

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



Modelo de consultoría y capacitación para líderes de Empresas familiares, para enfrentar la problemática de la empresa familiar

PRESENTADO POR:  
Ing. José Guillermo Alger Ferracuti

PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL.

SAN SALVADOR, FEBRERO DE 2014

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DOCTORA ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN

MAESTRO CARLOS ARMANDO PINEDA LANDAVERDE

MAESTRO GILBERTO ALFARO LUNA

FEBRERO DE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a todas y todos los empresarios salvadoreños que han fundado una empresa familiar.

Mujeres y hombres visionarios y emprendedores que tuvieron la valentía de embarcarse en una de las aventuras más hermosas de la vida: Fundar una empresa familiar para darle una mejor calidad de vida y un futuro más prospero a sus hijos y los descendientes de sus hijos.

De una manera muy especial la dedico a mi hermano Carlos Manuel Alger (15 de julio de 1962 – 30 de julio de 2013), quien fue un hombre emprendedor y visionario, que deja un legado muy grande a sus hijos y la familia, sobre lo que es el trabajo bien hecho para ser una mejor persona y dejar un mundo mejor del que encontramos. Su lema siempre fue:

*“FORZA, AVANTI, CORAGGIO, MOLTO CORAGGIO”.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mí Poder Superior, que siempre me dá las cosas que necesito, aún cuando no son las que algunas veces yo le pido.

Agradezco a todas las personas que me animaron y ayudaron de alguna forma a que continuara mis estudios y terminar mi maestría, así como finalizar con éxito este documento de tesis que hoy presento; espero sea de utilidad a los empresarios salvadoreños y de manera especial a los fundadores de una empresa familiar. Agradezco todo el ánimo y apoyo que recibí cuando, en más de una ocasión, quise tirar la toalla y dejar a medias este proyecto.

Doy las gracias, de manera especial, a mis hijas Eliana y María José, por el amor que me demuestran cada día, por su entusiasmo y apoyo a mis proyectos, que me permiten seguir creyendo que las empresas familiares son una manera espectacular de emprender negocios y unir a la familia; a todas mis amigas y amigos que supieron entender y comprender el tiempo y los espacios que dejé de compartir con ellos y ellas por dedicarme a este proyecto; a los maestros que compartieron su conocimiento y experiencias en este proceso de aprendizaje, de manera especial al maestro Carlos Pineda, por su paciencia, apoyo y ayuda en la elaboración de esta tesis; a mis compañeros de la MAECE por su amistad y cariño compartidos durante los dos años en el aula; a Ana Salinas la madre de mis hijas, por los consejos y las sugerencias que me regaló para este trabajo; a mí tía Bebé Alger por la corrección que hizo al documento final. Les doy a todos las gracias desde lo más profundo de mi corazón.

Agradezco a la Dra. Lucia Ceja Barba, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE de la Universidad de Navarra por los comentarios hechos al documento y su recomendación de publicar el modelo, de igual manera lo hago al Dr. Salvador Rus Rufino de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de León, España, por leerlo y darme su opinión sobre este trabajo.

Agradezco a todos los amigos y maestros que he tenido durante mi vida, aunque algunos de ellos nunca fueron a la universidad he aprendido mucho de cada uno, gracias a su paciencia para enseñarme y transmitirme sus conocimientos y experiencias, soy quien soy hoy en la vida.

José Guillermo



# Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Marco referencial</b>	
1.1 Situación actual de las empresas familiares en el mundo y El Salvador	2
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación de la investigación	4
1.4 Coberturas	7
1.5 Objetivos	8
1.6 Metodología de la investigación	9
1.7 Hipótesis	12
<b>Capítulo 2 Marco teórico</b>	
2.1 Introducción	13
2.1.1 Empresa y familia	13
2.1.2 Evolución de la familia	14
2.1.3 Empresa familiar	15
2.1.4 Familia empresaria	16
2.1.5 Retos a los que se enfrentan las empresas familiares	16
2.2 Empresa familiar	18
2.2.1 Fines y naturaleza de las empresas familiares	19
2.2.2 Elementos que le dan el estatus de empresa familiar	19
2.2.3 Interrelaciones en la empresa familiar	20
2.2.4 Estructuras en las empresas familiares	22
2.2.5 Ciclo de vida de las empresas familiares	22
2.2.6 Modelos de empresa familiar	27
2.2.7 Secuencia generacional	30
2.2.8 Retos a los que se enfrentan las empresas familiares	30
2.2.9 Debilidades y fortalezas de las empresas familiares	31
2.3 Dirección en la empresa familiar	38
2.3.1 Elección estratégica de una empresa	38
2.3.2 Elección estratégica de las empresas familiares	40
2.3.3 Estructura directiva en las empresas familiares	41
2.3.4 Órganos de gobierno de una empresa familiar	43
2.3.5 Creación de órganos de gobierno en la empresa familiar	44
2.4 Continuidad de la empresa familiar	45
2.4.1 Factores que ayudan a sostener la continuidad de la empresa familiar	46
2.4.2 Cómo evoluciona una empresa familiar	47
2.4.3 La continuidad como un proceso	48
2.4.4 Liderazgos en la sucesión	51
2.4.5 Formación del sucesor	52

2.4.6 Elección del sucesor	55
2.4.7 Formalización de la sucesión	56
2.5 Pervivencia de la empresa familiar	58
2.5.1 Dinero	58
2.5.2 Iniciativa	58
2.5.3 Poder	59
2.6 Protocolo Familiar	59

### **Capítulo 3 Diagnóstico de la empresa familiar en El Salvador**

3.1 Introducción	63
3.2 Metodología para el diagnóstico	63
3.2.1 Forma de recopilar la información	64
3.2.2 Contexto	64
3.2.3 Tipo de muestra	64
3.3 Resultado de la investigación	65
3.3.1 Productividad	65
3.3.2 Dirección del negocio	66
3.3.3 Factores de éxito	67
3.3.4 Factores de tropiezo	68
3.3.5 Conocimiento sobre la problemática de la empresa familiar	68
3.3.6 Gráficas	69
3.4 Entrevista	80
3.4.1 Análisis de la entrevista	80
3.4.2 Entrevista a empresario salvadoreño	80
3.5 Experiencia en otros países	85
3.5.1 Programa del Instituto Tecnológico de Monterrey	85
3.5.2 Programa de la región de San Juan en Argentina	86
3.5.3 Programa FUNIBER	87
3.6 Resultado de la investigación	88

### **Capítulo 4 Modelo propuesto**

4.1 Introducción	90
4.2 Modelo de comportamiento de las empresas familiares	90
4.3 Objetivo del modelo de consultoría	92
4.4 Elementos para lograr la continuidad de una empresa familiar	93
4.5 Modelo de consultoría	96
4.5.1 Diagnóstico	98
4.5.2 Contenido de la consultoría y capacitación	101
4.5.3 Consultor	103
4.5.4 Familia	104
4.5.5 Empresa	105

4.5.6	Accionistas	106
4.5.7	Estructura y recursos	107
4.5.8	Diseño de la consultoría y capacitación	108
4.5.9	Capacitación, acompañamiento e implementación	109
4.5.10	Resultados de la consultoría	110
4.6	Propuesta de apoyo a las empresas familiares de El Salvador	111
4.6.1	Metodología para la consultoría y capacitación	113
4.6.2	Instrumentos para las capacitaciones	113
4.6.3	Consideraciones para las consultorías	115

## **Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones**

5.1	Conclusiones	117
5.1.1	Conclusiones del capítulo 1	117
5.1.2	Conclusiones del capítulo 2	118
5.1.3	Conclusiones del capítulo 3	118
5.1.4	Conclusiones del capítulo 4	120
5.2	Conclusiones generales	121
5.3	Recomendaciones	122

<b>Bibliografía</b>		124
---------------------	--	-----

## **Anexos**

Anexo 1-	Formulario de la encuesta	126
Anexo 2-	Resultados y gráficas de la encuesta	130
2.1	Productividad	130
2.2	Dirección del negocio	132
2.3	Factores de éxito	134
2.4	Factores de tropiezo	137
Anexo 3-	Guía para la entrevista	141
Anexo 4-	Experiencia de otros países	142
4.1	Curso ofrecido por el Instituto Tecnológico de Monterrey, México	142
4.2	Curso ofrecido por el Gobierno de San Juan, Argentina	143
4.3	Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares, FUNIBER	147
Anexo 5-	Taller “Continuidad de empresas familiares”	150
Anexo 6-	Taller “El protocolo familiar”	157
Anexo 7-	Taller “El proceso de sucesión en la empresa familiar”	163
Anexo 8-	Preguntas críticas para el proceso de sucesión	171
Anexo 9-	Investigación del Instituto de la Empresa Familiar de ADEN	173

# INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares, son una manera peculiar de emprender negocios, algunas llegan a ser muy exitosas y otras no sobreviven a la segunda generación. Estudiar y entender la problemática de las empresas familiares ayuda a que puedan tener las herramientas necesarias para afrontar esta problemática y llegar a ser exitosas en la segunda y siguientes generaciones. El fundador de una empresa lo hace pensando en el futuro de su familia y sus descendientes.

Muchos fundadores mueren sin haber hecho un proceso de sucesión, porque no sabían lo que se debía de hacer y menos cómo hacerlo, y la familia termina en una lucha de poder entre los hermanos por quién manejará la empresa. Esto puede evitarse teniendo reglas claras y un protocolo familiar.

En El Salvador, muy poco se ha investigado sobre las empresas familiares, muchos sectores no han podido visualizar este fenómeno, ni el impacto que las empresas familiares tienen en el país, tanto cuando son exitosas como cuando fracasan. La academia (Universidades, Escuelas de Negocios, Institutos de educación superior, etc.), de manera particular ha hecho muy poco, sobre todo cuando se observa lo que en otras instituciones educativas del mundo se hace para investigar la problemática de la empresa familiar, para diseñar programas y dar apoyo a estas empresas.

Esta tesis busca incentivar a varios entes del Estado, empresa privada, universidades, escuelas de negocios, fundaciones e institutos de educación superior, que están relacionados con el apoyo a las PYMES, a que se preocupen por la problemática de la empresa familiar y se diseñe, dentro de los planes de apoyo y estudio, el conocimiento necesario para apoyarla. La mayoría de los fundadores de las empresas familiares desconocen de esto, y mucho del fracaso se debe al desconocimiento.

En el Capítulo I, se presenta el Marco de Referencia de la investigación, indicando el planteamiento del problema, justificación, objetivos y metodología de la investigación. Luego en el Capítulo II se establece el Marco Teórico, indicando los componentes de la empresa familiar y la problemática de la misma, tomando como base investigaciones ya realizadas por diferentes universidades y autores.

En el Capítulo III se presenta el Diagnóstico de la investigación y qué hacen otros países para apoyar y capacitar a líderes y miembros de empresas familiares para afrontar la problemática de la empresa familiar. En el Capítulo IV se desarrolla el modelo propuesto para lograr la continuidad de las empresas familiares; finalmente en el Capítulo V, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación y el diseño.

# Capítulo 1 Marco referencial

## 1.1 Situación actual de las empresas familiares en el mundo y El Salvador

*La empresa familiar es una organización con fines de lucro, en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad, y en ocasiones por medio de la participación de los miembros de la familia en su gestión.<sup>1</sup>*

Según estudios a nivel mundial sólo un 30% de las empresas familiares sobrevive en la segunda generación, y un 30% seguirá funcionando exitosamente en la tercera generación.

En muchos países de Iberoamérica, se ha dado gran importancia a este tema, creando instituciones que las apoyan y ayudan en los procesos familia-empresa, inclusive en universidades de España y otros países de América Latina, se imparten maestrías para la administración de empresas familiares.

En España existe el Instituto de la Empresa Familiar<sup>2</sup> fundado en 1992; el IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) de la Universidad de Navarra, hace mucha investigación y brinda apoyo a las empresas familiares, numerosos artículos de ayuda a la empresa familiar vienen en sus publicaciones.

En Colombia existe el IEFAC. (Instituto de la Empresa Familiar de Colombia)<sup>3</sup>.

En México, la Universidad de Monterrey, tiene un Centro de Empresas Familiares, fundado en 1999, es un centro que busca impactar positivamente en la formación profesional del alumno, de las familias empresarias y de la empresa familiar en la que laborarán en el futuro<sup>4</sup>, uno de los varios centros de apoyo que hay en México, es Instituto Tecnológico Autónomo de México, cuenta también con “El Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar”<sup>5</sup>; en Argentina, la Universidad de Flores, tiene el Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares, que fue fundado en 1994<sup>6</sup>. En la región Centroamericana, en Costa Rica funciona una Cámara de Empresas Familiares<sup>7</sup>.

Lo anterior demuestra la importancia que le dan algunos países a las Empresas Familiares, por ser un motor fundamental dentro de la economía; en El Salvador, a pesar de la gran cantidad de empresas familiares que hay, nadie se ha tomado el tiempo de investigarlas y saber cómo

---

<sup>1</sup> Instituto de la Empresa Familiar. Manual de la empresa familiar. 2005

<sup>2</sup> <http://www.iefamiliar.com/web/es/>

<sup>3</sup> [http://www.ceipa.edu.co/v2\\_base/index.php?sub\\_cat=26260](http://www.ceipa.edu.co/v2_base/index.php?sub_cat=26260)

<sup>4</sup> <http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresasfamiliares/>

<sup>5</sup> <http://cedef.itam.mx/>

<sup>6</sup> <http://empresafilia.org/home/>

<sup>7</sup> <http://empresafamiliarcr.blogspot.com/>

pueden ser apoyadas, para que puedan afrontar y resolver de manera exitosa las problemáticas y dificultades propias de las dinámicas que en ellas se presentan, y son las causas de la mayor parte de sus fracasos.

De acuerdo a estudios realizados por John L. Ward<sup>1</sup> (Ph. D. especialista en liderazgo y continuidad de empresas familiares,) en Estados Unidos se observó que en las empresas familiares el 10% de estos fracasos se debe a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a razones de negocio, el 10% a falta de capital, **el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares.**

Siendo tan alto el porcentaje de fracasos por temas familiares, muchas instituciones, empezaron a investigar los temas familiares que más incidían en los fracasos, y cómo las diferencias se convertían en conflictos; entonces iniciaron el desarrollo de talleres, capacitaciones, seminarios, etc., para evitar el fracaso de estas empresas.

Lo natural es que una empresa familiar subsista en el tiempo, que vaya pasando de generación en generación, y que no muera con el fundador, aunque las personas son finitas, las empresas deben ser infinitas. Muchos de los estudios que se han realizado en otros países, indican que si no son bien manejados los conflictos que se dan en cada uno de los ciclos de una Empresa Familiar, la empresa fracasará. En el capítulo II se ve en detalle el ciclo de la Empresa Familiar.

Es importante que el fundador y los miembros de la familia (cónyuge, hijos etc.), se preparen para afrontar cada una de las crisis que se dan al finalizar cada etapa de crecimiento, muchos de los fracasos se deben a que esas crisis no se manejan adecuadamente, ya sea por ignorancia de las dinámicas y la problemática de la empresa familiar o bien por desconocimiento de cómo manejar de una manera adecuada cada una de las crisis del crecimiento. Las crisis donde hay un mayor número de fracasos, son las que se dan al final de la segunda y tercera etapa, con el ingreso a la empresa de los hijos o con el fallecimiento del fundador.

En El Salvador no existen registros estadísticos sobre empresas familiares. No se sabe cuántas son, qué factores o problemas las llevan al éxito o al fracaso, cuál es su aporte a la economía del país, en qué sectores de la economía trabajan, cuánto pierden la familia, la sociedad y el país cuando fracasa una empresa familiar. Es información clave para poder apoyar a este sector con programas sobre el manejo de la problemática de la empresa familiar.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En El Salvador, muy poco se ha investigado y estudiado a las empresas familiares, sus dinámicas, las problemáticas que han enfrentado, y por qué, algunas, aunque llegaron a tener éxito, al final fracasaron, algunas de las que cerraron fueron Kismet, La Tapachulteca, El Cochinito, Claudycar, Autosal, Panadés, Farmacia Americana, Delicia, Murillo, Daglio & Cía., Ferreterías Goldtree, aserradero El Tesoro Monge, Tecmillantas, Supermercados América, pan Victoria, etc., otras siguen creciendo en segunda o tercera generación, ejemplos: Almacenes

---

<sup>1</sup> J. Ward: "How many will survive in 2046?", Family Enterprise, número 9, marzo, 1986

Vidrí, ferreterías Freund, Grupo Poma, Almacenes Simán, Saquiro, Farmacia San Nicolás, Súper Selectos, Confitería Americana, pan Santa Eduviges etc.

¿Qué han hecho de diferente las que han tenido éxito en la administración después que el fundador salió de la empresa o falleció?

Hay que formular algunas preguntas básicas para poder llegar a plantear el problema:

- ¿Por qué algunas empresas familiares en El Salvador tienen éxito en la segunda y tercera generación?
- ¿Por qué muchas empresas familiares en El Salvador no logran sobrevivir a la segunda generación?
- ¿Serán las mismas causas que hacen fracasar a las empresas familiares en otras partes del mundo, las que hacen que fracasen las empresas familiares en el país?
- ¿Conocen los fundadores de empresas familiares los ciclos de vida de una Empresa Familiar y las crisis que se dan al final de cada uno de ellos?
- ¿Qué tanto conocen los fundadores de empresas salvadoreñas, sobre las dinámicas, la problemática y las situaciones específicas por las que pasa una Empresa Familiar?
- ¿Cómo deben manejarse las relaciones empresa-familia en las empresas familiares, para que no sean una fuente de conflictos?

La investigación pretende determinar, si el fracaso o el cierre de empresas familiares en El Salvador, cuando pasa de un ciclo de vida al siguiente, se debe al desconocimiento que tienen los fundadores y líderes de las empresas familiares con los temas específicos que deberían saber para manejar una empresa familiar, de manera especial las relaciones familia-empresa, la problemática, manejo de conflictos, protocolos familiares entre otros y crear un modelo de capacitaciones que pueda apoyar a las empresas familiares en el tema familia-empresa, como lo hay en otros países que, con visión de futuro, han decidido investigar y apoyar a las empresas familiares en este tema.

Si esta relación fuera verdadera en El Salvador, se debería diseñar un modelo de capacitación que ayude a los empresarios a enfrentar de una manera apropiada las dificultades y retos que conlleva la problemática de la empresa familiar, para que tengan éxito en el paso a la segunda generación y se siga fortaleciendo el patrimonio de la familia.

El modelo debería servir para cualquier tamaño, y dentro de las partes que lo compondrían, iría la parte específica de la capacitación que debe seguir las pautas de un modelo para determinar las necesidades de capacitación y cómo evaluar los resultados.

### **1.3 Justificación de la investigación**

Se investigará si: ¿Las empresas familiares en El Salvador, están preparadas para afrontar “la problemática de la empresa familiar” y ser exitosas en la segunda y siguientes generaciones?,

y ¿buscaron ayuda externa las empresas familiares salvadoreñas exitosas en la segunda y tercera generación?

Se indagará qué hicieron las empresas que han tenido éxito en la segunda y tercera generación, si tuvieron apoyo y capacitaciones de consultores para el manejo de conflictos en los temas familia-empresa, si fueron asesorados sobre las dificultades de cada etapa de crecimiento y cómo manejarla, si tienen protocolos familiares que les ayuden a manejar los conflictos y dificultades que se pueden presentar en las relaciones familia-empresa; si recibieron acompañamiento en la selección y preparación del sucesor a la dirección de la empresa, etc.

En el país, no hay estadísticas de cuántas empresas son familiares, a nivel mundial se estima que las empresas familiares representan dos tercios del total mundial<sup>1</sup>; para Latinoamérica: en Chile constituyen el 90% y en México el 80%.

Asumimos que en El Salvador las micro, pequeñas y medianas empresas son familiares, así como algunas de las grandes. Según datos del Censo Económico del 2005, de 175,178 establecimientos que existen en el país, el 90.52% son micro empresas, 7.54% son pequeñas, 1.50% son medianas y el 0.44% son grandes. Se debe tomar en cuenta que esta información no es exacta, dado que el censo cuenta establecimientos y si una empresa tiene varias sucursales en el país, cada sucursal es contabilizada como un establecimiento.

Otra información que dispone la Dirección General de Estadística y Censo, son los datos del Directorio de Empresas 2009, estos deben ser presentados por las empresas para obtener una solvencia que les exigen para tramitar la matrícula de comercio. Aquí se encontró la siguiente información del Área Metropolitana de San Salvador: han reportado 15,512 empresas que tienen actividad económica, todas reportan tener el número de personas que trabajan en la empresa, pero sólo 6,055 reportan ingresos (39%) las demás (61%) no reportan ingresos, esto indica un incumplimiento, ya que la mayoría presenta la información, pero incompleta, solo para cumplir un requisito que les exige el Registro de Comercio, y en ningún momento es analizada y verificada la información.

El objetivo de la presentación de los datos estadísticos es que el país cuente con datos para proyectarse; pero como no hay sanciones por la calidad y veracidad de la información, esta no ayuda para trabajos de investigación y toma de decisiones.

Por personal ocupado	
micro	hasta 10
pequeña	hasta 50
mediana	hasta 100
grande	más de 100

Tabla 1.1 fuente: DIGESTYC

Por ingresos	
micro	hasta \$68,570
pequeña	hasta \$800,000
mediana	hasta \$7,000,000
grande	más de \$7,000,000

Tabla 1.2 fuente: DIGESTYC

<sup>1</sup> Estudio sobre la profesionalización de la empresa familiar, Instituto de la Empresa Familiar, 2005



Las siguientes tablas 1.1 y 1.2 muestran cómo la DIGESTYC (Dirección General de Estadística y Censo) califica el tamaño de una empresa tomando como base al personal ocupado y a los ingresos.

Los datos de estos cuadros servirán para clasificar a las empresa según su tamaño y poder tener una idea aproximada de cómo están distribuidas las empresas del área metropolitana de San Salvador.

En los cuadros que se presentan a continuación 1.3 y 1.4, se puede observar la cantidad de micro, pequeñas, medianas y gran empresas que hay según los datos presentados correctamente por las empresas en su informe estadístico, y calcular el porcentaje que representa cada uno de los tamaños, también se ha calculado el porcentaje de empresas que solamente reportaron ingresos tomando como parámetro de comparación el tamaño según la cantidad de personal ocupado.

#### Datos por ingresos

Por Ingresos			% que reporta ingresos entre personal ocupado (tabla 1.4)
micro	2,156	36%	19%
pequeña	2,532	42%	84%
mediana	1,175	19%	207%
grande	192	3%	30%
total	6,055		

Tabla 1.3 fuente: DIGESTYC

#### Por persona ocupado

Por personal ocupado		
micro	11,289	73%
pequeña	3,006	19%
mediana	568	4%
grande	649	4%
total	15,512	

Tabla 1.4 fuente: DIGESTYC

Con esta información se observa que hay una gran diferencia si se analiza por los ingresos obtenidos o por el personal ocupado, la que se mantiene más o menos igual es la gran empresa. Se hace la acotación, que por ingresos sólo se tomaron en cuenta las empresas que reportan ingresos.

Si se asume que la mayoría de micro y pequeñas empresas, y un porcentaje de las medianas son familiares, se puede deducir que hay un alto número de empresas familiares en el país, por personal ocupado un 94% y por ingresos un 88% (Se asume que el 50% de las medianas son familiares).

Esto es parecido a lo que se observa en el resto del mundo, y podemos deducir que aportan un valor similar a la economía de nuestro país y que se enfrentan a la misma dinámica y problemática que las empresas familiares del mundo.

El porcentaje de empresas familiares es alto, alrededor del 90%, investigarlas y crear instrumentos de apoyo para que puedan manejar los conflictos y situaciones específicas que implican el pasar cada una de las etapas de crecimiento de una manera saludable para asegurar su subsistencia es algo necesario en el país.

La investigación pretende sensibilizar sobre la problemática de las empresas familiares y cómo apoyarlas desde diferentes instancias, tanto académicas como gubernamentales.

Cuando una Empresa Familiar fracasa, se pierde el patrimonio de la familia así como la fuente de ingresos de sus miembros, se pierden puestos de trabajo, se deja de generar tributos al Estado, se pierde toda la inversión y apoyo brindados por instituciones como Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, INSAFORP y la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE. En síntesis, pierde la familia, los trabajadores, la sociedad y el Estado.

## **1.4 Coberturas**

### **1.4.1 Temporal**

Se buscará información sobre las investigaciones que se han hecho a nivel de España y América Latina desde finales de los años 70 hasta la fecha para ver qué de esto puede ser aplicado a las empresas familiares del país, tratando que lo que se diseñe tenga validez por lo menos para cinco años, y con la esperanza de que este trabajo incite a la academia (Universidades e Instituciones de formación profesional) a seguir investigando y haciendo propuestas de formación y apoyo para el fortalecimiento de las empresas familiares salvadoreñas, en especial en el tema familia-empresa y las dinámicas y problemáticas que esta relación tiene, conocida en la academia como “la problemática de la Empresa Familiar”.

### **1.4.2 Espacial**

Se encuestarán empresas familiares del Área Metropolitana de San Salvador, se buscarán pequeñas, y medianas, tratando de tener una muestra que sea representativa para la investigación que se está desarrollando.

### **1.4.3 Económica**

En El Salvador, no hay registros de indicadores económicos ni ha sido investigado lo que las empresas familiares aportan al PIB del país; ni la incidencia que esta clase de empresas tiene en la economía, así como cuántos empleos generan.

Para tener una idea de lo que esto puede significar, se darán valores sobre lo que a nivel mundial se ha investigado, y datos de algunos países que hacen investigación sobre el tema, porque se han dado cuenta la importancia que tienen las empresas familiares dentro de la economía del país o de la región.

Según Pedro Alvares de Linera<sup>1</sup> “las empresas familiares representan dos tercios del total mundial; la aportación de las empresas familiares al PIB de los países capitalistas oscila entre el 45% y el 70%; en la Unión Europea más del 60% de las empresas son familiares y en la Unión Europea dan trabajo aproximadamente a más de 100 millones de personas”.

En el artículo “Luz y sombra en las Empresas Familiares” de Imanol Belausteguigoitia Rius<sup>2</sup> se puede leer “La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable; en Estados Unidos son responsables de la generación de cerca de 50 por ciento del Producto Interno Bruto y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo en el mismo país<sup>3</sup>. En México y el resto de América Latina se calcula que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor”.

Según la “Confederación de Empresarios de Navarra” en España<sup>4</sup>, “... en España el número de empresas familiares... supera los dos millones, (en torno al 65% del número total de empresas *españolas* ya existentes) aportando entre un 65% y un 70% del PIB. Del mismo modo estos negocios generarían aproximadamente el 75% del empleo empresarial...”

Cito estos autores como una muestra de las investigaciones que ya se han hecho, y la importancia que estas tiene en el mundo, tanto por la generación de empleo como por el aporte al PIB de cada país.

#### 1.4.4 Académica

La academia en El Salvador (Universidades y Escuelas de negocios), muy poco han investigado las dinámicas y la problemática de la Empresa Familiar, las dificultades específicas que pasan en el tema “Familia-Empresa”, los conflictos a los que tienen que enfrentarse y que, en algunos casos, llegan a destruir la unión y el patrimonio familiar.

Se espera que, con esta investigación y propuesta, la academia tome el tema, y empiece a incluirlo en los pensum de las carreras de administración de empresas. En varias universidades españolas, existe la carrera de administración de empresas familiares, y en algunas hay maestrías sobre este tema.

---

<sup>1</sup> <http://jcvalda.wordpress.com/2011/05/17/la-importancia-de-la-continuidad-de-la-empresa-familiar>

<sup>2</sup> <http://cedef.itam.mx/PDF/luzysombraenlaempresafamiliar.pdf>

<sup>3</sup> Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997

<sup>4</sup> <http://www.archivoscen.cenavarra.es/cen/Publicaciones/empresafamiliar1.pdf>

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Generales**

Diseñar un modelo de consultoría y capacitación, para formar líderes pertenecientes a empresas familiares, de manera especial a los fundadores de éstas y los miembros de la familia que las administran, para que puedan conocer las características especiales de estas empresas y las herramientas para manejar de una manera apropiada la problemática de la empresa familiar y las situaciones propias que se les presentan.

### **1.5.2 Específicos**

- 1) Recolectar información sobre las empresas familiares.
- 2) Hacer un diagnóstico de las empresas familiares en El Salvador.
- 3) Investigar el nivel de conocimiento que tienen los líderes de las empresas familiares de El Salvador, sobre la problemática de la empresa familiar y los procesos que deben afrontar para ser exitosas en la siguiente generación.
- 4) Realizar una investigación a empresas familiares (pequeñas y medianas) para determinar qué tipo de dificultades tienen como empresa familiar y en las relaciones familia-empresa, para dar un mayor énfasis a estos temas.
- 5) Investigar si las dificultades de las empresas familiares en El Salvador, tienen similitudes con algunos de los países que han investigado y trabajado en el tema.
- 6) Diseñar el modelo de capacitación para poder apoyar a los fundadores de la empresa y miembros de la familia a lograr la continuidad de la empresa familiar a través del tiempo.

## **1.6 Metodología de la investigación**

La investigación se inició con la lectura de autores que han investigado y hecho propuestas para buscar la continuidad de la empresa familiar, hay libros y artículos específicos escritos por investigadores y docente de las cátedras de empresa familiar, con ello de determinará qué han hecho en otros países, y si eso se puede adaptar a la realidad de las empresas en El Salvador.

### **1.6.1 Definición de la población**

La investigación será con miembros de micro, pequeñas y medianas empresas familiares del Área Metropolitana de San Salvador, para poder determinar el nivel de conocimiento que tienen sobre las dinámicas y la problemática de la empresa familiar. Se encuestará como mínimo cincuenta empresas.

La investigación está dirigida a la micro, pequeña y mediana empresa, con el objetivo de determinar el conocimiento que las empresas familiares de estos tamaños, tienen sobre las dificultades, retos, características y eventos por los que pasan las empresas familiares,

y el nivel de preparación que pueden tener para afrontarlos y ser exitosas en la siguiente generación.

#### 1.6.2 Método de la investigación

El método que se utilizará para hacer la investigación será cualitativo.

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del entorno y detalles y experiencias únicas. Este método se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su propio ambiente y en relación con el contexto.

#### 1.6.3 Método para levantar la información

El método que se utilizará para levantar es el muestreo no probabilístico, en el que se toma una parte de la población-interés sobre la cual se recolectarán los datos.

En la investigación se utilizará una muestra no probabilística. En este tipo de muestreo, la población seleccionada depende de la intención del tema de la investigación.

Para el enfoque cualitativo, la muestra no probabilística puede lograr obtener casos que interesen al investigador, que tienen una gran riqueza para la investigación y aportan mucho para el análisis de los datos.

Hay tres factores que ayudarán a determinar la muestra:

- La capacidad operativa de recolección y análisis
- El conocimiento y entendimiento del fenómeno
- La naturaleza del fenómeno que se está analizando

La encuesta servirá para determinar qué tanto conocen los líderes de empresas familiares sobre las dinámicas y la problemática de la empresa familiar, su ciclo de vida, cómo ejercer un liderazgo saludable, cómo se debe preparar a la empresa para un proceso de sucesión, etc. Según el grado de conocimiento que ellos tengan, se diseñará un modelo para capacitarlos y proporcionarles las herramientas necesarias para que puedan afrontar, con éxito, las diferentes crisis del crecimiento de la empresa.

Gerald Le Van, quien ha investigado sobre las empresas familiares y cómo deben prepararse para la continuidad, en su libro “Guía para la supervivencia de la Empresa Familiar”, plantea 39 preguntas críticas que deben ser analizadas y contestadas por todos los miembros de la familia, para determinar si la empresa y la familia están listos para el proceso de sucesión. (Anexo 6)

En la investigación se hará alguna de estas preguntas a los participantes, para poder determinar qué tan preparada está la familia y la empresa para el proceso de sucesión.

Se procurará realizar entrevistas con miembros de empresas familiares que han tenido éxito así como algunas que no haya logrado sobrevivir en la segunda generación, para poder enriquecer la investigación y dar aportes sobre las acciones que se deben hacer y las que se debe evitar para lograr el éxito en la siguientes generaciones.

#### 1.6.4 Variables a investigar

<b>Variables a Investigar</b>	
<b>Macro variables</b>	<b>Micro variables</b>
<b>Productividad</b>	Flujo de efectivo
	Comunicación
	Diferencias entre hermanos
	Manejo del poder
	Rumbo de la empresa
<b>Dirección del negocio</b>	Rumbo
	Inversión
	Resultado económico
	Distribución de tareas
	Evaluación del desempeño
	Ingreso de los miembros de la familia a la empresa
	Participación de los hijos en las decisiones
	Conocimiento del proceso de sucesión
<b>Factores de éxito</b>	Administración
	Dedicación
	Calidad de productos y servicios
	Compromiso de la familia
	Valores
	Tecnología
<b>Factores de tropiezo</b>	Administración deficiente
	Centralización
	Descapitalización
	Falta de compromiso
	Dificultades para delegar
	Manejo de efectivo
	Organización
	Liderazgo
<b>Problemática de la empresa familiar</b>	Proceso de sucesión
	Protocolo familiar

Cuadro 1.1

Las macro variables más importantes a investigar tratarán sobre el conocimiento que los líderes de las empresas familiares del Área Metropolitana de San Salvador, tienen sobre las características, dificultades, dinámicas y la problemática de la empresa familiar, y dentro de éstas, las micro variables serían sobre el conocimiento del proceso de sucesión, la necesidad de tener claro cómo debe ser el ingreso de los miembros de la familia a la empresa, y el protocolo familiar; el cuadro 1.1 muestra las macro y micro variables que se investigarán para ver cuál es el comportamiento de las empresas familiares salvadoreñas y qué tan similares o diferentes son a las de otros países de América Latina y España, donde se ha hecho mucha investigación sobre el tema.

Se incluyen temas de la productividad, de la dirección del negocio, los factores de éxito, los factores de tropiezo, y conocimiento de la problemática de la empresa familiar.

### **1.7 Hipótesis**

Se plantearán dos hipótesis que se espera comprobar con la investigación:

- 1) Qué los fundadores de las empresas familiares en El Salvador, conocen muy poco o desconocen la problemática de la empresa familiar, y por esto muchas empresas familiares exitosas fracasan en la segunda generación o tercera generación.
- 2) Qué las empresas familiares salvadoreñas, tienen las mismas características que las del resto Latinoamérica.

La información de la primera se obtendrá directamente de las respuestas que se obtengan con la investigación de las variables del apartado 1.7, y la segunda comparando los resultados de la encuesta con una investigación realizada por el Instituto de la Empresa Familiar de la Alta Dirección de Escuela de Negocios ADEN, realizada entre los años 2002 y 2006 a 661 miembros de empresas familiares de América Latina que participaron en seminarios impartidos por el Dr. Santiago Doderó. En el anexo 9 se presentan los gráficos y detalles de esta investigación.

Si la segunda hipótesis se cumple, lo que han hecho las empresas familiares Latinoamérica que han tenido éxito en la segunda y tercera generación, se puede aplicar en el salvador.

## Capítulo 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Introducción

Este Capítulo trata de contextualizar qué es una empresa, qué es una familia, cómo se va creando el binomio familia-empresa, qué es una empresa familiar y una familia empresaria, y poder ver cuáles son los retos que enfrentan. Esto es para que el lector tenga un panorama de porqué se irán abordando los demás temas del marco teórico.

#### 2.1.1 Empresa y familia

Las empresas familiares constituyen la unión de dos realidades distintas, de fines propios y también diferentes y de naturaleza y características igualmente particulares. Las empresas familiares son una peculiar manera de emprender y dirigir empresas de negocios, porque esa unión de dos sistemas o dos mundos, les confieren una serie de características tanto en su operación y dirección como en la manera y caminos que aseguren su continuidad.

Para entender la empresa familiar debe arrancarse del conocimiento profundo de esas dos realidades: la **empresa** y la **familia**.

- A) **Empresa:** Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad. El fin de la empresa es hacer dinero, es económico, y su justificación social la determina la creación del valor agregado. La empresa es “para la sociedad”.
  
- B) **Familia:** Grupo de personas emparentadas entre sí. Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje. La familia tiene un fin de convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros tanto en el terreno individual como social. La familia no es “para la sociedad” sino “para la persona”.

*La persona no es para la Sociedad, sino la Sociedad para la persona.*

De estas ideas llegamos a que La familia es un bien superior, por ello nunca puede en nombre de la empresa romper la familia ya que la familia bien conducida es uno de los activos más valiosos para la empresa.



Los casos en que una empresa familiar entró en crisis, fue casi siempre por que entró en crisis el espíritu familiar, o porque el ejercicio del poder como fin en sí, ha destruido la persona de vértice, que es la manera más segura de destruir también a la familia.

### 2.1.2 Evolución de la familia

Es importante entender cómo evoluciona una familia y para ello se debe tener claro cuáles son sus roles y en que determinado momento ejecutarlos. En la figura 2.1 se pueden ver claramente los distintos roles que se pueden tener dentro de una familia.

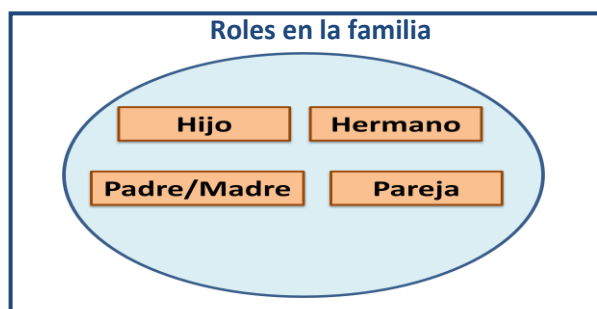


Figura 2.1 Fuente: David Ibarra, Modelo Ibarra<sup>1</sup>

Teniendo claro el rol que se está desempeñando en un determinado momento, es fácil entender cómo evoluciona una familia, cada uno de los hijos y/o demás miembros de ésta.

La familia evolucionará desde que una pareja decide formar un hogar hasta que esta pareja crea su descendencia, sus hijos, y luego los nietos, para que hayan nietos deben formar pareja y hogar los hijos, tenemos aquí la entrada de otra persona que no es de la rama familiar pero formará parte de la misma, y conforme los demás hermanos se van casando, habrán primos; más cónyuges que no son de la misma sangre, por ende, no son parte de la rama familiar original.

También la persona se va desarrollando desde su familia de origen donde está solo papá, mamá, y los hermanos al momento de él formar su propia familia y luego la familia extendida por la familia política.

Es importante entender este modelo, para comprender las diferentes prioridades que un miembro de la familia puede tener a lo largo de la vida, lo que cambia son las prioridades, no el amor y la calidad de este si es una familia normal, donde no hay otros elementos que puedan crear alguna disfuncionalidad, como drogas, alcoholismo, infidelidad entre otras cosas.

<sup>1</sup> Modelo Ibarra, David Ibarra. <http://mifamiliaenlaempresa.com>

Modelo evolutivo de la familia						
Etapas de desarrollo de la familia	Etapas de desarrollo de la persona					
	Familia de origen		YO	Familia propia		Extendida
	Papá Mamá	Hermanos Hermanas		Pareja	Hijos Hijas	Familia política
Soltero Casado Hijos < 18 años						
Padre e hijo hermanos y madre						
Relación de hermanos						
Relación de primos						

Cuadro 2.1

Fuente: David Ibarra, Modelo Ibarra<sup>1</sup>

Este modelo matricial (cuadro 2.1), ayuda a ubicar que rol está desempeñando un miembro de la familia, si está en la familia de origen o en su propia familia, si es un miembro de la familia política o no, dentro las etapas de la familia, hijo menor, hijo adulto pero soltero, hijo casado, si ya están fallecidos los padres y es una relación de hermanos, o si los hermanos de la segunda generación ya no están y son relaciones de primos con hermanos de la tercera generación.

Las prioridades de un miembro de la familia que está soltero hacia sus padres y sus hermanos, será diferente si éste se ha casado y tiene hijos, velará antes que nada por ellos y su conyugue, después por sus padres y hermanos.

Si un hermano necesita un riñón con gusto se lo donará, pero si está casado y los que necesitan el riñón son su hijo y su hermano al mismo tiempo, ¿A quién se lo donará? Al hijo, le tendrá un inmenso amor a su hermano, pero su prioridad es su hijo.

Es importante entender la diferencia entre amor y prioridades en la familia para entender muchas de las dinámicas de una empresa familiar.

### 2.1.3 Empresa familiar

En el origen de una empresa familiar se encuentra a un empresario (fundador) que detectan una oportunidad de negocio o la necesidad de buscar el sustento de su familia; empieza una empresa, la hace crecer y posteriormente cede la propiedad a sus descendientes. Además, tiene la voluntad de que se perpetúe en el tiempo, bajo la

<sup>1</sup> Modelo Ibarra, David Ibarra. <http://mifamiliaenlaempresa.com>

dirección de la familia. A veces el fundador define un conjunto de normas que regulan la relación de sus descendientes con la empresa y viceversa.

#### **2.1.4 Familia empresaria**

Se entiende por familia empresaria aquella que es propietaria de una Empresa Familiar y que participa activamente en la gestión y el gobierno de la empresa. Cada vez son más las familias empresarias que entran en un proceso de organización familiar que facilite y, en la medida de lo posible, que garantice la unidad y armonía familiar así como la continuidad de la empresa en manos de la familia a través de las generaciones.

Una característica importante de la familia empresaria es que busca que los descendientes no sólo reciban en herencia la propiedad y la posibilidad de trabajar en la Empresa Familiar, sino que adquieran las habilidades y capacidades necesarias para que puedan reproducir lo que hicieron los fundadores, que adquieran la experiencia y las habilidades para emprender un nuevo negocio e integrarlo al patrimonio familiar.

Durante muchos años, el enfoque que se ha dado a la planificación para las empresas familiares, se ha centrado en dos asuntos, la transmisión de la propiedad y la sucesión en la dirección de la empresa. En la actualidad estas metas son muy limitadas para la empresa familiar, pero en algunos casos, sólo estos temas se logran desarrollar.

Hoy en día, las familias empresarias pueden necesitar más. La empresa no debería ser únicamente un instrumento para la obtención de beneficios, sino también un medio de autoexpresión, innovación y legado para los miembros de la familia. Una empresa familiar exitosa en la actualidad, con una estructura más receptiva, puede ser una institución orgánica que cambie y prospere con cada nueva generación de líderes comprometidos y formados para manejarla y dirigirla.

En El Salvador, una meta a corto plazo es buscar la continuidad de la empresa familiar, y una meta a largo plazo sería convertir a la familia que fundó una empresa familiar, en una familia empresaria.

#### **2.1.5 Retos a los que se enfrentan las empresas familiares**

En los últimos años, muchas empresas familiares y no familiares han cerrado o han sido compradas por compañías más grandes o han tenido un descenso muy fuerte en sus ventas.

Hay muchas razones para este cambio, las empresas maduran, las tecnologías y los mercados cambian eliminando las necesidades de algunos productos y servicios;

proveedores y clientes alteran las reglas del juego, o los competidores copian rápidamente estrategias exitosas.

Cualquiera de estos cambios puede tomar por sorpresa a una empresa haciendo que reduzca sus ventas y beneficios. En ciertas ocasiones, algunas corporaciones compran empresas a un precio mayor de lo que realmente valen, para consolidar el sector y tener un mayor control sobre él y los precios de ventas, y muchos empresarios, sobre todo los de mayor edad que se enfrentan a su jubilación u otros acontecimientos de la vida, son incapaces de resistir a la tentación del sobre precio, y muy a menudo deciden vender.

Con frecuencia, también, las empresas familiares descubren que la familia es un gran obstáculo para su desarrollo, esto puede ocurrir por varias razones, entre ellas:

- Conflictos familiares no resueltos
- Falta de confianza
- Dificiles relaciones familiares
- Luchas por el poder y control
- Diferencias entre los hermanos o primos
- Exigencias familiares a la empresa

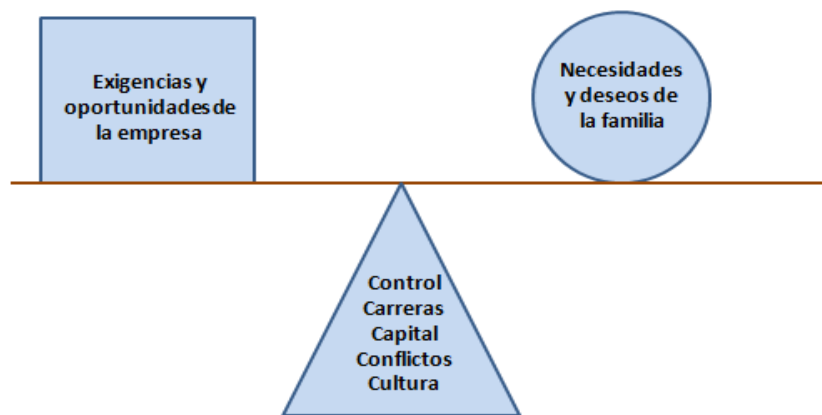
El conflicto es un elemento natural de las relaciones humanas, surge por diferencias mal manejadas. En algunas familias, el conflicto se vuelve una pauta habitual en las relaciones de los miembros de la familia, lo cual es muy lamentable. El trabajar juntos lleva a intensificar las interrelaciones familiares, y por ende, puede intensificar los problemas de familia tales como: la rivalidad entre los hermanos o la competencia entre las diferentes generaciones. Cuando la familia permite que conflictos no resueltos o recurrentes disminuyan o dañen la comunicación, la armonía y la confianza en la familia, resulta muy difícil para sus miembros: compartir ideas, discutir asuntos, presentar nuevos proyectos, planificar el futuro de la empresa, o tomar decisiones de manera eficaz.

Las fricciones o diferencias entre los seres queridos y los intereses de la empresa, son unas de las situaciones que hacen de la empresa familiar algo único.

La figura 2.2 muestra el dilema de la empresa familiar, que debe equilibrar adecuadamente las exigencias y necesidades de la familia con las necesidades y posibilidades de la Empresa Familiar.

Para llevar a cabo este equilibrio, las familias empresarias necesitan identificar planes y políticas para abordar estas cinco variables fundamentales.

El equilibrio de estas cinco variables, (Control, Carreras, Capital, Conflicto y Cultura), demandan una planificación estratégica, para que haya un balance apropiado entre la familia y la empresa.



### El dilema de la empresa familiar

Figura 2. 2 Fuente: Carlock y Ward, La planificación estratégica de la Empresa Familiar

De este apartado se espera que el lector tenga claro qué es una familia y cómo evoluciona la familia y cada uno de sus miembros, qué es la empresa familiar y el dilema de la empresa familiar, que debe haber un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las necesidades de la familia y que no es lo mismo amor que prioridades en las familia.

## 2.2 Empresa familiar

Aquí, se presenta la descripción de la empresa familiar, los fines y la naturaleza de la misma, qué le da el estatus de empresa familiar, cuáles son las interrelaciones que hay dentro del binomio empresa-familia, cuáles son las estructuras de poder que se dan dentro de una empresa familiar, su ciclo de vida, las crisis que pasan las empresas y las familias en las diferentes etapas, la secuencia generacional, las debilidades y las fortalezas de la empresa familiar. Se pretende dar al lector, un panorama de las empresas familiares.

Hay muchas definiciones de lo que es una empresa familiar, aun cuando se han hecho muchas investigaciones de parte de Universidades, Institutos, Catedráticos, etc., no hay un acuerdo de una definición unificada o única; de las que se revisaron para esta tesis, la que parece más idónea y que refleja de mejor manera las empresas familiares salvadoreñas es la siguiente:

*La empresa familiar es una organización, con fines de lucro, en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad, y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en su gestión.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Juan Corona. Instituto de la Empresa Familiar. Manual de la empresa familiar. DEUSTO 2005

### **2.2.1 Fines y naturaleza de las empresas familiares**

Estos fines distintos contienen dos figuras:

- **La empresa es una sociedad**
- **La familia, una comunidad.**

En una sociedad, los derechos y las obligaciones están reguladas de forma explícita y se ordenan al interés individual y colectivo del socio, a través de una determinada correlación entre su aportación a la sociedad y su retribución.

En la comunidad familiar, no hay simetría ni ecuación entre aportación y retribución. La aportación de cada miembro es de naturaleza distinta y no se puede siquiera llevar a unidades homogéneas de medida.

Estas dos realidades se entrecruzan en las empresas familiares y generan problemas peculiares y difíciles. Esto parte de los retos que tienen estas empresas y que nos lleva a ver la complejidad de las empresas familiares.

La sociedad-empresa considera a cada uno por lo que hace. En la empresa cada uno es un puesto. La comunidad familiar considera a cada uno por ser quien es. En la familia cada uno es cada uno y tiene sus individualidades y su manera de ser.

### **2.2.2 Elementos que le dan el estatus de empresa familiar**

¿Dónde radica la diferencia entre una empresa familiar y otros grupos que hacen empresas?

¿Por qué las empresas familiares merecen un tratamiento especial por parte de asesores, consultores y de quienes las estudian?

Hay cuatro variables importantes ante estas interrogantes:

- a) Las relaciones de afecto (lazos que perdonan, que salvan una situación, que buscan el bien recíproco)
- b) Enorme comprensión (todos saben cómo piensa el otro, o cómo reaccionará ante una situación, se necesita menor comunicación verbal)
- c) Aceptación de la autoridad (del padre, o de la madre, del tío o tía, o del hermano que le precede etc.)
- d) Finalidad común (la familia es una unidad de convivencia donde cada uno se desarrolla y realiza como persona. Esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común). Para la consecución de esta finalidad común los familiares viven un importante espíritu de sacrificio y entrega.

Estas cuatro características de la empresa familiar, se limitan de manera especial y casi única en las empresas de primera y segunda generación, y puede que sea útil para la tercera y cuarta generación.

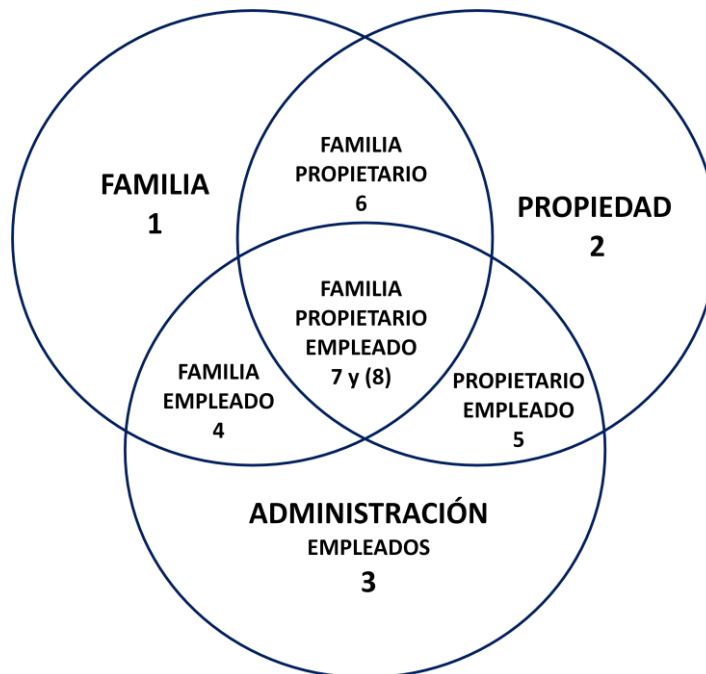
Únicamente podemos hablar de **empresa familiar** en todo su sentido cuando<sup>1</sup>:

- a) El grupo lo constituyen sólo padres e hijos, es decir se extiende a dos generaciones físicas, o con el mando entero en la generación de hermanos.
- b) El control accionario es de la familia.
- c) Es la familia el grupo que dirige la empresa.
- d) Los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por lo menos un 25% del patrimonio familiar total.

Si falta uno de estos supuestos, la índole familiar no es total.

### 2.2.3 Interrelaciones en la empresa familiar

Para dirigir y administrar con éxito las diferentes situaciones que surgen y se presentan a lo largo de la vida de una empresa familiar y asegurar su continuidad en el largo plazo, es necesario conocer y entender las características propias de este tipo de empresas, y de manera particular, las características de los grupos de personas con intereses en el negocio familiar.



Gráfica 2.1 Fuente: Tagiuri y Davis, "Bivalent attributes of the family firm"

<sup>1</sup> Joan Ginebra, Empresas Familiares. Panorama 1997

En la empresa familiar se encuentran definidos ocho roles, según sea la posición que en la estructura del sistema de la empresa familiar se ocupa y los intereses personales y del propio rol.

El gráfico 2.1 muestra cómo se interrelacionan los grupos de interés en las empresas familiares, se puede ver claramente **la familia, los accionista propietarios, y los que administran y trabajan en la empresa**. El cuadro, después del gráfico, explica el rol que desempeñan y los intereses en cada uno de ellos.

Ubicación según el rol que se ocupa	Intereses propios del rol
1- Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
2- Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, posibilidad de venta
3- Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria de la empresa
4- Familiar que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía
5- Socios no familiares que trabajan en la EF	Seguridad laboral, dividendos, busca tener mayor poder en la empresa
6- Familiares que son accionistas	Los mismos o muy parecidos al (1) y (2)
7- Directivo, familiar y accionista	Todos los aspectos anteriores
8- Directivo, líder familiar y accionista	Además de todos los aspectos anteriores, debe manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa.

Tabla 2.2 Fuente: Tagiuri y Davis, “Bivalent attributes of the family firm”

Con el gráfico 2.1 y la tabla 2.2, se visualizan los intereses de cada grupo y de cada persona, estos intereses pueden ser causa de diferencias y conflictos si no son bien administrados.

Entender el gráfico 2.1 es clave para comprender la problemática de la empresa familiar, sólo entendiendo los intereses de las personas en cada una de las partes de gráfico, se podrá planificar el manejo de los intereses de cada grupo, y buscar un equilibrio entre ellos sin descuidar las necesidades de la empresa, la familia y los accionistas.

El gráfico 2.1 es clave en el apoyo que se debe dar a cada miembro de la familia para que no entre en conflicto con los miembros que están en otra posición.



## 2.2.4 Estructuras en las empresas familiares

Entenderemos aquí la palabra estructura como la manera de estar dispuestas las partes de un todo.

