

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en
Administración de Empresas (MBA)

TEMA:

**Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a
la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas**

Autora:

Yadira Fernanda Acurio Cantuña

Director:

Ec. M.S.C . Jorge Núñez.

Quito – Ecuador

Marzo 2010

APROBACION DEL TUTOR

En calidad de Tutor del trabajo de Investigación, nombrado por el H. Consejo Superior de Posgrado de la Universidad Politécnica Salesiana:

CERTIFICO:

Que el Informe de Investigación Proyecto Educativo Institucional presentado por Yadira Fernanda Acurio Cantuña, estudiante del programa de Maestría en Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el H. Consejo de Posgrado designe.

Quito, marzo del 2010

TUTOR

Ec. M.S.C. Jorge Núñez.

AUTORÍA DE TESIS

La abajo firmante en calidad de estudiante de la Maestría en Administración de Empresas declara que el contenido de este Informe de Investigación Científica, previo a la obtención del Grado de Magister Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal, académica de la autora.

Quito, marzo del 2010

Yadira Acurio Cantuña

C.I. 171617272-9

APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

El Informe de Investigación Científica, ha sido revisado, aprobada y autorizada su impresión y empastado, previa la obtención del Grado de Magíster en Administración de Empresas; por lo tanto autorizamos a la postulante a la presentación a efectos de su sustentación pública.

Quito, marzo del 2010

El Jurado

PRESIENTE DEL JURADO

MIEMBRO DEL JURADO

MIEMBRO DEL JURADO

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y mi fortaleza en cada paso de mi vida

A mis padres Marcia y Ángel por su comprensión y ayuda en momentos malos y buenos.

Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi hermana por todas las penas y alegrías vividas juntas.

A todas las personas que han creído en mí

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón

Yady

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado salud y vida en estos años de estudio y las fuerzas necesarias para seguir adelante con mis sueños y esperanzas

A mis padres Marcia y Ángel ya que sin el sacrificio realizado por ellos no hubiese sido posible llegar al término importante de esta etapa de mi vida.

A mi hermana por entregarme a cada momento su cariño y apoyo, lo cual es esencial para realizar todo lo que uno sueña en la vida.

A mi Director de tesis, Msc Jorge Núñez por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad, experiencia científica en un marco de confianza y amistad fundamentales para la realización de este proyecto.

Por último les doy las gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible que este proyecto se llevara a cabo.

Yady

ÍNDICE GENERAL

Aprobación del Tutor	ii
Autoría de Tesis	iii
Aprobación del Jurado Examinador	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Resumen	xiv

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción	2
1.2. Definición Empresas Familiares.....	3
1.2.1 Tipos de Empresas Familiares.....	12
1.3.- Fortalezas y Debilidades de las Empresas Familiares	13
1.3.1.- Fortalezas.....	13
1.3.2.- Debilidades.....	14
1.3.2.1. En materia financiera	15
1.3.2.2. En materia de gestión	15
1.4.- Característica de las Empresas Familiares	17
1.5.- Ciclo de Vida de una Empresa Familiar	21
1.6.- La Gobernabilidad de las Empresas Familiares.....	27
1.6.1.- Órganos de Gobierno en las Empresas Familiares.....	27
1.6.2.- Razones para crear un Consejo de Administración	29
1.6.3.- Consejo de Familia	31
1.7.- Mortalidad.....	32
1.7.1.- Razones que provocan una elevada mortalidad de las Empresa Familiares.....	32

CAPÍTULO 2: EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR

2.1. Situación Actual de las Empresas Familiares en el Ecuador.....	35
2.2. Empresas Familiares Ecuatorianas.....	38
2.3. Empresas Familiares en la Provincia de Pichincha.....	41
2.3.1. Determinación del Tamaños de la Muestra.....	42
2.3.2. Identificación de las variables a estudiar.....	42
2.3.3. Recolección de la Información de Campo.....	45
2.3.4. Procesamiento y Análisis de los Resultados.....	45
2.3.5. Análisis de las Variables.....	45

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS CASOS EMPRESARIALES

3.1. Caso No1: Datos Generales de la Empresa.....	71
3.1.1. Historia.....	72
3.1.2. Estructura Organizacional de la Empresa.....	72
3.1.3. Filosofía corporativa.....	74
3.1.4. Análisis interno.....	77
3.1.4.1. Capacidad directiva.....	77
3.1.4.2. Capacidad organizacional.....	78
3.1.5. Proceso de Sucesión.....	85
3.1.5.1. Ventajas y desventajas.....	91
3.1.5.2. Principales obstáculos.....	92
3.2. Caso No2: Datos Generales de la Empresa.....	93
3.2.1. Historia.....	93
3.2.2. Estructura Organizacional de la Empresa.....	96
3.2.3. Filosofía corporativa.....	97
3.2.4. Análisis interno.....	100

3.2.4.1. Capacidad directiva	100
3.2.4.2. Capacidad organizacional.....	100
3.2.5. Proceso de Sucesión	105
3.2.5.1. Ventajas y desventajas	108
3.2.5.2. Principales obstáculos	109

CAPÍTULO 4: MODELO DE GESTION PARA LA TRANSICIÓN DE LA PRIMERA A LA SEGUNDA GENERACIÓN

4.1. Proceso de Sucesión	110
4.2. Modelo de Gestión para la Sucesión	112
4.2.1. Fase 1: Análisis del contexto general de la sucesión de la empresa....	113
4.2.2. Fase 2: Definición del plan de actuación para la elaboración del protocolo.....	114
4.2.3. Fase 3: Diseño del plan de actuación para la sucesión.....	115
4.2.4. Fase 4: Redacción del Protocolo Familiar	115
4.3. Pasos para la realización del Modelo de Gestión de Sucesión	116
4.3.1. Paso 1: Diagnóstico	116
4.3.2. Paso 2: Planteo Situacional	118
4.3.3. Paso 3: Establecimiento de los parámetros para la elaboración del Protocolo Familiar	120
4.3.4. Paso 4: Planificación de la Sucesión.....	122
4.3.5. Paso 5: Preparación del Sucesor y Directivos.....	125
4.3.5.1. Elección del sucesor (es).....	125
4.3.5.2. Formación del Sucesor	129
4.3.5.3. Formación de Directivos y Altos Cargos.....	132
4.3.5.4. Integrar y Formara a los Antiguos Mandos.....	131
4.3.6. Paso 6: Preparación del Retiro del Predecesor.....	133
4.3.6.1. Los estilos de salida del socio fundador	133
4.3.7. Paso 7: Transferencia	135

4.3.7.1. Transferencia del Control de la empresa.....	135
4.3.7.2. Transferencia de la propiedad legal de la empresa.....	135
4.3.8. Paso 8: Elaboración del Protocolo Familiar.....	136
4.3.9. Paso 9: Levantamiento del Protocolo Familiar a público	138
4.4. Beneficios del Modelo Planteado	138

CAPÍTULO 5: BENEFICIO / COSTO

5.1. Mecanismos de Implementación.....	141
5.1.1. Proceso de planificación de sucesión realizado en su totalidad por los involucrados sin ayuda de un consultor externo	143
5.1.2. Proceso de planificación de sucesión realizado en su totalidad por un consultor externo.....	148
5.1.3. Proceso de planificación de sucesión realizado por los miembros de la empresa y con la ayuda de un consultor externo.....	151
5.2. Beneficios de las Alternativas Propuestas	155
Conclusiones y Recomendaciones	159
Referencias Bibliografías	168
Anexos	170
ANEXO 1 : Encuesta	171
ANEXO 2: Protocolo Familiar.....	175
ANEXO 3: Órganos de Gobierno	182
ANEXO 4: Formato Protocolo Familiar	185

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1

Tabla 1.1 :	Características de los sistemas Familia, Propiedad y Empresa	6
Tabla 1.2 :	Roles del Propietario saliente	11
Tabla 1.3 :	Metas de la 1era, 2da, y 3era Generación.....	22
Tabla 1.4 :	Tareas Principales del Consejo Administrativo.....	29

CAPÍTULO 2

Tabla 2.1:	Principales datos de las empresas en el Ecuador	36
Tabla 2.2:	Distribución de microempresas rurales y urbanas en el Ecuador ..	39
Tabla 2.3:	Distribución de microempresas por sector económico, por género y región	41
Tabla 2.4:	Variable en estudio	44
Tabla 2.5:	Variable e indicadores	44
Tabla 2.6:	Actividades de las empresas de Pichincha	47

CAPÍTULO 3

Tabla 3.1:	Duración de planes en el proceso de sucesión	107
------------	--	-----

CAPÍTULO 4

Tabla 4.1:	Actividades y Objetivos del Modelo de sucesión	111
------------	--	-----

CAPÍTULO 5

Tabla 5.1:	Presupuesto Alternativa 1.	146
Tabla 5.2:	Presupuesto Alternativa 2	149
Tabla 5.3 :	Presupuesto Alternativa 3	153

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

FIGURA 1.1: Interacción de los sistemas Familia, Propiedad y Empresa	4
FIGURA 1.2 : Roles en la empresa familiar.....	7
FIGURA 1.3 : Fortalezas de la Empresa Familiar	14
FIGURA 1.4 : Debilidades de las Empresas Familiares	17

CAPÍTULO 2

FIGURA 2.1 : Participación de microempresas de Pichincha por sectores	48
FIGURA 2.2 : Fundador de la empresa	48
FIGURA 2.3 : Etapa de desarrollo de la empresa	49
FIGURA 2.4 : Número de empleados familiares	50
FIGURA 2.5: Vinculación de los padres	50
FIGURA 2.6 : Vinculación de las madres	51
FIGURA 2.7 : Proceso de sucesión en la empresa	52
FIGURA 2.8 : Plan de sucesión de la empresa.....	53
FIGURA 2.9: Asesoramiento para la planificación de la sucesión.....	53
FIGURA 2.10: Identificación formalmente del sucesor.....	54
FIGURA 2.11: Quien debería ser el sucesor.....	55
FIGURA 2.12: Se prepara y capacita a los potenciales sucesores	56
FIGURA 2.13: Reuniones Familiares.....	57
FIGURA 2.14: Miembros de la familia son invitados	57
FIGURA 2.15: Temas de discusión.....	59
FIGURA 2.16: Documentos que regulen a la empresa	59
FIGURA 2.17: Participación accionaria en la empresa.....	61
FIGURA 2.18: Por quién es manejada la empresa	62
FIGURA 2.19: Remuneración del trabajo a los miembros de la empresa	63
FIGURA 2.20: Elementos organizacionales.....	64

FIGURA 2.21: Procesos de control, planificación y organización de la empresa	65
FIGURA 2.22: Definición de cargos en la empresa	66
FIGURA 2.23: Designación de cargos de acuerdo a las capacidades	66
FIGURA 2.24: Inconvenientes en la empresa	69

CAPÍTULO 3

FIGURA 3.1 : Organigrama de la empresa Textiles El Rayo Cía. Ltda.	73
FIGURA 3.2 : Cinco Fuerzas de Porter	79
FIGURA 3.3 : Árbol Genealógico de la Familia del Sr. Francisco Jayo	89
FIGURA 3.4 : Organigrama de la empresa Guardianes del Ecuador Cía. Ltda.	96
FIGURA 3.5: Cinco Fuerzas de Porter	102
FIGURA 3.6: Árbol Genealógico de la Familia del Sr. Patricio Carrión	106

CAPÍTULO 4

FIGURA 4.1: Fases de implementación modelo de sucesión.....	112
FIGURA 4.2: Pasos de Ejecución del Modelo de Gestión de Sucesión	113
FIGURA 4.3: Características de la Planificación de Sucesión	123
FIGURA 4.4: Opciones de Sucesión	126

CAPÍTULO 5

FIGURA 5.1: Diagrama de Grantt de seguimiento para la Alternativa 1	147
FIGURA 5.2: Diagrama de Grantt de seguimiento para la Alternativa 2.....	150
FIGURA 5.3 : Diagrama de Grantt de seguimiento para la Alternativa 3.....	154

RESUMEN

En el presente proyecto se realiza un Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas. El contenido del proyecto se ha dividido en cinco capítulos que se resumen de la siguiente manera:

En el Capítulo 1 "Marco Teórico" se definen los conceptos básicos de una Empresa Familiar como son: característica, tipos, ventajas, desventajas, ciclo de vida. Además se realiza una descripción de las principales razones que provocan una elevada mortalidad de las Empresas Familiares.

En el Capítulo 2 "Empresas Familiares en el Ecuador" se realiza una descripción de las empresas en el Ecuador en especial en la Provincia de Pichincha. Además se realiza una encuesta a las empresas familiares de la ciudad de Quito con el objetivo de analizar: la existencia de planificación estratégica, problemas y conflictos en las empresas familiares

En el Capítulo 3 "Análisis de Casos Empresariales" en su primera parte se analiza a la empresa Textiles El Rayo Cia. Ltda en los siguientes aspectos: misión, visión, estructura organizacional, proveedores, clientes, competidores, estructura física y además se analiza el proceso de sucesión de la empresa con sus ventajas y desventajas; en la segunda parte se analiza a la Empresa Guardianes del Ecuador Cia. Ltda. en los siguientes aspectos: misión, visión, estructura organizacional, proveedores, clientes, competidores, estructura física y además se

analiza el proceso de sucesión de la empresa con sus ventajas y desventajas.

En el Capítulo 4 "Modelo de Gestión para la transición de la primera a la segunda generación " se diseña el Modelo de Gestión el cual consta de cuatro fases desarrollando cada una de ellas con los pasos necesarios para su ejecución.

En el Capítulo 5 "Beneficio/ Costo" se realiza un análisis del presupuesto para cada una de las alternativas para la implementación del modelos; además se analiza los beneficios de cada una de las alternativas.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones que se han podido deducir en el desarrollo del proyecto.

Anexo 1

En este anexo, se presenta la encuesta para las diferentes Empresas Familiares

Anexo 2

En este anexo, se presenta un resumen de las características principales de un Protocolo Familiar

Anexo 3

En este anexo, se presenta un resumen de los órganos de gobierno

Anexo 4

En este anexo, se presenta un formato para la elaboración del Protocolo Familiar.

CAPÍTULO

1

*MARCO
TEORICO*

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. INTRODUCCIÓN

Las Empresas Familiares son instituciones, organismos, vivos que nacen, se desarrollan, se transforman y unas veces se mantienen de generación en generación en el mercado, y otras desaparecen.

Las Empresas familiares son consideradas como una unidad productiva fuertemente ligada a la actividad económica; a nivel mundial continúa tomando cada día más importancia en vista de los permanentes cambios y evoluciones en sus dos componentes básicos: la familia y la empresa

La empresa familiar debe comprender que existen vínculos de consanguinidad y amor fraternal que unen emocionalmente a los miembros de la familia propietaria, pero se deberá tener muy claro que también hay unos vínculos establecidos y de funcionamiento para las personas vinculadas a la organización, sean éstas pertenecientes o ajenas a la familia.

Es por esto que surge la necesidad de conocer los elementos implícitos en una empresa familiar que tienen injerencia tanto en su escenario externo como el interno, para poder orientarlas con seriedad y profundidad.

1.2. DEFINICIÓN EMPRESA FAMILIARES

En vista de la gran cantidad de definiciones de empresa familiar, se aborda los términos a partir de los cuales diferencia a la empresa familiar de aquella que no lo es, definiendo así los límites entre unas y otras empresas. En este sentido, se puede considerar la definición que realizó Donnelley (1964), Para este autor, "las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia"¹.

Otra definición, Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985), los cuales la definen " como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa ".²

De lo anterior se deduce que la definición de Empresa Familiar puede abarcar multitud de características, las cuales son consideradas como más o menos importantes según el autor del que se trate; unos incluyen unas particularidades y otros tendrán en cuenta otras en su definición. Se conoce que no existe una definición clara y única de este tipo de negocios, se puede decir que son "tres los patrones que se repiten" y estos rasgos son: la transferencia del negocio a través de las distintas generaciones, la propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia, y la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la empresa.

Por consiguiente, a partir de ahora, cuando se hable de una Empresa Familiar EF³ nos referiremos a toda organización cuya propiedad y

¹ <http://www3.unileon.es/personal/wwdfcsrr/pdf/cursoeftemaiii.pdf>, Anónimo

² <http://www3.unileon.es/personal/wwdfcsrr/pdf/cursoeftemaiii.pdf>. Anónimo

³ EF Abreviatura de Empresas Familiares

dirección está mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar.

Las Empresas Familiares son la conjunción de tres sistemas: Familia, Propiedad y Empresa.

Las Empresas Familiares se basan en el modelo de los tres círculos que relaciona los sistemas Familia, Propiedad y Empresa.

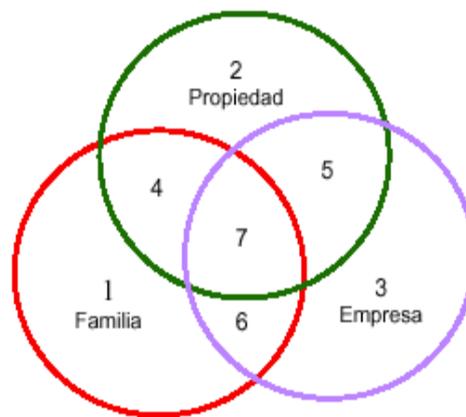


Figura 1. 1. Interacción de los sistemas Familia, Propiedad y Empresa⁴

En la Figura 1.1 se encuentra siete subsistemas que están conformados por los siguientes miembros:

1. Miembros de la familia.
2. Personas o entidades con participación en la propiedad de la empresa.
3. Directivos y trabajadores de la empresa.
4. Familiares propietarios no trabajadores.
5. Trabajadores o directivos propietarios no familiares.
6. Familiares trabajadores no propietarios.
7. Trabajadores o directivos familiares propietarios.

⁴ www.mi_789.pdf, "Tres Factores de Conflicto" Ana Sierra Almaza

Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: Propiedad, Familia y Empresa. El primero se refiere a los lazos sanguíneos, el segundo a los accionistas de la empresa, y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Es necesario considerar que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno.

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES CRÍTICAS	ÓRGANOS DE GOBIERNO
FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la armonía familiar - Desarrollo personal de sus miembros 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la misión y el protocolo familiar - Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares - Gestión de los conflictos familiares 	<ul style="list-style-type: none"> - Foro familiar - Consejo de Familia
PROPIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la armonía accionarial. - Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. - Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y posición competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del plan estratégico de la empresa. - Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial. - Selección de los miembros del consejo de administración. - Gestión de los conflictos entre accionistas. - Selección del sucesor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de accionistas. - Consejo de Administración. - Consejo de administración. - Consejo financiero y de inversiones.

EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - Máxima Eficacia - Mejora del clima organizativo - Continuo desarrollo organizativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la estructura organizativa - Gestión del cambio e innovación - Establecimiento de la política de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de dirección - Otros comités funcionales
---------	--	---	--

Tabla1. 1. Características de los sistemas Familia, Propiedad y Empresa⁵

La empresa familiar se caracteriza por una gestión administrativa diferente del negocio debido a que el factor familiar es propio en ellas. Por ende, la intervención de los miembros de la familia en la compañía, implica roles adicionales que afectan, principalmente la toma de decisiones, según ellos sean empleados de la empresa, puesto en la familia y participación en las acciones, es decir, depende del lugar que ocupen en el modelo de los tres círculos.

A continuación se define los principales roles en la empresa familiar. En cada una de las áreas del sistema de los tres círculos pueden identificarse los roles de los miembros que intervienen dentro de la organización y definir cómo es la relación entre ellos. Es decir, se analiza los resultados de la participación de cada uno de ellos en el sistema y sus conexiones con el mismo. En la Figura 1.2 se consideran los siguientes roles:

⁵ Amat 200. La continuidad de la Empresa segunda edición, Gestión 200 Barcelona p 102-103

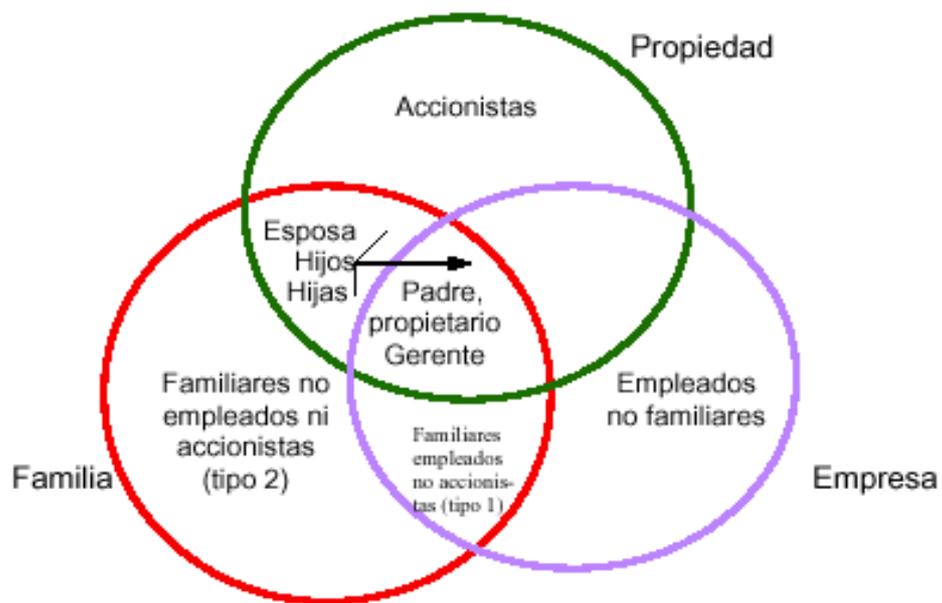


Figura 1. 2. Roles en la empresa familiar.⁶

- a. Padre, propietario y gerente
- b. Esposa del fundador
- c. Hijos (accionistas de la empresa)
- d. Familiares Tipo I
- e. Familiares Tipo II
- f. Accionistas externos
- g. Empleados no familiares
- h. Propietario saliente

a. Padre, propietario y Gerente

Los fundadores son personas sumamente individualistas que tienen la convicción de que sólo ellos están en lo cierto, junto con una gran confianza en sus fuerzas y disposición para asumir las responsabilidades.

La carencia de metas, planificación, organización y control puede llevar a la empresa a la bancarrota. A pesar de tener excelente ideas y ser creativo, innovador y adaptarse a esos cambios, debe limitarse el poder

⁶ mi_789.pdf, "Tres Factores de Conflicto" Ana Sierra Almaza

del fundador en el manejo de la empresa y en la toma de decisiones. Una alternativa es la asesoría externa cuando los hijos no tienen edad suficiente para responsabilizarse del negocio.

La participación del hombre o mujer empresario está en todos los niveles (propiedad, familia, empresa); sin embargo, las decisiones concernientes a la familia se debe tomar en ella y las concernientes al negocio con la intervención de los líderes de departamento o líneas de productos, según el caso. Lo que se pretende es restringir el poder y carácter autocrático de este rol.

b. Esposa del fundador

Es importante, tanto desde el punto de vista familiar como empresarial, que el propietario converse regularmente con su mujer acerca de la empresa y su evolución, sus problemas y planes para el futuro. Incluso cuando la esposa trabaja en la empresa compartir los problemas con ella le hará sentir que tiene algún control sobre su destino, que puede ser capaz de ayudar y alentar sobre su destino, además puede ser capaz de ayudar y alentar a su marido, y eso al mismo tiempo la habilita, en caso de que algún día se vea forzada, para asumir responsabilidades mayores.

c. Hijos (accionistas de la empresa)

La relación más frecuente todavía gira entorno de los padres y los hijos varones; generalmente la posición de los hijos varones y su padre tienden a ser conflictiva y suele extenderse a la empresa, a menudo como consecuencias destructivas. La obsesión por el control del padre tiende a despertar sentimientos de rivalidad y más aún cuando no se les da la oportunidad de participar activamente en el negocio.

Frente a este problema, el padre debe estimular el sentido de pertenencia en sus hijos dándoles un lugar dentro de la empresa, acorde a sus habilidades y conocimientos, donde pueda desarrollar su liderazgo y capacidades cuando esté en edad de hacerlo. Si no es el caso, debe considerar involucrarlo poco a poco y enseñarle el negocio ya que en un futuro puede llegar a sucederlo. De igual forma, nuevamente la comunicación abierta, las conversaciones sinceras, y el dejar los juicios sociales que perjudican esta relación es fundamental para superar en gran medida el conflicto padre e hijo.

Así como a nivel operativo es importante la participación de los hijos, también lo es en las reuniones de familia y en las de las juntas de la empresa si en un futuro piensan ingresar al negocio.

d. Familiares Tipo I (Familiares empleados no accionistas)

La participación de los empleados familiares debe limitarse en cuanto a la parte laboral y no deben tomar decisiones que afecten la estabilidad de la empresa velando por la familia si no se les han delegado dichas atribuciones. Hay que definir claramente el rol de este tipo de empleados y con mayor razón si son familia política. Además, su participación en las decisiones familiares o del negocio debe ser restringida hasta el punto de no generar malestar dentro de la organización.

e. Familiares Tipo II

Los familiares que no están en el negocio y no tienen participación en las acciones de la compañía no deben tomar decisiones en el negocio ni intervenir en él. Además, ellos no tienen la autoridad para tomar decisiones en la compañía debido a que no tienen ningún contacto con la empresa a no ser por la familia.

f. Accionistas externos

Los Accionistas Externos pueden desempeñar el rol de propietarios activos interviniendo directamente en la toma de decisiones o solo como socios capitalista; sin embargo, cuando éstos son parte de la empresa como empleados pueden generarse conflictos más complejos, aún más serios cuando estos socios conforman otra familia, por lo cual la propiedad se convierte en multifamiliar.

g. Empleados no familiares

Los empleados no familiares tienen algunas limitaciones de trabajar como son:

- * Las tendencias familiares intervienen en el trabajo de los empleados no familiares, llegando a recargar su trabajo tratando de cubrir la falta de responsabilidad de empleados de la familia.
- * Se presenta más exigencia a empleados no familiares.
- * No se promueve a los buenos empleados no familiares cuando es evidente el nepotismo del fundador empresario.
- * Un estilo de gestión autocrático puede inhibir el desarrollo de gerentes competentes o impedir conservarlos.

h. Propietario saliente

Un rol que no se debe olvidar es el del propietario cuando se retira de la empresa. Por lo general esto acarrea situaciones irracionales como seguir manejando la empresa a través de su hijo. El retiro del fundador debe ser planificado y definir el papel que desempeñará dentro y fuera de la empresa cuando la sucesión se da por completo.

A menos que se lo excluya de la dinámica familiar o de la atmósfera de la transición, existen muchos papeles importantes que el antiguo propietario puede desempeñar en la jerarquía antes de alejarse del todo. Según el Libro "La

Sucesión del Management en la Empresa Familiar⁷, diferencia distintos tipos papeles que puede desempeñar el propietario saliente”:

Rol	Definición	Ventajas para el		Desventajas para el	
		Dueño Retirado	Nuevo dueño	Dueño retirado	Nuevo dueño
Propietario justo	-Presidente emérito o Director emérito. -Título honorario que implica reconocimiento y respeto pero no tiene poder ni privilegio	-Título honorable -Pocas preocupaciones -Ciertas comodidades -Continuidad de presencia	-Continuidad en el nombre -Ninguna interferencia -Ningún costo en los salarios	-Ninguna autoridad	-Continuidad de presencia
Encargado de relaciones públicas	-Representar a la compañía(sin poder de decisión) ante sus clientes especiales, la industria, las agencias del gobierno, etc.	-Continuidad en las actividades -Uso de contactos y aptitudes -Ninguna responsabilidad en el funcionamiento	-Contactos valiosos -Continuidad del nombre -Ninguna autoridad -Poco o ningún salario	-Ninguna autoridad -Poco o ningún salario	-Continuidad de presencia -Puede necesitar ejercer controles
Consultor	-Consultor de la empresa con beneficios aparte de los beneficios como jubilados	-Continuidad en las actividades Ingresos -Tareas específicas	-Acceso a ciertas aptitudes -Persona familiarizada con la compañía -Ninguna autoridad	-Ninguna autoridad -Puede recomendar pero no decidir	-Continuidad de presencia -Puede necesitar ejercer controles
Maestro	-Enseña a los sucesores lo que deben saber para manejar la empresa	-Continuidad en las actividades -Rol valorado -Ninguna responsabilidad en el funcionamiento	-Buen recurso para la continuidad	-Ninguna autoridad	-Continuidad de presencia
Analizador y proyectista	-Analiza y planea el futuro de la empresa a largo plazo para su crecimiento	-Continuidad en las actividades -Rol decisivo -Tareas específicas	-Rol crítico -Persona familiarizada con la industria y la compañía	-Puede resultar una carga -Puede recomendar pero no decidir	-Puede tener que presionar para conseguir viejas agendas

Tabla 1. 2. Roles del Propietario saliente

⁷ LEA W. JAMES. 1993. La Sucesión del Management en la Empresa Familiar. Barcelona-España: Ediciones Juan Granica.

