalidad de las empresas familiares.
- Protocolo familiar.
- Plan de sucesión familiar.

Estos son temas de interés y de vital importancia ya que con ello conoceremos acerca de los desafíos que las empresas familiares deben afrontar día con día y con ello el gran riesgo de problemas familiares por la toma de decisiones o roles que no han sido establecidos de manera adecuada, creando conflictos internos que dañan la estructura

organizacional de la empresa y es por ello la importancia de un protocolo familiar donde se debe de establecer reglas y roles organizaciones internos y rangos jerárquicos.

El presente estudio de investigación explorará los desafíos que afrontan las empresas familiares en el Oriente de El Salvador. La investigación abarca únicamente a las empresas familiares que están en sus inicios, sin embargo, se pretende tomar de ejemplo empresas con años en el mercado y analizar los cambios significativos que han sufrido para lograr la posición que actualmente tienen.

Se espera, además, identificar los problemas y retos más comunes que tienen las empresas familiares para lograr mantenerse dentro del mercado comercial, sin afectar la relación familiar, creando un protocolo y lineamientos a seguir para evitar la muerte organizacional y temprana de la empresa.

Las principales limitaciones que se pueden tener para esta investigación es la cercanía con las empresas familiares existentes, además de eso, la posibilidad de no querer compartir información confidencial de la empresa, ya que es requerido conocer la estructura desde su fundación y cambios organizacionales realizados para lograr los objetivos y subsistir en el mercado.

Una limitante que también se puede tener, es la falta de información verídica de organizaciones de investigación sobre el tema, creando un tema relativamente virgen en el país, con poca información relevante que puede servir de apoyo.

1.2.2 Alcances y Limitaciones

Alcances:

El presente estudio de investigación explorará los desafíos principales que afrontan las medianas empresas familiares del rubro restaurante en el Oriente de El Salvador. La investigación abarca únicamente a las empresas familiares medianas.

Se espera, además, identificar los problemas y retos más comunes que tienen las empresas familiares para lograr mantenerse dentro del mercado comercial, sin afectar la relación familiar, creando un protocolo y lineamientos a seguir para evitar la muerte organizacional y temprana de la empresa.

Limitantes:

Las principales limitaciones que se pueden tener para esta investigación es la cercanía con las empresas familiares existentes, además de eso, la posibilidad de no querer compartir información confidencial de la empresa, ya que es requerido conocer la estructura desde su fundación y cambios organizacionales realizados para lograr los objetivos y subsistir en el mercado.

Una limitante que también se puede tener, es la falta de información verídica de organizaciones de investigación sobre el tema, creando un tema relativamente virgen en el país, con poca información relevante que puede servir de apoyo.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La pregunta de investigación se define de la siguiente manera:

¿Cuáles son los conflictos que inciden en el desarrollo de las medianas empresas familiares del rubro restaurante San Miguel, El Salvador?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Las empresas familiares son la piedra angular de la prosperidad económica y social en El Salvador, y continuamos apoyando la expansión de las empresas familiares en el país. Estas empresas no solo son la realización del sueño emprendedor para muchas familias, sino que son las locomotoras de la economía nacional, asegurando empleo, prosperidad y desarrollo regional.

Este estudio tiene importantes implicaciones de las siguientes maneras:

- En la economía:

Apoyo a las economías locales, regionales y nacionales a través de oportunidades de empleo y negocios comerciales. Refuerzo del tejido empresarial en el este, con San Miguel en particular. Posibilidad de establecer un valor duradero a través de generaciones.

- Para esta investigación:

Falta de investigaciones específicas en empresas familiares en El Salvador. Ausencia de estadísticas actualizadas sobre las dificultades precisas que enfrentan estas empresas. Necesidad de contar con herramientas y metodologías adaptadas al mismo contexto.

Además, este estudio ofrecerá:

La determinación sistematizada de los factores que influyen en el éxito y la sostenibilidad de las empresas familiares.

Formulación de protocolos y estrategias específicas para actuar frente a los conflictos familiares.

Formas prácticas y directas de equilibrar la dinámica familiar y la necesidad empresarial. Herramientas para profesionalizar la gestión manteniendo un ethos familiar.

- En la sociedad:

Minimizar los fracasos empresariales identificando rápidamente los riesgos y tomando medidas correctivas. Construir procesos de consentimiento y toma de decisiones. Reforzar el gobierno corporativo manteniendo a la familia en el negocio familiar.

Desarrollar un modelo replicable, que podría ayudar a otras empresas familiares en situaciones similares.

Otros beneficios a largo plazo: Las recomendaciones y protocolos presentados en esta investigación podrían realizarse en que:

- Mantener la sostenibilidad y viabilidad de las empresas familiares.

Mejorar las prácticas de sucesión y transferencia generacional. Racionalizar la gestión administrativa y operativa. Mantener a su familia unida mientras su empresa crece y evoluciona.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 *Objetivo General*

- Analizar los conflictos que inciden en el desarrollo de las medianas empresas familiares del rubro restaurante en el municipio de San Miguel, El Salvador, para proponer estrategias que mejoren su gestión y sostenibilidad.

1.5.2 *Objetivo Específicos*

Objetivo Específico 1.

- Identificar los conflictos que afectan el desarrollo de las medianas empresas familiares del rubro restaurante en San Miguel.

Objetivo Específico 2.

- Identificar los principales desafíos con los que se enfrentan las medianas empresas familiares en la transición generacional.

Objetivo Específico 3.

- Evaluar que alternativas o modelos de gestión ayudarían a las medianas empresas familiares del rubro restaurante en la transición generacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.1.1 *Conceptos Generales*

Una empresa familiar es una organización comercial o corporativa cuyas decisiones están controladas o influenciadas por un grupo familiar, cuyas sucesivas generaciones suelen dedicarse a la empresa. De esa manera, entre las expectativas y visión estratégica de este tipo de organizaciones está que los sucesores lleven las riendas, dándole continuidad a la organización. (Enciclopedia Concepto, 2021).

Este término no aplica a aquellas empresas que tienen un único dueño y administrador. De hecho, las empresas familiares son el tipo más antiguo de organización económica, y muchas de las grandes empresas que cotizan en las respectivas bolsas de los países son de carácter familiar. (Astrachan, 2003)

Para que una empresa se considere familiar, la familia o **uno de sus miembros debe tener al menos un 20% de derechos de voto** y mayor porcentaje de acciones que el resto de los inversores. Así, las decisiones familiares tendrían el mayor peso posible en la empresa, y la tendencia general sería a incorporar miembros de la familia en puestos clave de control y decisión.

Por otro lado, una empresa familiar lega a los descendientes la dirigencia de la empresa, a través de un mecanismo de sucesión que, usualmente, se daba en términos patriarcales, es decir, de padres a hijos varones. Ese patrón ha ido cambiando, afortunadamente, y cada vez son más las mujeres que se hacen cargo de las empresas familiares.

2.1.2 *Las Empresas Familiares en el Mundo*

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. (Bonilla, Luna, & Medrano, 2019).

Muchas de las grandes compañías del mundo, tuvieron sus inicios de una empresa familiar. Incluso las más grandes organizaciones buscan el modelo familiar para crear armonía en el ambiente de trabajo.

A finales de los años sesenta empezaron aparecer en Inglaterra los primeros artículos especializados acerca del estudio de la empresa familiar. Durante la siguiente década se comenzaron a levantar las primeras investigaciones y modelos de su estructura y comportamiento organizacional. Pero el verdadero auge llegó hace poco más de 20 años. La empresa familiar “se descubrió” en la década de los ochenta. Actualmente continúa en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia-empresa-propiedad.

Para establecer la importancia que representa la empresa familiar en el entorno global, es adecuado exponer que su reconocimiento se remontan al año 1100 A.C. en la cultura “Fenicia”, dado que se identifican a estas familias navegantes del mar mediterráneo como los primeros empresarios comerciantes debidamente registrados, quienes transmitían sus ideas de negocio y la propiedad a la siguiente generación durante más de cinco siglos, hechos que se describen en los registros escritos encontrados en las ciudades de Tiro, Sidón, Trípoli, y Biblos (Helguera y García, 2019). En este mismo sentido, investigaciones realizadas por (O’Hara, 2018) ubican a la primera empresa familiar formalmente constituida y reconocida por un Estado en Japón en el año 578 D.C., misma que corresponde a la compañía constructora Kongo Gumi,

la cual es aún la organización familiar más antigua del mundo con 1.500 años y que es administrada por su 40ª generación. La segunda empresa familiar más antigua es la hotelera japonesa Hoshi Ryokan, creada en 718 D.C. con casi 1300 años de existencia con su generación 46, seguida por la vinícola francesa Chateau de Goulaine (generación 30/año 1000), las italianas, Fondería Pontificia Marinelli (fábrica de campanas, generación 28/año 1000), Barone Ricasoli (aceites de oliva, generación 25/año 1141) y Barovier y Toso (fábrica de vidrio murano, generación 20/año 1295), así como la alemana Hotel Pilgrim Haus (generación 20/año 1304), la francesa papelera Richard De-Bas (generación 19/año 1326), la joyería italiana Torrini Firenze (generación 18/año 1369), la vinícola italiana Antinori (generación 19/ año 1385), los paños ingleses John Brooke Sons (generación 14/año 1541) y la norteamericana de cereales Tuttle (generación 10/año 1638). En el escenario Latinoamericano, se reconocen como las primeras empresas familiares a la vinícola chilena Los Lingues que fue creada en 1575, seguida por la productora mexicana de Tequila José Cuervo desde el año 1758, mientras que en Colombia, se registran como las más antiguas la molinera Tres Castillos, ingenio azucarero Manuelita, Banco de Bogotá, seguros Colseguros, laboratorio farmacéutico JGB, fábrica de Cerámicas Corona, periódico El Espectador y cervecería Bavaria desde 1889 (Revista Semana, 2018).

Coherente con lo anterior, se establece que el número de empresas familiares alrededor del mundo es incalculable con un porcentaje cercano al 80% del total de las organizaciones, las cuales son de vital importancia para el desarrollo económico y social, dado que generan aproximadamente el 55% del PIB global y el 65% de los empleos en cada país. (Belausteguigoita, 2003).

Otro ejemplo sería Estados Unidos, país que ocupa el primer lugar en el número de empresas familiares a nivel mundial con un 90% con cerca de 25 millones de negocios que aportan el 64% del PIB, 62% de empleo, 78% de los nuevos empleos y son el 35% de las 500 compañías más grandes. (Family Bussines Center, 2018).

A lo largo de la historia se reconocen a nivel mundial empresas exitosas provenientes de familias emprendedoras, donde se reconoce el esfuerzo que realizan para lograr los grandes resultados con los que hoy en día cuentan. En El Salvador existen muchas empresas familiares importantes, donde se han desarrollado familia de manera personal a profesional, creando empresas solidas a nivel nacional.

2.1.3 Las Empresas Familiares en El Salvador

El área de las empresas familiares ha sido un tema que prácticamente es 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. En El Salvador existen 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.

Nueve de cada 10 empresas salvadoreñas, desde la pequeña, mediana hasta la grande, corresponden a negocios familiares y generan el 65 % de los empleos privados, indicó la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

José Roberto Miranda, miembro de la gremial y director ejecutivo de Miral Sales & Marketing Consulting, aseguró que “hay que actualizarse” sobre que los negocios familiares solo corresponden a micro empresas, sino que en realidad abarcan grandes compañías y representan el 90 % del parque empresarial del país. “Hay que actualizarse porque se ve a las empresas familiares de una forma no relevante, porque existe un concepto en que las empresas familiares solo son empresas pequeñas y micro, como una sastrería o un taller. Pero no, los negocios familiares son micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que han tenido relevancia en nuestro país”, afirmó Miranda. (Miranda, 2019).

En El Salvador, continuó el ejecutivo, solo el 10 % de los negocios familiares sobrevive a más de 25 años de funcionamiento y llega a traspasarse a sus sucesores. Para la segunda generación, únicamente sobrevive el 30% y son aquellas empresas que “han logrado capacitar a sus hijos en los negocios para que estos sean quienes lo dirijan”, indicó. Otro 10 % de las empresas familiares logra dar un paso superior y heredar su inversión a la tercera generación. Sin embargo, apenas el 4 % de dichos consorcios llega a una cuarta descendencia, porque no ha decidido dividir, ni vender o cerrar el negocio. “Las empresas que sobreviven a esta transición de generaciones es porque tienen estatutos bien fundamentados” y “los que han podido, a lo largo de los

años, capacitar y moldear a sus sucesores de la manera adecuada, para que ellos se hagan cargo de lo que se han venido creando”, explicó Miranda.

En base a lo anterior es muy importante que se vayan generando herramientas diversas para garantizar las normas, reglas y procesos que deben estar presente en las decisiones y acciones de la empresa, ya que, de ello; depende el futuro de esta.

2.1.4 Las Empresas Familiares del Oriente de El Salvador

En esta investigación se realizará una delimitación geográfica, basándonos solo en el Oriente del país, específicamente en la ciudad de San Miguel Centro. Ya que cuenta con diversas empresas familiares importantes en la zona, con muchos años de existencia, como Grupo Lorena, Grupo Lorena empezó en el departamento de San Miguel en el año 1981 con una pequeña panadería que, hasta hoy en día sigue conservando su nombre: Pastelería Lorena, años después se convirtió en un grupo de empresas que operan en la zona oriental de El Salvador con cinco marcas: Pastelería Lorena, La Tartaleta, Restaurante Don Beto, Fontana Bar y Hotel Villa San Miguel. También cuenta con dos estaciones de servicio Texaco dentro del departamento de San Miguel. Las firmas con legado familiar que han logrado con éxito los procesos de sucesión sin perder el ideal del negocio son las que triunfan. Y en El Salvador los que hace unos años eran pequeños emprendimientos, hoy se han convertido en grandes conglomerados, estos son algunos ejemplos. El Grupo Lorena es un conglomerado de empresas que opera en la zona oriental de El Salvador, lo inició doña Margoth Ángulo de Rodríguez en el garaje de una casa, en 1981, siendo heredado 11 años después por los cinco hijos que lograron fortalecer las operaciones.

Ahora, Grupo Lorena tiene 800 empleados y lo conforman, pastelería Lorena con 20 tiendas, La Tartaleta Bistró (tres sucursales), Don Beto restaurante, Fontana Bar, hotel Villa San Miguel, restaurante La Puerta del Sol y una estación de servicio. Raúl Rodríguez, presidente del grupo, dijo que diariamente atienden de 6,000 a 7,000 personas en los diferentes negocios del grupo, pero un 70 % del tráfico es para la pastelería Lorena. Este grupo, invierte al año más de \$3 millones en sus operaciones que incluye una planta de producción. La apuesta a corto plazo es vender bajo el sistema de franquicias su marca La Tartaleta para Costa Rica y Panamá, exportar el pan ultracongelado hacia mercados como Estados Unidos y construir su nueva planta de producción de pasteles, para atender su demanda y ampliar la que ya tiene hacia otros

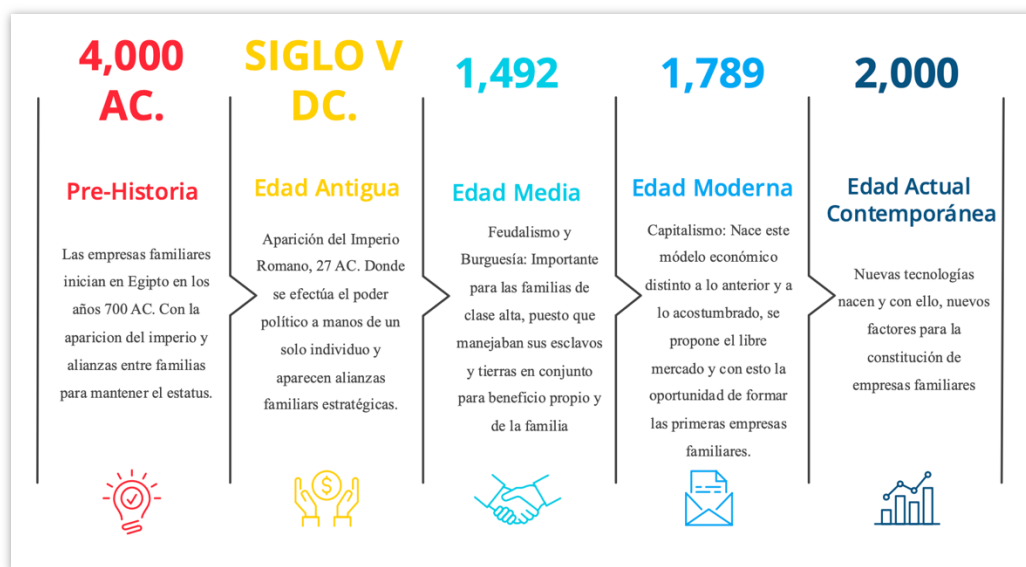
negocios, logrando así superar el crecimiento del 12 % anual que por ahora generan, explicó Rodríguez. (Lovos, 2020).

2.1.5 Línea de Tiempo

A lo largo de la historia, las empresas familiares han funcionado sin ser identificadas, ya que se es toda organización familiar trabajando o realizando cualquier actividad para obtener un beneficio en común, por lo tanto, es algo que ha existido desde la prehistoria, sin embargo, a medida han pasado los años ha venido evolucionando hasta lo que ahora conocemos, en base a lo anterior se realiza una línea de tiempo simplificada de las etapas evolutivas de las empresas familiares.

ILUSTRACIÓN 1:

Evolución de las empresas familiares.



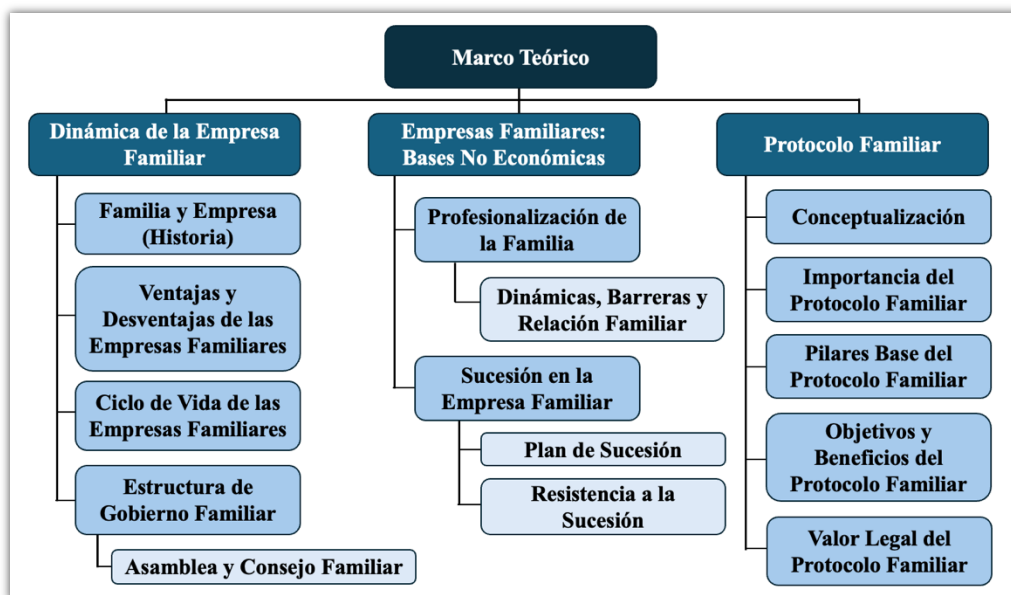
Nota. Línea del tiempo sobre la evolución de las empresas familiares, elaboración propia.