En las empresas familiares hay tres estructuras, y es importante conocerlas y entender cómo se relacionan entre sí y la influencia que ejerce cada una de ellas.

a) **Primera estructura:** estructura directiva de la empresa

b) **Segunda estructura:** la de capital

c) **Tercera estructura:** la estructura de poder familiar

**Estructura directiva:** Es la que le da soporte a la acción directiva, es el conjunto de personas que establecen la acción y la forma con que tales personas se relacionan entre sí. (El organigrama es lo que mejor la representa e indica las relaciones de mando, poder y jerarquía)

**Estructura de capital:** Determina la configuración del poder en la empresa, el poder de investidura que se asienta en la junta directiva u otro órgano ligado a la participación accionaria y de ahí desciende hacia la gerencia general y otros niveles inferiores.

**Estructura de poder familiar:** La estructura de capital se entrecruza con el poder del liderazgo y el poder de compra, y estas dos formas de poder tienen un peculiar protagonismo en las empresas familiares, y se denomina la **tercera estructura**.

- Esta estructura es más cambiante que las dos primeras.
- Cada cambio en la situación familiar puede alterar esta estructura y desencadenar cambios en la primera o segunda estructura.
- Ignorar esta estructura, puede traer riesgos muy graves a la hora de **dirigir** o de asegurar la **continuidad** de una Empresa Familiar.

## 2.2.5 Ciclo de vida de las empresas familiares

### A) ¿Cómo surgen los negocios familiares?

La mayoría de los negocios familiares surgen por la necesidad de un padre o una madre de familia de darles sustento y educación a sus hijos. Nacen de una idea, para mejorar la calidad de vida de la familia.

Estos pequeños negocios bien manejados, llegan a convertirse en empresas familiares, y si logran superar las etapas de crecimiento se convierten en grandes corporaciones que pueden llegar a manejar varias empresas. Ejemplos en El Salvador: Almacenes SIMÁN, Grupo POMA, SAQUIRO, Súper Selectos.

## B) Ciclo de vida de la empresa familiar

Conociendo el ciclo de vida de la empresa familiar, es más fácil explicar y entender las crisis por las que pasan las empresas familiares. El entender las etapas y las crisis, ayuda a prepararse para manejarlas apropiadamente y evitar el fracaso de la empresa y el desgaste de la familia.

Es clave en todas estas etapas el involucramiento y compromiso de la familia para superar cada una de las crisis que conlleva cada etapa.

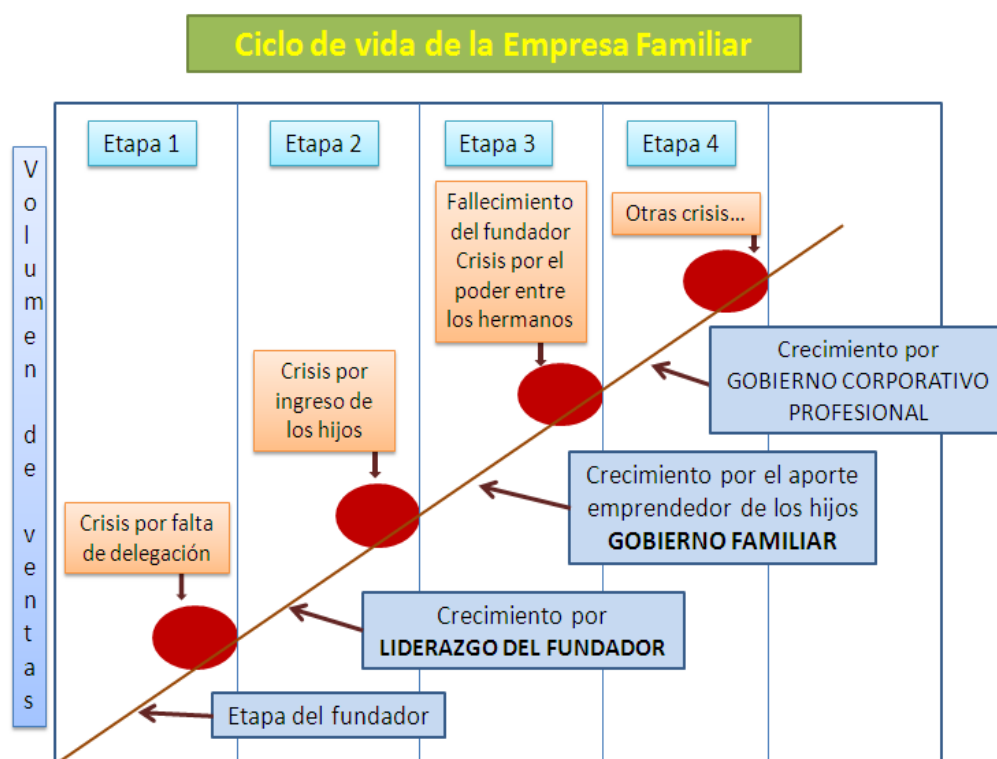


Figura 2.3 Fuente: Santiago Doderó, El secreto de las empresas familiares exitosas

La figura 2.3, ayuda a visualizar las diferentes etapas del ciclo de vida de la empresa familiar, cuál es cada una de las etapas y qué crisis surge y obliga a evolucionar a la empresa. El paso de un ciclo a otro está íntimamente relacionado con el aumento de las ventas y el crecimiento de la empresa.

### B.1) Primera etapa

#### Se da cuando el fundador emprende el negocio

Es el inicio de la vida de la empresa, se da cuando por el emprendimiento de una mujer o un hombre, que pone atención en una oportunidad de negocio que percibe y se **entusiasma** por llevarlo adelante.

La personalidad del fundador casi siempre se caracteriza por ser asertivo, muy trabajador, emprendedor, tiene una gran capacidad para enfrentar y superar dificultades. **“El siente pasión por lo que hace”**. En esta etapa, el fundador desempeña un papel muy importante para la empresa, desarrolla varias funciones (vende, administra, compra, supervisa la producción). No suele compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo en ellas.

### **Crisis de la primera etapa: FALTA DE DELEGACIÓN**

Por el esfuerzo, empeño y aciertos del fundador, la empresa crece y se desarrolla hasta el punto donde el fundador, ya no puede hacer todo él solo. Empieza a tener problemas en alguna de las áreas de la empresa, por lo ocupado que está en otras, y por falta de tiempo para atender todo en el momento que se necesita.

Debe tomar una decisión muy importante, aprender a delegar y supervisar lo que delega, entender que hay otras personas que lo pueden hacer bien, perder el miedo que si no lo hace **“él”** las cosas saldrán mal. Es el momento de delegar algunas de las funciones que el fundador ha estado haciendo hasta este momento. Si supera esta crisis consolidará su liderazgo.

## **B.2) Segunda etapa**

### **Crecimiento por el nuevo liderazgo del fundador**

En esta etapa el fundador debe desarrollar nuevas competencias, entre ellas el liderazgo para dirigir un equipo con las personas que ha incorporado a la empresa. Debe crear una estructura funcional donde se asignan tareas y responsabilidades a las personas que deberán tomar decisiones y se deberá pedir cuentas de ellas.

Este liderazgo bien llevado, hace que las personas se comprometan con la empresa y se apasionen por el trabajo que realizan. Esto desarrollará en ellos un sentido de pertenencia. En esta etapa, la crisis se genera cuando ingresan los hijos a la Empresa Familiar.

### **Crisis de la segunda etapa: INGRESO DE LOS HIJOS**

El ingreso de los hijos causa mucho entusiasmo, es por lo que el fundador ha trabajado, pero si esta incorporación no se ha planificado y preparado de una manera adecuada, el ingreso de los hijos, puede traer dificultades. Algunas son:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la empresa y la familia. El padre o la madre son padres en casa, pero jefes en la empresa.
- El fundador puede priorizar la confianza y el compromiso de los hijos por encima de los preparados que puedan estar para el puesto y no logran

cumplir las responsabilidades en la empresa, que muchas veces no suelen estar muy claras.

- La visión y forma de dirigir la empresa por el padre y los hijos no suele coincidir, sobre todo cuando los hijos ingresan a la empresa graduados de la universidad. Ellos vienen con el deseo de poner en práctica lo que han aprendido. Esto puede implicar hacer cambios con los que el fundador no está de acuerdo, y tiende a crear roces entre padres e hijos.
- Padre e hijos no suelen trabajar en equipo. Se deben consensuar tareas y responsabilidades para que cada quien se sienta cómodo y se pueda comprometer en sacar adelante la empresa.
- Lograr que los hijos se entiendan al trabajar juntos, y no deba el padre convertirse en un juez o árbitro en sus diferencias, dificultades o peleas.

### **B.3) Tercera etapa**

#### **Crecimiento por empuje y dinamismo que aportan los hijos**

Si se supera la crisis anterior, se crea una sinergia que hará crecer mucho a la empresa, esta es una de las fortalezas de las empresas familiares. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí para sacar la empresa hacia adelante.

#### **Crisis de la tercera etapa: LUCHA DE PODER ENTRE LOS HERMANOS POR EL FALLECIMIENTO DEL FUNDADOR.**

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador, padre o madre, es un momento difícil, más si este acontecimiento se da de una manera repentina.

La sucesión y elección del sucesor, suele ser un tema complicado, incómodo, y difícil de manejar para los hijos. Crea incertidumbre sobre cómo se deberá dirigir la empresa ante la ausencia del fundador, sobre todo si él no había querido soltar el mando ni preparar al posible sucesor en el liderazgo de la empresa y la familia.

Por la incomodidad del tema de la sucesión, (miedo a perder poder por el fundador, conflicto que se pueda generar entre los hermanos) este tema suele posponerse mucho, con el afán de preservar la armonía familiar.

Lo recomendable es que esta decisión se tome mientras el fundador está vivo, y la preparación del sucesor se haga acompañado por el fundador en un proceso planificado. Es complicado dejar esta tarea a la madre (que estará pasando un mal momento por la pérdida del esposo) o la generación siguiente.

Si la comunicación no es buena, y no hay órganos de gobierno establecidos, será más complicado el proceso, porque hay temas que se vuelven tabú, o difíciles de hablar.

Estos ejemplos se pueden encontrar en esta crisis:

- El mal desempeño de un hermano o de un miembro de la familia, y se deben tomar medidas al respecto.
- Abuso en el manejo del poder, sobre todo en la manera de tomar las decisiones.
- La forma de distribuir y asumir las responsabilidades y funciones de los familiares dentro de la empresa.
- Diferencias en las compensaciones, cuando creen que por aportar más se debe ganar más, y por no hablar del tema o no saber cómo tratarlo, se crean resentimientos, rencores y pueden producirse ofensas, que a la larga dañan a la familia.

Ayuda a esta crisis el trabajar el tema de la sucesión y el tener un plan estratégico como Empresa Familiar y elaborar el protocolo familiar.

### **B.3) Cuarta etapa**

#### **Gobierno Corporativo a nivel profesional**

Esta etapa se da cuando la empresa pasa de ser manejada por una sola persona, el fundador, ostentando él todo el poder (tercera etapa); a un estado donde los hijos deben aprender a consensuar para tomar las decisiones por encima de sus intereses particulares; implica incorporar procesos para un gobierno corporativo. Esta será la manera de superar la crisis de la etapa anterior.

Si la empresa ha crecido lo suficiente, es probable que se necesiten nuevas competencias directivas. En esta etapa, la familia debe enfocarse en la buena calidad del gobierno de la empresa.

#### **Crisis de la cuarta etapa: CONFLICTO DE PODER ENTRE ACCIONISTAS FAMILIARES, LA JUNTA DIRECTIVA Y LA GERENCIA GENERAL.**

La falta de comunicación, información y control, es lo que lleva a esta crisis. Ha prevalecido la confianza sobre controles bien estructurados y un flujo adecuado de información.

La Junta Directiva suele desconocer las expectativas y los intereses de los accionistas de la familia, y algunos no cuentan con la información clara y entendible para evaluar los resultados de la empresa y el desempeño de la Junta Directiva y del Gerente General.

En esta etapa, los responsables del gobierno de la empresa familiar, deben poner mucho énfasis en los principios de: ***transparencia, responsabilidad y equidad.***

La falta de **transparencia** lleva a que los accionistas, que no trabajan en la empresa, pierdan confianza en quienes la dirigen.

La **responsabilidad** es la que se le exige a los Directores y Gerentes, para cumplir las expectativas de los accionistas.

La falta de **equidad** se da cuando algunos accionistas perciben un tratamiento desigual frente a otros accionistas miembros de la familia, que suelen ser los que ejercen mayor poder en la toma de decisiones.

Si estos principios no se respetan, es muy probable que surjan conflictos que serán complicados y difíciles de resolver, pueden poner en peligro la continuidad de la Empresa Familiar y casi seguro la armonía y paz familiar.

Por todo lo anterior es importante desarrollar e instaurar un protocolo familiar, que incluya los procesos de sucesión, cómo se ejercerá el gobierno corporativo de la empresa, cuáles serán los órganos de dirección y cómo funcionarán, hay que dejar claro las funciones y los límites entre ellos, para evitar que uno se entrometa en los asuntos de otro.

Puede haber resistencia de parte de algunos miembros de la familia que ostentan mucho poder a la formalización de los órganos de gobierno por el miedo a rendir cuentas y respetar otros órganos, además de tener que salir de la comodidad de la informalidad.

### 2.2.6 Modelos de empresa familiar

Según el Dr. Alberto Gimeno<sup>1</sup> hay cinco modelos de empresas familiares:

- Modelo capitán
- Modelo emperador
- Modelo equipo familiar
- Modelo familia profesional
- Modelo corporación

Una parte que diferencia estos modelos es la complejidad de la familia y la complejidad de la empresa, estos dos elementos pueden ir desde muy poca complejidad hasta muy alta complejidad, el autor tiene cinco categorías: muy poca, poca, mediana, alta muy alta.

Otros elementos de diferenciación en los modelos son: el estilo de gobierno, el liderazgo del fundador, que generación está dirigiendo la empresa.

---

<sup>1</sup> Modelo de empresa familiar. Alberto Gimeno Editorial Deusto. 2009

**Complejidad de la familia:**

- familia poco compleja: formada por pocos miembros y hay bastante armonía entre ellos: un padre, una madre y dos o tres hijos. Es fácil llegar a acuerdos por que son pocos los miembros de la familia que deciden.
- familia muy compleja: es una familia con muchos miembros y de varias generaciones, abuelos, tíos, hermanos, primos, nietos. Es más complicado llegar a tener acuerdos por el alto número de miembros de la familia que deben intervenir en la toma de decisiones.

**Complejidad de la familia:**

- empresa muy compleja: tiene un alto nivel de ventas, varias plantas de producción, sucursales, operaciones en el extranjero, etc.,
- empresa poco compleja será una empresa pequeña manejada con poco personal y con un mercado pequeño.

**2.2.6.1 Modelo capitán**

Es básicamente, una MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa), cuya edad media es de 28 años, pero empieza a decaer después de los 20 años.

Es una empresa manejada por una familia de poca complejidad y la empresa es de baja complejidad. El empresario comparte la propiedad con otros miembros de la familia, su conyugue y/o algunos de sus hijos.

Son empresas de “fundadores”, es decir, que son fruto del esfuerzo de una persona y suelen durar mientras esté con suficiente energía para manejar la empresa.

**2.2.6.2 Modelo emperador**

En este modelo, el nivel tanto la complejidad de la empresa y la familia es mayor que el modelo anterior, la edad media de la empresa es de 41 años, están lideradas por un fundador bastante mayor o por una siguiente generación relativamente joven. Fruto del tiempo es la complejidad.

Hay dos generaciones trabajando juntas, aunque el poder está en manos de una sola persona que lidera tanto la empresa cómo la familia.

La diferencia en complejidad entre el modelo capitán y emperador, se debe fundamentalmente, a dos factores: el tiempo y los recursos del líder familiar.

#### 2.2.6.3 Modelo equipo familiar

En este tipo de empresas se observa una circunstancia que no se produce en ningún otro modelo, y es, que la complejidad de la familia es superior a la de la empresa. El desorden que la complejidad familiar puede introducir a la empresa es limitado. La estructura de este modelo, tiene un nivel de desarrollo intermedio, respecto al capitán/emperador y familia profesional/corporación.

Este modelo tiene dos grandes alternativas de futuro para no entrar en situaciones de alto riesgo, por un lado, puede forzar el crecimiento para tener capacidad en el desarrollo de la estructura adecuada y por el otro, puede optar por reducir la complejidad familiar, disminuyendo el número de propietarios por la venta de acciones de alguno de los miembros de la familia a otros que ya son propietarios.

#### 2.2.6.4 Modelo equipo profesional

Este modelo de empresa, tiene un perfil de complejidad inverso al anterior. La complejidad de la empresa es notablemente superior a la complejidad de la familia. Son empresas que han tenido un nivel de crecimiento relativamente alto, situándose en un nivel de complejidad media, similar al modelo emperador.

La gran diferencia con el modelo emperador está en su gestión. La estructura es completamente distinta. El crecimiento y desarrollo no se ha debido sólo a un líder muy competente sino a una estructura de empresa familiar bien desarrolla. Desde la primera generación se opta por modelo de gestión menos personalizado. La familia está muy involucrada en el desarrollo de la empresa.

La familia es gestora, se orienta hacia la gestión de la empresa, pero con altos índices de sofisticación y en la estructura en general.

Este modelo muestra una empresa que tiene éxito, hasta que la complejidad de la familia y la empresa la hacen evolucionar o migrar hacia el modelo corporación.

#### 2.2.6.5 Modelo corporación

La empresa corporación es la más desarrollada en todas sus dimensiones. Es la más compleja como familia y como empresa, y son las empresas que logran una mayor antigüedad.



El nivel de la estructura también es el más elevado.

Son empresas familiares en la que la familia ha evolucionado a ser más participes de la propiedad que de la gestión. El hecho de que haya miembros de la familia en la gestión es más circunstancial, porque hay muchos directivos y profesionales trabajando en la empresa que no son miembros de la misma.

### 2.2.7 Secuencia generacional

En el cuadro 2.1 se puede visualizar el parentesco que se puede dar en cada generación.

1a. generación	padre solo, padre más hijos
2a. generación	hermanos solos, hermanos más primos
3a. generación	primos
4a. generación	primos en segundo grado

Cuadro 2.1 Fuente: diseño propio

Primera generación es la gestión del fundador solo, o de él con sus hijos.

Segunda generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o sale por enfermedad o algún accidente. Si el fundador se retira pero sigue viviendo y gozando de condiciones aceptables, no se puede decir que haya iniciado plenamente la segunda generación, pues el fundador continúa siendo el centro de la estructura del patrimonio. El retiro lo que hace es abrir una fase de transición.

Tercera generación, llega cuando fallece el último de los tíos.

El tránsito de la tercera a la cuarta generación es un cambio más difuso.

Conocer la secuencia generacional ayuda a ver en qué etapa se encuentra la familia empresaria, y las dificultades que puede afrontar por las relaciones que puedan existir, entre los miembros de la familia; es diferente la relación entre el padre y sus hijos que la que se pueda dar entre hermanos, o entre tíos y sobrinos que la que se pueda dar a nivel de primos.

### 2.2.8 Retos a los que se enfrentan las empresas familiares

El ciclo de un producto y de las empresas, llevan a que maduren; hay fuertes cambios en la tecnología, se han eliminado las necesidades de varios productos y servicios; proveedores y clientes alteran las reglas del mercado, o la competencia copia rápidamente estrategias exitosas. Cualquiera de estas cosas puede tomar por sorpresa

a una empresa, y las empresas familiares son más vulnerables a estos elementos, que producen reducción en sus ventas y beneficios.

Muchas empresas familiares, con frecuencia descubren que la familia es un obstáculo para el crecimiento y desarrollo de la empresa, esto puede ocurrir por varias razones, conflictos personales no resueltos, falta de confianza, falta de reglas y responsabilidades no definidas para los miembros de la familia que trabajan en la empresa, relaciones familiares poco armoniosas o exigencias familiares a la empresa. En algunas familias el conflicto se vuelve en la pauta habitual de la interrelación personal, siendo algo muy lamentable. A esto se puede sumar cuando hay rivalidad entre hermanos o un proceso de sucesión no realizado de manera apropiada, o improvisado por el fallecimiento del fundador. Cuando una familia permite que conflictos no resueltos o recurrentes, disminuyan la comunicación y la confianza en la misma, resulta difícil para sus miembros compartir proyectos, ideas, sueños.

### **2.2.9 Debilidades y fortalezas de las empresas familiares**

Trataremos en esta apartado las debilidades generales de una empresa, luego veremos en detalle cómo algunas se presentan con más intensidad en las empresas familiares, continuaremos con las debilidades propias de las empresas familiares y al final veremos las fortalezas de estas empresas.

#### **A) Debilidad generales de las empresas**

Las siguientes debilidades no son exclusivas de las empresas familiares, pero generalmente en éstas se presentan más marcadas.

- **El nepotismo:** Hay factores en la familia que presionan a la dirección de la empresa a favorecer a los parientes en detrimento de “la mejor elección” de personas para un cargo, o de pagar más a una persona por ser miembro de la familia.
- **Los feudos:** La existencia de feudos es normal en las organizaciones, departamentos o áreas que se hacen impermeables a la acción de los demás, que viven su vida y que hacen su trabajo ajeno a los planteamientos que otros puedan hacerles; actitudes de celos a que otros se metan u opinen dentro del área de su responsabilidad o de compartir responsabilidades de esa área.
- **La autocracia:** Suele presentarse en el fundador, que tiende a ver a los hijos como “más pequeños” de lo que miraría a un profesional igual que ellos. La causa que más influye en esta debilidad es la dificultad de delegar.

- **El paternalismo:** Como en el nepotismo, puede haber un excesivo cuidado a los hijos y no se les exige lo que deben aportar a la organización. En muchas empresas familiares es difícil pedir resultados y evaluar el desempeño de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- **Acomodamiento en la manera de pensar:** Cuando una persona dirige una institución por mucho tiempo, se puede producir acomodamiento, aunque se puede dar en cualquier empresa, pero es más común en las empresas familiares, donde el ritmo del relevo es más por la biología que por el análisis de conveniencia.
- **Buscar personas con menor capacidad:** Esto se debe a la inseguridad que puede tener una persona, y es mejor contratar a alguien con menor capacidad, para que no resalten las debilidades o carencias que se puedan tener en la empresa.
- **Resistencia al cambio:** La resistencia al cambio, a cualquier tipo de cambio, es una de las patologías más usuales en el día a día de las empresas. En las empresas familiares, esta resistencia es más notoria y fuerte cuando se refiere a cambios tecnológicos, y en sectores de tradición artesanal donde el prestigio del trabajo está relacionado al nombre y apellido de la empresa.

## B) Debilidades específicas de las empresas familiares

Estas debilidades son específicas de las empresas familiares, es muy importante su atención, porque pueden ser fuente de graves conflictos si no se está pendiente de ellas y se atienden cuando surge un grado de riesgo.

- **La confusión de los flujos:** El dinero y manejo de los recursos puede ser una situación de dificultades o tema de conflicto en una empresa familiar. Es importante tener claro los flujos que se pueden dar:
  - Empresa–Familia como flujo de compraventa de productos
  - Empresa–Familia como trabajo–salario
  - Empresa–Familia como inversión–beneficios
  - Empresa-Familia como préstamo–rédito

Todo esto se puede tratar como un flujo de **entradas** a la empresa familiar (trabajo e inversión) y uno de **salida** que se da a los miembros de la familia por sueldos, dividendos o patrimonio.

La figura 2.4 muestra cómo se dan los flujos de trabajo y dinero en la relación familia-empresa, ayuda a comprender que va de la familia a la empresa y que retribuye la empresa a la familia.

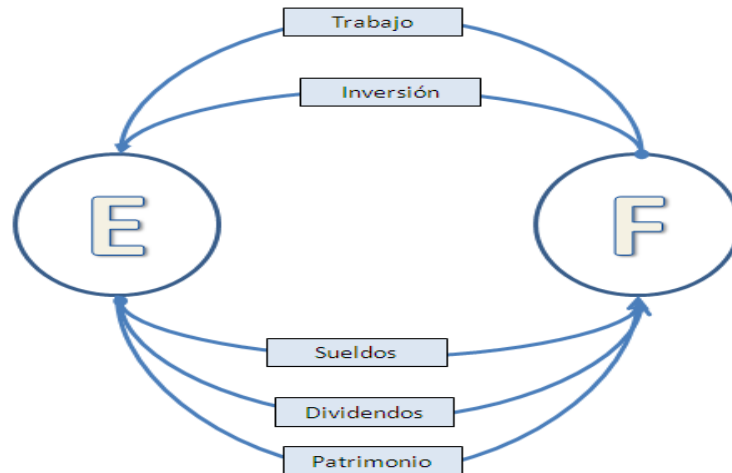


Figura 2.4 Fuente: Joan Ginebra, Las Empresas Familiares

En teoría, el sueldo debería corresponder al trabajo y los repartos o incrementos de patrimonio a la inversión, pero lo que usualmente pasa es una “confusión de flujos”.

Usualmente en la primera generación se tiende a cobrar menos **sueldo** que el que correspondería al **trabajo** prestado, se confunde el **trabajo** con la **inversión**, justificado por la frase “todo esto será de ustedes”. Se puede confundir **trabajo** con **inversión** y ésta regresa como parte del **patrimonio**.

En la segunda y tercera generación, la situación se puede alterar al pagar **sueldos** o prestaciones en un monto mayor de lo que corresponde al **trabajo**, con lo que realmente se está repartiendo el **patrimonio**, o distorsionando lo que es **sueldo** con lo que debería ser **reparto de dividendos**.

- **La desinformación:** Muchas veces se incurre en la confusión informativa. En algunas ocasiones, el fundador es quien tiene toda la información, o es el administrador quien conoce todo al detalle, y se ocultan algunas cosas para tener mayor poder dentro de la organización. En algunas situaciones, la contabilidad no es tan clara, y las decisiones que se toman no se comparten con todos para tener un mayor control sobre un área de la empresa.
- **La manipulación familiar:** En algunas empresas se utiliza el afecto para lograr ciertos objetivos personales, se manipula en el sentido que todos debemos poner “de nuestra parte” en la empresa, y por lo tanto todos cobramos igual, pero no hay control sobre si todos hacemos bien lo que nos corresponde. O frases como “Todo el esfuerzo que hago para que esto les quede a ustedes y miren cómo se interesan por la empresa”. Esto se suele dar en la primera y segunda generación.

Algunas veces en la segunda y casi siempre en la tercera y cuarta generación, la poca diferenciación entre necesidades y aportaciones da lugar a que la empresa se llene de personas en cargos ejecutivos que no necesita la organización; utilizando algunas frases como: “es que es el tío....”, o es” el hijo de la tía...., y si no trabaja aquí de qué va a vivir”; o “la empresa es para ayudar a la familia”, etc.

- **Dificultades en la práctica de delegar:** Esto se complica más cuando una nueva generación está entrando en la estructura directiva de la empresa y plantea tensiones con la anterior. Las luchas de poder suelen manifestarse en un tira y encoge en función de los ciclos de aciertos y errores del joven.
- **Hay indefinición estructural:** El juego de poder se maneja dentro de un marco estructural poco definido. Suele existir más un personigrama (no escrito), que un organigrama. Muchas veces no mandan los directivos ni los socios, quien más poder tiene es el vértice de la tercera estructura y como tal determina qué cosas va a imponer a través del socio más grande.
- **Todo se demora:** Dentro del marco de indefinición, se manifiestan vivamente todas las relaciones intra-familiares, que se caracterizan por un “no querer herir” y conduce a la indecisión y en definitiva a no actuar. Decisiones importantes se hablan una y otra vez, y tienden a posponerse largamente cuando aparecen opiniones encontradas, o la acción a implementar puede crear molestia en alguna de las partes.
- **Se heredan problemas no resueltos:** En muchas ocasiones esa demora se pospone hasta la siguiente generación, para que sea ella quien accione, y a esa generación se le trasladan muchos problemas no resueltos que viene cargando la empresa.
- **Se fabrican prisioneros:** En muchas empresas familiares, se fuerza a estudiar a los hijos carreras que no les gustan; o los hermanos trabajando juntos aunque no quieran; o del yerno que se introduce a la empresa para que la “hija” pueda mantener su nivel de vida, o la de la viuda, acostumbrada a la vida de la casa y ciertos lujos, que un día debe heredar una empresa que no entiende, manejada por unos hombres de confianza de su esposo, que ella no eligió.
- **Domina la biología:** La empresa está terriblemente condicionada por la biología de una familia tanto en el tiempo de los relevos, como en las exigencias de salidas de fondos, como en la creación, muchas veces sin justificación, de puestos directivos o gerenciales.

- **La resonancia:** El accionar de la empresa tiene sus propios ritmos, tanto de crecimiento como de relevos y de crisis, ritmos que dependen de variables externas, del mercado o de la tecnología, y de variables internas como la elección de los directores; estos cambios, la mayor parte de la veces, no coinciden con las necesidades de la familia. El drama es que lo que sí coincide son las crisis, cuando una empresa está pasando una crisis, los problemas se interaccionan y refuerzan por la resonancia, y las cosas suelen acabar muy mal.
- **Dificultades entre los hermanos:** Una de las fortalezas más grandes de las empresas familiares, son las relaciones de afecto, pero cuando se dañan o deterioran y hay rivalidad u odio entre los hermanos, esto trasciende a la Empresa Familiar, convirtiéndose en la mayor debilidad. Usualmente la empresa entrará en crisis, porque la familia está en crisis.

### C) Fortalezas de la empresa familiar

Hay cuatro características fundamentales que determinan la naturaleza de la Empresa Familiar, estos además constituyen sus principales fortalezas, las fortalezas básicas:

- Las relaciones de afecto
- La comprensión
- La aceptación de la autoridad
- La finalidad en común

#### - Las relaciones de afecto

Las relaciones familiares, son relaciones de amor. La familia nace del amor, de este amor se alimenta y al amor se orienta.

La Empresa Familiar está sumergida en relaciones afectivas que le dan la pauta para operar de una manera determinada.

Las familias pueden pasar por dificultades, o momentos difíciles, la fortaleza está en las familias cuyos miembros saben perdonarse, aunque tengan diferencias y se enfaden. Esto conlleva a pedir perdón y perdonar una y otra vez. Este es el afecto familiar normal, y es el que permea las relaciones entre hermanos, y entre padres e hijos; también en su convivencia dentro de la Empresa Familiar.

Estos lazos de afecto, que perdonan, que toleran, constituyen una fortaleza para la empresa porque desbloquean a las personas y permiten que de ellas surja mucha iniciativa.

Otro campo donde las relaciones de afecto tienen peso es en la tolerancia al temperamento del otro. Esto permite aprovechar todo lo bueno del otro aunque haya

que aguantarle su carácter peculiar. Esta capacidad de soportarse resulta importante en el momento de la sucesión.

El afecto fomenta la acción de apoyo y complementación, de una manera espontánea, en cuanto se percibe su necesidad. Estas expresiones de afecto deben ser espontáneas y no pueden formalizarse.

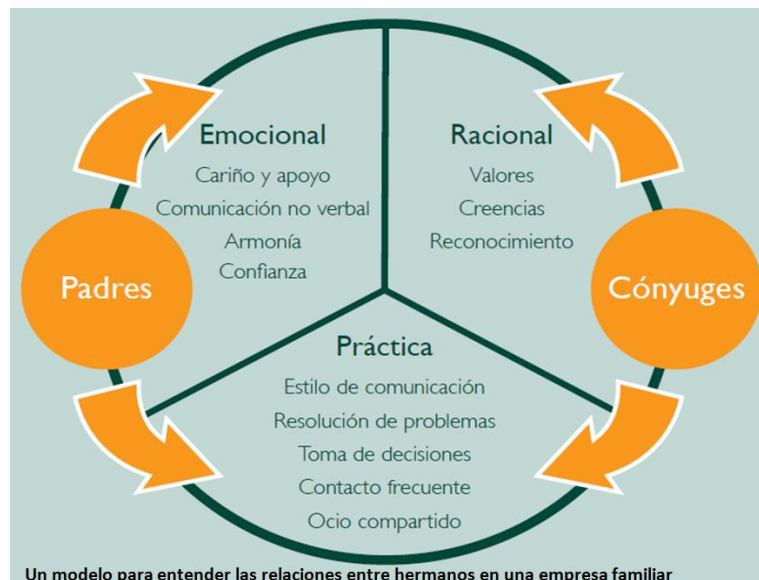


Figura 2.5 Fuente: GARRIGUES, Empresas Familiares de Hermanos

En la figura 2.5, puede observarse qué recibe cada uno de los hijos de una familia de parte de los padres y de los cónyuges cuando forman su propio hogar. Este cuadro ayuda a entender las relaciones de afecto, que son un elemento clave en las empresas familiares.

#### - Aceptación de la autoridad

En las empresas familiares, en el sentido estricto, no suele darse conflicto en la primera generación, ya que se acepta la autoridad del padre–fundador sin reparos; en la segunda generación si el proceso de sucesión fue bien diseñado y ejecutado, no suele presentar mayor problema.

Usualmente lo que ocurre en la primera y segunda generación, es una continuación de la autoridad que ya se tiene en la familia.

Un reforzamiento de la autoridad, trae consigo un reforzamiento de la acción y de la eficacia.

### - Una finalidad común

Esta frase dice mucho “Es que la empresa es de mi familia...” Esta finalidad común, puede expresarse en: un compromiso social, o representa la defensa de una marca desarrollada por la familia durante varias generaciones, o un nombre que se ha construido con mucho esfuerzo.

La idea de finalidad común, complementa la fuerza del hecho que los familiares sienten “que aquello es su negocio”, que aquello es “su dinero”; esto contrasta con los llamados “Profesionales en dirección de empresas”, que no son miembros de la familia, algunas veces son muy buenos, pero otras únicamente buscan su ambición personal.

La finalidad común, asume emocionalmente el negocio y le da trascendencia. Esta trascendencia es una de las grandes fortalezas de las empresas familiares.

Estas cuatro fortalezas básicas, combinadas, dan lugar a una serie de manifestaciones concretas que fortalecen a la empresa.

Algunas de estas manifestaciones son:

- **La dedicación:** Muchas horas, muchos días, muchos años... La empresa familiar es fruto de una entrega sin regateos.
- **Agilidad en el decidir y en el hacer:** Son más ágiles cuando se une la familia para sacar un nuevo proyecto adelante.
- **El aguante:** Cuando se pasa por una crisis, se visualiza aquello como un “bache que hay que superar”
- **El conocimiento del negocio:** Se pasa de padres a hijos haciéndolo una tradición familiar.
- **El largo plazo:** Muchas veces se ve muy lejos la recuperación de la inversión en el corto plazo, pues se piensa que es la inversión para que ingresen los nuevos miembros de la familia.
- **El servicio:** La combinación de los dos puntos anteriores confluyen en que estén más orientadas al servicio, es el nombre de la familia lo que está en juego.
- **La estabilidad de los ejecutivos:** No sólo porque los miembros de la familia no se van, si no que los miembros no familiares que aceptan trabajar en una Empresa Familiar suelen integrarse muy bien “trabajando para aquella familia”, y no es raro que se queden en ella hasta jubilarse.
- **La solvencia:** Muchas empresas ven con buenos ojos las empresas familiares, porque saben que no tan fácil la dejarán caer.
- **El grupo familiar:** Cuando son varias las empresas ligadas a una misma familia, se le da mucha agilidad a los proyectos recíprocos.



Lo más importante de este apartado, es el gráfico 2.1 con tres círculos donde se describen las interrelaciones de las empresas familiares con la familia, empresa y propiedad; este gráfico es clave para entender las empresas familiares y sus dinámicas. Los temas claves son el ciclo de una empresa familiar, el detonante de cada una de las crisis para poder preparar a la familia y la empresa ante ellas; así como los modelos de empresa familiar. El siguiente tema en importancia indica las fortalezas porque hay que potenciarlas y las debilidades para trabajarlas y evitar que éstas dañen a la familia y a la empresa, este conocimiento ayuda a ver a dónde enfocar los esfuerzos.

Es clave también en este apartado tener claro que es la tercera estructura, su conocimiento es importante en los apartados siguientes.

## **2.3 Dirección de la empresa familiar**

La dirección de una empresa familiar es un elemento clave para la supervivencia y continuidad, es muy importante para mantener el rumbo y crecimiento de este tipo de empresas, muchas veces una dirección inapropiada puede llevar al desaparecimiento de la empresa. En este apartado se espera que el lector sepa cuáles deben ser los órganos de gobierno de una empresa familiar y la función de cada uno de ellos, y cómo ayudan a definir la estrategia de la empresa familiar y la familia. Esta estrategia debe ser definida según el ciclo de vida en que se encuentra la empresa.

### **2.3.1 Elección estratégica de una empresa**

- Los procesos de dirección son más que un manejo de flujos tanto de materiales como de dinero.
- Es buscar oportunidades de negocio
- Es elegir un futuro y construir en esa dirección

#### **¿Cómo se elige el futuro?**

Es indispensable saber dónde estamos, hay que descubrir las oportunidades y las amenazas que se tienen y se deben conjugar con las fortalezas y debilidades, a estas se debe agregar lo que quiere la dirección, a donde se quiere llevar el negocio.

#### **El futuro elegido define:**

- La clase de empresa que se quiere llegar a ser
- El negocio o tipos de negocios que se quieren realizar
- A qué se quiere dedicar la empresa
- Cómo se quiere estar en el mercado, etc.

La figura 2.6, muestra cómo un FODA ayuda a la elección estratégica de una empresa, dónde se deben ver las oportunidades y amenazas del entorno y las

fortalezas y debilidades de la empresa, para poder determinar qué se quiere hacer.

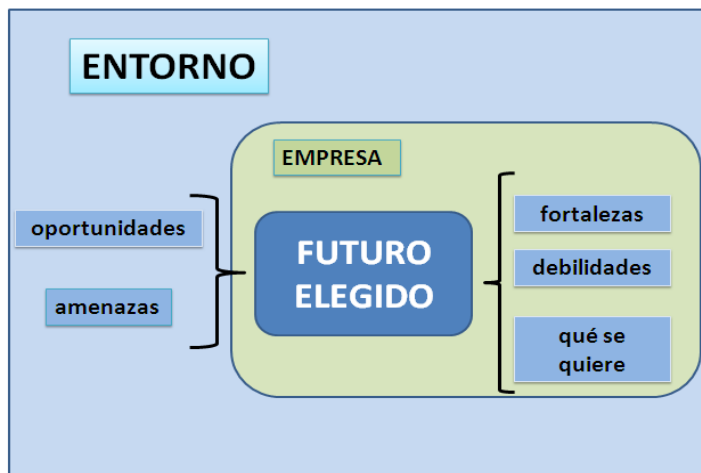


Figura 2.6 Fuente: Joan Ginebra, Las Empresas Familiares

Esto se expresa en objetivos, políticas, planes de acción, etc.

En la elección del futuro pueden participar muchas o pocas personas, pero la responsabilidad siempre será del Presidente de la compañía o Director General.

El Presidente o Director General, es el arquitecto de la elección estratégica, no puede delegar esta decisión en nadie más. Tampoco puede ser usurpada por nadie más, ni por la junta de directores, ni por el consejo de administración. Estos organismos colegiados pueden aportar en las discusiones para el análisis y la construcción del futuro que se busca, pero no pueden imponerlo, ni alterarlo. La responsabilidad del futuro siempre será del Director General o del Presidente.

El proceso a través del que se formula la elección estratégica, puede ser intuitivo o racional, un poco anárquico o sistemático.

Cuando el proceso es sistemático se llama **“Planeación Estratégica”**.

En las empresas familiares, la elección del futuro, como la elección estratégica, es responsabilidad de la familia. Se verá más adelante la influencia de los factores familiares en la estructura directiva, en la conducción, impulsión y control de la Empresa Familiar.

Dentro de todo esto, es importante no perder de vista los problemas que el hecho familiar plantea, de manera especial al relevo generacional en la dirección de la empresa.

### 2.3.2 Elección estratégica de las empresas familiares

La familia elige también para sí misma su futuro, y también lo elige de una manera incremental.

En la cultura latinoamericana, el padre de familia es el principal impulsor de la nave familiar.

Personalmente es el IMPULSOR, no es el arquitecto. En la familia, el futuro elegido, es una combinación de futuros correspondiente a cada miembro de la familia o grupo familiar. Esto se deriva del hecho de que la familia no es una unidad de un fin único, sino una comunidad.

Las relaciones entre los miembros de la familia, no se pueden formalizar, fluyen como fluye el cariño y el afecto, también le ocurre esto a la elección estratégica.

Esta realidad de la familia, se traslada como una tendencia al comportamiento dentro de la empresa familiar dando una serie de dinámicas y la problemática de la empresa familiar, que es importante analizar, y mucho depende en qué etapa se encuentra la empresa.

#### a) Primera generación

En la primera generación el padre (fundador) se comporta como un Director General, ejecuta con mucha firmeza, por algo es el **dueño** de la empresa, hace cosas que van más allá de ser Director. Frase típica en una empresa es “el patrón” y sus diminutivos.

Los hijos participan poco en la orientación de la empresa al futuro, sobre todo si aún no se han incorporado. Si ya son parte de la empresa, se les suele consultar, pero con pocos deseos de que se entrometan, únicamente que opinen en cosas muy generales.

#### b) Segunda generación

En el tránsito a la segunda generación, y de manera particular cuando se completa plenamente, suele haber un clima de informalidad, se junta la espontaneidad en las relaciones, y se dan ciertos comportamientos que es importante conocer:

- Todos opinan sobre todo
- No se tiene la menor sensibilidad de respetar la elección estratégica del Director
- Cuesta aceptar su autoridad para aplicarla y para distribuir las funciones que de ella se desprenden

Las frases: “Todos estamos para hacer lo que convenga”, “Todos apoyamos para llegar a...”, todos hacemos lo que podemos para el bien de la empresa”... reflejan un estado de apoyo y de ánimo real, pero generalmente poco infructuoso.

Esto puede llevar a dos situaciones peligrosas:

- a) Volver atrás en decisiones importantes porque hay una nueva idea de alguien
- b) Posponer decisiones cuando dos miembros de la familia tienen diferencias sobre un tema o situación.

Esto al final resiente los planes estratégicos de la empresa, y no se realizan las acciones para una necesidad que resulta obvia para casi todos.

#### **¿Cómo se le puede dar vuelta a esta situación?**

Poniendo los medios para **formalizar** de una manera estricta la elección estratégica de la empresa. En las empresas familiares, todo impulso que se le dé a esto traerá resultados positivos.

- Una elección **formalizada y escrita** es indispensable.
- Cuanto más escrito quede, será más fácil defender el que se realice.
- Es importante definir quién lo hará, para cuándo y cómo se hará.
- Si se pospone se deberá justificar por qué razones se ha pospuesto, si ha sido por algo que tiene mayor importancia.
- Definir las estructuras directivas y los órganos de gobierno de la familiar y la empresa.

### **2.3.3 Estructura directiva en las empresas familiares**

Se ha insistido en la espontaneidad de las relaciones personales en el seno de la familia.

Esa libertad de trato, puede en algún momento generar disfuncionalidad en la Empresa Familiar:

- Cada uno hace cosas, pero hace las que él cree que importan, al final cada uno tira la pelota donde cree que es mejor... pero no al marco donde se debe meter el gol.
- Cada uno respeta las cosas que el otro hace, pero poco se preocupa de cómo se coordinan con lo que él hace (sobre todo si se sabe que hay puntos de vista diferentes)

Lo anterior se puede complicar cuando hay mucha diferencia de edad entre los hermanos, los más jóvenes se van acoplando a la empresa ayudando a los mayores en labores genéricas de las que ellos se ocupan, y puede llevar a crear alianzas tácticas que hace que se vea de la misma manera una situación, que es vista con otra perspectiva por los demás.

Esto también se puede complicar cuando hay **ejecutivos no familiares**, que refuerzan una posición, ya sea por comodidad, ceguera funcional o por que el otro me cae mal.

Los anteriores problemas se pueden magnificar, por cómo se ha manejado la evolución de la estructura Directiva. Hay que tener cuidado de cómo ingresaron los hijos a la empresa a la edad de trabajar, es peligroso cuando se abren huecos por los siguientes procedimientos:

- a) Duplicar la estructura
- b) Fragmentarla

En la primera se coloca al hijo como adjunto del profesional responsable de esa función o de ese departamento, y casi siempre sin definir su cometido... se busca que “conozca y se forme”, “que poco a poco asuma y tome responsabilidades”. Ello conlleva a que los de abajo, se sientan liberados de sus responsabilidades por la confusión que se puede generar.

En el segundo, se divide una función en dos partes, para que el profesional siga manejando el área principal, pero el hijo pueda tener ya una **posición**, aunque sea periférica. El problema que puede generar este modelo, es que el profesional se siente incómodo por los errores que se cometen, pero no se siente con ánimos de decirle al padre, espera que estos problemas pongan en evidencia al joven y esto a la larga desgasta mucho a la empresa.

Estos problemas se originan por la manera de pensar, en buscar una forma espontánea de introducir los hijos a la empresa, en pensar que la administración del negocio familiar viene en los genes, y no que hay que prepararlos para su administración.

Uno de los temas más difíciles de administrar y dirigir en las empresas familiares, es la armonización de profesionales no familiares con los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Introducir a los hijos de esta manera no es el mejor camino. Es clave para evitarlas dificultades que pueden desgastar mucho a la empresa, **“la formación del sucesor”**. El tema será abordado más adelante.

### 2.3.4 Órganos de Gobierno de una empresa familiar

Se refiere como órgano de gobierno de manera genérica, a las diversas formas de un ente colectivo, a través del cual se puede abordar el proceso de cambio que hace falta para dirigir adecuadamente las Empresas Familiares.<sup>1</sup>

Una Empresa Familiar debe tener órganos o estructuras de gobierno que atiendan las decisiones empresariales y otras que vean los asuntos familiares y las relaciones de la empresa con la familia. La figura 2.7 muestra cuáles son los órganos de gobierno y la relación que hay entre ellos. La definición concreta de las funciones de cada uno de los órganos de gobierno en el protocolo familiar evitará que los temas de familia no se confundan con los temas empresariales y haya una dualidad de funciones.

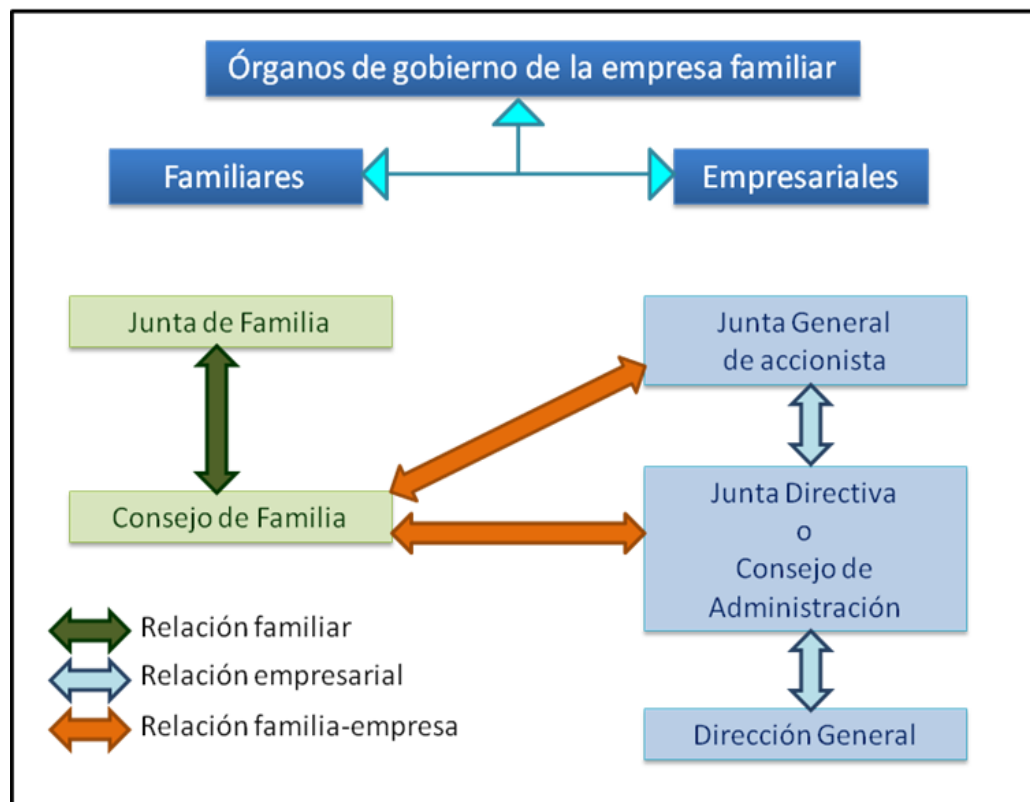


Figura 2.7 Fuente: Guía para la pequeña y mediana Empresa Familiar

**Junta de Familia:** Es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa.

**Consejo de Familia:** Es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con

<sup>1</sup> Joaquín de Arquer, La Empresa Familiar. EUNSA 1979

independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el Protocolo Familiar.

**Junta General de Accionistas:** Es, conforme a la legislación de El Salvador, la estructura de gobierno superior de una empresas, sea familiar o no, y la responsable según las leyes, de dictar las políticas y tomar los acuerdos que sean necesarios para definir el rumbo de la empresa, así como nombrar a los directores, auditores y recibir y aprobar los informes que se le presenten a los Señores Accionistas.

**Consejo de Administración o Junta directiva:** Tiene como principal misión tutelar y proteger los intereses de la Sociedad y de todos los accionistas, siendo la máxima estructura directiva de gobierno de la empresa. Es la responsable del gobierno y dirección de la empresa.

**Dirección General:** Es la responsable de la gestión de la empresa, ejecuta los mandatos del Consejo de Administración o Junta Directiva. Es la responsable de la operatividad y de la gerencia de la empresa.

### 2.3.5 Creación de órganos de gobierno en la empresa familiar

Se recomienda la creación de estos órganos de gobierno, desde muy temprano, aunque sea para validar su existencia como un hábito. Según sea su composición y orientación, puede resultar muy importante para lograr la continuidad de la Empresa Familiar. Es recomendable comenzar con al menos alguno de ellos.

Mientras esté el fundador quizás sea poco lo que los órganos de gobierno produzcan, ya que la visión y personalidad del fundador posiblemente los invadan e interfieran en su funcionamiento, haciendo difícil que tenga vida propia, pero a pesar de ello vale la pena tratar de instaurarlo y mantenerlo, especialmente de cara a los procesos de sucesión.

La función principal de los **Órganos de Gobierno** será la creación de un proceso formalizado de elección estratégica.

Es una tarea larga y ardua, pero es fundamental para evitar:

- La tendencia anárquica que puede hacer fuerza en los escenarios, especialmente en la segunda generación
- Que nunca se especifiquen los objetivos que se persiguen
- Que surja una tendencia revisionista permanente para justificar el no actuar.

Para que los Órganos de Gobierno funcionen y cumplan su cometido, es importante inculcar en los participantes a los que les gusta sobresalir más y los que tienen un

mayor liderazgo, la voluntad de mantener las reuniones, a pesar de las dificultades, y aunque por momentos parezcan poco productivas y que no llevan a ningún aparte.

El eje sobre el que debe girar el proceso es descubrir que si bien, **las relaciones entre familiares se pueden formalizar, el compromiso sí se debe formalizar.**

Con la lectura de este apartado se debe tener claro cuáles son los principales órganos de gobierno de la familia y de la Empresa Familiar, cuando crearlos, qué función tiene cada una y cuál es su aporte para definir la estrategia de la familia y de la Empresa Familiar.

Deben tenerse claro después de la lectura cual es proceso a seguir para que la estructura u órganos de gobierno puedan formarse y que sean efectivos. Estos son lo que ayudarán a que en las siguientes generaciones las decisiones se tomen por consenso y que las estrategias y las necesidades de la familia no se confundan con la estrategia y necesidades de la empresa.

## 2.4 Continuidad de la empresa familiar

Este apartado es muy importante, la continuidad es parte de la esencia de una empresa familiar, porque en él se explica la importancia del proceso de sucesión, las partes del proceso, el liderazgo del fundador en este proceso, los factores que ayudan en el proceso, la elección del sucesor y cómo se hace el traspaso del mando en la dirección de la empresa.

Se debe recordar que este proceso, bien realizado, es el que garantizará la continuidad de la Empresa Familiar.

*“El cambio generacional mal gestionado es una de las causas más frecuentes que llevan a la desaparición en las empresas familiares”<sup>1</sup>*

La continuidad es la característica que le confiere la naturaleza de empresa familiar y logra que permanezca a lo largo del tiempo.

Que el control accionario, la dirección y el gobierno de la empresa permanezcan en la familia cuando llega la segunda generación, y así sucesivamente.

Es muy importante para la continuidad, el liderazgo del fundador o sucesor, y no es el mismo liderazgo que se ejerce en la primera generación que el debe ejercerse en la segunda generación entre los hermanos, ni el de la tercera que sería entre primos.

---

<sup>1</sup>Dr. Josep Tapies Lloret. IESE Business School. Universidad de Navarra. Buscar con código 8442 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)



Es común en las empresas familiares, durante el proceso de transición de una generación a otra, que se les echen las culpas a los miembros de la siguiente generación sobre los problemas que puedan surgir. Lo que suele verse no es una generación que no es capaz, sino la falta de una estrategia adaptada a la dinámica de negocios actual que es altamente competitiva; por eso es importante que haya un proceso planificado de la sucesión, para darle continuidad de una generación a la otra. Hay que recordar que en este proceso se debe educar a la familia, preparar a la empresa y a los accionistas, todo esto con procesos educativos.

La sucesión es una de las tareas pendientes en la mayoría de las empresas familiares. (Entre un 65 y 70% de las empresas no sobreviven en la segunda generación).

#### **2.4.1 Factores que ayudan a sostener la continuidad de la empresa familiar**

Hay factores que ayudan a sostener la continuidad de la empresa familiar, si éstos no se encuentran será difícil que el liderazgo del sucesor pueda sostenerla.

Estos son algunos de los factores que han hecho que la mayoría de las empresas familiares exitosas sean longevas:

- **Visión:** Se debe tener claro dónde hay oportunidades de mercado y dónde puede desarrollarse la empresa. Es importante que las nuevas generaciones tengan clara la visión, si debe ser la misma del fundador o se debe buscar una nueva.
- **Estructura:** Para poder desarrollar la visión se debe tener una estructura. La estructura debe estar conformada por personas con el máximo nivel de capacidad. ¿Es bueno que estén los miembros de la familia en esta estructura? Siempre que tengan el perfil adecuado para el puesto, deberían estar.
- **Proceso:** En la Empresa Familiar, los temas como la transición, la transmisión, los objetivos, etc., se desarrollan como un proceso que va madurando. En una Empresa Familiar los objetivos son a largo plazo.
- **Educación:** Hay que educar, no sólo para la gestión de la empresa, sino para que la familia se integre. Esto requiere de una formación permanente para la familia.
- **Liderazgo:** Partiendo de los cuatro factores anteriores, se debe de ejercer el liderazgo para estimular el desarrollarlo en toda su intensidad.