1.2.1 Tipos de empresas familiares

a) La empresa de trabajo familiar.

En este tipo de empresa los propietarios tienen la voluntad de continuar unidos en la propiedad y existe la intención de que los miembros de la familia trabajen en ella. Ello no significa que no se contratan personas ajenas a la familia, sino que la intención es animar a los miembros de la familia para que se preparen para trabajar en la empresa familiar.

b) Empresa de dirección familiar.

En este tipo de empresa familiar los propietarios también tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad, pero se distingue del anterior tipo porque la intención es que sólo algunos miembros de la familia, los más capacitados para la dirección, trabajen en la empresa familiar, ocupando cargos en los niveles de dirección o de gobierno.

c) Empresa familiar de inversión.

Los miembros de una o varias familias están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio, consistiendo su trabajo esencialmente en la adopción de las decisiones de inversión y en el control de las inversiones realizadas. En esta modalidad **no hay una clara intencionalidad de participar en la gestión y dirección.**

d) Empresa familiar coyuntural.

Los miembros de la familia están unidos como propietarios más por circunstancias de herencia que por una elección voluntaria de continuar unidos. Por ello, cuando hay oportunidad de vender su parte o de asociarse con terceros no se rechazan tales opciones.

Los cuatro tipos o modalidades de empresa familiar descritos no son estáticos, ya que en muchas ocasiones la empresa familiar evoluciona de un tipo a otro. Por ejemplo un gran número nacen como empresas de trabajo familiar y evolucionan hacia empresas de dirección familiar o llegan a ser empresas familiares de inversión.

Finalmente, hay que resaltar que en otras ocasiones se puede encontrar empresas familiares que tienen algunas características de dos o más tipos.

1.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

1.3.1. FORTALEZAS

Las fortalezas de la empresa familiar se derivan de la interrelación existente entre familia y empresa, a continuación se destacan las siguientes:

- **Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio.** El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
- **Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios** para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.
- **Mejor orientación al mercado.** Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones.
- **Mayor vinculación con los clientes.** El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la

forma de una atención más cordial, esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

- **Comportamiento más entusiasta de los trabajadores.** Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de éstos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.
- **Importante afán de superación** y capacidad de progreso, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.
- **Flexibilidad competitiva** y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

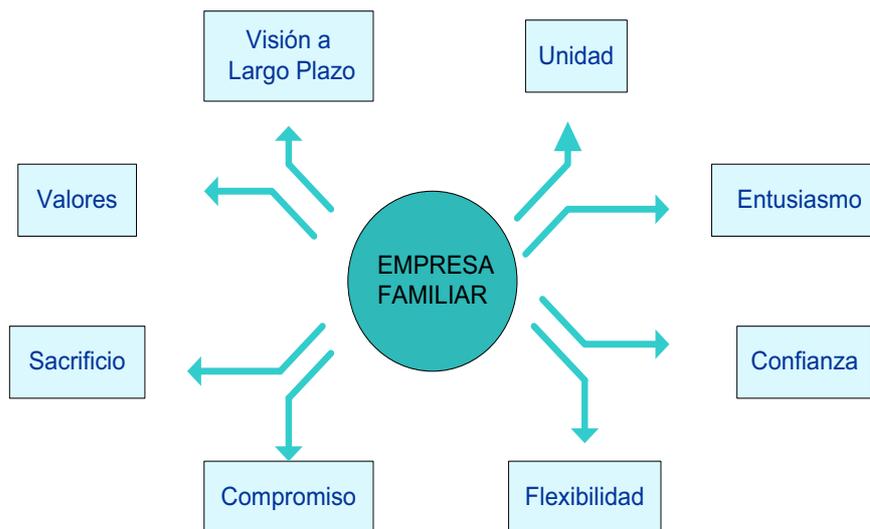


Figura1. 3. Fortalezas de la Empresa Familiar⁸

1.3.2. DEBILIDADES

La misma interacción entre familia y empresa puede ser fuente de debilidades en la empresa familiar, se pueden destacar las siguientes:

⁸ Elaborado por : Yadira Acurio C

1.3.2.1 En materia financiera

- **Limitación financiera.** Generalmente el fundador inicia su camino empresarial mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.
- **Dificultad para la venta de participaciones propias.** Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.
- **Dificultades para la recompra de participaciones** Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa.

1.3.2.2 En materia de gestión

- Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas y, de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.
- Suelen relegarse aspectos de formación y reciclaje que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación a la financiación de procesos de desarrollo.
- El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que confluyen tres factores de posibles crisis: relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.

- Las dificultades que tiene que abordar la empresa familiar en relación con estos factores, se convierten en críticas en el momento de la sucesión.

Limitaciones de la empresa familiar

Dentro de las principales limitaciones de las Empresas Familiares se destacan las siguientes:

En materia financiera

- Dificultad de incorporación de socios externos.
- Dificultad para la venta de acciones propias.
- Carga financiera para la recompra de acciones de familiares.

En materia de gestión

Posibles conflictos por entremezclar la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir:

- Personas no cualificadas en puestos de responsabilidad directiva.
- Incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.
- Falta de cumplimiento de leyes económicas.
- Confusión de la empresa con el concepto de una gran familia.
- Limitaciones a la incorporación de nuevas tecnologías.
- Concepto de gestión continuista.

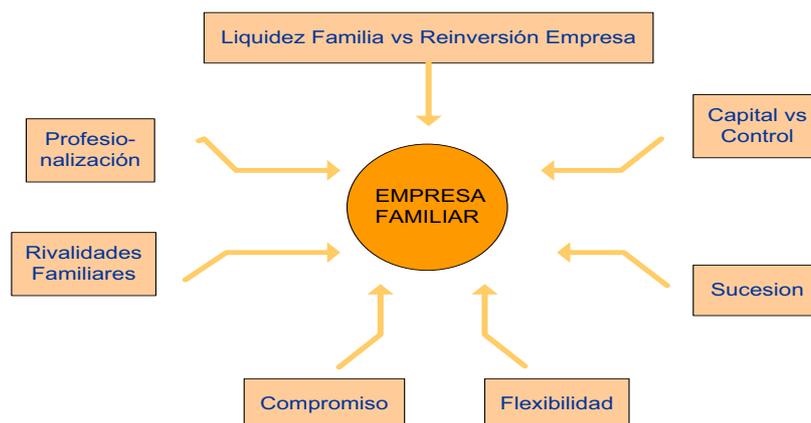


Figura1. 4. Debilidades de las Empresas Familiares⁹

1.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares cuentan con ciertas características originadas de su propia naturaleza a diferencia de las ENF¹⁰ entre las que se encuentra:

- *RELACIÓN ENTRE PROPIEDAD, FAMILIA Y EMPRESA*

Estos factores son los subsistemas del modelo de los tres círculos que se refieren a los procesos y criterios seguidos para distribuir la propiedad de la empresa entre los familiares y la incorporación de socios directivos familiares o no familiares. Cada miembro de la familia juega un papel o puede jugar dos o más papeles a la vez entre la relación de propiedad, familia y empresa pues puede ser a la vez que familiar, propietario y trabajador

Los integrantes de una Empresa Familiar se extienden no sólo a la primera generación sino hasta dos o tres generaciones después de fundada. En la primera generación, el padre fundador de la empresa, normalmente es la cabeza de la estructura familiar, al igual que en la organización empresarial, principalmente porque constituye el centro de autoridad en ambas. En la primera etapa de la vida de la EF es

⁹ Elaborado por: Yadira Acurio C

¹⁰ ENF Empresas no Familiares

característico que la estructura de capital está centrada en una sola persona o en un número reducido de socios que normalmente es el fundador de la empresa y padre de familia.

Posteriormente, cuando la empresa crece al igual que la familia que se amplía cuando los hijos comienzan a participar en la empresa y cuando la relación empresarial se extiende a parientes lejanos, para aprovechar la confianza que el núcleo familiar inspira. El negocio familiar también llega a extenderse cuando los hijos se casan y sus esposos o esposas llegan a formar parte del negocio y se amplía en una tercera generación cuando a su vez los hijos tienen hijos.

- *ASPECTOS CULTURALES*

Cada empresa tiene su propia cultura, es decir, un conjunto de creencias y valores compartidos que guía el comportamiento del personal que compone la organización.

Las empresas familiares son organizaciones generalmente resistentes al cambio, puesto que tienen un sistema de creencias y valores fuertemente asentados, donde cobra especial relevancia el comportamiento de los miembros de la organización en dedicar lo mejor de sus capacidades a mantener y hacer crecer la empresa, y la unidad existente entre ellos, que les otorga una extraordinaria fortaleza para afrontar la toma de decisiones.

El sistema cultural en numerosas ocasiones se constituye en la base sobre la que se asienta la ventaja competitiva de la empresa familiar, que le permite apropiarse de una mejor situación competitiva en el mercado.

- En las empresas familiares, el vínculo existente entre propiedad y gestión de la organización, tiene como consecuencia una elevada motivación hacia el trabajo. El propietario-fundador reproduce en la empresa los valores y creencias existentes en su familia, e intenta

mejorarla y experimentarla para dejársela a sus descendientes en las mejores condiciones.

- El posicionamiento y la imagen de marca, en el caso de las empresas familiares, no tiene únicamente repercusiones a nivel de la relación de la empresa con el mercado, sino que también entra en juego la imagen de la familia, y en consecuencia de las personas que la componen.

Aspectos diferenciadores con las empresas no familiares

Las empresas familiares están conformadas por tres sistemas de personas: la empresa, los propietarios y la familia, mientras que las empresas no familiares están configuradas únicamente por los dos primeros sistemas.

A continuación se presentan algunas diferencias:

1. En las empresas no familiares las relaciones entre personas que trabajan en la empresa y los propietarios son prácticamente inexistentes.
2. En las formas diferentes de ostentar el poder, fundamentalmente durante la primera generación y, parcialmente, en la segunda de EF. Esto viene marcado por la intensidad y duración del mismo, ya que el fundador de la empresa familiar ostenta el poder desde su inicio hasta una edad muy avanzada. Esta intensidad y duración en el ejercicio de poder, da lugar a que se cree en la empresa familiar una cultura fuerte, basada en los valores del fundador.
3. Un tercer aspecto diferenciador, lo constituye el hecho de que en la EF, los accionistas suelen ser sujetos activos y estar comprometidos, no sólo con su patrimonio sino

también en sus actitudes, puesto que además de la unión en lo económico se busca entre la cultura de la empresa y la cultura de la familia. Cuando los miembros de la familia reciben la propiedad de la empresa familiar, heredan algo más que una pura participación económica en un negocio, heredan tradiciones y compromisos tanto morales como legalmente instrumentados.

- *INCORPORACIÓN DE MIEMBROS DE LA FAMILIA A LA EMPRESA*

Las EF se distinguen porque la mayoría de los familiares trabajan en ella, y no sólo los parientes cercanos, también parientes lejanos y muchas veces conocidos o amigos. Normalmente evitan la incorporación de personas ajenas a la familia a la organización o al menos en los puestos principales y en los puestos directivos. En algunas ocasiones los puestos se llegan a asignar sólo por el hecho de ser familiares y no por los conocimientos y experiencia que el puesto requiera. La familia usualmente tiene una gran participación dentro de la empresa ya sea como trabajadores o como directivos, con participación activa o no.

- *NIVELES DE COMPETENCIA DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA*

En algunas ocasiones surgen disputas por el poder, entre la persona que ostenta el poder y otros miembros de la familia. Por otra parte, también está ligada al nivel de estudio que tienen los miembros de la familia que ocupan puestos importantes, principalmente si pueden ser superados por una persona externa a la familia. Para algunos miembros de la familia, el hecho de pertenecer a ella crea el derecho y conocimiento para dirigir la empresa. Por muy pequeña que sea una empresa se deben tener

conocimientos sobre ella para poder sacarla adelante. El hecho de ser propietarios no garantiza tener las capacidades adecuadas para dirigirlos.

- *PROCESO DE SUCESIÓN*

La sucesión es un proceso complejo que involucra al negocio y a la mayoría de sus relacionados (familiares, accionistas, directores y gerentes, empleados, proveedores y hasta la comunidad aledaña a la empresa, entre otros), que puede tomar años y requiere orientación de expertos, preparación, madurez, dedicación, planificación y trabajo y más trabajo de parte del líder de la empresa. No es un proceso sencillo ni se realiza en dos días. Es una gran responsabilidad que debe asumir el empresario, y en ocasiones en compañía y acuerdo de su cónyuge e hijos, ya que del resultado obtenido dependerá la continuidad exitosa de la empresa y la futura armonía de la familia¹¹.

Un proceso de sucesión es la situación más crítica por la que tienen que atravesar una empresa familiar. Muchas veces el fundador no suele estar preparado para dejar su empresa y retrasa la sucesión, aunque siempre espera que tenga continuidad, pues no en vano ha luchado por ella. Una de las causas fundamentales que inciden en la mortalidad de las empresas familiares son los conflictos de sucesión, principalmente por la elección que se debe hacer de quien será el sucesor. La sucesión requiere una planificación de tiempo y de la manera más adecuada, para que la empresa no tenga riesgos de desaparición.

1.5. CICLO DE VIDA DE EMPRESAS FAMILIARES

El ciclo de vida de las empresas familiares tiene claras diferencias con el de las no familiares, ya que nos encontramos con el problema de la

¹¹ HASBUC.pdf "Hablemos de la sucesión en Empresas Familiares", Miguel Ángel Eslava, 2007, pág.2.

sucesión. “ La sabiduría popular dice que el empresario crea la empresa y forma un patrimonio, el hijo mantiene la empresa y la fortuna heredada de su padre, y el nieto lleva la empresa a la ruina malgastando la fortuna de su abuelo ”¹². Evidentemente no siempre es así, ni mucho menos.

Lo que sí es cierto es que el paso de la primera a la segunda generación es sumamente delicado, y una prueba de ello es que los dos tercios de las empresas familiares no sobreviven a la primera generación. Sin embargo, el porcentaje de empresas familiares que sobreviven es superior al del resto de empresas, que sólo es del 10%.

En el siguiente cuadro se observan las diferentes etapas de las empresas familiares, las cuales están relacionadas con los intereses y conflictos que surgen por el crecimiento de las familias. Son etapas que duran unos 70 años ¹³ que están llenas de éxitos y fracasos, de dificultades, de cambios y de adaptaciones.

	Primera Generación	Segunda Generación	Tercera Generación
Edad de las EF	0 a 5 años	10 a 20 años	20 a 30 años
Edad de los Padres	25 a 35 años	40 a 50 años	55 a 70 años
Edad de los Hijos	0 a 10 años	15 a 25 años	30 a 45 años
Naturaleza de la Empresa	Rápido crecimiento	Madura	Necesita recambio directivo y de inversión
	Demanda tiempo y dinero		
Características de la organización	Pequeña y dinámica	Grande y compleja	Languidecete
Motivaciones de los Dueños	Comprometidos con el éxito del negocio	Desean control y estabilidad	Busca crecer y cambiar Nuevos intereses
Expectativas Financieras	Necesidades básicas	Confort y educación	Seguridad y generosidad
Metas de la Familiar	Éxito en el negocio	Crecimiento y desarrollo de los hijos	Armonía familiar y Unidad

Tabla 1.3. Metas de la 1era, 2da, y 3era Generación¹⁴

¹² [www.empresafamiliar.pdf](#), Empresas Familiares

¹³ [www.Empresas familiares .pdf](#)

¹⁴ [www.Empresas familiares pdf](#)

Primera Generación

En la primera generación, la empresa ha sido creada en circunstancias especiales, la familia es pequeña y con relaciones intensas, y el negocio es nuevo. Los factores que motivan al fundador se agrupan en fuerzas de “impulso” y de “atracción”. Las primeras son inclinaciones psicológicas y eventos de la vida que llevan a la creación de una empresa; las segundas son las condiciones económicas y ambientales que hacen atractiva una nueva compañía, tales como el consumo, el ingreso disponible, la inflación y desempleo.¹⁵

En un principio, los pasos son duros, pero recibe el apoyo de toda su familia para seguir adelante y la empresa se convierte en el centro de la vida familiar.

Una vez que el negocio se ha consolidado, se produce la etapa de crecimiento, que requiere planteamientos organizativos más rigurosos, o incluso la incorporación de personas ajenas a la familia en determinados cargos de responsabilidad.

Tres retos caracterizan esta etapa: obtener el capital suficiente, afrontar las consecuencias de la concentración de la propiedad y diseñar una estructura que garantice la continuidad.¹⁶ Por esto es una fase de crecimiento “por creatividad”, donde el sueño empresarial del fundador se transmite a sus sucesores.

El empresario fundador considera a la empresa que ha creado como una garantía para el bienestar futuro de su familia, como un vínculo importante de unión familiar que permite una situación estable para sus empleados y como un valor que debe ser transmitido a sus descendientes.

¹⁵ www. Empresas familiares pdf

¹⁶ Creando empresas familiares

Segunda Generación

En esta etapa la familia es más grande y diversa, razón por la cual las relaciones familiares suelen ser menos conectadas. Paralelamente, la empresa es más grande y compleja.

Esta etapa tiene una serie de problemas específicos, que están relacionados con el desplazamiento de algunos empleados, eficientes y con cargos de responsabilidad, que son sustituidos por los hijos, cuando al mismo tiempo es necesario definir el papel que éstos deben jugar y sus retribuciones. Valorar acertadamente el efecto que todo ello puede tener sobre el conjunto de empleados será tan importante como evaluar correctamente si los hijos tendrán o no la capacidad suficiente para desempeñar las funciones del empresario, y, en todo caso definir cuál de ellos deberá desempeñar las funciones de líder.

El problema de la sucesión es el más importante que tiene la empresa. Normalmente, las empresas familiares presentan una enorme debilidad en el momento de la sucesión de la primera a la segunda generación. En primer lugar, porque no es fácil que los hijos se integren como es debido en la empresa y que no tengan problemas con el resto de empleados; y, en segundo lugar, quizás el más importante, porque las cuestiones relacionadas con la herencia no se han planificado de la forma adecuada.

La duración media de las dos terceras partes de las empresas familiares es de unos 25 a 35 años y viene a coincidir con la duración del período en que el empresario fundador permanece en su puesto.

Sólo una adecuada planificación de la etapa sucesoria y de sus efectos fiscales, así como el acierto en la elección de un sucesor con la capacidad suficiente para llevar el negocio, permiten superar esta etapa positivamente. Cuando esto se logre, el nuevo empresario deberá

adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado y reorganizar tanto la empresa como la familia.

En la familia, se deben crear equipos entre los hermanos y buscar una unidad familiar. Es interesante aceptar las diferentes culturas de los miembros, como también integrar a los parientes políticos y primos.

Tercera Generación

El paso de la segunda a la tercera generación, si se trata de medianas o grandes empresas, resulta algo más complejo, ya que la familia ha aumentado considerablemente el número de sus miembros, y la operación debe realizarse entre primos en lugar de entre hermanos.

La etapa de los primos, se encuentra condicionada por la crisis de control, ya que son muchos primos provenientes de varias ramas de hermanos, y las ramas por ende cuentan con poco derecho a voto. Al mismo tiempo su nivel de vida puede verse reducido, ya que mientras el fundador tenía el 100% del capital de la empresa, los miembros de la tercera generación poseerán una participación muy inferior.

La elección del sucesor se complica, y más teniendo en cuenta que en esta nueva situación entran en juego los cónyuges de los aspirantes, que pueden ser personas que no se identifiquen con la filosofía y los valores que ha representado la empresa para el grupo familiar. La elección del nuevo líder es más complicada, y los problemas fiscales derivados de las herencias tienden a multiplicarse por el número de familias implicadas, ya que para cada una de ellas los problemas y prioridades pueden ser distintas.

Pese a esto, existe ya la experiencia positiva de la anterior sucesión, que ha permitido la supervivencia de la empresa, ya que se contempla el caso

en que la elección del sucesor fue acertada y la planificación de la herencia fue la adecuada. Los actuales gestores suelen tener una preparación profesional y unos conocimientos empresariales superiores a los del fundador, por lo que resulta más fácil la integración de los nuevos en la empresa. En esta situación, en la que se establece la copropiedad entre varias familias, suele intentarse que ésta quede cerrada en exclusiva al grupo familiar. Pero siempre existirá el peligro de que alguno de sus miembros venda su parte a un extraño. En muchos casos, algunos herederos entran en la empresa por obligación, lo que puede generarles una cierta falta de motivación.

Normalmente, de la segunda a la tercera generación sólo sobreviven un tercio de las empresas, es decir, que sólo un 11% de las empresas familiares superan la tercera generación, ya que en muchos casos se ha perdido el entusiasmo inicial de su fundador.

Cuarta Generación en adelante

La empresa ya está constituida, se supone que por haber traspasado tres generaciones su estabilidad se encuentra bien planteada. La familia creció, inclusive más rápido que la empresa. Es una etapa determinada por la “colaboración”, donde es importante no caer en la crisis de identidad de la empresa familiar con la familia, ya que el origen está lejos y la memoria no alcanza a recordar de dónde se viene. La tarea se hace difícil principalmente por tres factores:

- Dispersión geográfica de la familia;
- Gran diversidad de sus miembros en cuanto a habilidades, intereses, egresos, entre otros;
- Las actitudes de las ramas de la familia ante quien gobierna la empresa.

1.6 LA GOBERNABILIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La gobernabilidad "son los procesos, los principios, estructuras y relaciones que pueden ayudar a que las organizaciones logren su visión y objetivos."¹⁷

Existen tres organizaciones y tres estructuras en un mismo sistema de empresas familiares: la familia, la empresa y la propiedad.



- **La organización familiar** debe facilitar la institucionalización familiar, su cultura, actividades y valores incluyendo sus compromisos con la empresa.
- **La organización empresaria** permite construir, desarrollar y continuar el sustento económico de la familia.
- **La organización de la propiedad** contempla y resuelve las inquietudes de los accionistas familiares tanto presentes como futuros, tanto Activos como Pasivos.

1.6.1 ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

En el momento de su creación, la empresa familiar no necesita ningún tipo de órganos rectores ni siquiera se los plantea. El fundador se basta solo. Con los años, con el crecimiento de la familia, puede resultar aconsejable constituirse en una empresa jurídica y crear unos órganos de gobierno.

¹⁷ La Gobernabilidad de la Familia en la empresa (Un enfoque estructural), por Carlos Srebrow, La gobernabilidad.doc

Uno de los principales retos de la empresa familiar es la relación entre la propiedad y la gestión de la empresa. Esta relación puede ser reforzada si se disponen órganos de gobierno que contribuyan a mejorar la relación entre la familia y la empresa, y para ello es importante que los máximos responsables acuerden y definan el papel del Consejo de Administración, del Comité de Dirección, y el Consejo de Familia.

Actualmente las empresas familiares adoptan soluciones intermedias como un Consejo de Administración formal, sin contenido, solo para cubrir las exigencias legales, presidido por el Presidente y diseñado a su conveniencia y que solo sirve para ratificar a todo lo que él dice; un Comité de Dirección desconectado de las estrategias del Consejo y de sus decisiones; un Consejo de Familia que se reúne, si lo hace, solo para celebrar comidas y festejos, etc.

Los órganos de gobierno “deben ser los responsables de la toma de aquellas decisiones que garanticen la supervivencia de la empresa familiar”.¹⁸ Así:

- El *Consejo de Familia* es el órgano representativo de los intereses familiares que velará por la armonía entre éstos y los de la empresa familiar.
- El *Consejo de Administración* designado por la Junta General, es el máximo órgano de representación legal de la empresa familiar. En él estarán representados los accionistas quienes a su vez nombrarán a los responsables de conducir la gestión (los administradores). Es el órgano director del medio y largo plazo.
- El *Comité de Dirección* está integrado por miembros de la familia o no, que están al frente de distintas funciones o áreas de la empresa familiar. Estos directivos requieren coordinación, motivación y

¹⁸ [www.losorganos de gobierno en la empresa familiar.pdf](http://www.losorganosdegiobienoinlaempesafamiliar.pdf) “ Los órganos de gobierno de la Empresa familiar ” por Gustavo Rubinsztein y Anahir Benelli

conocimiento de la estrategia fijada por el Consejo de Administración.

1.6.2 Razones para crear un Consejo de Administración

Las principales razones para crear un consejo de administración son:

- La existencia de un consejo de administración, no controlado por los miembros de la familia, permite el elemento más eficaz para la supervivencia de muchas empresas familiares.
- Si la familia no quiere compartir su capacidad de decisión con un grupo de personas ajenas a la empresa, la creación de un consejo de administración puede ser una solución intermedia viable.

Existen cuatro tareas principales del consejo de administración en función de la vinculación con la empresa que se detallan a continuación.

1. El consejo tiene poca influencia	La mayoría de las decisiones las toma la familia antes de las reuniones del consejo.
2. El consejo protege a la familia y a los accionistas	Tiene la función de guardar los bienes de otras personas
3. El consejo desempeña un papel en la estrategia, en el control y en la contratación de altos ejecutivos	La participación puede ser relativamente débil (guiar y asesorar) o relativamente fuerte o activa (determinar la estrategia y maximizar los beneficios)
4. El consejo tiene un papel ejecutivo: es quien dirige la empresa	Toman las decisiones más importantes y ejercen el control total de la empresa

Tabla 1.4. Tareas Principales del Consejo Administrativo¹⁹

¹⁹ www.losorganosdegobernodelaempresa.com " Los órganos de gobierno de la Empresa familiar " por Gustavo Rubinstein y Anahir Benelli

El tamaño más habitual de un Consejo de Administración de este tipo de empresas se establece entre 6 y 7 miembros y dependerá del tamaño de la empresa. Un consejo de administración reducido es más dinámico, práctico y fácil en el momento de la toma de decisiones.

La entrada de familiares en el consejo debe estar en función de su capacidad y talento, y no por la simple pertenencia a la familia.

Las principales funciones del consejo de administración como órgano máximo de responsabilidad²⁰:

- DEBE servir para contrastar las distintas opiniones (voz crítica).
- DEBE aportar valor añadido (soluciones, nuevas ideas, etc).
- DEBE ser realmente ejecutivo, con objetivos orientados al medio y largo plazo (que fije la estrategia del negocio y evalúe los resultados).
- DEBE canalizar, a través del Comité de Dirección y la Dirección General (ejecutivos) la ejecución de las directrices marcadas en el Consejo de Administración. Sin embargo, la experiencia demuestra que el Consejo de Administración carece de estas cualidades dado que:
 - Representa a todo el accionariado, pero no todos los representantes aportan valor en la gestión.
 - Ante la falta de apoyos, el fundador incorporara a un asesor externo u otros miembros que le resulten más cómodos.
 - Convive con los representantes de los accionistas más críticos porque no tiene más remedio y, además, tiene que convencer lo que, a su juicio supone una pérdida de tiempo.

²⁰ www.losorganosdegiobiernoenlaempresafamiliar.pdf " Los órganos de gobierno de la Empresa familiar " por Gustavo Rubinstein y Anahir Benelli

1.6.3 El Consejo de Familia

El Consejo de Familia se constituye como un vehículo de encuentro y comunicación para informar los planes de la empresa a la familia, y los de la familia a la empresa. Es el órgano idóneo para discutir los planes de los miembros de la familia y para explicar sobre las situaciones especiales o extraordinarias en la vida de los distintos familiares, dando solución a sus problemas, al margen de la empresa. De no existir este órgano, esos problemas se trasladan y canalizan hacia la empresa con lo que su gestión se hace más difícil.

El objetivo de este consejo es el de trabajar por la unión de la familia y la preservación de sus valores. Este consejo debe ser un instrumento para organizar reuniones familiares, enseñar y transmitir a los miembros más jóvenes y a los parientes políticos los valores, tradiciones e historia, con el fin de perpetuar los mismos.

Una de las principales funciones del Consejo de Familia es crear reglas de conducta claras en la familia y velar por su cumplimiento, sancionando las desviaciones que puedan producirse con argumentos que, sin provocar rencores, logren que se corrijan las anomalías antes de que sus consecuencias sean graves.