2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS

Tomando referencias todos los estudios realizados a nivel general sobre Las Empresas Familiares y sus Principales Desafíos (desventajas) se ha desarrollado una estructura del Marco Teórico, conteniendo lo siguiente:

ILUSTRACIÓN 2

Mapa conceptual sobre los contenidos del Marco Teórico.



Nota. Mapa conceptual. Elaboración propia.

El marco teórico de esta investigación se apoya en diversos enfoques y teorías que explican los factores que inciden en la continuidad, desarrollo y sostenibilidad de las empresas familiares, particularmente aquellas de mediano tamaño y del sector restaurantero. Se abordan cinco variables clave: el conflicto familiar, la sucesión generacional, la profesionalización, el gobierno corporativo y el desarrollo empresarial.

2.2.1 Teorías sobre Conflictos en las Empresas Familiares

Teoría de los Sistemas Familiares:

Según los autores Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (Gersick, 1997) una empresa familiar debe comprenderse como un sistema compuesto por tres subsistemas extras: La familia, la propiedad y la empresa. Los conflictos o problemas surgen cuando estos sistemas se superponen sin conocer los límites, generando tensiones por cargos mal definidos, expectativas encontradas o intereses incompatibles con el resto de la familia involucrada en el negocio familiar.

Teoría de los Roles:

Esta teoría (Katz, 1978) sostiene que el conflicto nace cuando hay ambigüedad o incompatibilidad entre los roles asignados a los miembros de la empresa. En el caso

de las empresas familiares, esta ambigüedad puede ser aún más frecuente debido a que los roles familiares y empresariales suelen mezclarse y ocasionar los conflictos.

Teoría del Conflicto Interpersonal:

Propuesta realizada por el autor Deutsch (Deutsch, 1973), nos menciona que los conflictos personales, si no se manejan adecuadamente, pueden escalar y afectar la dinámica del grupo familiar/empresarial y la toma de decisiones consecuentemente, y de manera particular en contextos con vínculos emocionales fuertes como la familia.

2.2.2 Teorías sobre la Sucesión Generacional

Modelo Evolutivo de la Sucesión:

Sharma, Chrisman y Chua (Sharma, 2003) desarrollaron un modelo que describe la sucesión como un conjunto de procesos estructurados y compuestos por fases: preparación del nuevo sucesor, la planificación, transferencia de poder y evaluación. A diferencia de un enfoque tradicional, este modelo enfatiza la importancia de la planificación a largo plazo y del desarrollo del liderazgo de la nueva generación en la empresa.

Perspectiva de Recursos y Conocimiento:

Según (Cabrera-Suárez K. D.-P.-A., 2001), la sucesión exitosa depende de la capacidad de transferir conocimiento tácito, habilidades y cultura organizacional entre generaciones. En este marco, la sucesión no es solo una cuestión de poder, sino de continuidad del capital humano.

2.2.3 Teorías sobre la Profesionalización en Empresas Familiares

Teoría de la Agencia:

Jensen y Meckling (Jensen, 1976) indican que la profesionalización ayuda a reducir los costos de agencia en las empresas familiares, al separar la propiedad de la gestión y establecer controles que disminuyen los conflictos de intereses entre familiares y empleados externos.

Modelo de Profesionalización Progresiva:

Lansberg (Lansberg, 1999) sugiere que las empresas familiares deben recorrer un camino hacia la profesionalización, comenzando por formalizar procesos, roles y estructuras organizacionales, hasta incorporar talento externo y adoptar criterios objetivos en la toma de decisiones.

2.2.4 Teorías sobre Gobierno Corporativo en Empresas Familiares

Modelo de Gobernanza de Tres Círculos:

Este modelo de Gersick et al. (Gersick, 1997) es un modelo que propone que una empresa familiar debe implementar mecanismos de gobernanza diferenciados para cada subsistema (familia, empresa y propiedad), como consejos de administración empresarial, asambleas familiares y comités.

2.2.5 Teorías sobre Sostenibilidad y Desarrollo de la Empresa Familiar

Ventaja Competitiva Basada en Recursos (RBV):

Barney, esta autor plantea que los recursos únicos e inimitables, como los valores familiares, la lealtad y la cohesión interna, entre otros importantes valores pueden ser fuentes de ventaja competitiva si se gestionan estratégicamente en la organización y familia (Barney, 1991).

Ciclo de Vida de la Empresa Familiar:

La empresa familiar debe enfrentar el ciclo de vida de la empresa familiar y pasar por varias etapas (inicio, crecimiento, consolidación y sucesión). En cada una de estas etapas o fases, hay desafíos especiales que deben ser manejados para sobrevivir a corto y largo plazo, como lo menciona Ward. (Ward, 2004).

Habilidad Dinámica al Cambio:

Teece, Pisano y Shuen sugieren que las empresas familiares necesitan adquirir la capacidad de ajustarse, renovarse y aprender del cambio constante. Para la empresa familiar, esta capacidad dinámica significa innovar pero manteniendo su identidad familiar (Teece, 1997).

2.2.6 Protocolo familiar

Para garantizar, a lo largo de las generaciones, la continuidad de una empresa familiar es importante considerar reglas, acuerdos y principios entre los socios, accionistas y familiares, ese es el objetivo principal de un protocolo familiar. Con un documento de esta naturaleza, es más sencillo regir las relaciones y gestión de una empresa. Son acuerdos de suma importancia, especialmente en momentos de retiro o

muerte de algún miembro o sucesión de puestos, miembros del consejo y propiedad de las acciones.

¿Pero cómo se realiza un protocolo familiar? Es un ejercicio de reflexión y discusión realizado por los accionistas actuales y futuros, en donde, además, es esencial la participación de las próximas generaciones, ya que todos van a comprometerse a cumplir con lo acordado. Es fundamental iniciar el proceso planteando los temas básicos para debatirlos. A partir de lo anterior, podrán prevenir conflictos y perfilar la empresa hacia una gestión óptima. Se debe tener en cuenta que para la elaboración del protocolo hay que aprovechar los periodos de unidad familiar y empresarial, pues el valor del documento no reside en hacer desaparecer conflictos, sino en identificarlos e intervenir de forma adecuada.

Un protocolo familiar bien realizado aborda aspectos críticos para el funcionamiento óptimo no sólo de la empresa, también de las relaciones familiares. Por lo anterior es importante considerar algunos puntos clave, por ejemplo:

- **Toma de decisiones:** se centra en la forma de tomar resoluciones dentro de la empresa (quién toma la última palabra, cómo se vota, y qué órganos de poder participan en la toma de decisiones).
- **Contratación de familiares:** refiere a los criterios para incorporar miembros de la familia en la empresa, evitando prácticas de nepotismo y asegurando una contratación basada en méritos.
- **Sucesión:** planifica de manera adecuada y transparente la transferencia del liderazgo de la empresa de una generación a otra.
- **Manejo de recursos:** establece normas para el uso de los recursos empresariales. Sirve para evitar la mezcla de finanzas personales y empresariales.
- **Fijación de prioridades:** define cómo abordar situaciones en las que intereses familiares y empresariales entran en conflicto.
- **Negocios entre familiares:** regula la participación de la familia en negocios adicionales.
- **Propiedad:** establece reglas sobre la titularidad de las acciones empresariales (venta de acciones).

Un protocolo familiar bien establecido, como dije, es una herramienta valiosa para fortalecer las relaciones familiares pues deja claras expectativas de los miembros

y promueve la comunicación entre ellos, abriendo el diálogo y fundando el compromiso compartido por el bienestar de la empresa. (Rivas, 2023)

2.2.6.1 Beneficios del protocolo familiar en la Empresa

La elaboración de un protocolo familiar puede ser útil ya que nos ayuda a garantizar la armonía y el buen funcionamiento de la empresa, y con ello tener muchos beneficios para la empresa.

A continuación, explicamos algunos beneficios más destacables del protocolo en la empresa familiar:

- Mejorar la comunicación en la empresa. Un protocolo familiar nos establece un marco claro y transparente para la comunicación entre los miembros de la empresa. Evita conflictos y asegura que todos los miembros disponen de la misma información.
- Define responsabilidades. El protocolo dentro de una empresa familiar nos sirve para establecer roles y responsabilidades para cada miembro de la empresa, esto nos puede ayudar además a incentivar la responsabilidad y el compromiso, con esto también nos asegurarnos que todos estén trabajando juntos para lograr los objetivos establecidos y evitar conflictos.
- Establece una estructura sólida que nos ayuda a tomar mejores decisiones. El protocolo familiar puede ayudar a crear o establecer un proceso claro para la toma de decisiones en la empresa, para evitar conflictos de intereses propios.
- Ayuda a proteger la empresa. El protocolo familiar ayuda a establecer medidas para proteger la empresa en caso de problemas como conflictos o peleas que causen división entre los miembros de la familia.
- Fomenta la sostenibilidad a corto y largo plazo. Un protocolo familiar bien hecho y establecido puede ayudar a garantizar que la empresa sea sostenible tanto a corto como largo plazo.

Como se ha establecido en los ítems anteriores se puede resumir que el protocolo familiar es una herramienta muy útil para garantizar la armonía entre los miembros familiares y con ello una empresa sana. Puede mejorar también la comunicación, la responsabilidad de los miembros y hacer que la toma de decisiones sea más funcional para proteger la empresa y la sostenibilidad a corto como largo plazo. (UIC BARCELONA, 2020).

2.2.6.2 Aspectos fundamentales del convenio o protocolo familiar

2.2.6.2.1 Prevención de conflictos

Uno de los mayores problemas que enfrentan los propietarios de empresas familiares son las disputas internas, que pueden surgir debido a intereses, expectativas y visiones conflictivas. Si bien los cuentos contrastan con lo normal, pueden representar una amenaza significativa para el negocio si no se mitigan adecuadamente. Aquí, el protocolo familiar es una fuente importante de prevención. El protocolo familiar define reglas claras y acordadas para la resolución de disputas, proporcionando procedimientos de mediación y negociación predeterminados. De esa manera, las diferencias pueden resolverse positivamente evitando enfrentamientos innecesarios. Al definir el proceso para la resolución de cuestiones clave, incluidas las decisiones estratégicas, la sucesión o la distribución de beneficios, el protocolo garantiza que todas las voces relevantes sean escuchadas de manera profesional y formal. Las pautas también promueven la escucha y el respeto en todos los niveles de la familia. Al dar espacio para discusiones francas y empáticas, las familias pueden discutir asuntos delicados sin alienar su vínculo. Este enfoque proactivo no solo protege la viabilidad y trayectoria del negocio, sino que también asegura las relaciones familiares; unidad necesaria para la perpetuación de la empresa. Así, evitar conflictos a través de un protocolo familiar cuidadosamente elaborado no solo significa mantener el negocio estable, sino también preservar la herencia emocional y psicológica de la familia. Esto es crítico para su capacidad de florecer durante cien generaciones.

2.2.6.2.2 Regulación de la empresa

El protocolo familiar también aborda la organización interna de la empresa, especificando las estructuras y las reglas que supervisarán el funcionamiento del negocio. Esto implica cómo los miembros de la familia están vinculados por roles y responsabilidades, cómo se constituyen los órganos, por ejemplo, un consejo familiar, o cuáles son los procesos para la toma de decisiones. Estos son esenciales para prevenir confusiones sobre quién lidera y quién tiene acceso para tomar decisiones importantes, y para que todos los miembros de la familia conozcan su lugar en el negocio. El protocolo también puede fijar condiciones precisas sobre la incorporación de miembros de la familia en el negocio, dejando

claro que las principales razones para ocupar puestos de alto nivel son las habilidades, la formación y la experiencia profesional, más que los lazos familiares. Esto crea una cultura meritocrática y una donde la gestión empresarial es más profesional y orientada a resultados. Su proceso de incorporación de personas a través de su proceso de contratación puede incluir cosas como que los miembros de la familia obtengan experiencia en otro lugar antes de poder entrar y trabajar para el negocio, requiriendo cierta formación para ciertos puestos.

Otro punto clave de la regulación es determinar la política de distribución de beneficios, reinversión y salarios, de manera que se haga de manera equitativa y sostenible. También podría incluir estatutos, estos podrían incluir reglas de sucesión, que permitan establecer el plan de transición y puedan prevenir incertidumbres y disputas en momentos cruciales. En resumen, una regla empresarial bien articulada con el protocolo familiar no solo organiza las condiciones internas de la corporación, sino que también permite la profesionalización de la empresa, permitiéndole estar en condiciones de enfrentar la situación del mercado, y preservando la armonía y los valores familiares.

2.2.6.2.3 Diversidad de contenidos

El protocolo familiar se refiere a una gran cantidad de cuestiones vitales para gestionar adecuadamente una empresa familiar. Hay cosas operativas, como la gobernanza y las finanzas, hasta cosas más relacionadas con la convivencia y los valores familiares. Los diversos elementos del protocolo permiten tener un protocolo rico en contenido, destinado a responder no solo a las necesidades relacionadas con el negocio, sino también a la consolidación de las relaciones y dinámicas familiares. Uno de los elementos más comunes cubiertos en el protocolo es el protocolo de sucesión que establece cómo y cuándo se llevará a cabo el cambio intergeneracional y asegura que sucederá de manera ordenada y planificada. También contiene pautas para la incorporación de miembros de la familia al negocio, criterios objetivos para prevenir situaciones de interés y profesionalizar el equipo. La distribución de los productos financieros, la venta o transferencia de participaciones y la salida de socios familiares son los otros temas importantes que se regulan combinados, asegurando una administración de activos clara y transparente.

Además, el protocolo puede cubrir situaciones más delicadas, como cómo lidiar con emergencias empresariales o problemas personales, y crear límites para tomar decisiones durante tiempos desafiantes. A menudo también aborda cuestiones culturales y éticas, como los valores principales de la familia, que sirven como un reflector para todas las decisiones empresariales y refuerzan el legado de la familia. Con esta gran diversidad de contenidos, el protocolo no solo sienta las bases para una excelente administración empresarial, sino que también despierta la sensibilidad de pertenencia y solidaridad de los miembros de la familia. Esta es obviamente la herramienta más crucial para la viabilidad futura de la empresa y la familia.

2.2.6.2.4 Integración de cláusulas

"¿Qué es un protocolo familiar de efectivo?" Un protocolo familiar de efectivo es aquel que incluye la incorporación de ciertas cláusulas que regulan los aspectos importantes tanto de la gestión del negocio como de la relación familiar en el negocio. Estas cláusulas son herramientas básicas para garantizar la continuidad intergeneracional y la estabilidad de la empresa familiar, creando estándares claros y acordados que reducen el conflicto y fomentan la profesionalización. De las más típicas se pueden mencionar las cláusulas que regulan la sucesión al liderazgo mismo, estableciendo explícitamente cómo y cuándo se realizará el cambio de una generación a la siguiente. Eso comprende quién debería ser el sucesor es la primera pieza de ello y luego establecer un cronograma para conducir a cabo y tener apoyo durante ese proceso para que se tenga una transición suave y no contenciosa. También se pueden incluir cláusulas en el mismo documento que dictan la existencia de un derecho de adquisición preferente en caso de venta de los intereses familiares, manteniendo así el control del negocio dentro del núcleo familiar. Además, el protocolo puede especificar cómo se introducirán nuevos miembros de la familia en el negocio familiar, como empleados, socios o gerentes. Estas son también disposiciones sobre formación, experiencia profesional externa y revisión periódica para asegurar una toma de decisiones objetivas. Ayuda a mantener la meritocracia y asegura que las conexiones familiares no pongan en peligro la efectividad operativa. Otros términos esenciales pueden incluir la resolución de conflictos; estos podrían ser mediación o la intervención de un comité imparcial, distribución de beneficios, filosofía de reinversión de capital y gestión de crisis. Todos estos mecanismos

dan al protocolo seguridad legal y logran algo. Al incluir esas cláusulas en el protocolo familiar, este último adquiere medidas de contundencia que, salvaguardando simultáneamente las relaciones empresariales y familiares, previene que ambas dimensiones estallen juntas de manera armoniosa y sostenible a largo plazo.

2.2.6.2.5 Visión compartida de la familia y la empresa

Es uno de los principales objetivos del protocolo familiar: establecer una visión compartida de la familia y la empresa a largo plazo que permita la continuidad del negocio y el fortalecimiento de las relaciones familiares. 4—El denominador común Este vínculo común es el resultado de equiparar el valor, la misión y los objetivos empresariales de toda la familia para que un propósito compartido guíe sus decisiones y acciones. El protocolo es un catalizador, que ayuda a formalizar esta visión para que la familia pueda articular expectativas acordadas sobre el futuro de la empresa. Esto implicaría cosas como los valores por los cuales se gestionará el negocio, las cosas que desea lograr y el legado que le gustaría dejar para que sea transmitido a las siguientes generaciones. Al escribir estas ideas, se corrobora la dedicación de cada miembro hacia un futuro definido y unánime. Además, el protocolo fomenta la discusión abierta y franca, asegurando que la familia pueda gestionar asuntos importantes de manera empresarial y constructiva. Esta estrategia no solo previene conflictos, sino que es la fuente de trabajo y motor para la creación de un proyecto compartido que da una dimensión coherente para cada uno de los miembros. La familia y el negocio resisten mejor la adversidad cuando todos avanzan colectivamente hacia objetivos comunes que superan las diferencias personales. El resultado es un negocio mucho más fuerte, con visión y dirección, y una unidad familiar mucho más feliz que ve el negocio como un agente de su viaje y crecimiento conjunto.

2.2.6.2.5 Diferencias con el contrato de sociedad

El protocolo familiar es un tipo de documento diferente al contrato de sociedad, aunque lleno de posibles vínculos con la gestión empresarial. El acuerdo de sociedad es un contrato entre dos o más personas para poner bienes, capital o servicios en común con el propósito de obtener beneficios económicos. Este contrato cubre aspectos técnicos relacionados con el negocio, incluye contribuciones, participación en beneficios y derechos y obligaciones en el

negocio. La familia, en cambio, tiene una visión mucho más amplia y menos comercial. El propósito es llegar a un acuerdo sobre reglas y acuerdos que mantendrán el vínculo familiar con el negocio mientras nos permitan tomar decisiones y gestionar el negocio como cualquier otro ejercicio en la empresa privada. Aunque el contrato de sociedad está restringido a aspectos económicos y legales del negocio, el protocolo familiar (o acuerdo) también cubre cuestiones emocionales, estratégicas y de convivencia que están específicamente relacionadas con la familia.