## 2.4.2 Cómo evoluciona una empresa familiar

Una empresa puede evolucionar de distintas maneras en los procesos de sucesión. Esto depende de los planes de la familia, del tamaño de la misma, del número de familias que conforman el grupo, de las oportunidades que hay en el mercado, del tamaño de la empresa entre otros.

La figura 2.9 muestra las diferentes formas en que las empresas familiares pueden evolucionar según crece la familia con las siguientes generaciones.

La elección de cualquiera de estos caminos, es una decisión del fundador (primera generación) o de los hermanos con mayor capacidad de decisión en el caso de la segunda generación.

### Modelo A

Este modelo se da cuando el control de la empresa se le pasa solo a uno de los hermanos, y al resto de hermanos se le dejan otros patrimonios.

### Modelo B

Se forma un grupo de negocios relacionados. De la empresa inicial, se establece un grupo de negocios relacionados o sucursales, y cada uno de los hermanos asume la dirección y el control de cada una de las empresas relacionadas o sucursales según el caso de cada grupo familiar.

### Modelo C

Esta es la más común, y surge cuando no queda definida en forma expresa por el sucesor. La evolución por inercia suele tomar este camino.

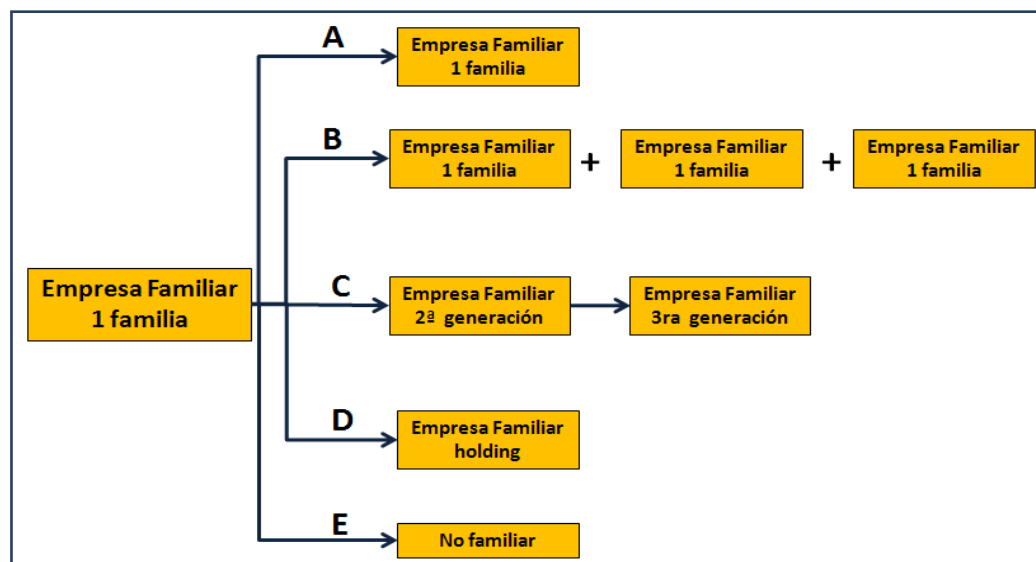


Figura 2.9 Fuente: Diseño propio

#### Modelo D

Es una combinación de la modelo B y C, se establece un holding que en un principio controla una serie de compañías filiales, que pueden llegar a ser o no familiares.

#### Modelo E

Establece la pérdida del carácter familiar.

La elección entre cualquiera de los modelos, tiene mucho que ver con el carácter de la familia, con la cultura en que ella está inmersa, con las peculiaridades del negocio y con la personalidad de cada uno de los miembros de la familia.

La decisión, en uno u otro sentido, constituye una de las responsabilidades importantes del fundador o de los hermanos que tienen la responsabilidad de la familia.

Esta decisión, lleva a sopesar factores tanto familiares como de responsabilidad hacia el resto de las personas y elementos económicos que componen la empresa.

De lo anterior se puede concluir:

- El modelo A demanda un especial y determinado cuidado de los valores familiares, así como una previsión ordenada para la distribución de los otros bienes o activos.
- El modelo B presenta riesgos por el juego de tamaños necesarios en las distintas unidades empresariales que se formarán.
- El modelo C, si no es bien manejado, puede conducir a la pérdida del carácter familiar.
- El modelo D tiene unas enormes posibilidades de maniobra según el tamaño de la empresa.

### **2.4.3 La continuidad como un proceso**

Independientemente de la solución que se escoja, o el matiz que se le dé, hay que tener presente que la continuidad de la empresa familiar, no es solo un problema de sucesión, es todo un proceso y para trabajarlo, debe ser visto como proceso.

Por ser un proceso, es importante no llegar tarde, puede que ya no haya mucho que rescatar.

No hay que perder de vista que el padre envejece poco a poco, no lo hace de golpe, aunque algunas veces llega de golpe la realidad del hecho. Muchas veces una enfermedad repentina lo hace caer en cuenta de la edad que tiene. Pero cuando se cae en cuenta que el padre ya está mayor, y es preciso “arreglar” o trabajar en la sucesión, ya es tarde.

Al ser tarde sólo se puede pronosticar un conflicto.

No es un problema testamentario aunque así se quiera creer o pensar.

No es un problema de si dejo a “mi esposa” más de la mitad de las acciones para que ella apoye al hijo que crea es mejor.

Todo esto es evadir una responsabilidad y dejar una carga a la esposa, para lo que posiblemente no está preparada.

**“La continuidad de la empresa, sin destruir o dañar seriamente la familia, exige una cuidadosa planeación y dirección de todo el proceso y tomar en cuenta muchos detalles”.**

Hay factores muy importantes que se deben tomar en cuenta para el éxito de este proceso, muchos de estos son descuidados por desconocimiento.

Factores a tomar en cuenta:

- **El proceso arranca desde muy lejos.** Se debe pensar casi desde el nacimiento de la empresa. Es importante que la esposa y los hijos desde pequeños se *enamoren* de los sueños del padre, que sientan ilusión por la consolidación y el crecimiento de la empresa, que se proyecte como un sueño familiar compartido.
- **La tarea a realizar tiene un alto contenido educativo.** La educación del sucesor, es un elemento clave para el éxito de cualquier programa de continuidad de la empresa familiar. Educación en las virtudes humanas que facilitan la asunción del papel que cada uno debe tener y que se relaciona con un fuerte sentido de responsabilidad de cada uno con la familia como un todo y para cada uno de sus miembros. **(El egoísmo es la peor de las siembras).**

La educación también se extiende al ámbito profesional, debe orientarse a desarrollar capacidades que incidan en el desempeño directivo.

- **Es inevitable decidir.** Quien mejor puede elegir al sucesor es quien ostenta la Dirección en la generación anterior, se entiende el padre al pasar a la segunda generación, y el hermano que lleva la dirección al pasar a la tercera generación. No es conveniente dejar que decida simplemente el juego de la estructura accionaria.

- **Hay que tener el pulso de la tercera estructura.** La de poder familiar es un elemento muy determinante en el resultado y la suerte de las Empresas Familiares.

La continuidad, entendida como pervivencia (seguir siendo exitosos a pesar del tiempo o de las dificultades) de una empresa familiar, es el resultado de una serie de momento sucesorios.

Cada sucesión es un momento de crisis, que se extiende al futuro inmediato. Si posterior a la sucesión, el nuevo Director desarrolla con éxito su labor, se irá consolidando su figura y autoridad, y esto conlleva a que haya serenidad en el ambiente general de la empresa.

En la empresa familiar, cada sucesión se enfrenta con la realidad del hecho familiar y esto determina situaciones que se deben considerar.

Situaciones a considerar:

- Hay que tener presente que la empresa familiar está inmersa en una Estructura de Poder Familiar que, más allá de la composición accionaria, condiciona y afecta la operatividad de cualquier decisión.
- La elección del sucesor, debe de plantearse de forma que no solamente tenga en cuenta la capacidad de dirección real del candidato, sino también la aceptación de él por todo el grupo familiar.
- En ocasiones el elegido, puede no ser el más capaz desde el punto de vista técnico, sino aquel, que dentro de alguna capacidad técnica, tiene además: la capacidad política para aglutinar, para producir consensos y arbitrar en el seno del grupo familiar.
- No debe olvidarse que la tercera estructura es cambiante
- Cuando la designación se hace con bastante anticipación respecto al momento de asumir el puesto, es posible que ayude a digerir el hecho, y se llegue al final con paz y una mayor garantía de consolidación.
- El proceso puede presentar algunos conflictos, el sucesor deberá enfrentar nuevos retos, podrá tener diferencias con algunos colaboradores que tienen muchos años de laborar en la empresa, porque esperan que en la empresa todo siga igual, sin ningún cambio.

En todo proceso sucesorio, resulta conveniente y ayuda, instituir un Consejo o un Órgano de Gobierno que incorpore algunos miembros externos, capaces y amigos de la familia, a quienes se les pide: **defender la continuidad de la empresa.**

#### **2.4.4 Liderazgos en la sucesión**

El liderazgo es la diferencia esencial de cualquier empresa, y en las empresas familiares, el liderazgo se ejerce en condiciones diferentes. Esta diferencia entre los familiares y no familiares, es la presencia de la familia y la concurrencia entre la dirección y propiedad; ejercer el liderazgo en un ambiente donde se entrelazan la familia, la propiedad y la dirección es más complicado.

En el proceso de transición de una generación a otra, puede haber temores de que no salgan bien las cosas y de los problemas que puedan surgir. Suele echársele la culpa de estas dificultades a la siguiente generación.

La resistencia para hacer la sucesión, viene casi siempre de un líder que se resiste al cambio, porque no encuentra las razones de hacer la transición de la dirección en la empresa. Muchas veces es porque el Director está en una etapa de la vida en lo que no quiere que le traigan más problemas, porque se siente cansado, y desea que le dejen disfrutar el resto de su vida sin complicaciones; sin saber que le queda una de las tareas más importantes que hacer, dirigir el proceso de sucesión. Este es un proceso que no lo puede delegar, puede delegar otras responsabilidades dentro de la organización, ventas, administración, finanzas, etc., pero en el proceso de sucesión debe tomar un liderazgo activo, durante los años que todavía tiene energías, ganas de trabajar y resolver retos. Este es el primer y más grande desafío en una empresa familiar.

El liderazgo más importante es del fundador y en las empresas de segunda generación, es del director general o presidente del grupo.

Otros personajes que tienen relevancia en el proceso de sucesión son: los sucesores, la esposa del fundador o líder, las esposas de los sucesores, y los directores o gerentes no familiares.

Muchas veces los sucesores pueden estar impacientes de asumir el mando ya que significa poder; pero no quieren asumir las responsabilidades que esto conlleva, y que supone sacrificios, trabajo duro, preocupaciones, etc. Suele ser común que critiquen al padre por no ceder el mando, pero no se quieren comprometer con tomar el relevo.

Cuando los sucesores son varios hermanos, es importante analizar si deberá ser un líder único o un equipo de hermanos, porque habrá que definir reglas claras para administrar las diferencias, el manejo inadecuado de las diferencias, en lugar de crear complementariedad puede crear conflictos.

A la esposa del líder, en algunos casos, le puede preocupar perder posición social con la sucesión o una disminución de ingresos y beneficios. Esto puede llevar a que haya un boicot solapado hacia el proceso.

La esposa ejerce un liderazgo emocional muy importante en la familia, este liderazgo puede aglutinar mucho a una familia. Muchas sucesiones fallan por la falta del apoyo emocional de esa madre a la siguiente generación. El apoyo de ese líder emocional es fundamental no solo para la familia sino también para la empresa, de manera especial si ella ha estado involucrada en las actividades empresariales.

La esposa del sucesor, puede tener celos de la empresa, porque absorbe demasiado al cónyuge que sucederá en la dirección y puede pensar que con más responsabilidad, tendrá menos tiempo y energía para ella y la familia. Esto puede causar algún tropiezo en el proceso, por lo tanto es un factor al que se le debe prestar atención, así como en el caso opuesto, puede querer que su cónyuge tenga todo el control y esto tenga un desenlace no adecuado para la armonía familiar.

También puede ser el caso donde la esposa se convierta en socia del sucesor, porque le gusta la empresa o porque ve cuánto puede ella aportar a la empresa, y decide apoyar el proceso y sumarse positivamente a este.

Hay estudios que muestran diferentes actitudes y roles que puede asumir la esposa del sucesor durante el proceso.

A los directores o gerentes no familiares, les suele preocupar la falta de confianza hacia ellos de los sucesores, porque fueron contratados por la generación actual, y pueden poner tropiezos al proceso; por eso es clave la comunicación y transparencia del proceso con el personal no familiar que tiene puestos de dirección, ellos pueden sumar o restar al proceso de sucesión por el liderazgo que ejercen en sus áreas.

#### **2.4.5 Formación del Sucesor**

Es importante la formación del sucesor en la vida familiar y en el ámbito académico y profesional.

##### **a) Formación en la vida familiar**

En este ámbito el empresario tiene cuatro responsabilidades, que deben aprenderse en el ámbito familiar, esta formación es responsabilidad de la familia y se debe dar en el seno familiar. Estas responsabilidades son:

- Con las personas
- Con la sociedad
- Con el ambiente
- Hacia él mismo y su familia

En esta cuarta responsabilidad se debe cuidar que el afán de poder y sacar adelante la empresa exitosamente, no se traduzca en cierto descuido de la vida familiar y la educación de sus hijos.

Este descuido generalmente es el generador de problemas por el conflicto de atenciones que se pueden dar entre la empresa y la familia. Si se destruye la empresa se destruye la familia, y si se destruye la familia sufrirá repercusiones la empresa.

No solo la familia reclama establecer un nivel de vida elevado, también la empresa necesita de una familia que viva el sueño de hacer empresa, y que integre ese sueño en su convivencia habitual. Es importante la integración armoniosa de estas dos realidades, ellas deben mantener un equilibrio; es buscar cómo integrar las dos realidades, para el bien de ambas.

No se trata de que el fundador o director se lleve los problemas de la empresa a la casa, sino que en la convivencia familiar, se perciba como presente todo lo que el quehacer empresarial tiene de reto, de empeño social y de riqueza como grupo humano.

Esta forma de proceder es sumamente importante para la formación de los hijos, es uno de los medios por el que la familia se convierte en caldo de cultivo para hacer directivos.

La formación que se debe tener de la vida familiar tiene que ver con:

- Las actitudes de base que configuran la personalidad. Tenemos temas como: el amor, la disciplina, el respeto a las demás personas, el valor del dinero, el valor de sí mismo, el sentido de una tarea, etc.
- Las capacidades precisas en un buen Director. Que pueden ser innatas pero deben desarrollarse. Se trata de capacidades como: el afán de logro, la resolución, espíritu analítico, el aguante ante las presiones, el impulso para actuar ante la incertidumbre, el realismo en la imaginación, etc.

#### **b) Formación académica y profesional**

Es importante dentro de esta formación lo **experimental**, y para que sea efectiva se necesitan dos condiciones:

- Apertura mental



➤ Equilibrio en juicios de valor

**La apertura mental** se opone a **ser cerrado**, a una actitud negativa frente a nuevos datos de un problema, o nuevos datos o nuevos puntos de vista. Al cerrarse se bloquea en sus diagnósticos y en su hacer; esto no mejorará con el paso del tiempo sus capacidades como director.

**El equilibrio en los juicios de valor**, es la actitud que se opone al **apasionamiento de juicio**. La persona de juicio apasionado tiende a prejuizar y razonar con sesgo propio, no pondera debida y equilibradamente todos los factores implicados. No aprende de la experiencia por que se aferra su manera de ser y pensar.

Con esto se puede analizar a dónde encaminar la formación académica de quien en algún momento ocupará las posiciones directivas de una Empresa Familiar. Hay que orientarlos a las carreras que “forman la mente”, que propician sentido crítico, estudios que propician el sentido común, el equilibrio y la apertura mental.

Como recomendación hay que descartar estudios que tienen poca consistencia (sociología, psicología, letras, comunicación, etc.) en pro de carreras más clásicas (ingeniería, derecho) que, además, normalmente desarrollan mejor la capacidad de trabajo, por ser carreras de una mayor exigencia.

Administración es una carrera no apropiada, da mucha información “para preparar para dirigir”, pero a los 18 ó 20 años, no se puede aprender a dirigir. A esa edad hay que formarse en actitudes básicas que más tarde podrán ser reforzadas con una maestría, y perfeccionadas en la propia vida activa de la persona.

Es importante durante este periodo de formación e incorporación a la empresa familiar, no estructuras paralelas, dobles estructuras, fragmentación de puestos, asistente del padre, etc. Las posiciones no definidas en la organización, no enseñan a un hombre o mujer joven a trabajar y asumir responsabilidades.

Puede ayudar en su formación y desarrollo profesional, que trabajen fuera de la empresa por unos años, y regresen con un puesto y experiencia ganados, esto reforzará su autoridad y liderazgo en la empresa.

Si por alguna razón se deben incorporar a los hijos durante sus estudios o recién terminados, hay que ser decididos, y no otorgar ningún favor ni trato especial. Que asuman una función o tarea dentro del organigrama, adecuada a su edad y preparación, y que obedezcan y rindan cuentas a quien tenga la autoridad según el

organigrama. Otra manera de proceder, impide su desarrollo real, casi siempre genera malestar entre los profesionales que trabajan en la empresa en puestos claves.

Es importante tener claro que el director de una empresa es un político. El director para conducir una empresa debe saber: sobre fines, sobre medios, sobre responsabilidades, sobre desarrollo, sobre pensamiento estratégico, sobre administración con recursos escasos, sobre la convivencia y la acción de comunidades humanas, sobre poder. Junto a este cuerpo de saberes, debe conocer otras disciplinas ligadas al tipo de operación y naturaleza de la empresa familiar; ingeniería de procesos, sistemas administrativos y operativos, etc. Es conseguir que otros hagan lo que yo quiero que hagan, y esta es la definición de **poder**. Dirigir es administrar poder, es una tarea política. Es un área donde se debe desarrollar al futuro sucesor.

Dentro de la formación se debe desarrollar su liderazgo.

#### **2.4.6 Elección del Sucesor**

La elección del sucesor suele ser el primer gran tema de configuración institucional que deberá enfrentar un fundador, ya que implica elegir a quien se le darán las riendas del negocio familiar y debe quedar establecido un proceso para próximas sucesiones. La elección es un paso más del reto de la sucesión, (o un problema si es visto desde un enfoque negativo).

No hay que perder de vista que cada paso sucesorio es un momento de crisis en cualquier empresa, sea esta familiar o no. (Esta crisis durará hasta que el nuevo director se consolide en el puesto).

Otro elemento que no debe perderse de vista en todo el proceso es el juego o influencia de la tercera estructura que puede condicionar la elección del sucesor.

La primera recomendación por la importancia que este proceso tiene, es que el fundador se esfuerce en ser objetivo, debe pensar en la empresa, cuanto más asertivo sea en favorecerla, mejor será la perspectiva para el patrimonio familiar.

Este planteamiento debe conducir a buscar al hijo, o al yerno, si es que se ha decidido contar con la familia política en la empresa, con más habilidades y capacidad de dirección, con más pulso y sentido del negocio, con más iniciativa. Nunca debería cerrarse la posibilidad de un profesional externo, si es que un análisis frío y objetivo encuentra carencias o debilidades importantes entre los candidatos familiares.

Para esta elección, puede resultar recomendable buscar la opinión de algún amigo o familiar cercano que lo conozca bien. En muchos casos el criterio del fundador suele ser ampliamente válido, para señalar quién sería el idóneo, ya que él fundó la empresa y sabe mejor que nadie cuales son las exigencias y los retos que plantea la dirección y conducción. Los problemas si se dan, no suelen venir de aquí, sino de otras circunstancias que perturban la elección.

Esas circunstancias pueden que no surjan de variables técnicas, sino de variables de naturaleza política. Dirigir es en parte una actividad política, y por lo tanto para dirigir, hay consideraciones de naturaleza política que resultan en algunos casos indispensables.

Estas consideraciones políticas tienen una mayor complejidad en las empresas familiares, por la importancia y peso que tiene el objetivo de mantener la armonía, paz y convivencia familiar como bienes superiores.

Por lo planteado anteriormente, puede ser recomendable inclinarse por un candidato que parezca tener menor capacidad profesional en un sentido “profesional-técnico-administrativo” pero que ofrece mayores garantías para el mantenimiento de los valores familiares, ya sea por su manejo o por sus relaciones con los demás miembros (más liderazgo en la tercera estructura), o bien por una actitud más generosa para comprender y acoger los problemas personales de los otros miembros de la familia.

En algunas familias suele pensarse que el hijo mayor o un hombre debe ser el que asuma el puesto; el problema de esta política es que, en muchas ocasiones, no es bien vista por los demás hermanos porque consideran que el hermano mayor no es más capacitado para el puesto.

Decidir quién es el mejor, siempre será difícil, y puede traer algún grado de desunión entre los hermanos, no es un proceso fácil, hay algunas técnicas para buscar un mejor consenso entre los hermanos, pero hay algo que es muy importante nunca perder de vista: el dejar pasar el tiempo por no enfrentar esta elección, no arreglará las cosas, solo las complicará más.

La acción de nombrar al sucesor, es una gran responsabilidad del padre-fundador, no se la puede declinar a nadie más. Es sumamente importante que resuelva este tema antes de su retiro definitivo.

#### **2.4.7 Formalización de la sucesión**

Los problemas y complejidades para la elección del sucesor se entre lazan con otro más complicado y complejo que afecta al momento de formalizar oficialmente el nombramiento y la puesta en marcha real de la sucesión.

Hay una tendencia a posponer la sucesión, de parte de los fundadores, y por ello muchos mueren sin haber completado el proceso, en algunos casos sin haberlo iniciado. Ante esta situación se “insiste” en iniciar con suficiente antelación el proceso de sucesión y su formalización, para que en el momento que ya no esté el fundador, se tenga bien asumido y aceptado por todos a quien asume el cargo de dirigir la empresa familiar. Lo ideal es que quien asume el mando esté ejerciendo realmente el mando cuando todavía el fundador esté vivo.

En algunos casos el fundador puede seguir ejerciendo cierto mando y control por el miedo a dejar solo al sucesor en su puesto, pero siempre es aconsejable que se haga formalmente el cambio de mando para que se respete y acepte al nuevo director.

Debe evitarse a toda costa pasar esta responsabilidad a la esposa, hacerlo es quitarle al proceso, la calidad y fuerza que le da el fundador. Hacerlo así, puede llevar a que la esposa no tome la mejor decisión en el proceso y en quien ella pueda elegir. Esta decisión puede llevar a que no se acepte a quien ella elija, y ver cómo una batalla destroza la relación entre los hermanos y la armonía familiar.

Si a esto se suma poca habilidad en el manejo de la empresa por quien ha sido nombrado por la madre, y un, no muy honesto, manejo de los fondos, por la poca o nula costumbre de rendir cuentas, tendremos una familia sumida en una batalla muy grande donde se terminará la unión y armonía familiar.

Esta es otra de las razones por la que el padre fundador debe iniciar cuanto antes el proceso y llevarlo a término, y en la medida de lo posible acompañar a quien recibió el mando, para que pueda aconsejarlo y apoyarlo en las primeras decisiones complejas que deba tomar.

Un proceso de sucesión bien planeado y ejecutado, debe durar por lo menos cinco años, para que este madure y no haya precipitaciones.

Este apartado describe la importancia del proceso de sucesión en la empresa familiar y de todos los elementos y partes del proceso. Debe tenerse claridad sobre la importancia del liderazgo que ejerce el fundador en el desarrollo de este proceso, sin ese liderazgo será difícil llegar a un feliz término. El proceso de sucesión implica: una preparación en la familia, preparar a la empresa y su personal y preparar a los accionistas para el cambio. Se debe tener en cuenta la tercera estructura en todo este proceso, no hay que descuidar esta parte.

La otra parte importante es lo que se refiere al sucesor, cómo se forma, como se elige, cómo se prepara para que asuma el cargo y cómo debe prepararse la organización para el nuevo líder.

## 2.5 Pervivencia de la empresa familiar

Pervivencia es seguir viviendo a través del tiempo, a pesar de las dificultades; este apartado describe tres elementos que son claves para la pervivencia de la empresa familiar, el dinero, la iniciativa y el poder, entender el efecto de cada uno de ellos hará que las decisiones que se tomen respecto a estos temas, no se hagan desde una manera equivocada.

Muchas empresas fracasan por una **mala administración**, (malos procesos, costos, burocracia, malas inversiones, etc.) o por que las bases sobre las que se sustentaba el negocio han desaparecido o se han deteriorado. Pero muchas otras veces, las empresas perecen a pesar de mantener una posición bonancible y estable, de tener una ordenada y eficiente administración; en ocasiones las causas pueden ser: la pelea entre dos hermanos, o la de aquél que hacía siempre que “las cosas pasaran”, (de una buena manera), y otras veces es por el cambio accionario.

Esto lleva a analizar tres elementos importantes: **dinero, iniciativa y poder**.

### 2.5.1 Dinero

El juego del **dinero**, tanto en su significado de “generación” del mismo, como en su referencia a la estructura y naturaleza de los socios, es determinante en la permanencia a largo plazo. La empresa necesita hacer negocios (“hacer dinero”), y que los propietarios del negocio tengan políticas sanas.

Algunas estructuras accionarias, pueden generar políticas cortoplacista que “expriman” la empresa hasta dejarla exhausta, otras pueden mantener políticas operativas que favorezca el negocio de alguno de los socios (cliente o suplidor) en detrimento de la empresa, o incluso, un socio dominante puede, en algún momento, instrumentalizar un desarrollo de la empresa en función de miras buenas para otros propósitos estratégicos, en otros negocios, pero no convenientes para la empresa en cuestión.

### 2.5.2 Iniciativa

En cuanto a eso, la empresa es el mundo de la iniciativa, no de la burocracia, es pensar y generar ideas para nuevas oportunidades de negocio o mejoras en los procesos. Es preciso que en la empresa “pasen cosas”, que se genere cambio creativo, que se cierren actividades y se abran nuevas, la empresa no puede limitar su vida a una reacción a lo que está pasando en el mundo exterior.

Es importante estimular la iniciativa y cuidar a los miembros que hacen que “las cosas pasen”, los que aportan las nuevas ideas. Cuando una empresa deja de buscar nuevas oportunidades o deja de crecer, empezará a morir.

La gestión empresarial es fruto de iniciativas abiertas.

### **2.5.3 Poder**

La pervivencia de la empresa familiar exige moverse en determinado equilibrio de poder entre los distintos intereses que interactúan dentro de ella, así como los poderes que hay dentro de la familia.

El poder no sólo lo tiene el mando constituido, en algunas ocasiones, éste no es siquiera el núcleo de poder más importante; puede ser un sindicato, un grupo de técnicos, un ejecutivo de finanzas cuya credibilidad ante los bancos es decisiva para apalancamientos financieros importantes, etc.

La lucha de poder puede ser un elemento demoleedor para la marcha de la empresa hacia un horizonte de largo plazo.

El equilibrio de poder que asegure la pervivencia de la empresa ha generado una cantidad de denominaciones y atribuciones de los directivos en las empresas. (Chairman, C.E.O., C.O.O.)

En la tercera generación de la empresa familiar, es donde se sugiere este desdoblamiento del poder entre la dirección ejecutiva de una parte, y otra la actividad más política y de pensar a largo plazo de un Presidente.

El manejo adecuado del poder, y el equilibrio de este entre la familia y la empresa, pueden asegurar una larga vida a la empresa familiar.

Al terminar la lectura de esta parte, se debe tener claro el manejo de tres elementos que harán que una empresa familiar perdure, la iniciativa, el dinero y el poder, el equilibrio en el manejo de estos tres elementos, será un obstáculo menos en la continuidad de la empresa familiar.

## **2.6 Protocolo familiar**

El protocolo familiar es un instrumento marco que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, y estipula una determinada actuación por parte de las familias propietarias. Es un compromiso por decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible el binomio empresa-familia. Este apartado pretende que quede claro qué es un protocolo familiar, en qué ayuda a la continuidad de la Empresa Familiar, qué debe contener y en qué momento se sugiere elaborarlo.

La palabra protocolo se entiende como un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como directores, como posibles sucesores en la dirección y titularidad de la empresa. Este define: principios, compromisos, deberes y derechos.

El protocolo, puede o no ser un instrumento jurídico, es multidisciplinario, y puede abarcar aspectos financieros, de administración, sucesorios, psicológicos, etc. El protocolo regula lo que la familia quiere empresarialmente ser. Algunas veces el protocolo familiar es un documento privado, casi a modo de un “pacto de caballeros”.

El protocolo familiar, puede definirse como:

*“Es un documento-marco que delimita el conjunto de las relaciones empresa-familia, que conlleva a una determinada actuación; es una guía, una hoja de ruta, un compromiso de acciones de futuro, una forma de programar en el tiempo la adopción de las acciones que mejor se adapten a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio EMPRESA-FAMILIA”<sup>1</sup>*

Los siguientes puntos son importantes y deberían estar en el protocolo:

- a) Política de transmisión de las acciones.
- b) Restricciones o mecanismos para la incorporación de familiares a la empresa.
- c) Mecanismos que garanticen una correcta relación de familiares con profesionales, especialmente en materia de “carrera profesional” de unos y otros.
- d) Políticas de posibles incorporaciones de los profesionales a la propiedad de la empresa.
- e) Criterios para elección de directores y gerentes
- f) Políticas de reparto y retribuciones a la familia y a los familiares
- g) Establecimiento de órganos de gobierno que deben apoyar la estabilidad
- h) Manejo de los negocios y políticas financieras y de endeudamiento.

Hay cinco grandes temas que deberá incluir

- Patrimonio y Fiscalidad
- Órganos de Gobierno y Poder
- Trabajo y Dirección de la Empresa
- Sucesión y Formación
- Cultura y Valores

La elaboración de este documento será siempre una labor de artesanía. Un consultor externo puede ayudar en el proceso.

En ocasiones el protocolo se reduce casi a una declaración programática de la voluntad familiar. Una voluntad preocupada por la unidad de la familia, el apoyo a la vocación personal de los hijos, la proyección del espíritu creativo del fundador o la toma de posición en el conflicto entre el mérito y la sangre. A veces estas declaraciones contienen, además,

---

<sup>1</sup> Juan Corona, Manual de la empresa familiar. DEUSTO 2005

unas pautas generales que inspiren o regulen el trabajo de aquellos familiares que en el futuro ocupen las posiciones directivas de la empresa o grupo familiar; en otros casos las recomendaciones abarcan puntos sobre prudencia financiera en las inversiones y en la liquidez.

Una de las principales funciones del protocolo es buscar la continuidad de la Empresa Familiar. En la incapacidad de resolver el relevo generacional muchas empresas han fracasado.

El protocolo familiar es un instrumento por el cual los miembros de la familia se proponen encausar los problemas que puedan surgir para lograr la continuidad de la Empresa Familiar.

El protocolo busca:

- evitar problemas al definir reglas de actuación
- si se presentan indican cómo proceder para evitar un conflicto

#### **¿Por qué hacer un protocolo familiar?**

- Crear pautas que indiquen la separación objetiva entre empresa y familia (en el correcto entendido de esta separación)
- La importancia del cambio generacional. Este es un hecho ineludible en una empresa familiar.
- La participación de los miembros en la gestión de la empresa
- La participación de la familia en la propiedad

#### **¿Cuándo hacer el protocolo familiar?**

- En principio cuanto antes se haga mejor, es bueno que los hijos tengan una edad y experiencia profesional y laboral que lo enriquezcan. Ha de hacerse antes de que surjan los primeros problemas.
- Es más fácil ordenar el futuro que resolver el presente.
- Cuanto antes mejor, sobre todo si: hay liderazgos fuertes y no discutidos, cuando los problemas del relevo generacional no se haya desarrollado, cuando entre padres e hijos, o entre hermanos, puedan alcanzarse acuerdos.
- Será más fácil que entre primos o tíos y sobrinos, en este ámbito será más difícil y complejo.
- Cuanto antes mejor, con prudencia, sin precipitaciones con mucho diálogo sincero.

**¿Cómo hacer el protocolo?** Lo más importante en el “cómo” es el diálogo

- Es sumamente importante el diálogo entre los que lo van a suscribir.



- Es importante tomarse el tiempo necesario que todos los que lo suscriben se sientan identificados con su contenido y valor simbólico.
- El protocolo es un pacto y debe hacerse notar en su elaboración.
- No debe haber vencidos ni vencedores.

Hay que pactar, escuchar mucho, no partir de “apriorismos”, dar satisfacciones. La finalidad es asegurar la continuidad de la empresa familiar, esto requiere de una capacidad especial de transacción.

Es ponerse a dialogar sobre temas que son decisivos para el desarrollo empresarial y la buena convivencia familiar.

Cada familia y cada empresa son diferentes, esto debe tomarse muy en cuenta al momento de hacer un protocolo. Lo que es bueno para unos no lo es necesariamente para otros.

Los asesores deberán escuchar mucho antes de proponer algo. Deberán más informar que proponer.

El protocolo debe ser visto y tenido por sus otorgantes como una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la empresa familiar.

Lo más importante de este apartado es que se comprenda qué es un protocolo familiar, en qué y en qué no ayuda, que debe contener, la importancia del dialogo en el proceso, y que se debe hacerse a la medida de cada familia.

### **Resumen de este capítulo**

Este capítulo ha descrito qué es una familia los roles que hay en ella y cómo evoluciona esta en el tiempo; qué es una empresa familiar, las interrelaciones de los grupos de interés dentro de la Empresa Familiar, las estructuras de poder dentro de modelo de la empresa familiar, cuál es el ciclo de vida y cómo evoluciona una empresa familiar, los modelos de empresas familiares, qué son los órganos de gobierno, su importancia y cuál es su función, el proceso de sucesión y su importancia para la continuidad de la empresa familiar, lo importante qué es la preparación, educación y selección del sucesor, que un proceso que no debe posponer por los temores del fundador; y por último qué es el protocolo y cómo ayuda en la continuidad de las empresas familiares al dejar escritas las normas de actuación de la familia, como un instrumento para evitar problemas en el futuro y resolver de manera prudente los que se puedan presentar.

## **Capítulo 3 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SALVADOR**

### **3.1 Introducción**

La cantidad de empresas familiares del área Metropolitana de San Salvador, es la población que se investigará, la cantidad de empresas no se puede determinar por la poca información que sobre ellas hay en los entes gubernamentales responsables de estos datos.

En el capítulo 1 se determina que hay 6,055 empresas en el área Metropolitana de San Salvador si se toman en cuenta los ingresos y 15,512 si se toma en cuenta el persona que trabaja en ellas. Como se explica en ese capítulo, hay una gran inconsistencia en la información estadística del país. De esta población se extraerá la muestra para la investigación. Para determinar que tanto conocen los fundadores de empresas familiares y los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, sobre la problemática de la empresa familiar.

Esta investigación será comparada con una realizada entre los años 2002 y 2006 por ADEN<sup>1</sup> en el anexo 9 se presentan los resultados de esta investigación de campo realizada en doce países de Latinoamérica. Se busca determinar si las empresas familiares salvadoreñas tienen el mismo comportamiento que las de la región.

Se detalla la metodología de la investigación para hacer el diagnóstico y se presentan los resultados comparándolos con la investigación de ADEN.

Dentro de la investigación se realiza una entrevista con Don Pablo Durán, empresario salvadoreño que maneja una empresa familiar exitosa en segunda generación y están en el proceso de transición a la tercera generación.

En la última parte se detalla la experiencia de otros países para apoyar a las empresas familiares a enfrentar con éxito la problemática de la empresa familiar, hay desde cursos libres hasta maestrías.

### **3.2 Metodología de la investigación**

El método utilizado para levantar la información fue el muestreo, en este método se toma una parte de la población interés sobre al cual se recolectarán los datos. En la investigación se utilizó una muestra no probabilística. En este tipo de muestreo, la población seleccionada depende del tema de la investigación.

---

<sup>1</sup> El secreto de las empresas familiares exitosas. Santiago Dodero. Editorial El Ateneo, 2010

Para el enfoque cualitativo, la muestra no probabilística, puede lograr obtener casos que interesen al investigador, tienen una gran riqueza para la investigación y aportan mucha información para el análisis de los datos.

Se pasó una encuesta a líderes de Empresas Familiares, para determinar cuánto conocen ellos sobre las dinámicas y la problemática de la empresa familiar, su ciclo de vida, cómo ejercer un liderazgo saludable, cómo se debe preparar a la empresa para un proceso de sucesión, etc.; se investigó sobre el conocimiento que se tiene del protocolo familiar y el proceso de sucesión, que son dos temas básicos en la dinámica y la problemática de la empresa familiar.

### 3.2.1 Forma de recopilar la información

La información fue recopilada con el instrumento (encuesta) que fue presentado en el capítulo 1 de esta tesis (en el anexo 1 está el instrumento), el marco referencial; con este instrumento se pretende validar el conocimiento que tienen los fundadores y sucesores de empresas familiares salvadoreñas sobre las problemáticas y etapas que pasan estas empresas. También se preguntó si conocen qué es el protocolo familiar o si han hecho alguna gestión al respecto para implementarlo.

También se quería investigar si las empresas familiares en El Salvador, tienen las mismas características de las empresas familiares de otros países donde se han hecho investigaciones, así como determinar si las fortalezas y debilidades de estas empresas son iguales en las empresas salvadoreñas.

### 3.2.2 Contexto (dónde y cuándo)

La encuesta fue desarrollada entre los meses de Julio y noviembre del año 2012, Unas de las encuestas fueron pasadas en un evento de Garantías Y Servicios SGR, S.A. de C.V, en un hotel capitalino. Otras se pasaron en charlas sobre empresas familiares impartidas por el autor de esta tesis, para dar a conocer la problemática de la empresa familiar e ir investigando cuánto conocimiento tienen los empresarios sobre este tema.

### 3.2.3 Tipo de muestra

La encuesta fue contestada por 60 personas que son fundadores o hijos de fundadores y trabajan en la empresa de la familia. En las empresas encuestadas (56) ya están alguno o varios de los hijos trabajando dentro de la empresa, en las otras cuatro únicamente están los fundadores.

En la muestra había personas de ambos sexos, tanto fundadores como miembros de la segunda generación.

La distribución por tamaño de las empresas encuestadas es la siguiente: micro empresas (hasta 10 empleados) 18 empresas, pequeñas empresas (de 11 a 49 empleados) 30 empresas, medianas empresas (de 50 a 99 empleados) 12 empresas.

### 3.3 Resultado de la investigación

En este apartado, se presentará el resultado de la investigación, que se realizó a través de las encuestas. En la primera parte se presenta el análisis de los resultados de las variables estudiadas: productividad, dirección del negocio, factores que las han hecho exitosas y factores que les han dado tropiezos en su crecimiento y estabilidad; además, el conocimiento que se tiene sobre la problemática de la empresa familiar, procesos e instrumentos de ayuda para ser exitosos en la siguiente generación. Luego se analiza el resultado de la encuesta en cada macro variable y se presentan las conclusiones (apartado 3.3.6); finalmente se presentan las gráficas para visualizar la información que se obtuvo de la investigación.

Esta investigación pretende evaluar si el comportamiento de las empresas familiares de El Salvador, es el mismo de las empresas familiares de otros países donde se han hecho investigaciones y se han elaborado programas de apoyo para acompañarlas y darles instrumentos que les ayuden a resolver la problemática de la empresa familiar.

En la encuesta para obtener la información de los encuestados, las respuestas posibles para los factores de éxito, factores relacionados con la productividad y con la dirección del negocio, eran: muy poco, poco bastante y mucho; para efectos de llevarlos a valor numérico, **muy poco** se entenderá hasta un 25%, **poco** entre un 25% y un 50%, **bastante** entre un 50% y un 75% y **mucho** más del 75%.

En los factores de tropiezo, las respuestas posibles eran: nada, muy poco, mucho, grave muy grave; llevándolos a un valor numérico serán: **nada** 0%, **muy poco** menos del 20%, **poco** entre un 20% y un 40%, **mucho** entre un 40% y un 60%, **grave** entre un 60% y un 80%, **muy grave** más del 80%.

#### 3.3.1 Productividad

En esta parte se analiza en qué forma es afectada la productividad por factores como: flujo de efectivo, comunicación, diferencias entre hermanos, lucha de poder entre hermanos y rumbo de la empresa entre otros.

Del gráfico 3-2 podemos deducir que las situaciones que más afectan a las empresas encuestadas son: problemas de efectivo, problemas de comunicación, diferencias entre hermanos, estas tres en igual cantidad, luego sigue la falta de acuerdos en el rumbo de la empresa; en el gráfico 3-1 podemos observar que el flujo de efectivo incide en la productividad está contestado como un factor de **bastante**, tiene un valor de entre el

50% y el 75%. La lucha de poder es un elemento que se refleja poco por estar la mayoría de las empresas en la primera generación.

En el gráfico 3-1 se puede apreciar el impacto que tiene en estas empresas las diferencias entre los hermanos y los problemas de comunicación.

Todas estas características son típicas en las empresas familiares<sup>1</sup> (anexo 9), podemos inferir que las empresas familiares de El Salvador, en estas áreas tienen el mismo comportamiento que las demás empresas familiares de otras partes del mundo.

### 3.3.2 Dirección del negocio

En esta parte se analiza las diferencias de criterio entre el fundador y los hijos, para determinar que tanto afecta esto a la dirección del negocio.

Los aspectos que se investigan son: rumbo de la empresa, decisiones de inversión en activo fijo, resultados de la empresa, distribución de tareas y responsabilidades entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa, evaluación del desempeño a los hijos y miembros de la familia que trabajan en la empresa, y participación de los hijos en la toma de decisiones

La gráfica 3-3 muestra cómo en la investigación de las diferencias entre el fundador y sus hijos, las preguntas: **“los bajos resultados”** y **“la forma desigual de evaluar el desempeño de los miembros de la familia que trabajan en la empresa”**, son las variables que más puntuación tiene (45 y 35 de las personas encuestadas) posiblemente porque no existe un proceso de evaluación o el que existe no es adecuado, y estos dos factores, a la larga, son una fuente de diferencias y posibles conflictos. En esta gráfica también puede apreciarse cómo, la manera desigual de distribuir las tareas y responsabilidades entre los miembros de la familia, influye en la dirección del negocio, están marcadas como **bastante**, esto implica entre un 50 y 75%.

En la gráfica 3-4 se puede observar lo mismo, la mayoría de los miembros indicaron que esos tres factores son los que más inciden en las diferencias de criterio con el fundador y ello incide en la dirección del negocio.

Esto también es muy común en las empresas familiares que han sido investigadas en otros países (anexo 9), se puede decir que en El Salvador, las empresas familiares tienen un comportamiento similar.

---

<sup>1</sup> Apartado 2.2.9 de este documento

### 3.3.3 Factores de éxito

En esta variable, se investigaron algunos factores de éxito que han sido estudiados por otros autores en las empresas familiares de América Latina, entre los que se abordaron están: administración, dedicación de la familia, calidad del producto o de servicio que se presta, el compromiso de la familia para sacar adelante el negocio, unidad familiar, los valores de la familia que son aplicados en la forma de hacer y manejar la empresa, la tecnología disponible y visión. También se investigó el comportamiento de estos factores en las empresas familiares de El Salvador

En la gráfica 3-5 se observa la importancia que tiene en estas empresas: la dedicación de los miembros de la familia en el negocio, la unidad familiar, los valores de la familia aplicados en la forma de negociar y administrar la empresa, la visión y estrategia que tienen como familia para conducir y proyectar el negocio, y la calidad del producto que muchas veces está relacionada con el nombre o apellido de la familia. Todos estos elementos son parte de las fortalezas de una empresa familiar. La mayoría de los encuestados afirman que estos factores inciden **bastante** (50% a 75%) y **mucho** (más del 75%)

En la gráfica 3-6 se ve claramente cómo la dedicación, el compromiso de la familia y los valores son factores de éxito, y han sido contestados por todos los encuestados, reforzando nuevamente que estas características son parte de las fortalezas de las empresas familiares estudiadas en otros países.

También se puede observar que no son grandes factores de éxito la administración ni la tecnología, típico también de las empresas familiares, que muchas veces aplican la intuición y los fundadores poseen conocimientos de administración muy básicos; muchos fundadores de estas empresas tienen un bajo nivel de estudios superiores, y poco capital para acceder a una alta tecnología. En el siguiente factor se podrá ver cómo la administración deficiente y problemas de capital son factores de tropiezo.

En la investigación<sup>1</sup> realizada por el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN a 661 miembros de empresas familiares de Latinoamérica, determina que el 48% de entrevistados indica como factor de éxito la visión y estrategia y un 43% la dedicación. Anexo 9

El análisis de esta macro variable confirma que las empresas familiares en El Salvador tienen características similares a las de otros países donde se han estudiado esta forma de emprender negocios según la investigación de ADEN.

---

<sup>1</sup> El secreto de las empresas familiares exitosas. Santiago Dodero. Editorial El Ateneo, 2010

### 3.3.4 Factores de tropiezo

Con esta variable se investigó sobre los factores que impiden o dificultan el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares salvadoreñas, se analizó la administración, centralización de la toma de decisiones, problemas de capital, falta de compromiso, delegación de funciones, manejo de efectivo que con facilidad se confunde el efectivo de la empresa con el efectivo de la familia, problemas de organización y liderazgo.

En el gráfico 3-7 se observa que los problemas de organización, una administración deficiente, mucha centralización (el cambio de la etapa uno a la dos del ciclo de vida de una empresa familiar se da cuando el fundador debe empezar a delegar funciones por el crecimiento que ha tenido la empresa), manejo inadecuado del efectivo (confundir la caja de la empresa con la caja de la familia) son factores que afectan de una manera significativa a las empresas investigadas (en la encuestas contentan **mucho** que equivale a un rango de entre 31 40 y 60%), y variables como falta de compromiso y liderazgo, les afectan **muy poco** (que equivale a menos del 20%).

El gráfico 3-8 vuelve a reflejar los problemas y debilidades típicas de una empresa familiar, descapitalización, manejo inadecuado de la empresa, problemas de delegación, fueron preguntas que contestaron todos los encuestados, y refleja que estas variables tienen una fuerte incidencia en las personas que respondieron las encuestas (la mayoría contestó mucho que equivale a un rango de afectación entre el 40 y 60%).

En la misma investigación realizada por el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN, el 22% reconoce haber incurrido en problemas organizativos y un 20% en problemas de comunicación como errores graves; en el gráfico 3-2 se puede observar el impacto que tiene este factor en las empresas encuestadas. Anexo 9

Esta macro variable vuelve a indicarnos que las empresas familiares salvadoreñas, tienen un comportamiento muy similar a las empresas familiares de otros países del mundo, según la investigación de ADEN.

### 3.3.5 Conocimiento sobre la problemática de la Empresa Familiar, procesos e instrumentos de ayuda para ser exitosos en la siguiente generación

En esta parte se indagó qué conocen las personas que han contestado la encuesta, de las dinámicas y las problemáticas de la empresa familiar, como son “el proceso de sucesión” y “el protocolo familiar”. La sucesión es un proceso que debe pasar cualquiera empresa familiar que quiera subsistir después de la segunda generación, y el protocolo familiar es un instrumento que ayudará a ese proceso, y sirve para normar las relaciones entre la familia empresaria y la empresa. Un 70% de las empresas familiares mueren por un mal manejo del proceso de sucesión en la primera

generación, y de las que pasan esta etapa con éxito, sólo el 10%, serán exitosas después de la tercera generación.

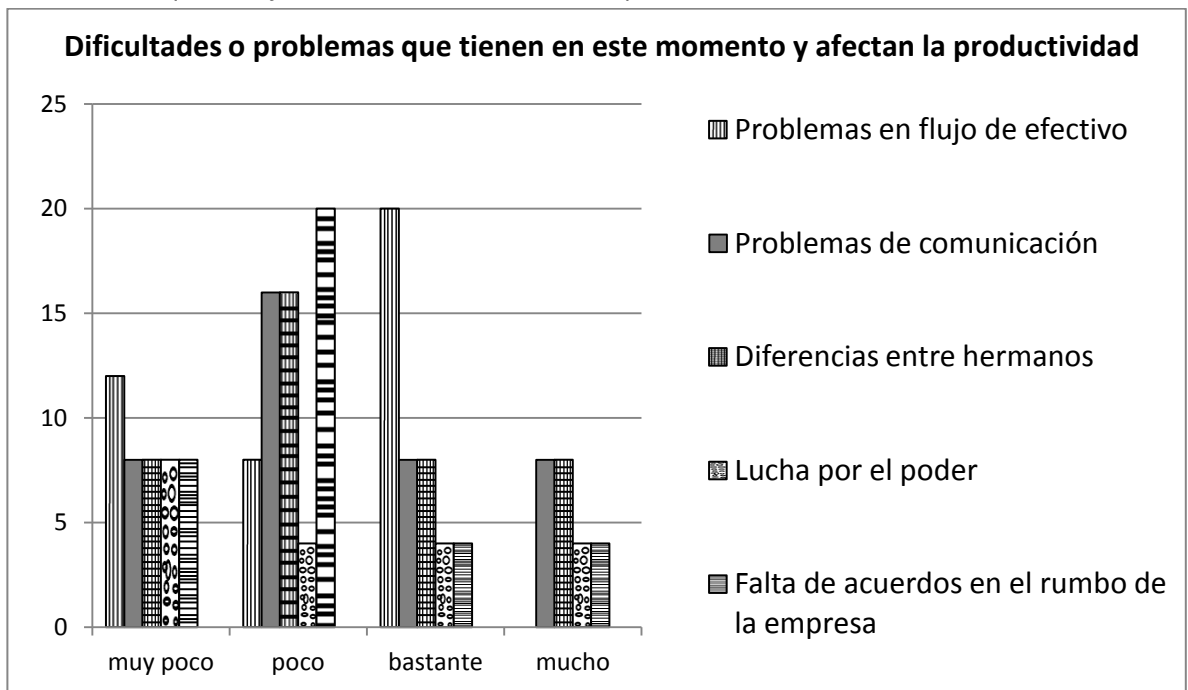
Los gráficos del 3-9 al 3-12, nos muestran el poco conocimiento que los miembros de las familias encuestadas tienen sobre el proceso de sucesión y el protocolo familiar<sup>1</sup>, es un proceso porque el que deberá pasar una empresa familiar para sobrevivir en la segunda y siguientes generaciones, y el protocolo será el instrumento que, entre otras cosas, ayudará a esa continuidad.

Esta parte de la investigación indica que muchas empresas familiares salvadoreñas tienen el riesgo de fracasar o ya han fracasado, por no haber hecho nada al respecto. Aquí pueden agruparse muchas empresas salvadoreñas que fueron muy exitosa en décadas pasadas, y que en la actualidad ya no existen, y que por falta de información estadística se desconoce el motivo del cierre, pero casi todas estaría en segunda o tercera generación, que es donde están las de su misma época y todavía funcionan con mucho éxito.

### 3.3.6 Gráficas

A continuación se presentan las gráficas de cada una de las variables investigadas en las encuestas: productividad, dirección del negocio, factores de éxito, factores de tropiezo y conocimiento de la problemática de la empresa familiar.