En resumen, el Consejo de Familia es el guardián del Protocolo de la empresa familiar, no es sólo el órgano familiar que se reúne para buscar consenso entre sus miembros acerca de lo que debe estar reglamentado, sino que es quien lo aplica en aquellas cuestiones de su incumbencia, para despejar dudas y controversias.

1.7 MORTALIDAD

La mortalidad de las Empresas Familiares es muy alta, casi un 70% *no pasa* de la primera generación. Este escalofriante dato estadístico muestra que sólo aquellas que se deciden a introducir cambios en la organización familiar y empresarial, que planean aspectos como *la sucesión, la composición del accionariado, la incorporación de profesionales a la gestión, formación de los accionistas* como verdaderos y comprometidos propietarios.

Estas Empresas Familiares que son casi un 30% serán *las que resistan el cambio generacional una y otra vez*. Y en cada etapa del desarrollo tendrán que adaptarse a unas circunstancias, a un entorno cada vez más complicado y competitivo, cada vez más profesional y más amplio, cada vez más global pero con asentamiento local. Un mundo que está en continuo cambio y que exige en cada momento unos productos, unos servicios adecuados a su demanda y necesidades. Las empresas que sepan dar cumplida y puntual respuesta a estas exigencias serán las que tengan éxito, las que no desaparecerán en un plazo más o menos largo.

Es el reto de la sociedad actual que exige cada vez más esfuerzo a los empresarios y a todos los empleados.

1.7.1 Razones que provocan una elevada mortalidad de las Empresas Familiares

Es importante analizar las razones que provocan que algunas empresas familiares estén desapareciendo, de esta forma, tomar las medidas necesarias para evitarlo y lograr que la empresa alcance y mantenga una elevada eficiencia y competitividad.

Entre las principales razones que provocan la mortalidad de las empresas familiares se encuentran las siguientes:

- No se lleva a cabo una buena preparación del proceso de sucesión, tanto respecto al plan de jubilación como al desarrollo apropiado del sucesor.
- Falta de planificación oportuna y adecuada del desarrollo del negocio.
- Escasa formalidad y solidez de la estructura organizacional, los procedimientos y documentación en general. Hay escasa participación de personas externas a la familia y/o no se consideran las opiniones y sugerencias emitidas por estas personas.
- Lucha por el poder entre los miembros de la familia, sobre todo a partir de la segunda generación.

Las EF juegan un papel muy importante en el mundo y no tienen que pedirle favor a nadie a la hora de competir, pero subyace en ellas un peligro latente que puede echar a la basura todo el trabajo realizado: ¿qué pasará con la siguiente generación? Es este un tema que deben plantearse cuanto antes y que no se soluciona con dos o tres medidas. Si una empresa familiar quiere ser centenaria es necesario que asuma con responsabilidad profesionalizar su trabajo. El reto es sobrevivir. Quizás puede parecer una misión imposible para las EF que tienen pocos años de vida, pero el ejemplo de las que han logrado evadir el peso de la estadística negativa deberá marcar la diferencia.

*EMPRESAS
FAMILIARES
EN EL ECUADOR*

CAPÍTULO 2

EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR

2.1 SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR

El 77% de las 500 empresas más grandes del Ecuador son familiares²¹. Se estima que para las PYMES, el porcentaje de empresas familiares sobre el total bordea el 90%, y para el caso de microempresas es, casi por definición del 100%. En suma el 89% de las empresas del Ecuador son familiares. Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares es de 1.6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. La riqueza generada por las empresas familiares representa el 51% del PBI.

Las empresas no familiares, se encuentran es su mayoría (96% de los casos) ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas, y son de gran tamaño. En contraste, las familiares tienen una mejor distribución geográfica, sobre todo en aquellas empresas de menor tamaño, pues Pichincha y Guayas concentran solo un 60% del total.

²¹ IDE Escuela de Dirección de Empresas, boletín abril 2007, Ecuador Dirigido por Pablo Lucio Paredes, pág.3.

Según el estudio realizado por el IDE²², la rentabilidad de las empresas familiares, ya sea que se la calcule en función de la utilidad neta, el patrimonio, o los activos, es menor que la registrada en las no familiares. Esta observación es válida para los últimos 10 años, salvo en 1998 y 1999, cuando las empresas familiares (EF) tuvieron un mejor desempeño que las empresas no familiares (ENF).

Número de empresas	Familiares	No Familiares
% sobre total de empresas Grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de Microempresas	100%	0%
% sobre total empresas(estimado)	89%	11%
Empleo		
# de empleos formales estimados(millones)	1,6	0,1
% Empleo formal	93%	7%
Rentabilidad		
Rent. Neta	3%	8%
ROE	13%	23%
ROA	5%	9%
Ventas		
Variación ventas (prom 5 años)	25%	25%
Variación ventas (último año)	22%	31%
% respecto al PIB (solo empresas grandes)	51%	27%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (2005)	65%	35%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (1996)	75%	25%

Tabla 2.1. Principales datos de las empresas del Ecuador²³

²² IDE Escuela de Dirección de Empresas, boletín abril 2007, Ecuador Dirigido por Pablo Lucio Paredes, pág.4.

²³ IDE Escuela de Dirección de Empresas, boletín abril 2007, Ecuador Dirigido por Pablo Lucio Paredes, pág.3.

Es decir que las EF fueron menos afectadas por la crisis de finales de la década del noventa, pero no han aprovechado adecuadamente la recuperación económica que se produjo posteriormente. Este resultado, puede estar asociado al tipo de actividades de las empresas; dentro de las ENF, existe una alta proporción dedicada a los servicios, generalmente en áreas como hidrocarburos, transporte y construcción.

La presencia de Empresas Familiares tiende a ser más intensa en sectores cuya actividad puede considerarse como extensión de la familia (sectores como el textil, alimentación, muebles, etc) o como el desarrollo natural del patrimonio (sector agrícola), o la continuidad de una postura ideológica (prensa)

El endeudamiento continúa siendo un tema delicado. Es saludable que las empresas, tengan una proporción mayor de deudas a largo plazo, puesto les permite financiar de mejor forma las operaciones. "En promedio, las empresas familiares ecuatorianas tienen un 73% de deuda de corto plazo mientras que las no familiares se sitúan en el 59%.

De lo contrario la empresa puede comenzar a tener problemas de caja, y deberá recurrir a más deuda para financiar sus operaciones. En el caso de las empresas familiares del Ecuador el índice de prueba ácida del año 2005 es 0.83 mientras para las no familiares es de 1.03."²⁴ En suma, las EF, deberán optimizar el cobro de cartera, así como buscar mayores financiamientos por parte de sus proveedores, con el objetivo de mejorar su liquidez.

EL RETO DE SOBREVIVIR

En el Ecuador más del 65% de las empresa más grandes estarían entre la segunda y tercera generación. Es decir, que las Empresas Familiares de

²⁴ IDE Revista perspectiva Abril 2007 Dirigido por Pablo Lucio Paredes

mayor tamaño, han logrado vencer la barrera del tiempo y se puede apreciar una fuerte correlación entre el éxito del negocio y el tiempo de permanencia de la familia. A medida que vamos encontrando empresas de menor tamaño, este porcentaje tiene a disminuir.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES ECUATORIANAS

En el Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- **Microempresas:** emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares²⁵.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares²⁵.
- **Pequeña Industria:** es una unidad que posee un Ingreso Bruto anual hasta 1 millón de dólares; hasta 50 trabajadores y Activos Fijos hasta 500 mil dólares²⁶.
- **Mediana Industria:** es una unidad que posee un, Ingreso Bruto anual desde \$1,000,001 hasta \$3,000,000.00; con un número de trabajadores de 51 hasta 150; activos fijos \$500,001 hasta \$2,500,000.²⁶
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.²⁶

Para la estimación del número de empresas familiares en la provincia de Pichincha se ha tomado como referencia el número de microempresas debido a su gran influencia en la economía del país, son el motor principal de generación de empleo, y de acuerdo a los datos de la tabla 2.1 se estima que casi el 100%²⁷ de las microempresas son de situación familiar.

²⁵ Datos tomados del artículo SEMINARIO- TALLER: MECANISMOS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LOS PAISES DE LA ALADI CAPEIPI

²⁶ Datos tomados de la LEY DE PYMES

²⁷ Estudio realizado por IDE y establecido en la tabla 2.1

“Una microempresa es un negocio personal o familiar que emplea hasta 10 personas, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios, además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar”²⁸

Distribución Geográfica de Microempresarios urbanos y rurales						
Provincia / Región	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
	Microempresarios			Porcentajes		
El Oro	63.421	19.784	83.205	3,2%	1,0%	4,1%
Esmeraldas	2.292	45.561	47.853	0,1%	2,3%	2,4%
Guayas	362.803	102.224	465.027	18,1%	5,1%	23,2%
Los Ríos	49.497	55.863	105.360	2,5%	2,8%	5,3%
Manabí	84.817	103.521	188.338	4,2%	5,2%	9,4%
Costa	562.830	326.953	889.783	28,1%	16,3%	44,4%
Galápagos	2.543	524	3.067	0,1%	0,0%	0,2%
Azuay	42.810	63.130	105.940	2,1%	3,1%	5,3%
Bolívar	7.152	37.668	44.820	0,4%	1,9%	2,2%
Cañar	10.610	31.124	41.734	0,5%	1,6%	2,1%
Carchi	13.011	17.875	30.886	0,6%	0,9%	1,5%
Cotopaxi	16.304	69.622	85.926	0,8%	3,5%	4,3%
Chimborazo	25.937	82.667	108.604	1,3%	4,1%	5,4%
Imbabura	29.254	36.387	65.641	1,5%	1,8%	3,3%
Loja	23.815	56.606	80.421	1,2%	2,8%	4,0%
Pichincha	207.560	96.330	303.890	10,4%	4,8%	15,2%
Tungurahua	35.115	75.765	110.880	1,8%	3,8%	5,5%
Sierra	411.568	567.174	978.742	20,5%	28,3%	48,8%
Morona Santiago	6.181	20.133	26.314	0,3%	1,0%	1,3%
Napo	3.648	14.971	18.619	0,2%	0,7%	0,9%
Pastaza	4.015	8.724	12.739	0,2%	0,4%	0,6%
Zamora Chinchipe	3.883	12.249	16.132	0,2%	0,6%	0,8%
Sucumbíos	7.727	17.396	25.123	0,4%	0,9%	1,3%
Orellana	4.904	29.829	34.733	0,2%	1,5%	1,7%
Oriente	30.358	103.302	133.660	1,5%	5,2%	6,7%
Total	1.007.299	997.953	2.005.252	50,2%	49,8%	100,0%

Tabla 2.2. Distribución de microempresas rurales y urbanas en el Ecuador ²⁹

En la tabla 2.2. se presenta el número de microempresas establecidas en el Ecuador y distribuidas en las 22³⁰ provincias.

²⁸ Definición tomada del Proyecto SALTO/USAID para Ecuador

²⁹ Artículo: La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo, Elaborado por Edgar Carvajal, COF/CEC; y Paula Auerbach, Consultora COF/CEC. Colaboraron Fermín Vivanco, SDS/MSM; y Rosa Matilde Guerrero, COF/CEC. Septiembre 2006

De acuerdo a estudios realizados por el Banco de Interamericano de Desarrollo en Ecuador²⁹ las microempresas están muy concentradas en el sector de comercio; en efecto, 55.2 por ciento de ellas están en este sector, comparadas con el 25.7 por ciento en el sector de servicios y el 19.2 en producción. Es más, dentro de cada uno de los sectores económicos hay una concentración importante de empresas en subsectores específicos.

- En el sector comercio por ejemplo, el 60.2 por ciento de negocios, están concentrados en comida, bebidas y vestuario. En el sector de servicios, el 64.9 por ciento de microempresas están concentradas en cuatro subsectores: pequeños locales de comida y bebida (bares, restaurantes, y cafeterías), taxis, talleres de reparación automovilísticos y salones de belleza
- En el sector de producción las microempresas están concentradas principalmente en ropa, mobiliario y artesanías y bebidas no alcohólicas

Las mujeres microempresarias exhiben aún, una más grande concentración en determinados tipos de negocios. En el sector de servicios, 85.0 por ciento de las mujeres están en alimentos y bebidas y salones de belleza. En el sector de la producción 74.7 por ciento de las mujeres empresarias se encuentran en vestuario y bebidas no alcohólicas. En el sector comercial 67.9 por ciento de las mujeres emprendedoras están involucradas en la venta de alimentos, bebidas, vestuario y artículos misceláneos pequeños.

³⁰ Hasta el año 2007 Ecuador tenía 22 provincias

DISTRIBUCIÓN DE MICROEMPRESAS POR SECTOR ECONOMICO POR GENERO Y POR REGION						
Sector	Género		Región			Total
Económico	Hombre	Mujer	Costa	Sierra	Oriente	
Servicios	31,1%	19,4%	24,6%	27,6%	30,7%	25,7%
Producción	22,4%	15,3%	18,0%	21,7%	17,3%	19,2%
Comercio	46,4%	65,3%	57,4%	50,7%	52,1%	55,2%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 2.3. Distribución de microempresas por sector económico, por género y región³¹

2.3 EMPRESAS FAMILIARES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

Para realizar el análisis de empresas familiares en la provincia de Pichincha, se toma como referencia el total de las microempresas establecidas en el estudio "La microempresa en el Ecuador, perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo" elaborado por Edgar Carvajal y Paula Auerbach Consultora de COF/ CEC auspiciado por Banco Interamericano de Desarrollo en Ecuador, septiembre 2006, considerando que ésta es la información más actualizada y con mayor grado de confianza que se puede tomar como fuente de información.

La intención de este estudio se centra en conocer la evolución del sector, el tamaño y su estructura, vínculos familiares dentro de la empresa, aspectos tributarios, de comercialización, financieros, de gestión.

En función a ello se determina el tamaño de la muestra bajo criterios estadísticos que a continuación se detallarán y se elaboró el cuestionario que se adjunta al presente estudio como anexo N^o. 1, el cual fue aplicado a las empresas que forman parte de la muestra seleccionada en los meses de enero y febrero del 2009, y realizada por la Ing. Yadira Acurio autora de dicho estudio, siendo la unidad de análisis el propietario o en su defecto la persona que administra la microempresa.

³¹ Artículo: La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo, Elaborado por Edgar Carvajal, COF/CEC; y Paula Auerbach, Consultora COF/CEC. Colaboraron Fermín Vivanco, SDS/MSM; y Rosa Matilde Guerrero, COF/CEC. Septiembre 2006

2.3.1. Determinación del Tamaño de la Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se ha tomado como referencia los siguientes criterios estadísticos³²:

$\alpha = 97\%$ Nivel de Significación

$e = 4.9\%$ Nivel de Error

$p = 95.5\%$ Probabilidad de Éxito

$q = 4.5\%$ Probabilidad de Fracaso

Y utilizando la fórmula³³:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población;

E es la precisión o el error.

Tamaño de la muestra

Para un total de 303.890 microempresas en la provincia de Pichincha, el tamaño de la Muestra es de 347 microempresas.

2.3.2 Identificación de las variables a estudiar

Una vez establecida el número la muestra se unificó los criterios y definiciones de variables a ser realizadas en la investigación. Según la

³² Datos recomendados para análisis estadísticos.

³³ Fórmula para calcular muestra dada una población.

literatura especializada y las entrevistas sostenidas con expertos del área, son varios los aspectos que pueden hacer vulnerable a toda empresa familiar. Para dar respuesta a los objetivos planteados, el estudio seleccionó algunos de esos aspectos, los cuales fueron agrupados en tres áreas, y se definen a continuación. Posteriormente, en las tablas 2.4 y 2.5 se indican la operacionalización de las siguientes variables

- a) *Planificación estratégica de la empresa*: Evalúa aspectos relacionados con el grado de definición de una estrategia de negocios adaptada a la condición de empresa familiar. Estos elementos están definidos por los acuerdos relacionados con la incorporación de la familia al negocio y las reglas básicas para la sucesión.

- b) *Gobernabilidad*: Incluye elementos como la estructura de propiedad de las empresas (participación accionaria), aspectos relacionados al manejo de la empresa (dirección de la empresa) y sistemas de remuneración. Estos indicadores ofrecen una idea sobre la democratización de las decisiones, la forma de trabajo y estilo de gobierno que impera en la empresa.

- c) *Organización*: Explora aspectos como la definición de la estructura, la división de las tareas dentro de la empresa, definición de procesos de control dentro de la empresa, así como la existencia de valores, misión y objetivos.

Objetivo 1: Conocer cómo un grupo de microempresas familiares de la provincia de Pichincha están manejando y gestionando los aspectos clave de empresas familiares, de manera de identificar y anticipar posibles fuentes de conflictos y problemas que en un futuro pudiesen enfrentar tales empresa.

Variables	Indicadores a estudiar	Instrumento	Parte de la Encuesta
Planificación estratégica	Sucesión	Cuestionario	3
	Concilio y Protocolo familiar	Cuestionario	3
Gobernabilidad	Participación accionaria	Cuestionario	3
	Dirección de la empresa	Cuestionario	3
	Mecanismo de salida	Cuestionario	3
	Compensación	Cuestionario	4
Organización	Organigrama, misión y valores	Cuestionario	3
	Estructura y división de tareas y cargos	Cuestionario	3

Tabla 2.4. Variable en estudio

Conflictos y problemas

Objetivo 2: Identificar los conflictos y problemas que han experimentado hasta el momento un grupo microempresas familiares.

Variable	Indicadores a estudiar	Instrumento	Parte de la Encuesta
Problemas y conflictos de las	Problemas por planificación estratégica Problemas de Gobernabilidad Problemas de Organización	Cuestionario	4

Tabla 2.5. Variable e indicadores

Para responder al segundo objetivo, se exploró una serie de posibles problemas e inconvenientes, los cuales están enmarcados en las variables anteriormente nombradas, y que según los expertos, son frecuentes en las empresas de tipo familiar. De esta manera se busca contrastar con la teoría, los actuales problemas y conflictos que algunas empresas han enfrentado hasta el día de hoy.

Una vez definidas las variables a estudiar, se procedió a la elaboración de un cuestionario como instrumento de recolección de datos (Anexo 1). El cuestionario consta de preguntas abiertas y cerradas, fue realizado por Ing. Yadira Acurio a través de una entrevista personal con el propietario o en su defecto con la persona que administra la microempresa en los meses de enero y febrero del 2009

2.3.3 Recolección de la Información de Campo

El instrumento fue aplicado a los líderes fundadores o herederos de las microempresas familiares identificadas con ayuda del panel de expertos. La aplicación se realizó con carácter de confidencialidad, y los datos fueron suministrados voluntariamente por los empresarios.

2.3.4 Procesamiento y Análisis de los Resultados

Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios fueron tabulados de manera que cada una de las preguntas fue analizada en función de la cantidad de empresas que se ubican bajo cada una de las opciones de respuesta sugeridas en el instrumento.

De esta manera, se analizaron los resultados determinando cuál es la respuesta de la mayoría para identificar la tendencia de la muestra. Estos resultados se presentan en la sección 2.3.5 de este capítulo.

2.3.5 Análisis de las variables

Antes de ser evaluadas las variables, se analiza aspectos generales como son: actividad a la que se dedica, número total de socios, fundador de la empresa, como también la etapa en la que se encuentra la empresa, etc, a continuación se presentan dichos resultados.

Actividad a la que se dedica

De acuerdo al cuestionario realizado en la provincia de Pichincha las 347 microempresas se encuentran divididas en los siguientes sectores:

SECTOR	EMPRESAS	PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN
INDUSTRIAS	61	17,44	Metalurgia y minería Plásticos y derivados
			Maquinaria, Madera, Carbón, otros sectores
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	57	16,37	Alimentación general Bebidas, Congelados Conservas, Perecederos, varios,,
SERVICIOS PARA EMPRESAS	56	16,04	Transporte y asesorías, Traducción, formación Trading, Vendig, Otros servicios para Empresas
INFORMÁTICA Y ELECTRÓNICA	36	10,25	Ordenadores y periféricos Software, Servicios de Internet, Electrónica y Electrodomésticos telefonía, otros productos y servicios
TEXTIL, CALZADO Y COMPLEMENTOS	30	8,58	Confección, Calzado y complementos Prendas de vestir, Joyería, Textil hogar otros productos
CONSTRUCCIÓN E INMOBILIARIA	26	7,60	Inmobiliarias, Constructoras, Profesionales de la Construcción Materiales de Construcción
PUBLICIDAD Y ARTES GRÁFICAS	26	7,37	Agencias de publicidad fotografía, Diseño gráfico, imprentas, productora, otros Servicios

SALUD Y BELLEZA	20	5,88	Perfumería y cosmética Medicina y salud, Centros de estética, otros productos y Servicios
OCIO CULTURA Y DEPORTE	12	3,36	Agencia de viaje Clubes deportivos, Material deportivo, Espectáculos, Música Video y juguetería Arte, Otras actividades
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	10	2,76	TV, Radio, Prensa, Revistas, Portales de Internet, Publicidad exterior, Otros medios de comunicación
HOTELERIAS, RESTAURANTES Y CATERING	9	2,58	Alojamiento, Restaurante, servicios de catering, otros Establecimientos
MOBILIARIO Y MATERIAL DE OFICINA	7	1,98	Mobiliario, Decoración Material de oficina, Papelería, Regalos promocionales, Varios
TOTAL	347	100%	

Tabla 2.6. Actividades de las empresas de Pichincha³⁴

De la tabla 2.6 se puede deducir que los sectores que tiene mayor porcentaje de microempresas sobresalen el Industrial con 17.44%. Alimentación con 16.15% y Servicios para Empresas con 16.04%

³⁴ Elaborado por Yadira Acurio C

EMPRESAS POR SECTORES

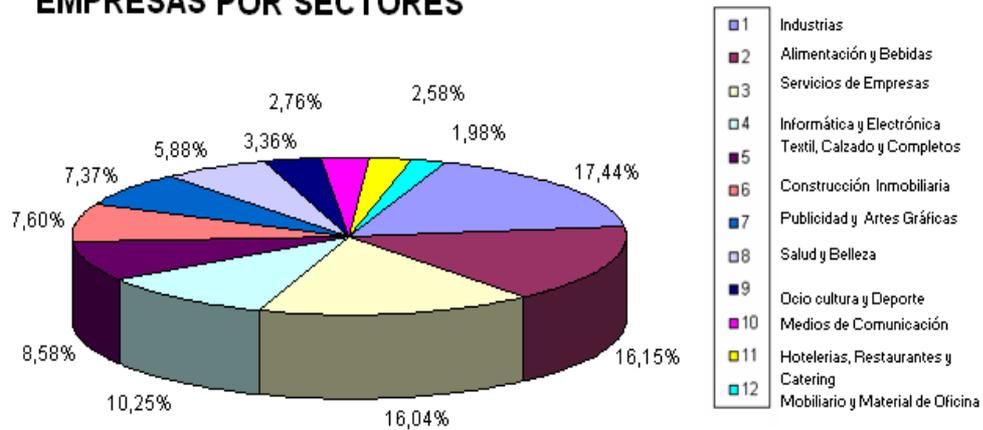


Figura 2. 1. Participación de microempresas de Pichincha por sectores³⁵

Fundador de la empresa

En la figura 2.2. indica que el 2.6% de las microempresas de la muestra fueron fundadas por el actualmente llamado "abuelo" de la familia en tanto que el 84.4 % de las mismas han sido formadas por el llamado actualmente "padre" del núcleo familiar. Así se tiene:

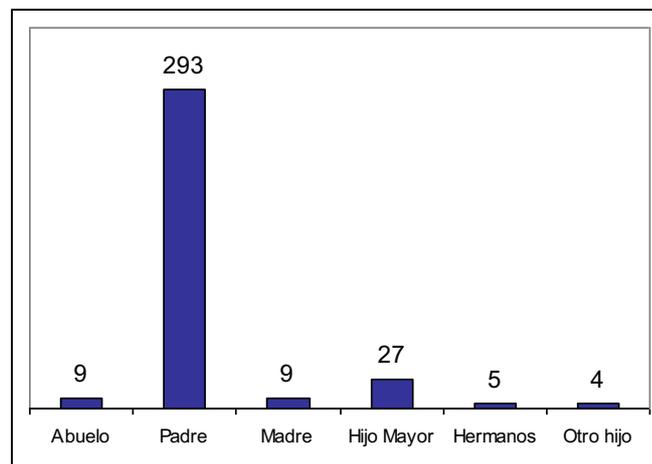


Figura 2. 2. Fundador de la empresa

³⁵ Elaborado por Yadira Acurio C

¿Señale por favor en qué etapa de desarrollo la empresa se encuentra?

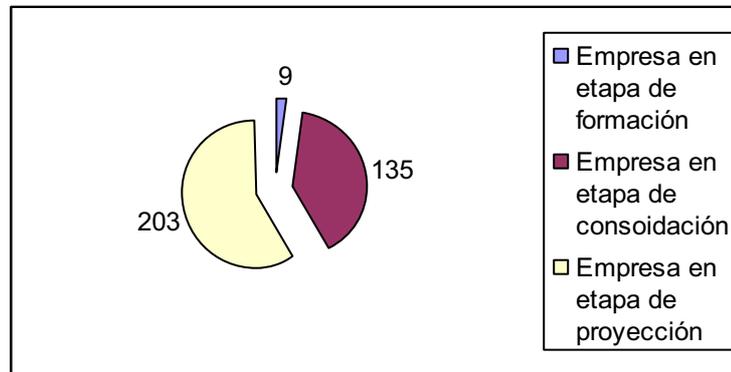


Figura 2.3. Etapa de desarrollo de la empresa³⁶

La figura 2.3 indica que 9 de las microempresas se encuentra en la etapa de formación en la que la preocupación principal es producir, vender y asegurar la subsistencia; 135 microempresas en la etapa de consolidación en donde se debe resolver el problema de incremento de la eficiencia en sus operaciones de tal forma que fortalezca su competitividad y se aumente la participación en el mercado; y 203 microempresas en la etapa de proyección que afronta la aplicación de sus actividades a otras zonas geográficas con la cual se labra su proyección en el futuro.

El llamado padre ha sido fundador del 100% de las empresas en etapa de formación, del 80% de las empresas en etapa de consolidación y el 86.7% de las empresas actualmente en etapa de proyección.

Empleados de la familia

El número de empleados que pertenece a la familia fundadora esta dado de la siguiente manera:

³⁶ Elaborado por Yadira Acurio C

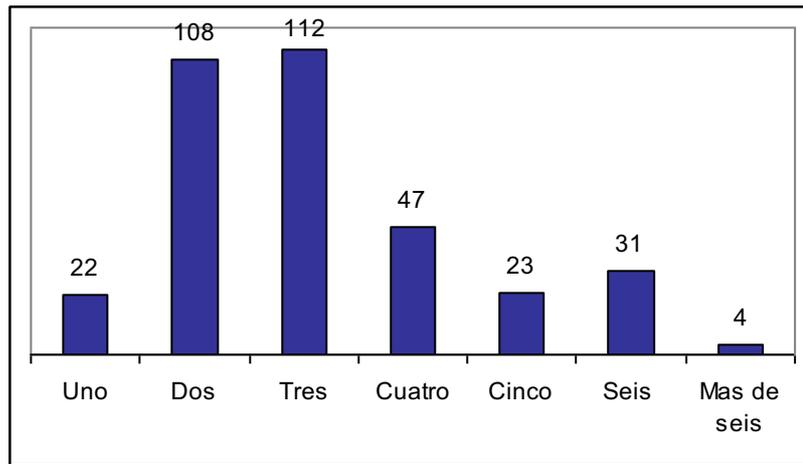


Figura 2. 4. Número de empleados familiares³⁷

Vinculación de los Padres

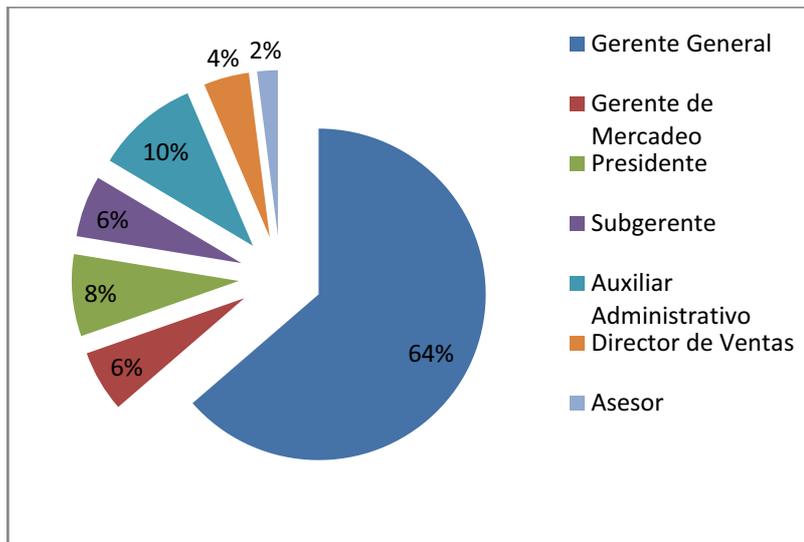


Figura 2.5. Vinculación de los padres³⁸

De acuerdo a la figura 2.5 el 64% de los padres trabajan en la empresa y de estos el 85.7% lo hacen de tiempo completo, en tanto que el 14.35% restante lo hacen de manera parcial. El 64% de los que trabajan se desempeñan como gerentes, el 20% en cargos altos de dirección y un 16% en cargos auxiliares o de asesoría, lo que coincide con el porcentaje de tiempo parcial.