Otra diferencia clave es que, a diferencia de un acuerdo de sociedad, el protocolo familiar no implica una inversión por parte de los firmantes. Más bien, el negocio está bajo la suposición de que ha sido formado y los participantes familiares han determinado quién posee qué parte del negocio. El documento pretende establecer un marco para la gobernanza empresarial, la resolución de disputas, la sucesión y garantizar que la riqueza familiar esté protegida, pero no pretende entrar en los detalles de cómo gestionar el negocio. Mientras que el acuerdo de sociedad está dedicado al desarrollo de un negocio orientado a beneficios, el protocolo familiar se trata de la preservación del patrimonio familiar y de garantizar la salud tanto del negocio como de las relaciones familiares. Los dos documentos son mutuamente complementarios, pero abordan diferentes requisitos y propósitos.

2.2.6.2.6 Tipos de Protocolo Familiar

Hay varios tipos diferentes de protocolos familiares, y las empresas familiares pueden elegir implementar el tipo que mejor se adapta a sus necesidades, estructura, cultura y objetivos a corto o largo plazo. Algunos de los más populares son:

- **Protocolo de Gobierno Familiar:** Este protocolo regula las normas, reglas y mecanismos relacionados con la gestión y toma de decisiones en la empresa familiar. El enfoque está en la estructura de propiedad, control y gobernanza y cómo el patrimonio familiar interactúa con las partes de gobierno de la empresa, incluidos el consejo de

administración, las reuniones familiares y los roles operativos dentro de la empresa. Puede incluir:

- El rol de la familia: Reglas al decidir sobre los miembros de la junta familiar.
 - Elección de directores.
 - Propuestas para asegurar transparencia y buena comunicación entre los miembros de la familia y la empresa.
- Protocolo de Sucesión Familiar: Este protocolo establecerá cómo se tratará a la próxima generación dentro de la empresa. Es uno de los elementos más difíciles, pero es lo que representa el mayor riesgo de fracaso de una empresa familiar, que es la sucesión generacional. Un plan de sucesión claro puede prevenir disputas familiares y mantener la continuidad del negocio. Incluye:
 - La sucesión del liderazgo de la empresa: reglas claras sobre la sucesión del liderazgo de la empresa.
 - Estrategias de formación y preparación para la próxima generación.
 - Criterios de sucesión, habilidades y competencias.
 - Protocolo de Participación Familiar: El protocolo de participación regula cómo los miembros de la familia pueden participar en la propiedad y operación de la empresa. Este tipo de protocolo puede ayudar a establecer reglas sobre quién puede ser propietario de la empresa, cómo se puede transferir la propiedad y los requisitos para unirse al negocio familiar. Generalmente incluye:
 - Estándares para seleccionar personas que puedan comprar acciones o tener interés de propiedad en la corporación.
 - Procedimientos operativos para la transferencia de acciones y compra/venta de intereses.
 - Directrices para incorporar nuevos miembros de la familia a la empresa.
 - Protocolo de Valores/Cultura Familiar: El propósito de este protocolo es enfocar a la familia y ayudar a preservar sus valores y cultura fundamentales a lo largo de las décadas y generaciones. Establece pautas y estándares de comportamiento, expectativas morales que

dirigen tanto las decisiones familiares como las empresariales. Generalmente incluye:

- Declaración de misión, visión y valores familiares.
 - Reglas de convivencia dentro de la familia.
 - Consejos sobre cómo resolver disputas familiares sin comprometer la empresa.
- **Protocolo para la Distribución de Beneficios a las Familias** Ese tipo de protocolo gestiona cómo los beneficios y dividendos fluyen a través de los miembros de la familia. Es imprescindible para establecer el escenario para gestionar las expectativas y prevenir futuras disputas relacionadas con el uso de la riqueza creada por la empresa. Generalmente incluye:
 - Directrices para la distribución de beneficios dentro de una familia.
 - Políticas sobre cómo se pagan salarios y compensaciones a los miembros de la familia empleados en su negocio.
 - Acuerdos sobre reinvertir las ganancias en el negocio versus darlas como dividendos.
 - **Jerarquía de Resolución de Conflictos en la Familia** Esta política proporciona un marco para gestionar y abordar cualquier conflicto de interés que pueda surgir entre la familia y la empresa, y dentro de la propia familia. Una disputa familiar no gestionada tendrá un efecto negativo en el negocio y, por lo tanto, debe haber un marco en su lugar. Incluye:
 - Estrategias para la mediación y arbitraje familiar.
 - El proceso de resolver las diferencias entre los miembros de la familia.
 - Procedimientos de intervención de asesores o consultores externos si es necesario.
 - **Política de Filantropía y Responsabilidad Social Familiar** Para algunas familias empresariales, también existen pautas que rigen su filantropía, ciudadanía corporativa o actividades de compromiso comunitario. Dicho protocolo permite a la familia actuar de manera coordinada de forma racional y coherente. Incluye:
 - Cómo contribuir con recursos o tiempo a causas sociales.
 - Reglas para los miembros de la familia en donaciones caritativas.

- Definiciones de los valores y principios que la empresa utiliza para desarrollar sus acciones de responsabilidad social (RS).

El establecimiento de cada tipo de protocolo familiar debe ser flexible, dado el desarrollo de la familia y la empresa a lo largo del tiempo. Estos protocolos son instrumentos esenciales para controlar la dinámica familiar, preservar la unidad en la familia y hacer que la empresa familiar sea sostenible y próspera a largo plazo.

2.2.6.2.8 Preguntas frecuentes relacionadas con el protocolo familiar

¿Qué es un Protocolo Familiar?

Es un conjunto de acuerdos, reglas o condiciones definidas por una empresa familiar para gobernar la relación entre la familia, la propiedad y el negocio mismo, con el fin de asegurar la supervivencia al corto y largo plazo además del éxito del negocio a lo largo de generaciones.

¿Objetivo principal del Protocolo Familiar?

Busca principalmente prevenir conflictos o discusiones empresariales de los miembros familiares y garantizar una relación y comportamientos disciplinados y con control de la propiedad del negocio.

¿Participantes en la elaboración del Protocolo Familiar?

Cada miembro de la familia con participación en el negocio debe participar, ya sea gerente-propietario e incluso accionistas pasivos o heredero de la empresa.

¿Qué cubre un protocolo familiar?

Bajo un Protocolo Familiar es posible incluir temas como sucesión (gestión y propiedad del negocio), políticas de empleo familiar, distribución de beneficios, resolución de conflictos, responsabilidades individuales de los miembros de la familia y criterios para la toma de decisiones.

¿Sería legalmente vinculante un Protocolo Familiar?

Está respaldado por una fuerte obligación moral y en muchos casos se convierte en parte de una estructura legal general dentro de la empresa.

¿Qué es un Protocolo Familiar en acción?

Solo puede llevarse a cabo si toda la familia está de acuerdo, a menudo con la ayuda de consultores externos. Debe ser revisado y ajustado a medida que la familia y el negocio evolucionen.

¿Qué ocurre si se rompen las reglas el Protocolo Familiar?

El Protocolo Familiar no es vinculante por ley, pero no cumplirlo arriesga disputas internas y luchas en la gestión del negocio. De ahí la necesidad de establecer mecanismos concretos de resolución de conflictos y sanciones deseadas en su ausencia.

2.2.7 Como darles salud y futuro a las empresas familiares

Tarde o temprano, toda empresa familiar enfrenta una misma tensión: qué pasa cuando las nuevas generaciones se involucran en el negocio. También es habitual que los límites entre la familia y la empresa no estén claros, poniendo en riesgo ambas estructuras. Para que esta relación sea saludable es vital que cada espacio pueda sostener una transformación cultural hacia un futuro de bienestar afectivo y profesional. (Okara)

Es normal que las empresas familiares tengan límites difusos entre la familia y la empresa. Las lógicas de un espacio se trasladan al otro y viceversa, por un lado, encontramos que la billetera de la empresa es utilizada para gastos ajenos al negocio. Incluso que muchos padres pagan las cuotas del colegio de sus hijos desde las cuentas de la empresa o para resolver cuestiones de transporte, viajes y hasta alimentación de la familia. (Okara)

2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS Y VARIABLES

2.3.1 Empresa Familiar:

Las empresas familiares son una forma organizacional única caracterizada por la relación entre la familia y el negocio. Según la teoría las familiares empresariales se distinguen por la relación de tres subsistemas o áreas fundamentales que son: La familia, la propiedad y la gestión.

Las características principales que definen a una empresa familiar incluyen:

- Control familiar estratégico (más del 50% de la propiedad o derechos de voto).
- Participación multigeneracional en la gestión.
- Integración de valores familiares en la cultura organizacional.
- Orientación hacia la preservación del patrimonio socioemocional.

2.3.2 Conflicto Familiar:

Se define como una situación de tensión o desacuerdo que surge en el contexto de las relaciones familiares, caracterizada por:

- Divergencia de intereses, valores o expectativas entre miembros de la familia.
- Problemas en la comunicación y toma de decisiones.
- Disputas por recursos, poder o control dentro de la estructura familiar.
- Desafíos en la gestión de cambios generacionales y transiciones familiares.
- Tensiones entre los objetivos personales y los intereses colectivos de la familia

En el contexto empresarial familiar, estos conflictos pueden manifestarse especialmente en:

- La gestión de los subsistemas familiar y empresarial.
- Los procesos de sucesión generacional.
- La profesionalización de las estructuras de gobierno

Para manejar estos conflictos, es importante establecer mecanismos claros de resolución y desarrollar protocolos familiares comprehensivos que ayuden a prevenir y gestionar las situaciones de tensión de manera efectiva.

2.3.3 Sucesión Generacional:

Es un conjunto de procesos estratégicos complejos que implican la transferencia planificada del liderazgo y dirección de la empresa de una generación a otra. Este proceso llamado de “sucesión” es uno de los desafíos más importantes y completamente necesarios que enfrentan las empresas familiares a lo largo de su existencia para lograr sobrevivir de generación en generación.

Los elementos clave de la sucesión generacional incluyen:

- Planificación sistemática de la transición.
- Desarrollo profesional de las nuevas generaciones.
- Participación multigeneracional activa en la gestión.
- Preservación del patrimonio socioemocional.
- Compromiso con la continuidad empresarial.

Para garantizar una sucesión exitosa, es fundamental implementar:

- Protocolos familiares comprensivos.
- Estructuras de gobierno corporativo familiar y empresarial.
- Procedimientos efectivos para la resolución de conflictos familiares.

La sucesión debe verse como un proceso continuo a largo plazo más que como un evento único, enfocado en mantener la estabilidad, existencia y el crecimiento de la empresa mientras se preservan los valores y la cultura familiar.

2.3.4 Profesionalización:

La profesionalización en una empresa familiar se puede definir como el proceso de transformación organizacional que implica la implementación de estructuras, sistemas y prácticas empresariales formales para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa. Este proceso incluye varios elementos clave:

Aspectos fundamentales:

- Desarrollo de estructuras de gobierno corporativo formales.
- Implementación de protocolos familiares comprensivos.
- Establecimiento de órganos de gobierno familiar y empresarial.
- Desarrollo de programas de formación profesional para las siguientes generaciones.

La profesionalización busca:

- Separar claramente la gestión empresarial de los asuntos familiares.
- Establecer procesos de toma de decisiones objetivos.
- Implementar sistemas de gestión modernos.
- Incorporar talento profesional externo cuando sea necesario.
- Crear mecanismos formales para la resolución de conflictos.

Este proceso es fundamental para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa familiar y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y las disrupciones tecnológicas.

2.3.5 Gobierno Corporativo:

El gobierno corporativo en una empresa familiar es un sistema estructurado de gestión y control que establece las reglas, procesos y estructuras para dirigir y administrar la empresa de manera profesional. Sus componentes fundamentales incluyen:

- Estructuras formales de gobierno familiar y empresarial.
- Protocolos familiares comprehensivos para la toma de decisiones.
- Mecanismos efectivos para la resolución de conflictos.

Un buen gobierno corporativo familiar debe:

- Separar la gestión empresarial de los asuntos familiares.
- Establecer procesos de toma de decisiones factibles de manera transparente.
- Garantizar la profesionalización de los procesos.
- Facilitar la continuidad del negocio a largo plazo.

Este sistema es fundamental para equilibrar los intereses familiares y de la empresa, asegurando una gestión profesional que contribuya al éxito y la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

2.3.6 Desarrollo Empresarial:

El desarrollo empresarial en una empresa familiar se puede definir como un proceso estratégico de crecimiento y evolución que abarca múltiples dimensiones:

Elementos fundamentales:

- Profesionalización de la gestión y estructuras de gobierno
- Implementación de protocolos y procesos formales
- Desarrollo de capacidades multigeneracionales
- Adaptación a cambios tecnológicos y del mercado

Objetivos clave:

- Garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo
- Mantener el equilibrio entre los intereses empresariales y familiares
- Fortalecer la estructura organizacional de la empresa
- Preservar los valores familiares de la empresa

El desarrollo empresarial de una empresa familiar debe considerarse tanto la dimensión empresarial como todo el grupo familiar, asegurando que el crecimiento no comprometa la esencia y valores fundamentales de la empresa, mientras se mantiene la competitividad en el mercado.

2.3.7 Valor legal del protocolo familiar

El protocolo familiar en una empresa es un acuerdo detallado, elaborado con sumo cuidado, por los miembros de la familia que poseen la empresa. Su objetivo principal es mantener la cohesión dentro de la familia y la perpetuidad y transparencia del negocio familiar. Esta contribución es un contrato que no está descrito en el contenido de las normas legales de las sociedades comerciales. Sin embargo, este contrato serviría para regularizar y organizar la relación entre los miembros de la familia y la empresa, para con ello evitar las interferencias de ambos lados. Básicamente, este acuerdo es una herramienta crucial para ayudar a organizar y asegurar que la propiedad y gestión del negocio familiar pase a la siguiente generación de manera ordenada y efectiva.

Las empresas familiares suelen enfrentarse a cómo navegar los cambios generacionales en liderazgo y propiedad. Por lo tanto, es esencial tener una comprensión clara de los elementos básicos de este acuerdo familiar, y el beneficio de los expertos en el campo.

2.3.8 Misión empresarial

La misión de una empresa es una breve descripción de lo que trata la empresa; su propósito, su razón de ser. De otra manera, esta frase puede informar todas tus decisiones diarias, aclarando qué hace tu empresa, para quién y por qué razón. En otras palabras, el propósito de una organización no es solo ganar dinero; es cómo la empresa entrega valor a sus clientes, empleados ya la sociedad en general.

El vehículo de una declaración de misión específica sirve para dar forma y enfocar la actividad, sea cual sea esa actividad. Con la visión hecha concreta, las prioridades para la organización volverán claras; los empleados se sentirán inspirados y se creará una visión compartida de hacia dónde espera ir la organización.

Las empresas impulsadas por una misión son simplemente mejores en eficiencia, respuesta al cliente y mantenerse firmes ante los choques externos. Por eso, cuando estés comenzando una nueva empresa, también deberías comenzar definiendo la misión de la empresa.

2.3.9 Desafíos

Un desafío es algo que puede ocurrir en cualquier momento de la vida, es decir que puede presentarse todos los días. *"En la vida todo el tiempo se tendrán desafíos y cambios.* Todo el tiempo habrán desafíos y va a depender de cada persona que decisiones tomar, qué camino se va a seguir.

2.3.10 Gestión de patrimonios familiares

La gestión de patrimonios se caracteriza por el desarrollo de la estrategia de inversión, previo análisis tanto de la situación como del perfil del cliente, con el fin de cumplir con los objetivos financieros de este, equilibrando sus recursos disponibles y sus necesidades en el futuro.

2.4 HIPÓTESIS

Para probar si existe una relación cruzada entre las variables, en este estudio no se propone una hipótesis porque el objetivo principal no es investigar si existe una situación de causa y efecto entre estas, sino presentar una

propuesta práctica con énfasis en la sucesión y el crecimiento de un negocio familiar de tipo mediano en el distrito de San Miguel Centro. A diferencia de una suposición que necesita ser probada científicamente, el documento pretende hacer un diagnóstico exhaustivo de la situación de las empresas para orientar, cuáles son los desafíos y requisitos específicos que influyen en la continuidad generacional y el desarrollo sostenible del negocio familiar. Sobre la base de este conocimiento, crearemos estrategias y recomendaciones a medida para mejorar la transferencia de mando y control en la agricultura y para mejorar la gestión empresarial para el desarrollo económico y social regional.

Las siguientes preguntas se extraen de los objetivos y metas establecidas al inicio de este estudio, es decir:

¿Cuáles son los desafíos actuales que están influyendo en la evolución y desarrollo de las medianas empresas familiares en el rubro de restaurantes, en la ciudad de San Miguel?

¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las medianas empresas familiares del rubro restaurante en el proceso de sucesión generacional?

¿Cuál es el impacto de no profesionalizar a los miembros de la familia y la falta de un gobierno corporativo en la sostenibilidad de la empresa familiar?

¿Qué medidas podrían tomarse para apoyar el crecimiento y la supervivencia de las empresas familiares del rubro restaurante?

2.4.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO / INSTRUMENTO
Empresa Familiar	Unidad productiva en la que la propiedad y/o gestión recae en una familia	Empresas del sector restaurante en San Miguel dirigidas por miembros de una misma familia	Composición familiar Participación en gestión	Número de familiares en la gestión Años de operación	Cualitativa / Entrevista
Conflicto Familiar	Situaciones de desacuerdo entre miembros de la familia que afectan la operación	Problemas identificados mediante entrevistas con propietarios	Tipo de conflicto Impacto en la operación	Presencia de conflictos Repercusión en decisiones	Cualitativa / Entrevista
Sucesión Generacional	Proceso de transferencia del liderazgo a la siguiente generación	Existencia o no de planes de sucesión	Planificación Preparación del sucesor	Existencia de plan sucesorio Capacitación del sucesor	Cualitativa / Entrevista
Profesionalización	Implementación de prácticas formales y técnicas en la gestión empresarial	Uso de manuales, estructuras organizativas, contratación externa	Formalidad organizativa	Manuales y organigramas Presencia de	Cualitativa / Entrevista

			Contratación externa	empleados no familiares	
Gobierno Corporativo	Sistema de normas y estructuras que rigen la gestión de la empresa familiar	Existencia de juntas, reuniones periódicas, normas escritas	Estructura de gobierno	Número de reuniones formales Documentos normativos existentes	Cualitativa / Entrevista
Desarrollo Empresarial	Proceso de crecimiento sostenido y estructurado de la empresa	Incremento en ventas, número de clientes, expansión	Crecimiento Sostenibilidad	Crecimiento en ventas Nuevos mercados o productos	Cualitativa / Entrevista y datos secundarios

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se clasifica como un estudio de tipo exploratorio dado que su objetivo principal fue generar conocimiento útil y práctico sobre el proceso de sucesión en empresas familiares. Este tipo de investigación se enfocó en identificar estrategias efectivas que puedan mejorar la continuidad y sostenibilidad de estas organizaciones a lo largo del tiempo.

Asimismo, el estudio presenta un componente exploratorio, ya que se analizó la efectividad de diferentes modelos o prácticas de sucesión implementadas en empresas familiares, con el propósito de determinar su impacto en la gestión estratégica y la sostenibilidad empresarial.