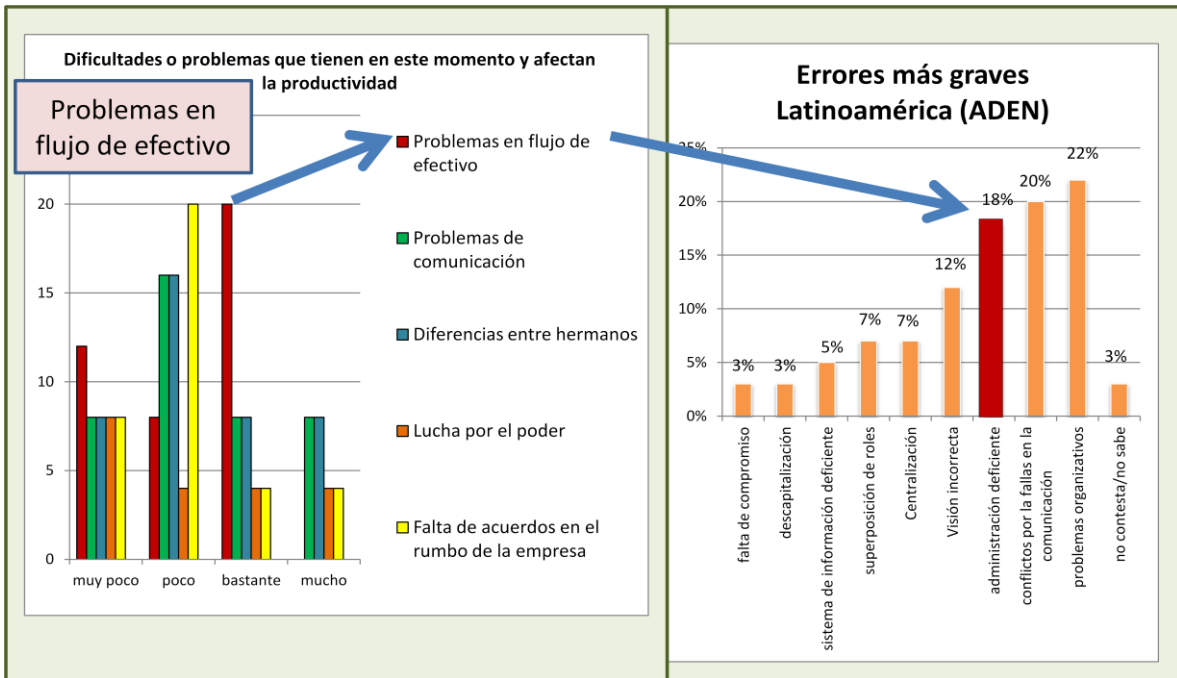
Gráficas que reflejan factores relacionados a la productividad



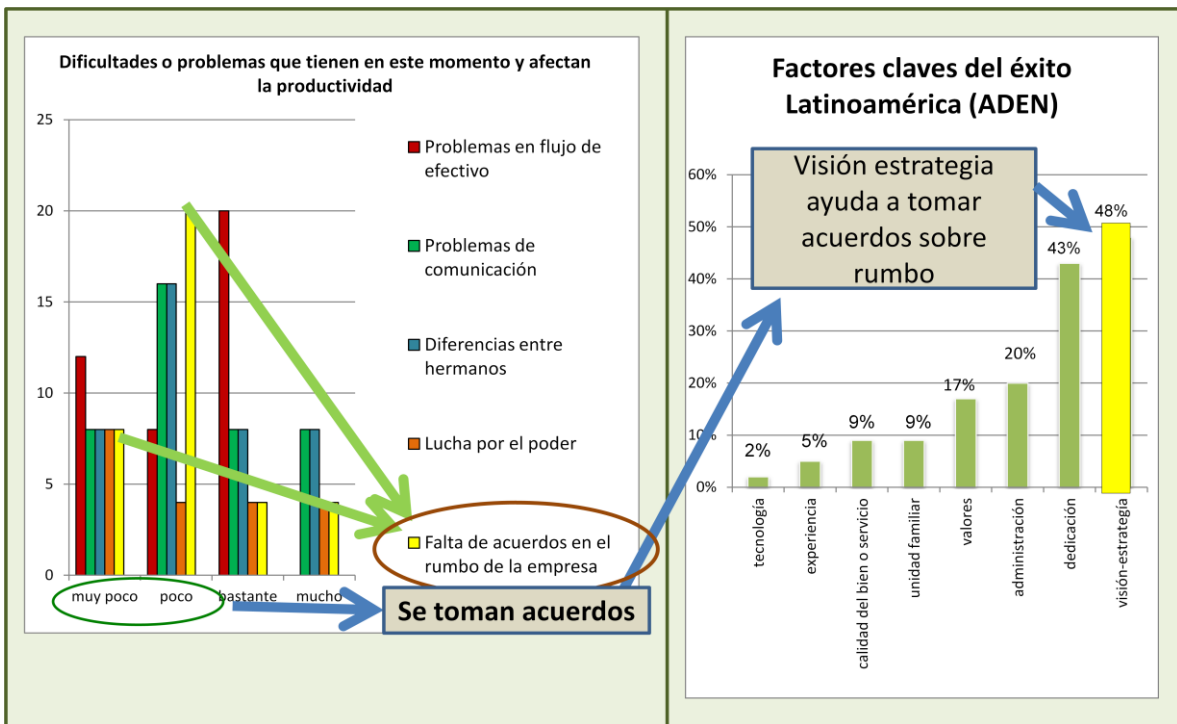
Gráfica 3-1

<sup>1</sup> Apartados 2.4 y 2.6 de este documento



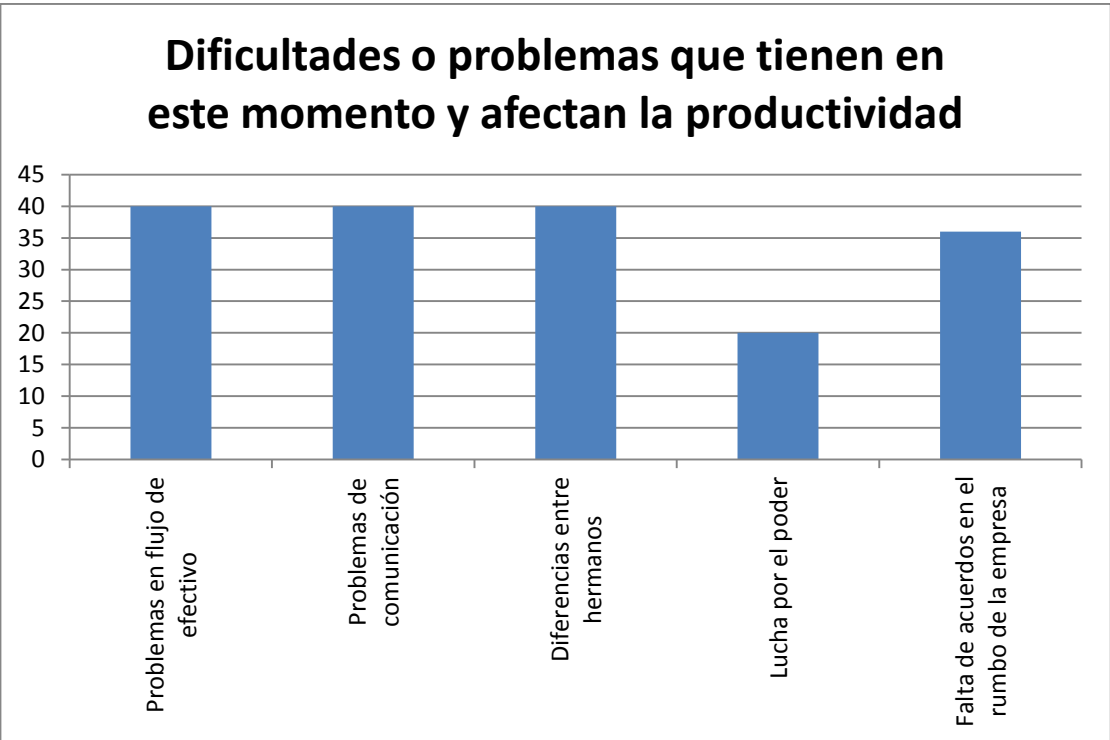


Gráfica 3-1.1



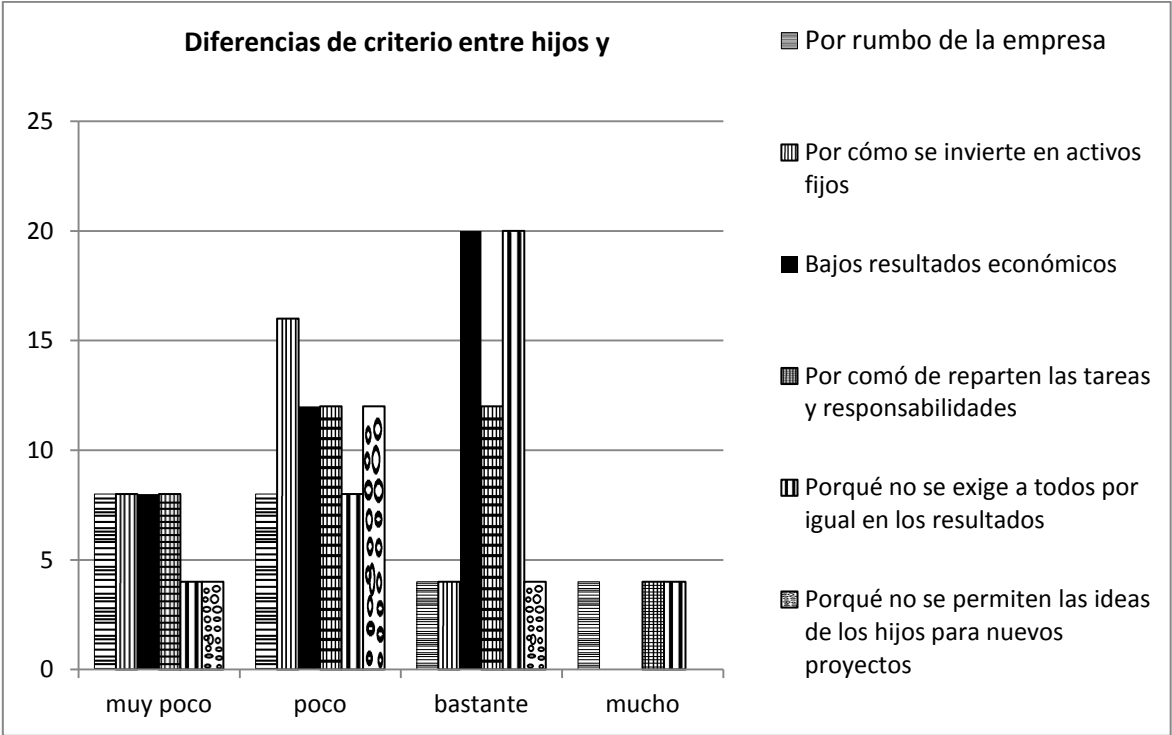
Gráfica 3-1.2

En las gráficas 3-1.1 y 3-1.2 se puede observar la similitud de las empresas salvadoreñas con las de Latinoamérica. En la gráfica 3-1.1 al ser poco y muy poco la incidencia de fracasos por falta de acuerdos en las empresas salvadoreñas, se concluye que se llegan a acuerdos que refuerzan la visión estratégica de la empresa.

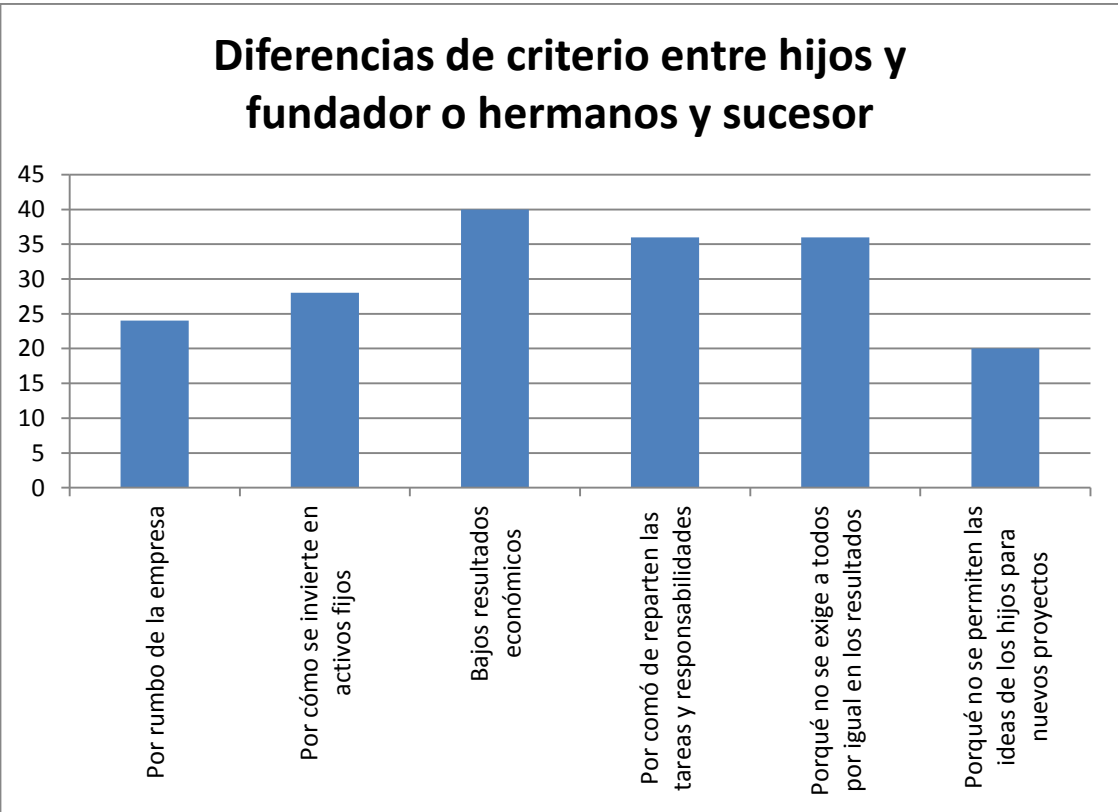


Gráfica 3-2

Gráficas que reflejan factores relacionados a la dirección del negocio

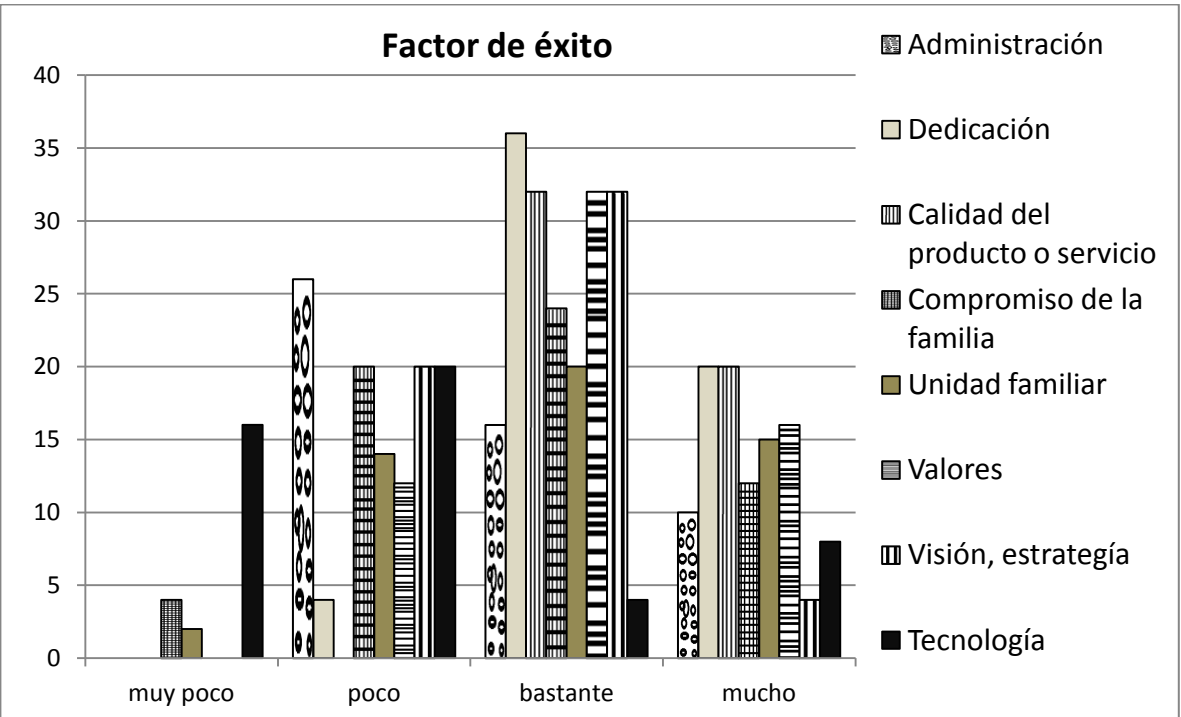


Gráfica 3-3

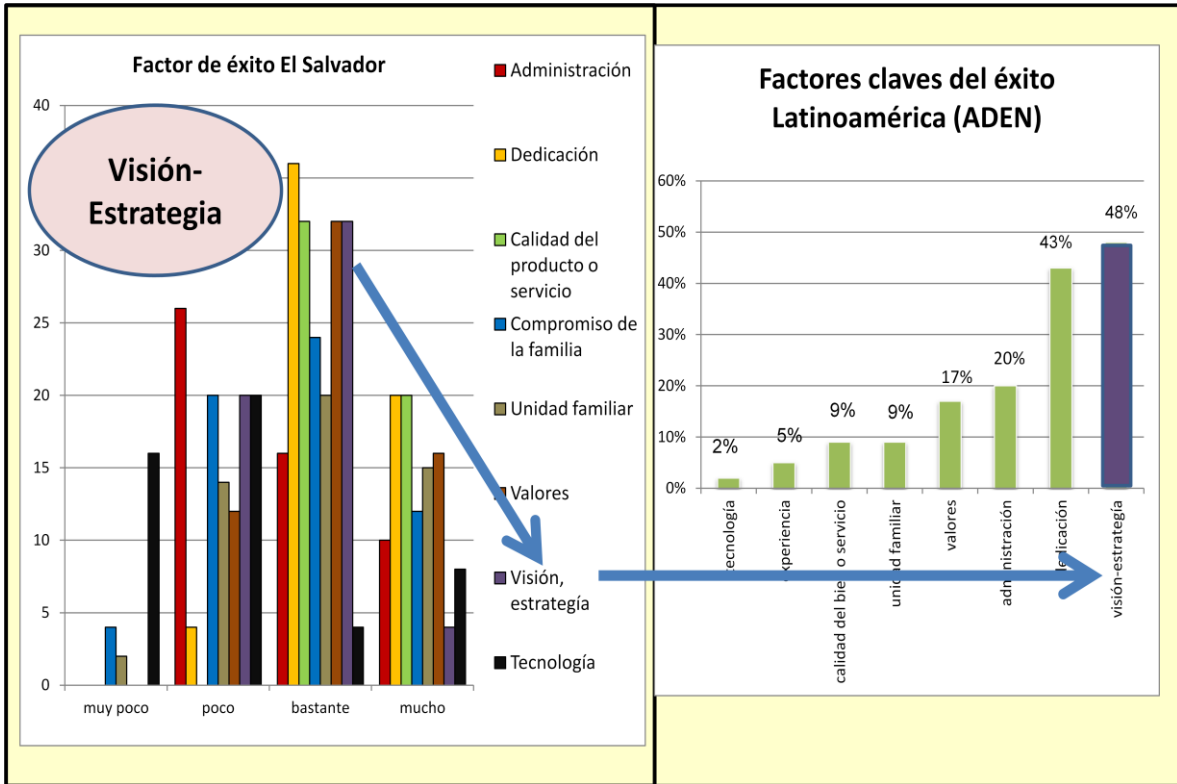


Gráfica 3-4

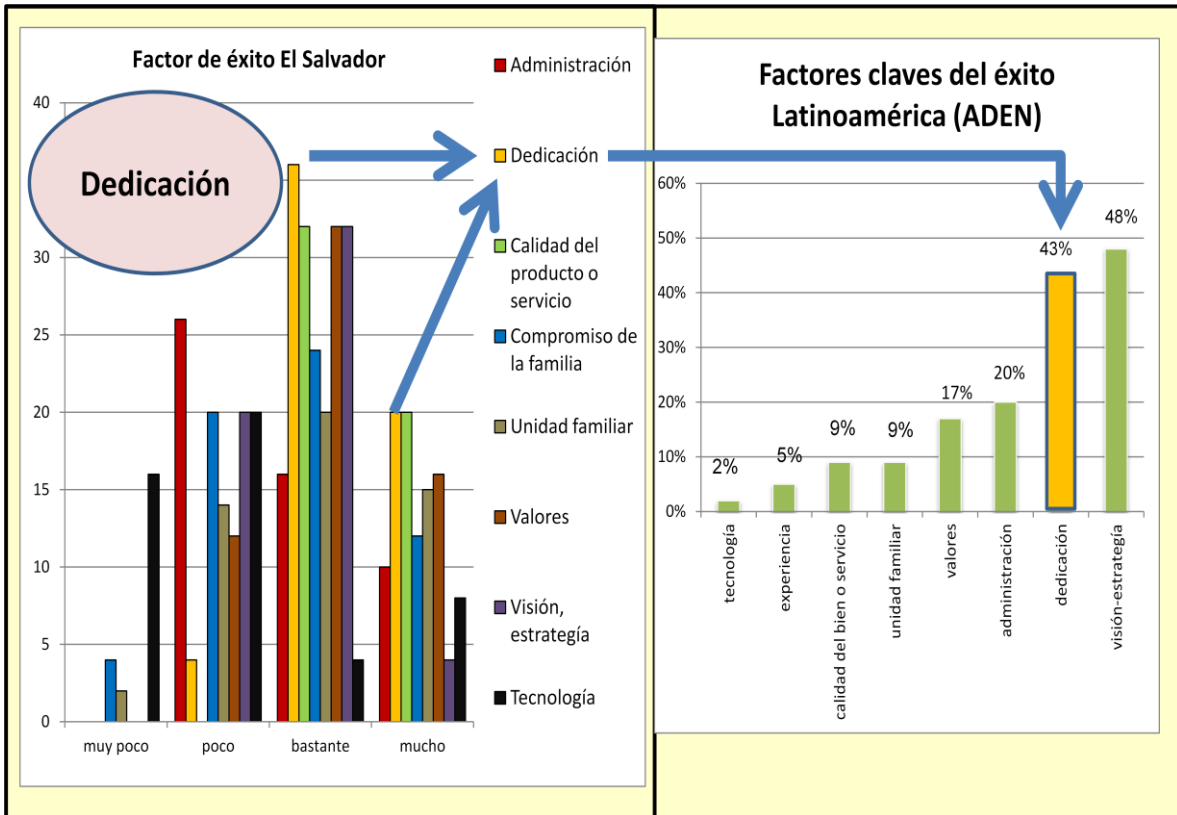
Gráficas que reflejan factores relacionados a los factores de éxito



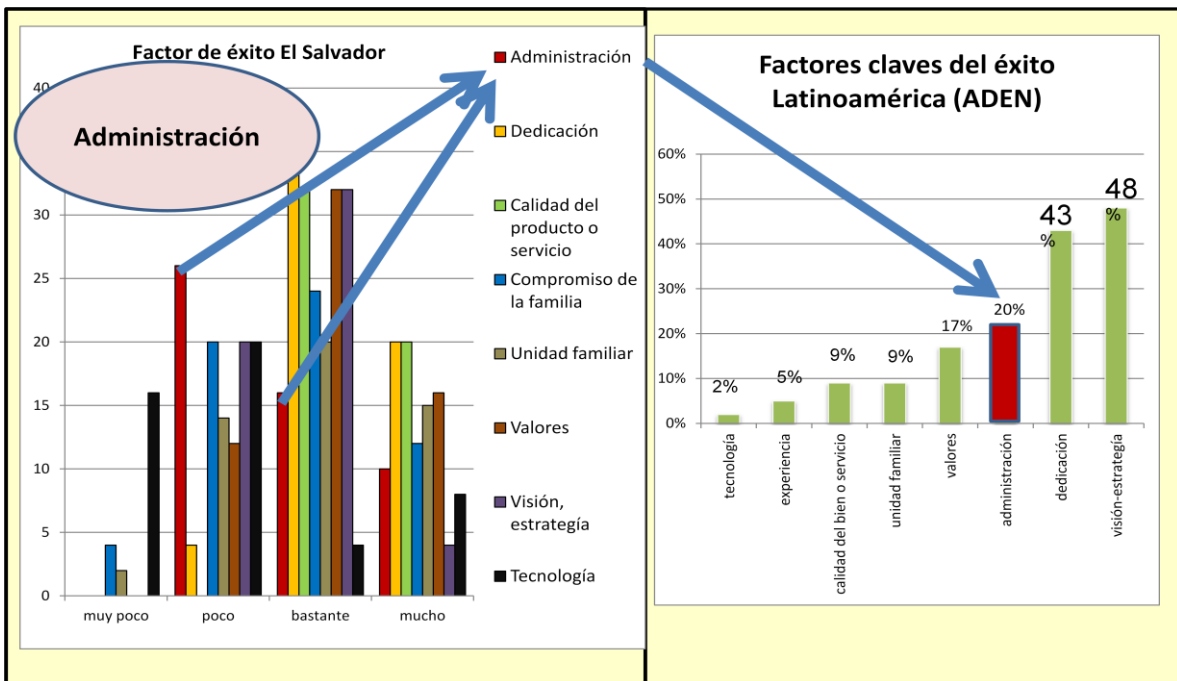
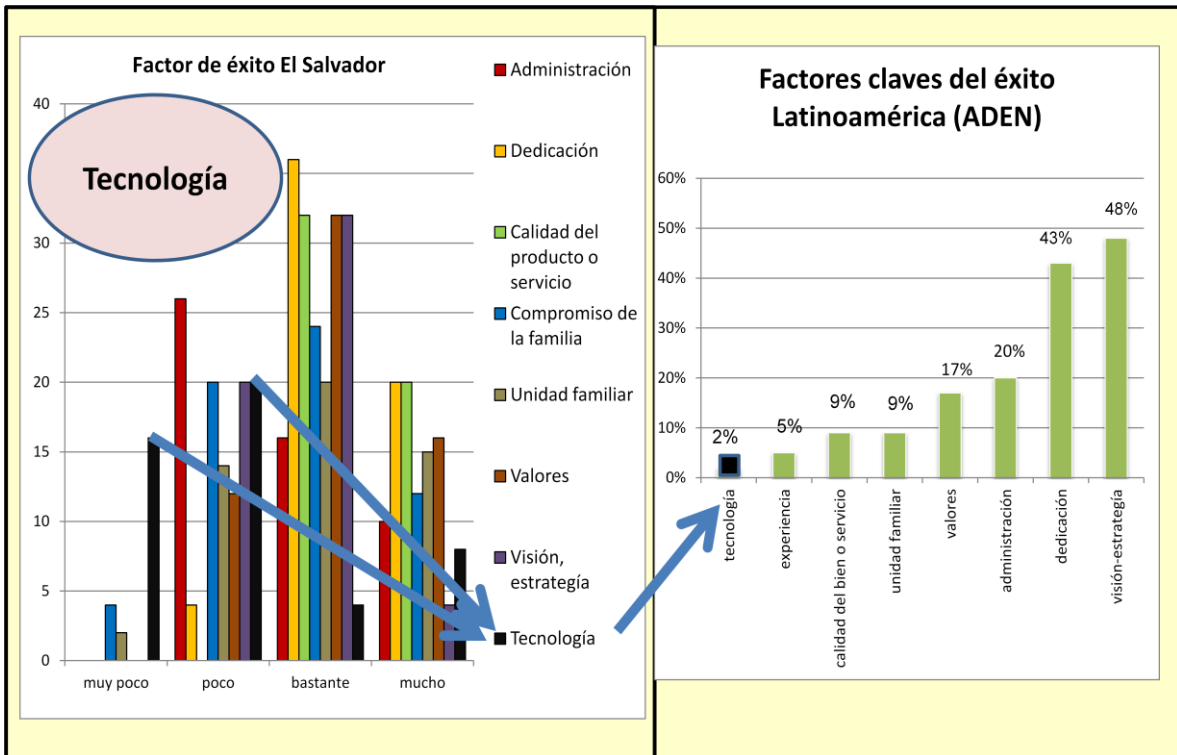
Gráfica 3-5



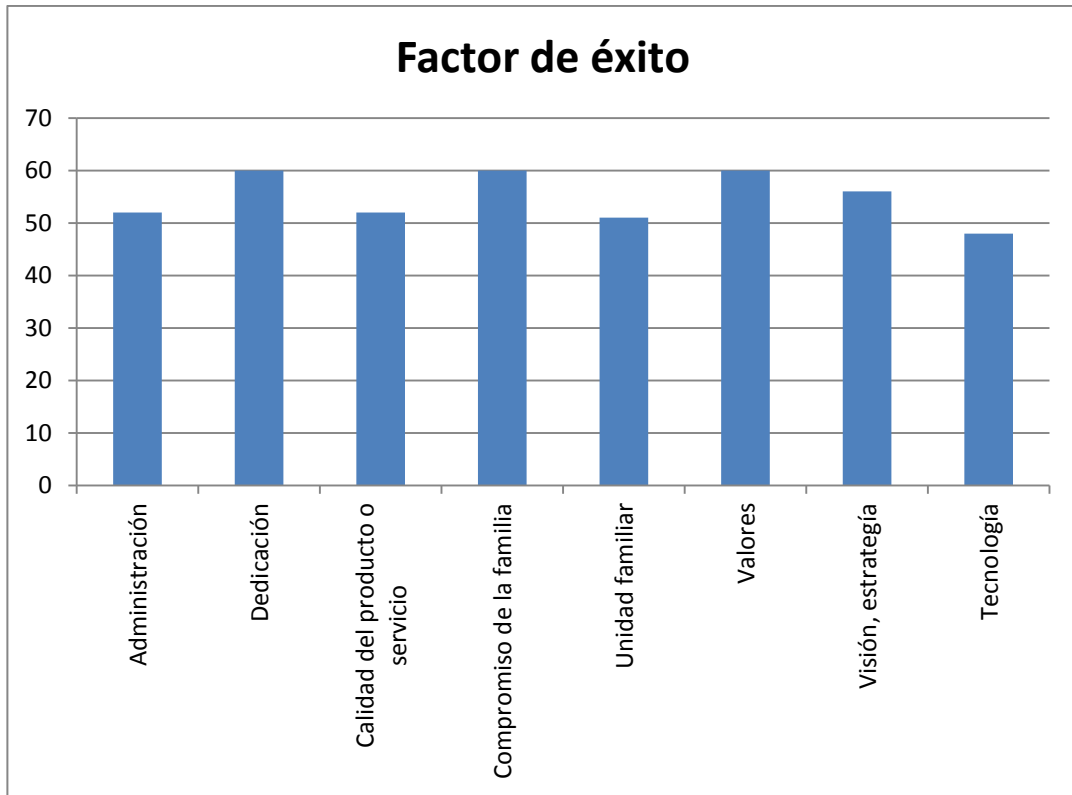
Gráfica 3-5.1



Gráfica 3-5.2

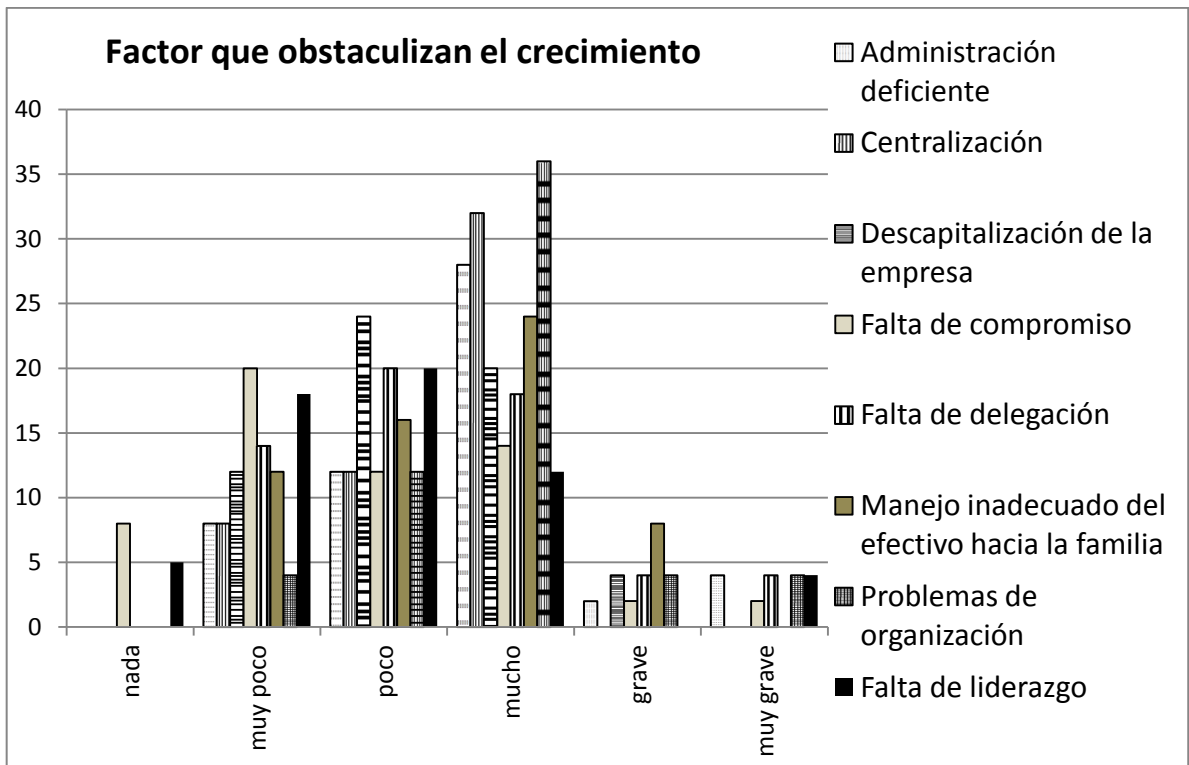


En las gráficas anteriores, de la 3-5.1 a la 3-5.4, se puede observar que las empresas familiares tienen una gran similitud a las de América Latina, en las variables de visión estratégica y dedicación, ambas son fuertes; en la administración un nivel medio; y en tecnología muy bajo.

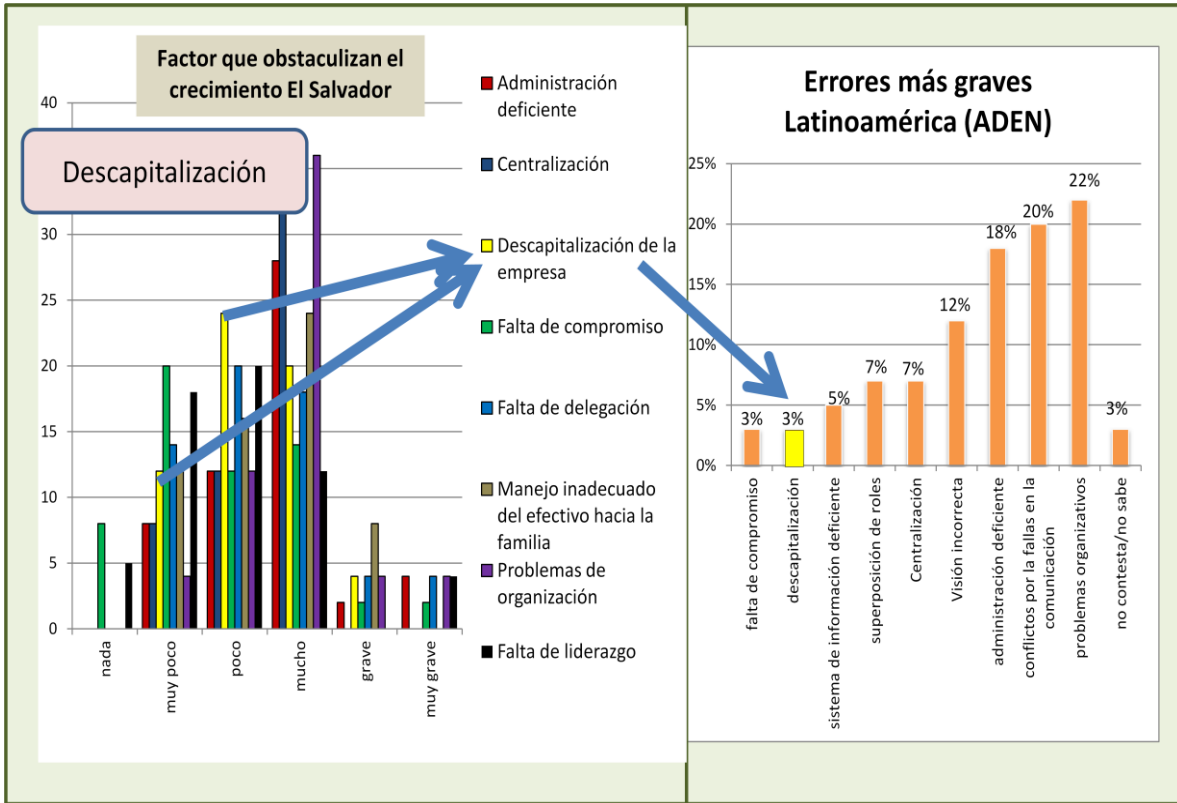


Gráfica 3-6

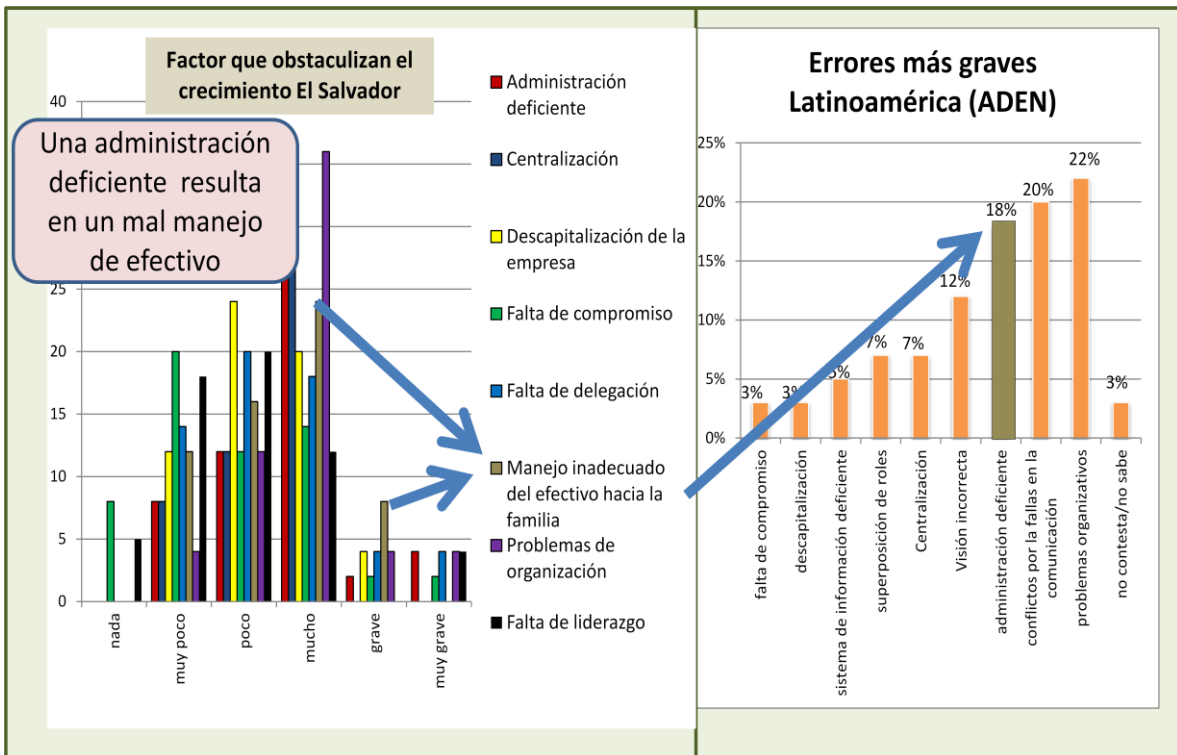
Gráficas que reflejan factores relacionados a los factores de tropiezo



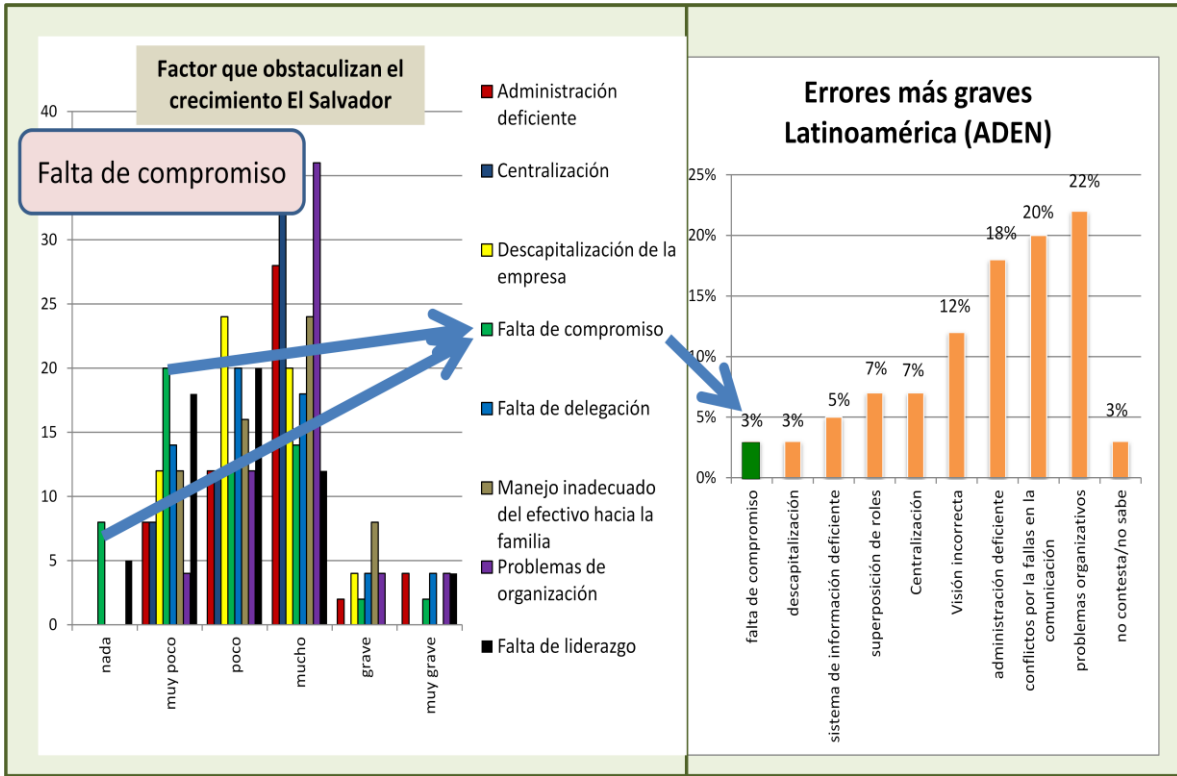
Gráfica 3-7



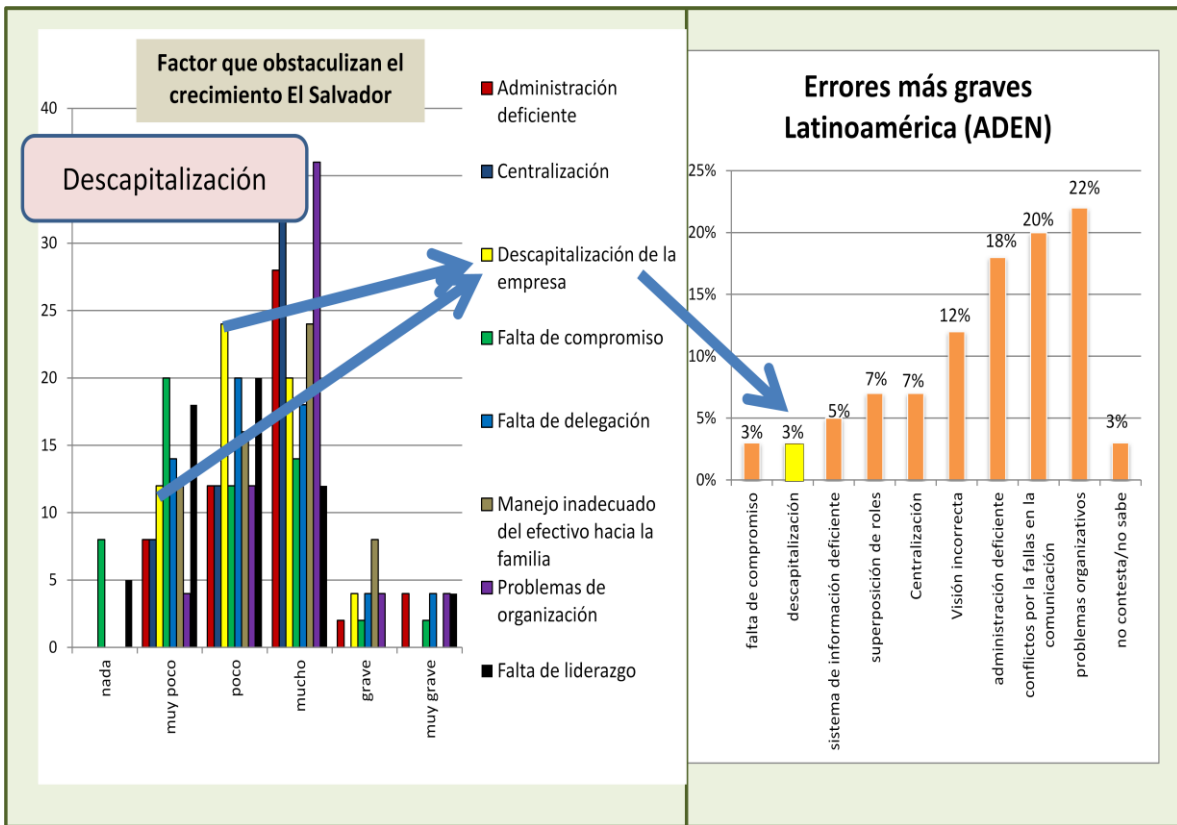
Gráfica 3-7.1



Gráfica 3-7.2

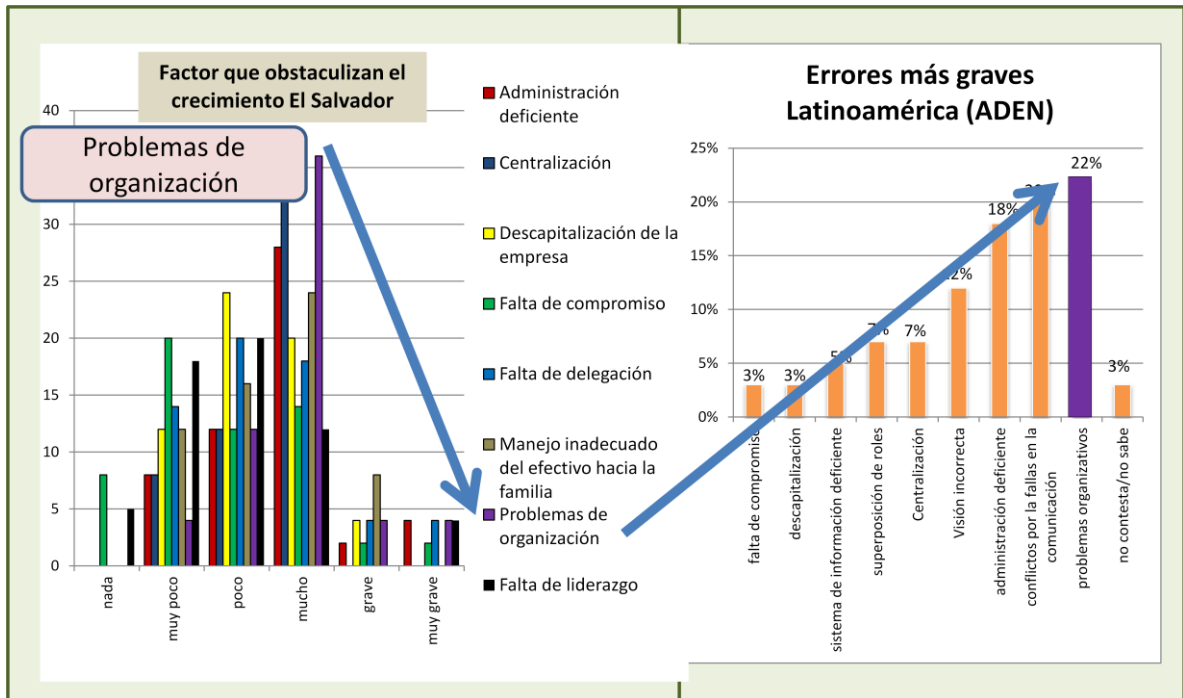


Gráfica 3-7.3



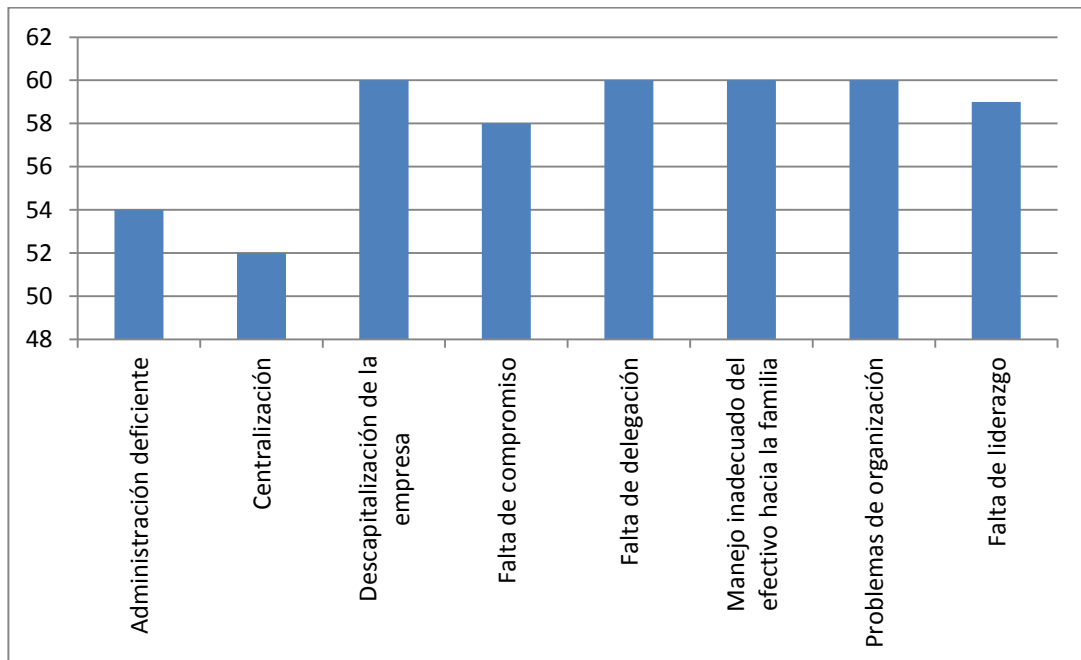
Gráfica 3-7.4





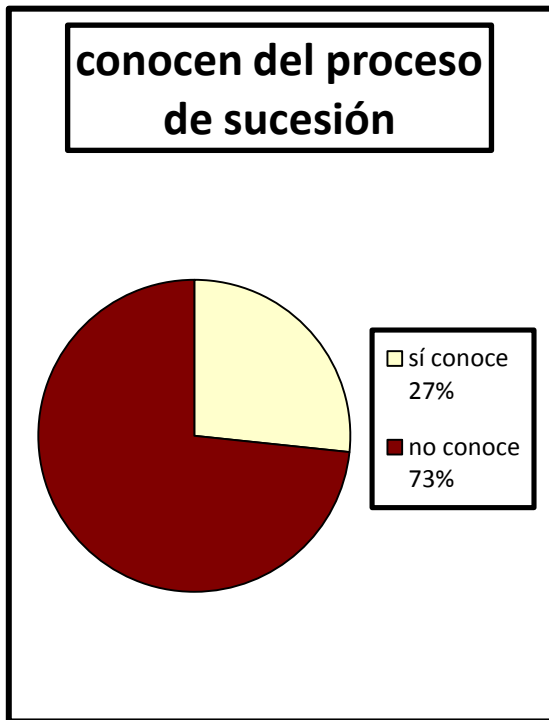
Gráfica 3-7.5

En las gráficas 3-7.1 a la 3-7.5 se sigue observando la similitud de las empresas salvadoreñas con las de Latinoamérica; como altos problemas de organización y administración deficiente, y muy poco afectadas por la falta de compromiso y dedicación de la familia.

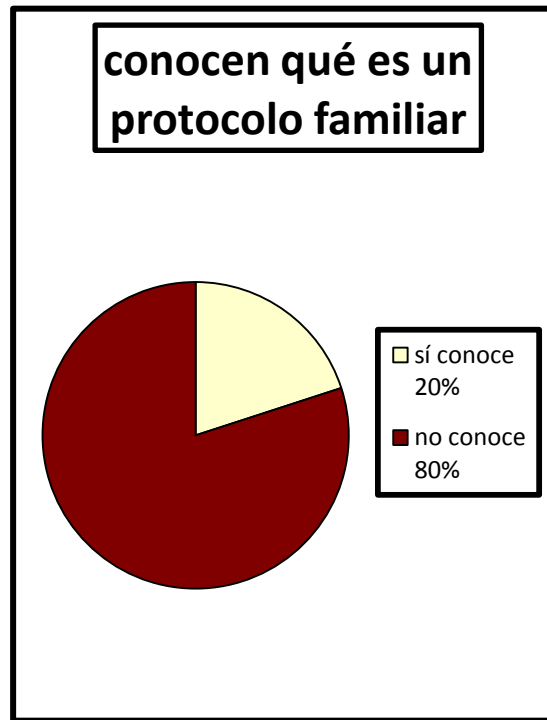


Gráfica 3-8

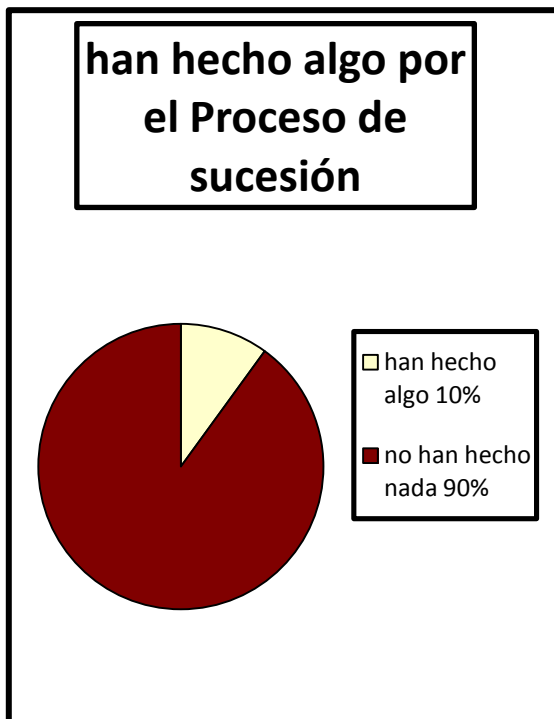
Gráficas que reflejan el conocimiento sobre la problemática de la empresa familiar, procesos e instrumentos de ayuda para ser exitosos en la siguiente generación



Gráfica 3-9



Gráfica 3-11



Gráfica 3-10



Gráfica 3-12

Haciendo un análisis de los resultados de la encuesta y comparándolos con el estudio de ADEN, se puede visualizar que las hipótesis planteadas en el apartado 1.7 se cumplen.

### 3.4 Entrevista

En este apartado se presenta la entrevista con un líder de una empresa familiar en segunda generación. Con ella se pretende que el lector visualice lo generado por empresarios de una empresa familiar para ser exitosa en segunda generación, y poder enfrentar el reto de pasar la dirección del negocio a la tercera generación. Se pretende dar a conocer las dificultades y retos que han tenido, como los han manejado y qué instrumentos han utilizado en el proceso.

#### 3.4.1 Análisis de la entrevista

Panadería Santa Eduvigis es una empresa familiar fundada en 1940 por doña Ernestina Castro, con la finalidad de sacar adelante a sus hijos. En la actualidad, es administrada por un miembro de la segunda generación, don Pablo Durán, uno de los hijos de la fundadora.

Es una familia empresaria que ha pasado por varias etapas dentro de la empresa familiar, haber conocido de la dinámica y la problemática de la empresa familiar, le está ayudando a hacer un proceso de transición ordenado de la segunda a la tercera generación. Este conocimiento les ha permitido elaborar el protocolo familiar que es una hoja de ruta, una guía para evitar conflictos a futuro y resolver posibles problemas y diferencias que se puedan presentar.

Tienen algunas asignaturas pendientes, la más importante es organizar y poner a funcionar el consejo de familia.

En esta familia se ve muy claro que el conocimiento de las dinámicas y problemáticas de la empresa familiar, les ha ayudado y está ayudando a poder mantener viva la empresa en la siguiente generación. Este conocimiento es clave para los fundadores o líderes de una empresa familiar, puedan tomar decisiones y actúen antes de que se den los problemas, y se pueda destruir la empresa y la familia.

#### 3.4.2 Entrevista a Don Pablo Durán

- **¿Cómo ve a las empresas familiares y su capacidad de generar riqueza en el país?**  
Las empresas familiares tienen un ciclo de vida y suelen iniciarse por subsistencia del fundador y su familia para generar ingresos, luego tienen un proceso con el que logran tener excedentes, y un crecimiento y formalización de la empresa de la familia que en un inicio fue informal; la empresa inició en 1940, se formaliza en 1955 como una persona natural y es hasta 1978 que se convierte en una sociedad anónima.