³⁷ Elaborado por Yadira Acurio C

³⁸ Elaborado por Yadira Acurio C

En cuanto a las causas por las cuales los padres no están vinculados actualmente a la empresa se encontró que el 15% trabajó y se retiró, el 25% nunca se ha vinculado a la empresa y el 60% sigue trabajando.

Con respecto a las madres el 33.8% trabaja en la empresa y de éstas un 66.7% lo hace de tiempo completo en tanto que un 33.3% trabaja de manera parcial. El 27% de las que trabajan en la empresa de la familia se desempeñan como Gerentes mientras el 46% trabajan en cargos altos de dirección y las restantes en cargos auxiliares.

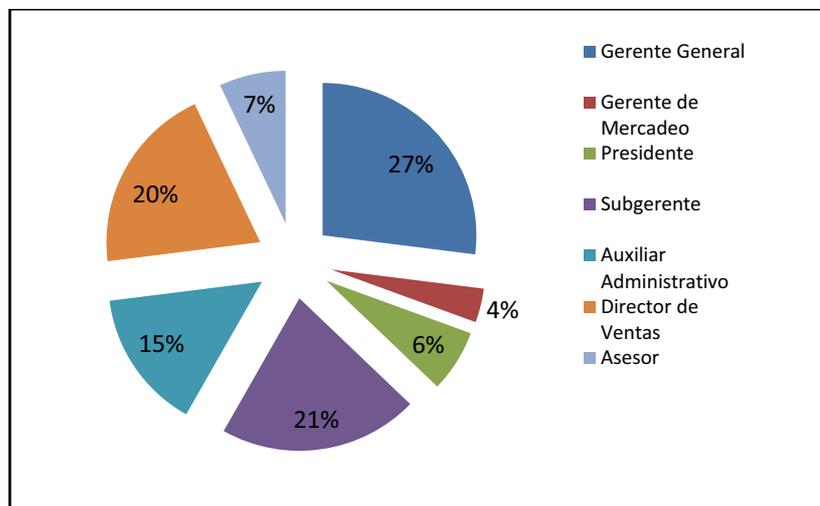


Figura 2. 6. Vinculación de las madres³⁹

Con relación al por qué las madres no están vinculadas actualmente a la empresa, se pudo evidenciar que el 80.4% nunca se han vinculado, el 17.6% trabajo y ya se retiro, en tanto que el 2% ya falleció.

Es notable la mayor vinculación de padres que de madres a los negocios familiares. Se evidencia aún un comportamiento "él" lleva la batuta es el creador y asume el cargo más importante o, en su defecto, algún cargo alto en la dirección. En tanto que "ella" está más distante de tomar las decisiones más cruciales de la organización y asume medianamente

³⁹ Elaborado por Yadira Acurio C

cargos de alta dirección o cargos auxiliares más como un apoyo adicional al negocio que como un compromiso de tiempo completo.

A continuación se presenta el análisis de acuerdo a las variables del objetivo 1 planteado en la sección 2.3.2.

a) Planificación estratégica

Sucesión

¿Ha habido proceso de sucesión en la empresa?

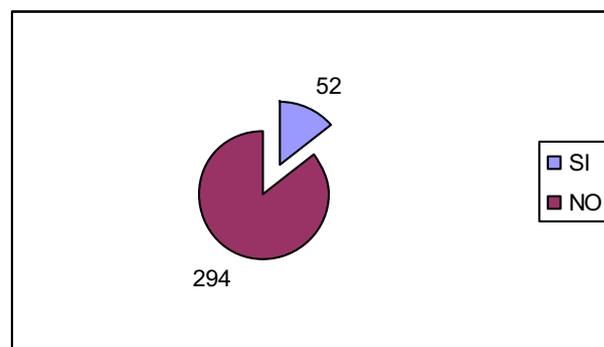


Figura 2. 7 ⁴⁰ Proceso de sucesión en la empresa

Como se puede apreciar en la figura 2.7 la gran mayoría de las empresas estudiadas no ha atravesado procesos de sucesión que se fundamenta en una planificación ordenada de la dirección de la empresa, propiedad, el sistema de gobierno, el modelo de gestión y un legado de formas de valores que han de ser traspasado de generación en generación, facilitando su continuidad. Solo 52 de ellas ha vivido tal proceso. Aproximadamente la mitad de la muestra cuenta con empresas que tienen entre 10 y 20 años fundadas, mientras que la otra mitad de la muestra está constituida por empresas que tienen entre 3 y 8 años fundadas. Si la mayoría no han atravesado un proceso de sucesión hasta el momento, muy probablemente algunas estén próximas a enfrentar tal hecho.

⁴⁰ Elaborado por Yadira Acurio C

¿Existe un plan de sucesión en su empresa?

La figura 2.8 muestra que la mitad de las empresas encuestadas tiene un plan de sucesión que no está formalmente planteado por escrito, y el resto no cuenta con plan alguno. Al no dejar claro y por escrito quién deberá asumir las funciones de mando en caso de que el fundador ya no esté, podrían aumentar las probabilidades de que se generen conflictos y problemas entre los miembros familiares en un futuro

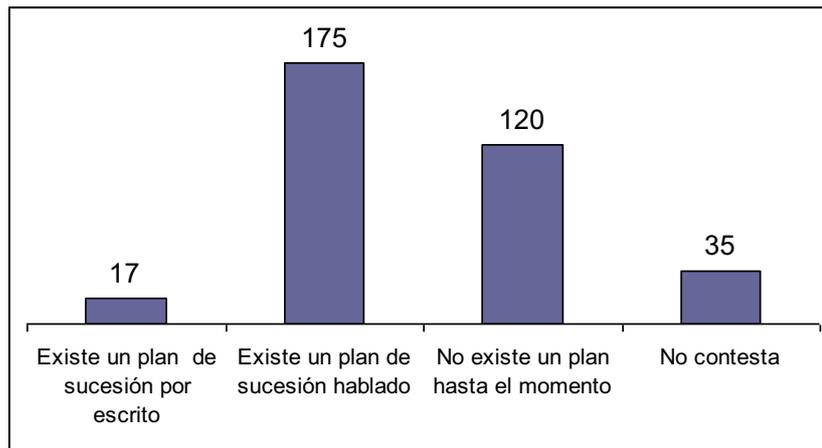


Figura 2.8⁴¹ Plan de sucesión en la empresa

Es de suma importancia que los fundadores de todas las empresas estudiadas definan la persona o el grupo que asumirá el mando de la empresa cuando la generación actual deba ceder el control, de manera de mitigar los riesgos de conflictos derivados de los posibles desacuerdos en torno a las medidas de sucesión, una vez que ésta se haga inminente.

¿Cuenta con un asesoramiento que le ayude a planificar la sucesión?

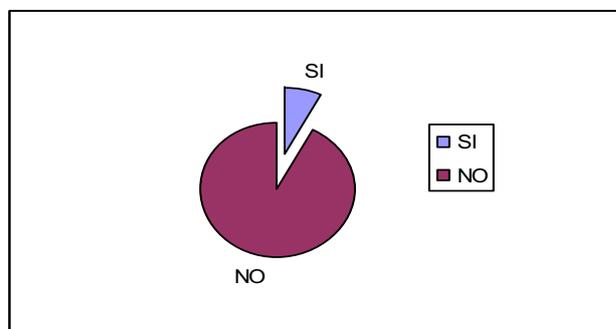


Figura 2.9⁴² Asesoramiento para planificación de sucesión

⁴¹ Elaborado por Yadira Acurio C

Como muestra la figura 2.9, la mayoría de las empresas en estudio tampoco cuenta con un asesoramiento que le ayude a planificar la sucesión. Ante este hecho, la recomendación derivada de las fuentes teóricas apunta a que el fundador debería evaluar los potenciales sucesores, con la asesoría de un consejo administrativo, para procurar que se lleve a cabo la sucesión con criterios objetivos. Las empresas que tienen un acuerdo verbal sobre el plan de sucesión no escapan a esta recomendación.

¿Ha sido identificado formalmente el sucesor?

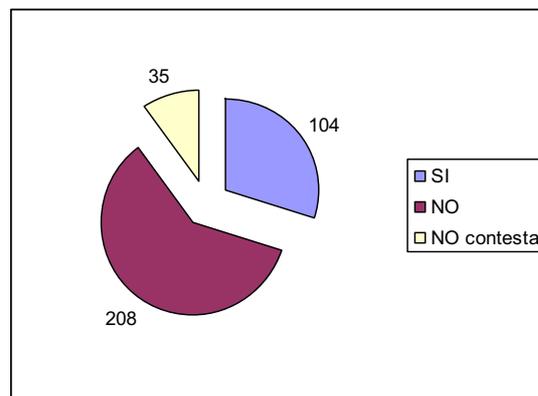


Figura 2. 10. Identificado al sucesor

Aunque la leve mayoría de las empresas en estudio cuentan con un plan de sucesión, bien sea verbal o informal, en la figura 2.10. se muestra que no todo está resuelto, ya que la mayoría no ha definido claramente quién va a suceder en el liderazgo de la empresa.

¿Quién cree que debería ser el sucesor?

Al preguntar a los fundadores de las empresas estudiadas sobre las posibles personas que pudiesen asumir el rol de sucesor, la mayoría coincidió en recomendar al familiar más capacitado. Aunque estas empresas no cuentan con asesoría ni un plan formal para la sucesión, esta tendencia denota una preocupación por mantener el control en el

⁴² Elaborado por Yadira Acurio C

seno familiar y procurar las habilidades gerenciales necesarias en la medida de lo posible.

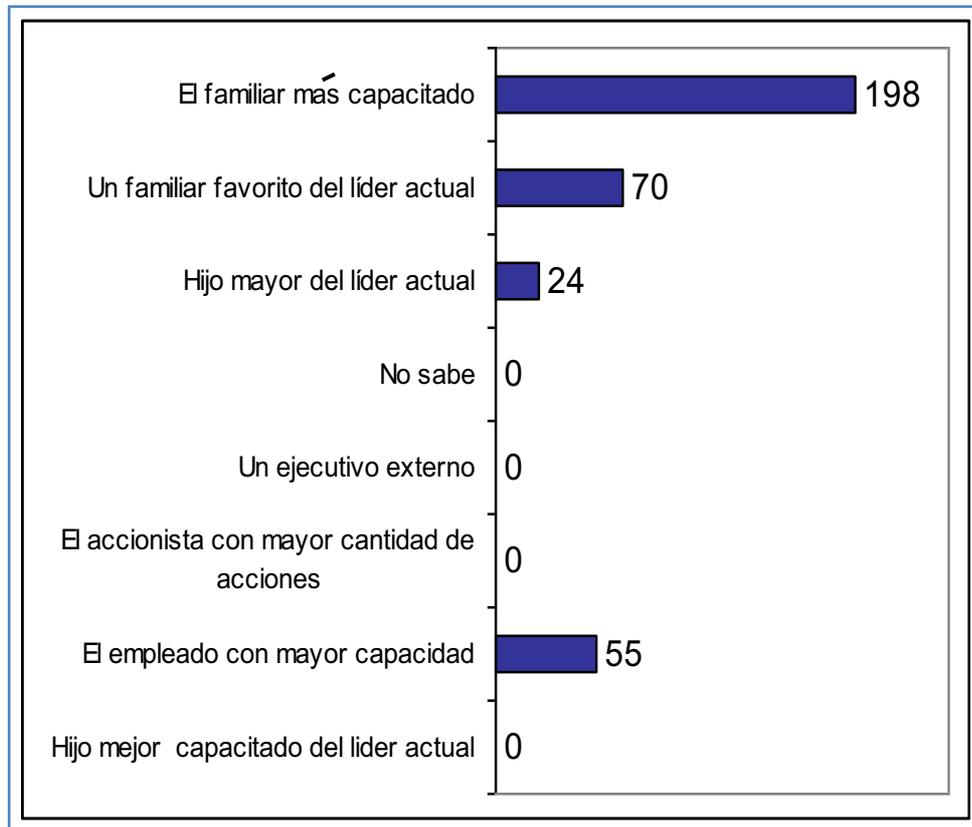


Figura 2. 11⁴³ Posibles sucesores

Sin embargo, cabe mencionar que un grupo importante coincide en afirmar que el futuro sucesor debe ser aquel familiar que goce del favoritismo del líder actual, lo cual no garantiza la legitimidad del sucesor, potencialmente elegido de forma subjetiva y posiblemente carente de las habilidades gerenciales necesarias.

⁴³ Elaborado por Yadira Acurio C

¿En la actualidad la empresa prepara y capacita a los potenciales sucesores?

Como se ha mencionado, la leve mayoría de las empresas en estudio no ha identificado formalmente al sucesor. No obstante, la figura 2.12. demuestra que varias intentan preparar y capacitar a los potenciales sucesores. Esto muestra que existe una conciencia por parte de algunos fundadores encuestados, sobre la importancia del entrenamiento oportuno como una medida para minimizar el riesgo de futuros conflictos en la empresa por motivo de sucesión. Sin embargo, una parte importante de los fundadores entrevistados no realiza esfuerzos por capacitar y formar potenciales sucesores, lo que en un futuro podría redundar en graves consecuencias.

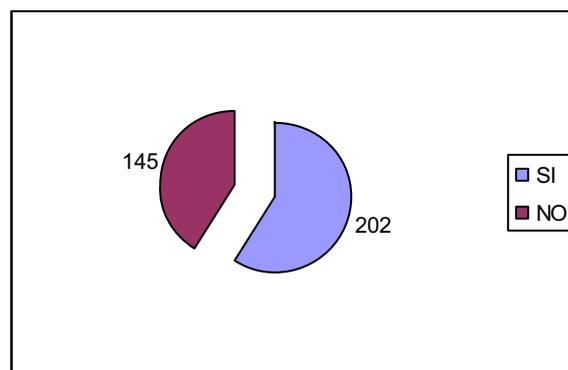


Figura 2. 12⁴⁴ Preparación y capacitación para los sucesores

⁴⁴ Elaborado por Yadira Acurio C

Concilio y protocolo familiar

¿La familia se reúne formalmente para discutir temas relacionados con la empresa?/ ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones?

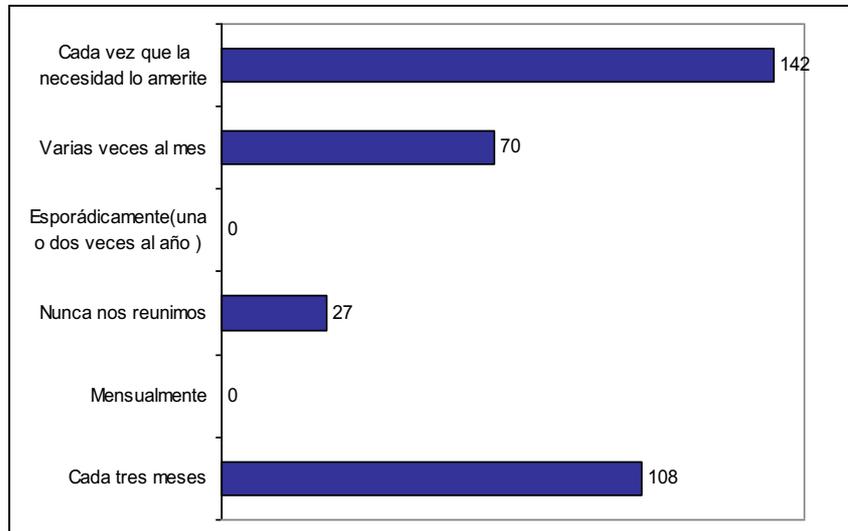


Figura 2. 13⁴⁵ Frecuencia de reuniones

¿Cuántos miembros de la familia son los que mayormente son invitados a las reuniones?

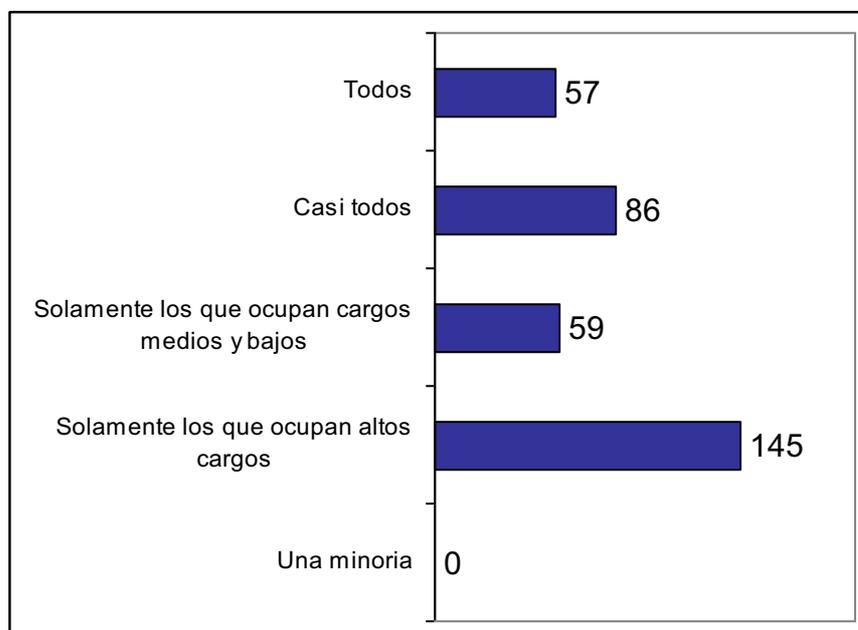


Figura 2. 14. Número de miembros de la familia invitado a reuniones

⁴⁵ Elaborado por Yadira Acurio C

Se puede observar que la mayoría de las empresas de la muestra llaman a sus reuniones principalmente a aquellos miembros de la familia que ocupan altos cargos, mientras que la otra mitad de la muestra llama a reunión a todos o casi todos los miembros de la familia.

¿Generalmente cuáles temas son discutidos en estas reuniones?

Los principales temas discutidos en las reuniones que llevan a cabo las empresas de la muestra, están relacionados con estrategias y objetivos de la empresa (figura 2.15), mientras que los temas relacionados con el ámbito de las relaciones entre los familiares y su trabajo en la empresa son menos discutidos.

Los tres hallazgos anteriores permiten inferir que las empresas de la muestra carecen de un consejo familiar que promueva la definición de los pactos entre los familiares para el manejo de la empresa. Se observa que las reuniones se realizan con el propósito de solventar problemas puntuales, en forma reactiva (cada vez que la necesidad lo amerite), principalmente para resolver asuntos estratégicos.

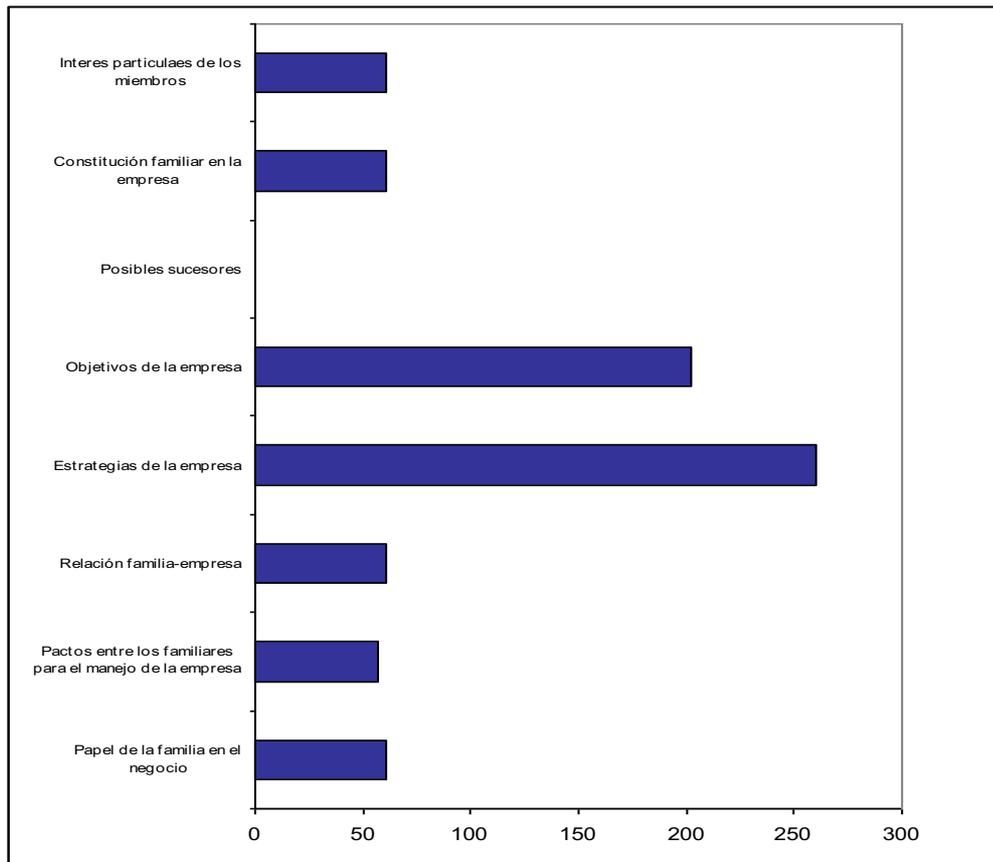


Figura 2. 15⁴⁶ Temas de Discusión en la empresa

¿La empresa cuenta con algún documento que regule y recoja los acuerdos de los familiares sobre el manejo patrimonial y laboral de la empresa?

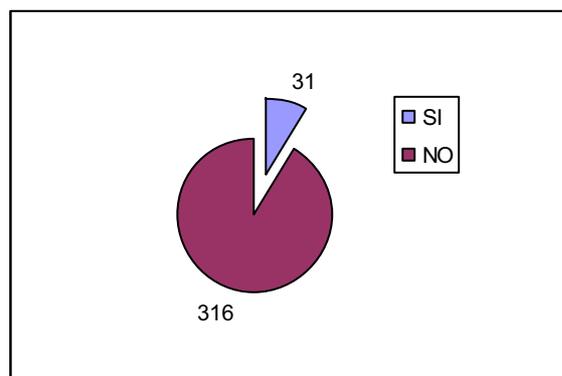


Figura 2. 16⁴⁷ Regulación de la Empresa

⁴⁶ Elaborado por Yadira Acurio C

⁴⁷ Elaborado por Yadira Acurio C

La gran mayoría de las empresas estudiadas no cuenta con un documento que regule y recoja los acuerdos de los familiares sobre el manejo patrimonial y laboral de la empresa. Lo que permite inferir que estas empresas en su mayoría, carecen de un protocolo familiar formal.

Planificación

En conclusión, la mayoría de las empresas estudiadas no cuenta con una planificación formal para la sucesión, ni una asesoría para alcanzar tal fin. Sin embargo, los líderes o fundadores están muy conscientes de la importancia de tal planificación y presentan actitudes positivas hacia ésta. Adicionalmente en la gran mayoría de estas empresas no está previsto un espacio formal y permanente para propiciar el diálogo entre los familiares, ni existe un documento que norme y regule la planificación de las relaciones familiares en la empresa.

La carencia de un protocolo familiar puede ser un elemento o herramienta que esté haciendo falta para la planificación de la sucesión en muchas de estas empresas. El protocolo puede servir como el documento que intente generar las normas y pactos para que estas familias y sus respectivas empresas sigan funcionando armónicamente y permita evitar problemas a futuro.

b) Gobernabilidad⁴⁸

Participación accionaria

¿Cómo es la participación accionaria de la empresa?

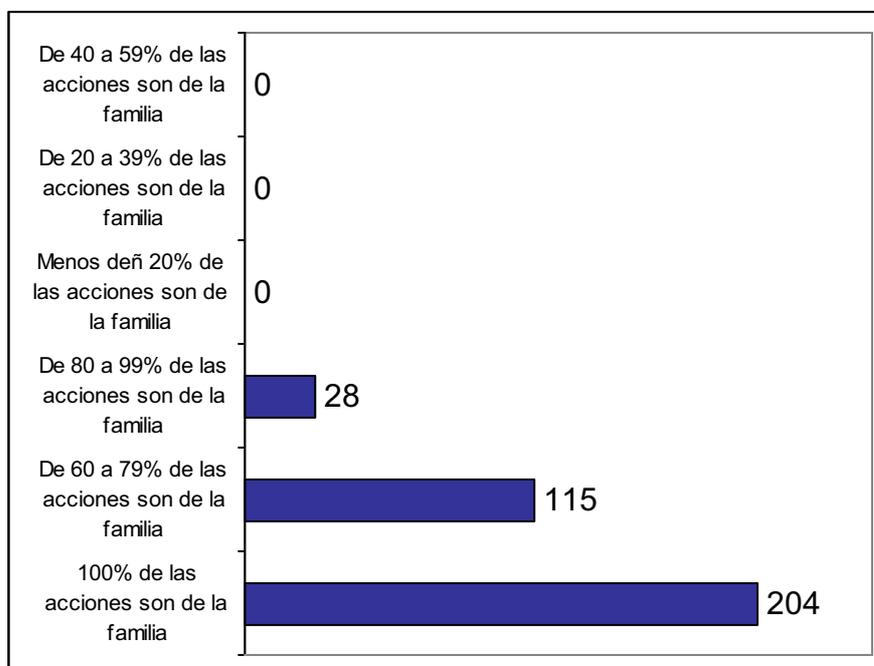


Figura 2.17⁴⁹ Participación Accionaria de la empresa

En la figura 2.17 queda claro que la participación accionaria de los miembros de la familia en las empresas estudiadas es casi siempre la suficiente para no perder el control de la misma. Es por esto que casi todas las familias de las empresas encuestadas tienen como mínimo 80% de las acciones de la organización. Solo 28 microempresas, se inclinan un poco menos a favor de la familia, sin embargo mantienen el control mayoritario de la empresa.

Las microempresas en estudio evidencian poseer una estructura de propiedad caracterizada por una **alta concentración accionaria**. De

⁴⁸ La gobernabilidad establece el rol y las expectativas de la familia con respecto a la Junta Directiva, definiendo su composición y los perfiles de los directores, tanto miembros de la familia como directores externos,

⁴⁹ Elaborado por Yadira Acurio C

dicho resultado se podría inferir que estas empresas no deberían experimentar separación significativa entre la propiedad y la gerencia.

Dirección de la empresa

¿Por quién es administrada la empresa?

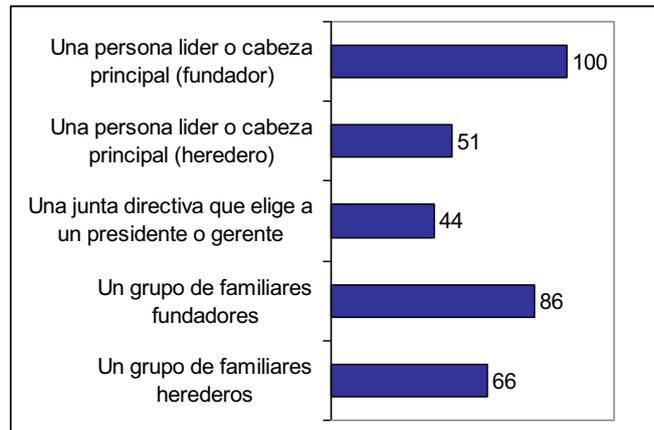


Figura 2. 18⁵⁰ Manejo de la empresa

En la figura 2.18 se observa que las empresas de la muestra están dirigidas principalmente por un líder familiar o un grupo de familiares (fundadores o herederos). Solo 44 empresas de la muestra son dirigidas por un gerente o líder ejecutivo seleccionado por la Junta Directiva.