3.2 MÉTODO

Se utilizó el método de investigación cualitativo, ya que nos permitió un panorama completo sobre el proceso de sucesión de empresas por parte de los dueños de estas, esto nos garantizó un análisis profundo y preciso, porque se obtuvo información directa de los involucrados dentro de la organización.

3.3 POBLACIÓN

La población que fue objeto de estudio está compuesta por las medianas empresas familiares ubicadas en la zona oriental, con un enfoque particular en el departamento de San Miguel, Municipio de San Miguel Centro, Distrito de San Miguel, El Salvador. Se consideraron a los fundadores de estas empresas que cuenten con un mínimo de cinco años de operación en el mercado, abarcando solo del sector restaurante.

3.4 TIPO DE MUESTREO

El muestreo utilizado para esta investigación fue muestreo por conveniencia ya que se eligieron a las empresas de acuerdo con las necesidades de nuestra investigación, quienes representaron la población a estudiar.

3.5 MUESTRA

Para la selección de la muestra, se empleó un muestreo por conveniencia que nos incorpora como sujetos de análisis a propietarios. Esta selección garantizó una representación ideal de la dinámica empresarial familiar, facilitando la identificación de los conflictos que inciden en su desarrollo.

Al tratarse de una investigación cualitativa, no se busca representatividad estadística, sino saturación teórica. Por lo tanto, se trabajó con 10 entrevistas en profundidad a propietarios de empresas familiares, o hasta que no surjan nuevas categorías relevantes para el estudio.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El método es el camino teórico, las técnicas constituyen los procedimientos concretos que se utilizarán para lograr la 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.

Para esta investigación se realizó la técnica de la entrevista con el instrumento de la guía de entrevista, ya que se hizo con los propietarios de las empresas o delegados de estas.

Una entrevista es un método de compilación de datos que se basa en formular preguntas en un orden determinado para recopilar información sobre el tema en específico.

En una investigación las entrevistas suelen ser de naturaleza cuantitativa, sin embargo, también se puede utilizar para investigaciones de manera cualitativa como lo es, en esta investigación. Pero suele ser poco habitual.

Pasos para seguir para lograr realizar las entrevistas:

- **Definición de la población:**

Son un grupo de personas a las cuales se desea conocer su opinión, se refiere a las personas que contestaron las entrevistas en nuestra investigación ya que son los dueños de los restaurantes.

- **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. Donde fueron los miembros de la familia que componen la estructura organizacional de la empresa familiar, especialmente aquellos miembros que tengan un cargo de dirección en la empresa

- **Material para realizar la entrevista:**

Es importante la preparación del instrumento (la entrevista), en nuestra investigación se utilizó a favor la tecnología ya que se realizó una entrevista cara a cara e incluso algunas vía videollamadas para lograr una conexión con el entrevistado.

- **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, mediante gráficos de barra o circulares. En nuestra investigación al tratarse de entrevistas cualitativas no aplico este método de tratamiento, más bien se realizó un análisis de cada respuesta.

- **Discusión de los resultados:**

Paso muy importante, ya que presenta particularidades que deben de ser consideradas (conclusiones).

3.6.1 La Entrevista

Se establece una entrevista cara a cara, para obtener todos los detalles e información profunda de la empresa y lograr una conexión con la persona a la cual se está entrevistando.

3.7 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación incluyó las siguientes etapas:

1. Desarrollo del seminario en metodología de la investigación.
En esta fase, los participantes aprenden las bases y técnicas fundamentales de la investigación científica, como el diseño de proyectos, la recopilación de datos, y la escritura académica.
2. Asignación de asesor (a) de especialidad. Se asigna a cada investigador un asesor experto en el área específica de su tema de investigación, quien los guiará a lo largo del proceso.
3. Presentación del problema y tema de investigación. Los estudiantes presentan el tema de su investigación y los problemas que desean abordar, con la finalidad de recibir retroalimentación y ajustes iniciales.
4. Selección de la comisión evaluadora. Se eligen los miembros encargados de evaluar el avance de la investigación, que pueden ser docentes o expertos externos.
5. Revisión y aprobación del tema de investigación. Los temas de investigación deben ser revisados y aprobados por la comisión evaluadora, asegurando que sean viables y relevantes.
6. Del anteproyecto de la investigación:
 - a. Presentación y revisión: El anteproyecto se presenta para una revisión inicial, donde se validan los objetivos, la metodología y el enfoque del proyecto.
 - b. Presentación, defensa y evaluación: Posteriormente, el anteproyecto se defiende frente a la comisión para evaluar su viabilidad y calidad.
7. Desarrollo del trabajo de campo. En esta fase, se lleva a cabo la recolección de datos en el campo, que puede incluir encuestas, entrevistas, observación o experimentos, dependiendo del tipo de investigación.
8. Del informe final:
Presentación, revisión, defensa y evaluación: Finalmente, el informe final del trabajo de investigación se presenta, se revisa y se defiende ante la comisión evaluadora para la evaluación final.

3.7.1 Descripción de Procedimientos.

Los procedimientos para analizar la información se fundamentan en un enfoque cualitativo. Se utilizó la técnica de la entrevista junto con el instrumento de guía de entrevista para la recolección de datos de los participantes.

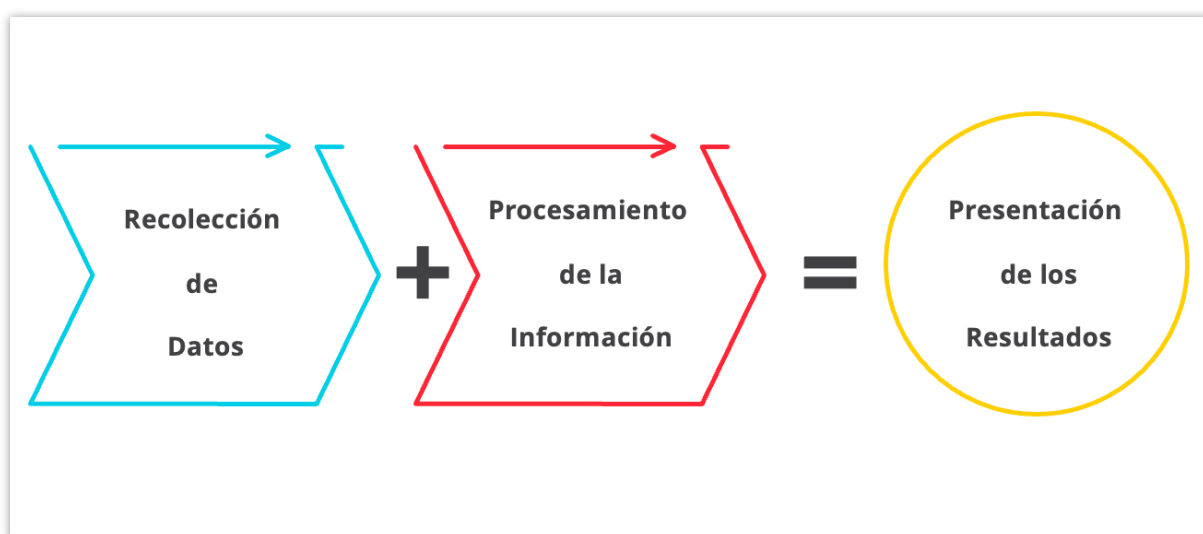
El procesamiento de los datos obtenidos a través del cuestionario se llevó a cabo utilizando la Excel y vía telefónica. Los resultados se presentan mediante tablas que muestran valores absolutos y porcentuales, y se representaron de manera resumida para facilitar su interpretación.

Para el análisis de los datos cualitativos, se aplicó un análisis de contenido con el fin de identificar patrones en las experiencias de los miembros de empresas familiares. Este enfoque nos ha permitido obtener una comprensión profunda de las dinámicas internas que influyen en el éxito o fracaso de estas organizaciones.

Los métodos de prueba incluyeron la aplicación del test Chi-cuadrado para evaluar la relación entre factores organizacionales y la continuidad del negocio. Además, se ha llevado a cabo un análisis de correlación para determinar la influencia de los factores internos y externos en la sostenibilidad de las empresas familiares.

ILUSTRACIÓN 3

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS (GRÁFICAMENTE).



Nota. Elaboración propia

3.7.2 Recolección de Datos o Respuestas

Implica la elaboración de un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito.

¿Cómo se preparan los datos y respuestas para analizar los datos?

Todas las respuestas o los datos obtenidos, previamente codificados, se transfieren a una matriz de datos, donde se preparan para su análisis.

3.8 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Implica la elaboración de un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito.

¿Cómo se preparan los datos y respuestas para analizar los datos?

Todas las respuestas o los datos obtenidos, previamente codificados, se transfieren a una matriz de datos, donde se preparan para su análisis.

ILUSTRACIÓN 4

Preparación de datos para poder analizarlos.



Nota. Elaboración propia

Paso 1:

Codificar las categorías de preguntas.

Codificar preguntas cerradas: Se asigna un numero a cada respuesta, un atributo responde a un valor específico en una variable, para preguntas cerradas de elección única y dicotómicas tomamos el siguiente ejemplo.

¿Usted trabaja?

- Si
- No

Se puede asignar el número 1 si responde “Sí” y el número 2 si responde “No”; y un atributo extra “NR” (No Respondió) como número 3, este último no aparece en las posibles respuestas de la “entrevista”, se utiliza nada más si el entrevistado obvia o no responde alguna pregunta.

En otras respuestas que exploran variables de acuerdo o desacuerdo los atributos (códigos) pueden ser:

- 1 = De acuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Indiferente

La codificación de preguntas abiertas, primero estas deben ser respondidas para luego establecer lo siguiente:

- Asignarle un código a cada respuesta.
- Establecer clases o tipos de respuestas.

Después de codificado las respuestas o atributos de las variables de interés, se realiza el paso número 2.

Paso 2:

Se establecen los códigos bajo un “Libro de Códigos”.

Este es un documento donde se describe la localización de las variables o respuestas y los códigos asignados a dichos atributos que la componen, teniendo la función de orientar el proceso de codificación y localizar e interpretar las variables durante el análisis de los datos.

Este libro de códigos puede realizarse en Excel siempre que cumpla con 2 funciones tales como:

- Guíe el proceso de codificación.
- Guíe para localizar variables e interpretar datos durante el análisis.

Paso 3:

Efectuar físicamente la codificación (Tabular Datos).

Aquí lo que se realiza es agrupar y estructurar todos los datos obtenidos en la investigación de campo.

Paso 4:**Guardar datos, para luego analizarlos.**

En este paso se definen las herramientas y programas estadísticos para el procesamiento de datos, habiendo programas para el almacenamiento de datos como, las hojas de cálculo (Excel), etc. Es de vital importancia elegir el que se adapte a las características de nuestra investigación y datos obtenidos y además sea práctico de utilizar.

Paso 5:**Sacar las conclusiones y recomendaciones.****Conclusiones:**

En este paso se deberán sacar las conclusiones o reflexión final del trabajo de investigación y deberá contener cuatro puntos esenciales los cuales son:

- Por cada objetivo específico deberá existir una conclusión
- No se debe existir información o temas nuevos que no se hayan abordado en la investigación.
- Es necesario escribir un párrafo introductorio para iniciar, con el fin de contextualizar al lector.
- Manejar una extensión moderada.

Recomendaciones:

Las recomendaciones son ítems que van de la mano con las conclusiones de la investigación, en algunos casos se redactan sin hacer una distinción una de la otra. Además, en este apartado condensaremos aquellas recomendaciones o sugerencias que se originaron durante el proceso de la investigación, estas sugerencias tienen que ver con diversos aspectos relacionados con la temática investigada. Los cuales deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Recomendaciones desde un punto de vista académico y metodológico.
- Deberán ser recomendaciones prácticas.

Adicional a lo anterior, este apartado puede tener una extensión de una página.

Paso 6:**Presentar la propuesta.**

En este apartado hacemos énfasis al último objetivo específico, que será plantear una propuesta de solución al factor problema de la investigación estudiada, con el objetivo de brindar una solución al planteamiento del problema estructurado en el documento.

3.9 MATRIZ OPERACIONAL

Variables	Dimensiones	Indicador	Ítem del Instrumento
Datos Demográficos	Información básica de la entrevista	Fecha de la entrevista	1. Indique la fecha en la cual se está realizando esta entrevista
Características de la Empresa Familiar	Tiempo de existencia de la empresa	Antigüedad de la empresa familiar	2. ¿Cuántos años tiene de fundada su empresa familiar?
Estructura Organizacional Familiar	Participación familiar en la estructura	Número de miembros familiares en la estructura organizacional	3. ¿Cuántos miembros de la familia pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y por qué?
	Cargo dentro de la empresa	Cargo desempeñado por el entrevistado	4. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)
Relaciones Familiares en la Empresa	Conflictos familiares relacionados con la empresa	Existencia de conflictos entre miembros de la familia en temas empresariales	5. ¿Ha existido alguna disputa con los miembros de su familia, donde el motivo ha sido temas de la empresa?

	Resolución de conflictos	Estrategias adoptadas para resolver conflictos familiares relacionados con la empresa	6. ¿Qué ha hecho para que los conflictos empresariales no afecten la relación familiar?
Gestión y Regulación de la Empresa Familiar	Estructura organizacional que regula la relación Familia-Empresa	Presencia de una estructura organizacional formal para la regulación de la relación familiar y empresarial	7. ¿Existe alguna estructura organizacional que regule ambas fuerzas (Familia - Empresa)?
	Resolución de conflictos organizacionales	Medidas tomadas para solucionar conflictos dentro de la estructura organizacional de la empresa	8. Ante un suceso de conflicto dentro de la estructura organizativa de la empresa familiar ¿Qué ha hecho para solventarlos?
Valores y Cultura Organizacional	Valores familiares y organizacionales	Valores promovidos dentro de la familia y la empresa	9. ¿Qué valores aplican o han inculcado a los miembros de la familia y organización?
Toma de Decisiones	Proceso de toma de decisiones	Métodos de toma de decisiones y su impacto en la relación Familia-Empresa	10. ¿De qué manera toman las decisiones y cuánto influyen estas en la relación Empresa-Familia?

Crecimiento y Expansión	Crecimiento profesional y expansión empresarial	Opiniones sobre el crecimiento profesional dentro de la empresa familiar	11. En cuanto al crecimiento profesional, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente?
	Posibilidad de expansión familiar en nuevos negocios	Interés en crear nuevas empresas familiares	12. ¿Qué probabilidades hay de querer crear otra empresa que involucre familia?

3.10 TABLA DE CÓDIGOS POR COLORES

En este apartado se realiza una categorización de temas relevantes para la investigación creando una lista de códigos por colores y con ello se logrará marcar las respuestas de los entrevistados. Enfocándonos en los factores clave que nos sirvan para el estudio.

TABLA 1

Tabla de codificación por colores

Categoría	Color
Existencia de una estructura organizacional	Azul
Funciones definidas dentro de la empresa	Gris
Disputas familiares	Rojo
Sin disputas familiares	Verde
Creación de otros negocios con familia	Café
programa existente de sucesión y/o protocolo familiar	Celeste
programa no existente de sucesión y/o protocolo familiar	Ocre
Satisfecho con el crecimiento profesional, empresarial dentro del negocio familiar	Morado
Resolución de disputas familiares mediante diálogo, valores y buena comunicación	Naranja

Nota: Cuadro de código por colores, para la identificación de respuestas.

CAPÍTULO 4: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN

4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Análisis de Datos

Entrevista realizada a propietarios o encargados de empresas familiares del departamento de San Miguel.

4.1.2 Entrevistas Realizadas

EMPRESA: TOROLOMO

1. ¿Cuál es su nombre?

Torolomo

2. ¿Cuántos años tiene de fundada su empresa familiar?

8 años

3. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)

Encargada de comunicaciones y creadora de contenido. Ser la encargada de comunicaciones y creadora de contenido en Torolomo significa crear y mantener la voz y la imagen de la marca. Implica crear contenido visual y escrito, conectar con la comunidad, mantener una línea de comunicación coherente y estratégica, y hacer que la experiencia Torolomo se viva también fuera del restaurante, a través de redes y otros canales.

4. ¿Cuántos miembros de la familia pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y por qué?

El chef principal Antonio Reyes y la gerente general Licda. Verónica Gamero, son una pareja de esposos y fundadores de la marca.

5. ¿Ha existido alguna disputa con los miembros de su familia, donde el motivo ha sido temas de la empresa? (Explíquenos su respuesta)

Nunca han habido disputas familiares.

6. ¿Qué ha hecho para que los conflictos empresariales no afecten la relación familiar?

Desde el inicio, establecimos una separación clara entre lo personal y lo laboral. Las decisiones empresariales son tomadas por los dueños (la pareja fundadora), y cada colaborador tiene funciones bien definidas. Esto ha evitado que existan conflictos que trasciendan al plano familiar.

7. ¿Existe alguna estructura organizacional que regule ambas fuerzas (Familia - Empresa)?

Sí. Aunque es una empresa familiar, contamos con una estructura organizacional funcional: los propietarios toman las decisiones estratégicas, y el equipo administrativo apoya en la operatividad diaria. Esta claridad en los roles permite un buen equilibrio entre familia y empresa.

8. Ante un suceso de conflicto dentro de la estructura organizativa de la empresa familiar ¿Qué ha hecho para solventarlos?

Priorizamos la comunicación directa, el respeto y la objetividad. Cada situación se aborda con madurez, buscando soluciones que beneficien al equipo y a la empresa. El liderazgo de los fundadores garantiza decisiones imparciales y enfocadas en el bien común.

9. ¿Qué valores aplican o han inculcado a los miembros de la familia y organización?

Los principales valores que promovemos son: respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, honestidad y pasión por lo que hacemos. Estos principios guían tanto las relaciones internas como el servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

10. En cuanto al crecimiento profesional, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente?

- a. Estoy satisfecho con mi crecimiento profesional actual.
☒ De acuerdo.
- b. Mi familia está comprometida con mi desarrollo profesional.
☒ Totalmente de acuerdo.
- c. Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo para aplicar mis talentos y experiencia.
☒ De acuerdo.

- d. Estoy satisfecho con la formación laboral que me aporta mi organización.
☒ De acuerdo.
- e. Tengo las oportunidades suficientes para crecer en mi carrera profesional.
☒ De acuerdo.

11. ¿Qué probabilidades hay de querer crear otra empresa que involucre familia?

Si bien el enfoque actual está en fortalecer Torolomo, no descartamos la posibilidad de emprender en el futuro otro proyecto familiar. Creemos que, con la experiencia adquirida y una buena estructura, es posible seguir creciendo juntos.

12. ¿Cuentan con algún programa de sucesión o protocolo con el que se rijan al momento de solventar conflictos?

No, no contamos con un plan de sucesión, sería bueno tenerlo, ya que nos puede ayudar a tomar mejores decisiones y reglas para todos.

EMPRESA: GRUPO CAMPESTRE

1. ¿Cuál es su nombre?

Mi nombre es Sergio Romero. Actualmente, me desempeño como director general del Grupo Campestre.

2. ¿Cuántos años tiene de fundada su empresa familiar?