Las micro y pequeñas empresas son generadoras de empleo, en el caso de Panadería Santa Eduvigis, es un negocio artesanal donde la utilización de mano de obra es muy importante, generan empleo y riqueza en la medida que van creciendo, además pagan impuestos, por eso es importante el desarrollo de las empresas familiares.

- **¿Qué han hecho como familia empresaria para seguir activos en la segunda y tercera generación?**

En el caso de esta familia empresaria, la fundadora hace una empresa con los cuatro hijos, 20% ella y 20% cada uno de ellos, es un poco difícil definir quién de los hijos va administrar el negocio, es muy importante porque uno tiene otro negocio, otro no vive en el país, por eso es importante definir quién lo administrará. Esta selección es más por quién quiere administrar el negocio en lugar de quién es el más capacitado, se le da la administración al que más le interesa. En este proceso fue que se formalizó la empresa, por iniciativa de uno de los hermanos, y desafortunadamente, en este proceso quién tomó la iniciativa de hacer la sociedad salió perjudicado, y terminó saliendo del negocio y se da una ruptura familiar por un pleito entre este hijo y la mamá, ya que él salió afectado económicamente al hacer la sociedad. En 1980, falleció la fundadora y las acciones de ella se les pasan a sus otros tres hijos. Yo acepté el compromiso de dirigir la empresa y sacarla adelante en ese año, esta fue una época muy dura por el conflicto armado y debí irme del país y dejé la administración a un externo. Regresé al país en 1984 y me hice cargo nuevamente de la empresa hasta la fecha. En el año 2000, por la edad de las herederas, empiezan las preguntas: “Estas acciones que tengo de la empresa ¿a quién se las dejo?” En el transcurso de ese tiempo para acá se inicia el traspaso de las acciones a los hijos, y con esto nos damos cuenta que se están empezando a desmembrar las acciones, de tres socios pasan a doce acompañado al envejecimiento de la segunda generación. A raíz de esto hablé con mis hermanas para ver cómo se le dará continuidad al negocio. Lo primero que hacen ellas es reconocer que ya están mayores y que no estarán aquí siempre; en mi caso, mis hijos se han ido formando en el negocio desde pequeños, llegaban en vacaciones tenían alguna responsabilidad y les reconocían ese trabajo con un pago, cada uno en distintas áreas. Cuando ellos se gradúan de la universidad y forman un hogar, se empiezan a incorporar a la empresa, en un momento se incorporan cuatro y el otro, Francisco, continúa estudiando su maestría y empieza a trabajar en empresas multinacionales que están establecidas en el país.

Cuando decido a quién se le traspasará el mando de la empresa, pienso en Francisco que es quien tiene más formación y experiencia por los trabajos que ha tenido. Con esto se inicia un proceso de negociación para que se incorpore a la empresa, esta negociación se da por el perfil que Francisco tiene por sus estudios y experiencia contra lo que la empresa puede pagarle sin que haya un desequilibrio entre los demás miembros de la familia. Esta contratación se mira como una inversión.

Esto implica una negociación con los miembros de la segunda generación (mis hermanas) porque no están dispuestas a sacrificar dividendos por un sueldo alto que debe pagarse a este ejecutivo. Al final hay acuerdo, porque ya sea Francisco u otro ejecutivo no familiar, con ese perfil y formación necesarios para profesionalizar y fortalecer la organización siempre pedirán un salario alto.

El otro paso que ha dado es la elaboración de un protocolo familiar

- **¿Cuáles han sido las mayores dificultades que han surgido en la relación familia-empresa?**

La ruptura de la relación entre mi hermano mayor y mi mamá cuando se constituye la sociedad anónima, y él sale afectado. Además hay un conflicto en la actualidad por quién es el dueño de la marca comercial, por un lado la reclaman las hermanas por la interpretación que algunos abogados le han dado al testamento y la otra posición es que la empresa es la dueña de la marca.

La otra situación que se ha dado es que la madre, cuando una de mis hermanas se casó le ayuda a poner un negocio de panadería, que lleva un nombre similar al de la empresa familiar: “Panadería Santa Eduvigés” es el de la Empresa Familiar y “Panadería Eduvigés” el de la hermana, esto dio problemas de marca en el registro y llevó a conflictos, creando roces y que aún siguen.

- **¿Han tenido alguna experiencia elaborando el protocolo familiar?**

Se ha elaborado un protocolo familiar como parte del ingreso de la tercera generación, esta generación era la más interesada de que este instrumento se realizara. Participaron los miembros de la segunda generación y algunos de la tercera, pero los de la segunda fueron los que más incidieron en este.

- **Para la elaboración del protocolo, buscaron ayuda de un consultor local.**

Si. Se inició con un convenio de confidencialidad, y reuniones personales con los miembros de la segunda y tercera generación, con la idea de saber qué piensa cada uno de la empresa, qué intereses tienen en ella, y qué pensaban de la segunda generación, con esta información el consultor empezó a preparar un protocolo.

Hay ciertos temas que debe quedar plasmados en el protocolo: visiones y valores de la familia desde la fundadora, principios y valores de los accionistas con respecto a la empresa, filosofía de los accionistas en relación entre ellos, visión de los accionistas sobre la empresa, participación de los accionistas dentro y fuera de la empresa, relación de los accionistas que tienen negocios en el mismo giro (una de las hermanas tiene panadería), esto no podrían formar parte activa de la administración ni ser miembros de una junta directiva, cómo será el desarrollo profesional de los miembros más jóvenes de la familia (sobre todo con los de la cuarta generación); definir la edad

de retiro de los miembros de la familia en la gestión de la empresa, cómo será la contratación de los miembros de la familia y los compromisos que asumen al trabajar en la Empresa Familiar, quiénes pueden formar parte de la junta directiva y qué compromisos adquieren, promoción del emprendurismo de parte de los accionistas, remuneraciones y compensaciones de los ejecutivos, opciones de compra de acciones en un futuro, si podrían ser accionistas miembros que no son de la familia, fondo de retiro, mecanismo de evaluación del desempeño, políticas de remuneración, plan de sucesión gerencial, definición de funciones y responsabilidades del presidente y del gerente general, hay un capítulo de control accionario, política de dividendos y venta de acciones.

- **¿Cómo manejaron el cambio de la primera a la segunda generación?**

A raíz del conflicto que se dio entre mi hermano mayor y mi mamá, me hice cargo del manejo del negocio cuando ella falleció en 1980. No hubo ningún proceso especial para este relevo generacional.

- **¿Cómo visualiza el relevo hacia la tercera generación?**

Se está trabajando en él, va caminando con sus dificultades, se busca un balance entre los problemas y necesidades de los miembros de la familia y la empresa, y buscar un equilibrio entre ambos, para poder cubrir las necesidades de los miembros de la familia. Se visualiza un posible conflicto entre las brechas que hay en los sueldos que tiene algunos miembros de la familia y el gerente general de la empresa.

- **¿Qué han hecho y hacen para mantener la armonía familiar y por las dificultades y diferencias que puedan surgir de la relación laboral?**

Este punto se ha trabajado elaborando el protocolo familiar en los temas hasta donde algunos conflictos familiares no resueltos lo permiten.

- **¿Tienen algún plan de sucesión para cuando la tercera generación tome el mando?**

Primero, han entrado en un proceso orgánico en la empresa donde la autoridad máxima de la segunda generación va desapareciendo de la empresa, han contratado una empresa que los ha acompañado por año y medio en el trabajo de la transformación organizacional de manera de descentralizar el poder; segundo, darle la autoridad al nuevo gerente para que pueda tratar a los hermanos y a los empleados, para que éstos no vayan a buscar al ex gerente cuando hay que resolver algo de la empresa, ni los hijos vayan a buscar al papá. Esto ha llevado a involucrar a otros gerentes y en las reuniones de la empresa ver las relaciones de la empresa y no las de la familia.

Como presidente, he tenido que dejar actuar a los demás (ver, oír y callar) y buscar los espacios donde se deben hablar las cosas, esto es un enfrentamiento personal para quien ha tenido el poder, y me está llevando a buscar nuevos desafíos personales donde ser útil y poder seguir generando ingresos adicionales para él.

Me está costando no meterme donde no debe meterme, cambiar los comportamientos anteriores por nuevos comportamientos dentro de la empresa desde la posición que hoy tengo, ver escuchar y orientar, acompañar a los nuevos en el proceso.

- **¿Cómo ha sido este proceso?**

Ha sido un proceso difícil, porque la autoridad ha estado concentrada sólo en mi persona, se enfocaba en resolver las cosas de la mejor manera y lo más rápido posible, no había que consultarlo con nadie más. Hoy hay que discutir y llegar a consenso y esto no es un proceso fácil, se han incrementado las reuniones, y eso me está costando manejarlo. Están buscando crear cultura de consenso en lugar de un autoritarismo. Un poder descentralizado y más participativo,

Está costando el manejo de la relación padre-hijo, es parte de lo que estamos manejando dentro del proceso. Estamos tratando de construir una visión compartida dentro de la empresa.

- **¿Qué órganos de gobiernos tienen para administrar la relación de la familia con la empresa?**

No se han podido crear, no hay un consejo de familia, la dificultad más grande para crearlo es el conflicto que existe en la familia por la marca comercial. Sí se está consciente que este problema debe solucionarse para que no afecte las relaciones entre los miembros de la tercera generación.

- **¿Han buscado ayuda externa para conocer y entender las dinámicas de la empresa en la relación familia- empresa?**

Se ha buscado ayuda con una empresa extranjera que tiene representación en el país para el proceso organizacional. Es una empresa que conoce de la dinámica y problemática familiar pero no hacen protocolos, el protocolo familiar se ha hecho con otra empresa.

- **¿Qué tanta ayuda han encontrado en el país para este proceso?**

Casi no hay ayuda, empresas nacionales que ayuden a las empresas en las dinámicas y problemática de la Empresa Familiar no hay, parte de conocimiento que ellos tienen lo han recibido de personas de afuera.

- **¿Qué recomendación le daría a un fundador de una Empresa Familiar en la que sus hijos están por ingresar a trabajar en la empresa?**

Hay dos cosas: o lo hace él solo o involucra a sus hijos en la elaboración del protocolo, pero hay que hacerlo y lo mejor es integrarlo, dejar las reglas claras y que cada uno de los miembros exprese qué quiere y qué espera. Conocer de la dinámica y la problemática de la Empresa Familiar.

- **¿Por qué cree que empresas familiares fuertes que existieron en el país, como Kismet, Goldtree, Murillo, entre otras fracasaron?**

Por descuidar las relaciones familiares y el gobierno familiar, y se ha roto la estructura familia y eso lleva a que se destruya la familia. Por posibles dificultades con la familia política, porque pueden destruir a la persona que trabaja en la empresa por diferencias de ingresos y posiciones dentro de la empresa, esto afecta directamente la armonía familiar, por cómo se va dividiendo la propiedad al crecer la familia. Porque no buscaron ayuda para manejar las diferencias de la familia y la empresa, no supieron cómo manejar la problemática de la empresa familiar. La ayuda de consejeros externos y consultores en la relación familia-empresa pudiera haberles ayudado.

De los apartados 3.3 y 3.4 se puede visualizar que en el país muchos fundadores desconocen la problemática de la empresa familiar, y por ese desconocimiento no realizaron acciones para afrontarlo y buscar una solución exitosa de acuerdo a las necesidades de la empresa y la familia; y que las familias empresarias que han tenido este conocimiento han accionado para enfrentar la situación y tomar medidas preventivas y las acciones necesarias para lograr la continuidad en las segunda y siguientes generaciones.

### **3.5 Experiencias de otros países**

Aquí se presentará que hacen en otros países para apoyar a las empresas familiares, programas de apoyo que se promueven a diferentes niveles desde cursos libres impartidos por universidades, como cursos promovidos por instituciones de gobierno para apoyar a este sector tan importante de la economía y maestrías.

Se investigó qué programas son ofrecidos por universidades e instituciones de otros países para apoyar a las empresas familiares tanto en el proceso de sucesión como en otras áreas propias de estas empresas, con el objetivo de buscar y apoyar la continuidad de estas.

#### **3.5.1 Programa del Instituto Tecnológico de Monterrey**

El Instituto Tecnológico de Monterrey en México, ofrece un taller llamado “Continuidad y desarrollo de la Empresa Familiar”.



El curso tiene como propósitos educativos que los participantes al final del mismo: sean conscientes de la importancia de las empresas familiares en el mundo, comprendan la complejidad de las empresas familiares como un sistema familia, empresa y propiedad, sean capaces de diagnosticar la problemática de las empresas familiares, apliquen modelos y soluciones útiles para la continuidad y sucesión de la empresa familiar, se visualicen como agentes de cambio de la empresa familiar y desarrollen un pensamiento crítico.

En el anexo 4.1 se presenta la invitación para este taller.

### 3.5.2 Programa “Continuidad y Desarrollo de las empresas familiares en San Juan”

El Gobierno de San Juan, provincia de Argentina, junto a la Unión Industrial de esta provincia, implementarán este plan de capacitación para afrontar los retos que la supervivencia de la Empresa Familiar implica, promoviendo y disminuyendo la problemática, con el objeto de paliar la alta mortalidad de las empresas del sector de empresas familiares en esta provincia.

Con el objeto de reforzar el sector de empresas familiares de la provincia, el Ministerio de Producción y Desarrollo Económico, conjuntamente con la Unión Industrial de San Juan, lanzaron oficialmente el cronograma de capacitaciones en el marco del Programa: “Continuidad y Desarrollo de las Empresas Familiares”. El programa constituye una política con la cual se viene trabajando desde años anteriores.

Los temas que desarrollarán son los siguientes:

1° Taller: “Los Factores Claves de la continuidad de la Empresa Familiar”.

Jueves 09/05/13

2° Taller: “La Sucesión en la Empresa Familiar”

Tomar conciencia de la importancia de la planificación del proceso de sucesión del liderazgo y de la propiedad a través de acuerdos consensuados.

Jueves 30/05/13

3° Taller: “Encuentro entre Empresarios Familiares”.

Casos Testimoniales de empresas familiares que han implementado, o están en proceso de aplicación de herramientas específicas para la continuidad.

Casos Testimoniales de empresas familiares.

Miércoles 12/06/13

4° Taller: “Armonía y conflictos familiares”: la comunicación y gestión de las emociones en la Empresa Familiar”

Concientizar acerca de la importancia de generar espacios de comunicación asertiva. Facilitar técnicas para mejorar la comunicación, gestionar positivamente el conflicto y las emociones involucradas en el mismo.

Jueves 04/07/13

5° Taller: “El Gobierno Corporativo de la empresa

Tomar conciencia de la estructura familiar actual y potencial. Conocer la utilidad del gobierno corporativo para la continuidad familiar, independientemente del tamaño de la misma.

Jueves 25/07/13

6° Taller: “El Protocolo Familiar: su fuerza de prevención y desarrollo para las empresas familiares.

Dar a conocer la importancia de este instrumento como código de conducta que regula las relaciones entre la empresa y la familia.

Enfatizar la importancia de su proceso como foro de comunicación, acuerdo de voluntades y cohesión familiar.

Jueves 08/08/13.

7° Taller: “Reorganización societaria de la Empresa Familiar: herramientas legales.

Brindar y dar a conocer herramientas y soluciones legales con el fin de anticiparse y prevenir situaciones que pongan en riesgo la Empresa Familiar y por ende el patrimonio de la familia empresaria.

Jueves 22/08/13

El contenido y los detalles del Programa “Continuidad y Desarrollo de las empresas familiares en San Juan” se muestran en el anexo 4.2.

### 3.5.3 Programa de FUNIBER

La Fundación Universitaria Iberoamericana, tiene una maestría en “Dirección Estratégica de Empresas Familiares es un programa que abarca los conceptos fundamentales vinculados a la gestión y la dirección de las empresas familiares, así como los diferentes procesos y herramientas útiles para una conducción eficaz de estas empresas.

Esta maestría busca mediante la articulación pedagógica de fundamentos teóricos y discusión de casos prácticos, dentro de un espacio de interacción promovido por los profesores y por el uso de un Campus Virtual, una persona que culmine el Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares quedará calificada para:

- Desarrollar las funciones de Dirección de Empresas Familiares aplicando las habilidades aprendidas en el curso.
- Comprender las particularidades de las Empresas Familiares y gestionar las relaciones Empresa – Familia – Propiedad.
- Proponer ideas y soluciones a los problemas presentados en las Empresas Familiares, logrando la perdurabilidad de las mismas.
- Conocer y utilizar las herramientas más modernas en el ámbito de la gestión de las Empresas Familiares.
- Conocer y desarrollar habilidades directivas necesarias para la dirección de empresas familiares.
- Conocer otros aspectos generales para la gestión integral de la Empresa Familiar como la gestión del medio ambiente, calidad y los proyectos empresariales.

Este programa está dirigido a empresarios, directivos, miembros de la familia empresaria y profesionales vinculados al mundo de las Empresas Familiares. También está dirigido a recién titulados universitarios que deseen adquirir conocimientos sobre la Dirección de Empresas Familiares.

Esta maestría posibilita que sus participantes puedan desarrollar sus actividades dentro del campo de la Dirección, Gestión de las Empresas Familiares, en cualquier nivel de mando así como capacitar personas no directamente relacionadas con la gestión de las empresas familiares, pero que tengan algún tipo de interés en el tema, como: familiares y accionistas no directivos, además de consultores, docentes e investigadores.

El contenido y los detalles de esta maestría se muestran en el anexo 4.3

### **3.6 Resultado de la investigación**

Como se indica en las conclusiones del análisis de los gráficos en el apartado 3.3.6, hay un fuerte desconocimiento en los fundadores y líderes de las empresas familiares, sobre las dinámicas, la problemática de la empresa familiar, procesos, eventos y situaciones propias por las que atraviesan. Con esto se cumple una de las hipótesis de la tesis.

Las empresas familiares en El Salvador, tienen similares características a las empresas familiares estudiadas en otros países que han analizado la problemática de las empresas familiares, por lo tanto lo que en estos países se está haciendo para evitar que mueran en el cambio generacional puede ser replicado en las empresas salvadoreñas. En el anexo 9 se presenta una investigación realizada por ADEN en empresas familiares de América Latina. Con se puede concluir que la otra hipótesis de este trabajo también se cumple.

Que en muchos países de América Latina y España, se le ha dado gran importancia al tema por la cantidad de empresas familiares que fallecen en la segunda o tercera generación, instaurando programas de apoyo y capacitaciones para que los empresarios se puedan

preparar y afronten con éxito los procesos propios de una empresa familiar. En estos programas intervienen universidades, fundaciones, institutos, gremiales empresariales, agencias gubernamentales, y gobiernos locales o de provincias según el caso.

En algunos de estos países hay fundaciones que apoyan con fondos económicos el desarrollo de estos programas.

Se debe hacer algo a corto plazo para que los empresarios emprendedores y dueños de empresas familiares en El Salvador puedan tener las herramientas adecuadas y a tiempo, antes de que enfrenten una situación propia de estas empresas y haga desaparecerla o hacerla menos productiva.

## Capítulo 4 MODELO PROPUESTO

### 4.1 Introducción

Se presenta en la primera parte el modelo de comportamiento de las empresas familiares a nivel mundial en relación al éxito y fracaso en la segunda y siguientes generaciones y cómo las empresas salvadoreñas se enmarcan en ese modelo.

Aplicando los resultados del modelo anterior, y utilizando la experiencia y las herramientas aplicadas por empresas exitosas en la segunda y siguientes generaciones, se presenta un modelo de consultoría, para que las empresas familiares salvadoreñas logren el éxito en las siguientes generaciones.

Se presentan el objetivo del modelo de consultoría para lograr la continuidad de la empresa y luego se desarrolla. En la primera parte del proceso se hace un diagnóstico de la familia y la empresa para determinar donde se debe fortalecer y como hay que prepararla en base a la estructura y los recursos con que cuentan; sigue el proceso de acompañamiento y capacitación donde se determina cómo será cada uno de los mismos y la evaluación del resultado.

En el apartado 4.4 se desarrolla el modelo, y se explica de forma detallada cada uno de los elementos que lo conforma.

Al final del capítulo, en el apartado 4.6, se proponen tres talleres en las áreas donde se necesita más ayuda, con el fin de crear conciencia en los fundadores sobre “la problemática de la empresa familiar”. Según el resultado de la encuesta hay un desconocimiento del tema, y se espera que, con este conocimiento, en la medida de sus posibilidades, puedan buscar la ayuda necesaria. Sólo teniendo este conocimiento tendrán la opción de buscar ayuda.

Para algunos fundadores, que desconocen la problemática de la empresa familiar, quizás lo primero será invitarlos a charlas para que puedan conocer sobre el tema, y tomen conciencia de que deben iniciar el proceso descrito en figura 4.3. Esta concientización puede ser hecha por gremiales empresariales, centros de formación empresarial, cooperativas de ahorro y crédito entre sus asociados, cooperativas en sectores o actividades económicas específicas, etc. Hay que recordar que la mayoría de fundadores de empresas familiares se dan cuenta de esta situación de la problemática de la empresa familiar, hasta que les toca vivirla en carne propia, y algunas veces ya es tarde.

### 4.2 Modelo de comportamiento de las empresas familiares

Las empresas familiares representan un pilar fundamental en la economía mundial y éstas existen en todos los países, hay desde micro empresarios hasta grandes corporaciones que son empresas familiares. Muchas instituciones han investigado el tema por la importancia y el aporte de las empresas familiares a nivel mundial. Según una publicación sobre “Sucesión de

empresas familiares” del Instituto Mexicano de Contadores Públicos<sup>1</sup>, tenemos los siguientes datos estadísticos:

- Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.
- Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.
- El 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.
- En Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías.

Datos de investigaciones y estadísticos indican que de cada 100 empresas familiares que se fundan sólo 30 serán exitosas en la segunda generación y 10 en la tercera. Y otra investigación demuestra que el 60% de los fracasos de las empresas familiares se deben a problemas relacionados con la familia.<sup>2</sup> El fracaso está relacionado con el desconocimiento que tienen muchos fundadores de estas empresas sobre la problemática de la empresa familiar.

Lo anterior permite definir el modelo de comportamiento de las empresas familiares en relación al proceso de sucesión a nivel mundial (figura 4.1).

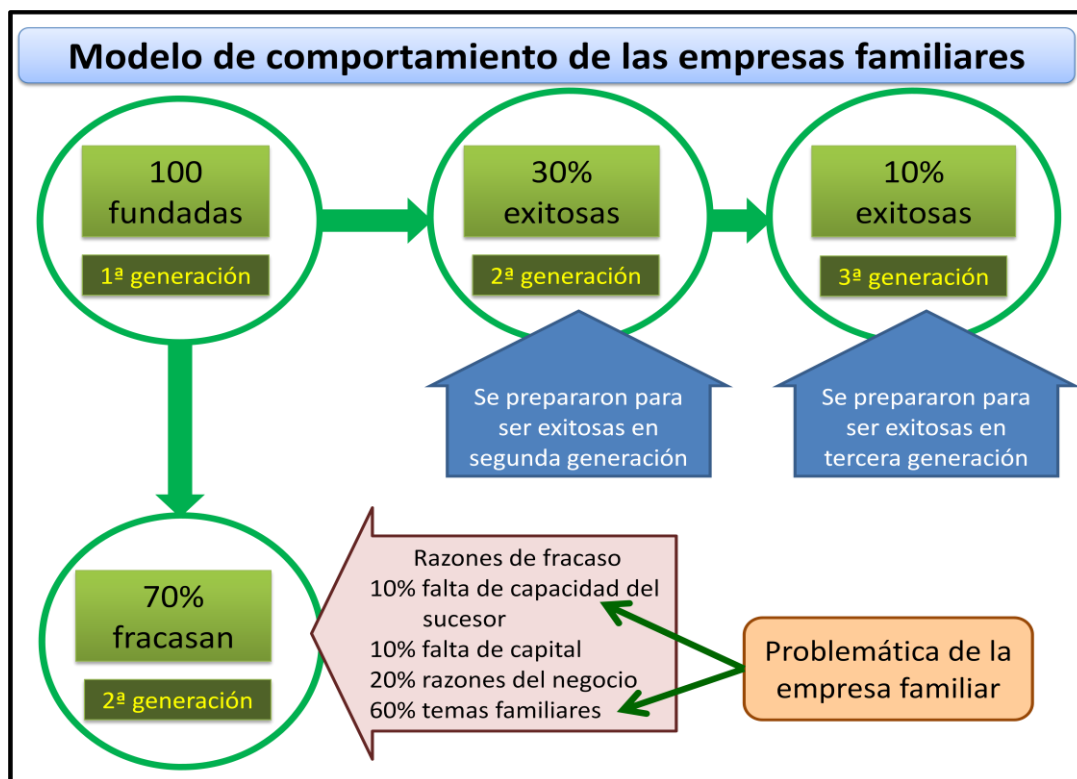


Figura 4.1

Fuente: Diseño propio

El modelo de comportamiento de las empresas familiares a nivel mundial se puede definir de la siguiente forma:

<sup>1</sup> [http://www.contadoresbc.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=94:sucesion-de-empresas-familiares&catid=54](http://www.contadoresbc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=94:sucesion-de-empresas-familiares&catid=54)

<sup>2</sup> J. Ward: "How many will survive in 2046?", Family Enterprise, número 9, marzo, 1986

*“De cada cien empresas familiares que se fundan en un país, un 30% son exitosas en segunda generación porque buscan ayuda con una consultoría para lograr una sucesión exitosa, y el 70% fracasan. Las razones de fracaso son: 10% por falta de capacidad del sucesor en el manejo de la empresa, 10% por problemas de capital, 20% por razones del negocio y 60% por temas y problemas familiares”.*

La mala elección del sucesor y los temas familiares son parte de la problemática de las empresas familiares. Y muchos fundadores, por desconocimiento del tema no hacen nada al respecto, y cuando deciden accionar o la segunda generación se ve en dificultades, casi siempre es muy tarde para rescatar la empresa y lograr la armonía y unidad familiar.

Este modelo funciona en El Salvador, aun cuando no hay datos estadísticos que indiquen la cantidad de empresas familiares que han cerrado sus operaciones en segunda generación se sabe que muchas cerraron<sup>1</sup> por alguna de las razones anteriores, y las que han sido exitosas es porque buscaron ayuda de consultores expertos según se demuestra en el capítulo 3 de este documento.

En el capítulo anterior se demuestra que la mayoría (73% sucesión y 80% protocolo familiar) de las empresas encuestadas desconocen de la problemática de la empresa familiar, lo cual demuestra que pueden estar dentro del 70% de empresas que podrían fracasar según el modelo, y de las que conocen muy pocas han hecho algo (10% sucesión y 6% protocolo).<sup>2</sup>

Al visualizar el modelo de la figura 4.4, se observa que hay temas que inciden en el fracaso de muchas empresas familiares, y para evitar que ocurra, es importante ejecutar algunas acciones, entre las más importantes están:

- qué los fundadores conozcan sobre la problemática de la empresa familiar
- qué con una consultoría busquen ayuda para afrontarla
- qué elaboren su protocolo familiar para que les ayude a manejar de forma armoniosa las relaciones familia-empresa en las siguientes generaciones

A continuación se presentará el modelo de consultoría para acompañar al fundador y la familia empresaria y puedan enfrentar de manera exitosa la problemática de la empresa familiar para ser exitosos en la siguiente generación.

En el apartado 4.6 se presenta una propuesta de apoyo para que los fundadores de empresas familiares del país conozcan sobre estos temas y puedan buscar la ayuda que necesiten.

### 4.3 **Objetivo del modelo de consultoría**

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, según el caso, modificar.

---

<sup>1</sup> Apartado 1.2 de este documento

<sup>2</sup> Página 79 de este documento

El objetivo principal de este modelo es:

Preparar a los líderes de empresas familiares y consultores en el tema “familia-empresa” para que tengan una guía a seguir para apoyar a la familia y la empresa en una sucesión exitosa que garantice la continuidad de la empresa en las siguientes generaciones.

Este modelo busca pasar de un estado inicial que es el desconocimiento que tienen la mayoría de los fundadores de una empresa familiar en El Salvador sobre “la problemática de la empresa familiar”, según se demuestra en la investigación del capítulo anterior, a un segundo estado donde: el fundador entiende la problemática de la empresa familiar, acciona ante ésta y se prepara él, la familia y la empresa para un proceso de sucesión que busque garantizar la continuidad exitosa de la empresa en las siguientes generaciones. Se puede observar en la figura 4.2 el cambio que se busca con la aplicación del modelo.

Para desarrollar este modelo, el fundador debe tener un conocimiento básico sobre la problemática de la empresa familiar, sin este conocimiento de parte del fundador será difícil que el modelo pueda aplicarse, ya que para el fundador todo lo que aquí se describe y desarrolla no tendrá ningún sentido. Si este es el caso se debe concientizar antes con los talleres que se proponen en el apartado 4.6.

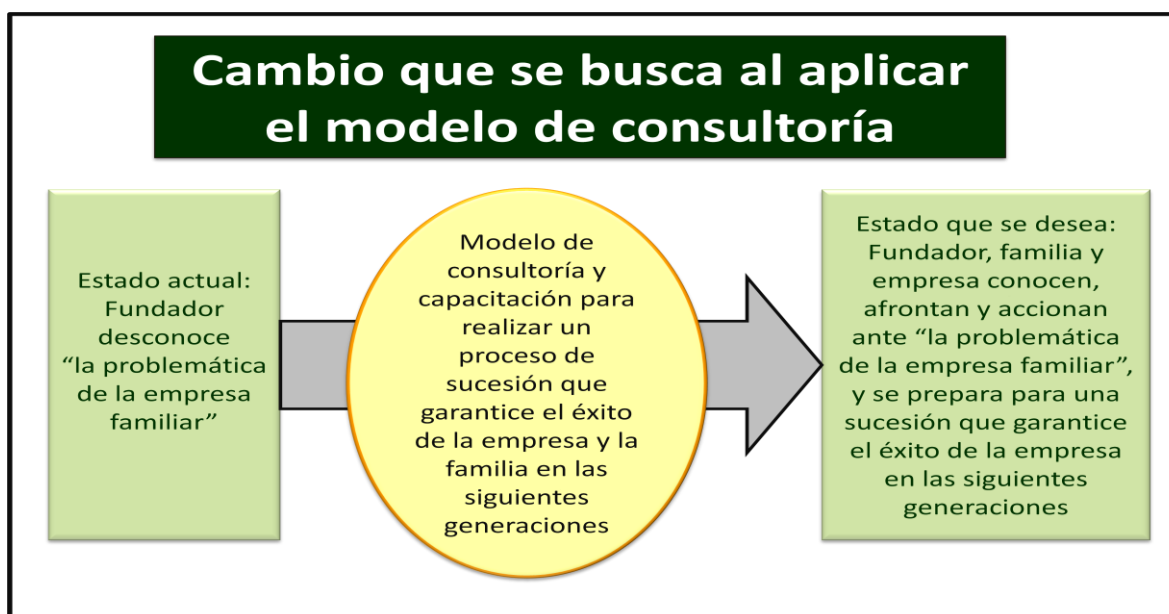


Figura 4.2

Fuente: Diseño propio

#### 4.4 Elementos para lograr la continuidad de una empresa familiar

En base a lo desarrollado en el capítulo 2, se presentan los elementos y actores importantes para lograr la continuidad de una empresa familiar; en este desarrollo, se tienen ciertos habilitadores con los que se busca a través de un proceso de aprendizaje obtener un resultado. Esto se puede visualizar en la figura 4.3





En la figura 4.3, se visualiza claramente las tres partes que interrelacionan en una empresa familiar y los intereses de cada una de las partes<sup>1</sup>, estos son:

- **la familia**, espera ingresos para vivir y cubrir las necesidades de los hijos y del hogar
- **los propietarios**, esperan dividendos
- **los empleados la empresa**, estabilidad laboral y recibir su salario.

Es importante que los miembros adultos de la familia, accionistas y altos mandos de la empresa, tengan claro **“la problemática de la empresa familiar”**, de manera especial el proceso de sucesión, y lo que esto implicaría en todo el sistema. El conocimiento de todo lo planteado los llevará a prepararse para el proceso de sucesión<sup>2</sup>. Este conocimiento se debe adquirir por medio de capacitaciones, estudio de casos, prácticas y entrenamientos.

El conocimiento de la problemática de la Empresa Familiar, se debe dar a conocer a través de charlas, talleres, estudio de casos o estudios superiores de los miembros de la familia, porque sólo teniendo el conocimiento se puede actuar de manera apropiada y oportuna cuando haya que iniciar el proceso de sucesión o la implementación de órganos de gobierno o la elaboración del protocolo familiar.

Con este conocimiento se pueden evaluar los resultados que se dan en la familia y en la empresa; estos resultados ayudan en la armonía de la familia, da mayor productividad a la empresa, crea una mejor relación en el binomio **familia-empresa**, permite la instauración de órganos de gobierno efectivos, entre otros.

Es clave entender esta primera figura 4.3, porque ayuda a que cada uno de los miembros de la familia entienda qué rol juega dentro del proceso para lograr la continuidad de la empresa familiar.

Se insiste en el liderazgo, este debe estar bien definido hacia:

- la familia
- la empresa y hacia los
- accionistas

El liderazgo que se debe ejercer en cada uno de estos tres grupos de interés es diferente, y lo que cada uno espera es diferente según el rol que juega en la dinámica de la empresa familiar<sup>3</sup>.

Sólo con un liderazgo eficaz se podrá buscar y obtener el compromiso de los miembros de la familia para que formen parte del proceso y que se comprometan con la continuidad, no debe olvidarse que esto debe ser el resultado de un trabajo realizados desde años atrás, de enamorar a los hijos y sus descendientes, con la empresa familiar. Aquí es muy claro que no se puede cosechar lo que no se sembró.

---

<sup>1</sup> gráfica 2.1 y la tabla 2.2, del apartado 2.2.3 de este documento

<sup>2</sup> apartado 2.4 de este documento

<sup>3</sup> apartado 2.2.3, gráfico 2.1 y la tabla 2.2 de este documento

Es importante que dentro de los iniciadores, el fundador o líder de la empresa familiar tenga el conocimiento de la problemática de la empresa familiar, sin este conocimiento, difícilmente se dará cuenta de la necesidad de buscar ayuda.

A continuación se desarrollará el modelo de consultoría y capacitación, es el cuadro del centro de la figura 4.3.

#### **4.5 Modelo de consultoría**

Mediante este modelo se busca que los líderes y fundadores de las empresas familiares de El Salvador, tengan la oportunidad, a través de un proceso de consultoría y capacitación, de conocer:

- la problemática de la empresa familia
- las dinámicas propias de esta forma de emprender negocios
- los retos a los que se enfrentan
- las herramientas que pueden aplicar
- los procesos que vivirán en esta aventura de la empresa familiar
- como utilizar las herramientas para afrontarlas de una manera efectiva.

Este modelo sirve de referencia para la continuidad de una empresa familiar permite establecer un enfoque y un marco de relación objetivo y estructurado para el diagnóstico del binomio empresa-familia, así como determinar las fortalezas y debilidades, que tienen tanto la familia como la empresa para afrontar de manera exitosa el proceso de sucesión. Es, por tanto, un referente estratégico que permite identifica las áreas a evaluar y sobre las que hay que actuar para alcanzar la continuidad de la empresa familiar.

En la figura 4.4, se visualizan los seis elementos de entrada al proceso, una familia con su empresa, las estructura y recursos con que cuenta la familia y la empresa, un grupo de accionistas que pueden o no ser miembros de la familia, un consultor y un contenido de temas que la familia debe conocer para lograr la continuidad de la empresa familiar.

Este modelo funciona partiendo de un diagnóstico a los tres elementos del óvalo inferior de la figura 4.4:

- la familia
- la empresa
- los accionistas

Es importante determinar aquí sí hay accionistas no familiares para determinar cómo se trabajará con este grupo de personas.

Es clave el diagnóstico, porque con el resultado de éste, se diseñará el trabajo que se deberá hacer con la familia y con la empresa. En el proceso de sucesión los miembros de la familia tienen un rol muy importante que jugar, tanto el fundador o líder actual como los posibles



Una vez desarrollado y estructurado el diseño, se procede a implementar la consultoría y las capacitaciones que sean necesarias para que la familia y los accionistas, si es necesario, tengan este conocimiento, así podrán ir tomando las medidas más apropiadas para el proceso de sucesión en el liderazgo y administración de la empresa.

Es importante en la ejecución de la consultoría ir evaluando los resultados, para hacer los ajustes que sean necesarios en el diseño y lograr los objetivos que se plantearon la diseñar la consultoría y capacitación.

#### **4.5.1 Diagnóstico**

En el inicio del proceso, se debe realizar el diagnóstico a través de entrevistas entre el consultor y la familia, para determinar cuáles son las áreas con debilidades que pueden dificultar la continuidad exitosa de una empresa familiar.

Instrumentos de evaluación para el diagnóstico:

##### **4.5.1.1 Perfil de complejidad**

Al hacer el diagnóstico, se debe determinar el nivel de complejidad, de la familia y de la empresa, la matriz que se presenta en cuadro 4.1 ayuda a determinarlo. Es como si se evaluara del 1 al 100.

El nivel de complejidad ayuda en la preparación de la consultoría, permite determinar el grado de dificultades con que se encontrará el profesional que desea ayudar a esta familia empresaria. Es más fácil prepara y desarrollar un trabajo de consultoría con una familia de baja complejidad que posee una empresa de baja complejidad, que lo que implica planificar y desarrollar el mismo trabajo con una familia de muy alta complejidad que es propietaria de una empresa con un alto grado de complejidad.

A continuación se explican los parámetros que deben tomarse en cuenta para poder determinar la complejidad de la familia y la empresa familiar, el criterio del consultor determinará qué rango es el más apropiado según el caso:

##### **Complejidad de la familia**

- una familia de dos hijos con sus padres puede ser de baja o muy baja complejidad
- una en la que interactúan los abuelos, tíos, hijos, sobrinos, primos y nietos puede ser de alta o muy alta complejidad.

##### **Complejidad de la empresa**

- un pequeño restaurante manejado por la familia es una empresas de baja o muy baja complejidad

- una empresa que tiene varias líneas de producción, tiene un proceso de distribución y además exporta a sus sucursales en el extranjero es una empresa de alta o muy alta complejidad

Cuadro para determinar el perfil de complejidad

Complejidad de la familia	muy alto					
	alto					
	media					
	baja					
	muy baja					
		muy baja	baja	media	alta	muy alta
Complejidad de la empresa						

Cuadro 4.1 Fuente: Modelos de Empresa Familiar, Alberto Gimeno

Indicadores de la complejidad de la familia empresaria<sup>1</sup>:

- Número de miembros,
- Diferencia en estadios de ciclo de vida,
- Número de ramas familiares,
- Roles existentes,
- Diferencial de experiencias vitales,
- Diferencial de intereses.

Indicadores de complejidad de la empresa<sup>2</sup>:

- Tamaño,
- Número de centros de trabajo,
- Nivel de diversificación,
- Nivel de internalización,
- Integración de la cadena de valor,
- Nivel de conocimiento,
- Tipología de los sectores.

#### 4.5.1.2 Desarrollo de estructuras

Hay que determinar qué desarrollo estructural tiene la empresa, para saber cuan fortalecida está para el proceso de sucesión. Dentro de esto se debe analizar y evaluar:

<sup>1</sup> Modelos de Empresa Familiar, Alberto Gimeno, Editorial Deusto 1ª. Edición, 2009

- el nivel del liderazgo del fundador,
- las estrategias de la empresa y qué tan fuerte o débil son,
- que tan débil o fortalecida es en la innovación para crecer como empresa y como familia,
- instituciones de gobierno de la empresa, si existen y funcionan, aquí se evalúan los órganos de gobierno familiar y los órganos de gobierno empresarial<sup>1</sup>,
- preparación de la familia y la empresa para la continuidad,
- existencia de planes de sucesión, se ha hecho respecto y qué tanto conocimiento se tiene sobre este tema.<sup>2</sup>

#### 4.5.1.3 Clima familiar

Hacer un estudio de clima familiar ayudará a visualizar como están las relaciones entre los miembros de la familia empresaria, de manera particular entre los que laboran dentro de la empresa familiar.

*Las familias empresarias presentan diversas dinámicas de funcionamiento, y necesitan crear un clima familiar saludable para respaldar la integración, adaptación y unidad de sus miembros, además de gestionar la complejidad surgida de la interacción del sistema familiar con el sistema empresarial.*

*Los patrones de organización de la familia que forman el clima familiar se sustentan en normas internas y externas, que reciben la influencia del entorno, y en los sistemas de creencias de la familia. Estos patrones también se basan en las expectativas mutuas de los miembros de la familia y perduran debido a la costumbre, el mutuo acuerdo o la eficacia funcional.*

*Para afrontar con éxito situaciones difíciles, las familias empresarias deben conocer y comprender su clima familiar. Solo así serán capaces de movilizar y reorganizar sus recursos, y adaptarse a condiciones cambiantes.<sup>3</sup>*

#### 4.5.1.4 Evaluación Gerencial

Es conveniente evaluar las capacidades gerenciales de los miembros de la familia que trabajan en posiciones gerenciales y/o directivas, para determinar en qué áreas habrá que desarrollarlos para un mejor desempeño dentro de la organización.

---

<sup>1</sup> apartado 2.3.5 y figura 2.7 de este documento

<sup>2</sup> apartado 2.4 de este documento

<sup>3</sup> Dra. Lucia Ceja, Cátedra de la Empresa Familiar CEF, IESE Universidad de Navarra. Newsletter de la Empresa Familiar. Número 75 enero 2012

Dentro de esta parte, puede ayudar la elaboración de un clima laboral dentro de la empresa, este ayudara a determinar que situaciones negativas y positivas influyen de la alta dirección y de los miembros de la familia hacia el resto de la organización.

#### 4.5.1.5 Elementos adicionales del diagnostico

Otros factores que deben ser tomados en cuenta para un diagnóstico efectivo son los siguientes:

- determinar qué tan preparada está la familia y la empresa para afrontar el proceso de sucesión y lograr una continuidad exitosa con la siguiente generación. En el anexo 8 se incluye un cuestionario que puede ayudar en este tema.
- determinar qué fortalezas, debilidades y conocimiento de los temas propios de las empresas familiares tiene: el líder o fundador, la familia y los colaboradores más cercanos, para diseñar la capacitación.
- definir el proceso a seguir, según se muestra en la figura 4.4. El diagnóstico es el que determina el esquema a seguir. El diagnóstico sólo se hace una vez, para determinar cómo está la situación al inicio, la evaluación se va haciendo después de cada proceso de capacitación para determinar cuánto conocimiento se retuvo por los participantes y en qué áreas hay que reforzar con una nueva capacitación o con la anterior, con otros elementos que ayuden a entender el tema.
- determinar el modelo de empresa familiar que tienen quienes han solicitado la consultoría. Puede ser un modelo capitán, emperador, equipo familiar, familia profesional o corporación.<sup>1</sup>
- determinar, en base al modelo evolutivo de la familia<sup>2</sup>, qué posición tiene cada uno de los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa.

Sin un diagnóstico bien elaborado es difícil que se obtengan buenos resultados, por eso, es importante contar con instrumentos adecuados y apropiados para desarrollar esta parte del modelo, así como con una persona que tenga suficiente conocimiento sobre el tema. En este trabajo se presentan varios instrumentos que se pueden utilizar para diagnosticar la situación inicial. Entre más objetivo sea el diagnóstico, la propuesta que se presente será más certera con lo que la familia y la empresa necesitan.

#### 4.5.2 Contenido de la consultoría y capacitación

El diagnóstico elaborado por el consultor debe determinar las áreas sobre las que se debería capacitar a la familia, dónde se debe fortalecer y qué cambio hacer en la empresa. El contenido de la capacitación deberá estar basado en los temas desarrollados en el capítulo dos de este documento, y éstos, deben adecuarse al nivel académico y profesional de los miembros de la familia.

---

<sup>1</sup> apartado 2.2.6 de este documento

<sup>2</sup> apartado 2.1.2 de este documento



Temas que se deben desarrollar:

- generalidades de la empresa familiar, todos los miembros de la familia deben tener claridad en las interrelaciones de la empresa familiar.<sup>1</sup> Entender estas relaciones es clave para comprender la problemática de la empresa familiar y sus dinámicas.
- ciclo de vida de las empresas familiares<sup>2</sup>, desarrollar cada una de las etapas, la crisis que marca el final de una y el principio de la otra, esto ayudará a ir planificando las acciones que deben tomarse para que el impacto de las crisis sea menor en la familia y la empresa.
- estructuras de poder<sup>3</sup>
- órganos de gobierno, sus funciones y la relación entre ellos<sup>4</sup>
- Valores, políticas y estrategia de la empresa familiar, dentro de la estrategia debe abordarse el tema de la sucesión, que es uno de los temas más estratégicos de una empresa familiar.

Los temas anteriores deben ser incluidos para que los miembros de la familia tengan un conocimiento general y básico de la problemática de la empresa familiar y las dinámicas de este tipo de empresas. La profundidad con que estos temas se toquen será dada por el diagnóstico inicial.

Este conocimiento debe ser impartido a todos los miembros de la familia empresaria, de manera particular a los que trabajan y tienen puestos de dirección dentro de la empresa familiar.

Los temas que deberán ser tratados con mucha profundidad son:

- el proceso de sucesión<sup>5</sup>
- el protocolo familiar<sup>6</sup>

Estos temas son claves para lograr la continuidad exitosa de una empresa familiar. No hay que olvidar que la continuidad es la que le da uno de los caracteres de empresa familiar, y el fundador busca legar ese esfuerzo a sus hijos y sus nietos. El protocolo es un instrumento que ayudará a que estén claras las reglas de la relación entre los miembros de la familia y con la empresa, los directores y administradores de ésta.

La estructura y contenido de la capacitación dependerá del resultado del diagnóstico, del tipo y complejidad de la familia, de forma como se relacionan los miembros de la misma.

El proceso de sucesión y el protocolo familiar, son los contenidos mínimos con los que debe contar el diseño. Un buen diagnóstico determinará otros temas en los que se deba trabajar.

---

<sup>1</sup> apartado 2.2.3, gráfica 2.1 y la tabla 2.2 de este documento

<sup>2</sup> apartado 2.2.5, y figura 2.3 de este documento

<sup>3</sup> apartado 2.2.4 de este documento

<sup>4</sup> apartado 2.3.4 de este documento

<sup>5</sup> apartado 2.4 de este documento

<sup>6</sup> apartado 2.6 de este documento

No hay que olvidar que todos los temas tienen dos partes, una es transmitir conocimiento y la otra ayudar y acompañar a la familia empresaria en el proceso de sucesión y elaboración del protocolo familiar.

Es importante que el facilitador que el facilitador analice el nivel educativo de los miembros de la familia a quienes dirigirá la consultoría y capacitación, que cuente con las herramientas psicopedagógicas para tocar estos temas, los cuales son muy sensibles en algunas familias porque implica tocar temas que no se quieren abordar por susceptibilidades, secretos familiares o heridas del pasado.

#### 4.5.3 Consultor

La persona que acompañe a la familia en el proceso juega un rol fundamental, un aspecto a tomar en cuenta es su formación profesional, conocimiento de la problemática de la empresa familiar y las dinámicas de las empresas, son esenciales para que las pueda orientar y dar soluciones acordes a sus necesidades; otro aspecto importante del facilitador es su formación humana, sus valores y el respeto a la persona, sus emociones y sentimientos.

La parte humana es vital en los procesos de familia, no hay que perder de vista que uno de los vértices de las empresas familiares es el afecto, y es responsabilidad y obligación del consultor cuidar esta parte de la familia. Si el consultor no tiene la habilidad de manejar la parte emocional y afectiva de la familia, es mejor que busque ayuda para desarrollar esta parte del trabajo, porque podría dañar más que ayudar. Quizá es un gran conocedor del tema pero si esta parte es mal manejada puede llevar a la familia a un conflicto de grandes proporciones.

Ejemplos de estas habilidades son: parar una reunión cuando se entrapa, y no se alcanzan acuerdos, permitir los silencios para procesar una información fuerte y de mucha emoción en una reunión, permitir que las emociones salgan en los momentos importantes, cuidar y fomentar el respeto entre los miembros de la familia en las reuniones, etc.

Gerlad Le Van<sup>1</sup>, abogado y socio propietario de una empresa consultora en los temas de familia-empresa, explica como a raíz de la petición de un empresario, de quien era asesor legal, para que le ayude en el proceso de sucesión, pide al propietario le acompañe un psicólogo para apoyarlos en el proceso, el resultado obtenido de este binomio abogado-psicólogo, hizo del proceso un éxito, debido a que el segundo cuidó la parte emocional de la familia en el proceso.

David Bork<sup>2</sup>, asesor de empresas familiares, explica en su libro “Cómo trabajar con empresas familiares” los distintos tipos de profesionales que apoyan a las empresas, él los clasifica en tres tipos según la forma de acompañar a la familia:

---

<sup>1</sup> Guía para la supervivencia de empresa familiar, Gerald Le Van. DEUSTO 2003

<sup>2</sup> Cómo trabajar con la empresa familiar, D. Bork y otros. GRANICA 1997

- *Asesores expertos*, que desempeñan su papel tal como lo aprendieron en las aulas, poniendo su conocimiento a disposición de la familia para que sean utilizados según su propio criterio.
- *Asesores expertos informados por una perspectiva de la familia como sistema*, éstos no cambian radicalmente su estilo de trabajo con la familia, tiene una perspectiva de la familia porque la consideran como un sistema.
- *Consultores de proceso*, ayudan a la familia a tomar decisiones propias, a comprender sus motivaciones y objetivos, y a organizarse para enfrentar los problemas por sus propios medios. En otras palabras le enseñan a las personas a actuar por y para sí.

Resumiendo, un buen consultor, debe tener el conocimiento profesional, apoyar y cuidar la salud emocional de la familia y cada uno de sus miembros en la relación familia-empresa, y enseñar a la familia a actuar por y para sí.

#### 4.5.4 Familia

La familia es una de las partes esenciales del modelo, porque es a ella a quien se debe apoyar para que tenga una sucesión armoniosa y exitosa y logre la continuidad en el tiempo. Se debe incluir a todos los miembros que tenga la edad para entender el tema, sean o no propietarios de la empresa, trabajen o no en ella. No incluir a alguno de los miembros, puede ser un problema a futuro, se podría estar propiciando un boicot al proceso de sucesión. Es importante tener claro quiénes son los integrantes de este grupo y los diferentes roles que pueden jugar, solo miembro de la familia, parte de la familia y empleado, miembro de la familia y trabajador, o los tres roles: familiar, empleado y accionista<sup>1</sup> (gráfica 4.1).

Hay que determinar la complejidad de la familia<sup>2</sup>, esta complejidad debe reflejarse en la matriz que se presenta en cuadro 4.1, esto ayudará para la aplicación del modelo y planificar el apoyo que se dará. Entre más compleja sea la familia mayor ayuda necesitará.

Cuando se planifica el trabajo que se hará con la familia, además de las interrelaciones, es importante ver qué rol juega cada miembro en su grupo<sup>3</sup>, y ver cómo ha evolucionado la familia y cada uno de sus miembros. Es importante ubicar a cada miembro de la familia en el cuadro “Modelo evolutivo de la familia”<sup>4</sup>, para tener una radiografía completa de la familia, y así, la ayuda del consultor sea lo más certera y efectiva posible.

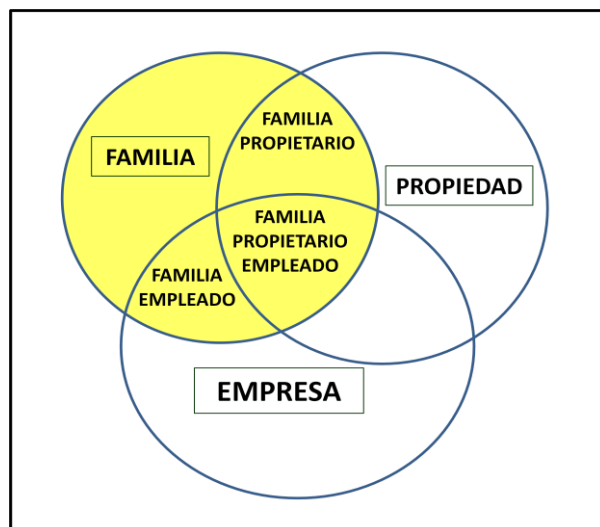
---

<sup>1</sup> gráfica 2.1 de este documento

<sup>2</sup> apartado 2.2.6 de este documento

<sup>3</sup> gráfico 2.1 de este documento

<sup>4</sup> apartado 2.1.2 y cuadro 2.1 de este documento



Gráfica 4.1 Fuente: Tagiuri y Davis, “Bivalent attributes of the family firm”

Nunca se debe perder de vista en este modelo que la razón principal de ser es la **familia**, y por lo tanto, siempre debe velarse por la unidad y la armonía como un bien superior. Descuidar este aspecto puede causar un daño irreparable. No es válido que a costa de los negocios y la prosperidad de la empresa se destruya la familia.

Es importante ver dentro de la familia los objetivos que tiene cada miembro, sobre todo si ya tiene su propia familia, pues las prioridades pueden cambiar, y aunque el amor se mantenga, alguno de los miembros puede decidir no trabajar en la empresa familiar. Este tema debe ser analizado por el consultor y manejarlo con un alto grado profesional, para no dañar ni destruir la unidad y armonía.

Ayuda mucho a la familia que esté constituido y funcionando el Consejo de Familia, como una de las estructuras de gobierno<sup>1</sup>, este consejo bien manejado ayuda a canalizar muchas de las situaciones que se pueden dar en la familia que afectan la empresa. Si no existe un Consejo de Familia, será labor del consultor ayudarles a que lo formen y sea efectivo, que no sea sólo un organismo inerte porque hay que tenerlo. En muchas empresas, los consejos no funcionan porque el fundador no permite los nuevos liderazgos y tiene algún temor de perder poder, este es un factor que no se debe descuidar al analizar la familia.

#### 4.5.5 Empresa

Hay que analizar y entender cómo está funcionando la empresa con el modelo de gestión, que desarrolló el fundador, y si este modelo funcionará con el sucesor. Usualmente en los procesos de sucesión se debe hacer algunas modificaciones, hay que preparar a la empresa para el cambio, de igual forma a la familia también.