Este hecho podría traer consecuencias negativas para el desarrollo, profesionalización y planificación de estas empresas, así como para la evaluación del desempeño de éstas. A su vez, este hallazgo permite inferir que la mayoría de estas empresas cuenta con un cuerpo gerencial totalmente dependiente de la propiedad. Por lo tanto, la gran parte de las empresas en estudio podría correr el riesgo de una limitada objetividad e independencia en la toma de decisiones.

¿Cómo se remunera el trabajo de los miembros familiares en comparación con el valor de mercado?

El trabajo de los miembros familiares es remunerado, en la mayoría de los casos estudiados, en forma similar o equivalente al valor del mercado.

⁵⁰ Elaborado por Yadira Acurio C

Sin embargo se observó que 116 empresas de la muestra remuneraron a sus miembros familiares por encima del valor del mercado.

Esta situación podría ser conflictiva, ya que si la retribución recibida por ese miembro familiar es superior a la de un trabajador no familiar en el mismo cargo, se podría generar un cuadro de desmotivación y desconfianza ante el resto de los empleados, lo que se traduciría en una crisis de gobernabilidad.

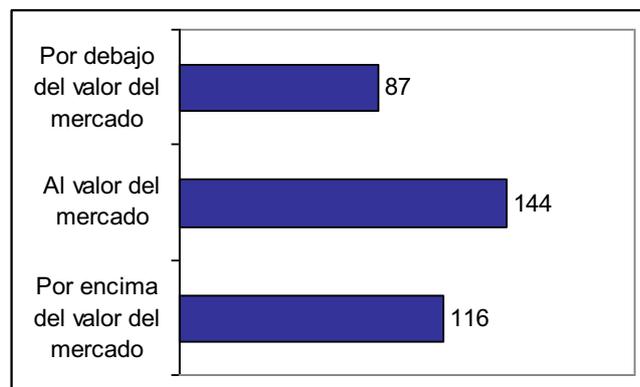


Figura 2. 19⁵¹ Remuneración del Trabajo

De igual manera, 87 empresas en estudio, dice remunerar a los miembros familiares por debajo del valor del mercado, quizás no se haga por la promesa de que estas empresas darán frutos en un futuro y serán suyas, pero a la vez puede generar desconfianza y desmotivación en el resto de los trabajadores, ya que estos podrían inferir que no se valora al miembro familiar como debe ser y por lo tanto mucho menos se les valorará justamente a ellos.

⁵¹ Elaborado por Yadira Acurio C

Gobernabilidad

En general, es muy preocupante que solo una de las empresas de la muestra sea dirigida por un gerente o líder ejecutivo nombrado por una junta directiva. Este resultado permite evidenciar que muy posiblemente en estas empresas existe una limitada objetividad e independencia en la toma de decisiones. Quizás en la mayoría de estas empresas muchas de las decisiones sean tomadas bajo la emotividad de la familia y no sean medidas por una junta que incorpore miembros externos e independientes de la familia bajo la figura de directores profesionales.

Los resultados de la investigación dan indicios de que gran parte de la muestra de las empresas estudiadas aún presentan una gobernabilidad que gira alrededor del dueño líder o fundador, y que en algunas de éstas, se tienen sistemas de remuneración y recompensa no equitativos que pudiesen ser potenciales fuentes de conflicto.

c) Organización

Organigrama, misión y valores

¿Cuáles elementos organizacionales ha definido formalmente su empresa?

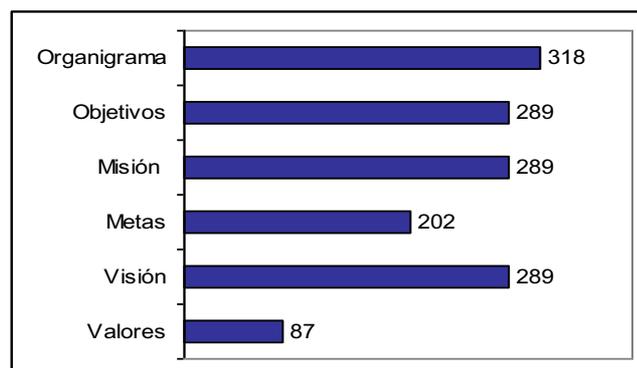


Figura 2. 20⁵² Elementos organizacionales

⁵² Elaborado por Yadira Acurio C

Las empresas estudiadas evidencian que manejan varios elementos organizacionales esenciales para su mejor funcionamiento: Visión, Misión, Objetivos, Organigrama, Metas. Sin embargo es importante resaltar que el elemento de los valores ha sido desarrollado por una minoría de las empresas. Como se conoce, la mayoría de estas empresas no cuenta con un consejo familiar que les permita, entre muchas cosas, tratar temas tan fundamentales como los valores familiares en la organización, los cuales dan pautas para que prevalezca el respeto y armonía en la empresa. El respeto, la constancia la dedicación, la unión, entre otros, son aspectos que si se establecen en la empresa pueden ser la base para la permanencia en el tiempo de la empresa familiar.

Estructura y división de las tareas y cargos

¿Cómo están definidos los procesos de planificación, organización y control en la empresa?

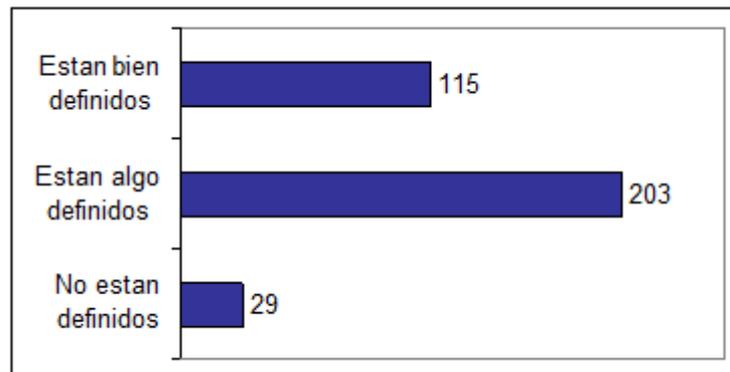


Figura 2. 21⁵³ Procesos de Control, Planificación y organización

Los procesos de planificación, organización y control están medianamente definidos para la mayoría de las microempresas de la muestra, lo cual en cierta medida podría dar evidencias de que muchas de estas microempresas podrían estar actuando en forma reactiva más que en forma preventiva ante los problemas y retos del día a día.

⁵³ Elaborado por Yadira Acurio C

¿Existe una definición de cargos en su empresa?

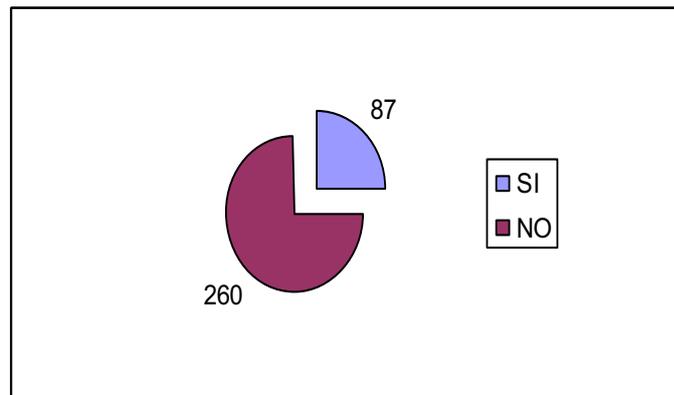


Figura 2. 22. Definición de Cargos en su empresa

En la figura 2.22 se aprecia que 260 empresas de la muestra tienen definido los cargos dentro de la organización. Sin embargo, 87 empresas afirman no contar con una definición de cargos, lo que en cierta manera demuestra que estas organizaciones podrían tener estructuras que tienden a ser confusas, y una división de tareas poco definida.

¿Estos cargos se asignan de acuerdo con las capacidades, habilidades y destrezas que posee cada persona?

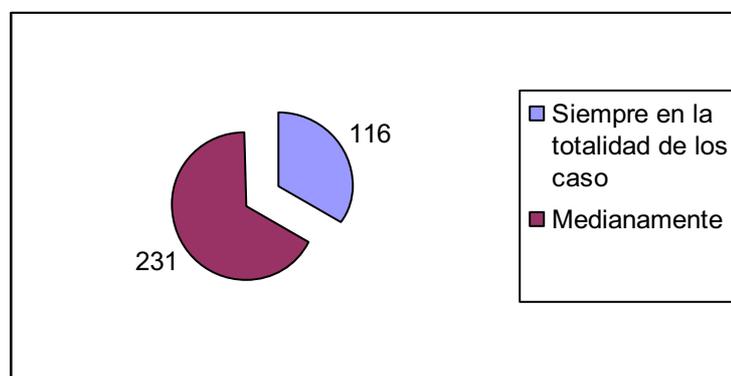


Figura 2. 23⁵⁴ Asignación de cargos de acuerdo a las capacidades, habilidades y destrezas

No, en la mayoría de las empresas en estudio los cargos se asignan medianamente de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada persona. Este hecho también puede dar ciertas evidencias de que cuentan con una organización confusa y estructuras débilmente definidas,

⁵⁴ Elaborado por Yadira Acurio C

lo cual podría aumentar la dificultad para atraer directivos y empleados profesionales, y podría ser fuente de enfrentamientos internos.

Organización

En conclusión, en general las empresas en estudio cuentan con elementos organizacionales para un buen funcionamiento. Sin embargo en algunas de estas empresas estos elementos no han logrado cumplir su propósito, ya que existen evidencias de que algunas poseen una organización que tiende a ser confusa, con estructuras medianamente definidas y división de tareas medianamente claras.

Problemas y conflictos

¿Cuáles de los siguientes inconvenientes han estado presentes en su empresa?

Al indagar en los problemas que han enfrentado hasta los actuales momentos las empresas en estudio, se pudo conocer que los desacuerdos por la forma de trabajar, la desigualdad en la disciplina de los familiares y la diferencia de enfoque entre miembros de generaciones distintas son los problemas más mencionados.

Elementos como la falta de reglas claras, de un espacio para la discusión entre los miembros familiares y de una estructura u organización clara y definida, están comenzando a influir negativamente en estas empresas.

Los problemas mencionados en mediana proporción, como falta de comunicación y diálogo, desacuerdos por salarios entre familiares, desigualdad en el compromiso de los familiares y criterios diferentes sobre reinversión de utilidades, pueden estar vinculados con otras características detectadas, como la falta de reglas claras y espacios para el consenso familiar.

Hasta el momento de la encuesta, estas empresas no han enfrentado conflictos por la lucha de poder entre herederos del negocio, ya que la gran mayoría de la muestra no ha sufrido procesos de transición de mando. No obstante, de no tomarse las medidas adecuadas oportunamente en cuanto a planificación de la sucesión, muy probablemente ese problema será un hecho.

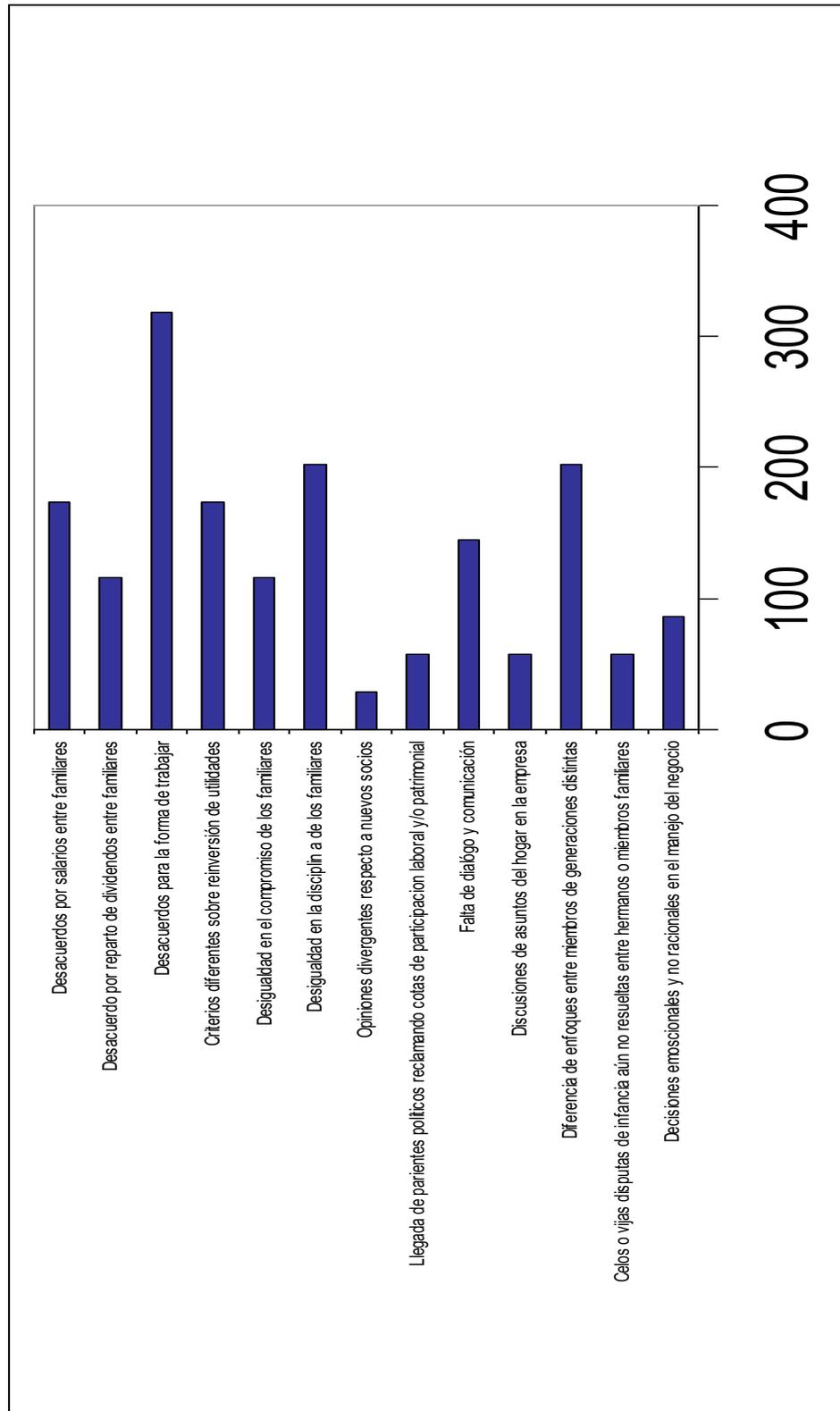


Figura 2. 24⁵⁵ Inconvenientes en las empresas

⁵⁵ Elaborado por Yadira Acurio C

*ANÁLISIS DE
CASOS
EMPRESARIALES*

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE CASOS EMPRESARIALES

CASO No. 1

3.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE:

TEXTILES EL RAYO Cía. Ltda.

GERENTE GENERAL:

Ing. Francisco Jayo Sánchez

TIPO DE INSTITUCION:

Empresa nacional privada

UBICACIÓN:

Matriz:

Calle:	Panamericana Norte KM 12*	Número:	Vía a Llano Grande
Ciudad:	Quito	Teléfono:	2824797
Provincia:	Pichincha	Fax:	2826384
País:	Ecuador	Casilla:	

* No dispone de sucursales.

3.1.1 Historia

La ***Empresa Textiles el Rayo Cía. Ltda.***, nace en Quito, por 1978 y con el tiempo se ha convertido en uno de los grupos industriales importantes del país.

Esta industria a lo largo de sus 31 años de funcionamiento ha venido aportando en el desarrollo del país ofreciendo fuentes de trabajo, materia prima y telares en general al pueblo ecuatoriano.

La empresa se encuentra constituida por un amplio contingente humano técnico encargado de impulsar la producción manufacturera textil y control total. Los diseños e implementaciones tanto textiles como de equipos están a cargo de los distintos departamentos; supervisados por los jefes de planta y producción.

Para obtener un producto textil de calidad se sigue un proceso empezando desde la obtención de una fibra animal "*lana de oveja*" y fibra textil "*acrílico*" para inmediatamente someterlos a un lavado, secado, hilado, vaporizado, teñido; posteriormente a un proceso de tejido convirtiendo el hilo en telares tal es el caso de paño, telas, cobijas. Un proceso final es el de teñido (telas), secado, decanizado, planchado, empacado del producto obtenido para luego comercializarlo en el mercado ecuatoriano.

3.1.2 Estructura Organizacional de la Empresa

La empresa tiene la siguiente el siguiente organigrama

- **Departamento de Recursos Humanos.**
Funciones: higiene, seguridad, relaciones laborales, reclutamiento de personal.
- **Departamento de finanzas.**
Funciones: contabilidad, registros, impuestos, crédito y cobranzas, costos.
- **Departamento de producción**
Funciones: recepción de materiales, control de inventarios, distribución de la planta, control de calidad, recuperación de materiales
- **Dirección de Planta.**
Funciones: monitoreo del procesamiento de la materia prima y del desenvolvimiento de la planta.

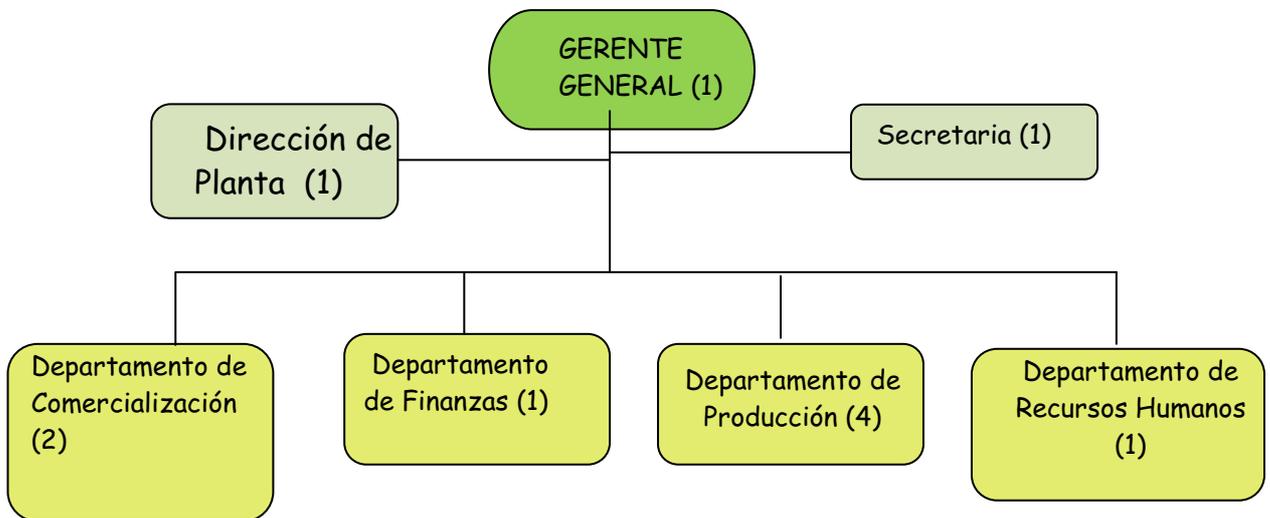


Figura 3.1. Organigrama de la empresa Textiles El Rayo Cía. Ltda.⁵⁶

⁵⁶ Elaborado: Yadira Acurio C.

3.1.3 Filosofía corporativa

Misión

La empresa Textiles el Rayo Cía. Ltda., es una industria dedicada a la producción textil de telas, paño, cobijas, hilos en conos y madejas de acrílico.

Está constituido por un amplio contingente técnico encargado a impulsar la producción manufacturera textil a través de un control de calidad total permanente para competir con bases sólidas contra la creciente industria del país.

Su producción está orientada al abastecimiento de la mediana y pequeña industria del mercado nacional con responsabilidad, autenticidad y ética ofreciendo producto de bajo costo y alta calidad.

Visión

La empresa Textiles El Rayo Cía. Ltda. se plantea como visión hasta el año 2010. El ubicarse entre los principales proveedores de textiles del país, sirviendo a nuestros clientes con la responsabilidad y autenticidad que nos caracteriza.

Creciendo e incursionando en la venta y distribución de telas finas como casimires, seda de alta calidad. Manteniendo nuestro estricto control total del proceso de Producción y nuestra reconocida competitividad.

OBJETIVO GENERAL

Elevar la eficiencia y eficacia de la actividad productiva para dar respuesta a las necesidades actuales y futuras del mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Garantizar el funcionamiento de sistemas efectivos de producción.
- Obtener mayores y mejores niveles de integración con las nuevas tecnologías.
- Fortalecer el clima organizacional y el desarrollo de los recursos humanos.

VALORES

Honestidad.- La empresa se ha considerado hasta la actualidad incapaz de mentir, de robar, estafar o defraudar, o sea que mantiene sin mancha su honor.

Trabajo.- Las actividades empresariales se definen en hacer las cosas con mucho cuidado, constancia y esmero para conservar la imagen dentro de su entorno.

Disciplina.- La empresa cuenta con un conjunto de reglamentos bien establecidos que rigen para una buena producción.

Integridad.- Los productos ofrecidos al cliente cumplen con las condiciones establecidas al inicio del negocio.

Puntualidad.- Se cumplen con exactitud con los plazos establecidos para la entrega oportuna de productos.

Eficiencia.- La empresa se encuentra en la capacidad de disponer de todos sus recursos y personal para conseguir la mayor satisfacción de sus clientes.

Responsabilidad.- La definimos como la capacidad u obligación de todos los empleados de responder de los actos propios y en algunos casos de los ajenos.

Respeto.- Se considera como respeto a toda manifestación y consideración de acatamiento que se hace por cortesía a los demás y a la empresa.

POLÍTICAS

- Utilizar materia prima calificada para brindar calidad en cada uno de sus productos.
- La empresa promoverá a sus empleados brindando capacitación permanente para un rendimiento eficiente.
- Todo empleado cumplirá las horas de trabajo de acuerdo a su contrato.
- Por cada producto con fallo será descontado al personal que lo realiza.
- Producto con el que el cliente no esté conforme será reemplazado por otro.
- Se capacitará al empleado en todas las áreas, para que pueda cumplir con su trabajo de manera eficiente.
- La evaluación del desempeño o calificación del trabajador se efectuará de manera periódica cada seis meses.

- Mantener un registro en cuanto a números y nombres de los clientes, proveedores, documentos por cobrar y por pagar.
- La empresa no aceptará ninguna mercadería o insumo que no reúna los requisitos de calidad establecidos.
- Ningún producto podrá ser traslado o distribuido antes de haber sido supervisado por el departamento de control de calidad.
- La empresa incentivará y concienciará sobre la importancia de mantener y cumplir nuestras obligaciones y responsabilidades para un bien común.
- Se realizará un constante seguimiento de los trabajadores responsables para mantener solo el personal mejor calificado.
- Se premiará a los trabajadores responsables en todas las áreas de la empresa.
- Dentro de la empresa se establecerá un total respeto entre todos los trabajadores.
- Todos y cada uno de los clientes será tratado con todo respeto y consideración.

3.1.4 Análisis interno

3.1.4.1 Capacidad directiva

PRINCIPALES AUTORIDADES:

Nombre	Cargo	Teléfono
Ing. Jayo Sangucho Francisco	Gerente General	2824797 ext 104
Ing. Jayo Sangucho María	Jefe de producción	2824797 ext 105
Ing. Jayo Sangucho Miguel	Jefe de Planta	2824797 ext 106

3.1.4.2 Capacidad organizacional

Dirección General

- Tramo de Control

Abarca la totalidad de la empresa, todos sus aspectos y unidades correspondientes.

- Grado de Responsabilidades

Influye en forma determinante en la forma de operación y es el principal responsable de los resultados totales de la organización.

- Complejidad de tareas

Tomar decisiones que implican análisis completos.

Departamento de producción

- Tramo de Control

Encargada de diseñar procedimientos o rendir dictámenes que afectan grandes áreas de la organización.

- Grado de Responsabilidad

Afecta en forma directa, los resultados de una unidad operativa importante.

- Complejidad de tareas

Las decisiones que toman, aunque bajo presiones de tiempo, son en su mayoría de complejidad media.

Departamento de Ventas

- Tramo de Control

Encabeza un grupo que se dedica a las ventas de producción de la empresa.

- Grado de Responsabilidad

Las deficiencias en su actuación son fácilmente detectables.

- Complejidad de tareas

Actúan siguiendo normas y procedimientos bien definidos.

Capacidad comercialización

El modelo de las 5 fuerzas de PORTER permite determinar ventajas competitivas, oportunidades, amenazas y el grado de atractividad de un sector con el objetivo de realizar un análisis dinámico proyectado hacia el futuro de las diferentes situaciones que pueden o no presentarse.

Las cinco fuerzas de PORTER son:

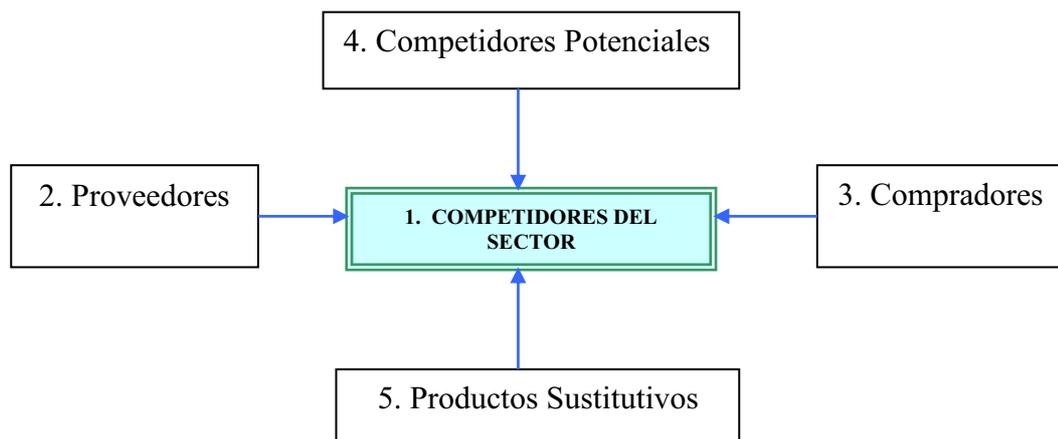


Figura 3.2. Cinco Fuerzas de Porter ⁵⁷

⁵⁷ Elaborado: Yadira Acurio C. tomado del artículo "Marco teórico 5 Fuerzas de Porter", Autor: JUAN AGUILAR JOYAS, cinco- fuerzas-Porter. pdf.

Como primer paso es necesario pensar en la organización dentro de un contexto dinámico y cambiante en el tiempo. Para su desarrollo se comienza listando a los COMPETIDORES, nos centramos en quienes son los PROVEEDORES y cuáles son los COMPRADORES, luego se identifica a los COMPETIDORES POTENCIALES que puedan entrar al mismo mercado, también determinamos los SUSTITUTOS que pueden hacer que el cliente elija productos diferentes al de la empresa pero que cumpla con los mismos objetivos.

Competidores del Sector.

Hilos e hilados

- FRANCELANA S.A
- ENKADOR S.A.
- HILACRIL S.A. (Davila & Bond)
- INGESA
- TEXTILES DEL VALLE - Grupo RECALEX
- TEXTILES GUALILAHUA
- DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
- EMPRESAS PINTO-COMERTEX S.A
- INDUSTRIA PIOLERA "PONTE SELVA"
- PASAMANERIA S.A. (Cuenca)
- TEIMSA S.A.
- TEXTILES NACIONALES S.A.

Tejidos

- FRANCELANA S.A
- DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
- CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN.
- HILACRIL S.A. (Davila & Bond)
- INDUSTRIA PIOLERA "PONTE SELVA"
- PINDATEX. CIA .LTDA
- TEJIDOS PIN-TEX S.A.
- TEXTIL SAN PEDRO S.A.
- ECUACOTTON S.A. (Guayaquil)
- EMPRESAS PINTO-COMERTEX S.A
- INDULANA S.A.
- LA INTERNACIONAL S.A
- SINTOFIL C.A.
- TEXTIL ECUADOR S.A.

- TEXTILES DEL VALLE - Grupo RECALEX
- TEXTILES LA ESCALA S.A.
- TEXTILES NACIONALES S.A.
- TEIMSA S.A.
- TEXTILES MAR Y SOL S.A.

Proveedores

La materia prima con la que la empresa trabaja es básicamente lana de borrego, la cual proviene de granjas ubicadas en los sectores aledaños de la ciudad de Quito. Los nombres específicos de los mismos no fueron de acceso a nuestra investigación.