Nuestra empresa, Pollo Campestre, fue fundada en 1987, por lo que llevamos 38 años operando con orgullo y compromiso en El Salvador.

3. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)

Soy el director general del Grupo Campestre. Mi función es liderar la dirección estratégica del conglomerado, velar por el crecimiento sostenible del negocio, coordinar las operaciones de nuestras diferentes unidades empresariales, y asegurar que los valores con los que fuimos fundados sigan guiando nuestras decisiones diarias.

4. ¿Cuántos miembros de la familia pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y por qué?

Desde nuestros inicios, somos una empresa familiar. Mis padres, los fundadores, nos inculcaron desde jóvenes el valor del trabajo y la visión de crecimiento colectivo. Mis hermanos y yo participamos activamente en áreas estratégicas del grupo, lo cual ha permitido mantener la esencia familiar, al mismo tiempo que profesionalizamos la operación.

5. ¿Ha existido alguna disputa con los miembros de su familia, donde el motivo ha sido temas de la empresa? (Explíquenos su respuesta)

No. Siempre hemos procurado mantener una comunicación abierta y respetuosa. Las decisiones importantes se toman en conjunto, y nos enfocamos en lo que es mejor para el grupo y sus colaboradores.

6. ¿Qué ha hecho para que los conflictos empresariales no afecten la relación familiar?

Desde el principio establecimos límites muy claros entre lo personal y lo profesional. Cada uno tiene responsabilidades bien definidas, y se respeta la estructura organizativa. Esta separación ha sido clave para que las diferencias laborales no afecten nuestra relación familiar.

7. ¿Existe alguna estructura organizacional que regule ambas fuerzas (Familia - Empresa)?

Sí, contamos con una estructura funcional consolidada. El Grupo Campestre reúne diferentes empresas con objetivos complementarios, como Pollo Campestre, Avícola Campestre, Panadería Sinaí, entre otras. Cada empresa tiene su equipo administrativo y operativo, pero bajo una dirección estratégica común. Esta estructura nos ha permitido crecer sin perder el enfoque ni la cohesión.

8. Ante un suceso de conflicto dentro de la estructura organizativa de la empresa familiar, ¿qué ha hecho para solventarlos?

Priorizamos el diálogo y la objetividad. Nos esforzamos por escuchar todos los puntos de vista, valorar el bien común y tomar decisiones desde la madurez profesional. Cuando se presenta un reto, lo enfrentamos como equipo.

9. ¿Qué valores aplican o han inculcado a los miembros de la familia y organización?

Promovemos el respeto, la honestidad, el compromiso, la pasión por servir, y la responsabilidad social. Estos valores han sido la base de nuestra cultura organizacional y nos han acompañado en cada etapa del crecimiento.

10. En cuanto al crecimiento profesional, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente?

- a. Estoy satisfecho con mi crecimiento profesional actual.
☒ De acuerdo.
- b. Mi familia está comprometida con mi desarrollo profesional.
☒ Totalmente de acuerdo.
- c. Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo para aplicar mis talentos y experiencia.
☒ De acuerdo.
- d. Estoy satisfecho con la formación laboral que me aporta mi organización.
☒ De acuerdo.
- e. Tengo las oportunidades suficientes para crecer en mi carrera profesional.
☒ De acuerdo.

11. ¿Qué probabilidades hay de querer crear otra empresa que involucre familia?

Ya lo hemos hecho. Grupo Campestre se ha diversificado en diferentes sectores y todos han sido proyectos familiares. Creemos firmemente en el emprendimiento y en el trabajo en equipo como familia. Si surge una nueva oportunidad, y se alinea con nuestra visión y valores, sin duda la consideraremos.

12. ¿Cuentan con algún programa de sucesión o protocolo con el que se rijan al momento de solventar conflictos?

Si, contamos con un plan de sucesión.

EMPRESA: EL BARRILITO

1. ¿Cuál es su nombre?

Licda. Meybell Aracely Martínez

2. ¿Cuántos años tiene de fundada su empresa familiar?

39 años

3. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)

Subgerente, tengo a cargo las compras y la Mercadotecnia.

4. ¿Cuántos miembros de la familia pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y por qué?

Pertenecemos 3 miembros familiares por decisión propia.

5. ¿Ha existido alguna disputa con los miembros de su familia, donde el motivo ha sido temas de la empresa? (Explíquenos su respuesta)

Sí, mayormente es difícil separar el tema familiar-empresarial a la hora de tomar decisiones; interfiere mucho el grado familiar y la experiencia.

6. ¿Qué ha hecho para que los conflictos empresariales no afecten la relación familiar?

Respetar las jornadas y áreas laborales que corresponden a cada miembro.

7. ¿Existe alguna estructura organizacional que regule ambas fuerzas (Familia - Empresa)?

Sí existe.

8. Ante un suceso de conflicto dentro de la estructura organizativa de la empresa familiar, ¿qué ha hecho para solventarlos?

Mayormente, dado que existen jornadas y áreas previamente asignadas, es de poca vez que exista conflicto entre los miembros, ya que cada uno sabe qué rol le corresponde y cómo solventarlo dentro de la jornada laboral.

9. ¿Qué valores aplican o han inculcado a los miembros de la familia y organización?

Responsabilidad, honestidad, empatía, lealtad, compromiso.

10. En cuanto al crecimiento profesional, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente?

a. Estoy satisfecho con mi crecimiento profesional actual.

☒ Totalmente De acuerdo.

b. Mi familia está comprometida con mi desarrollo profesional.

☒ Totalmente de acuerdo.

c. Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo para aplicar mis talentos y experiencia.

☒ De acuerdo.

d. Estoy satisfecho con la formación laboral que me aporta mi organización.

☒ De acuerdo.

a. Tengo las oportunidades suficientes para crecer en mi carrera profesional.

☒ Totalmente acuerdo.

11. ¿Qué probabilidades hay de querer crear otra empresa que involucre familia?

Estamos Trabajando en ello. Probabilidad muy alta.

12. ¿Cuentan con algún programa de sucesión o protocolo con el que se rijan al momento de solventar conflictos?

No, no contamos con un plan de sucesión o algo parecido

EMPRESA: GRUPO LORENA

1. ¿Cuál es su nombre?

Mi nombre es Raúl Rodríguez. Actualmente soy el presidente del Grupo Lorena, una empresa familiar con raíces profundas en el oriente de El Salvador.

2. ¿Cuántos años tiene de fundada su empresa familiar?

Nuestra historia comenzó en 1981, cuando mis padres abrieron una pequeña pastelería en San Miguel. Hoy, con más de 40 años de trayectoria, hemos evolucionado en un grupo empresarial sólido, con presencia en varios sectores.

3. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)

Como Presidente del Grupo Lorena, lidero la estrategia general del grupo. Mi labor principal es asegurar la cohesión entre nuestras unidades de negocio, promover la innovación sin perder nuestras raíces familiares y fortalecer continuamente la estructura que nos ha permitido crecer durante cuatro décadas.

4. ¿Cuántos miembros de la familia pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y por qué?

Actualmente, mis hermanos y yo conformamos el núcleo activo de la segunda generación. Cada uno desempeña un rol específico en la organización: Lorena lidera el área de producción, Juan Carlos es nuestro Director General, y yo me encargo de la presidencia. Nuestra participación familiar asegura que se mantenga la visión con la que se fundó la empresa y que el crecimiento sea sostenible.

5. ¿Ha existido alguna disputa con los miembros de su familia, donde el motivo haya sido temas de la empresa?

No hemos tenido disputas como tal. Naturalmente, surgen diferencias de criterio en algunas decisiones, pero siempre las abordamos desde el respeto, el diálogo y con el foco en lo que es mejor para la empresa y la familia.

6. ¿Qué ha hecho para que los conflictos empresariales no afecten la relación familiar?

Desde el principio establecimos una estructura organizativa clara, con funciones bien delimitadas. Esto nos ha permitido actuar de manera profesional, incluso dentro del entorno familiar. También valoramos mucho la comunicación constante y el respeto mutuo, lo cual ha sido clave para mantener la armonía en ambos ámbitos.

7. ¿Existe una estructura organizacional que regule ambas fuerzas (Familia – Empresa)?

Sí. El Grupo Lorena está conformado por varias empresas complementarias, cada una con su equipo de trabajo, líderes operativos y procesos definidos. Aunque como familia mantenemos la dirección estratégica, respetamos la autonomía de cada unidad, lo cual permite una gestión ordenada y equilibrada.

8. Ante un suceso de conflicto dentro de la estructura organizativa de la empresa familiar, ¿qué ha hecho para solventarlos?

Apostamos por el diálogo directo, con apertura y transparencia. Escuchamos todas las opiniones, analizamos los escenarios de forma objetiva y buscamos soluciones que fortalezcan al grupo. No dejamos que los conflictos se acumulen; los enfrentamos de forma oportuna y con madurez.

9. ¿Qué valores aplican o han inculcado a los miembros de la familia y organización?

Nuestra empresa se ha construido sobre valores como el respeto, la honestidad, la responsabilidad, el trabajo duro y la pasión por servir. Estos valores no solo los aplicamos en la familia, sino que los transmitimos a todo nuestro equipo. Creemos firmemente que una cultura organizacional sólida es clave para el éxito a largo plazo.

10. En cuanto al crecimiento profesional, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente?

a. Estoy satisfecho con mi crecimiento profesional actual.

☒ De acuerdo.

b. Mi familia está comprometida con mi desarrollo profesional.

☒ Totalmente de acuerdo

c. Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo para aplicar mis talentos y experiencia.

☒ De acuerdo

d. Estoy satisfecho con la formación laboral que me aporta mi organización.

☒ De acuerdo

e. Tengo las oportunidades suficientes para crecer en mi carrera profesional.

☒ De acuerdo

11. ¿Qué probabilidades hay de querer crear otra empresa que involucre familia?

Como grupo ya hemos demostrado nuestra capacidad de diversificación, incursionando en hotelería, gastronomía, panadería, y más recientemente en servicios. Siempre estamos abiertos a nuevos proyectos que representen oportunidades de crecimiento, tanto a nivel empresarial como familiar. Nuestra visión es seguir innovando sin perder la esencia que nos ha traído hasta aquí.

12. ¿Cuentan con algún programa de sucesión o protocolo con el que se rijan al momento de solventar conflictos?

Si, contamos con un plan de sucesión y reglamentos internos para todo.

EMPRESA: EL SOPÓN MIGUELEÑO

1. ¿Cuál es su nombre?

Rosa Hernández

2. Antigüedad de la empresa familiar:

12 Años.

3. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)

Administradora y Encargada de Relaciones con Clientes. Se encarga de coordinar las operaciones diarias del restaurante, supervisar al personal, gestionar la atención al cliente y garantizar que la experiencia gastronómica sea consistente. Además, promueve la marca en redes sociales y organiza actividades especiales para fidelizar clientes.

4. Miembros de la familia en la estructura organizacional y motivo:

El chef principal y fundador, Don Carlos Martínez, y su esposa, la señora Rosa Hernández, gerente general, son los responsables de la administración y la propuesta gastronómica. Sus dos hijos apoyan en áreas de atención al cliente y caja.

5. Existencia de disputas familiares por temas empresariales:

No se han presentado disputas familiares que afecten el funcionamiento de la empresa.

6. Estrategias para evitar que los conflictos empresariales afecten la relación familiar:

Han establecido reuniones semanales para tratar únicamente temas de trabajo, dejando los asuntos familiares fuera de ese espacio. Cada miembro tiene funciones específicas y se respeta la toma de decisiones según el rol asignado.

7. Estructura organizacional que regule familia y empresa:

Sí. Aunque es un negocio familiar, cuentan con una estructura organizacional donde los propietarios se encargan de la toma de decisiones estratégicas, mientras que un equipo de cocineros, meseros y cajeros se encarga de la parte operativa.

8. Manejo de conflictos dentro de la estructura organizativa:

Los conflictos se resuelven mediante diálogo directo y buscando siempre el beneficio del cliente y del equipo. La prioridad es mantener un ambiente laboral positivo y profesional.

9. Valores inculcados a la familia y a la organización:

Respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, servicio al cliente, compromiso, honestidad y amor por la cocina tradicional.

10. Opinión sobre el crecimiento profesional:

- a. Estoy satisfecho con mi crecimiento profesional actual.
☒ De acuerdo.
- b. Mi familia está comprometida con mi desarrollo profesional.
☒ Totalmente de acuerdo.
- c. Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo para aplicar mis talentos y experiencia.
☒ De acuerdo.
- d. Estoy satisfecho con la formación laboral que me aporta mi organización.
☒ De acuerdo.
- e. Tengo las oportunidades suficientes para crecer en mi carrera profesional.
☒ De acuerdo.

11. Posibilidad de crear otra empresa familiar:

Por el momento, el esfuerzo está centrado en consolidar y expandir “El Sopón”, pero a futuro se contempla la idea de abrir una sucursal o emprender en otro proyecto gastronómico bajo el mismo concepto de cocina casera.

12. ¿Cuentan con algún programa de sucesión o protocolo con el que se rijan al momento de solventar conflictos?

No, no contamos con un plan de sucesión o algo parecido.

EMPRESA: ASADOS DEL CAMPO

1. ¿Cuál es su nombre?

Mi nombre es Mauricio Hernández.

2. ¿Cuántos años tiene de fundada su empresa familiar?

Tenemos 6 años de estar sirviendo a nuestros clientes en San Miguel y la zona oriental.

3. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)

Soy el fundador y Coordinador de Producción y Logística. Mi trabajo incluye planificar la producción diaria de platillos, coordinar la compra de insumos, supervisar la parrilla y asegurar que cada preparación cumpla con nuestros estándares de calidad. También me encargo de coordinar la entrega de pedidos para eventos y domicilios.

4. ¿Cuántos miembros de la familia pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y por qué?

En el negocio trabajamos tres miembros de la familia: mi hermana María Fernanda Hernández, quien es la administradora y lleva el control financiero; mi sobrino Kevin Hernández, encargado de redes sociales y marketing; y yo. Nos involucramos directamente porque creemos que la confianza y el compromiso familiar son claves para el éxito.

5. ¿Ha existido alguna disputa con los miembros de su familia, donde el motivo ha sido temas de la empresa? (Explíquenos su respuesta)

Sí, hemos tenido diferencias, sobre todo con mi hermana María Fernanda, cuando se trata de invertir en nuevo equipo o hacer cambios al menú. Pero siempre resolvemos hablando y buscando el beneficio del negocio.

6. ¿Qué ha hecho para que los conflictos empresariales no afecten la relación familiar?

Desde el inicio establecimos horarios y espacios específicos para tratar temas de trabajo. Evitamos hablar de la empresa en reuniones familiares y tomamos las decisiones importantes en consenso para que todos estemos de acuerdo.

7. ¿Existe alguna estructura organizacional que regule ambas fuerzas (Familia - Empresa)?

Sí. Aunque somos un negocio familiar, tenemos un organigrama claro: yo estoy en la Dirección General y Producción, mi hermana en Administración y mi sobrino en Marketing y Ventas. Esto nos ayuda a evitar confusiones.

8. Ante un suceso de conflicto dentro de la estructura organizativa de la empresa familiar, ¿qué ha hecho para solventarlos?

Analizamos los problemas con datos concretos como ventas, costos y comentarios de clientes. Esto nos ayuda a tomar decisiones objetivas y no basadas solo en opiniones personales.

9. ¿Qué valores aplican o han inculcado a los miembros de la familia y organización?

Puntualidad, respeto, compromiso con la calidad, honestidad, servicio al cliente y mejora continua. Son valores que hemos mantenido desde el inicio y que nos diferencian de otros negocios.

10. En cuanto al crecimiento profesional, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente?

a. Estoy satisfecho con mi crecimiento profesional actual.

☒ Totalmente de acuerdo

b. Mi familia está comprometida con mi desarrollo profesional.

☒ De acuerdo

c. Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo para aplicar mis talentos y experiencia.

☒ Totalmente de acuerdo

d. Estoy satisfecho con la formación laboral que me aporta mi organización.

☒ De acuerdo.

e. Tengo las oportunidades suficientes para crecer en mi carrera profesional.

☒ De acuerdo.

11. ¿Qué probabilidades hay de querer crear otra empresa que involucre familia?

Sí, en el futuro me gustaría abrir un local especializado en carnes ahumadas para diversificar nuestra oferta y llegar a más clientes, siempre manteniendo el concepto de negocio familiar.

12. ¿Cuentan con algún programa de sucesión o protocolo con el que se rijan al momento de solventar conflictos?

No, no contamos con un plan de sucesión o algo así.

EMPRESA: EL ASADOR

1. ¿Cuál es su nombre?

Mi nombre es Jorge Armando López.

2. ¿Cuántos años tiene de fundada su empresa familiar?

Este año cumplimos 10 años desde que abrimos *El Asador*.

3. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)

Soy el propietario y gerente general. Mi trabajo abarca supervisar todo el funcionamiento del negocio: desde seleccionar las carnes y proveedores, hasta coordinar al personal y atender personalmente a los clientes en ocasiones especiales. También participo en la parrilla, sobre todo en eventos importantes, porque me gusta mantener la esencia del negocio.

4. ¿Cuántos miembros de la familia pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y por qué?

Trabajamos cuatro miembros de mi familia. Mi esposa, Carolina Martínez, es la encargada de la administración y la contabilidad. Mi hijo mayor, Luis López, se ocupa del marketing y de las redes sociales. Y mi cuñado, Ricardo Martínez, coordina el área de logística y abastecimiento. Todos estamos involucrados porque confiamos en nuestras capacidades y queremos mantener la identidad familiar del negocio.

5. ¿Ha existido alguna disputa con los miembros de su familia, donde el motivo ha sido temas de la empresa? (Explíquenos su respuesta)

Sí, hemos tenido algunas diferencias, sobre todo en temas de expansión y contratación de personal, pero siempre logramos resolverlas con reuniones y escuchando las opiniones de todos.

6. ¿Qué ha hecho para que los conflictos empresariales no afecten la relación familiar?

Hemos acordado que los temas del negocio se discuten solo en reuniones de trabajo y no en reuniones familiares. Esto nos ayuda a separar lo personal de lo laboral y mantener un buen ambiente en ambos espacios.

7. ¿Existe alguna estructura organizacional que regule ambas fuerzas (Familia - Empresa)?

Sí. Tenemos una estructura bien definida: yo soy el director general, mi esposa está en administración y finanzas, mi hijo en marketing y redes, y mi cuñado en logística y abastecimiento.

8. Ante un suceso de conflicto dentro de la estructura organizativa de la empresa familiar, ¿qué ha hecho para solventarlos?

Cuando surge un conflicto, lo evaluamos con datos reales como ventas, costos y satisfacción del cliente. Esto nos permite tomar decisiones más objetivas y no actuar solo por emociones.

9. ¿Qué valores aplican o han inculcado a los miembros de la familia y organización?

Los valores que mantenemos son calidad en el servicio, honestidad, respeto, trabajo en equipo, disciplina y pasión por la cocina a la parrilla.