<sup>1</sup> apartado 2.3.4 de este documento

Según la complejidad de la empresa<sup>1</sup>, la matriz del cuadro 4.1 ayuda a determinarla, será el plan de trabajo a diseñar y desarrollar por el consultor. Muchas empresas deben cambiar el modelo que tenía el fundador cuando se realice la sucesión. Las modelo capitán y emperador son las que usualmente deben migrar a otro de los modelos.

Se debe revisar que órganos de gobierno se tienen constituidos y si están funcionando o sólo están nombrados sin funcionar porque es un requisito del pacto social. Los órganos de gobierno del área empresarial son los encargados de apoyar la dirección y gestión, hay que revisar la relación que tienen entre sí y con los órganos de gobierno familiar<sup>2</sup>.

Que estos órganos de gobierno sea eficientes, produzcan resultados y éstos sean llevados a la práctica en la empresa, le darán institucionalidad a ésta, siendo este uno de los recursos importantes que se deben evaluar para ver que tan exitosa será la sucesión.

Deben analizarse los liderazgos que hay en la empresa, y evaluar si éstos suman al proceso de sucesión o restarán, si restan, debe hacer un plan de contingencia e ir evaluando los resultados para evitar que un liderazgo inapropiado pueda truncar el proceso de sucesión.

Los recursos con que cuenta la empresa son determinantes en el modelo, por eso en la figura 4.3 y 4.4 se ve la importancia.

Es importante definir el modelo de empresa<sup>3</sup> que se tiene al hacer el diagnóstico, en muchos casos la empresa deberá migrar a otro modelo dependiendo de la complejidad de la empresa y la familia. Hay que preparar a la empresa y la familia para el cambio de modelo.

#### **4.5.6 Accionistas**

Los accionistas son los dueños reales de una empresa, en las empresas familiares son todos o algunos miembros de la familia los dueños de las acciones. Si no hay accionistas externos a la familia, el trabajo que se debe hacer con ellos está dentro de lo descrito para la familia en el apartado 4.5.4. Debe observarse la tercera estructura, la del poder accionario<sup>4</sup>, porque puede haber algún miembro de la familia, que no siendo accionista, pueda estar entorpeciendo y/o boicoteando el proceso por intereses personales o envidias que puedan existir.

Si hay accionistas que no son miembros de la familia, aunque su participación sea pequeña y marginal, se deben tomar en cuenta al momento de elaborar el diagnóstico y la capacitación y que son parte interesada.

---

<sup>1</sup> apartado 2.2.6 de este documento

<sup>2</sup> apartado 2.3.4 y figura 2.7 de este documento

<sup>3</sup> apartado 2.2.6 de este documento

<sup>4</sup> apartado 2.2.4

#### 4.5.7 Estructura y recursos

La estructura con que cuenta la empresa y en la que se apoya y los recursos con que cuenta así como la calidad de cada uno de ellos, son elementos claves para lograr la continuidad de la misma en la segunda y siguientes generaciones.

Estructura son los instrumentos que ayudan para poner orden en la empresa familiar y se pueden agrupar y cinco grandes dimensiones:

- Creación de instituciones
- Diferenciar la familia y la empresa
- Desarrollo de prácticas de gestión
- Desarrollo de la comunicación
- Preparación para la sucesión.

**Creación de instituciones:** la existencia de órganos de gobiernos (Consejo de familia, Consejo de administración, Comité de dirección), la funcionalidad y efectividad de cada uno de ellos.

**Diferenciar la familia y la empresa:** la diferenciación laboral, reconocimiento de la propiedad, remuneraciones de acuerdo al mercado laboral y reglas claras para los miembros de la familia que trabajan en la empresa, etc.

**Desarrollo de prácticas de gestión:** el nivel de profesionalidad que hay en la práctica de la gestión de la empresa, qué tan ordena es la administración y el control interno, cumplimiento de las leyes fiscales, laborales, manejo de la información (qué tan eficiente y seguro es su sistema informático), etc.

**Desarrollo de la comunicación hay:** la calidad de la comunicación que se da entre los miembros de la familia y dentro de la empresa, cómo se manejan las diferencias, ¿hay reglas explícitas?, cómo se divulgan y que nivel de cumplimiento se tiene de estas.

**Preparación para la sucesión:** la capacidad emprendedora de los miembros de la familia en especial de los posibles sucesores, qué nivel de dependencia tiene la empresa y la familia del fundador (en la manera de tomar decisiones, al buscar consensos, al proponer nuevos proyectos, en las inversiones etc.), ya se tiene algún plan de sucesión, hay o se ha pensado en elaborar el protocolo familiar.

La estructura es lo que le da el soporte a la empresa familiar y esta debe ser adecuada al tamaño y complejidad de la empresa. El nivel de tamaño y desarrollo de la empresa familiar son factores que ayudan a determinar el nivel de complejidad de la empresa, este se reflejará en la matriz del cuadro 4.1.

El análisis de la estructura debe determinar los recursos con que cuenta la familia y la empresa. Los más importantes a investigar y determinar su grado de existencia, son:

- Estrategia
- Liderazgo
- Capacidad de innovación
- Institucionalidad
- Continuidad

#### 4.5.8 Diseño de la consultoría y capacitación

Con el resultado del diagnóstico y los temas propios de las empresas familiares, el consultor o facilitador designado, debe proceder a diseñar la capacitación que esta familia necesita para poder afrontar la problemática de la empresa familiar y la sucesión exitosa. Esta etapa del proceso se puede observar de una manera clara en la figura 4.5.

Esta capacitación podrá contar con charlas, talleres, estudio de casos, lectura de algunos artículos relacionados, lectura de libros, y videos de familias que han pasado por estos procesos. Es importante que los temas que se incluyen estén relacionados a las necesidades más inmediatas de la familia. Es importante saber con qué recursos se cuenta para poder optimizarlos en el proceso.

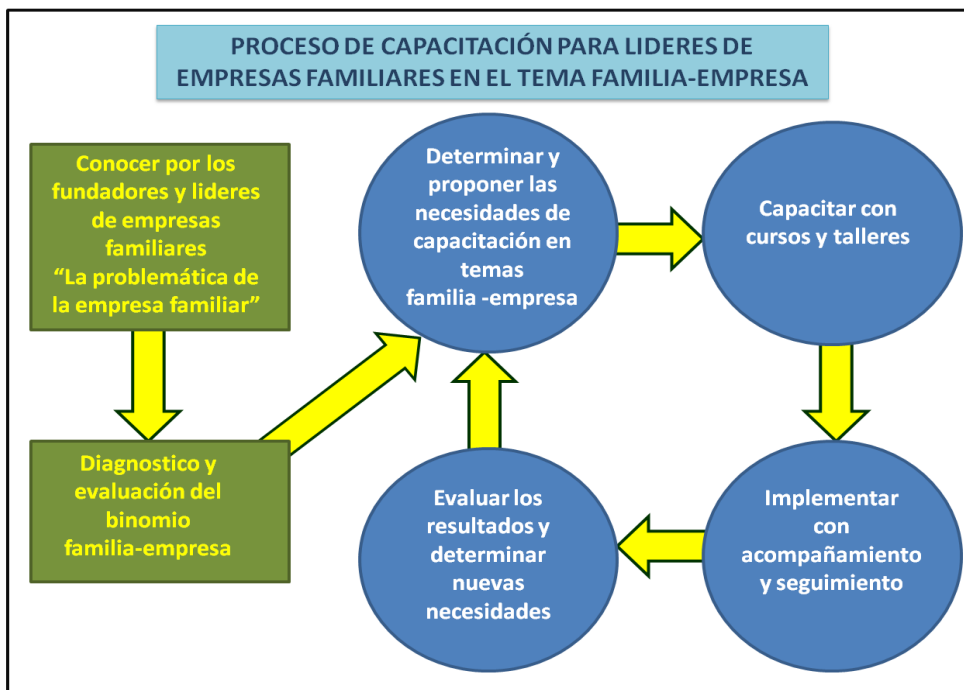


Figura 4.5

Fuente: Diseño propio

Es importante utilizar los recursos apropiados para cada tema, en algunos casos puede ayudar invitar a empresarios que hayan tenido éxito en el proceso de sucesión para que compartan su experiencia con la familia. En internet también hay casos de procesos exitosos, que pueden compartirse con el empresario, uno de ellos es el de Carbajal, empresa colombiana muy exitosa a nivel mundial dedicada a las artes gráficas.

La capacitación se debe diseñar de acuerdo al nivel de estudios de los miembros de la familia que la tomará, si es muy técnico, quizás no se alcance el objetivo. El incluir casos de estudio con situaciones similares a las de la familia ayudará en el proceso.

Al hacer el diseño de de la consultoría para el acompañamiento de la familia empresaria, se deberán incluir, por lo menos, los temas siguientes:

- Las capacitaciones para que la familia conozcan las dinámicas y problemática de la empresa familiar, es importante aquí abordar el tema de la sucesión y el protocolo
- Abordaje y preparación de la familia para el proceso de sucesión
- Preparación y acompañamiento de quien entregará el mando, posiblemente el fundador de la empresa
- Desarrollo y acompañamiento al sucesor
- ¿Es necesario un cambio de modelo? ¿A cuál?<sup>1</sup>
- Preparación de la empresa para la sucesión
- Manejo de la propiedad (acciones)
- Creación del protocolo familiar
- Plan de desarrollo de la consultoría
- Cronograma de trabajo
- Como se evaluará el resultado del proceso

#### **4.5.9 Capacitación, acompañamiento e implementación**

Una vez está hecho el diseño de la capacitación y acompañamiento éste debe desarrollarse, tanto a nivel individual como a nivel grupal.

La capacitación, se debe impartir a los miembros de la familia según el diseño, es importante desarrollarla en un ambiente agradable y de confort, para que los participantes puedan aprovechar al máximo este proceso. Deben evitarse las interrupciones y los elementos que puedan causarlas, como llamadas telefónicas y otras formas de comunicación que distraen la atención.

Si la empresa no cuenta con un espacio adecuado para impartir la capacitación, habrá que evaluar el darla en un espacio fuera de las instalaciones de la empresa, y los miembros de la familia deberán hacer el esfuerzo de desconectarse durante ese tiempo de la actividad empresarial.

Algunas de las capacitaciones deben llevar a implementar acciones de cambio, la creación de instrumentos, y la creación de órganos de gobierno. Es importante el apoyo al líder de la familia como a la familia para que esto se complemente. Es importante que la persona que lo está

---

<sup>1</sup> apartado 2.2.6 de este documento



implementando y acompaña a la familia, conozca del tema y tenga la habilidad de cuidar la salud emocional de la familia y sus miembros.

En el proceso de la consultoría, acompañamiento y capacitación, hay que tomar en cuenta los siguientes factores:

- Desarrollar los talleres para uniformar el conocimiento de los temas entre los miembros de la familia
- Desarrollar las sesiones individuales de forma especial con los posibles sucesores
- Desarrollar las sesiones grupales, para esto se debe tomar en cuenta:
  - Que el espacio donde se desarrollaran las reuniones sea el adecuado
  - Que haya respeto entre los miembros de la familia y personas que participan en la sesión
  - Definir reglas de comportamiento en las reuniones y ver que se respeten
  - Observar las reacciones de cada uno de los miembros de la familia en las sesiones, para evaluar su interés, participación, aporte, etc.
- Cuidar y respetar el área emocional de la familia, esto debe ser un tema de mucha importancia y parte del cuidado es:
  - Respetar los silencios
  - Respetar emociones positivas y negativas
  - Terminar una sesión grupal ante una emoción intensa
  - Apoyar o sugerir apoyo psicológico si es necesario
- Acompañar en la formación de órganos de gobierno
- Acompañar en la elaboración del protocolo familiar
- Acompañar en otras áreas de la empresa donde se haya detectado alguna necesidad al hacer el diagnóstico

Un buen acompañamiento del consultor ayudara a que los resultados del proceso sean los que se esperan para que la familia y la empresa sean exitosas en las siguientes generaciones.

#### **4.5.10 Resultados de la consultoría**

Hay que evaluar si los resultados que se pretendían con la consultoría, capacitación e implementación se han alcanzado, algunos de los puntos donde hay que poner atención son los siguientes:

- se han realizado los cambios necesarios
- se está desarrollando el proceso de sucesión y haciendo las acciones debidas para que sea exitoso según el plan y lo que este proceso necesita.<sup>1</sup>
- Como se está desarrollando el protocolo familiar
- El liderazgo del sucesor ¿se está consolidando?
- ¿Hay estabilidad en la empresa después de la sucesión?

---

<sup>1</sup> apartado 2.4 de este documento

- ¿Funcionan los órganos de gobierno establecidos?
  - ¿Se llega a acuerdos?
  - ¿Se cumplen?
- ¿Se firmó el protocolo?
- ¿Se cumplen los acuerdos del protocolo?
  - Testamentos ¿Se han realizado? (cuido del patrimonio)
  - Miembros no familiares en órganos de gobierno ¿Los hay?
- ¿Se fortalecen los recursos de la empresa?
- ¿Se mantiene y fortalecen los valores de la familia en la empresa?
- ¿Se fortalece la unión y armonía familiar?

Se debe confirmar si los acuerdos se están cumpliendo y/o ya se cumplieron, si esto no se está dando, habrá que revisar el contenido y la consultoría y hacer los ajustes que sean necesarios para que el proceso sea exitoso.

Dentro de esta evaluación de resultados, puede ser que haya que ir haciendo ajustes, según se describe en la figura 4.5, evaluar el resultado de cada capacitación y ver si se han alcanzado los objetivos y el resultado que se esperaba; si no, hacer los ajustes necesarios y volver a darla o diseñar algo nuevo.

Si los órganos de gobierno se crean y no funcionan, hay que evaluar qué está pasando y hacer las correcciones necesarias para que sean efectivos y produzcan resultados.

En estos procesos es importante que el fundador o líder actual tenga claro cuál es su rol y qué se espera de él, para que no se convierta en un elemento que obstaculice el proceso. Esta es una de las partes que hay que saber manejar y cuidar dentro de la salud emocional de la familia.

En este apartado, se han descrito todas las partes que componen el modelo de capacitación para los líderes y fundadores de empresas familiares, y cómo cada una de estas se vincula con el marco teórico descrito en el capítulo dos. Se espera que el lector tenga claridad sobre los tres grupos que interactúan en una empresa familiar (familia, propiedad, empresa), que el vínculo más grande en el modelo se debe dar entre el consultor y la familia. Luego se desarrolla como se debe diseñar la consultoría, las capacitaciones y la implementación de éstas para que sean efectivas. Se insiste en la calidad humana que deberá tener el consultor para evitar dañar la armonía familiar. También se habla sobre lo importante que es evaluar los resultados que se están obteniendo para hacer las correcciones necesarias al diseño que se había hecho. Se espera que con la lectura de este comprenda y pueda aplicar el modelo.

#### **4.6 Propuesta de apoyo a las Empresas Familiares de El Salvador**

En El Salvador, las micro, pequeñas y medianas empresas familiares, no encuentran apoyo en el tema familia-empresa y cómo afrontar la “problemática de la empresa familiar”, es por

esto que muchos fundadores buscan apoyo y/o ayuda hasta que tienen el agua al cuello o la situación se les ha vuelto inmanejable.

Otras familias deben cerrar el negocio porque la segunda generación no pudo manejar la empresa, o se terminó el negocio, porque el desconocimiento de la problemática de la empresa familiar, no les permitió hacer la sucesión de la manera apropiada. Es importante que los fundadores conozcan sobre el tema y puedan tomar conciencia sobre éste, esto les ayudará a accionar antes de que los problemas y dificultades se presenten y se hagan inmanejables.

Son muchas las áreas en que se debe apoyar a una familia empresaria, y su fundador, para que el binomio familia-empresa sean lo más exitoso posible:

- conocimientos generales de una empresa familiar
- las dinámicas de esa relación familia-empresa
- la problemática de la empresa familiar
- manejo de conflictos
- proceso de sucesión
- implementación de órganos de gobierno
- preparación de la siguiente generación para el ingreso a la empresa
- protocolo familiar, etc.

En este documento se presenta el contenido de tres talleres, que se proponen para crear conciencia y capacitar al empresario junto su familia en algunos de los temas más importantes.

Estos talleres son un medio para llevar una parte del conocimiento que los líderes de las empresas familiares necesitan para prepararse en el proceso de sucesión. Estos talleres deben acompañarse con un proceso de consultoría bien diseñado y estructurado, los talleres por si solos no resuelven el problema, estos sólo ayudan a crear conciencia sobre “la problemática de la empresa familiar”.

Entre los temas que se proponen está un taller sobre “Continuidad de Empresas Familiares”, donde se explican las generalidades de las empresas familiares y la problemática de la empresa familiar. Se hace un recorrido de muchos tópicos pero con poca profundidad, para que el fundador y los miembros de la familia que trabajan en la empresa tengan una primera aproximación a esta temática.

El segundo taller que se propone es el proceso de sucesión ya que es un tema muy sensible en las empresas familiares, sobre todo por los temores del fundador que siente que ya lo están sacando de la empresa, y las luchas de poder que se pueden generar.

El tercer taller propuesto trata sobre el protocolo familiar, que es el instrumento que ayuda a que la familia tenga acuerdos estando en armonía, previene dificultades a futuro y da las guías para resolver las futuras diferencias y conflictos que se puedan suscitar.

#### **4.6.1 Metodología para la consultoría y capacitación**

La capacitación es un instrumento que se puede utilizar para transmitir el conocimiento que necesitan los miembros de la familia y los líderes de las empresas; ésta puede contar con talleres y charlas sobre los temas.

Los talleres deben ser presentaciones en PowerPoint, acompañados de videos con compartimientos de empresarios que han pasado por estas experiencias y has salido adelante; o por personas que lo han estudiado, comparten sus conocimientos sobre el tema.

Las presentaciones deben escribirse en un lenguaje sencillo y comprensible para que todos los participantes la comprendan, independientemente de su nivel académico. Deben ser acompañadas con gráficas y dibujos que faciliten su comprensión.

Se acompañarán con documentos de lectura sobre el tema, hay muchos artículos de fácil lectura y comprensión publicados por fundaciones dedicadas a apoyar a las empresas familiares, todo este material tendrá la fuente y el autor.

Los talleres están estructurados con una duración máxima de tres horas, para que puedan realizarse en una jornada de medio día, dado que un empresario no suele dedicar mucho tiempo a las capacitaciones, por temor a estar fuera del negocio y considerar que éstas no son tan importantes.

Es adecuado dar las capacitaciones en grupos pequeños, para que los participantes pregunten sus inquietudes y las dudas que le surjan de las presentaciones.

Es necesario que, al trabajar estos temas, contar con un tiempo adicional para poder contestar las preguntas propias de cada familia participante que por privacidad o lo delicado del tema, no quiera hacerlo en público. Es importante que los empresarios y sus familias sepan que se puede abordar al expositor después de la presentación, o que les proporcione una manera accesible de consultarle.

Las capacitaciones, sobre todo el de continuidad de las empresas familiares suele abrir inquietudes y entender situaciones o problemas que se puedan estar dando en la Empresa Familiar y que no se sabía el por qué y en este taller se empiezan a tener respuestas y tratan de buscar ayuda. Debe estar listo el consultor para apoyar en estos temas cuando salgan las inquietudes de los miembros de la familia.

#### **4.6.2 Instrumentos para las capacitaciones**

Se diseñan y presentan tres talleres que pueden ser un medio para apoyar las capacitaciones que deberían impartirse a la familia y líderes de la empresa. Estos talleres contienen los temas básicos que deben enseñarse en una primera etapa de la

consultoría: la problemática de la empresa familiar, el protocolo familiar y el proceso de sucesión. El contenido de estos talleres puede ayudar en la transmisión de este conocimiento a los líderes y fundadores de empresas familiares. A continuación se detalla la finalidad y contenido básico de cada uno de ellos, y las láminas de apoyo para cada taller están en el anexo 5, 6 y 7.

Los talleres son uno de los instrumentos que se deberían utilizar para este proceso, por ello su diseño y la forma de impartirlo es muy importante.

#### 4.6.2.1 Continuidad de las empresas familiares (anexo 5)

El objetivo de este taller es que los participantes obtengan un conocimiento general de una empresa familiar.

El contenido abarca:

- los ciclos de vida
- las interrelaciones en una empresa familiar
- manejo del poder
- el proceso de sucesión
- El protocolo familiar y su utilidad en una empresa familiar.

Los temas son tocados con la puntualidad necesaria para que quede entendido lo básico, se busca que los participantes tengan una idea de la Empresa Familiar, la problemática de la empresa familiar y lo que se debe hacer para lograr su continuidad.

#### 4.6.2.2 Protocolo Familiar (Anexo 6)

El objetivo de este taller es que los participantes conozcan más a profundidad qué es “El Protocolo Familiar”, en qué puede y en qué no puede ayudar, qué condiciones previas debe tener la familia y la empresa para que se pueda hacer e implementar, cómo se va elaborando el documento, lo importante que son los procesos de diálogo y comunicación.

El contenido abarca:

- generalidades de la empresa familiar
- las interrelaciones en una Empresa Familiar entre la familia, la propiedad y la empresa
- estadísticas sobre la desaparición de empresas familiares
- qué es el protocolo familiar
- para qué sirve un protocolo familiar

- cuáles son los temas mínimos que debe contener
- en qué temas el protocolo no ayuda ni ayudará
- proceso de elaboración del protocolo

Explica que lo más importante es el proceso para alcanzar la construcción del protocolo, porque permite que los miembros de la familia puedan entablar diálogos profundos y sinceros, entre padres e hijos y entre hermanos.

#### 4.6.2.3 Proceso de sucesión (Anexo 7)

El objetivo de este taller es que los participantes conozcan a profundidad el “El proceso de sucesión” en una empresa familiar, qué liderazgos son claves en el proceso, cómo se debe prepararse al sucesor, cómo se escoge y cómo se hace la transferencia del poder real.

El contenido abarca:

- generalidades de la empresa familiar
- estadísticas sobre la desaparición de empresas familiares
- las interrelaciones en una Empresa Familiar entre la familia, la propiedad y la empresa
- retos de las empresas familiares
- estructuras de poder en las empresas familiares
- cómo se logra la continuidad de la empresa familiar
- liderazgos del fundador
- qué es el proceso de sucesión
- elección del sucesor
- formalización de la sucesión

Explica que es un proceso y como tal así debe desarrollarse, hay que planificarlo porque la improvisación puede hacer mucho daño. El taller insiste mucho en la importancia que tiene para el fundador que él desarrolle este proceso y no lo delegue, así como el liderazgo que debe ejercer durante todo el proceso de sucesión.

#### 4.6.3 Consideraciones para las consultorías

Este modelo ayudará a transmitir el conocimiento que las familias empresarias y sus líderes necesitan para lograr su continuidad, a través de una consultoría bien planificada y apoyándose en talleres, charlas conferencias y otras metodologías que el consultor estime convenientes. Muchos autores han escrito sobre el tema y hay una

gran cantidad de material de apoyo y casos en fundaciones que apoyan a las empresas familiares para que tengan éxito en la continuidad y la gestión.

Es importante que las personas que desarrollen las consultorías y las capacitaciones conozcan los contenidos a profundidad, al trabajar estos temas con los miembros de la familia y el fundador se tocan fibras muy sensibles donde nunca se debe perder de vista el lado humano y afectivo, un mal manejo de estos puede dañar más que ayudar a la armonía familiar.

La habilidad y sensibilidad para trabajar la parte emocional y afectiva de la familia es clave en estos procesos familiares cuando se trabaja como consultor.

Por esta razón es muy importante que la academia (universidades, institutos de educación superior, escuelas de negocios, etc.) tome conciencia del rol que tiene con este tema ante la sociedad, y empiece a impartir materias que aborden la problemática de la Empresa Familiar para haya personas capacitadas para impartir estos temas.

En este capítulo se presenta el modelo de comportamiento de las empresas familiares a nivel mundial, basado en estadísticas y estudios hechos en otros países, y se demuestra como este modelo se aplica en las empresas familiares salvadoreñas.

Después se explica el objetivo de un modelo de consultoría para apoyar a las empresas familiares y que puedan ser exitosas en las siguientes generaciones y se desarrolla el modelo. Se desarrolla cada una de las partes del modelo: diagnóstico de la familia y empresa, el papel de la familia, los accionistas y los miembros de la empresa, el perfil del consultor y cómo determinar el contenido para diseñar la consultoría, acompañamiento y capacitaciones que deben dar. Se explica el uso de algunas herramientas para determinar la estructura y los recursos con que cuenta la familia empresaria y la empresa; terminado esta parte con la evaluación y seguimiento de los resultados de la consultoría.

Finalmente se presenta una propuesta de apoyo para las Empresas Familiares salvadoreñas, que incluye tres talleres, para que los fundadores puedan conocer la problemática de la empresa familiar y se tomen medidas apropiadas para enfrentarla. El primer taller es sobre continuidad de la empresa familiar, el segundo sobre protocolo familiar y el tercero sobre el proceso de sucesión.

## Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

En El Salvador hay mucho trabajo por hacer para apoyar a los empresarios que por iniciativa propia y para darle una mejor calidad de vida a su familia fundan un negocio, desconociendo por completo lo que conlleva una empresa familiar, es por esto que el apoyo que hay que darles es urgente.

Muy pocas personas e instituciones han dedicado algún esfuerzo en el país al estudio de las empresas familiares, y sus necesidades específicas para mantener una relación sana y saludable en el binomio familia-empresa. Es tan poca la importancia que se les ha dado a este tipo de empresas, que ni siquiera hay datos estadísticos sobre ellas en el país.

Las universidades, escuelas de negocios e institutos de nivel superior tampoco han dedicado esfuerzos en la investigación y elaboración de propuestas para este tema, teniendo una gran deuda con la sociedad salvadoreña. De parte del Estado, tampoco se han hecho esfuerzos, hasta hace unos meses se ha empezado a visualizar el problema y buscar algún tipo de ayuda por el Ministerio de Economía. En general se tiene muy poca conciencia del aporte que dan al país las empresas familiares en fuentes de trabajo, crecimiento a la economía desarrollo de nuevos proyectos, etc.

Con este trabajo se ha pretendido investigar la realidad de las empresas familiares en El Salvador, y se concluye lo poco que se ha hecho por ellas. Es a partir de este escaso apoyo que se le ha dado a este sector que surge la iniciativa de este trabajo, empezando desde mi trinchera personal a dar apoyo a este grupo tan importante de la economía del país. Vengo estudiando las empresas familiares desde hace 13 años, mi primer contacto con el tema fue a mediados del año 2000, y desde entonces veo la problemática de las empresas familiares y la consecuencia de no hacer nada o no hacer las cosas que deben hacerse a tiempo. He vivido en carne propia lo que significa no tener un protocolo familiar, versus tenerlo, he visto la satisfacción de una familia al concluir su protocolo familiar.

#### 5.1.1 Conclusiones del capítulo 1

Este capítulo del marco referencial del trabajo. Se hace una breve descripción de la situación de las empresas familiares a nivel mundial, que se está haciendo en América Latina y España y que hay en El Salvador, donde se demuestra la poca investigación que se ha hecho, la escasa información estadística y falta de apoyo a esta forma de emprender negocios.

Aquí se plantea el problema a investigar, la situación de las empresas familiares en El Salvador, se investiga que se ha hecho por ellas, si éstas se comportan de una



manera similar a el resto de las empresas familiares de América Latina, que conocimiento tienen los miembros de las familias empresarias salvadoreñas, del Área Metropolitana de San Salvador, sobre la problemática de la empresa familiar y que han hecho al respecto.

Se justifica la investigación con la poca información que se pudo encontrar en la Dirección General de Estadística y Censos, información de muy poca calidad por la inconsistencia de los datos. Se plantea el objetivo principal de la tesis: “Diseñar un modelo de capacitación, para formar líderes pertenecientes a empresas familiares, de manera especial a los fundadores de éstas y los miembros de la familia que las administran, para que puedan conocer las características especiales de estas empresas y las herramientas para manejar de una manera apropiada la problemática de la empresa familiar y situaciones propias que se les presentan”, así como los objetivos específicos. Se describe la metodología de la investigación y las variables a investigar con la encuesta.

#### 5.1.2 Conclusiones del capítulo 2

En este capítulo se desarrolla el marco teórico del trabajo. En él se describe qué es una familia los roles que hay en ella y cómo evoluciona esta en el tiempo; qué es una empresa familiar, las interrelaciones de los grupos de interés dentro de la Empresa Familiar, las estructuras de poder dentro de modelo de la empresa familiar, cuál es el ciclo de vida y cómo evoluciona una empresa familiar, los modelos de empresas familiares, qué son los órganos de gobierno, su importancia y cuál es su función, el proceso de sucesión y su importancia para la continuidad de la empresa familiar, lo importante qué es la preparación, educación y selección del sucesor, que un proceso que no debe posponer por los temores del fundador; y por último qué es el protocolo y cómo ayuda en la continuidad de las empresas familiares al dejar escritas las normas de actuación de la familia, como un instrumento para evitar problemas en el futuro y resolver de manera prudente los que se puedan presentar.

#### 5.1.3 Conclusiones del capítulo 3

Este es el capítulo del diagnóstico de la empresa familiar en El Salvador y la investigación de lo que se ha hecho en otros países de Hispanoamérica para apoyar a las empresas familiares a enfrentar la problemática de la empresa familiar, manejando de una manera efectiva la sucesión y ser exitosas en las siguientes generaciones.

Se describe la metodología de la investigación, y se presentan los resultados. Se investiga que elementos inciden sobre la productividad y la dirección del negocio; cuáles son los factores de éxito y tropiezo, y que conocimiento tienen las personas

entrevistadas sobre la problemática de la empresa familiar. Estos resultados se comparan con una investigación que realizó la ADE en 661 miembros de empresas familiares de Latinoamérica, (anexo 9) concluyendo que el comportamiento de las salvadoreñas tiene un comportamiento muy similar. El resumen de la información recolectada en la encuesta se presenta en varias gráficas.

En las gráficas se puede visualizar que las hipótesis planteadas en el capítulo uno, se cumple.

Se incluye una entrevista con un empresario exitoso que está en proceso de suceder el mando a la tercera generación, y los retos que se han presentado y como los ha enfrentado.

También se incluye una investigación realizada en otros países sobre programas educativos que se desarrollan para apoyar a empresas familiares para afrontar la problemática de la empresa familiar. Hay un taller que desarrolla el Instituto Tecnológico de Monterrey, Un programa que desarrolla el Gobierno de la Región de San Juan, en Argentina, y una maestría en dirección estratégica de empresas familiares que ofrece FUNIBER (Fundación Universitaria Iberoamericana).

Los fundadores de empresas son personas muy emprendedoras y con un deseo muy grande de darles algo mejor a sus hijos y su familia, pero el conocimiento que tienen sobre la problemática de la empresa familiar, el proceso de sucesión, protocolo familiar, etc., es mínimo sino nulo, esto les lleva a no prever situaciones que deberán enfrentar en la empresa familiar, o improvisar cuando estas van llegando, y muchas decisiones no serán tomadas con la cabeza y el corazón, sino que con el hígado lo cual terminará dañando a la familia y la empresa. Este desconocimiento es claro en la investigación que se presenta en este capítulo; las conclusiones de la encuesta e investigación son las siguientes:

- 1) Que las empresas familiares en El Salvador, tienen poca o nula información sobre la problemática de la empresa familiar y de los instrumentos y procesos de apoyo para ser exitosas en las siguientes generaciones.
- 2) Que la mayoría desconoce los instrumentos que pueden ayudar en la continuidad y estabilidad de una empresa familiar a través del tiempo.
- 3) Que las que conocen, han hecho poco o nada por no tener las herramientas ni los recursos para hacer algo al respecto.
- 4) Que las empresas familiares salvadoreñas, tienen las mismas características que el resto de las empresas familiares en otras partes del mundo, de manera más particular con las españolas y latinoamericanas. Esto se observa en las primeras cuatro macro variables investigadas.

- 5) Que las empresas familiares salvadoreñas, son afectadas por situaciones similares que ponen en riesgo su continuidad en las siguientes generaciones, como les ha pasado a empresas familiares de otros países.
- 6) Que tienen las mismas fortalezas y debilidades de las empresas familiares de otras partes del mundo.

Esto demuestra lo que ha funcionado a las empresas familiares de otros países para ser exitosas en la segunda y siguientes generaciones, puede replicarse en las empresas familiares salvadoreñas generando éxito en la continuidad de la mismas. Se debe replicar tanto la ayuda profesional a través de consultores especializados en este tema, como de capacitaciones específicas de las dinámicas de la empresa familiar. Hay mucha información y trabajo realizado en otros países y universidades, el cual se puede utilizar para apoyarlas.

El resultado valida la hipótesis lo que se planteó al inicio de este trabajo: en El Salvador, las empresas familiares se han investigado y estudiado muy poco, se desconoce por parte de los fundadores la problemática de las mismas, lo cual ha llevado a muchas de ellas al fracaso, por problemas familiares derivados del binomio familia-empresa.

Se ve claro el poco apoyo que este sector de la economía ha tenido por parte de instituciones del estado así como de universidades, escuelas de negocios e institutos de educación superior en diseñar e impartir programas educativos de apoyo para ellos con relación a este tema.

#### 5.1.4 Conclusiones del capítulo 4

En este capítulo se presenta el modelo de comportamiento de las empresas familiares a nivel mundial, basado en estadísticas y estudios hechos en otros países, y se demuestra como este modelo se aplica en las empresas familiares salvadoreñas.

Después se explica que se busca con el modelo de consultoría que se propone para apoyar a las empresas familiares y que puedan ser exitosas en las siguientes generaciones y a partir de ello se desarrolla el modelo. Se detalla cada una de las partes del modelo: diagnóstico de la familia y empresa, el papel de la familia, los accionistas y los miembros de la empresa, el perfil del consultor y cómo determinar el contenido para diseñar la consultoría, acompañamiento y capacitaciones que deben dar. Se explica el uso de algunas herramientas para determinar la estructura y los recursos con que cuenta la familia empresaria y la empresa; terminado esta parte con la evaluación y seguimiento de los resultados de la consultoría.

El modelo se desarrolla sobre la investigación que se realizó en el capítulo 2 el marco teórico, buscando que se cubran las necesidades de una familia empresaria para afrontar la problemática de la empresa familiar.

Finalmente se presenta una propuesta de apoyo para las Empresas Familiares salvadoreñas, que incluye tres talleres, para que los fundadores puedan conocer la problemática de la empresa familiar y se tomen medidas apropiadas para enfrentarla. El primer taller es sobre continuidad de la empresa familiar, el segundo sobre protocolo familiar y el tercero sobre el proceso de sucesión.

## **5.2 Conclusiones generales**

Como consultor de empresas familiares en el tema familia-empresa, puedo ver la cara de agradecimiento y satisfacción de una familia cuando conoce sobre el tema, cuando se da cuenta que hay una manera de ser exitosos en el proceso de sucesión, cuando hay soluciones a las diferencias que puedan surgir en el seno de una familia y su empresa. En mi trabajo me he dado cuenta de la sed de información sobre el tema que tiene el fundador de una empresa cuando se empieza a hablar sobre este tema. Es un tema con el que hay que apoyarlos, este apoyo puede ser la diferencia entre el ser exitosos y el fracaso de la empresa y la familia, con la consecuente pérdida de un patrimonio familiar que pudo llevar años y grandes esfuerzos construirlo.

Con estas conclusiones es claro el apoyo profesional, que este sector de la economía necesita para salir adelante y poder enfrentar la problemática de la empresa familiar de manera exitosa logrando así la continuidad a través del tiempo en las siguientes generaciones. Es un sector que necesita ser apoyado, sin un apoyo y ayuda bien planificada, los resultados serán los mismos que hay en la actualidad, sólo haciendo algo diferente se obtendrán resultados diferentes.

Es claro que las empresas que han hecho algo para conocer la problemática de la empresa familiar, han elaborado su protocolo, tienen órganos de gobierno que funcionan y son exitosas en la segunda generación. En este trabajo se presenta un caso en el apartado 3.4 donde la empresa está haciendo el proceso de sucesión hacia la tercera generación.

El modelo que se presenta incluye todos los actores que forman parte de una empresa familiar y está concebido para que sea fácil de utilizar, tiene las herramientas para hacer un buen diagnóstico, y cómo utilizar los diferentes instrumentos de capacitación y apoyo para ayudar a una familia empresaria a conocer la problemática de la empresa familiar y cómo enfrentarla, además, enseña que estructuras de apoyo y órganos de gobierno (figura 2.7) deben constituirse para ayudar en los procesos de sucesión y manejo de la empresa y administración de la familia. Este modelo ayuda a que los empresarios puedan ser buenos líderes y lleven con éxito a la empresa en la segunda y siguientes generaciones.

Se puede concluir que la hipótesis que se hizo sobre el tema fue certera, que los empresarios desconocen sobre el tema, y que cuando lo conocen quieren tener más información sobre este porque se dan cuenta de su valioso conocimiento. Se concluye que las empresas familiares de El Salvador, tienen las mismas fortalezas y debilidades que las demás empresas del mundo, de manera una manera más similar a las latinoamericanas y españolas, por lo tanto lo que a ellos les ha servido puede replicarse en el país.

La aplicación de programas de apoyo a través de talleres y consultorías ha ayudado a muchas empresas del mundo a sobrevivir con éxito después de la segunda generación, y las que lo han hecho en el país siguen siendo exitosas. Muchas de estas empresas tuvieron los recursos para traer profesionales especializados en el tema de otros países, porque vieron que esa era una inversión y no un gasto.

Es el momento de que los empresarios salvadoreños tengan acceso a este conocimiento de un modo que esté acorde a su realidad económica, y este conocimiento pueda ser transmitido por profesionales salvadoreños, que vivan en el país, especializados en el tema. Es aquí donde las universidades y escuelas de negocios deben tener un alto protagonismo.

Es imperativo prepara capacitadores para que puedan impartir este conocimiento a los líderes de las empresas familiares del país, y así fortalecerlas para que puedan ser exitosas en las siguientes generaciones, logrando su continuidad.

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

### **5.3 Recomendaciones**

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.

Que organizaciones empresariales, gremiales y cooperativas, que aglutinan a pequeños y medianos empresarios, utilicen su comité de educación para hacer llegar este conocimiento a sus agremiados y/o socios. Este puede ser un buen canal para transmitir este conocimiento.

Que las universidades del país tomen el tema y lo incluyan dentro de los pensum de las carreras de Administración de Empresas y los temas de liderazgo, y que dediquen esfuerzos a la investigación de este tema que es de vital importancia para el desarrollo de las empresas familiares. Se puede comenzar como materia optativa de estas carreras la cátedra de “Empresa Familiar”.

A la Universidad de El Salvador, en particular y a las demás universidades en general, que evalúen la posibilidad de una alianza estratégica con universidades extranjeras que ya imparten la Maestría en Empresas Familiares, o que estudien la posibilidad de impartir una maestría sobre empresas familiares en sus campus.

A la Maestría en Consultoría Empresarial MAECE de la Universidad de El Salvador, que aprecio tanto por haber sido uno de sus alumnos, que incluya en el pensum de la materia Desarrollo Gerencial, el tema “Liderazgo en la Empresa Familiar”, y dentro las materias del Módulo de Administración algunos tópicos de las dinámicas y problemática de la empresa familiar. Es conveniente que los egresados de la MAECE conozcan sobre las dinámicas y la problemática de la Empresa Familiar, que instrumentos hay para diagnosticar y apoyar estas empresas en este tema, porque muchos de los que se gradúen de esta maestría prestarán sus servicios profesionales en empresas familiares, donde muchos de los problemas o dificultades por los que serán llamados pueden tener su origen en un situación derivada de la problemática de la empresa familiar.

En general se recomienda a las universidades, institutos de educación superior, escuelas de negocios, etc., continuar desarrollando talleres y capacitaciones e investigando sobre el tema, y a la MAECE, proponer la continuación de este tema para quienes busquen el grado de maestros en esta institución.

## Bibliografía

- Manual de la Empresa Familiar, Juan Corona (editor); DEUSTO, Instituto de la Empresa Familiar, Price Water House Coopers; 2005
- La planificación estratégica de la Empresa Familiar, Randel S. Carlock; John L. Ward); DEUSTO, Instituto de la Empresa Familiar, Price Water House Coopers; 2003
- Guía para la supervivencia de la Empresa Familiar, Gerald Le Van, 2003
- Las empresas familiares. Su dirección y continuidad, Joan Ginebra, Panorama, 1997
- El secreto de las empresas familiares Exitosas, Santiago Dodero, Editorial El Ateneo, 2010
- La sucesión en la Empresa Familiar, Joan M. Amat; Instituto de la Empresa Familiar, Price Water House Coopers; 2004
- El Protocolo familiar, Joan M. Amat - Juan F. Corona; DEUSTO, Instituto de la Empresa Familiar, Price Water House Coopers; 2007
- El Protocolo familiar, Antonio J. Sánchez Crespo, Sánches - Crespo abogados y consultores, 2009
- Cómo trabajar con la Empresa Familiar, David Bork, Dennis T. jaffe, Sam H. Lane, y otros; Ediciones Juan Granica, 1997
- De Empresa Familiar a familia empresaria, Josep T.pies Lloret, HARVARD DEUSTO,
- Empresa Familiar de hermanos, Manuel Pavón Sáez, Garrigues Consultoría de Empresa Familiar, 2009
- LA GOBERNANCIA EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA, Ernesto A. Barugel, Universidad del CEMA,2005
- Guía para la PYME familiar, Dirección General de Política de la PYME, Ministerio de Economía, España, 2003
- Metodología de la investigación. Roberto Hernández Sampieri y otros. Mc Graw Hill. 2010
- Guía para realizar investigaciones sociales. Raúl Rojas Soriano. Plaza y Valdés e Instituto Politécnico Nacional. 2006
- Modelos de Empresa Familiar. Alberto Gimeno, Gemma Baulenas, Joan Coma-Cros Editorial Deusto 1ª. Edición, 2009
- Estudio sobre la profesionalización de la empresa familiar, Instituto de la Empresa Familiar, 2005. [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

# **Anexos**



## Anexo 1 Formulario de la encuesta

*El cuestionario adjunto es parte de una investigación, para una tesis de Maestría en Consultoría Empresarial de la Universidad de El Salvador, sobre las dificultades y problemas que puedan tener las empresas familiares, con el objetivo de diseñar un programa de capacitación que ayude y dé herramientas a los líderes de las Empresas Familiares en el manejo de las relaciones “Familia Empresa”.*

*De antemano gracias por su colaboración al responder.*

*El cuestionario es anónimo para proteger a las personas que colaboren con este trabajo de investigación.*

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. Actividad económica en la que está el negocio: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuántos años tiene de estar fundada la empresa? \_\_\_\_\_
3. ¿Qué figura legal se tiene?  Comerciante individual,  Sociedad anónima,  
 Sociedad de personas,  otra \_\_\_\_\_
4. ¿Es usted el fundador o de los fundadores?  Si,  No
5. Si no es el fundador, ¿Qué lazo lo vincula con el fundador? \_\_\_\_\_
6. ¿Qué posición tiene dentro de la organización? \_\_\_\_\_
7. ¿Todavía trabaja el fundador en la empresa?  Si,  No
8. ¿Vive todavía el fundador?  Si,  No
9. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa? \_\_\_\_\_
10. ¿Cuántos miembros de la familia política trabajan en la empresa? \_\_\_\_\_
11. ¿Cuántos empleados tienen en la empresa?  
 Hasta 10 empleados  
 De 11 a 49 empleados  
 De 50 a 99 empleados  
 De 100 a 250 empleados  
 Más de 251 empleados

12. Marque en el cuadro siguiente, qué factores afectan la productividad, y el nivel en que es afectada.

	Dificultades o problemas que tienen en este momento y afectan la productividad	No afecta	Si afecta	Cuanto afecta			
				muy poco	poco	bastante	mucho
1	Problemas en flujo de efectivo						
2	Problemas de comunicación						
3	Diferencias entre hermanos						
4	Lucha por el poder						
5	Falta de acuerdos en el rumbo de la empresa						
6	Preferencias del padre hacia alguno de los hijos						
7	Enfermedad del fundador						
8	Fallecimiento del fundador						
9	Enfermedad de algún miembro de la familia						
10	Divorcio (Familiar político trabaja en la empresa)						
11	Otro: _____						
12	Otro: _____						
13	Otro: _____						

13. Marque las diferencias de criterio entre el fundador (o sucesor) y los demás miembros de la familia que trabajan en la empresa y el nivel que esta tiene.

	Diferencias de criterio entre hijos y fundador o hermanos y sucesor	No hay	Si hay	nivel de diferencia			
				muy poco	poco	bastante	mucho
1	Por rumbo de la empresa						
2	Por cómo se invierte en activos fijos						
3	Por poco crecimiento						
4	Bajos resultados económicos						
5	Por no repartir utilidades						
6	Por cómo de reparten las tareas y responsabilidades						
7	Porque no se exige a todos por igual en los resultados						
8	Porque no se permiten las ideas de los hijos para nuevos proyectos						
9	Otro: _____						
10	Otro: _____						
11	Otro: _____						

14. ¿En algún momento se ha pensado y/o hablado sobre la sucesión en la dirección o el manejo de la empresa?  Si,  No

15. Si es afirmativo, ¿Han hecho algo al respecto?  Si,  No

16. ¿Qué han hecho en este tema? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

17. ¿Sabe qué es un protocolo familiar para las empresas familiares?  Si,  No

18. Si es positiva su respuesta anterior, ¿Alguna vez ha pensado en elaborar un protocolo para su empresa?  Si  No

19. De los siguientes errores, ¿En cuáles creen se ha incurrido y han obstaculizado el desarrollo de la empresa?, ¿En qué nivel se ha visto afectado el crecimiento?

	Factor que obstaculizan el crecimiento	nada	muy poco	poco	mucho	grave	muy grave
1	Administración deficiente						
2	Centralización						
3	Descapitalización de la empresa						
4	Fallas en la comunicación						
5	Falta de compromiso						
6	Falta de delegación						
7	Manejo inadecuado del efectivo hacia la familia						
8	Problemas de organización						
9	Superposición de roles						
10	Falta de liderazgo						
11	Falta de pro actividad						
12	Otro: _____						
13	Otro: _____						

20. ¿Cuáles de los siguientes factores percibe han sido claves para el éxito de su empresa? ¿En qué nivel ha impactado el éxito?

	Factor de éxito	muy poco	poco	bastante	mucho
1	Administración				
2	Dedicación				
3	Calidad del producto o servicio				
4	Compromiso de la familia				
5	Dedicación				
6	Experiencia				
7	Unidad familiar				
8	Tecnología				
9	Valores				
10	Visión, estrategia				
11	Otro: _____				
12	Otro: _____				

34. ¿Hay algún tema relacionado con la administración de la empresa o sobre las relaciones familia-empresa que le gustaría conocer más?

---



---



---



---

35. ¿En qué áreas le gustaría recibir apoyo para mejorar la productividad y las relaciones familia-empresa?

---



---



---



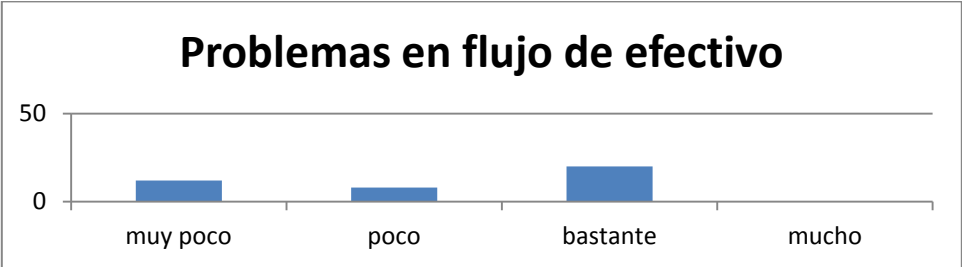
---

Gracias por su colaboración en esta investigación para apoyar el fortalecimiento y desarrollo de las empresas familiares.

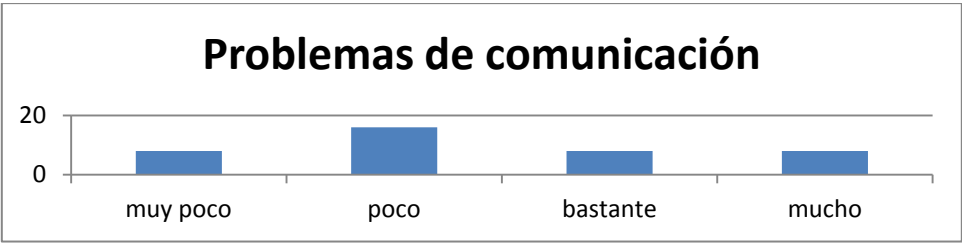
## Anexo 2 Resultados y gráficas de la encuesta

### 2-1. Productividad

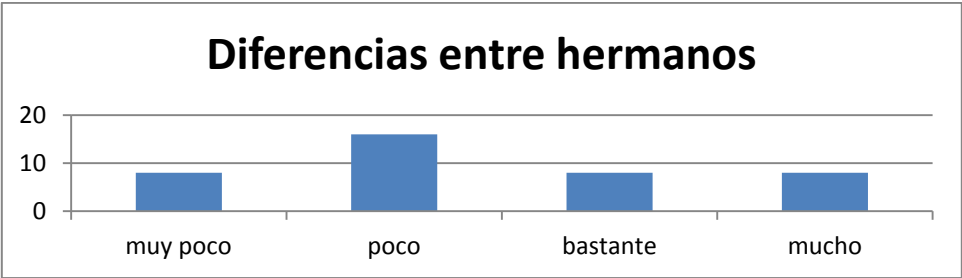
En esta parte se analiza cuánto es afectada la productividad por algunos factores como: flujo de efectivo, comunicación, diferencias entre hermanos, lucha de poder entre hermanos y rumbo de la empresa entre otros.



Gráfica 1



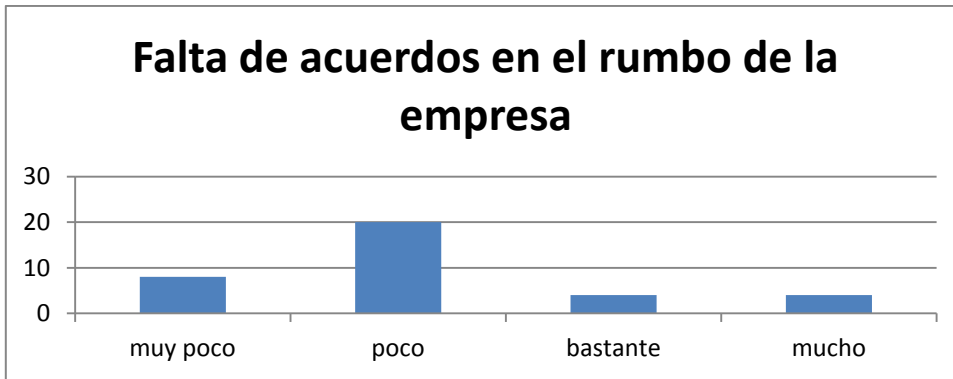
Gráfica 2



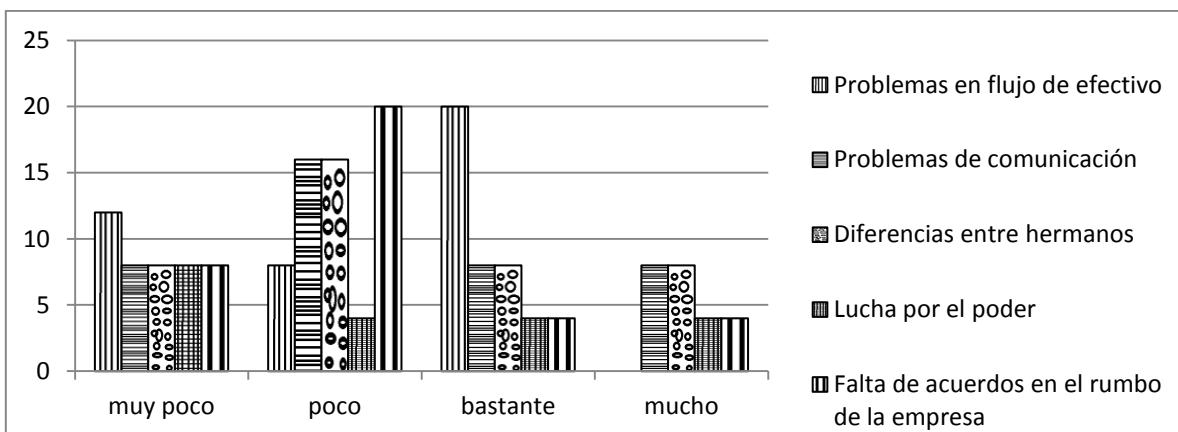
Gráfica 3



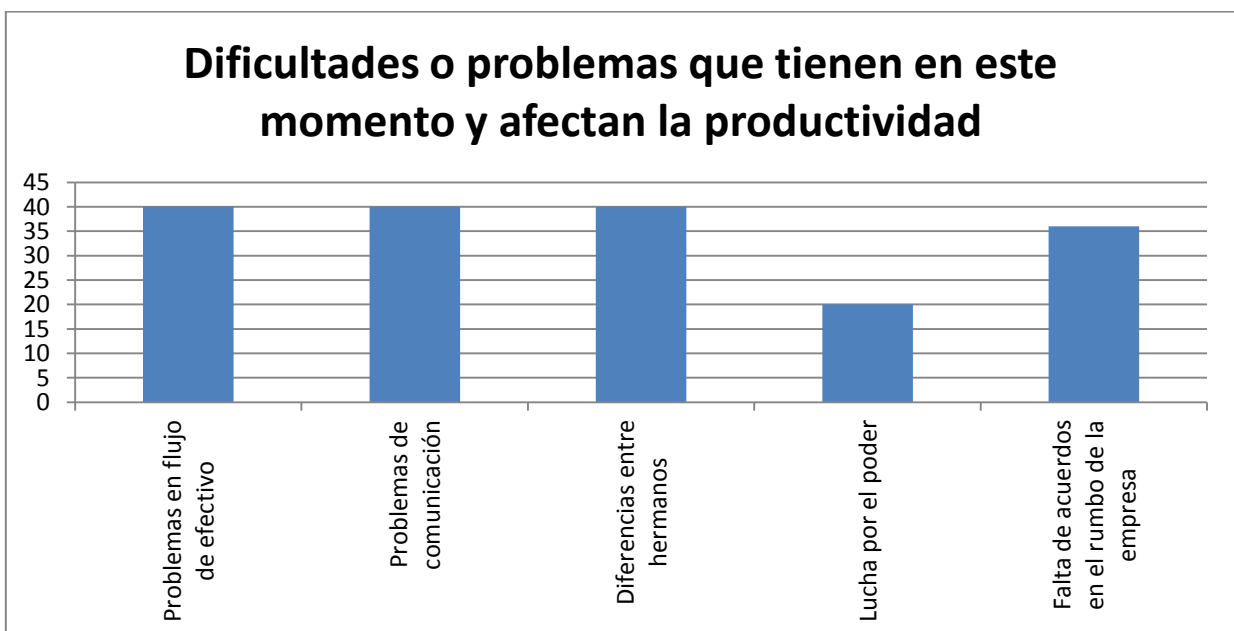
Gráfica 4



Gráfica 5



Gráfica 6

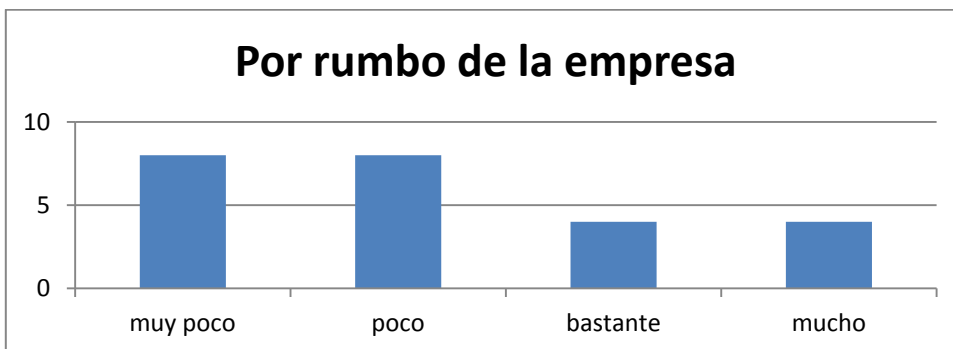


Gráfica 7

## 2.2. Dirección del negocio

En esta parte se analiza las diferencias de criterio entre el fundador y los hijos, para determinar cuánto afecta esto a la dirección del negocio.