A más de ello la empresa se provee de abundantes provisiones de acrílico, el cual será, en el proceso de fabricación, mezclado con otros materiales. Y bunker, el cual es el combustible que se emplea para el funcionamiento de las calderas, principal fuente de energía (vapor).

Tanto la materia prima como las reservas de la Empresa son adquiridas a diferentes proveedores, de acuerdo al mercados han evidenciado en ciertos momentos en que los proveedores imponen condiciones para vender sus productos gracias al poder de negociación y relación que mantiene la empresa se ha logrado canalizar dichas condiciones en beneficio para la empresa y proveedores.

Compradores

Pequeñas empresas nacionales dedicadas a la elaboración de tejidos. La mayoría ubicadas en el sector norte del país. Con los cuales mantiene convenios de compra-venta de algunos años. Son su principal consumidor.

En menor porcentaje, las ventas están destinadas al mercado local; por medio de la distribución de sus productos.

Ha existido ciertos momentos en que los clientes han inclinado la balanza de negociación a su favor debido a la oferta de otros productos sustitutos con precios bajos, pero debido a la trayectoria de la empresa, su responsabilidad y sobre todo la calidad que presenta sus productos dichas diferencias se han superado, actualmente mantiene relaciones con una empresa dedicada a la producción de ropa que compra una parte sustancial de la producción total de la empresa.

Competidores Potenciales

Dentro de los principales competidores potenciales tenemos:

- TEXTILES NACIONALES S.A.
- TEXTILES GUALILAHUA
- TEXTILES DEL VALLE - Grupo RECALEX
- TEXTIL SAN PEDRO S.A.

Productos Sustitutivos

Para la elaboración de tejidos de lana y algodón, que es la actividad para la cual está impulsada la producción de Textiles el Rayo Cía. Ltda. no existe en el mercado una variedad de productos que puedan reemplazar el uso de los mismos.

Ya que es la base fundamental de la elaboración de confecciones tejidas a mano. En otros aspectos como lo es la elaboración de paño, existe un conjunto de materiales y telas de diferentes productores que se constituyen en su principal amenaza.

Capacidad tecnológica

EDIFICIOS QUE COMPONEN LA PLANTA:

EDIFICIOS	CARACTERÍSTICAS	ESTADO GENERAL
<i>Cuarto de máquinas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema de almacenamiento-bombeo de combustible ○ Sistema de alimentación de agua ○ Ablandadores ○ Compresor ○ Calderos ○ Chimenea y líneas de vapor 	Bueno
<i>Producción</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lavado y secado de materia prima (lana de oveja) ○ Vaporizado de hilo en cono y madeja de acrílico ○ Teñido de tela – hilo en cono y madeja de acrílico ○ Centrifugado tela - hilo en cono y madeja de acrílico ○ Secado de tela – hilo en cono y madeja de acrílico ○ Decanizado telas 	Bueno
<i>Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gerencia ○ Jefes de departamentos ○ Recursos humanos 	Bueno

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contabilidad ○ Secretaría 	
<i>Bodegas y despacho</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Embalaje ○ Almacenamiento ○ Inventario ○ Ventas ○ Entrega ○ Transporte producto final 	Bueno
<i>Talleres</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantenimiento ○ Reparación ○ Implementación de Máquinas 	Bueno

[Fuente: *Textiles el Rayo Cía. Ltda.*]

SECCIONES DE LA PLANTA:

SECCIÓN	PROCESO	FUNCIÓN
<i>Cuarto de máquinas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Almacenamiento- bombeo de combustible y agua ○ Tratamiento y postcalentamiento de agua ○ Post calentamiento de combustible ○ Proceso de generación de vapor (Caldero) 	Generar vapor para el buen funcionamiento de las secciones siguientes
<i>Materia prima "Lana de oveja"</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lavado ○ Secado 	Tratar previamente la materia prima eliminando impurezas
<i>Madejas de acrílico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vaporizado ○ Teñido ○ Centrifugado 	Producir madejas de acrílico para la mediana y gran industria en el mercado

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Secado 	
<i>Conos de hilo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vaporizado ○ Teñido ○ Centrifugado ○ Secado 	Producir conos de hilos para hacer telas y cobijas
<i>Telas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teñido ○ Centrifugado ○ Secado ○ Decanizado ○ Planchado 	Producir telas para producción en mediana y gran industria en el mercado

[Fuente: *Textiles El Rayo Cía. Ltda.*]

3.1.5 Proceso de Sucesión

La conformación familiar de la ***Empresa Textiles el Rayo Cía. Ltda.***, parte del Ing. Francisco Jayo, su esposa y termina en sus 3 hijos.

Francisco Javier, María Angélica y Miguel son testigos del esfuerzo de sus Padres pero en especial han sido cautivados por la voluntad y liderazgo que han observado desde su infancia por parte de su Padre quien con su experiencia, profesionalismo y calidad humana ha promovido el crecimiento de la empresa tanto en el aspecto económico como en el talento humano.

El esfuerzo y el sacrificio son el motor que permite el funcionamiento de esta empresa, partiendo de esto El Ing. Jayo quiere que su empresa se mantenga en desarrollo y productividad después de su administración como también tiene el deseo de proporcionar a sus hijos una fuente para su sustento.

En lo que respecta al Proceso de Sucesión, la empresa familiar Textiles el Rayo Cía. Ltda. empezó a planificar la sucesión hace cuatro años atrás.

Para el proceso de sucesión el Señor Francisco Jayo hizo el siguiente análisis en los siguientes aspectos:

- **CALIDAD DE LOS PRODUCTOS:** El primer aspecto concerniente a la calidad, se fundamenta en que la Empresa ofrece productos de buena calidad. Para la Empresa, es claro que lo más importante es la satisfacción del cliente, por lo que constantemente los empleados se están capacitando en este aspecto.
- **DIRECCIÓN CENTRALIZADA.** La dirección de la empresa está a cargo del gerente, quien toma las decisiones de menor envergadura, porque cuando se trata de inversiones, préstamos o decisiones trascendentales al grupo familiar se encarga de tomarlas.

El grupo Familiar está conformada por: Ing. Químico Francisco Jayo (Padre), María Sangucho (Esposa); y sus tres hijos Javier Ing. Comercial; María Angélica Ing. Textil; Miguel Ing. Mecánico.

- **CAPACIDAD TECNOLÓGICA.** La Empresa cuenta con una gran ventaja en el ámbito de manejo de la tecnología tiene maquinaria

nueva y en buen estado, y mantiene un manejo eficiente de toda la información de la empresa permitiendo que se genere un sistema de información confiable y oportuno; permite con facilidad tener información sobre proveedores, cartera, flujo de efectivo, entradas y salida la empresa.

➤ **ADMINISTRACIÓN DEL AREA FINANCIERA**

La administración de los aspectos concernientes al área financiera de la Empresa, se ha desarrollado automáticamente a través de redes de comunicación, internet y paquete contable y teniendo como base la experiencia profesional de la contadora.

En la Empresa que administraba Don Francisco Jayo, la actividad financiera la desarrolla su esposa conjuntamente con la contadora, quien a pesar de no poseer un título profesional, se encarga de las compras y los Bancos, rotación de inventario, cartera. Los estados financieros que se elaboran en la Empresa, tales como los balances mensuales e inventarios, sirven de fuente de información para la toma de decisiones.

Una vez realizado este breve análisis de la empresa el dueño de la empresa se planteo las siguientes preguntas:

- a) La empresa tiene una situación económica y financiera saludable.
- b) La empresa se encuentra en una etapa estable de su ciclo de vida.
- c) La cultura empresaria y la cultura familiar tienen buenas relaciones.
- d) La familia propietaria tiene en claro su rol.

- e) Serán mis hijos capaces de continuar con mi negocio.
- f) Las motivaciones y valores del fundador apuntan a la perdurabilidad de la empresa y la transparencia de una sustitución exitosa.
- g) El sucesor designado contará con la voluntad de cumplir el rol de liderazgo para el que habrá de formarse, y con las aptitudes y requisitos necesarios para hacerlo.

Al responder las preguntas anteriores mencionadas el dueño de la empresa el Ing. Francisco Jayo y al ser analizadas de manera positiva brindándole oportunidades para continuar con su empresa con otras generaciones decide realizar el proceso de sucesión a partir del año 2004 y se concluyó en el mes de Febrero del 2008.

El proceso de sucesión que se llevo a cabo tiene las siguientes etapas:

Etapa 1.- Se inicio buscando al posible sucesor dentro de su familia, debido a que el Ing. Francisco Jayo buscaba en uno de sus tres hijos al posible sucesor.

En esta etapa se comenzó a vincular a sus tres hijos a la empresa para que la conozcan y realicen preguntas, además se empezó a transmitir los valores de la empresa como son la organización, compromiso con los miembros de la familia, trabajo en equipo, cumplimiento de normas del grupo, sacrificio de beneficios actuales con el propósito de ahorrar y luego invertir para lograr en el futuro mayores beneficios.

El Ing. Francisco Jayo tiene la siguiente distribución genealógica:

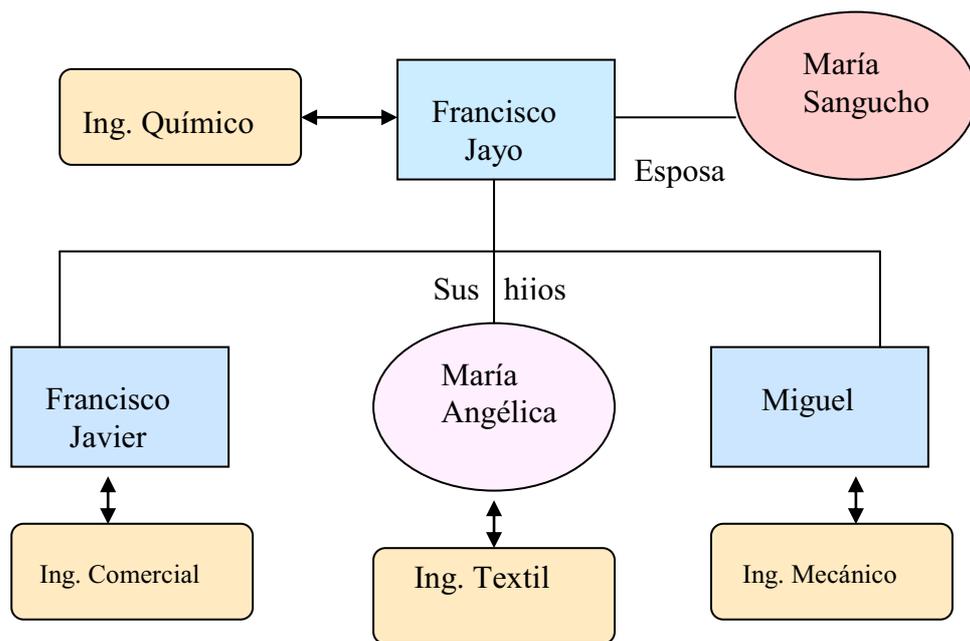


Figura 3. 3. Árbol Genealógico de la Familia del Sr. Francisco Jayo⁵⁸

Etapa 2.- El Ing. Francisco Jayo manifestó su deseo de que uno de sus hijos se haga cargo del manejo de la empresa; cabe mencionar que sus tres hijos ya trabajaban en la empresa, y se establecieron nuevas políticas como de remuneración, responsabilidades, comunicación, entendimientos y reglas.

En esta etapa los tres hijos estuvieron a prueba durante 18 meses, cada uno tuvo responsabilidades diferentes, las cuales iban rotando cada semestre y se compartían decisiones, se ajustan diferencias de valores y criterios, además se establecen relaciones positivas para esta etapa.

Etapa3.- Durante la etapa 2 que duró 18 meses el Ing. Francisco (padre) luego de analizar a cada uno de sus hijos en cada uno de sus cargos, establece que su hijo Francisco Javier tiene mejores habilidades para manejar la empresa, dicha decisión es comunicada a todos sus hijos la

⁵⁸ Elaborado: Yadira Acurio C.

cual es aceptada de la mejor manera sin reclamos, sin ningún resentimiento o celos hacia su hermano.

Francisco Javier es quien administrará y tomará las decisiones de la empresa a partir de enero del 2008.

Etapa 4.- Esta etapa duró 12 meses dicha etapa fue de entrenamiento para el sucesor. Su padre le dio las pautas principales que ha hecho que su empresa se mantenga en este mercado, las ventajas y desventajas de mantener relaciones con ciertos clientes, proveedores, además manifiesta que siempre tendrá el apoyo de su padre para cualquier inquietud que se le presente y no debe olvidarse que su padre dedicó su vida a esta empresa y no la quiere ver desaparecer.

Etapa 5.- Esta etapa es la final (culminación del proceso de sucesión gerencial) comienza desde enero del 2008, en la cual el sucesor inicia como el nuevo gerente de la empresa.

El nuevo sucesor tiene claro sus políticas de administración, y su objetivo principal es el de lograr el respeto y la confianza no sólo del personal de la familia, sino también de los empleados, clientes, proveedores.

Cabe mencionar que esta sucesión se la realizó para la administración de la empresa, el proceso de transición de la propiedad no se lo ha realizado, se lo efectuará en el instante en que Ing. Francisco Jayo o su esposa Sra. María mueran. Esto le da una garantía al fundador para tener un respaldo de ingreso familiar y además tenga una independencia económica y tranquilidad luego de su retiro.

Actualmente la empresa Textiles El Rayo Cía. Ltda. esta bajo el mando del Ing. Francisco Javier Jayo (Hijo) quien ha logrado administrar de una

buena manera y ha obtenido logros importantes para el fortalecimiento de la empresa y seguir en el mercado.

3.1.5.1 Ventajas y desventajas

Dentro de las principales ventajas y desventajas tenemos las siguientes:

Ventajas

- A la sucesión se le tomó como un proceso y no como un evento o momento en la vida de la empresa
- El Ing. Francisco Jayo (fundador) sale de la manera más acorde a sus expectativas, manteniendo una salida honorable.
- El plan de sucesión fue claro, tratando de establecer para cuando se requiere la sucesión bajo qué condiciones y qué aspectos son preocupantes en la empresa.
- Los hijos se incorporaron desarrollando proyectos puntuales y demostrando sus capacidades durante el proceso de evaluación.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de sus hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir sus responsabilidades en la empresa.
- Se determinó el momento para el comienzo y el fin del proceso.
- Estableció en forma clara y precisa qué se espera del sucesor.

Desventajas

- Las opciones de sucesor se consideran únicamente viendo hacia los miembros de la nueva generación.
- Preparar a la nueva generación a través de su desarrollo para las posibilidades de asumir roles de liderazgo
- Escoger al sucesor entre los miembros de la nueva generación fomentada sus habilidades específicas.
- La planificación fue de manera gerencial quedando pendiente los aspectos jurídicos, pero se asegura la pensión económica de la generación saliente.

- La delegación de las funciones de la nueva generación en la empresa.
- Preocupación de los clientes y proveedores con relación al nuevo sucesor
- El proceso de sucesión se lo realizó sin ayuda de ningún asesor externo, la planificación la hizo el fundador orientado a través de lecturas proporcionadas por el Internet.

3.1.5.2 Principales obstáculos

Los principales obstáculos que tuvo la empresa se describen a continuación:

- Determinar cuál o cuáles de los descendientes pueden hacerse cargo del negocio.
- La elaboración de un protocolo de gobierno de la Empresa Familiar para establecer las reglas y criterios que la familia empresaria se compromete a respetar
- La delegación adecuadamente de la gestión y la administración de la empresa.
- Al inicio se confundió los lazos de afecto propios de la familia con los lazos propios de la empresa, valorando a cada uno por lo que es y no por lo que hace y consigue.
- Proteger a los miembros de la familia que trabajan en la empresa con un excesivo cariño y no exigirles el esfuerzo necesario para desarrollar su trabajo afecta a la competitividad de la empresa familiar.
- Se tuvo que replantear la visión de futuro para ser ajustada de acuerdo a las situaciones actuales de la nueva generación.

CASO No. 2

3.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE:

GUARDIANES DEL ECUADOR Cía. Ltda.

GERENTE GENERAL:

- Ing. Francisco Carrión B.

TIPO DE INSTITUCION:

Empresa nacional privada

UBICACIÓN:

Matriz:

Calle:	Isla Santa Fe*	Número:	N42-78
Ciudad:	Quito	Teléfono:	2467- 488
Provincia:	Pichincha	Fax:	2467 - 488
País:	Ecuador	Casilla:	

* No dispone de sucursales.

3.2.1 Historia

Guardianes del Ecuador Cía. Ltda. nace en abril 1980 como la apuesta de un grupo de expertos en desarrollo y seguridad TIC ⁵⁹ por incidir en la mejora de procesos, aplicaciones y dispositivos que son usados por profesionales y empresas en sus trabajos de aseguramiento y cumplimiento de normativas legales, para así cumplir con los objetivos propuestos de entregar seguridad y confianza a sus clientes.

⁵⁹ TIC. Tecnologías de la información

GE⁶⁰ dispone de profesionales expertos en seguridad personal y en tecnologías de la información y comunicación (STIC), creación y mantenimiento de sistemas de gestión de seguridad (SGSI), formación presencial y a distancia y desarrollo de software orientado a seguridad.

El personal de GE tiende a crear en los entornos y empresa en los que trabaja, infraestructuras de seguridad basadas en sensibilización y formación del personal, incorporación de buenas prácticas en el tratamiento de la información, uso de herramientas y soluciones GE que las pymes pueden utilizar sin necesidad de ser adquiridas como valor añadido de GE hacia sus clientes a los que mantiene la seguridad.

El personal de GE trabaja de modo distribuido en la medida que se ubica en distintas zonas de la provincia de Pichincha.

GE colabora con empresas de servicios jurídicos, con la perspectiva de que los clientes de GE puedan conseguir estos servicios en las mejores condiciones y tanto los elementos jurídicos como los de infraestructura, herramientas y soluciones hardware/software puedan ser incorporadas e implantadas en las mejores condiciones.

GE ofrece lo siguientes servicios:

- Guardias de Seguridad.
- Verificación de Domicilios.
- Asesorías Técnicas en Seguridad.
- Seguridad Privada.
- Seguridad para Eventos.
- Perros de Seguridad.
- Comercialización de Elementos Técnicos y Electrónicos de Seguridad.
- Prestación de Servicios Agrícolas.

⁶⁰ GE. Guardianes del Ecuador

La existencia de Guardianes del Ecuador tiene como fines primordiales:

- Promocionar los productos y servicios basados en STIC a nivel nacional:
 - Formación y sensibilización
 - Integración calidad y seguridad
 - Apoyo a colectivos que dirigen sus esfuerzos a formar personas y orientarles en el uso de soluciones, buenas prácticas y protección personal.
 - Desarrollo de soluciones software y software + hardware centradas en la seguridad y la protección.

- Facilitar el uso de herramientas de protección a la sociedad, con especial hincapié en los ciudadanos mediante modelos de negocio que acercan el uso de herramientas de GE y que no supongan un costo más que para las empresas e instituciones.

- Colaborar con proveedores de servicios de calidad y gestión para que lleven a sus clientes soluciones y servicios de seguridad GE e integren calidad y seguridad.

- Investigar en soluciones nuevas que mejoren la seguridad a personas, empresas e instituciones.

- Participar en foros de intercambio que mejoren las infraestructuras de seguridad actuales.

- Sensibilizar a las instituciones, ciudadanía, y medios de opinión de la importancia de la seguridad, con especial énfasis en hacer llegar al ciudadano soluciones sin costo que incrementen la confianza en la sociedad.

- Colaborar con asociaciones locales, nacionales e internacionales para influir positivamente en la implantación de medidas tecnológicas que reduzcan amenazas y hagan crecer la cultura de seguridad.

3.2.2 Estructura Organizacional de la Empresa

Guardianes del Ecuador presenta la siguiente estructura organizacional:

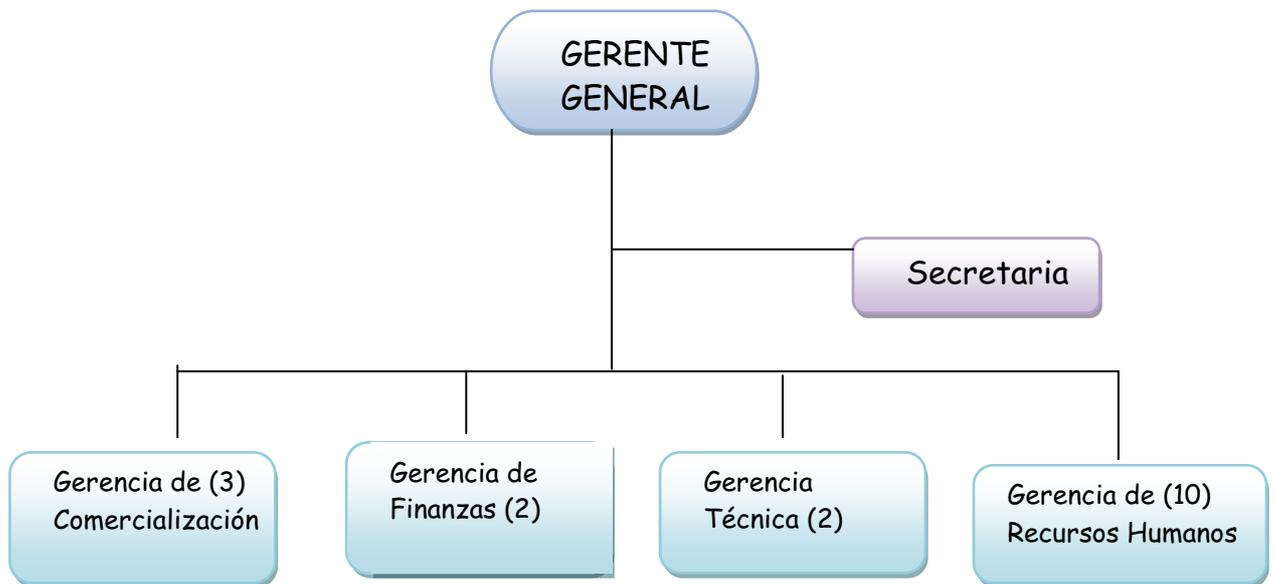


Figura 3. 4. Organigrama de la empresa Guardianes del Ecuador Cía. Ltda.⁶¹

- **Gerencia de Recursos humanos.**

Funciones: higiene, seguridad, relaciones laborales, reclutamiento y distribución de personal.

⁶¹ Elaborado: Yadira Acurio C

- **Gerencia de finanzas.**

Funciones: contabilidad, registros, impuestos, crédito y cobranzas, costos.

- **Gerencia de comercialización**

Funciones: recepción de requerimientos de las empresas y soluciones a dichos requerimientos

- **Gerencia técnica**

Funciones: monitoreo y mantenimiento de los equipos de seguridad

3.2.3 Filosofía corporativa

Misión

Brindar servicios de seguridad integral generando confianza y una relación más estrecha con nuestros clientes a través de nuestro trabajo, para un mutuo beneficio entre empresas; resguardando sus bienes, intereses y personas bajo un sistema de gestión de calidad e innovación de servicio

Visión

Liderar y ser reconocido por el mercado nacional de la seguridad privada expandiendo nuestras áreas de servicio, gracias a la calidad y confiabilidad de nuestro trabajo y servicio en un corto tiempo.

OBJETIVO GENERAL

Prestar implementación y programa de seguridad integral para esto cuenta con auditorios, análisis, diagnósticos, cálculos y determinación de niveles de riesgo en empresas y sistemas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar el uso de las nuevas tecnologías en las empresas, la integración de la calidad, seguridad, formación y buenas prácticas de protección.
- Facilitar que el ciudadano incorpore buenas prácticas de seguridad, mejore sin costos su formación y utilice adecuadamente herramientas de aseguramiento que incidan en la seguridad personal y familiar.
- Apoyar a las empresas de servicios informáticos, jurídicos y de calidad en su trabajo con sus clientes, mediante la colaboración, formación y uso de herramientas de seguridad GE y de terceros que estén acreditadas.
- Impulsar una cultura de seguridad mediante la colaboración con instituciones educativas, administraciones públicas y agrupaciones de empresas, mediante colaboraciones en servicios de formación y soluciones de aseguramiento desarrolladas por GE.
- Colaborar con organizaciones sin ánimo de lucro en la formación y sensibilización de colectivos, ofreciendo servicios y soluciones que no supongan un costo a los ciudadanos, orientados a mejorar la seguridad personal y familiar y colaborar en la eliminación de la brecha digital.
- Creación de Infraestructuras de seguridad acercando la tecnología, el código libre y formación subvencionada a las empresas, soluciones innovadoras desarrolladas por GE y otras organizaciones que compartan modelos de negocio similares.

VALORES

- Impulso a la formación en seguridad y herramientas amigables para el ciudadano.
- Promoción e implantación en el ámbito de la gestión empresarial y administración de buenas prácticas y protección de la información.
- Trabajo distribuido si facilita el desenvolvimiento personal y familiar.
- Acercamiento de la tecnología al mundo de la discapacidad.
- Investigación tecnológica que respete el humanismo y tienda a respetar elementos medioambientales.
- Apoyo al software libre y solidario que potencie los aspectos positivos de la tecnología y elimine barreras, restricciones, problemas idiomáticos y facilite a colectivos desfavorecidos el uso de herramientas y soluciones.
- Extender una cultura de colaboración honesta entre empresas TIC y organizaciones de software libre, que aprovechen sinergias y mejoren los productos mutuos, o diseñados en común, en materia de Seguridad en Tecnologías de la Información y Comunicación.

POLÍTICAS

1. Disponer de todos los recursos que estén a nuestro alcance para mantener y resguardar la **SEGURIDAD DE NUESTROS CLIENTES**.
2. Asesorar sobre los puntos más importantes de **SEGURIDAD** dentro de su empresa como la colocación de extintores, iluminación, prevención y detección de posibles accidentes, entre otros.
3. Investigamos a fondo cuando el cliente nos solicita el esclarecimiento de un hecho ilícito cometido en su contra, como robos y abuso de confianza.

3.2.4 Análisis interno

3.2.4.1 Capacidad directiva

PRINCIPALES AUTORIDADES:

Nombre	Cargo	Teléfono
Ing. Francisco Carrión B	Gerente General	2467 489 ext 101
Ing. Marcelo Carrión	Gerencia Técnica	2467 489 ext 103
Ing. Patricia Carrión	Recursos Humanos	2467 489 ext 105

3.2.4.2 Capacidad organizacional

Dirección General

- Tramo de Control

Abarca la totalidad de la empresa, todos sus aspectos y unidades correspondientes.

- Grado de Responsabilidad

Influye en forma determinante en la forma de operación y es el principal responsable de los resultados totales de la organización.

- Complejidad de las tareas

Tomar decisiones que implican análisis completos.

Departamento de técnico

- Tramo de Control

Encargado de diseñar procedimientos para cubrir las necesidades de los clientes

- Grado de responsabilidad

Afecta en forma directa, los resultados de una unidad operativa importante.

- Complejidad de las tareas

Las decisiones que toman, aunque bajo presiones de tiempo, son en su mayoría de complejidad media.

Departamento de Ventas

- Tramo de Control

Encabeza un grupo que se dedica a las ventas de producción de la empresa.

- Grado de responsabilidad

Las deficiencias en su actuación son fácilmente detectables.

- Complejidad de las tareas

Actúan siguiendo normas y procedimientos bien definidos.

Capacidad comercialización

El modelo de las 5 fuerzas de PORTER permite determinar ventajas competitivas, oportunidades, amenazas y el grado de atractividad de un sector con el objetivo de realizar un análisis dinámico proyectado hacia el futuro de las diferentes situaciones que pueden o no presentarse.