10. En cuanto al crecimiento profesional, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente?

- a. Estoy satisfecho con mi crecimiento profesional actual.
☒ De acuerdo.
- b. Mi familia está comprometida con mi desarrollo profesional.
☒ Totalmente de acuerdo.
- c. Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo para aplicar mis talentos y experiencia.
☒ De acuerdo.
- d. Estoy satisfecho con la formación laboral que me aporta mi organización.
☒ De acuerdo.
- e. Tengo las oportunidades suficientes para crecer en mi carrera profesional.
☒ De acuerdo.

11. ¿Qué probabilidades hay de querer crear otra empresa que involucre familia?

En el futuro me encantaría crear una línea de productos de carnes marinadas y salsas artesanales para vender en supermercados, aprovechando la experiencia y el prestigio que hemos ganado con *El Asador*.

12. ¿Cuentan con algún programa de sucesión o protocolo con el que se rijan al momento de solventar conflictos?

No, no contamos con un plan de sucesión o algo parecido, solo reglamentos internos de conducta, etc.

EMPRESA: LA PASTELERÍA

1. ¿Cuál es su nombre?

Mi nombre es Xiomara Castro.

2. ¿Cuántos años tiene de fundada su empresa familiar?

La Pastelería tiene 8 años desde que abrimos nuestras puertas en San Miguel.

3. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)

Soy la propietaria y gerente general. Me encargo de supervisar la producción, seleccionar insumos de calidad, coordinar al equipo y atender pedidos especiales de clientes. También participo personalmente en el diseño de pasteles y la creación de nuevas recetas.

4. ¿Cuántos miembros de la familia pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y por qué?

Actualmente trabajamos tres miembros de mi familia. Mi hermano se encarga de la parte administrativa, otro familiar apoya en el área de ventas, y yo dirijo la producción. Lo hacemos así porque confiamos en nuestras capacidades y queremos mantener el toque artesanal y la identidad familiar del negocio.

5. ¿Ha existido alguna disputa con los miembros de su familia, donde el motivo ha sido temas de la empresa? (Explíquenos su respuesta)

Sí, como en cualquier negocio familiar, hemos tenido diferencias en temas como precios o inversiones, pero siempre logramos llegar a acuerdos conversando y escuchando todos los puntos de vista.

6. ¿Qué ha hecho para que los conflictos empresariales no afecten la relación familiar?

Hemos acordado que las decisiones y discusiones del negocio se traten solo en las reuniones de trabajo y no en reuniones familiares. Esto nos ayuda a separar lo personal de lo profesional.

7. ¿Existe alguna estructura organizacional que regule ambas fuerzas (Familia - Empresa)?

Sí, contamos con una estructura definida: yo estoy a cargo de la dirección general, un familiar coordina el área administrativa y otro supervisa las ventas y atención al cliente.

8. Ante un suceso de conflicto dentro de la estructura organizativa de la empresa familiar, ¿qué ha hecho para solventarlos?

Revisamos la situación con datos concretos como ventas, costos y opiniones de clientes para tomar decisiones más objetivas y evitar actuar por emociones.

9. ¿Qué valores aplican o han inculcado a los miembros de la familia y organización?

Los valores principales son calidad, creatividad, honestidad, respeto, puntualidad y compromiso con el cliente.

10. En cuanto al crecimiento profesional, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente?

a. Estoy satisfecha con mi crecimiento profesional actual.

☒ De acuerdo.

b. Mi familia está comprometida con mi desarrollo profesional.

☒ Totalmente de acuerdo.

c. Estoy satisfecha con las oportunidades que tengo para aplicar mis talentos y experiencia.

☒ De acuerdo.

d. Estoy satisfecha con la formación laboral que me aporta mi organización.

☒ De acuerdo.

e. Tengo las oportunidades suficientes para crecer en mi carrera profesional.

☒ De acuerdo.

11. ¿Qué probabilidades hay de querer crear otra empresa que involucre familia?

Me gustaría en el futuro abrir una cafetería anexa a La Pastelería, donde podamos ofrecer nuestros postres junto con café gourmet y bebidas especiales

12. ¿Cuentan con algún programa de sucesión o protocolo con el que se rijan al momento de solventar conflictos?

No, no contamos con un plan en sí pero si con reglamento interno, tanto para empleados, como para gerentes, jefes, etc.

4.2 ANÁLISIS DE LAS CATEGORIAS DE ENTREVISTAS

TABLA 2:

Tabla de respuestas

Categoria	Color	Respuestas Generales
Existencia de una estructura organizacional	Azul	Si cuentan con una estructura organización dentro de la empresa
Funciones definidas dentro de la empresa	Gris	Todos los miembros de la familia que laboran en la empresa tienen sus roles definidos
Disputas familiares	Rojo	Como en toda familia y negocio hay conflictos y se han tenido, sin embargo se trata de solventarlos de la mejor manera
Sin disputas familiares	Verde	No se tienen conflictos (Grupo Lorena)
Creacion de otros negocios con familia	Café	Si se tienen otros negocios familiares, creando asi un grupo familiar empresaria, los que no tienen otros negocios aparte

		del actual, si estan dispuestos a abrir en el futuro con la familia.
programa existente de sucesión y/o protocolo familiar	Celeste	Si contamos con un protocolo y plan de sucesión (Grupo Lorena),
programa no existente de sucesión y/o protocolo familiar	Ocre	No cuentan con un protocolo familiar o plan de sucesión
Satisfecho con el crecimiento profesional, empresarial dentro del negocio familiar	Morado	100% de los entrevistados si se sienten satisfechos con el crecimiento profesional y personal dentro de la empresa
Resolucion de disputas familiare mediante dialogo, valores y buena comunicación	Naranja	Sin identificar

Nota: Tabla de respuestas más comunes a las entrevistas realizadas.

4.3 ANÁLISIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Gracias a la clasificación de colores podemos identificar en las respuestas del entrevistado aquellos factores importantes que se deben de tomar en cuenta para un buen manejo de conflictos y desarrollo de la empresa familiar.

Se han realizado entrevistas a propietarios, fundadores o gerentes de las empresas familiares objeto de esta investigación, donde se identifican de manera general los siguientes datos importantes.

Es importante identificar que la mayoría de las empresas entrevistadas (80% de ellas) aún tienen la dirección del fundador, lo que nos lleva a concluir que es la primera generación y por lo tanto es importante poder desarrollar un buen plan de sucesión que garantice la sobrevivencia de estas a largo plazo.

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 la falta de horarios establecidos para el trabajo en el caso del personal gerencial o dirección 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.

En El Salvador existen pocas empresas consultoras o instituciones que intervienen en desarrollar estas empresas (familiares), 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

4.3.1 Datos Generales

TABLA 3

Datos generales de Empresas Familiares

Empresa	Antigüedad	Entrevistado / Cargo	Miembros familiares
Torolomo	8 años	Encargada de comunicaciones	Antonio Reyes (Chef fundador), Verónica Gamero (Gerente)
Campestre	38 años	Sergio Romero – Director General	Fundadores, hijos y hermanos en áreas estratégicas
El Barrilito	39 años	Meybell Aracely Martínez – Subgerente	3 miembros familiares
Grupo Lorena	40+ años	Raúl Rodríguez – Presidente	Segunda generación: hermanos en diferentes áreas
El Sopón	12 años	Administradora	Fundador, esposa y 2 hijos
Asados del Campo	12 años	Mauricio Hernández – Fundador	Hermana y sobrino
El Asador	10 años	Jorge Armando López – Propietario	Esposa, hijo y cuñado
La Pastelería	8 años	Xiomara Castro – Propietaria	Hermano y otro familiar

Nota: Tabla de resumen general de datos de las entrevista realizadas a dueños, fundadores o gerentes de empresas familiares.

Resumen:

Se puede identificar que dentro de las empresas entrevistadas obtenemos información de vital importancia como el tiempo de existencia, donde se identifica que en su mayoría son empresas jóvenes, que no superan los 20 años de existencia, por lo tanto no han tomado la decisión de crear un plan de sucesión, no valorando la importancia de este a futuro o en el momento menos inesperado ante el deceso de la dirección actual.

La mayor parte de los entrevistados están 100% involucrados en el negocio familiar, teniendo cargos como directores, gerentes e incluso producción, tomando así las decisiones que la empresa requiera en cada momento.

4.3.2 Conflictos y Resolución

TABLA 4

Resumen de conflictos que han tenido las empresas familiares objeto de esta investigación.

Empresa	¿Existen disputas?	Estrategias de resolución
Torolomo	No	Separación clara entre personal y laboral
Campestre	No	Comunicación abierta y respeto
El Barrilito	Sí	Respetar jornadas y roles
Grupo Lorena	No	Diálogo y estructura organizativa clara
El Sopón	No	Reuniones semanales solo de trabajo
Asados del Campo	Sí	Consenso y decisiones basadas en datos
El Asador	Sí	Reuniones con datos reales
La Pastelería	Sí	Revisión objetiva con datos y diálogo

Nota: en esta tabla se presentan de manera resumida los conflictos identificados en la entrevista realizada.

Resumen:

En resumen se obtiene que el 50% de las empresas objeto de estudio han tenido problemas o conflictos al momento de tomar decisiones importantes, pero se han creado diversas metodologías o estrategias que han ayudado a resolverlos de la mejor manera sin que estos problemas afecten el desarrollo empresarial.

Se obtiene también información importante que sirva para proponer un protocolo familiar para que estos conflictos se reduzcan grandemente en el futuro.

4.3.3 Valores Familiares y Organizacionales

TABLA 5

Valores que las empresas familiares objeto de estudio practican.

Empresa	Valores
Torolomo	Respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, honestidad, pasión
Campestre	Respeto, honestidad, compromiso, pasión por servir, responsabilidad social
El Barrilito	Responsabilidad, honestidad, empatía, lealtad, compromiso
Grupo Lorena	Respeto, honestidad, responsabilidad, trabajo duro, pasión por servir
El Sopón	Respeto, responsabilidad, trabajo en equipo, honestidad, amor por la cocina
Asados del Campo	Puntualidad, respeto, compromiso, honestidad, mejora continua
El Asador	Calidad, honestidad, respeto, trabajo en equipo, disciplina, pasión
La Pastelería	Calidad, creatividad, honestidad, respeto, puntualidad, compromiso

Nota: Estos son los valores que identifican a las empresas familiares.

Resumen:

Los entrevistados se sienten conformes con los valores implementados hasta el día de hoy, ya que ayudan a que el desarrollo, comunicación y relación de los miembros de la familia y colaboradores en general sea efectiva.

4.3.4 Crecimiento Profesional

TABLA 6

Resumen de crecimiento profesional de los miembros de las familias empresarias objeto de esta investigación.

Empresa	Crecimiento profesional	Compromiso familiar	Oportunidades	Formación laboral	Futuro profesional
Torolomo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Campestre	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
El Barrilito	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Grupo Lorena	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
El Sopón	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Asados del Campo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
El Asador	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
La Pastelería	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

Nota: Resumen de crecimiento, compromiso y oportunidades de las empresas familiares.

Resumen:

En las empresas entrevistadas, se observó que tanto a nivel personal como empresarial existe satisfacción con las metas alcanzadas, lo que ha contribuido a consolidar negocios considerados competitivos y relevantes para empleados y socios.

Asimismo, las personas confirmaron que ante la posibilidad de emprender un nuevo negocio familiar, hay confianza en su viabilidad debido al nivel de profesionalización y la convivencia existente entre los miembros.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

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, 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 general, los hallazgos confirman que los conflictos no desaparecen en las empresas familiares, pero su impacto se mitiga cuando se implementan reglas claras, estructuras organizativas y espacios formales de diálogo, como se identifica en la mayoría de empresas entrevistadas, donde estas tratan de tener espacios específicos para tratar y discutir temas importantes, logrando así una resolución.**
- **Las empresas familiares entrevistadas muestran que la definición de funciones y roles claros dentro de la organización es un elemento clave para mantener el equilibrio entre lo familiar y lo empresarial. Esto ha permitido separar lo personal de lo laboral, reduciendo posibles conflictos y al haberlos solventarlos de la mejor manera.**
- Un rasgo común es la satisfacción con el crecimiento profesional de los miembros de la familia, quienes reconocen el apoyo mutuo y las oportunidades de desarrollo que brinda el negocio. Esto refleja que el emprendimiento familiar no solo genera ingresos, sino también aprendizaje y sentido de pertenencia. La mayoría de las empresas expresan una visión de crecimiento y diversificación, ya sea mediante la apertura de nuevas sucursales, la ampliación de la oferta o la incursión en nuevos sectores. Este aspecto evidencia que, pese a los retos, existe confianza en la sostenibilidad del modelo familiar.

- Las empresas con mayor trayectoria (como Campestre, El Barrilito y Grupo Lorena) destacan por un mayor nivel de profesionalización y diversificación, lo que demuestra que la continuidad en el tiempo depende de la capacidad para adaptarse sin perder la esencia familiar, esto puede servir para aquellas empresas que aun no han transferido el liderazgo a una nueva generación, creando un plan de sucesión y protocolo familiar para tener claro los procesos y pasos a dar.

- **La conclusión general es**, que a pesar de que los factores que afectan el desarrollo de las medianas empresas familiares en el rubro restaurante de la ciudad de San Miguel, son conflictos internos, se ha identificado que se ha logrado una mitigación de estos, sin embargo no dejan de existir es por ello que se proponen procesos y protocolos que ayuden a las empresas a tomar las mejores decisiones y 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.

Es importante destacar que las empresas familiares son muy importantes para la economía local, nacional e internacional, por lo tanto es necesario que estas tengan reglas internas que ayuden al buen funcionamiento y control de empleados, finanzas, directivos al momento de la toma de decisiones, por lo tanto se realiza una propuesta de protocolo familiar y plan de sucesión para que los directivos con anticipación y apoyo de todos empiecen a desarrollarlo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un protocolo familiar a las empresas que no cuentan con ello, con esto garantizaremos que la resolución ante cualquier conflicto sea mas clara y efectiva ya que se tendran reglas por cumplir y seguir.
- 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, ya que se identifico que la mayoría de empresas aun siguen siendo lideradas por su fundador, no han pensado a futuro de quien o quienes mantendran el legado vivo, 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, deben de tener 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.
- Es importante profesionalizar las estructuras organizacionales de la empresa familiar, a pesar de que se identica buena comunicación entre los miembros es de vital importancia garantizar la comunicación clara, abierta y transparente y además se separán los roles familiares con los laborales, creando una relación profesionalizada entre toda la familia.
- 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 sirva de canal y de medio para impulsar el desarrollo en la formación en relación al tema de empresa familiares.

- 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.
- La mayoría de las empresas familiares crecen por el esfuerzo y disciplina de su líder, patriarca o matriarca que, sin una formación especializada en la administración de negocios, impulsaron su actividad a base de talento, instinto y creatividad, pero para que una empresa sea más competitiva hoy en día, es importante estar al día en el sector e invertir en la optimización del negocio. Una de las principales causas de desaparición o quiebra de un negocio familiar es que después de la retirada de sus fundadores originales se pierde el conocimiento, cambian los enfoques del negocio o entran personas no calificadas en puestos estratégicos.
- Si se desea que la empresa familiar sobreviva a largo plazo, es muy recomendable invertir en el crecimiento profesional del personal para mejorar el negocio y prevenir el proceso de sucesión de la empresa, creando planes debidamente estructurados para que la selección del próximo sucesor no sea de improviso, mas bien sea planificada y con claro conocimiento de todas obligaciones, deberes y funciones del negocio.

5.3 PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR

RESUMEN EJECUTIVO

PROTOCOLO FAMILIAR

EN FAVOR DE MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES DEL RUBRO RESTAURANTE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EL SALVADOR

Introducción

El protocolo de la Empresa Familiar es una herramienta cuyo objetivo principal es regular las relaciones empresariales, económicas y profesionales entre los miembros de la familia empresaria, mediando el compromiso obtenido por consenso.

Se ha identificado que la mayoría de las empresas familiares entrevistadas no cuentan con este protocolo, a pesar de que afirman que, al haber conflictos entre los miembros, estos toman las mejores decisiones en conjunto

Garantizamos principalmente la continuidad familiar en la empresa, facilitando su gobernabilidad y funcionamiento para las generaciones actuales y futuras.

Otorga además certeza respecto al camino a seguir y trata de equilibrar los aspectos que comprende la naturaleza estructural de este tipo de empresas; familia y empresa. El modelo del protocolo familiar que se expone a continuación es aplicable a las PYMES medianas en adelante, ya que este tipo de empresas son en su mayoría de gran cantidad de empleados y se necesita un ordenamiento, regulación para un buen funcionamiento.

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 problemas derivados 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. Además, como cualquier tipo de empresa, tiene el reto de mantener su competitividad, rentabilidad y por ende su continuidad en el tiempo.

Por lo tanto, en base a dichos retos se realiza la propuesta de este protocolo familiar basándonos en empresas familiares de categoría restaurante sienten estas medianas empresas, para poder mantener el desarrollo y funcionalidad de estas a lo largo del tiempo, generación tras generación.

MODELO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Los miembros de la familia “A” que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa “B” que fundó (fundador de la empresa), en el año “C”, la cual en la actualidad (fecha de la firma de este protocolo) sigue siendo administrada por el fundador (de ser el caso) / es administrada por (nombre del nuevo administrador).

Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que este tiene, para la familia y para la sociedad en general, asegura la continuidad del grupo empresarial familiar, han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La finalidad principal de este protocolo familiar es lograr que la familia y la empresa formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad; que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la familia. Atendiendo sobre todo a los aspectos relevantes de su educación como accionista, para prevenir, que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección de la empresa de la cual forman parte.

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

Dichas normas establecidas en este protocolo, se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresa de la familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento, incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como

consecuencia del desarrollo natural de la familia o de la empresa misma; y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento en que cualquier situación nueva surja.

El objetivo de los firmantes es dar a este PRIMER PROTOCOLO FAMILIAR un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos los miembros de la familia sobre los aspectos fundamentales. De acuerdo con este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda suceder en la práctica diaria y que no estén regulados en este protocolo, deberán resolverse a la luz de la pautas y principios que en él se hayan establecidos.

Los firmantes de este protocolo son conscientes que; a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y del respeto que hasta el presente han caracterizado la relación familiar.

ARTÍCULOS

Artículo 1º: Ámbito de Aplicación

a) Ámbito Subjetivo

- 1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente protocolo todos los miembros del grupo familiar que suscriben este documento.
- 1.2 Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la familia que mediante la adquisición de participaciones de la empresa se conviertan en miembros de esta.
- 1.3 Los miembros del grupo familiar adoptaran las medidas legales oportunas para asegurar que la adquisición de participaciones de la empresa por miembros de la familia mediante negocios jurídicos exija de los adquirentes el compromiso ineludible de someterse a las normas del Protocolo Familiar.
- 1.4 Los miembros del grupo familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les

enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

- 1.5 Adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la empresa se conserve en manos de la familia.
- 1.6 En particular, los miembros del grupo familiar adoptarán los acuerdos sociales necesarios para incorporar a los estatutos de la sociedad una prestación accesoria que obligue a todos los socios a firmar el Protocolo Familiar y su incumplimiento inhabilite al socio para ejercer su condición social.

b) Ámbito Objetivo

- 1.7 Quedan sujetas al presente Protocolo las participaciones sociales de la sociedad o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.
- 1.8 Quedan también sujetos a él los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la sociedad sobre otras entidades.
- 1.9 Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al grupo empresarial.