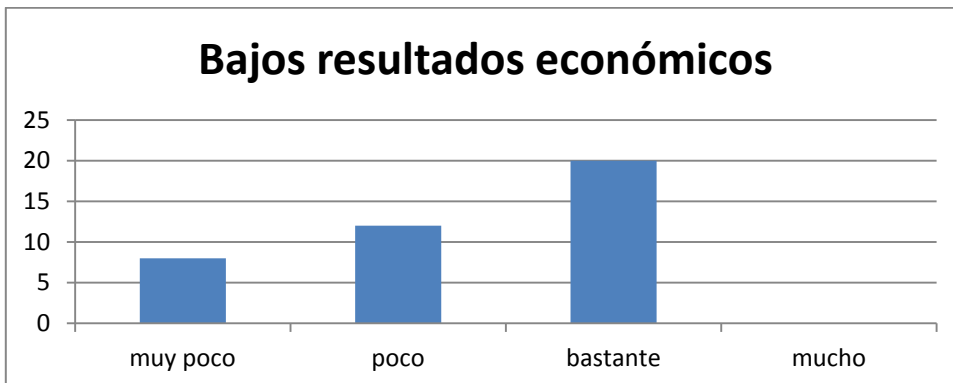
Los aspectos que se investigan son: rumbo de la empresa, decisiones de inversión, el activo fijo, resultados de la empresa, distribución de tareas y responsabilidades entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa, evaluación del desempeño a los hijos y miembros de la familia que trabajan en la empresa, y participación de los hijos en la toma de decisiones.



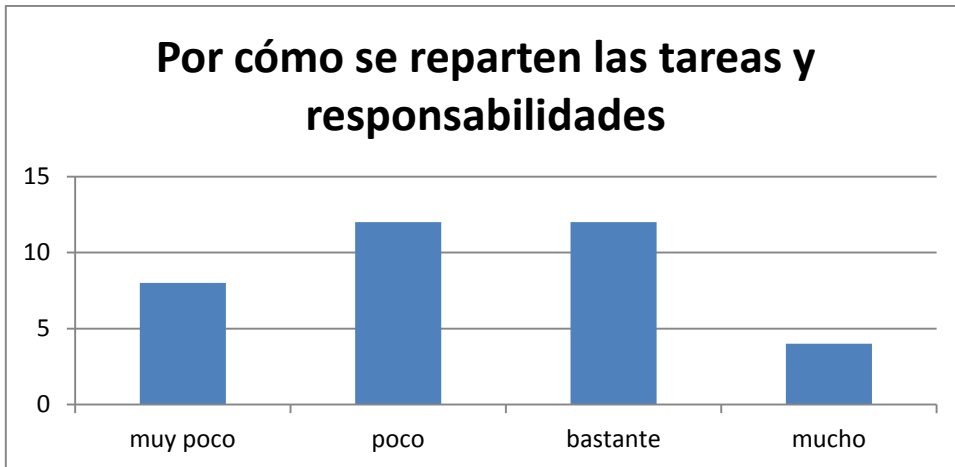
Gráfica 8



Gráfica 9



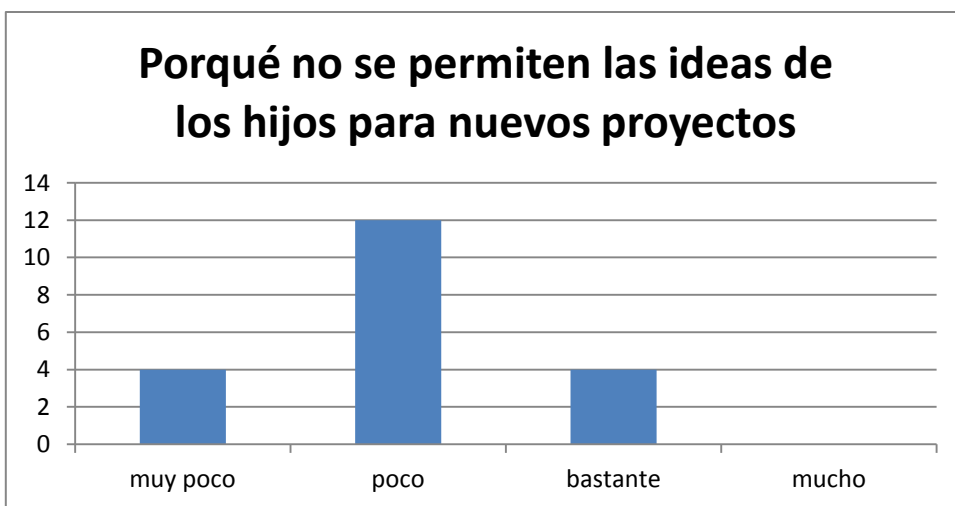
Gráfica 10



Gráfica 11

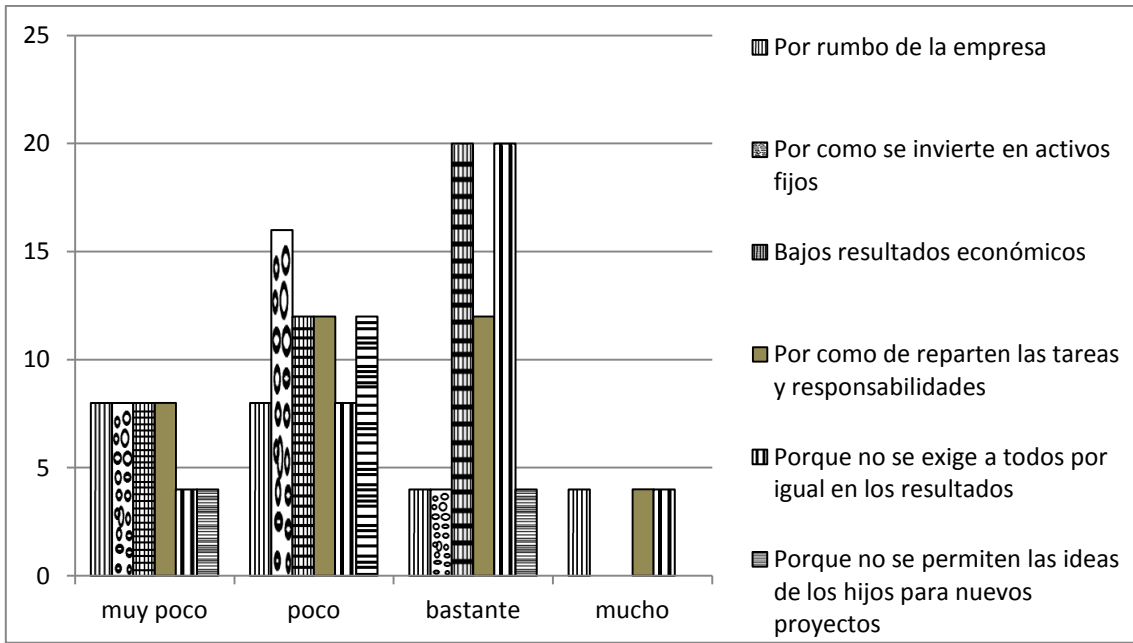


Gráfica 12

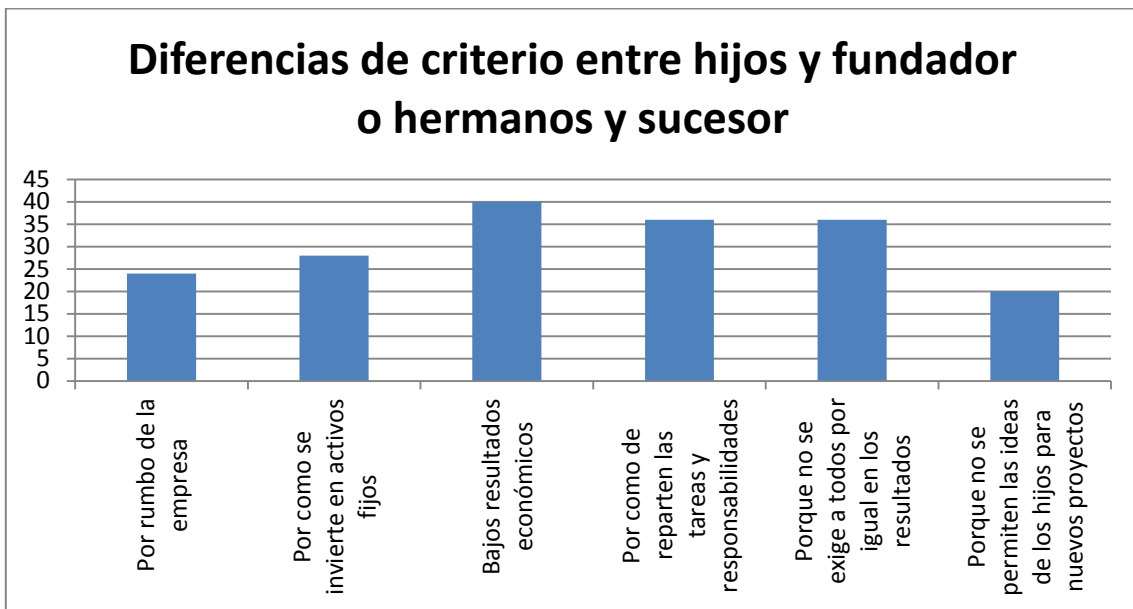


Gráfica 13





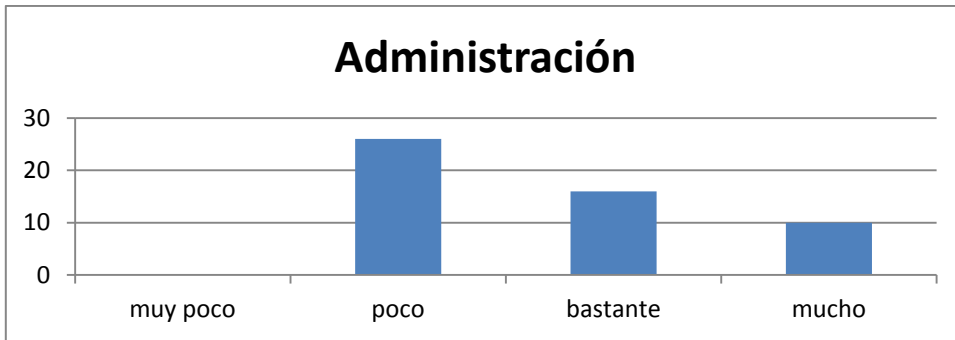
Gráfica 14



Gráfica 15

### 2.3. Factores de éxito

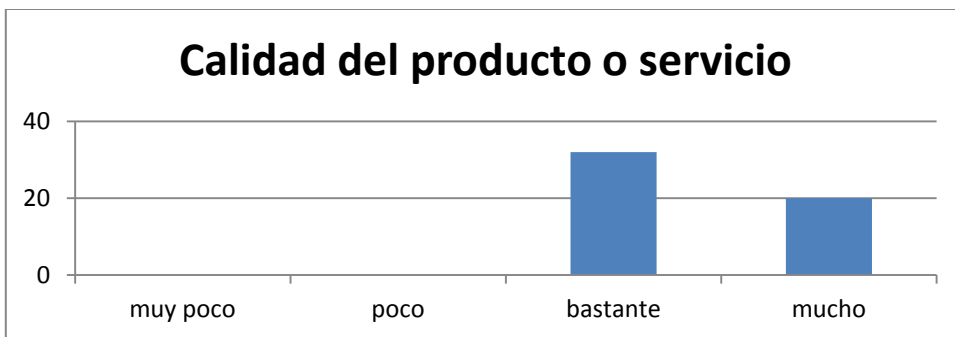
En esta variable, se investigan algunos factores de éxito que han sido estudiados por algunos autores en las empresas familiares de América Latina, entre los que se abordan están: administración, dedicación de la familia, calidad del producto o de servicio que se presta, el compromiso de la familia para sacar adelante el negocio, unidad familiar, los valores de la familia que son aplicados en la manera de hacer y manejar la empresa, la tecnología disponible y visión.



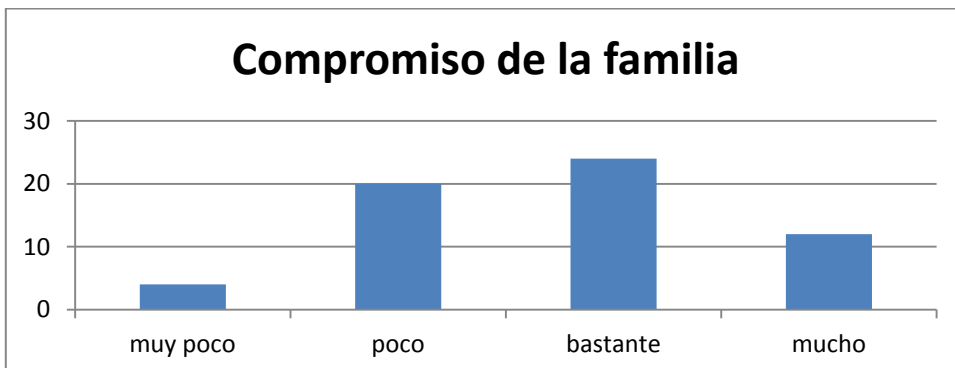
Gráfica 16



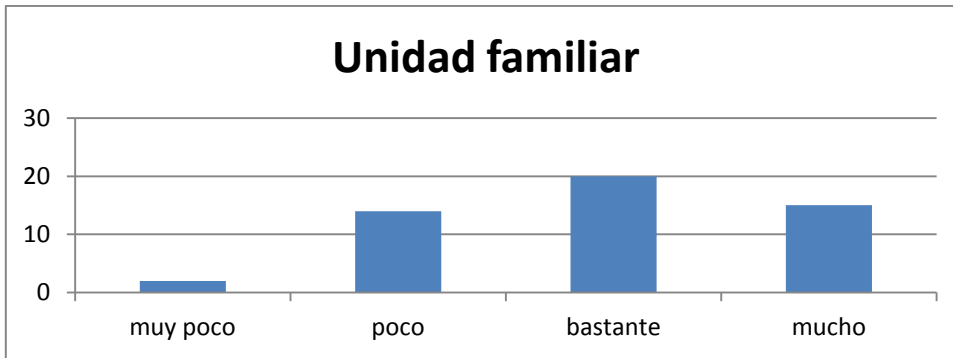
Gráfica 17



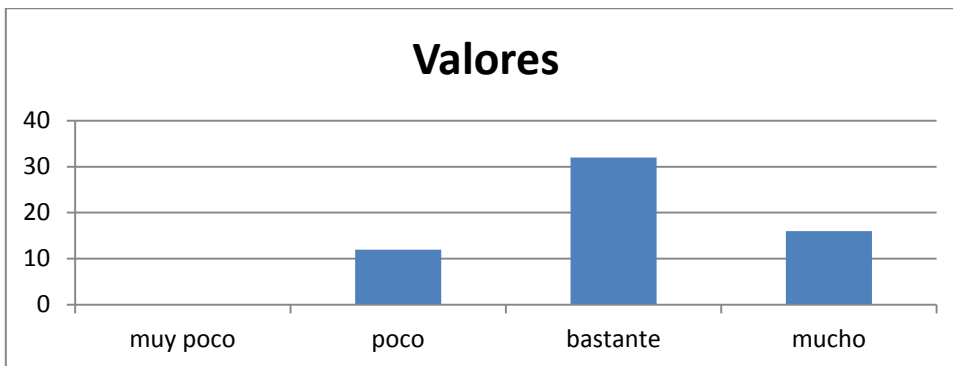
Gráfica 18



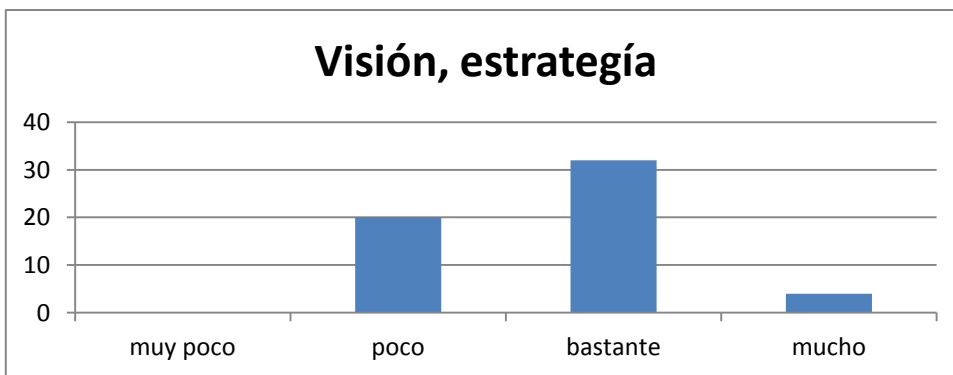
Gráfica 19



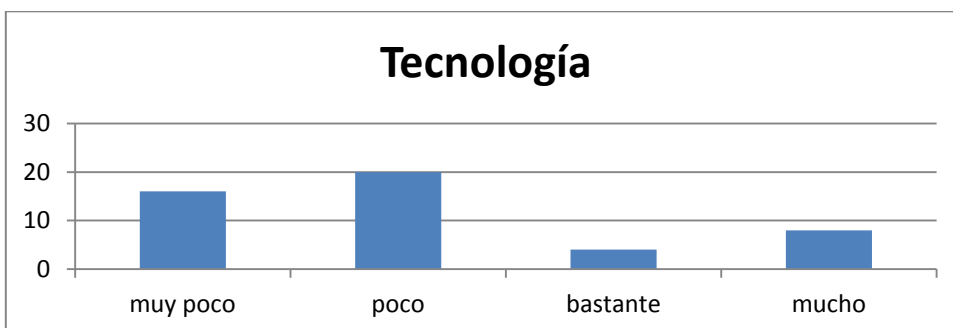
Gráfica 20



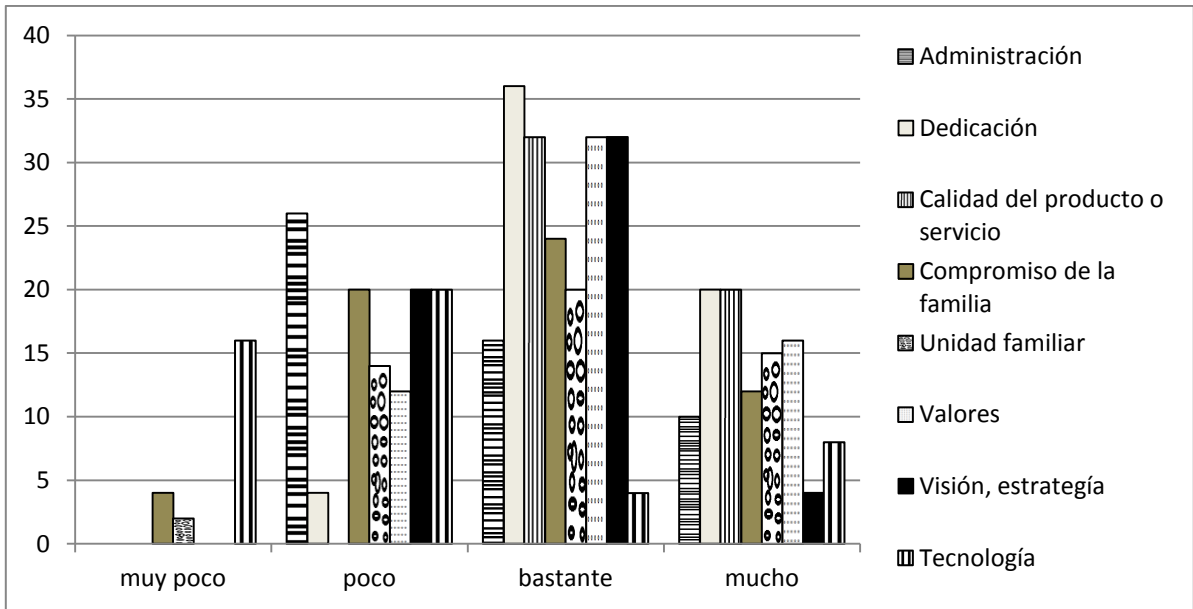
Gráfica 21



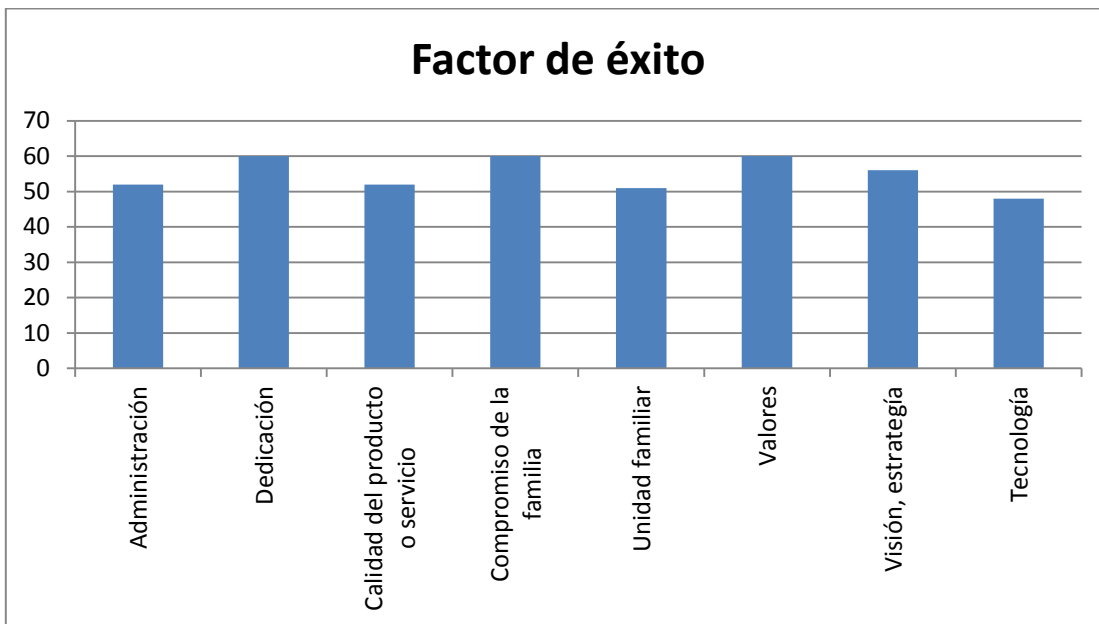
Gráfica 22



Gráfica 23



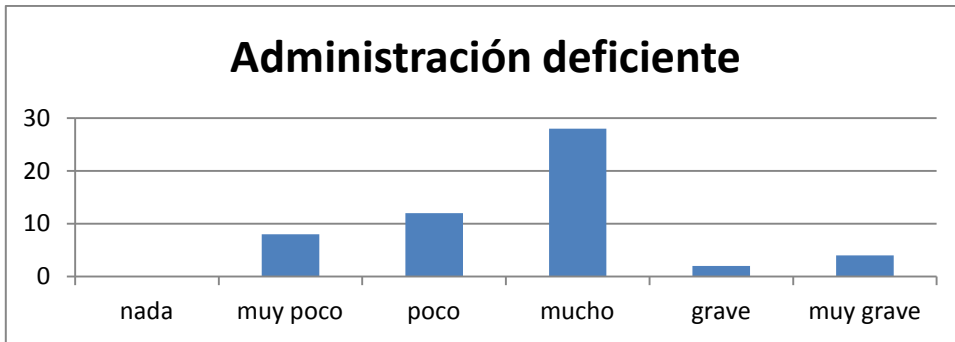
Gráfica 24



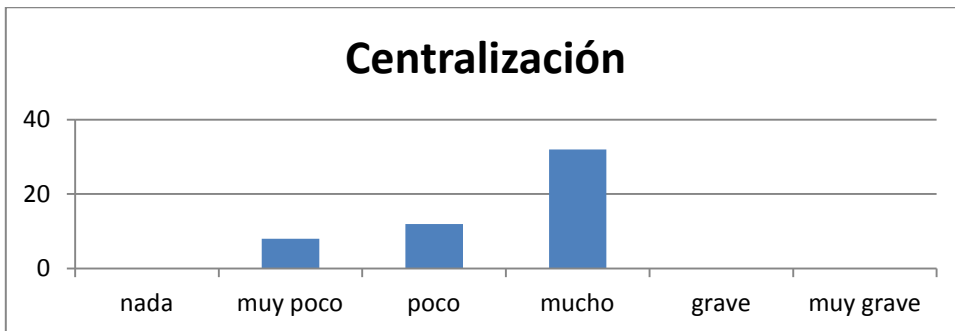
Gráfica 25

## 2.4. Factores de tropiezo

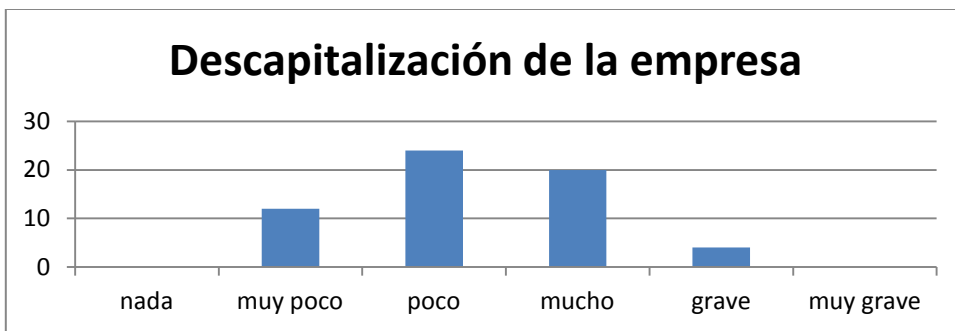
Con esta variable se quiere investigar cuáles son los factores que impiden o dificultan el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares salvadoreñas, se analiza la administración, centralización de la toma de decisiones, problemas de capital, falta de compromiso, delegación de funciones, manejo de efectivo que con facilidad se confunde el efectivo de la empresa con el efectivo de la familia, problemas de organización y liderazgo.



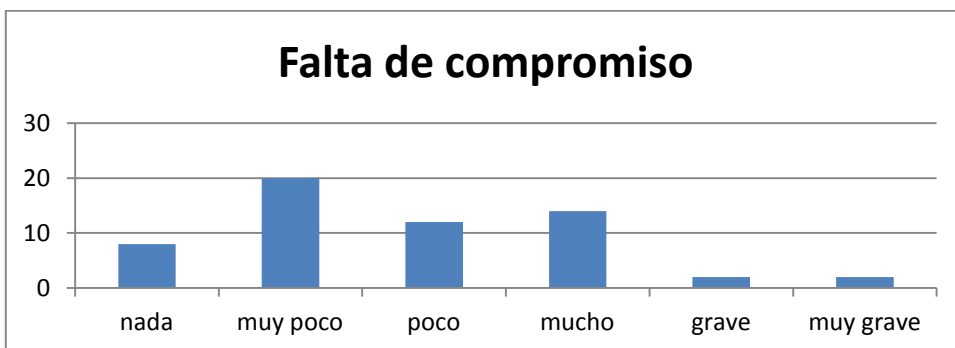
Gráfica 26



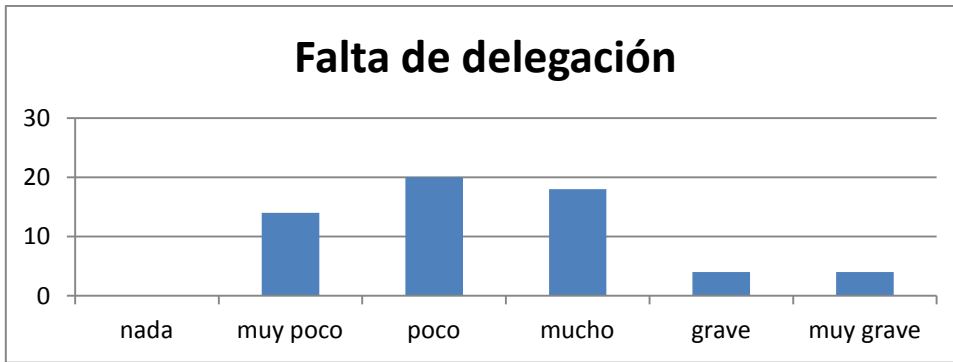
Gráfica 27



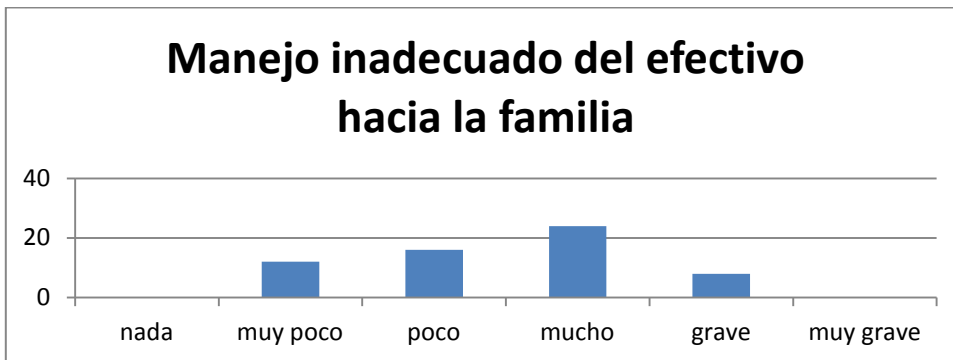
Gráfica 28



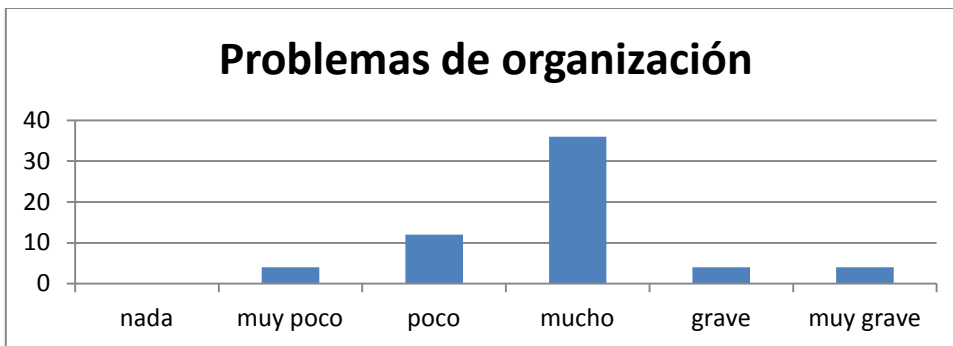
Gráfica 29



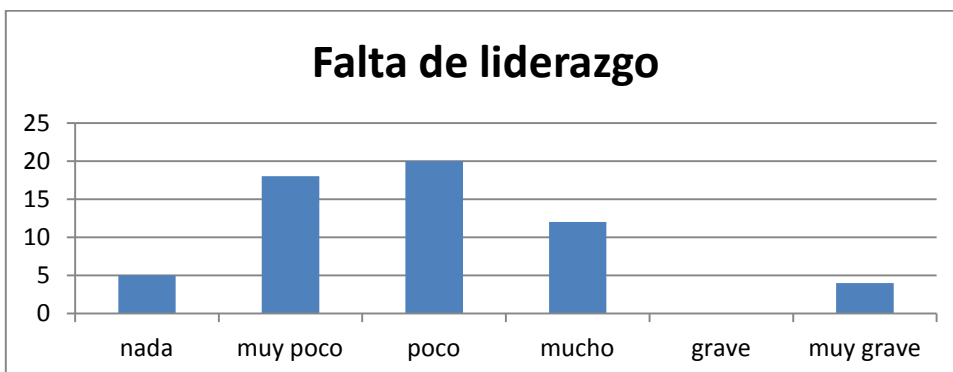
Gráfica 30



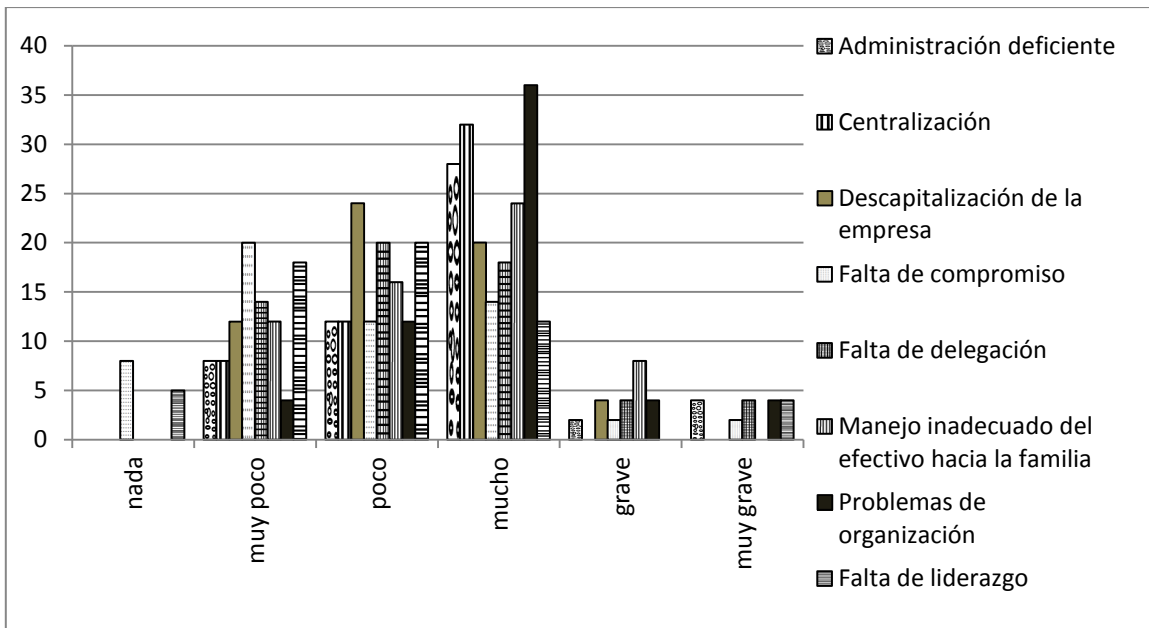
Gráfica 31



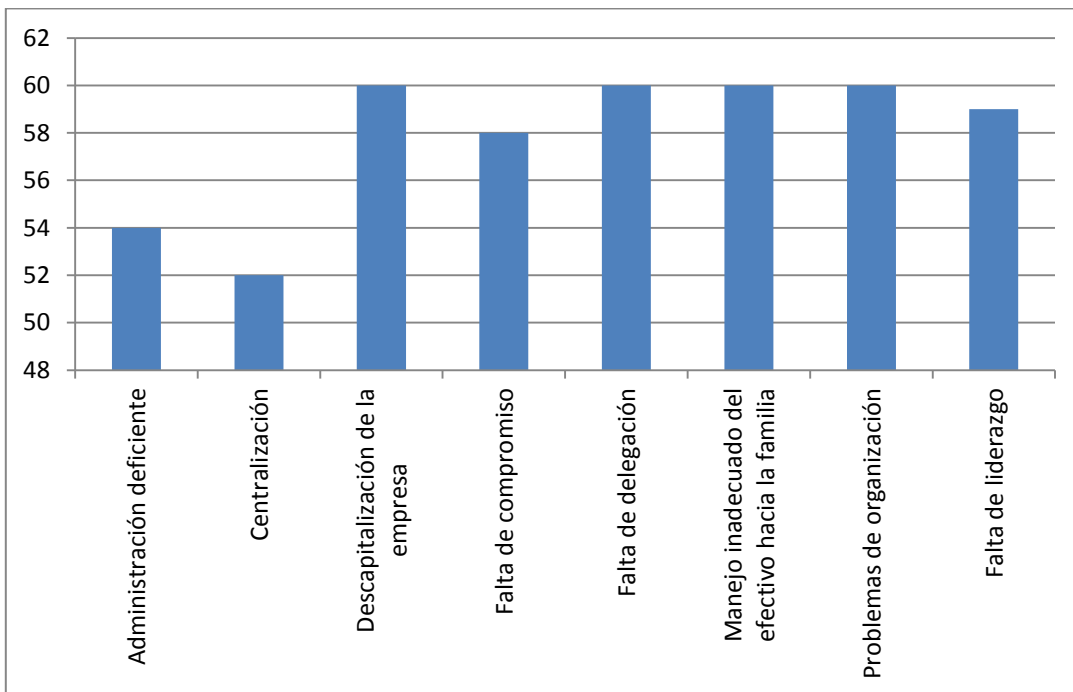
Gráfica 32



Gráfica 33



Gráfica 34



Gráfica 35

### **Anexo 3 Guía para la entrevista**

- ¿Cómo ve a las empresas familiares y su capacidad de generar riqueza en el país?
- ¿Qué han hecho como familia empresaria para seguir activos en la segunda y tercera generación?
- ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que han surgido en la relación familia-empresa?
- ¿Cómo las han manejado y superado?
- ¿Han tenido alguna experiencia elaborando el protocolo familiar?
- ¿Cómo manejaron el cambio de la primera a la segunda generación?
- ¿Cómo visualiza que será el relevo hacia la tercera generación?
- ¿Qué han hecho y hacen para mantener la armonía familiar y con las dificultades y diferencias que puedan surgir de la relación laboral?
- ¿Tienen algún plan de sucesión para cuando la tercera generación tome el mando?
- ¿Qué órganos de gobiernos tienen para administrar la relación de la familia con la empresa?
- ¿Han buscado ayuda externa para conocer y entender las dinámicas de la empresa en la relación familia- empresa?
- ¿La ayuda ha sido dada por salvadoreños o por extranjeros?
- ¿Qué tan provechosa ha sido esa ayuda?
- ¿Qué recomendación le daría a un fundador de una Empresa Familiar en la que sus hijos están por ingresar a trabajar en la empresa?
- ¿Por qué cree que empresas familiares fuertes que existieron en el país, como Kismet, Goldtree, Murillo, entre otras fracasaron?



## Anexo 4 Experiencia de otros países

### 4.1 Curso ofrecido por el Instituto Tecnológico de Monterrey, México

(<https://www.coursera.org/course/empresafamiliar>)



## Continuidad y desarrollo de la Empresa Familiar

Fernando Sandoval Arzaga

¿Cuál es la importancia de las empresas familiares en el mundo? ¿Cómo garantizar su continuidad y permanencia? ¿Cómo mejorar la comunicación entre sus miembros? y ¿Cómo lograr sucesiones exitosas? Este curso brinda estas respuestas a través de la identificación de estrategias para la profesionalización de las empresas familiares.

### Sobre el curso

El curso **Continuidad y Desarrollo de la Empresa Familiar** tiene como propósitos educativos que los participantes al final del mismo:

- Sean conscientes de la importancia de las empresas familiares en el mundo.
- Comprendan la complejidad de las empresas familiares como un sistema familia, empresa y propiedad.
- Sean capaces de diagnosticar la problemática de las empresas familiares.
- Apliquen modelos y soluciones útiles para la continuidad y sucesión de la Empresa Familiar.
- Se visualicen como agentes de cambio de la Empresa Familiar.
- Desarrollen un pensamiento crítico.

Este curso incluye como valor agregado la aplicación de un **cuestionario** que permitirá contar con una radiografía de la Empresa Familiar, el cual está basado en 5 dimensiones: estrategia, liderazgo, innovación, institucionalización y continuidad.

Se tendrá acceso a entrevistas con **expertos internacionales**, quienes compartirán su punto de vista y experiencias reforzando la comprensión de los temas del curso.

Además, se tendrá la oportunidad de aplicar modelos avanzados para transitar de una Empresa Familiar a una **familia emprendedora**.

El curso considera el análisis de **casos de estudio** de distintos países de Latinoamérica para poner en práctica el aprendizaje de los participantes.

### Temario

#### Semana 1

Tema 1. Importancia y problemática de las empresas familiares en Latinoamérica y en el mundo.

Tema 2. Definición e historia de la Empresa Familiar.

#### Semana 2

Tema 3: Modelo de los tres círculos y enfoque sistémico para desarrollar el potencial transgeneracional de la Empresa Familiar.

### **Caso 1**

#### **Semana 3**

Tema 4: El modelo de riesgo estructural de la Empresa Familiar. Modelos y Evolución.

#### **Semana 4**

Tema 5: Consejo de Familia y protocolo familiar.

Tema 6: Consejo de administración y estrategia en la Empresa Familiar.

### **Caso 2**

#### **Semana 5**

Tema 7: Comunicación y negociación en la Empresa Familiar.

#### **Proyecto: Radiografía de la Empresa Familiar**

#### **Semana 6**

Tema 8: Plan de sucesión y transiciones en la Empresa Familiar.

### **Caso 3**

## **4.2 Curso ofrecido por el Gobierno de San Juan, Argentina**

### **Programa: “Continuidad y Desarrollo de las empresas familiares en San Juan”**

En el mundo entre el 65% y el 80% de las empresas son familiares, es decir la propiedad y gestión están en manos de una o más familias. Las empresas familiares son los principales motores de la economía mundial. En nuestro país y en San Juan las cifras son similares.

En la Empresa Familiar se da la interacción de diferentes tipos de sistemas, empresa, familia y propiedad, lo cual origina múltiples y complejas relaciones entre las personas, cuyos intereses pueden entrar con facilidad en conflicto.

Cuando el tiempo transcurre y la Empresa Familiar sobrevive y progresa, se produce un fenómeno típico de superposiciones de diferente tipo. Por un lado en la familia, los miembros crecen, sus necesidades e intereses cambian, creen adquirir con ello derechos sobre la empresa, algunos crecieron pensando que la empresa todo lo puede. Por otro lado en la empresa, aparecen nuevas necesidades de inversión, crecimiento, tecnificación, y su gerenciamiento exige definiciones y decisiones acordes a los tiempos y coyunturas que enfrenta.

### **Problemática de las Empresas Familiares:**

Las estadísticas sobre la mortalidad de las empresas familiares son escalofrantes. Solo cerca del 30% alcanza la segunda generación y menos del 10% la tercera. Esta tendencia está prácticamente presente en todo el mundo. Básicamente la alta mortandad se debe a problemas de falta de planificación de la empresa y la familia, incorporación de familiares, indiscriminación entre los bienes familiares y los de la empresa, etc.

Por ello es necesario contribuir, a través de la capacitación para que estén en mejores condiciones de afrontar los retos que la supervivencia implica, previniendo y disminuyendo su problemática.

**Dirigido a:**

Empresarios familiares que desean dar un impulso a la consolidación de su empresa, abordando todos los aspectos que conduzcan a la profesionalización y una sucesión ordenada y planificada.

Sucesores de la actual generación de empresarios, incorporados a la empresa, y que deseen asumir sus responsabilidades con las máximas garantías de éxito.

Grupos familiares (hermanos, primos, grupos multigeneracionales, etc.) que comparten la responsabilidad de la gestión, la dirección y la propiedad de la EF y desean orientar su relación familiar y empresarial adecuadamente.

Familias empresarias que deseen reforzar los rasgos, valores y conductas de su capacidad emprendedora e innovadora.

**I Etapa del programa: De Concientización sobre la importancia de las Empresas Familiares y sus singularidades.**

De mayo-agosto de 2013. Metodología: Talleres vivenciales e interactivos incluye análisis de casos prácticos y debate.

**1° Taller: “Los Factores Claves de la continuidad de la Empresa Familiar”.**

Lic. Natalia Christensen y Dra. María de los Ángeles Lucero.

Jueves 09/05/13

**2° Taller: “La Sucesión en la Empresa Familiar”**

Tomar conciencia de la importancia de la planificación del proceso de sucesión del liderazgo y de la propiedad a través de acuerdos consensuados.

Dr. Leonardo J. Glikin

Jueves 30/05/13

**3° Taller: “Encuentro entre Empresarios Familiares”.**

Casos Testimoniales de empresas familiares que han implementado, o están en proceso de aplicación de herramientas específicas para la continuidad.

Generar un espacio de diálogo y debate que favorezca la reflexión entre empresarios familiares, y a su vez permita la revisión y optimización de las prácticas de gestión de Empresa Familiar responsable.

Casos Testimoniales de empresas familiares.

Moderadora: Mg. Lic. Raquel Lucero

Miércoles 12/06/13

**4° Taller: “Armonía y conflictos familiares”: la comunicación y gestión de las emociones en la Empresa Familiar”**

Concientizar acerca de la importancia de generar espacios de comunicación asertiva.

Facilitar técnicas para mejorar la comunicación, gestionar positivamente el conflicto y las emociones involucradas en el mismo.

Mg. Lic. Raquel Lucero, Dra. Bibiana Kopita.

Jueves 04/07/13

### **5° Taller: “El Gobierno Corporativo de la empresa”**

Tomar conciencia de la estructura familiar actual y potencial. Conocer la utilidad del gobierno corporativo para la continuidad familiar, independientemente del tamaño de la misma.

Ing. Santiago Antognolli.  
Jueves 25/07/13

### **6° Taller: “El Protocolo Familiar: su fuerza de prevención y desarrollo para las empresas familiares”.**

Dar a conocer la importancia de este instrumento como código de conducta que regula las relaciones entre la empresa y la familia.

Enfatizar la importancia de su proceso como foro de comunicación, acuerdo de voluntades y cohesión familiar.

Lic. Roberto Martín y Dr. Bruno Lanciani.  
Jueves 08/08/13.

### **7° Taller: “Reorganización societaria de la Empresa Familiar: herramientas legales”.**

Brindar y dar a conocer herramientas y soluciones legales con el fin de anticiparse y prevenir situaciones que pongan en riesgo la Empresa Familiar y por ende el patrimonio de la familia empresaria.

Dr. Eduardo Dubois (h) y Dra. Alejandra Márquez.  
Jueves 22/08/13

### **La capacitación será realizada por profesionales pertenecientes al Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF).**

Antognolli, Santiago:

MBA (UP). Ingeniero Químico. Consultor internacional de Empresas Familiares, con más de diez años de experiencia. Capacitador de consultores de Empresas Familiares en Argentina, Nicaragua, Honduras y República Dominicana. Miembro de la Comisión Directiva del IADEF.

Christensen, Natalia:

Licenciada en Administración de Empresas (UBA). Diplomada en Psicología Social (E.Pichon Riviere). Master en Entrepreneurship & Family Business (EAE-España) Curso Enfocado: Proceso Sucesorio de la Empresa Familiar (EOI-España). Asesora Certificada por el Family Firm Institute (FFI - EEUU). Directora de Capacitación del IADEF. Consultora Senior en Empresas Familiares.

Favier Dubois, Eduardo:

Abogado (UBA). Doctor en el área Derecho Comercial. Presidente del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF). Director y co-autor de las obras colectivas “La Empresa Familiar” (2010), “El Protocolo De La Empresa Familiar”(2011) Y “Negociación, Mediación Y Arbitraje En La Empresa Familiar” (2012), de Editorial Ad Hoc, Bs.As. Asesor de empresas, consultor de profesionales, arbitro ad-hoc, profesor universitario. Socio del Estudio Favier Dubois & Spagnolo, Abogados Y Consultores.

Glikin, Leonardo:

Abogado (UBA). Consultor en Planificación Patrimonial y Sucesoria. Introdutor de la práctica de la Planificación Patrimonial y Sucesoria en Argentina. Autor de los libros “Pensar la Herencia”, “Matrimonio y Patrimonio”, “Exiting, el arte de dejar la empresa sin dejar la vida”, y de numerosos artículos académicos y de divulgación de su especialidad. Miembro de la Financial Planning Association. Miembro del Family Firm Institute, Boston, USA. Es expositor habitual en seminarios y conferencias de su especialidad. Director de CAPS Consultores y Presidente del Consejo Argentino de Planificación Sucesoria Asociación Civil. En su práctica profesional participa en la elaboración de Protocolos familiares, y de instrumentos legales para la continuidad de la empresa.

Kopita, Bibiana:

Abogada (UBA). Mediadora certificada por el Ministerio de Justicia matrícula N° 162. Directora de Cercanía Institución Formadora de Mediadores-CIF” homologada por el Ministerio de Justicia. Profesora y consultora en el programa Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones Cámara Argentina de Comercio (BID-CAC-FOMIN) desarrollado por la “Red de Centros Nacionales de Arbitraje y Mediación del BID”. Investigadora académica y profesora del IADEF. Consultora de empresas familiares.

Lucero, Angeles:

Contadora Pública (UCC). Master en Internacionalización y Dirección de la Empresa Familiar EAE (España 2003). Especialización en Gestión de la Empresa Familiar. UPC (España.- 2003). Magister en Dirección de Empresas (ICDA). Miembro IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar) como investigadora académica. Consultora de Empresas Familiares.

Lucero, Raquel:

Licenciada en Psicología (UCC). Maestría en Economía y Administración Estratégica de Negocios (MBA). Postgrados en Psicología Clínica, Psicología Laboral, Gestión de Recursos Humanos, Teoría y Técnica de Coordinación de Grupos, Estructuras Vinculares (pareja, grupo y familia), Test de Rorschach. Experiencia en implementación de procesos de gestión de calidad, Recursos Humanos. Miembro IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar) como investigadora académica. Consultora de Empresas Familiares.

Lanciani, Bruno:

Abogado. Posgraduado en Derecho Procesal Constitucional. Maestría en Derecho Empresario (pendiente de tesis). Socio en el estudio jurídico “Azerrad & Lanciani, Trincado”. Director de Sede IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar) de San Juan y Miembro IADEF como investigadora académica.

Marquez, Alejandra:

Abogada. Procuradora. Miembro IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar) como investigadora académica.

Martin, Roberto:

Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público (UCA). Socio del Estudio Ferrari Herrero y Responsable del Área de Consultoría de Empresas de Familia, más de doce años de experiencia en consultoría de Empresas Familiares. Consejero Académico del Programa de Dirección de Pymes (PDPymes). Centro Educación Empresaria. Universidad de San Andrés. Miembro de la Comisión Directiva del IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar).

### **Quienes deseen más información pueden comunicarse con:**

Secretaría de Industria, Comercio y Servicios Email: [sics@sanjuan.gov.ar](mailto:sics@sanjuan.gov.ar) - Tel.: 4306439/4306346 Centro Cívico, 4o Piso, Núcleo 5.

Secretaria de Política Económica. Dirección de Desarrollo Económico y Competitividad Email: [ddec@sanjuan.gov.ar](mailto:ddec@sanjuan.gov.ar) Centro Cívico 4to. Piso Núcleo 5 tel. 4306449/5

[http://www.calidadsj.com.ar/v3/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=337:presenta-ron-el-programa-%E2%80%9Ccontinuidad-y-desarrollo-de-las-empresas-familiares%E2%80%9D](http://www.calidadsj.com.ar/v3/index.php?option=com_k2&view=item&id=337:presenta-ron-el-programa-%E2%80%9Ccontinuidad-y-desarrollo-de-las-empresas-familiares%E2%80%9D)

### **4.3 Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares, FUNIBER**

El **Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares** es un programa que abarca los conceptos fundamentales vinculados a la gestión y la dirección de las empresas familiares, así como los diferentes procesos y herramientas útiles para una conducción eficaz de estas empresas.

Mediante la articulación pedagógica de fundamentos teóricos y discusión de casos prácticos, dentro de un espacio de interacción promovido por los profesores y por el uso de un Campus Virtual, una persona que culmine el **Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares** quedará cualificada para:

- Desarrollar las funciones de Dirección de Empresas Familiares aplicando las habilidades aprendidas en el curso.
- Comprender las particularidades de las Empresas Familiares y gestionar las relaciones Empresa – Familia – Propiedad.
- Proponer ideas y soluciones a los problemas presentados en las Empresas Familiares, logrando la perdurabilidad de las mismas.
- Conocer y utilizar las herramientas más modernas en el ámbito de la gestión de las Empresas Familiares.
- Conocer y desarrollar habilidades directivas necesarias para la dirección de empresas familiares.
- Conocer otros aspectos generales para la gestión integral de la Empresa Familiar como la gestión del medio ambiente, calidad y los proyectos empresariales.

### **Objetivos**

Objetivo general:

- Formar profesionales con una visión global y estratégica de la dirección de la Empresa Familiar dotando al participante de las herramientas y técnicas más avanzadas para el éxito y perdurabilidad de las empresas familiares.

Objetivos particulares:

- Desarrollar las funciones de Dirección de Empresas Familiares aplicando las habilidades aprendidas en el curso.
- Comprender las particularidades de las Empresas Familiares y gestionar las relaciones Empresa – Familia – Propiedad.
- Proponer ideas y soluciones a los problemas presentados en las Empresas Familiares, logrando la perdurabilidad de las mismas.
- Conocer y utilizar las herramientas más modernas en el ámbito de la gestión de las Empresas Familiares.
- Aplicar las capacidades y habilidades desarrolladas en el curso, posibilitando una visión estratégica global de la gestión de las empresas familiares.
- Conocer y desarrollar habilidades directivas necesarias para la dirección de empresas familiares.
- Conocer otros aspectos generales para la gestión integral de la Empresa Familiar: medio ambiente, calidad, gestión de proyectos.