Las cinco fuerzas de PORTER son:

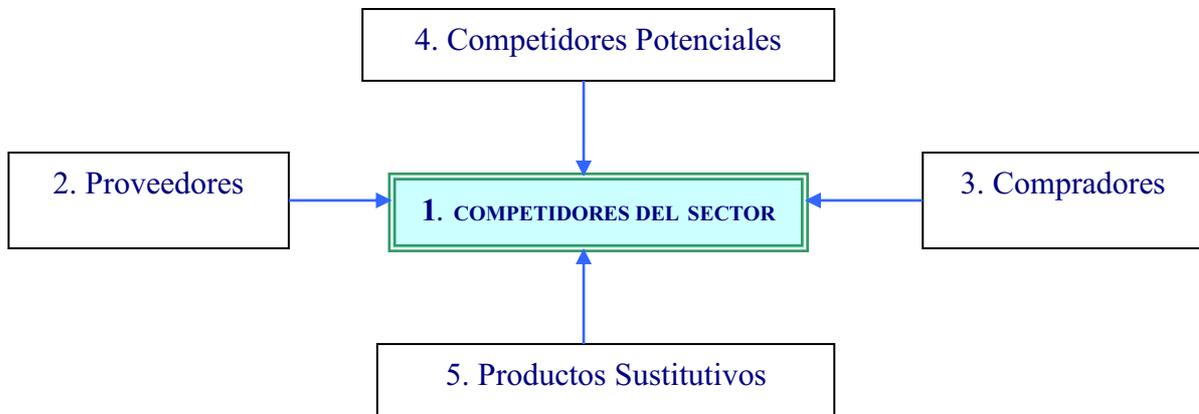


Figura 3. 5. Cinco Fuerzas de Porter ⁶²

Como primer paso es necesario pensar en la organización dentro de un contexto dinámico y cambiante en el tiempo. Para su desarrollo se comienza listando a los COMPETIDORES, nos centramos en quienes son los PROVEEDORES y cuáles son los COMPRADORES, luego se idéntica a los COMPETIDORES POTENCIALES que puedan entrar al mismo mercado, también determinamos los SUSTITUTOS que pueden hacer que el cliente elija productos diferentes al de la empresa pero que cumpla con los mismos objetivos.

Competidores del Sector.

Dentro de los principales competidores tenemos:

- CGB SEGURIDAD
- LAAR SEGURIDAD
- POWER SECURITY CIA LTDA
- PROADMA
- GRUVIPRO
- INTELSEG SEGURIDAD

⁶² Elaborado: Yadira Acurio C.

- PROTECSA CIA LTDA
- VIG-MAN CIA LTDA
- PRESTACIONES DE SERVICIOS
- MAKRO SEGURIDAD
- BODY GUARD
- EMERGENCY 24 HORAS

Proveedores

La empresa utiliza equipos de seguridad electrónica como son: alarmas, controles de acceso, cámaras de video, radiocomunicaciones manteniendo relaciones con los siguientes proveedores

- Evigisa
- Integracom
- Alarmansystems
- Tectronics

Compradores

Guardianes del Ecuador presenta un conjunto de soluciones y servicios para empresas públicas, privadas y hogares con la finalidad de conseguir el bienestar y seguridad, ofreciendo a nuestros clientes un conjunto de tecnologías y servicios que no son un lujo, si no una inversión necesaria para aquellos que apuestan por valores como:

- Relax
- Confort
- Calidad de Vida
- Modernidad
- Seguridad
- Y Tecnología en el hogar

Competidores Potenciales

Sus principales competidores potenciales son:

- CGB SEGURIDAD
- LAAR SEGURIDAD
- PROADMA
- MAKRO SEGURIDAD
- BODY GUARD
- EMERGENCY 24 HORAS

Capacidad tecnológica

CARACTERÍSTICAS DE LAS CENTRALES DE MONITOREO.

Con el objetivo de brindar un excelente servicio y una alta disponibilidad en nuestra central, contamos con una infraestructura de última tecnología que permite trasladar toda nuestra experiencia y tranquilidad a los clientes

- Servidores redundantes en fuentes de poder y discos duros.
- Software de alta disponibilidad que permite continuar las operaciones al instante frente a una posible falla en los servidores principales.
- Sistemas de UPS y planta eléctrica con transferencia automática para posibles fallas de energía.
- Software de última generación para la atención de eventos.
- Redundancia local a nivel de receptoras.
- Redundancia de las centrales de monitoreo de doble vía.
- Recepción de señales vía IP/ Teléfono / GPRS.

3.2.5 Proceso de Sucesión

El Ing. Patricio y su esposa Marcela inician el proceso de sucesión en la empresa como un instrumento específico para regular aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir y garantizando el mantenimiento de los valores transmitidos a sus 4 hijos (Miguel, Francisco, Patricia, Marcelo). Con la sucesión esta familia buscó obtener cohesión, armonía y comunicación en torno a la realidad de la empresa para que siga en desarrollo.

La empresa Guardianes Ecuatorianos Cía. Ltda. Para realizar la sucesión gerencial la realizó a través de la ejecución 5 planes que a continuación se menciona:

1. Plan para la participación familiar en la empresa

La ejecución de este plan duró aproximadamente 18 meses, se instruyó a la familia acerca del negocio y sus requerimientos, alentando el interés de los miembros de la familia en el futuro del negocio con el fin de desarrollar a los futuros líderes de la familia.

2. Plan estratégico para la empresa

Una vez que se ha motivado a la familia a formar parte de la empresa y se muestran el interés por formar parte de ella, se identificó los supuestos fundamentales del negocio y los valores básicos que han guiado a los dueños y/o directivos con influencia en la marcha del negocio.

3. Plan estratégico para la familia

Con este plan se manifiesto la intención de la familia de pasar el negocio a la nueva generación, desarrollando una visión conjunta de la manera en que familia y empresa han de colaborar.

La ejecución de este plan duró 18 meses, donde se analizó a cada uno de los miembros de la familia que podían ser el sucesor de la nueva generación de la empresa

El Sr. Patricio Carrión tiene la siguiente distribución genealógica.

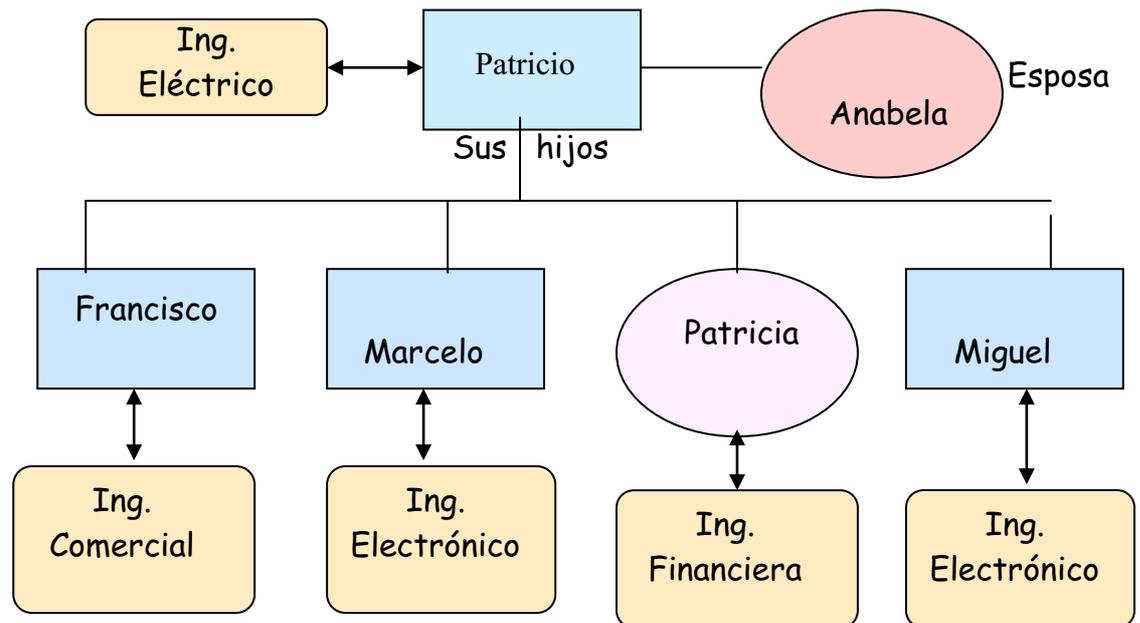


Figura 3. 6. Árbol Genealógico de la Familia del Sr. Patricio Carrión⁶³

4. Plan de división patrimonial

Una vez que se decidió quién va a ser el sucesor se estipuló en un documento jurídico que Ing. Francisco Carrión controlará la toma de decisiones relacionadas con el negocio; además, se proporcionó una renta asegurada de por vida, tanto al dueño como a su cónyuge.

5. Plan para el desarrollo del liderazgo en la sucesión

Se preparó al sucesor con vistas a asumir un eficaz liderazgo del negocio, asegurando que los sucesores se capaciten para llevar adelante

⁶³ Elaborado: Yadira Acurio C.

y revitalizar la estrategia de la empresa, ofreciendo a los sucesores oportunidades de hacer contribuciones significativas a la empresa y de obtener el correspondiente reconocimiento; dicha preparación duró 12 meses.

Después de cinco años de haber preparado y controlado el plan de sucesión según los objetivos, normas y criterios que se establecieron se realiza la culminación de dicho plan en enero del 2008.

Actualmente Ing Francisco Carrión dirige a la empresa a partir del año 2008 quien ha logrado administrar de una buena manera y ha obtenido logros importantes para el fortalecimiento de la empresa y seguir en el mercado.

Plan	Duración	Objetivo
1. Plan para la participación familiar en la empresa	18 meses	La familia se interese por participar en la empresa
2. Plan estratégico para la familia	2 meses	Conocer los principios básicos de la empresa
3. Plan estratégico para la familia	18 meses	Analizar a cada uno de sus hijos para identificar cuál será el sucesor
4. Plan de división patrimonial	2 mes	Establecer un documento en que conste una pensión vitalicia al fundador de la empresa
5. Plan de desarrollo del liderazgo en la sucesión	12 meses	Entrenar al sucesor para asumir el liderazgo de la empresa

Tabla 3.1. Duración de planes en el proceso de sucesión⁶⁴

La elaboración y ejecución del plan de sucesión lo realizó el Sr. Patricio Carrión (fundador) orientado a través de lecturas proporcionadas en el internet.

⁶⁴ Elaborado: Yadira Acurio C

3.2.5.1 Ventajas y desventajas

Ventajas

- A la sucesión se le tomó como un proceso y no como un evento o momento en la vida de la empresa
- El Ing. Carrión (fundador) sale de la manera más acorde a sus expectativas, manteniendo una salida honorable, actuando como consejero
- El fundador estableció la importancia del proceso de sucesión para la continuidad de la empresa y el futuro de la empresa.
- Al principio los hijos del Ing. Carrión se rehusaban a integrarse a la empresa, después de un cierto tiempo se incorporaron desarrollando proyectos puntuales y demostrando sus capacidades durante el proceso de evaluación.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de sus hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir sus responsabilidades en la empresa.
- Se estableció fechas para el comienzo y el fin del proceso y se busco los medios para asegurar el seguimiento y el cumplimiento de metas.

Desventajas

- Las opciones de sucesor se considerado únicamente viendo hacia los miembros de la nueva generación, y delegando las funciones a la nueva generación bajo su criterio.
- Preparar a la nueva generación a través de su desarrollo para la posibilidades de asumir roles de liderazgo.
- Escoger al sucesor entre los miembros de la nueva generación fomentada sus habilidades específicas.

- Preocupación de los clientes y proveedores con relación al nuevo sucesor.
- El proceso de sucesión se lo realizó sin ayuda de ningún asesor externo, la planificación la hizo el fundador orientado a través de lecturas proporcionadas por el Internet.

3.2.5.2 Principales obstáculos

Los principales obstáculos que tuvo la empresa se describen a continuación:

- Determinar cuál o cuáles de los descendientes pueden hacerse cargo del negocio.
- La elaboración de un protocolo de gobierno de la EF para establecer las reglas y criterios que la familia empresaria se compromete a respetar.
- Delegar adecuadamente la gestión y la administración de la empresa y mantener la armonía familiar.
- Al inicio se confundió los lazos de afecto propios de la familia con los lazos propios de la empresa, valorando a cada uno por lo que es y no por lo que hace y consigue.
- Proteger a los miembros de la familia que trabajan en la empresa con un excesivo cariño y no exigirles el esfuerzo necesario para desarrollar su trabajo afecta a la competitividad de la empresa familiar.
- Se replanteó la visión de futuro para ser ajustada de acuerdo a las situaciones actuales de la nueva generación.

*MODELO DE
GESTIÓN*

CAPÍTULO 4

MODELO DE GESTIÓN PARA TRANSICIÓN DE LA PRIMERA A LA SEGUNDA GENERACIÓN

4.1 PROCESO DE SUCESIÓN

Las decisiones para la elección se demoran cuando hay problemas o conflictos emocionales en el entorno familiar sin resolver y en muchas de las veces sin atender. En este caso el líder en turno prefiere dar largas y se concentra en los asuntos diarios de la operación o de la administración. Esta es una de las maneras más frecuentes para evadir el asunto y postergar cualquier decisión.

Pero antes de todo, el fundador debe considerar si puede y si conviene seguir adelante con el negocio examinando el perfil de los posibles sucesores capaces e interesados. Analizará si será el negocio productivo y sobre todo rentable con el pasar de los años, o si el ciclo de la empresa ya terminó.

¿En qué consiste el plan de sucesión? Ante todo, constituye un proceso y no una decisión aislada. Implica ensayar decisiones y balancear su impacto desde múltiples ángulos: estratégico, financiero, impositivo, jurídico, etc.⁶⁵.

Es un proceso que exige vitalidad por parte del fundador y sus colaboradores, requiere explorar habilidades de potenciales sucesores, su compromiso y capacidad de liderazgo. Las transiciones exitosas surgen de un trabajo asociado entre fundadores y sucesores.

⁶⁵ Artículo "Capital intelectual, protocolo y empresa familiar" por José Manuel Sainz, Capital, protocolo y empresa familiar.pdf

En el plano comercial, implica estudiar diferentes opciones: liquidar el negocio, traspasar total o parcialmente su propiedad a los hijos, empleados, socios estratégicos o inversores externos.

Cualquiera que sea la estrategia escogida, la sucesión exige una adecuada evaluación de la empresa, de los bienes tangibles (inmuebles, máquinas, etc.) como intangibles (reputación, participación en el mercado, marcas, etc.).

Una correcta evaluación consiste en proyectar ingresos y egresos operativos, financieros e impositivos.

A continuación se describen los objetivos y actividades del modelo de gestión de sucesión que debe cumplir:

Ámbito involucrado en modelo	Objetivos del modelo	Actividades del modelo	Órganos de Gobierno involucrados en la ejecución del modelo
FAMILIA	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo del personal de los integrantes.	Definición de la misión y el protocolo familiar. Gestión de los conflictos familiares.	Consejo de Familia
PROPIEDAD	Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. Gestión del patrimonio Familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.	Definición del plan estratégico de la empresa. Selección de los miembros del consejo de administración. Selección del sucesor.	Junta de socios Consejo de administración
NEGOCIO	Máxima Eficiencia Mejora del clima organizativo	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación.	Consejo Directivo

Tabla 4.1 . Actividades y Objetivos del Modelo de sucesión⁶⁶

⁶⁶ Amat 200. La continuidad de la Empresa segunda edición, Gestión 200 Barcelona p 102-103

4.2 MODELO DE GESTION PARA LA SUCESIÓN

El modelo de Gestión de Sucesión que se plantea para las empresas familiares permite afianzar su desarrollo con un tratamiento integral de la problemática familiar, jurídica y empresarial se diseña en cuatro fases:

- FASE I: Análisis del contexto general de la sucesión de la empresa
- FASE II: Definición del plan de actuación para la elaboración del protocolo familiar
- FASE III: Diseño del plan de actuación para la sucesión
- FASE IV: Redacción del Protocolo Familiar

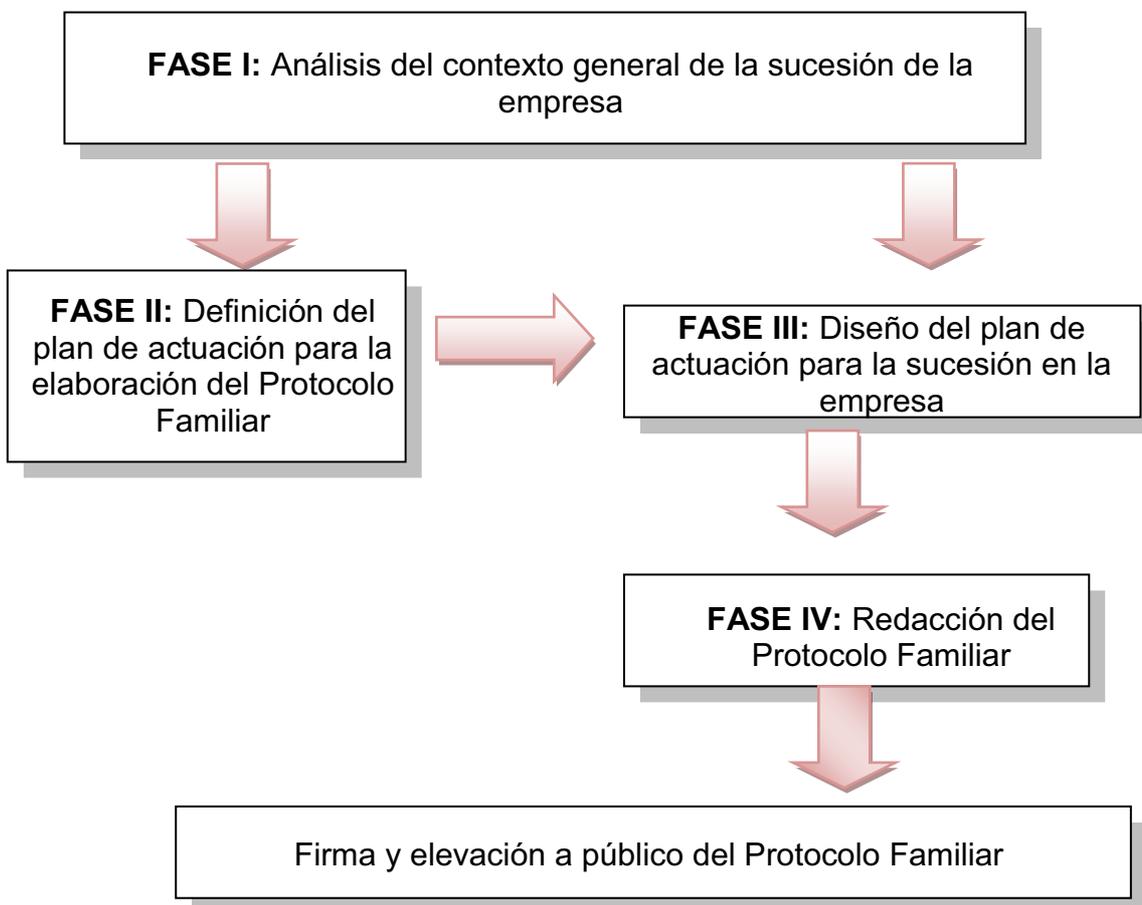


Figura 4.1. Fases de implementación modelo de sucesión⁶⁷.

⁶⁷ Modelo propuesto por la autora

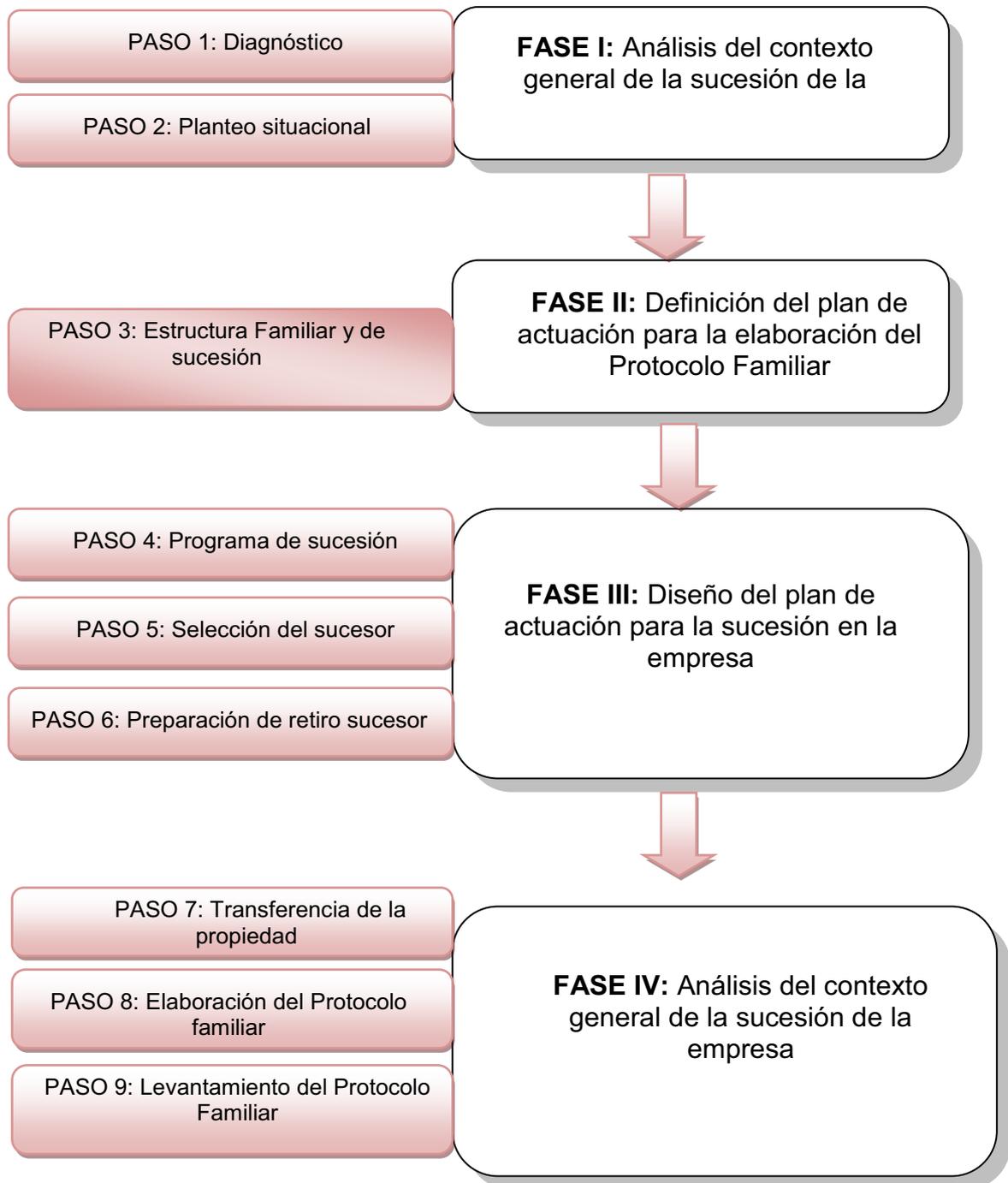


Figura 4.2. Pasos de Ejecución del Modelo de Gestión de Sucesión⁶⁸

4.2.1 FASE 1: Análisis del contexto general de la sucesión de la empresa

⁶⁸ Pasos de Ejecución propuesto por la autora

Se parte de una información y reflexión sobre los temas importantes que afectan a la empresa familiar. A continuación se presenta las actividades que se llevarán a cabo en la primera fase y su objetivo principal es:

Alcanzar un conocimiento adecuado del contexto general de la Sucesión, tanto desde un punto de vista global, como de gestión de la empresa e intenciones familiares

Las actividades para el desarrollo de la fase se realizan a través de la ejecución de los pasos 1 y 2:

- ✓ PASO 1: La ejecución de este paso permite realizar un diagnóstico e identificar las necesidades futuras de la empresa.

- ✓ PASO 2: Planteo Situacional

4.2.2 FASE 2: Definición del plan de actuación para la elaboración del protocolo

La realización de esta fase tiene como objetivo la elaboración de un plan de actuación, basado en las circunstancias de la empresa y en las inquietudes de la familia, que sirva como guía para la elaboración del Protocolo Familiar.

Las actividades para el desarrollo de la fase se realizan a través de la ejecución del paso 3 y permite realizar:

- Un examen de las circunstancias relativas a la estructura jerárquica de gestión en la empresa.
- Determinación de la estructura y contenido más adecuado para el Protocolo
- Establecimiento de calendario de reuniones de familia.
- Fijación de puntos de discusión y debate (ideas y problemas)
- Determinación, en su caso, de los distintos de trabajo a crear

4.2.3 FASE 3 : Diseño del plan de actuación para sucesión

En esta fase se realiza el plan de sucesión con un asesoramiento en la protección y consolidación del patrimonio familiar; además permite una transmisión ordenada a las futuras generaciones.

Las actividades para el desarrollo de la fase se realizan a través de la ejecución de los siguientes pasos:

- ✓ PASO 4: Establecer un programa para la transición
- ✓ PASO 5: Se realiza la recopilación de información sobre los posibles candidatos y se prepara un análisis debilidades y fuerzas de cada candidato
- ✓ PASO 6: Preparación de la salida del sucesor

4.2.4 Redacción del protocolo Familiar

En esta fase se realiza la redacción del Protocolo Familiar, las actividades para el desarrollo de la fase se realizan a través de la ejecución de los siguientes pasos:

- ✓ PASO 7: Transferencia de la propiedad

✓ PASO 8: Elaboración del Protocolo Familiar

✓ PASO 9: Levantamiento del Protocolo Familiar

4.3 PASOS PARA LA REALIZACIÓN DEL MODELO DE GESTION DE SUCESION

El modelo anteriormente descrito permitirá realizar una sucesión exitosa y para poder desarrollarlo ejecutar se ejecuta en 8 pasos.

FASE I: Análisis del contexto general de la sucesión de la empresa.

4.3.1 PASO 1 : Diagnóstico

Para el diagnóstico de la situación actual de la empresa se debe realizar un análisis de la estructura de la empresa y de la familia.

Como parte del diagnóstico se debe efectuar un estudio financiero completo, centrado en los puntos fuertes y debilidades, y en sus perspectivas financieras a largo plazo.

A continuación es necesario realizar un análisis de la situación estratégica de la empresa y de su situación prospectiva en los próximos años.

Independientemente del tamaño de la empresa, este análisis estratégico no debe basarse en la suposición de que la actual dirección de la empresa seguirá tomando todas las decisiones.

Los principales aspectos que se deben analizar son los siguientes:

Análisis financiero.

El análisis debe centrarse en los activos, ingresos, flujo de fondos y gastos fijos, tanto del momento como en proyección. Es preciso prestar atención al sistema de controles financiero. ¿Es obsoleto? ¿Soportarán un aumento significativo de las existencias y de los valores por cobrar?

Análisis estratégico.

Se debe estudiar la situación estratégica de la compañía y de su prospectiva durante los próximos diez años. La posición de la firma en el mercado y sus planes de producción, ventas y servicios, como también su logística de apoyo y distribución.

Análisis del carácter:

Este análisis permite prever cómo reaccionarán las personas frente a las exigencias de su medio, ayudan a predecir cómo reaccionará la empresa ante diferentes situaciones, incluyendo un cambio de dueño y dirección.

Un análisis del carácter de la compañía debe definir lo que ella es, no lo que hace.

Poseer un profundo conocimiento del funcionamiento interior de la compañía (hacia adentro) y cómo se la percibe desde el exterior (desde afuera) se constituye en un punto fuerte de relevancia. Deben responderse preguntas tales como las siguientes:

- ¿Cuál es la filosofía de la empresa respecto a la producción, ventas y servicios?
- ¿Cómo perciben los empleados de la compañía su estilo de gerencia? ¿Están conformes de trabajar en la firma?

- ¿Cuál es la actitud real de la empresa hacia sus clientes (todos ellos y no solamente los grandes compradores)?
- ¿El equipo de dirección promueve el enfoque grupal para trabajar?

Es necesario realizar una evaluación reflexiva de las características negativas de la compañía y de sus riesgos del momento y los potenciales.

- Dificultades crónicas y/o periódicas en el flujo de fondos.
- Problemas por las fluctuaciones estacionales de las ventas.
- Proximidad de reglamentaciones gubernamentales que incrementan los costos de producción y del personal.

El Análisis de la familia

Es otro pilar básico previo a la planificación de la sucesión. Se debe evaluar los comportamientos de los distintos miembros, las aptitudes y capacidades de los posibles sucesores y la experiencia de los mismos, en combinación con las necesidades y características de la empresa familiar. El momento más adecuado para planificar la sucesión es cuando se hace evidente que la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo y se considera conveniente mantenerla en la familia.

4.3.2 PASO 2: Planteo situacional.

Una vez concluido el Paso 1 de diagnóstico, seguimos el planteo situacional que es un proceso de análisis de resultados obtenidos en el diagnóstico de la empresa, es importante analizar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para poder proyectarlos al futuro y elegir la mejor alternativa que beneficie a la organización.

Existen varias alternativas que un empresario puede considerar para elegir el futuro de su organización.