Artículo 2º: Valores de La Familia

a) Cultura y Tradiciones de la Familia – Empresa

- 2.1 La cultura y tradiciones de la familia con relación a la empresa, iniciadas por la primera generación y continuadas por las siguientes, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El grupo familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones, pero no como un legado rico e inamovible sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.

- 2.2 La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la familia. En las reuniones familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen.
- 2.3 Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la empresa, de la familia y los mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad y circunstancias les permita compartir. Los padres pondrán los medios necesarios para conseguir que sus hijos valoren y aprendan a querer y a respetar a la empresa.
- 2.4 Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por la empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.
- 2.5 En pro de conseguir que los hijos tomen contacto con la empresa familiar y conozcan sus actividades, los padres podrán enviarlos a que realicen prácticas en sus plantas industriales, almacenes u oficinas, de ser posible con la edad de estos.
- 2.6 Los miembros del grupo familiar, con la participación de la familia, editarán un texto consensuado en el que se recoja la historia narrada de la empresa y de la familia incluyendo la mención de los valores más significativos de su cultura interna. El texto se difundirá entre todos los miembros de la familia.

b) Unidad y Consenso Familiar

- 2.7 Las decisiones se adoptarán buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario convivir e impulsar el desarrollo de la empresa admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados.

- 2.8 No obstante, lo anterior, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en público o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyarán incluso para quienes no las hubieran secundado.
- 2.9 Si las diferencias existentes en el seno del grupo familiar afectarán de manera relevante a la convivencia familiar y entorpecieran o hicieran muy compleja o incomoda la toma de decisiones en la empresa y esta situación se consolidará después de haber tratado de superarla mediante procesos de mediación objetivos, el grupo familiar dedicará sus mejores esfuerzos para adquirir o hacer adquirir la participación del miembro o miembros familiares en minoría.

c) Profesionalidad y Solidaridad

- 2.10 La empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo.
- 2.11 La empresa tomará en cuenta los derechos de sus accionistas y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.
- 2.12 El grupo familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de la familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales. Los miembros de la familia cuya conducta, comportamiento o esfuerzo personal no sean consistentes con las peticiones que formulan, no tendrán derecho a obtener esta ayuda.
- D. Liderazgo y transparencia.
- 2.13 La administración y dirección de la empresa se confiarán a las personas más idóneas debido a sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. La dirección ejecutiva de la empresa se confiará a una sola persona.

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

Artículo 3º: El Consejo de Familia

3.1 Misión del Protocolo:

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

3.2 Miembros:

El Consejo de Familia estará integrado por los siguientes miembros: los fundadores, los cabezas de rama familiar y tres personas ajenas al grupo familiar y de reconocido prestigio empresarial, profesional, cultural, etc. y que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalidad, los cuales deberán ser propuestos por algún miembro de este Consejo y aceptados unánimemente por el resto de los miembros del que lo integran. Los fundadores formarán parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad su función. Los cabezas de rama familiar podrán ir acompañados, cada uno, por una persona de la familia que elijan. Formarán parte del Consejo, en tanto ostenten tal condición (a diferencia de los acompañantes que ejercerán mientras lo disponga el cabeza de rama familiar que los hubiera designado). Es recomendable que se establezcan rotaciones en los miembros del Consejo, con objeto de ampliar el círculo de familiares involucrados.

3.3 Requisitos para ser miembro:

Podrán acceder al Consejo de Familia, además de los fundadores, los cabezas de rama familiar y las tres personas ajenas al grupo familiar, los miembros de la familia en quienes concurran y se mantengan las siguientes condiciones:

3.3.1 Tener cumplidos los dieciocho años.

3.3.2 Poseer una licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la familia.

- 3.3.3 Si en alguna rama familiar no existiera cabeza o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá elegirse como representante a la persona que ejerza la patria potestad de alguno de sus miembros, mientras persistiera esta circunstancia y fuera aceptado por el resto del Consejo de Familia.

3.4 Funciones específicas:

Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. A manera de orientación se pueden enumerar las siguientes:

- 3.4.1 Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar sus previsiones.
- 3.4.2 Recabar información sobre la marcha y resultados de la empresa.
- 3.4.3 Transmitir a la Dirección las sugerencias que formule la familia con la finalidad de mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.
- 3.4.4 Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de las jóvenes familiares establecidas en el Protocolo.
- 3.4.5 Intervenir en la planificación de la sucesión, evaluando las distintas posibilidades que puedan darse y fijando pautas sobre los requisitos que deban darse para acceder a la misma, tomando en consideración las decisiones de cada aspirante al respecto.
- 3.4.6 Supervisar y proponer la realización de prácticas laborales dentro del grupo por parte de la familia o sus descendientes.
- 3.4.7 Establecer una metodología de resolución de conflictos, basada en la negociación, la mediación o el arbitraje.

3.5 El presidente:

El Consejo de Familia elegirá en su seno, por unanimidad, a un presidente quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de presidente quien sea primer ejecutivo o presidente de la empresa. En el supuesto de que no hubiera unanimidad para designar a la persona que deba asumir la presidencia, ejercerá de presidente, durante un período de dos años, el miembro del Consejo de Familia de mayor edad de entre los que no hubieran ejercido como presidente anteriormente. Transcurrido dicho período, el presidente cesará y quedará nombrado como tal quien le siga en edad de entre aquellos que no hubieran ejercido. Y así sucesivamente, hasta que el Consejo por unanimidad tome otra decisión.

3.6 El Secretario:

El Consejo de Familia elegirá por mayoría, un secretario de entre sus miembros quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de secretario quien sea primer ejecutivo o presidente de la empresa o presidente del Consejo de Familia. A falta de acuerdo se seguirá el procedimiento de nombramiento rotatorio establecido en el párrafo 3.5. 3.7 Funcionamiento. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año. También se reunirá cuando lo convoque el presidente o lo soliciten al menos dos de sus miembros. La convocatoria será cursada por su presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar. El presidente deberá sufragar con cargo a la empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.

3.7 Representación:

Las reuniones quedarán válidamente constituidas sea cual sea el número de miembros que asistan a ellas en primera y única convocatoria. Sólo será válida la representación efectuada a favor de personas que tengan la condición de miembros del Consejo de Familia.

3.8 Debates:

El debate de las reuniones estará dirigido por el presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo.

3.9 Votaciones y adopción de acuerdos:

Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El presidente ostentará un voto en caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas; no obstante, cuando la decisión afecte a personas concretas, el presidente o dos miembros del Consejo, podrán establecer que sea de aplicación el voto secreto. Los asuntos en que sea necesario realizar votación, requerirán una mayoría para su aprobación.

3.10 Representación y ejecución de acuerdos:

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

Artículo 4º: Comité de Nombramientos

4.1 Misión:

La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

4.2 Integrantes:

El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la familia, designadas por el Consejo de Familia. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la mayoría de los miembros de la familia.

4.3 Carácter discontinuo de su labor:

El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del comité se entenderá efectuado para cada ocasión salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

Artículo 5º: Condiciones de Acceso y Trabajo.

5.1 Acceso:

Como principio general se establece que los miembros de la familia pueden ocupar puestos de trabajo en la empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

5.1.1 Prudencia. No obstante, lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la familia trabajando en la empresa está en la base de muchas decadencias empresariales de sociedades familiares. El exceso de empleados familiares dificulta la incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

5.2 Cónyuges:

Se considera que no es recomendable que los cónyuges de miembros de la familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con la empresa.

5.3 Condiciones de acceso:

Para que un miembro de la familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

5.3.1 Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.

5.3.2 Antes de solicitar un puesto de trabajo en la empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la misma.

5.3.3 Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera preferentemente la inglesa.

5.3.4 Los miembros de la familia podrán solicitar un trabajo en la empresa, aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios para el desarrollo de esta.

5.3.5 Su incorporación deberá ser aprobada por el del Consejo de Familia.

5.3.6 Para evitar tensiones entre las ramas familiares y salvo cuando existan circunstancias del todo comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

5.4 Prácticas:

Los miembros de la familia menores de 21 años podrán hacer prácticas laborables en la empresa conforme a las pautas y normas que se establezcan y siempre que el comportamiento y cualidades de los que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

5.5 Deberes éticos:

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

5.6 Retribución:

Los miembros de la familia que trabajen en la empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de su valor, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

Artículo 6°: Principios Generales

6.1 La política económica del grupo familiar con relación a la empresa se rige por los siguientes principios generales:

6.1.1 La empresa debe retribuir anualmente el capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.

6.1.2 La subsistencia económica del grupo familiar no debe depender de los recursos económicos de la empresa, ya sea como retribuciones derivadas del puesto de trabajo o servicios profesionales, ya sea como retribuciones derivadas del capital, por lo que sus miembros tendrán otras fuentes de ingresos no vinculadas a la misma.

6.1.3 El grupo familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

6.1.4 Ningún miembro del grupo familiar será obligado a mantener su participación en la empresa contra su voluntad.

6.1.5 Los miembros del grupo familiar se comportarán entre si con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.

6.1.6 Cada año, se efectuará una valoración de sus acciones, conforme a métodos de valoración comúnmente aceptados en su sector profesional, tomando como base los estados contables auditados y tomando en consideración las plusvalías intrínsecas de los activos afectados al negocio. Dicha valoración será sometida a la verificación de los auditores de la empresa familiar y su resultado se pondrá a disposición de todos los miembros del grupo familiar.

Artículo 7º: Enajenación de Participaciones Sociales

7.1 Derecho de preferente de adquisición:

Los miembros del grupo familiar tendrán un derecho preferente de adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en la empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los componentes de la rama familiar cuyo integrante deseará vender la participación o parte de esta, luego será la propia empresa la que gozará del derecho preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del grupo familiar. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.

7.2 Derecho de salida conjunta:

Cuando ni la empresa ni los miembros del grupo familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del grupo familiar que lo desearan tendrán el derecho de vender juntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

7.3 Subsistencia del Protocolo Familiar:

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

Artículo 8º: Concesión de Garantías y Préstamos

8.1 Avaes y garantías:

Los miembros del grupo familiar desaconsejan vivamente el otorgamiento de garantías y la asunción de responsabilidades que correspondan a terceros siempre que no vengan obligadas por las Leyes. Con mayor razón, resulta absolutamente desaconsejada la prestación de avales a favor de terceras personas.

8.2 Préstamos:

Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación con el patrimonio neto de la empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de esta.

Artículo 9º: Directivos y Empleados

9.1 Respeto:

Todos los miembros del grupo familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso de la empresa. Constituye un firme compromiso del grupo familiar el establecimiento, en la empresa, de una política de salarios dignos, de valoración del puesto de trabajo, de seguridad e higiene en su realización, así como de inocuidad de los productos que se utilizan. Todos los colaboradores de la empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

9.2 Formación:

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

9.3 Ambiente laboral:

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

empresa, sin discriminaciones de ningún tipo y buscará la mayor integración posible de todos los colaboradores.

Artículo 10: Adhesiones al Protocolo

- 10.1** Los miembros del grupo familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, este Protocolo, cuando éstos lleguen a su mayoría de edad; convencidos de que la suscripción de este por el mayor número de miembros del grupo familiar contribuirá a cohesionar la familia con la empresa.

5.4 PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN

PLAN DE SUCESIÓN EN FAVOR DE MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES DEL RUBRO RESTAURANTE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EL SALVADOR

Introducción

La sucesión es algo natural y humano, fácil de entender, pero no siempre es fácil de aceptar y es algo crítico para la continuidad de la empresa. Los conflictos son normales y se dan también en familias sin empresas, pero para evitar que estos se intensifiquen hay que ser cuidadosos y planificar con anticipación todas acciones que se pueda realizar.

Un plan de sucesión en una empresa familiar es entendido como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, este es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos donde se debe preparar a una nueva generación para lograr la continuidad de la empresa, se recomienda este plan de sucesión debido a la inexistencia de este en la mayoría de las empresas familiares entrevistadas que aun no se preparan para el futuro y para un acto que si sucedera.

Hay dos factores para que la sucesión tenga éxito: La anticipación con la que el fundador la prepare y que el sucesor conozca bien la estructura de la empresa que va a recibir en legado.

A largo plazo no tener un proceso de planeación adecuado de sucesión puede incurrir a costos muy altos que pueden afectar a la empresa misma como lo puede ser: No seleccionar a la persona más capacitada para el cargo y esto puede ser determinante para la salud de la empresa, la precipitación puede hacer que el sucesor sienta un rechazo por su propia organización, por no haber conocido el relevo con antelación y preparación suficiente. En el peor de los casos, sino se ha prevenido adecuadamente, los sucesores pueden verse obligados a vender su parte de la empresa a terceros o familia misma.

Al tener un plan de sucesión activo se pueden identificar fácilmente ventajas significativas para la empresa y familia como: Capacitar adecuadamente al sucesor, conocer sus limitantes para reforzar esas partes necesarias para el cargo, con ello evitamos conflictos internos entre familia y empresa.

Objetivos del Plan de Sucesión

Objetivo General:

Asegurar la continuidad de la empresa familiar ante una eventual salida del fundador, director general y/o puestos claves, además de impulsar el desarrollo y preparación de los candidatos a sucesores.

Objetivos Específicos:

- Definir criterios claves que deben reunir los candidatos a sucesores.
- Crear una agenda que permita crear un plan de sucesión.
- Proveer aprendizaje y herramientas a los candidatos.
- Establecer las bases para la sucesión transparente y eficiente.
- Asegurar los candidatos necesarios.

Factores Internos y Externos en el Plan de Sucesión

Todos sabemos que preparar la sucesión de una empresa es un acto de prevención a largo plazo, para garantizar el funcionamiento ininterrumpido de esta. Aun cuando se tenga que cambiar la persona responsable de la dirección, en todo proceso de sucesión hay factores importantes que pueden afectar el proceso, los cuales son:

Factores internos:

- Enfermedades.
- Muerte.
- Retiro inesperado de líderes.
- Conflictos laborales.
- Intereses personales.

Factores externos:

- Condiciones de mercado
- Factores económicos
- Oferta de compra / venta.

Características de un Plan de Sucesión

Un plan de sucesión es un proceso continuo a largo plazo, para identificar y desarrollar talento interno, asegurando la continuidad del negocio mediante la preparación de empleados o familia para ocupar puestos clave. Sus características incluyen la concentración en los puestos críticos de la empresa y familia, donde se pueden mencionar las siguientes características:

- **Estratégico:**

Se debe contemplar un análisis futuro de las necesidades y las perspectivas de crecimiento de la empresa.

- **Comprensible:**

Debe mostrar la interacción de quien se retira, quien sucede y la empresa.

- **Factible:**

Debe basarse en la accesibilidad del retirado y del entorno de la empresa para que pueda realizarse.

- **Administrativo:**

Debe ser diseñado e implementado para todos aquellos que toman decisiones críticas.

Las empresas familiares deben contar con un plan de sucesión por su relevancia en la operación de la empresa, los directivos, líderes, dueños de la empresa, deben conocer la realidad actual de esta, la forma que operan, donde está el valor, necesidades, clientes, con el fin de preparar un nuevo liderazgo y nuestras estructuras que puedan dar continuidad al negocio familiar.

Es importante la participación de los altos directivos al momento de preparar una sucesión, el consejo de administración juega un papel fundamental, ya que se encarga de la supervisión, elaboración, desarrollo e implementación del plan. Una de las funciones principales de cualquier consejo de administración es hacer frente a los riesgos principales del negocio, a los que está expuesta la administración, incluyendo la inevitable pérdida voluntaria o involuntaria de los altos funcionarios de la empresa, este consejo debe asegurar que exista un plan de sucesión para todos los puestos claves.

Se sugiere que el consejo de administración de la empresa, en conjunto con el director de talento humano, revise el plan de sucesión por lo menos dos veces al año, evaluando los siguientes: Normatividad, procedimientos establecidos y requisitos básicos para el próximo sucesor.

¿Cómo participa el consejo de administración?

El consejo es de vital importancia al momento de desarrollar dicho plan, por lo tanto, se enumeran tres puntos importantes:

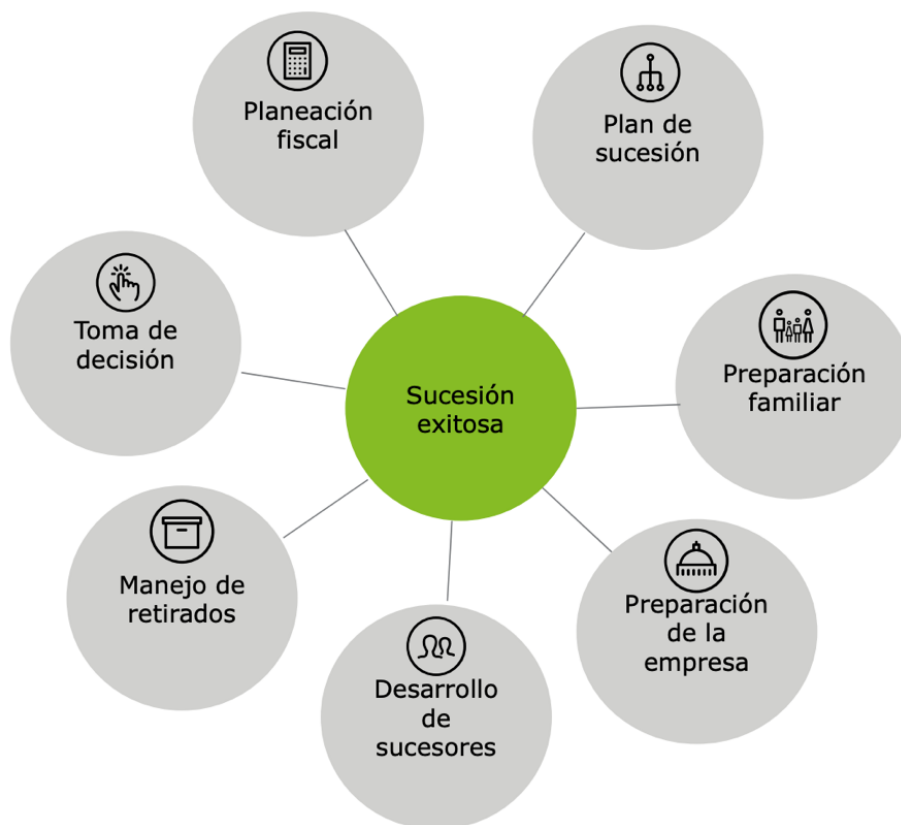
1. Proporciona un marco de referencia que impulsa el desarrollo del sucesor, alineando su liderazgo con la visión, misión y estrategias de la empresa.
2. Proporciona a la persona que se retira, a través de un análisis continuo de los requisitos del trabajo, la oportunidad de ajustar su rol a las condiciones cambiantes del negocio y a las estrategias definidas.
3. Fortalece la relación y el flujo de la información entre el consejo y la administración del negocio, a través del contacto regular que se requiere para analizar a los posibles candidatos.