## A quien va dirigido

El **Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares** está destinado a empresarios, directivos, miembros de la familia empresaria y profesionales vinculados al mundo de las Empresas Familiares. También está dirigido a recién titulados universitarios que deseen adquirir conocimientos sobre la Dirección de Empresas Familiares.

El **Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares** posibilita que sus participantes puedan desarrollar sus actividades dentro del campo de la Dirección, Gestión de las Empresas Familiares, en cualquier nivel de mando así como capacitar personas no directamente relacionadas con la gestión de las empresas familiares, pero que tengan algún tipo de interés en el tema, como: familiares y accionistas no directivos, además de consultores, docentes e investigadores.

## Duración, estructura de créditos y titulación

La duración estimada del **Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares** es de **940 horas (94 créditos)**<sup>1</sup>.

Respecto a la distribución del tiempo se establece que:

- Al ser un Programa a distancia y no estar sujeto a clases presenciales, no se establece una fecha concreta de inicio, por lo que el alumno puede formalizar la matrícula en cualquier momento, siempre que haya plazas disponibles.
- Por motivos académicos y de aprendizaje se dispone de una duración mínima del Programa, que en casos excepcionales (p.e. convalidación de asignaturas) podrá ser de **seis meses**.
- El tiempo máximo del que se dispone para realizar el Programa es de **veinticuatro meses**. En este período de tiempo, el alumno tiene que haber superado con éxito todas las actividades evaluadas, y aprobado el Proyecto Final de Máster o Tesis de Grado.

La estructura de créditos del **Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares** se recoge en la siguiente tabla:

	<b>CRÉDITOS<sup>a</sup></b>	<b>DURACIÓN<sup>b</sup></b>	<b>HORAS</b>
1ª Parte: Dirección, Organización y Gestión de la Empresa Familiar	36	8	360
2ª Parte: Nuevas Herramientas para la Gestión de la Empresa Familiar	32	7	320
3ª Parte: Aspectos Globales para la Gestión de la Empresa Familiar	16	6	160
4ª Parte: Proyecto Final de Master o Tesis de Grado	10	3	100

a. La equivalencia en créditos puede variar según la universidad que titule

b. Duración en meses

La superación con éxito del Programa permitirá obtener el grado de **Máster en Dirección Estratégica en la Especialización de Empresas Familiares**.

Los Diplomas serán expedidos por la Universidad donde se haya matriculado con el patrocinio de la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER).

---

1. La equivalencia en créditos puede variar según la universidad que titule

La estructura y el contenido del programa se encuentra en esta página web:

<http://www.funiber.org/areas-de-conocimiento/organizacion-empresarial-desarrollo-directivo-rrhh/master-en-direccion-estrategica-de-empresas-familiares/programa-academico/contenido-del-programa/>



## Anexo 5 Taller “Continuidad de empresas familiares”


### CONTINUIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES



Ing. José Guillermo Alger  
Abril 2013

### ¿Qué es una empresa familiar?

*La empresa familiar es una organización, con fines de lucro, en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad, y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en su gestión.* (Instituto de la Empresa Familiar. Manual de la empresa familiar. 2005)



**Empresas Familiares: unión de dos realidades distintas.**

**Empresas Familiares: peculiar manera de emprender y dirigir empresas de negocios.**

Para entender la Empresa Familiar debe arrancarse del conocimiento profundo de esas dos realidades:



**El fin de la empresa: hacer dinero.**

El fin es económico y su justificación social la determina la creación de valor agregado.



La familia tiene un fin de convivencia, su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros en el terreno individual y social.



La Familia es un bien superior, por ello no se puede nunca en nombre de la empresa romper o destrozarse a la familia. La familia bien conducida es el activo más valioso para la empresa.



Estos fines distintos contienen dos figuras distintas:

- la empresa es una sociedad
- la familia una comunidad

En una sociedad, los derechos y las obligaciones están reguladas de forma explícita y se ordenan al interés individual y colectivo del socio a través de una determinada correlación entre su aportación a la sociedad y su retribución.

En la comunidad familiar, no hay simetría ni ecuación entre aportación y retribución. La aportación de cada miembro es de naturaleza distinta y no se puede siquiera llevar a unidades homogéneas de medida por el aporte de cada uno. La comunidad Familiar considera a cada uno por ser quien es.

La complejidad de las empresas familiares:

La empresa considera a cada uno por lo que hace, **cada uno es un puesto**

En la comunidad Familiar **se considera a cada uno por ser quién es**, en la Familia cada uno es cada uno, tiene sus individualidades y manera de ser.

**Las empresas familiares tienen dos vértices:**

- El afecto
- El negocio



**Preguntas que se dan en el seno de una empresa familiar:**

- ¿Cuándo es el momento en que debo retirarme y que la empresa siga funcionando y creciendo?
- ¿Quién es el indicado para tomar las riendas de la empresa cuando ya no esté yo?
- ¿Logrará sobrevivir la empresa en la segunda generación?
- ¿Cómo evitar que la empresa destruya la armonía y la unión familiar?
- ¿Cómo evitar que los problemas familiares dañen la empresa?
- ¿Qué hacer con los yernos y cuñados, cuando hay problemas con las hijas y/o hermanas?

**Pensamientos que tienen los hijos cuando entran y/o heredan la empresa:**

- Sólo dificultades hemos heredado en esta empresa
- ¿Por qué mi padre no nos permitió involucrarnos en la empresa?
- A mi papá no se le puede decir nada, siempre hace las cosas como él quiere



**John L. Ward observó que en las empresas familiares:**

- 10% de los fracasos se debe a la falta de capacidad del sucesor
- 20% a razones de negocio
- 10% a falta de capital
- **60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares.**



**Para que una empresa familiar continúe de generación en generación, hay acontecimientos que deben enfrentar:**

- Ingreso de los hijos
- Ingreso a la empresa de la familia política
- Ingreso de ejecutivos no familiares
- Evaluación del desempeño de los miembros de la familia
- Procesos de sucesión
- Fallecimiento del fundador

Fundadores, líderes de la empresa y miembros de la familia, deben conocer las características, dinámicas y la problemática de la empresa familiar, la manera en que se relacionan sus miembros entre sí y con la empresa, ciclo de vida de una empresa familiar, procesos de sucesión, etc.

**Este conocimiento ayudará a estar preparado y poder enfrentarlo con éxito cuando se vayan presentando.**

**Interrelaciones en la Empresa Familiar**



Ubicación según el rol que se ocupa	Intereses propios del rol
1 Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
2 Accionista no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, posibilidad de venta
3 Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria de la empresa
4 Familiar que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía
5 Socios no familiares que trabajan en la EF	Seguridad laboral, dividendos, busca tener mayor poder en la empresa
6 Familiares que son accionistas	Los mismos o muy parecidos al (1) y (2)
7 Directivo familiar y accionista	Todos los aspectos anteriores
8 Directivo líder familiar y accionista	Además de todos los aspectos anteriores, debe manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa.

## Estructuras en las Empresas Familiares

Estructura: la manera de estar dispuestas las partes de un todo.

En las empresas familiares hay tres estructuras:

- **Primera estructura:** estructura directiva de la empresa
- **Segunda estructura:** la de capital
- **Tercera estructura:** la estructura de poder familiar



**Estructura directiva:** Soporta la acción directiva, es el conjunto de personas que establecen la acción y la de cómo se relacionan entre sí.

**Estructura de capital:** determina la configuración del poder en la empresa, de investidura que se asienta en la junta directiva u otro órgano ligado a la participación accionaria, de esta desciende hacia la gerencia general y otros niveles inferiores.



**Estructura de poder familiar:** la estructura de capital se entrecruza con el poder del liderazgo y el poder de compra, estos dos poderes tienen un peculiar protagonismo en las empresas familiares, y la denominaremos la tercera estructura.

- Esta estructura es más cambiante que las dos primeras.
- Cada cambio en la situación familiar puede alterar esta estructura y desencadenar cambios en la primera o segunda.
- Ignorar esta estructura, trae riesgos graves a la hora de *dirigir* o asegurar la *continuidad* de una empresa familiar.



## Ciclo de vida de las Empresas Familiares

El conocer las etapas y las crisis en las empresas familiares, ayuda a prepararse para manejarlas apropiadamente, evitar el fracaso de la empresa y el desgaste de la familia.

Es clave el compromiso de la familia e involucramiento en la empresa.



### 1) Primera etapa

Se da cuando el fundador emprende el negocio: Es el inicio de la vida de la empresa, el fundador se entusiasma por llevarlo adelante.

"Siente pasión por lo que hace"

**Crisis de la primera etapa: FALTA DE DELEGACIÓN**



### 2) Segunda etapa

**Crecimiento por el nuevo liderazgo del fundador:**

- El fundador debe desarrollar nuevas competencias entre ellas el liderazgo para dirigir un equipo con las personas que ha incorporado a la empresa.
- Debe crear una estructura funcional donde toman decisiones y se debe pedir cuentas de ellas.
- Este liderazgo hace que las personas se apasionen por el trabajo que realizan. Esto desarrollará en ellos un sentido de pertenencia.

**Crisis de la segunda etapa: INGRESO DE LOS HIJOS**



### 3) Tercera etapa

**Crecimiento por empuje y dinamismo que aportan los hijos:**

Si se supera la crisis anterior, se crea una sinergia que hará crecer mucho a la empresa, esta es una de las fortalezas de las empresas familiares. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí para sacar la empresa hacia adelante.

**Crisis de la tercera etapa: LUCHA DE PODER ENTRE LOS HERMANOS POR EL FALLECIMIENTO DEL FUNDADOR.**

Ayuda a esta crisis el trabajar el tema de la sucesión y el tener un plan estratégico como Empresa Familiar.





Es importante desarrollar e instaurar un protocolo familiar, que incluya

- los procesos de sucesión
- como se ejercerá el gobierno corporativo cuáles serán los órganos de dirección
- como funcionarán
- dejar claro las funciones y los límites entre ellos.

Puede haber resistencia de parte de algunos miembros de la familia que ostentan mucho poder a la formalización de los órganos de gobierno por el miedo a rendir cuentas y respetar otros órganos, además de tener que salir de la comodidad de la informalidad.

### Continuidad de la Empresa Familiar

Es la características que le confiere la naturaleza de empresa familiar y logra que permanezcan a lo largo del tiempo.

Que el control accionario, la dirección y el gobierno de la empresa permanezca en la familia cuando llega la segunda generación, y así sucesivamente.

**Es muy importante para la continuidad, el liderazgo.**

**La sucesión es una de las tareas pendientes en la mayoría de la Empresas Familiares. (Entre un 65 y 70% de las empresas no sobreviven en la segunda generación)**

### Continuidad como un proceso

Independientemente la solución que se escoja, se debe tener presente que la continuidad de la Empresa Familiar, no es solo un problema de sucesión, es un proceso y debe ser visto como proceso para trabajarlo.

**Por ser un proceso, es importante no llegar tarde, puede que ya no haya mucho que rescatar.**

### El proceso de sucesión



Los problemas que surgen en torno a la sucesión:

1. No se aborda por el fundador, ni por la familia, ni por la dirección de la empresa.
2. Es difícil establecer un punto de equilibrio entre los hijos vinculados a la empresa familiar y los no vinculados.
3. Las participación de los familiares en la Empresa Familiar (de manera más grave en la 2da generación)
4. La transmisión y la transición: El conflicto entre las generaciones durante la transición del poder.
5. Conflictos que pueden haber o darse relacionados con aspectos subjetivos e intrafamiliares, como conflictos entre los hermanos o por el sexo.

No hay que perder de vista que el padre envejece poco a poco, no lo hace de golpe, aunque algunas veces llega de golpe la realidad del hecho.

Una enfermedad repentina lo hace caer en cuenta de la edad que tiene. Pero cuando se cae en cuenta que el padre ya está mayor, y es preciso "arreglar" o trabajar en la sucesión, ya es tarde.

Al ser tarde solo se puede pronosticar un conflicto.

“La continuidad de la empresa, sin destruir o dañar seriamente la familia, exige una cuidadosa planeación y dirección de todo el proceso y tomar en cuenta muchos factores”.

- El proceso arranca desde muy lejos
- La tarea a realizar tiene un alto contenido educativo
- Hay que tomar decisiones
- Hay que tener el pulso de la tercera estructura

Cada paso del proceso de sucesión es un momento de crisis en cualquier empresa, en las familiares estas se acentúan más, porque se suman los aspectos emocionales.

## Elección del sucesor



## La elección del sucesor

Dilema muy grande al que se enfrentará el fundador.

Se recomienda al fundador que se esfuerce en ser **lo más objetivo**, que piense **en la empresa**; cuanto más acierte en favorecer a ésta, tanto mejor es la perspectiva para el patrimonio familiar.

Este planteamiento debería conducir a buscar al hijo/a, (o el yerno si es que se ha decidido contar con ellos en la empresa de la familia) más capaz, con más habilidad para manejar y dirigir la empresa, con más pulso y sentido del negocio, con más iniciativa.



No se debería cerrar a la posibilidad de un profesional externo, si es que en el análisis frío y objetivo encuentra que dentro de la familia no se está la persona idónea.



Dirigir es una actividad más política y menos técnica, por lo tanto hay consideraciones políticas que pueden resultar imprescindibles.

Estas consideraciones políticas suelen presentar una mayor complejidad en las empresas familiares, por la importancia que tiene el objetivo de mantener la paz y la armonía familiar como bienes superiores.

En algunos casos habrá que favorecer a alguien menos capaz profesionalmente, pero que de garantías para el mantenimiento de los valores familiares y la armonía de la familia.



## Formalización de la sucesión

Se hace con antelación, para que al fallecimiento del fundador, se tenga bien asumido el puesto y mando por quien lo recibe.

Que el fundador lo haya acompañado en el proceso, sin interferir en el mando de quien lo ha sucedido.

Es importante la formación del sucesor en la vida familiar, en el ámbito académico y profesional



El empresario tiene cuatro responsabilidades, y estas deben aprenderse en el seno familiar, y la familia es responsable de esta formación.

Estas responsabilidades son:

- Con las personas
- Con la sociedad
- Con el medio ambiente
- Hacia sí mismo y su familia

En todo proceso sucesorio, resulta conveniente, instituir un Consejo u Órgano de Gobierno que incorpore algunos miembros externos, capaces y amigos de la familia, a quienes se les pide: "defender la continuidad de la empresa"



### Protocolo Familiar

La mayoría de los conflictos específicos que se presentan en las Empresas Familiares se derivan de las relaciones entre la familia, la propiedad y la gestión de la empresa.

La continuidad de la Empresa Familiar exige una planificación y organización adecuada de múltiples aspectos: las relaciones entre familia y empresa, los órganos de gobierno de ambas instituciones, las relaciones entre accionistas de la empresa, las relaciones intergeneracionales, el proceso de sucesión, etc.

El protocolo familiar es el instrumento que ayuda a que estas relaciones no deriven en conflictos, y que haya una manera sana de tratar las diferencias que puedan surgir.

Puede ser de carácter:

- Legal
- Moral

#### FAMILIA BOLDO

#### PROTOCOLO FAMILIAR

- Visión y Misión
- Principios y valores de la familia y la empresa
- Política de sucesión

El protocolo familiar, puede definirse como:

"Un documento-marco que delimita el conjunto de las relaciones empresa-familia, que conlleva a una determinada actuación; es una guía, una hoja de ruta, un compromiso de acciones de futuro, una forma de programar en el tiempo la adopción de las acciones que mejor se adapten a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio EMPRESA-FAMILIA" (Corona 2005)

Se debe involucrar a las personas más decisivas de la tercera estructura

No puede ser impuesto sólo por el fundador.

Sí se construye en vida del fundador, no hacerlo demasiado pronto

Un buen momento es cuando alguno o varios de los hijos mayores están incorporados a la empresa, en el momento que ya han asumido responsabilidades que les permite percatarse de los problemas que implica la dirección de la empresa porque ellos los han vivido.

Estos hijos mayores deben participar de una manera importante en la elaboración del protocolo.

No es apropiado elaborarlo de una manera apresurada

Es bueno tomarse tiempo para su discusión y consenso.

No puede haber un protocolo para todas las Empresas Familiares

No hay protocolos pre fabricado o un modelo general de estos, cada familia es diferente y debe adecuar el protocolo a las necesidades, espíritu y valores de la familia.



**Los siguientes puntos son importantes y deberían estar en el protocolo:**

- 1) Órganos de gobierno.
- 2) Política de transmisión de las acciones
- 3) Restricciones o mecanismos para la incorporación de familiares a la empresa.
- 4) Mecanismos que garanticen una correcta relación de familiares con profesionales, especialmente en materia de "carrera profesional" de unos y otros.
- 5) Políticas de posibles incorporaciones de los profesionales a la propiedad de la empresa.



**MUCHAS GRACIAS**

Ing. José Guillermo Alger  
[Joseg.alger@gmail.com](mailto:Joseg.alger@gmail.com)  
Cel. 7850 3333



- 6) Criterios para elección de directores y gerentes
- 7) Políticas de reparto y retribuciones a la familia y a los familiares
- 8) Establecimiento de órganos de gobierno que deben apoyar la estabilidad
- 9) Manejo de los negocios y políticas financieras y de endeudamiento.
- 10) Poderes del fundador (si el protocolo se elabora cuando él está vivo)

**La elaboración de este documento será siempre una labor de artesanía. Un consultor externo puede ayudar en el proceso.**



## Anexo 6 Taller “El Protocolo Familiar”

### PROTOCOLO FAMILIAR



Ing. José Guillermo Alger  
Abril 2013

### EMPRESA FAMILIAR

*La empresa familiar es una organización, con fines de lucro, en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad, y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en su gestión.*

(Instituto de la Empresa Familiar. Manual de la empresa familiar. 2005)



### VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR




- Visión a largo plazo
- Concentración de la propiedad
- Principios básicos y líneas estratégicas que definen la cultura

### RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR



- Garantizar la continuidad a través de las distintas generaciones
- Decidir entre crecimiento y capitalización
- Mantener buenas relaciones familiares entre los que son propietarios y los que dirigen la empresa
- Flexibilidad a los cambios

### PORQUE MUERE UNA EMPRESA FAMILIAR



- Por los problemas o dificultades que puede enfrentar como cualquier empresa
- Por problemas familiares que no han sido valorados de forma apropiada y solucionados de una manera adecuada.

John L. Ward observó que en las empresas familiares:

- 10% de los fracasos se debe a la falta de capacidad del sucesor
- 20% a razones de negocio
- 10% a falta de capital
- 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares.

### PROBLEMAS FAMILIARES QUE SUELEN PRESENTARSE

- Incapacidad de incorporar capital fresco para crecer
- Dificultades para atraer, motivar y retener ejecutivos profesionales no familiares que permitan introducir mejoras para el crecimiento y desarrollo de la empresa



## PROBLEMAS FAMILIARES QUE SUELEN PRESENTARSE



- Resistencia de la generación en el poder a renunciar en el momento oportuno
- Rivalidades entre las diferentes generaciones sobre la elección del sucesor
- Incapacidad de distinguir entre los diferentes roles familiar, propiedad y gestión de la empresa

## CONFLICTOS



- El conflicto es una diferencia mal manejada.
- Los conflictos en las empresas familiares suelen derivarse de las relaciones entre la familia, la propiedad y la gestión de la empresa.

Muchas de estas situaciones son tratadas en las instancias de gobierno de la empresa; o en las instituciones de gobierno de la familia empresaria.



¿Qué ayuda a que estas situaciones y diferencias no se conviertan en conflictos?

### Establecer un protocolo familiar

- Este es un instrumento marco para regular las relaciones entre familia y empresa.
- Y ayuda a gestionar y ejecutar de manera adecuada el proceso de sucesión.

## ¿Qué es el protocolo familiar?

*"Es un documento-marco que delimita el conjunto de las relaciones empresa-familia, que conlleva a una determinada actuación; es una guía, una hoja de ruta, un compromiso de acciones de futuro, una forma de programar en el tiempo la adopción de las acciones que mejor se adapten a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio EMPRESA-FAMILIA"*  
(Corona 2005)

El protocolo no es la panacea de los problemas de la empresa familiar.

Una empresa que anda mal, no por hacer un protocolo empezará a funcionar bien.

Sin cultura familiar y empresaria, y sin voluntad de asegurar la continuidad a partir de una visión compartida, un protocolo no podrá hacer frente a la voluntad contraria de algún miembro de la familia que ostente mucho poder.

Una de las principales funciones del protocolo es buscar la continuidad de la empresa familiar.

En la incapacidad de resolver el relevo generacional muchas empresas han fracasado.

El protocolo familiar es un instrumento por el cual los miembros de la familia se proponen encausar los problemas que puedan surgir para lograr la continuidad de la empresa familiar.

El protocolo busca resolver problemas como evitarlos.

## ¿Por qué hacer un protocolo familiar?

- Para crear pautas que indiquen la separación objetiva entre empresa y familia (en el correcto entendido de esta separación)
- La importancia del cambio generacional. Este es un hecho ineludible en una empresa familiar.
- La participación de los miembros en la gestión de la empresa
- La participación de la familia en la propiedad

### ¿Cuándo hacer el protocolo familiar?

- En principio cuanto antes se haga mejor, es bueno que los hijos tengan una edad y experiencia profesional y laboral que lo enriquezcan. Ha de hacerse antes de que surjan los primeros problemas.
- Cuanto antes mejor, sobre todo si: hay liderazgos fuertes y no discutidos, cuando los problemas del relevo generacional no se haya desarrollado, cuando entre padres e hijos, o entre hermanos, puedan alcanzarse acuerdos.



### ¿Cuándo hacer el protocolo familiar?

- Es más fácil ordenar el futuro que resolver el presente
- Será más fácil entre hermanos. Entre los primos, tíos y sobrinos será más difícil y complejo
- Cuanto antes mejor, con prudencia, sin precipitaciones con mucho diálogo sincero.



### ¿Cómo hacer el protocolo?

Lo más importante en el "cómo" es el DIÁLOGO



### ¿Cómo hacer el protocolo?

- Es sumamente importante el dialogo entre los que lo van a suscribir
- Es importante tomarse el tiempo necesario que todos se sientan identificados con su contenido y valor simbólico.
- El protocolo es un pacto y esto debe hacer notar en su elaboración.
- No debe haber vencidos ni vencedores.



### ¿Cómo hacer el protocolo?

Al hacerlo hay que:

- pactar
- escuchar mucho
- no partir de "apriorismos"
- dar satisfacciones



La finalidad es asegurar la continuidad de la empresa familiar, esto requiere de una capacidad especial de transacción.



### ¿Cómo hacer el protocolo?

Es ponerse a dialogar sobre temas que son decisivos para el desarrollo empresarial y la buena convivencia familiar.

Cada familia y cada empresa son diferentes, esto debe tomarse muy en cuenta al momento de hacer un protocolo.

Lo que es bueno para unos no lo es necesariamente para otros.



### ¿Cómo hacer el protocolo?

El protocolo debe ser visto y tenido por sus otorgantes como una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la empresa familiar.



Protocolo Familiar



### ¿Cómo hacer el protocolo?

- Dialogo
- Transacción
- Acuerdos
- Comprensión
- Información



estas son las herramientas que deben estar en la elaboración del documento



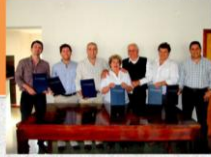


## ¿Cómo hacer el protocolo?

El protocolo debe ser un documento:

- **consensuado, y unánime**
- **compartido por todos los firmantes**

solo así, será aceptado por todos como un documento en que su voluntad ha sido respetada.



## ¿Quiénes deben hacerlo?

Los llamados a suscribir el protocolo son:

**Todos los accionistas de la empresa familiar** (sin la participación de todos ellos no tendría sentido).

Ellos deciden proyectarse hacia el futuro con un conjunto de normas que regulen el funcionamiento de la empresa en su relación con la familia, y las condiciones en que cada uno podrá disponer de su patrimonio en la empresa.

## ¿Quiénes deben hacerlo?

Puede ser conveniente que lo suscriban, o por lo menos lo conozcan, aquellos miembros de la familia, que no siendo accionistas puedan llegar a serlo, para que sepan las reglas.

Así no podrán ignorar ni el contenido ni su filosofía.



## ¿Quiénes deben hacerlo?

Cada protocolo es diferente es resultado de las características de la familia y la empresa, por ello dependerá de este contexto quienes deben suscribir el documento.



## Contenido del protocolo familiar

No existe una forma única de estructurar un protocolo familiar, hay cinco temas que se sugiere estén presentes.

- Patrimonio y Fiscalidad
- Órganos de Gobierno y Poder
- Trabajo y Dirección de la Empresa
- Sucesión y Formación
- Cultura y Valores

## Proceso de elaboración del protocolo familiar

La redacción es un proceso complejo, por lo tanto es conveniente establecer principios y reglas para la elaboración de este.

No hay uniformidad ni estandarización en los protocolos.

Cada empresa y familia son diferentes, y por tanto serán diferentes sus protocolos.

## Proceso de elaboración del protocolo familiar

- La generación en que se encuentre la empresa
- la dimensión y relaciones entre los miembros de la familia
- la actitud de estos ante la empresa
- los objetivos que se pretenden alcanzar con el protocolo, etc.

son situaciones que marcarán el estilo y redacción del protocolo.

## Proceso de elaboración del protocolo familiar

Cuestiones como:

- el listado de temas a incluir
- el alcance de cada tema
- los instrumentos y procedimientos para resolver y manejar las diferencias

deben establecerse en función de las características objetivas y subjetivas de la familia.

### Proceso de elaboración del protocolo familiar

- La tradición familiar
- las necesidades de los distintos miembros
- los planteamientos individuales de cada persona
- su disposición a trabajar en equipo

son elementos que deben tomarse en cuenta.



### Proceso de elaboración del protocolo familiar

Habrá que tomar en cuenta si es necesaria una estructura jurídica para alguno de los puntos que se deben incluir. Previsiones matrimoniales, sucesiones, etc.

Hay que ver la fuerza vinculante del protocolo:

- fuerza moral
- fuerza legal entre las partes
- fuerza legal ante terceros



### Proceso de elaboración del protocolo familiar

La elaboración es un proceso, y para efectos orientativos se puede dividir en tres fases:

- Manifestación de hacerlo
- Discusión y elaboración del documento
- Firma y aplicación

### Proceso de elaboración del protocolo familiar

**Primera fase:** La manifestación de la verdadera voluntad familiar, que esté orientada a la elaboración del protocolo.

Es esencial en esta fase, que todos los miembros de la familia, expresen de forma clara y abierta su voluntad, intentando detectar y resolver posibles diferencias y conflictos que puedan plantearse.

Hay que llegar a una serie de acuerdos básicos sobre los temas que se irán tratando.

### Proceso de elaboración del protocolo familiar

**Segunda fase:** la discusión del documento

El borrador del protocolo familiar se prepara y discute en grupo, se deben tratar con mucho detalle los temas que puedan considerarse como conflictos potenciales.

Se pueden buscar asesores externos para el análisis de los puntos de acuerdo y desacuerdo con el fin de redactar el texto definitivo del protocolo.

### Proceso de elaboración del protocolo familiar


**Tercera fase:** firma y puesta en marcha

Una vez firmado, se deben poner en práctica los pactos acordados y suscritos por los miembros de la familia, esto incluye cuestiones legales que sean necesarias para dar cumplimiento a lo que se establece en el protocolo.




### Resumen


En la elaboración del protocolo, es más importante el proceso que el resultado



### Resumen

- las reuniones de trabajo
- el análisis de los borradores
- la discusión de los temas conflictivos
- las propuestas de consenso que van delimitando el protocolo

son de hecho más importantes que el protocolo en sí mismo





## Resumen

De no trabajarse lo suficiente, el protocolo será un documento que contenga una serie de conceptos, que se convertirán en puntos de distensión y no de unión familiar.



## Resumen

Es importante y delicado el momento en que se plantea la elaboración del protocolo familiar.

Es recomendable hacer en un momento que la situación de la empresa sea favorable y en la que no existan conflictos familiares.



## Resumen

Es importante iniciarlo cuando hay líderes familiares claros que permitan llevar el proceso de elaboración.



## Muchas gracias



Ing. José Guillermo Alger  
Cel. 7850 3333  
E-mail joseg.alger@gmail.com



## Anexo 7 Taller “El proceso de sucesión en la Empresa Familiar”

### EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR



Ing. José Guillermo Alger  
Mayo 2013

### ¿Qué es una empresa familiar?

*La empresa familiar es una organización, con fines de lucro, en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad, y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en su gestión.* (Instituto de la Empresa Familiar. Manual de la empresa familiar, 2005)



### El fin de la empresa: hacer dinero.

El fin es económico y su justificación social la determina la creación de valor agregado.



La familia tiene un fin de convivencia, su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros en el terreno individual y social.



La Familia es un bien superior, por ello no se puede nunca en nombre de la empresa romper o destrozarse a la familia. La familia bien conducida es el activo más valioso para la empresa.



Las empresas familiares tienen dos vértices:

- El afecto
- El negocio



Preguntas que se dan en el seno de una empresa familiar:

- ¿Cuándo es el momento en que debo retirarme y que la empresa siga funcionando y creciendo?
- ¿Quién es el indicado para tomar las riendas de la empresa cuando ya no esté yo?
- ¿Logrará sobrevivir la empresa en la segunda generación?
- ¿Cómo evitar que la empresa destruya la armonía y la unión familiar?
- ¿Cómo evitar que los problemas familiares dañen la empresa?
- ¿Qué hacer con los yernos y cuñados, cuando hay problemas con las hijas y/o hermanas?

Pensamientos que tienen los hijos cuando entran y/o heredan la empresa:

- Sólo dificultades hemos heredado en esta empresa
- ¿Por qué mi padre no nos permitió involucrarnos en la empresa?
- A mi papá no se le puede decir nada, siempre hace las cosas como él quiere



John L. Ward observó que en las empresas familiares:

- 10% de los fracasos se debe a la falta de capacidad del sucesor
- 20% a razones de negocio
- 10% a falta de capital
- **60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares.**



Para que una empresa familiar continúe de generación en generación, hay acontecimientos que deben enfrentar:

- Ingreso de los hijos
- Ingreso a la empresa de la familia política
- Ingreso de ejecutivos no familiares
- Evaluación del desempeño de los miembros de la familia
- **Procesos de sucesión**
- Fallecimiento del fundador

Fundadores, líderes de la empresa y miembros de la familia, deben conocer las características y dinámicas de una empresa familiar: la manera en que se relacionan sus miembros entre sí y con la empresa, ciclo de vida de una empresa familiar, procesos de sucesión, órganos de gobierno, la problemática de la empresa familiar, etc.

**Este conocimiento ayudará a estar preparado y poder enfrentarlo con éxito cuando se vayan presentando.**

### Interrelaciones en la Empresa Familiar



Ubicación según el rol que se ocupa	Intereses propios del rol
1 Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
2 Accionista no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, posibilidad de venta
3 Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria de la empresa
4 Familiar que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía
5 Socios no familiares que trabajan en la EF	Seguridad laboral, dividendos, busca tener mayor poder en la empresa
6 Familiares que son accionistas	Los mismos o muy parecidos al (1) y (2)
7 Directivo familiar y accionista	Todos los aspectos anteriores
8 Directivo líder familiar y accionista	Además de todos los aspectos anteriores, debe manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa.

### Estructuras en las Empresas Familiares

Estructura: la manera de estar dispuestas las partes de un todo.

En las empresas familiares hay tres estructuras:

- **Primera estructura:** estructura directiva de la empresa
- **Segunda estructura:** la de capital
- **Tercera estructura:** la estructura de poder familiar

### RETOS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS FAMILIARES

**En los últimos años, muchas empresas familiares y no familiares han cerrado o han sido compradas por otras compañías más grandes o han tenido un descenso muy fuerte en sus ventas.**

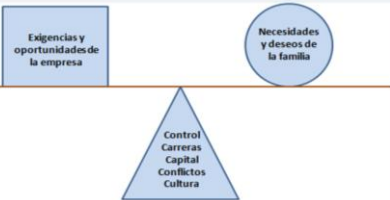
Hay muchas razones para este cambio, las empresas maduran; las tecnologías y los mercados cambian, eliminando las necesidades de algunos productos y servicios, etc.

**Cualquiera de estos cambios puede tomar por sorpresa a una empresa haciendo que reduzca sus ventas y beneficios.**

El conflicto es un elemento natural de las relaciones humanas, este surge por diferencias mal manejadas. En algunas familias, el conflicto se vuelve en la pauta habitual de las interrelaciones, lo cual es muy lamentable.

Con frecuencia, también, las empresas familiares descubren que la familia es un gran obstáculo; esto puede ocurrir por varias razones, entre ellas:

- Conflictos familiares no resueltos
- Falta de confianza
- Dificiles relaciones familiares
- Luchas por el poder y control
- Diferencias entre los hermanos y/o primos
- Exigencias familiares a la empresa



El dilema de la empresa familiar

El equilibrio de estas cinco variables, (Control, Carreras, Capital, conflicto y Cultura), demandan una planificación estratégica, para que haya un balance apropiado entre la familia y la empresa.



### EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Es un proceso pendiente en la mayoría de las empresas familiares. Para este proceso debe prepararse la familia y la empresa.

El reto más grandes que enfrenta una empresa familiar es la continuidad en el tiempo, y un suceso muy importante dentro de este reto es:

### El proceso de sucesión



### Continuidad de la Empresa Familiar

La continuidad es las características que le confieren la naturaleza de empresa familiar y logra que permanezcan a lo largo del tiempo. Que el control accionario, la dirección y el gobierno de la empresa permanezca en la familia cuando llega la segunda generación, y así sucesivamente.

Es muy importante para la continuidad, el liderazgo. La sucesión es una de las tareas pendientes en la mayoría de la Empresas Familiares. (Entre un 65 y 70% de las empresas no sobreviven en la segunda generación)

La sucesión es lo que le garantiza la continuidad de una empresa familiar

La sucesión es un proceso, no un acto en si mismo

En el proceso de sucesión, hay que preparar al sucesor, a la empresa y al fundador para garantizar el éxito de este

El liderazgo del fundador o de quien dirige la empresa, es clave para el éxito del proceso

El tipo de empresa familiar influirá en el proceso

- Fundador y único propietario
- Sociedad de hermanos
- Consorcio de primos

Según el tipo de empresa puede darse una dilución del liderazgo y dificultar la continuidad de la empresa familiar

Esto plantea el reto de fortalecer y desarrollar líderes eficaces dentro de la familia.





## FACTORES PARA SOSTENER LA CONTINUIDAD

### Visión:

- Se debe tener visión de hacia donde se quiere llevar la empresa, de manera especial por el fundador.
- Los sucesores deben tener una visión clara de hacia donde va la empresa y cuales son sus oportunidades.
- Debe haber una visión compartida por la siguiente generación.



### Estructura:

- Se debe tener una estructura para poder implementar y desarrollar esa visión.

Compuesta por personas del más alto nivel para apoyar el crecimiento



Ayuda mucho en este proceso tener órganos de gobierno que ayuden a la administración de la familia y la empresa esto pueden ser:

- Consejo de familia
- Consejo de administración

El protocolo familiar debería estar elaborado antes de este proceso

### Proceso:

- Los temas como la transición, los objetivos el crecimiento, etc., se desarrollan como un proceso que va madurando.
- Los objetivos de las empresas familiares son a largo plazo.

### Educación:

- Hay que educar, no sólo para gestionar la empresa, sino para que la familia se integre. Se requiere una labor de educación que profesionalice a la familia para manejar la empresa

### Liderazgo:

Sólo cuando existen los cuatro factores anteriores se puede ejercer el liderazgo adecuado para estimularlos en toda su intensidad para sostener la continuidad.



En este liderazgo se debe diferenciar el liderazgo empresarial del liderazgo familiar, porque las cualidades y necesidades de ambos son distintas.

**Puede ser la misma persona o dos personas distintas.**

### Liderazgo Familiar

El liderazgo familiar debe crear un clima de armonía y motivar a la familia en su relación con la empresa

Este liderazgo es clave para mantener la unión y armonía familiar, hay que recordar que el activo más grande de la empresa familiar es la familia unida.



### Liderazgo familiar

- Quitar los obstáculos para que la familia participe de una forma constructiva y positiva en la empresa
- Gestionar la propiedad y la familia como un recurso que aporta valor
- Saber cuales son sus fortalezas y sacarle provecho, y cuales son sus debilidades y crear un equipo competente que lo apoye
- Equilibrar dos vertientes la protección de los hijos y la familia, y la necesidad del sistema de saber que está en buenas manos (Empresa-Familia)

### Liderazgo empresarial

- El liderazgo empresarial, debe gestionar principalmente a los accionistas, y no lo puede hacer del mismo modo que gestiona a sus subordinados.
- Debe rendirle cuentas a los accionistas y buscar el máximo apoyo de ellos para su gestión de dirección
- Muchos conflictos aunque la empresa funcione bien vienen de la familia

En el proceso de manifestación de liderazgo, todo mundo quiere que el sucesor y el líder sea el mismo. Esto implica que la formación del líder ha de comenzar muy temprano, tanto profesional como humana.

### Liderazgo empresarial

El líder debe tener la última palabra, el no tiene que decidir todo lo que hace, debe formar y apoyarse en buenos equipos de trabajo, tener capacidad de escucha, consensuar, coordinar, ... en definitiva, **liderar**

Este liderazgo se puede complicar en la tercera generación, puede que muchos miembros de la familia siendo accionistas no trabajen en la empresa.



#### Liderazgo empresarial

- Llegar al máximo de la jerarquía empresarial para aprender la temática, de una manera cualitativa el trato en el vínculo familiar
- Hay que inyectar energía a tiempo, visión, liderazgo y recursos para poder gestionar de manera efectiva
- Se debe gestionar el compromiso, la voluntad, la motivación, la ilusión de los accionistas, como la gestión de la empresa.
- La gestión de accionistas es un tema diferente e importante de la responsabilidad del líder empresarial.



Al consolidarse en el poder, puede aislarse.

Aislarse hace no estar en contacto con toda la información.

Debe aprender a pulsar y a escuchar opiniones contrarias a las de él. Esto ayudará a tener más información y que quien opine se sienta tomado en cuenta.

Ayudará en esta situación tener consejeros externos en los órganos de gobierno.



#### Liderazgo en los órganos de gobierno

- Es clave en la empresa familiar los órganos de gobierno para analizar los liderazgos.
- Estas estructuras deben dar respuesta a los siguientes aspectos:
  - La cultura empresarial
  - Líneas estratégicas de la empresa
  - Relaciones familia-empresa
  - Cuales son las personas claves de la empresa
- Dar repuesta a las inquietudes y motivaciones de la familia y las necesidades de la gestión de la empresa



#### Liderazgo en los órganos de gobierno

- Es importante que los órganos sean independientes y de preferencia que haya miembros que no estén en los dos.
- Que cada estructura tenga clara sus áreas de trabajo y se dedique a trabajar en ellas. Una coordinar y gestionar la familia y la otra gestionar la empresa.
- Tener claridad y diferenciar la dirección de la gestión



#### Elección del sucesor para la dirección de la empresa

- El 70% de las empresas familiares mueren en este proceso.
- Es clave el proceso de sucesión para garantizar de una mejor manera la continuidad exitosa.
- Se debe seleccionar a la persona que tengas las mejores cualidades para esta posición.
- Hay que prepararlo para que tengo el mejor desempeño en el puesto.



#### Dificultades que surgen en el proceso

- La sucesión no se aborda ni se asume por el empresario fundador ni por la familia ni por la dirección de la empresa
- Puede ser difícil establecer un punto de equilibrio entre los hijos que trabajan y los que no trabajan en la empresa.
- Conflicto inter-generacional durante la fase de "transición del poder".
- Conflictos familiares no solucionados.



#### Elementos que ayudan al éxito

- Que el fundador asuma que no es eterno y planea el proceso sucesorio como algo natural, necesario, con calma y planificado.
- Formar a uno o varios candidatos a sucesor.
- Se debe asegurar los procedimientos para que los futuros accionistas estén en condiciones de desempeñar su papel como tales.
- Asegurar las condiciones que regulen las relaciones entre accionistas, directivos, personal de la empresa, y miembros de la familia
- Transmitir los puntos fundamentales de la cultura de la empresa a aquellas personas que de vivir y hacer evolucionar la empresa familiar hacia el futuro



#### Continuidad como un proceso

Independientemente la solución que se escoja, o el matiz que se le de a esta, se debe tener presente que la continuidad de la Empresa Familiar, no es solo un problema de sucesión, es todo un proceso y debe ser visto como proceso para trabajarlo.

Por ser un proceso, es importante no llegar tarde, puede que ya no haya mucho que rescatar.



No hay que perder de vista que el padre envejece poco a poco, no lo hace de golpe, aunque algunas veces llega de golpe la realidad del hecho.

Muchas veces una enfermedad repentina lo hace caer en cuenta de la edad que tiene. Pero cuando se cae en cuenta que el padre ya está mayor, y es preciso "arreglar" o trabajar en la sucesión, ya es tarde.

Al ser tarde solo se puede pronosticar un conflicto.

**"La continuidad de la empresa, sin destruir o dañar seriamente la familia, exige una cuidadosa planeación y dirección de todo el proceso y tomar en cuenta muchos factores".**



#### Factores a tomar en cuenta:

- **El proceso arranca desde muy lejos.** Se debe pensar casi desde el nacimiento de la empresa. Es importante que la esposa y los hijos desde pequeños **se enamoren** de los sueños del padre, que sientan ilusión por la consolidación y el crecimiento de la empresa, que se proyecte como un sueño familiar compartido.
- **La tarea a realizar tiene un alto contenido educativo.** La educación del sucesor, es un elemento clave para el éxito de cualquier programa de continuidad de la Empresa Familiar. La educación también se extiende al ámbito profesional, debe orientarse a desarrollar capacidades que incidan en el desempeño directivo.



#### Factores a tomar en cuenta:

- **Es inevitable decidir.** Quien mejor puede elegir al sucesor es quien ostenta la Dirección en la generación anterior, se entiende el padre al pasar a la segunda generación, y el hermano que lleva la dirección al pasar a la tercera generación. No es conveniente dejar que decida simplemente el juego de la estructura accionaria.
- **Hay que tener el pulso de la tercera estructura.** La estructura de poder familiar es un elemento muy determinante en el resultado y la suerte de las Empresas Familiares.



#### Elección del sucesor



#### La elección del sucesor

Dilema muy grande al que se enfrentará el fundador.

Se recomienda al fundador que se esfuerce en ser **lo más objetivo**, que piense **en la empresa**; cuanto más acierte en favorecer a ésta, tanto mejor es la perspectiva para el patrimonio familiar.



#### La elección del sucesor

Dilema muy grande al que se enfrentará el fundador.

Se recomienda al fundador que se esfuerce en ser **lo más objetivo**, que piense **en la empresa**; cuanto más acierte en favorecer a ésta, tanto mejor es la perspectiva para el patrimonio familiar.



No se debería cerrar a la posibilidad de un profesional externo, si es que en el análisis frío y objetivo encuentra que dentro de la familia no se está la persona idónea.



Dirigir es una actividad más política y menos técnica, por lo tanto hay consideraciones políticas que pueden resultar imprescindibles.

Estas consideraciones políticas suelen presentar una mayor complejidad en las empresas familiares, por la importancia que tiene el objetivo de mantener la paz y la armonía familiar como bienes superiores.





En algunos casos habrá que favorecer a alguien menos capaz profesionalmente, pero que de garantías para el mantenimiento de los valores familiares y la armonía de la familia.



Es importante la formación del sucesor en la vida familiar, en el ámbito académico y profesional



El empresario tiene cuatro responsabilidades, y estas deben aprenderse en el seno familiar, y la familia es responsable de esta formación.

Estas responsabilidades son:

- Con las personas
- Con la sociedad
- Con el medio ambiente
- Hacia sí mismo y su familia

Formalizar la sucesión



Se debe pasar el mando de una forma real, respetando las decisiones del sucesor.

Las observaciones se hacen en las instancias creadas para este fin, consejo de familia.

El fundador debe buscar un perfil más bajo dentro de la empresa.

Toda la organización debe tener claro que se ha transferido el mando y la dirección a una nueva persona.

Tener un consejo de administración eficaz y con autoridad ayuda en esta etapa.

La empresas y la familia deben tener claro el nuevo rol del fundador.

Deben haberse determinado las nuevas funciones del fundador.

Deberán haberse hecho los ajustes y cambios en la empresa para la nueva etapa de esta.

Una vez en el cargo, los cambios que haga de acuerdo a su estilo de liderazgo y gobierno deben ser graduales.

Se hace con antelación, para que al fallecimiento del fundador, se tenga bien asumido el puesto y mando por quien lo recibe.

Que el fundador lo acompañe en el proceso, sin interferir en el mando de quien lo ha sucedido.

En todo proceso sucesorio, resulta conveniente, instituir Consejos u Órganos de Gobierno que incorpore algunos miembros externos, capaces y amigos de la familia, a quienes se les pide: "defender la continuidad de la empresa"



Muchas gracias



Ing. José Guillermo Alger  
Cel. 7850 3333  
E-mail: joseg.alger@gmail.com



## **Anexo 8 Preguntas críticas para el proceso de sucesión**

Estas preguntas son del libro “Guía para supervivencia de la empresa familiar” de Gerald Le Van, y ayudan a que una familia haga una auto evaluación y pueda determinar con la ayuda de un consultor que tan lista está para iniciar el proceso de sucesión, o que áreas debe trabajar para iniciar de una manera eficaz este proceso.

### **39 preguntas críticas para determinar si la familia está lista para el proceso de sucesión**

**Conviene leer atentamente cada una de las preguntas y determinar su importancia para la supervivencia de la empresa familiar.**

1. ¿Estamos comprometidos con el futuro de la empresa familiar?
2. ¿Estamos obligados a trabajar siempre en la empresa o tenemos otras posibilidades profesionales?
3. ¿Queremos mantener la propiedad de la empresa o deberíamos venderla?
4. ¿Cómo elegimos a los miembros de la familia que van a trabajar en la compañía?
5. ¿Se debe dar trabajo a todos los miembros de la familia en la empresa?
6. ¿Debe incorporarse a los familiares políticos o a otros familiares en la empresa?
7. ¿Qué preparación técnica y profesional se debe pedir a los miembros de la familia que entraran a trabajar en la empresa?
8. ¿Cómo asignar cargos y responsabilidades?
9. ¿Cómo evaluar y remunerar a los familiares que trabajan en la compañía?
10. ¿Qué debemos hacer cuando un familiar no trabaja satisfactoriamente o abandona la compañía?
11. ¿Cómo elegir al sucesor del líder de la empresa?
12. ¿Cuándo debemos decidir quién será el siguiente líder de la empresa?
13. ¿Cuándo y cómo debe realizarse la transición y transmisión de poderes?
14. ¿Cómo evaluar el rendimiento del nuevo líder?
15. ¿Cómo proporcionar una carrera profesional digna a los otros miembros de la familia que ocupan posiciones secundarias?
16. ¿Quiénes deben pertenecer al consejo de administración?: ¿los miembros de la familia?, ¿otros empleados?
17. ¿Cuál debe ser el funcionamiento del consejo de administración?
18. ¿Qué se debe exigir a nuestros consejeros?
19. ¿Quién debe tener acciones de la compañía?
20. ¿Deben tener todos los hijos la misma participación accionaria, trabajen o no en la compañía?
21. ¿Qué dividendos o gratificaciones (extras) deberían recibir los accionistas?
22. ¿Cómo conciliar los intereses de los accionistas que trabajan en la empresa con los intereses de los accionistas que no trabajan en la empresa?
23. ¿Cómo procederíamos si uno de los accionistas quiere vender su parte?

24. ¿Cómo se resuelven los desacuerdos y diferencias familiares: entre personas, entre miembros de la misma generación o de diferentes generaciones?
25. ¿Cómo transmitir a los familiares políticos y a los miembros más jóvenes los valores y tradiciones de la empresa y de la familia?
26. ¿Quién dirigirá las actividades de la familia en la siguiente generación?
27. ¿Cómo ayudar a los familiares en apuros económicos?
28. ¿Qué otras obligaciones tenemos respecto de otros miembros de la familia?
29. ¿Qué hacer cuando hay un divorcio en la familia?
30. ¿Qué ocurre si un miembro de la familia viola la ley o resulta ser un irresponsable?
31. ¿Cómo podemos apoyar a los miembros que quieren emprender sus propios negocios?
32. ¿Cómo gratificar el esfuerzo de los empleados decisivos que no pertenecen a la familia?
33. ¿En qué medida implicamos a los empleados decisivos en los conflictos de la familia?
34. ¿Qué obligaciones tenemos con los empleados más valorados dentro de la empresa?
35. ¿Se deberían dar acciones de la empresa familiar a los empleados decisivos?
36. ¿Podría uno de estos empleados decisivos ser el próximo líder de la empresa?
37. ¿Cómo tratamos a los empleados de probada lealtad que han comenzado a ser menos productivos o valiosos para la empresa por razones de edad o salud?
38. ¿Qué obligaciones tenemos con la comunidad?
39. ¿Cómo gestionamos nuestra imagen pública y las expectativas del público respecto de la empresa?

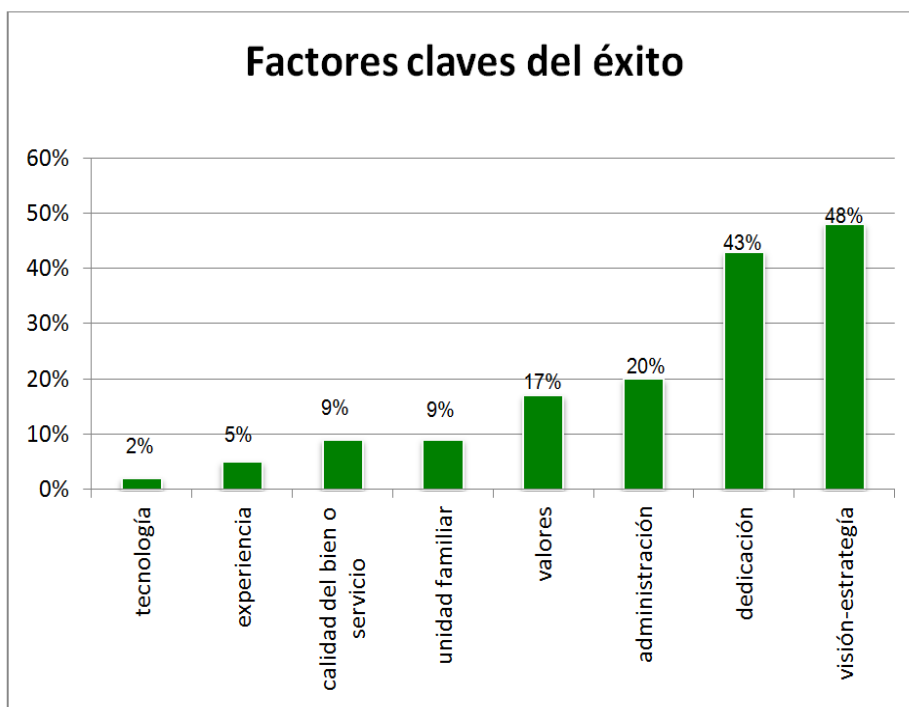
## Anexo 9 Investigación del Instituto de la Empresa Familiar de ADEN<sup>1</sup>

El instituto de la Empresa Familiar de ADEN realizó una investigación de campo<sup>2</sup> entre los años 2002-2006, en la que participaron 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas. Las encuestas se pasaron en seminarios intensivos que dictó el Dr. Santiago Dodero en varios países de esta región.

La composición de la muestra refleja una gran cantidad de fundadores que respondieron la encuesta (29%) y 7% de cónyuges del fundador o fundadora. Los miembros de la segunda generación, hijos directos (50%) políticos (3%), miembros de la tercera generación (11%), la respuesta de miembros no familiares que trabajan en la empresa (1%).

Los países donde se realizó la investigación son los siguientes: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú.

La investigación buscaba determinar cuáles habían sido los factores que más habían contribuido al éxito de la empresa familiar (gráfica 1), y que errores han cometido que las hay llevado a tener facultades y/o fracasar (grafica 2).



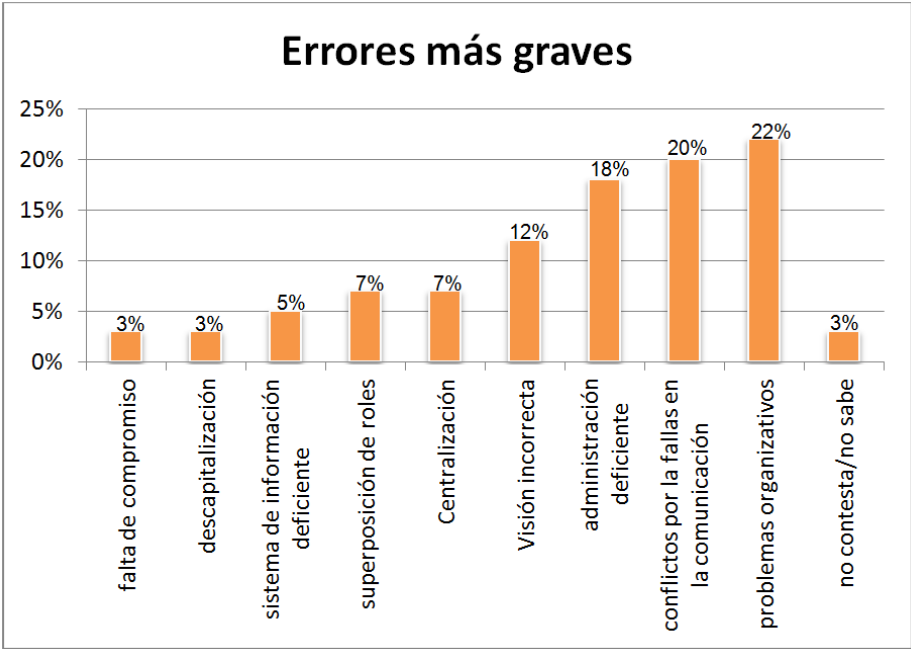
Gráfica 1 Santiago Dodero

Para evitar los fracasos en Europa y Estados Unidos se han creado, en la década de 1990, numerosos centros o institutos de empresas familiares que llevan a cabo una importante tarea en el terreno formativo.

<sup>1</sup> Alta Dirección Escuela de Negocios

<sup>2</sup> El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Santiago Dodero. Editorial El Ateneo 2010





Gráfica 2

Santiago Dodero