El consejo puede sufrir muchos obstáculos para el desarrollo efectivo del plan, como puede ser: Distracciones del consejo considerando temas no prioritarios, sensibilidad para tratar el tema, resistencia, falta de independencia y experiencia. Para superar dichos obstáculos anteriormente mencionados es importante la participación del comité con prácticas societarias en el proceso, adelantarse a eventos inesperados y tener una buena planeación estratégica.

Es importante tener aspectos a considerar para lograr una sucesión exitosa como los son:

ILUSTRACIÓN 5

Grafica de una planeación exitosa



Nota: Sucesión exitosa, plan integral.

Como apoyo para un eficiente plan de sucesión integral, a continuación, se lista una serie de actividades que se deberán concretar.

Para la empresa:

- Responsabilidades.
- Necesidades del negocio y puestos clave.
- Habilidades y competencia.
- Candidatos.
- Desarrollo del plan de candidatos.
- Seguimiento y monitoreo.

Preparación de la familia:

- Entendimiento de etapas, situaciones y necesidades.
- Plan de vida y carrera profesional.
- Roles de apoyo.
- Alternativas para la empresa.
- Transición entre generaciones.
- Fomentar la convivencia.
- Protocolo familiar.

Preparación de la empresa:

- Acciones para considerar.
- Compartir visión, misión y valores.
- Unificar valores corporativos.
- Involucrar ejecutivos.
- Retención de empleados.
- Estructura e institucionalización.
- Plan de continuidad de la dirección.
- Plazos para la sucesión.
- Resolver conflictos.

Para los posibles sucesores (desarrollo de estos):

- Preparación temprana de los hijos.
- Padres mentores (rol mentor).
- Futuro del negocio y retos organizacionales.
- Plan de preparación.
- Preparación de candidatos y apoyo externo.

Para los retirados:

- Preparación emocional y financiera.
- Tiempo libre.
- Objeciones.
- Delegar responsabilidades.
- Consejero.
- Confianza en los candidatos a sucesores.

Toma de decisiones:

- ¿Cuándo?
- Completar la elección.
- Plan de contingencia.

Planeación fiscal:

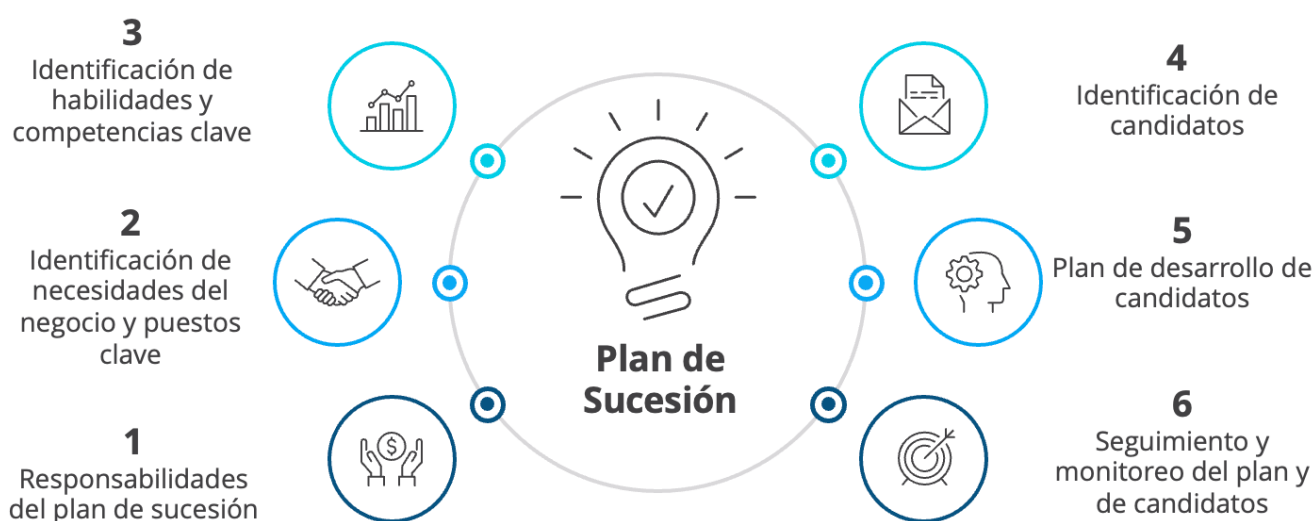
- Regulaciones
- ¿Transferencia de acciones?
- Alternativas financieras.
- Plan fiscal.

Principios para la elaboración de un plan de sucesión

Los principios propuestos para implementar el plan de sucesión deberán estar basados en la definición de 6 pilares y/o elementos clave e indispensables, para determinar la estructura y forma de desarrollar la sucesión:

ILUSTRACIÓN 6

Principios para la elaboración del plan de sucesión.



Nota: Pasos para crear un plan de sucesión exitoso.

1. Responsabilidades del plan de sucesión:

Se describen las responsabilidades de las diversas partes involucradas en la creación e implementación del plan de sucesión integral, que de acuerdo con el modelo de gobierno corporativo pueden ser:

- Consejo de administración.
- Director o gerente general.

2. Identificación de necesidades del negocio y puestos clave:

Para poder definir las habilidades y competencias requeridas en cada puesto clave de la empresa, así como para identificar posibles sucesores que cumplan con el perfil requerido e cada puesto, es indispensable tener claramente definida la estrategia e identificar los puestos clave que deberán lograr el cumplimiento de la estrategia.

3. Identificación de habilidades y competencias clave:

En esta parte del proceso se determina por cada puesto clave de la compañía, el listado de competencias y habilidades clave que debe tener el director para cumplir con la estrategia y necesidades del negocio a largo plazo.

4. Identificación de candidatos:

Una vez descritas las habilidades y competencias clave, se realizarán los siguientes pasos:

- Identificar los posibles candidatos para cada puesto clave, considerando el siguiente orden:
 - o Familiares consanguíneos.
 - o Familiares no políticos.
 - o Terceros.
 - o Empleados de la empresa.
- Evaluar el listado de competencias y habilidades requeridas para cada puesto, contra las competencias y habilidades de los posibles candidatos.

5. Plan de desarrollo de candidatos:

Una vez identificados los candidatos, se elabora un análisis de brecha entre las habilidades existentes y las requeridas de cada candidato, tanto internos como externos. Con el análisis se desarrolla un plan de capacitación para cada uno de los posibles candidatos internos en un puesto.

6. Seguimiento y monitoreo del plan de candidatos:

En esta parte del proceso se determina por cada área clave identificada de la compañía, el listado de competencias y habilidades clave que debe tener el director para cumplir con la estrategia y necesidades del negocio a largo plazo.

Conclusión

El proceso de sucesión debe ser un conjunto de acciones planeadas y consensuadas con todos los involucrados. Este proceso es fundamental para llevar a cabo una sucesión exitosa, cuyo único fin debe estar encaminado a contribuir a la permanencia y la continuidad de la empresa a través del tiempo.

Para todas las empresas es importante contar con dicho plan, ya que garantizamos la continuidad de la empresa, al ver que no se cuenta con dicha herramienta se tomo a bien crearla, para que estas empresas puedan planificarse de una mejor manera.

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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **Roles en la empresa familiar:**

A menudo categorizados como propiedad/gestión/familia, los roles en empresas familiares son cualquier rol desempeñado por un miembro de una familia emprendedora. Ej.: Madre, directora de Relaciones Emocionales.

- **Sucesión:**

Proceso de transferencia de la propiedad, control y liderazgo de la empresa familiar de una generación a la siguiente.

- **Fundador:**

Persona que establece la empresa familiar, siendo la primera generación y quien define los valores y cultura organizacional iniciales.

- **Consejo de Familia:**

Órgano de gobierno familiar compuesto por miembros de la familia propietaria que supervisa los intereses familiares en la empresa.

- **Gobierno Corporativo:**

Sistema de reglas, procesos y estructuras mediante las cuales se dirige y controla la empresa, asegurando transparencia y rendición de cuentas.

- **Patriarca/Matriarca:**

Líder de la familia empresaria, generalmente el fundador o su cónyuge, que ejerce influencia significativa en las decisiones familiares y empresariales.

- **Nepotismo**
Práctica de favorecer a familiares en la contratación o promoción, independientemente de sus méritos o capacidades profesionales.

- **Profesionalización:**
Proceso de incorporar prácticas de gestión profesional y talento externo no familiar para mejorar la competitividad y eficiencia de la empresa.

- **Conflictos Familiares**
Disputes o tensiones entre miembros de la familia que pueden afectar el funcionamiento y la armonía de la empresa familiar.

- **Plan de Sucesión:**
Estrategia formal y detallada que establece cómo se realizará la transición del liderazgo y la propiedad a la siguiente generación.

- **Junta Directiva:**
Órgano de administración de la empresa compuesto por consejeros familiares y/o independientes que toman decisiones estratégicas.

- **Valores Familiares:**
Principios y creencias fundamentales de la familia que guían las decisiones empresariales y definen la cultura organizacional.

- **Meritocracia:**
Sistema donde las posiciones y responsabilidades se asignan basándose en el mérito, las competencias y el desempeño, no en lazos familiares.

- **Diversificación:**
Estrategia empresarial de expandir las actividades hacia nuevos mercados, productos o servicios para reducir riesgos y crear nuevas oportunidades.

- **Accionistas Familiares:**
Miembros de la familia que poseen participaciones en la empresa, ya sea como propietarios activos en la gestión o como inversores pasivos.

- **Constitución Familiar:**

Documento fundamental que establece la misión, visión, valores y principios que rigen la relación entre la familia y la empresa.

REFERENCIAS

- ANEP. (2020). *ANEP*. Obtenido de ANEP El Salvador: anep.org.sv
- Astrachan, J. H. (2003). *Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. Family Business Review*,.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. . Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Belausteguigoita, I. (2003). *Empresas Familiares: Dinamica, Equilibrio y Consolidación*. Ciudad de México: Cuarta Edición.
- Bonilla, V., Luna, M., & Medrano, E. (2019). *Tesis Elaboracion de un Diagnóstico de la Gestión Estratégica de las Empresas Familiares*. San Miguel.
- Cabrera-Suárez, K. D.-P.-A. (2001). *The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- Cabrera-Suárez, K. D.-P.-A. (2001). *The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Enciclopedia Concepto. (2021). *Concepto*. Obtenido de concepto.com.sv.
- Familiar, I. d. (2022). *La empresa familiar en el mundo: retos y perspectivas*.
- Family Bussines Center. (2018). *Datos de la Empresa Familiar, el Conway de las Empresas Familiares*. Columbus, OH, Estados Unidos.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Helguera y Garcia, A. (2019). *Manual Practico de la Historia del Comercio*. Barcelona: Editorial Cultura.
- Jensen, M. C. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

- Katz, D. &. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- La Prensa Grafica. (04 de junio de 2019). Grupo Flores: Una Historia de Exito Empresarial.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. . Harvard Business Review Press.
- Lovos, J. (2020). *Historia de Pasteleria Lorena*. San Miguel.
- Maldonado Guzmán, G. &. (2016). Gobierno corporativo y su influencia en el desempeño empresarial de las pymes familiares. *Revista Espacios*, 37(34).
- Miranda, J. (26 de septiembre de 2019). *diario.elmundo.sv*. Obtenido de Diario El Mundo: <https://diario.elmundo.sv/Econom%C3%ADa/nueve-de-10-empresas-en-el-pais-son-negocios-familiares>
- O ´ Hara, M. (2018). *Siglos de Exito: Lecciones de las Empresas Familiares Más Duraredas del Mundo*. Toronto, Canada.
- Okara. (s.f.). *Empresas Familiares - Un Desafio Cultural*.
- Revista Semana. (2018). Empresas Familiares Más Antiguas. *Revista Semana*.
- Rivas, M. R. (2023). Protocolo familiar como herramienta de bienestar empresarial. *Forbes México*.
- Sharma, P. C. (2003). *Succession planning as planned behavior: Some empirical results*. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Teece, D. J. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- UIC BARCELONA. (2020). *UIC.ES*. Obtenido de <https://catedraempresafamiliar.uic.es/es/derecho-mercantil/protocolo-familiar/>
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. . Palgrave Macmillan. .

ANEXOS

ANEXO A

PRESUPUESTO

Cant.	Descripción Detallada	Unidad	Precio	Total
18 cuotas	Cuotas mensuales de la tesis	Cuota	\$165.00	\$2,970.00
2 resmas	Resmas de papel	Resma	\$5.50	\$11.00
100 impresiones	Impresiones	Impresión	\$0.15	\$15.00
6 empastados	Empastado de tesis	Empastado	\$25.00	\$150.00
24 viajes	Transporte	Viaje	\$30.00	\$720.00
24 almuerzos / cenar	Alimentación	Almuerzo / Cena	\$6.00	\$144.00
3 noches	Hospedaje	Noche	\$45.00	\$135.00
1 imprevisto	Imprevistos	Imprevisto	\$150.00	\$150.00
TOTAL DEL PROYECTO				\$4,295.00

ANEXO B

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Meses						
	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
Seminario teórico-práctico de metodología de la investigación.	X	X					
Designación de asesor		X					
Presentación de tema.		X	X				
Revisión de tema de investigación			X				
Presentación de anteproyecto				X			
Revisión de anteproyecto				X			
Defensa de anteproyecto					X		
Presentación del informe final.						X	
Revisión del informe final						X	
Defensa de informe final de tesis							X
Presentación de tesis empastada (dos documento + archivo en word y pdf)							X

ANEXO C

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene de fundada su empresa familiar?
3. ¿Qué cargo posee dentro de la empresa? (Explíquenos un poco)
4. ¿Cuántos miembros de la familia pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y porque?
5. ¿Ha existido alguna disputa con los miembros de su familia, donde el motivo ha sido temas de la empresa? (Explíquenos su respuesta)
6. ¿Qué ha hecho para que los conflictos empresariales no afecten la relación familiar?
7. ¿Existe alguna estructura organizacional que regule ambas fuerzas (Familia - Empresa)
8. Ante un suceso de conflicto dentro de la estructura organizativa de la empresa familiar ¿Que ha hecho para solventarlos?
9. ¿Qué valores aplican o han inculcado a los miembros de la familia y organización?
10. En cuanto al **crecimiento profesional**, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente?
 - a. Estoy satisfecho con mi crecimiento profesional actual.
 - b. Mi familia está comprometida con mi desarrollo profesional.
 - c. Estoy satisfecho con las oportunidades que tengo para aplicar mis talentos y experiencia.
 - d. Estoy satisfecho con la formación laboral que me aporta mi organización.
 - e. Tengo las oportunidades suficientes para crecer en mi carrera profesional
11. ¿Qué probabilidades hay de querer crear otra empresa que involucre familia?
12. ¿Cuentan con algún programa de sucesión o protocolo con el que se rijan al momento de solventar conflictos?

San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

GRUPO LORENA

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **“Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante”**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Dominga Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

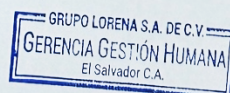
Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente:

F

José Trinidad Jovel

Vicedecano de la Facultad de Postgrado



San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

GRUPO CAMPESTRE

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **"Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante"**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Dominga Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente,

F
José Trinidad Jovel

Vicedecano de la Facultad de Postgrado



Vanessa Flores
22/8/25

San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

RESTAURANTE MONDONGO MARY

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **“Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante”**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Dominga Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente:

F

José Trinidad Jovel

Vicedecano de la Facultad de Postgrado



7881-3531

[Handwritten signature]
Lomael Famos

San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

RESTAURANTE EL BARRILITO

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **"Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante"**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Dominga Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

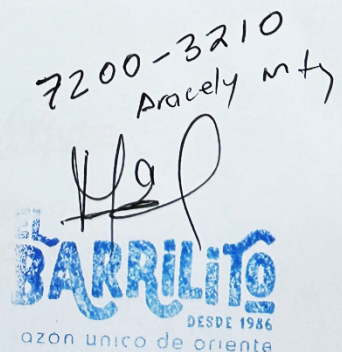
Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente:

F

José Trinidad Jovel

Vicedecano de la Facultad de Postgrado



San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

RESTAURANTE EL ASADOR

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **“Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante”**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Dominga Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente,

F
José Trinidad Jovel

Vicedecano de la Facultad de Postgrado



Eduardo
77200016
CSU

San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

LA PASTELERIA

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **"Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante"**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Domínguez Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente:

F. 
José Trinidad Jovel

Vicedecano de la Facultad de Postgrado



Alfonso Bonilla 
7697-1633 (Iris Artola)

San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

LA PASTELERIA

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **"Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante"**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Domínguez Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente:

F. 
José Trinidad Jovel

Vicedecano de la Facultad de Postgrado



Alfonso Bonilla 
7697-1633 (Iris Artola)

San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

RESTAURANTE ASADOS DEL CAMPO

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **"Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante"**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Domínguez Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente:

F
José Trinidad Jovel

Vicedecano de la Facultad de Postgrado



Recibido 31/07/25
64268460
2024.07.31
2024.07.31



San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

RESTAURANTE TASTY

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **"Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante"**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Dominga Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente:

José Trinidad Jovel

Vicedecano de la Facultad de Postgrado



TASTY
cel. 7786-2921
Jessica
Lezama

San Miguel, 25 de julio de 2025

Estimados:

RESTAURANTE TOROLOMO

Presente.

Reciba un cordial saludo de la Facultad de Postgrado de la Universidad Gerardo Barrios (UGB), oportunidad que aprovecho para desearle éxitos en sus actividades personales y profesionales.

La UGB comprometida en generar espacios para que nuestros estudiantes realicen actividades tendientes a la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo, en beneficio de la sociedad, y en esta ocasión, en el marco de la realización del Trabajo de Fin de Máster (Tesis) de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, con el tema: **"Conflictos que afectan a las medianas empresas familiares del rubro restaurante"**.

Solicitamos su apoyo, si no hubiese inconveniente, para que conceda un espacio dentro de su valiosa agenda para una entrevista de su parte, o de quien usted delegue, en la fecha que mejor se adapte a sus compromisos, a fin de conocer de su experiencia como propietario de una empresa familiar reconocida en San Miguel. Sus aportes, serán fundamentales para nuestro estudio, que busca identificar las estrategias y acciones clave que han contribuido al éxito de negocios como el suyo.

Dicha investigación, está a cargo de los profesionales:

- Licda. Yanci Domínguez Ramírez MENP184823
- Lic. Juan Ángel Beltrán Díaz MENP183523
- Lic. Luis Manuel Bonilla Henríquez MENP019323

La información que nos proporcione será de gran valor no solo para esta investigación académica, sino también como referente para nuevos emprendedores que inician sus proyectos empresariales en la región.

Agradecemos de antemano su atención y consideración a nuestra solicitud. Para confirmar su disponibilidad o cualquier consulta, puede contactar a los referidos profesionales al número telefónico: 6017-2967.

Agradezco de antemano el apoyo que les pueda brindar.

Con mis muestras de alta consideración y estima.

Atentamente:

F 
José Trinidad Jovel
Vicedecano de la Facultad de Postgrado