- **Continuar con la operación cotidiana (no hacer nada).**- es una alternativa peligrosa, aunque ocasionalmente puede funcionar. Se deja que el tiempo pase inexorablemente. Hay veces que es imposible hacer otra cosa, dadas las circunstancias familiares y empresariales
- **Conservar la posesión en familia y contratar a un director externo .-** se conserva la propiedad y se delega la dirección a un externo, esta alternativa es muy dificultosa para empresas pequeñas
- **Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella.-** es una alternativa mixta, en donde el empresario obtiene liquidez para la venta de parte de sus activos y continua con la operación de un negocio de menor tamaño
- **Vender a otras personas o instituciones.-** la empresa puede ser interesante para otros inversionistas, como competidores, empleados u otras organizaciones.
- **Liquidar la empresa.-** cuando no hay sucesión dentro de la empresa y nadie ofrece un precio conveniente para su venta, aparece la opción de liquidación y cierre, en la que se rematan los activos y se cumple con los pasivos restantes.
- **Cotizar en Bolsa.-** es el sueño de muchas organizaciones que han alcanzado un tamaño relevante. Representa una fuente importante de financiamiento. Es un mecanismo eficaz en la transmisión de acciones entre familiares y ajenos a la familia. La familia puede conservar el control, si tiene la mayoría de las acciones.

- **Otras opciones.-** se puede contratar a un director interino, fusionar la empresa y ceder la dirección, donar la compañía a instituciones de beneficencia, transformar la firma en una fundación, etc.

FASE II: Definición del plan de actuación para la elaboración del protocolo familiar.

Una vez realizado el Análisis situacional; y se evidencian bases sólidas, buenas perspectivas a largo plazo y conviene mantenerla en la familia. Este enfoque es determinante para la planificación de las siguientes etapas que permitan la supervivencia de la empresa.

4.3.3 PASO 3: Establecimiento de los parámetros para la elaboración del Protocolo Familiar.

Para ejecución de este paso se debe realizar:

- a) Los miembros de la familia y la empresa deben ***elegir a una persona Guía***, que cuenta con la confianza y aprobación de los miembros de la familia.

La persona Guía tendrá como función orientar y desarrollar el proceso, realizar las entrevistas individuales, elaborar el diagnóstico y presentarlo a los miembros de la familia y de la empresa.

- b) Después de elegir la persona Guía, se desarrollan ***Entrevistas Individuales*** entre el Guía y cada miembro de la familia y de la empresa (empleados familiares, no familiares, miembros de la familia, directivos), con el fin de obtener una visión más objetiva de la situación de la empresa.

- c) Cada uno de ellos debe reunirse con la persona Guía y comentar sus percepciones sobre la situación de la empresa (en cuáles trampas familiares ha caído la empresa, cómo se encuentra la Confianza y la Dirección Estratégica dentro de la misma.)
- d) Las entrevistas le permiten a la persona Guía **escuchar las opiniones** de los entrevistados acerca del manejo de la empresa los problemas que encuentra y sus posibles soluciones, así como el papel que cada uno de ellos desempeña dentro de ésta. La persona Guía debe recopilar la información necesaria para identificar los problemas presentes en los ámbitos de la propiedad, del trabajo y de la familia.
- e) Realizadas las entrevistas a cada persona, el Guía debe **analizar las capacidades directivas** que encontró en cada una de ellas, así como la existencia de una unidad, armonía y confianza familiar.
- f) Posterior a este análisis, debe realizar un proceso mediante el cual se recogen las diferentes opiniones de personal y se pueda responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la información general de carácter familiar nos identifica?
- ¿Cuáles eran los aspectos generales esenciales de la empresa, familiar?
- ¿Cómo van a ser los órganos de gobierno?
- ¿Cuáles serán los requerimientos de los hijos para entrar a trabajar en el negocio familiar?
- ¿Cuál será su visión?
- ¿Cómo va a ser la Gestión y quien o quienes van a estar al mando en la siguiente generación?
- ¿Cómo se va a regir la Propiedad en la relación con todo lo referente a las acciones, por herencia por venta, etc?
- ¿Cuáles serán las normas éticas por las que se regirá la empresa?

Para identificación de las características de la sucesión se realiza la Fase III en la cual permite tener un plan de sucesión.

FASE III: Diseño del plan de actuación para la sucesión

4.3.4 PASO 4: Planificación de la Sucesión

El factor clave para asegurar la continuidad de una empresa familiar se puede decir que es la planificación oportuna. Prácticamente no existe medida alguna que pueda llevar a buen final una sucesión, si antes no se ha pensado en una adecuada planificación

La planificación deberá tender a:

- Ser objetiva y si bien esto no es sencillo de lograr, es importante intentar realizarla con el pensamiento (lo racional), como así también debe considerarse lo emocional (lazos afectivos), siendo esta una dualidad inseparable.
- Incluir una formulación clara y precisa de los objetivos de la sucesión. Es importante que el empresario pueda dar respuesta a estas tres preguntas⁶⁹:
 1. ¿Cuáles serán las necesidades de la empresa bajo la dirección de la generación siguiente?
 2. ¿Cómo se podrán satisfacer esas necesidades?
 3. ¿Cuándo?
- Proporcionar la formación adecuada a la siguiente generación, escoger al sucesor (es decir, a la persona o personas que habrán de asumir la máxima responsabilidad en la gestión del negocio),

⁶⁹ sucesion_empresa_familiar.pdf Artículo "Empresa familiar", Carlos Mango , Alta gerencia digital

prever las normas reguladoras de la cesión del gobierno y gestión de la empresa, establecer las relaciones entre empresa y familia, así como los cauces de comunicación entre las diferentes generaciones, etc son algunas de las cuestiones que requerirán la atención del fundador.

- Otro requisito importante a tener en cuenta es la confección de un buen cronograma en la elaboración de un plan de sucesión. Hacer una planificación para que los hechos se sucedan fuera de su secuencia lógica puede llevar a confusión, pérdida de tiempo y hasta el fracaso de la sucesión misma.

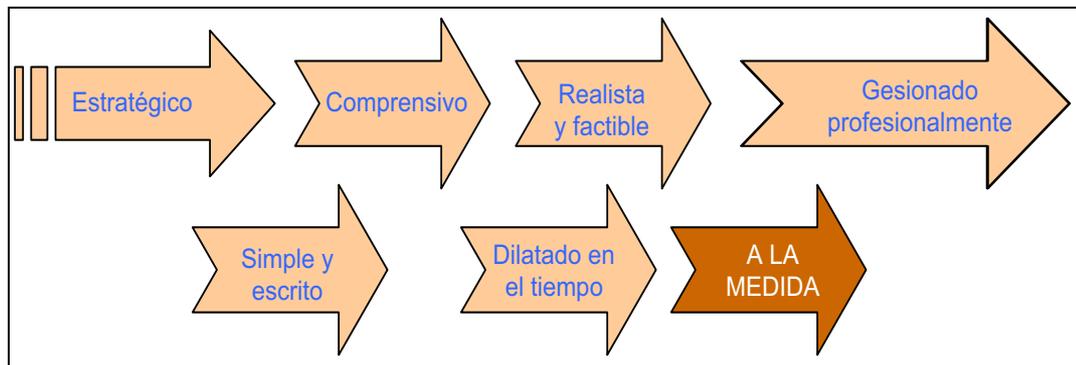


Figura 4.3. Característica de la Planificación de sucesión⁷⁰

¿La planificación puede ser elaborada por el dueño exclusivamente?, depende del tamaño y la complejidad de la compañía. De lo contrario puede conseguir ayuda interna (familiares o empleados) o externa (contador, abogado, asesor o especialista en empresas familiares, colegas empresarios, etc.). Es importante destacar que la participación de la familia y de los empleados puede proporcionar información útil y nuevos puntos de vista para la planificación de la sucesión. Además, esta participación tiene la ventaja de comprometer a la gente con el proceso

⁷⁰Empresas Familiares.ppt Autor IZQUE&ASOCIADOS CONSULTORES

de planificación y hasta con las decisiones últimas, aún cuando no estén de acuerdo con ellas.

Durante todo el proceso de la sucesión es importante trabajar bajo pautas claras y definidas que sirvan de guía al proceso, algunas de ellas son:

- *Preservar la empresa:* ante todo se debe mantener el compromiso inquebrantable de proteger la empresa.
- *Actuar según los números:* no se debe permitir que la afectividad obstaculice la preparación e implementación de la sucesión.
- *No eludir las decisiones difíciles:* implementar la transferencia implica tomar muchas decisiones duras, y a veces es una tentación ignorar esa necesidad y esperar que desaparezca.
- *Ceñirse al programa:* los cambios impulsivos de planes pueden generar riesgos innecesarios e inaceptables.
- *No acelerar a fondo:* la velocidad de la transición debe ser mantenida bajo control.
- *No pasar por alto ningún detalle.* Conocer la ley y obedecerla.
- *Vigilar el punto de equilibrio:* se alcanza cuando la generación en ejercicio y la siguiente son socias plenas de la conducción. Si bien el objetivo es transferir la empresa en forma total determinar el punto de equilibrio es un buen indicio que se está en el camino correcto.

Para asegurar el buen fin de todo este proceso debe fijarse como **objetivo** primordial la búsqueda del consenso en torno a las oportunidades que la empresa familiar sigue ofreciendo a sus miembros, por un lado, y a la reorientación del marco de relaciones jurídicas y orgánicas que entraña la propia sucesión, por otro lado. Dicho sea en otras palabras, tan importante es acertar con la persona que tome el timón y asuma la gestión de la empresa, como lo es también concienciar

a los miembros de la familia de las posibilidades de futuro de negocio en su nuevo camino.

4.3.5 PASO 5: Preparación del Sucesor y Directivos

4.3.5.1 Elección del sucesor(es)

Pieza fundamental del engranaje sucesorio es la **designación de la persona** sobre cuyos hombros recaerán las más altas responsabilidades de la empresa familiar.

La elección del sucesor comporta un dilema de difícil solución. En opinión de Mamen Lladró, consejera del Grupo Lladró, aunque la designación del sucesor se base en méritos, suele contener la problemática de que tal decisión se tome a cambio de que otros hijos queden fuera de la dirección de la empresa. "La posibilidad de que únicamente uno de ellos esté al mismo tiempo preparado y motivado para seguir los pasos del emprendedor no es lo más probable. Es posible que otros hijos, quizá menos preparados o con menor espíritu de entrega, compartan la misma aspiración⁷¹.

La sucesión es un difícil ejercicio en el que las ofensas comparativas, las percepciones subjetivas, las diferentes personalidades y los vínculos del afecto se entrelazan hacia la búsqueda de una solución. Sólo desde la generosidad es posible alcanzar una buena solución para la sucesión y para la convivencia.

La sucesión enfrenta al fundador de una empresa familiar a una compleja serie de opciones, que se representan a continuación⁷²:

⁷¹ el_proceso_de_sucesion_para_perpetuar_empresa.pdf Artículo "Proceso de sucesión para perpetuar la empresa", Milquisedec Lozano Posso, Director Académico del Centro del Espíritu Empresarial, Universidad Icesi Cali, Colombia

⁷² 1990.Managing the family business in UK: A report, Modificado de Peter Leach-Ibidem pp211

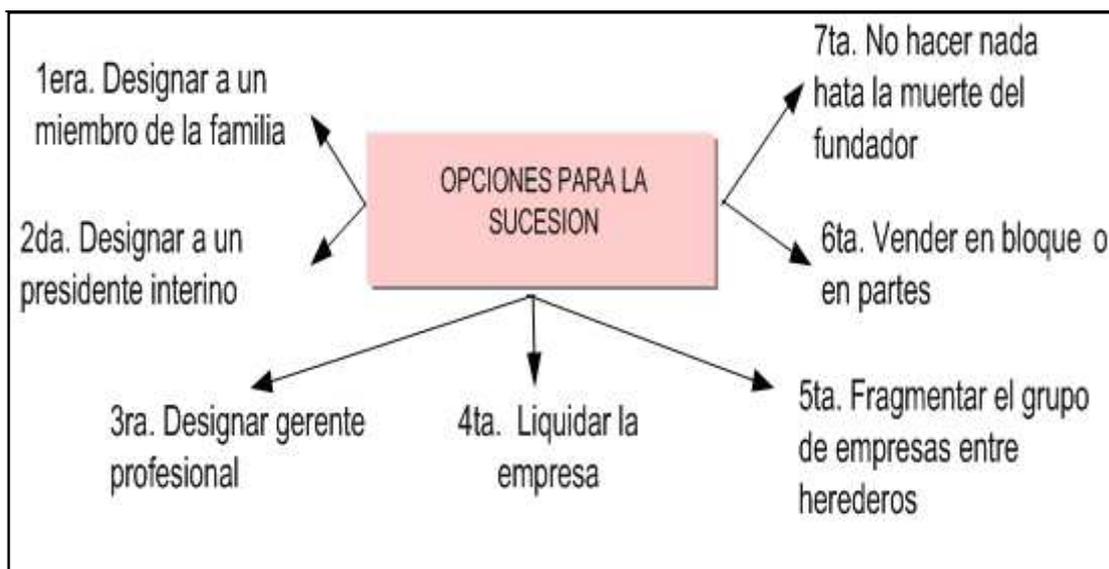


Figura 4.4. Opciones de sucesión ⁷

Hay que tener en cuenta una serie de consideraciones respecto a la sucesión de los candidatos de la familia:

El sucesor natural

A veces la elección es directa. Es posible que haya un único sucesor y que sea capaz y esté comprometido, y que durante el proceso de planificación de la sucesión, creció y se adaptó de forma natural a su función.

Algunas familias ven al hijo mayor como la primera opción. Esto elimina incertidumbre y reduce rivalidades entre los hijos, pero por el contrario puede ser que se esté escogiendo a un líder menos capaz que los otros.

La elección entre iguales

Hay casos de empresas que sólo incorporan familiares que estén realmente capacitados. Esto se podría aplicar para elegir un sucesor, aún cuando esto va contra las normas familiares (todos son iguales). Otras empresas que no tienen un líder, porque el dueño es incapaz o no está dispuesto a escoger un sucesor entre sus hijos.

Otras empresas en que los hijos van rotando en sus responsabilidades, pero esto no es bueno porque cuando se está acostumbrando uno se acaba su periodo.

Otras hacen que se compartan responsabilidades sin que haya un líder claro, sino que toman decisiones de forma conjunta. Esta propuesta a veces surte efecto, sobre todo cuando la empresa está claramente dividida en segmentos muy definidos y autónomos. Esto requiere un alto grado de confianza y armonía entre los propietarios. Da resultado cuando tienen habilidades parecidas, además de disposición al compromiso y a la toma de decisiones conjunta.

Lo más probable es que la gestión compartida tenga éxito cuando hay un número limitado de dueños. Pero hay pocas opciones de que perdure este éxito. La mayor parte de las empresas necesitan un solo líder.

Tener en cuenta a las hijas, yernos y nueras como sucesores

Las hijas suelen tener cualidades únicas para el puesto de líder. Muchos propietarios de Empresa Familiar ascienden al poder a las hijas por la ausencia de conflictos propios de la relación padre-hijo.

El compromiso de yernos o nueras tiene algunas ventajas para las Empresas Familiares. Muchas veces son miembros valiosos y comprometidos a la familia que han permitido asegurar el liderazgo para la siguiente generación. Pero el problema es que hay un gran número de divorcios en estos tiempos.

Algunas familias pueden separar los aspectos familiares de los empresariales, y estos familiares siguen trabajando en la empresa. Otras creen que esa situación es insostenible y que deben de dejar la empresa.

Finalmente, los riesgos de un posible divorcio deben de ser evaluados teniendo en cuenta los beneficios que el pariente político puede aportar a la empresa.

Más de un grupo familiar

La sucesión a partir de la segunda generación, generalmente, compromete a más de un grupo familiar. Hay un mayor número de posibles sucesores, así que la elección se complica.

También aumenta el conflicto cuando la participación en la empresa es mayor, sobre todo cuando la proporción es similar entre los distintos grupos de familiares.

Profesionalizar la empresa es una buena solución, pero si las familias desean seguir activamente comprometidas con la empresa, los propietarios necesitan desarrollar políticas estrictas para regular su futuro director.

Puede ser contraproducente forzar una transición cuando no existan las debidas condiciones, bien porque ninguno de ellos está preparado para manejar la empresa, o porque haya tanta rivalidad entre ellos que ninguno aceptaría a los demás como líderes. Si no se ve claro que se pueda realizar una transición con éxito se podrían buscar otras alternativas.

Dividir la empresa

Cuando la rivalidad impide que los hijos actúen conjuntamente se puede contemplar esta posibilidad. Si es posible, los hijos se harán cargo de las distintas partes, las cuales se podrán desarrollar de forma independiente.

Vender la empresa

Si la transición no es posible dentro de la familia, puede ser mejor vender la empresa que forzar la sucesión.

Designar directores profesionales ajenos a la familia

Muchas familias incorporan a la empresa profesionales cuando no es posible que un miembro de la familia se pueda hacer cargo de la empresa. La mayor dificultad es la confianza. Además los miembros de la familia muchas veces prefieren trabajar con un profesional respetable.

La designación de profesionales es un aspecto muy importante cuando la empresa llega a la tercera generación. A partir de ese momento, puede haber muchos familiares con interés en la empresa, y la introducción de un profesional puede acabar con los problemas de este tipo.

Designar un interino

Si la dificultad de la sucesión es temporal (hijos jóvenes, inexpertos, etc) se puede designar un interino que dirija la empresa hasta el momento de la transición dentro de la familia. El interino, generalmente será un director con talento, que debido a la tarea que realiza y el corto periodo tendrá una buena remuneración.

4.3.5.2 Formación del Sucesor

Una vez elegido al sucesor es necesaria la etapa de formación del Sucesor a continuación se describe algunos consejos para la preparación.

Cómo preparar la siguiente generación

El candidato debe tener libertad de elección. Ser empresario no se transmite; en cuanto a los principales requisitos necesarios para ser el candidato, se han determinado algunos de ellos:

- Preparación universitaria.
- Experiencia profesional fuera de la empresa de 3 años como mínimo.

- Nivel asumido de responsabilidad y mando.
- Nivel de ingresos del mercado.
- Condiciones a evaluar.
 - Aptitud.
 - Actitud.
 - Capacidad de trabajo.
 - Capacidad de tomar riesgos.
 - Relaciones con la familia.

Desarrollo del sucesor

- Debe ser conocedor y consciente de sus competencias (habilidades y capacidades) en base a su experiencia y su formación profesional.
- Debe tener o adquirir un conocimiento profundo de la empresa y un alto afecto a la misma.
- Debe desarrollar interés en ser el líder y salvaguardar la empresa.
- Debe estar orientado por la generación que va a sustituir y por consejeros, consultores y gestores clave de la empresa no familiares.
- Tener el control empresarial o poder operar como mayoritario.
- Ganarse el respeto de clientes, proveedores y empleados además del resto de accionistas.
- Debe respetar el pasado pero proceder a la “regeneración estratégica” que prepare el futuro.
- El aprendizaje lo debe realizar con tutores y no con el anterior.

Existen unas leyes, promulgados por James Lea, que conducen a una buena sucesión⁷³, que a continuación se presentan:

⁷³ BrenesMadrigal.pdf Artículo “ La Clave del éxito para la Continuidad de la empresa Familiar ”

- Ley 1ª – No jugar a Papá Noel con las acciones, los bienes y la autoridad.
- Ley 2ª – Organizar la sucesión para cubrir las necesidades de la empresa, no las de los sucesores.
- Ley 3ª – Establecer las reglas de la transición y hacerlas valer.
- Ley 4ª – Prestar gran atención al proceso de transición.
- Ley 5ª – Desprenderse, pero permanecer conectado.

Según la opinión del profesor Joachim Schwass, las Empresas que han sobrevivido al cambio generacional lo han conseguido porque han logrado manejar adecuadamente la conexión entre ambas generaciones, que se puede intentar resumir en los siguientes apartados⁷⁴:

- El proceso ha sido iniciado por la generación mayor con antelación suficiente.
- Crecer fuera de la Empresa: Se trata de lograr un nuevo emprendedor no un clon del fundador.
- Sólo si la incorporación se ha producido de forma voluntaria supone un valor añadido
- Resolver la sucesión tanto en la dirección como en la propiedad.
- Clarificación de los roles de los miembros de la familia, ahora y en el futuro
- Comunicación activa dentro de la familia.

4.3.5.3 Formación de Directivos y Altos Cargos

Profesionalizar la empresa familiar es labor delicada que dará su recompensa con buenos resultados de integración y alta motivación, si para ello se procura no olvidar a nadie al planificar la formación. Los programas de capacitación tanto si son a medida como reglados tendrán que dar solución a la necesidad real y particular de todas las personas de

⁷⁴ BrenesMadrigal.pdf Artículo " La Clave del éxito para la Continuidad de la empresa Familiar "

nuestra empresa, en concordancia con los requerimientos de la organización.

También en la formación de directivos se puede encontrar realidades diferentes y propias a cada empresa, que resultan de las posibles combinaciones entre los puestos de dirección existentes y los Directores Familiares y no Familiares que los ocupan en cada una de ellas. Profesionalizar la empresa se traducirá en analizar las necesidades y planificar la formación incluyendo en estos procesos tanto a los Directivos Familiares como a los Directivos no Familiares.

Cuando se llega a ciertos niveles formativos, los mejores resultados suelen darlos las soluciones que contemplan la forma del *coaching* o *entrenador* como transmisión de conocimientos aplicados y prácticos.

4.3.5.4 Integrar y Formar a los Antiguos Mandos

Cada empresa familiar es única y con una singular realidad, existen situaciones problemáticas y esquemas relacionales que, en cierta manera, se repiten en diversas ocasiones. Si habláramos de los inicios del negocio y de la trayectoria que ha seguido hasta convertirse en una empresa familiar, con una evolución y crecimiento determinados, es de suponer que a lo largo de los años habrán transitado por la empresa diversas personas ejerciendo las distintas tareas necesarias, que configuran los puestos de responsabilidad propios en cada momento empresarial.

Algunas de esas personas todavía permanecen en la empresa durante el periodo de su transformación, del cambio organizacional, del relevo generacional.

Son personas que han sido fieles a la organización familiar y a su propietario en el decurso de su historia y que pueden ver peligrar su

puesto de trabajo y su futuro, con la incertidumbre que conllevan los acontecimientos y cambios ligados al proceso de relevo que se están generando en su empresa de toda la vida.

Establecer un diálogo con estas personas debe ser el inicio de una situación de entendimiento y colaboración. Saber que la empresa y sus sucesores cuentan con ellos y valoran su dedicación y experiencia, obrará como elemento tranquilizador, a la vez que dinamizador, generando una voluntad de colaboración. Su participación, disposición y capacidad de apuntarse al cambio reportarán ventajas y facilitarán todo el laborioso proceso.

4.3.6 PASO 6 : Preparación del Retiro del Predecesor

4.3.6.1 Los estilos de salida del socio fundador

Los fundadores no siempre saben cuando irse. Es más probable que la sucesión se lleve a cabo armoniosamente si se retira cuando esté en pleno dominio de sus facultades.

En algunos casos después de haber fijado una fecha para retirarse, se aferran al poder. Si existe un compromiso público con una fecha de partida, incluido en un plan de sucesión, ayudará a reducir los malentendidos y las demoras. Esto no quiere decir que el fundador se separe totalmente de la empresa, sino que entre sus funciones se excluye la de participar diariamente en el manejo de la empresa.

Es importante que el fundador se prepare tanto emocional como financieramente para empezar una nueva etapa que se desarrollará mayoritariamente fuera del entorno de la empresa. Es más fácil si se retira hacia una vida llena de actividades amenas, en lugar de sentir el abandono de su anterior vida.

Pero no hay que olvidar que los fundadores siguen siendo un recurso vital para la firma familiar, aun cuando hayan transmitido la responsabilidad de las operaciones a sus sucesores. Muchos fundadores se encargan de nuevas y productivas funciones dentro de la empresa (plan estratégico a largo plazo, desarrollo de nuevos productos, expansión dentro de los mercados internacionales,). También pueden desarrollar un plan vital para conjuntar a los nuevos directores con personas y organizaciones importantes para el futuro de la Empresa Familiar.

El proceso de retirada del predecesor es un aspecto espinoso ya que el 50%⁷⁵ de los empresarios no piensa en retirarse por sentirse jóvenes, por la incertidumbre ante el futuro económico o por ausencia de un sucesor adecuado.

En cuanto a las tipologías nos encontramos con:

1. Monarcas

No abandonan su supuesto hasta que algo los obliga a hacerlo. La muerte, enfermedades.

2. Generales

También son obligados a renunciar. El jefe deja su puesto con muchas reservas y planifica su regreso al poder. Regresa a rescatar a la empresa y a salvarla de las torpezas del sucesor.

3. Embajadores

Sale porque le entusiasman las posibilidades de representar los intereses empresariales en el gobierno, el extranjero o el mercado.

⁷⁵ 5_24541.pdf.Artículo "LOS 10 MITOS DE LA SUCESIÓN ¿CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA"

4. Gobernadores

Sale sin problema alguno en el término preestablecido y se dedica a otros intereses, dándoles a los sucesores amplio campo para establecer su liderazgo.

5. Inventores

Regresa al laboratorio a las actividades de desarrollo de producto o mercado. Siempre ha sido ésta su gran pasión; crear nuevos productos que satisfacen necesidades del mercado.

4.3.7 PASO 7 : Transferencia

4.3.7.1 Transferencia del control de la empresa

Existe un periodo en el que ambas generaciones comparten las decisiones sobre la organización aunque formalmente sólo uno de ellos es que ocupa el cargo de Director General. Este proceso es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase complicada, pues genera tensiones y, por ello se debe contemplar un plan de comunicación que aclare el panorama a los trabajadores, a los accionistas, a los clientes y a los proveedores

4.3.7.2 Transferencia de la propiedad legal de la empresa

Para un(a) fundador(a) que ha trabajado toda su vida por obtener el éxito de su empresa, entregar el poder es un problema serio, pero aún más serio es el entregar la propiedad.

Finalmente, cuando se entrega el poder y se conserva la propiedad, se puede ejercer algo de control, pero si se entrega la propiedad ¿Quién

asegura que se velará por el bienestar del empresario, la familia y la empresa?

La sucesión patrimonial se ha convertido en un tema de gran impacto en la armonía familiar y la continuidad de la empresa. Independiente de la sucesión ejecutiva o de poder, los fundadores que ven cercana la hora de transmitir la propiedad a la segunda generación, deben tomar decisiones, que en ocasiones no son las más adecuadas a las necesidades de la empresa y de la familia.

La transmisión de la propiedad puede generar, automáticamente una necesidad de liquidez en los familiares que heredarán dicha propiedad para soportar los impuestos de la sucesión, que al no haber planeado con anterioridad le podría dejar a la familia tan sólo dos alternativas: liquidar o vender la empresa. Sólo aquellos que han planeado la sucesión con el debido tiempo, tienen claro el futuro de la compañía y pueden pasar con la cabeza en alto los típicos problemas que acarrea una sucesión.

Una vez establecida la Fase III se procede a la ejecución de la Fase IV

FASE IV: Redacción del Protocolo Familiar

La ejecución de esta etapa se lo realiza a través de los siguientes pasos: Paso 8, y Paso 9.

4.3.8 PASO 8 : Elaboración del Protocolo familiar

La elaboración del protocolo permite establecer un cambio generacional, la participación de la familia en la gestión de la empresa, y de la participación en la propiedad de la empresa.

El protocolo familiar ha de ser la conclusión que se obtenga tras un trabajo en la familia, en la empresa, y en la propiedad. Este ha de ser un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero

sobre todo es un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta en su justa medida, hecho a la medida y a la propia realidad de la familia y la empresa concreta.

Tomando cada una de las reflexiones que se realizaron en la Fase II, se presentara un primer borrador, que debería ser revisado y ajustado según los comentarios que hagan los familiares sobre éste.

Un Protocolo Familiar debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

- EL POR QUÉ DE ESTE PROTOCOLO
- VALORES COMUNES A MANTENER
- FILOSOFÍA SOBRE LOS NEGOCIOS FAMILIARES
- NUESTRO DESAFIO COMO EMPRESA Y COMO FAMILIA
- FORMULACIONES ESTRATEGICAS
 - Visión
 - Misión
 - Objetivos
 - Estrategia
- POLÍTICA DE DIVIDENDOS Y DE FINANCIAMIENTO DEL CRECIMIENTO
- ORGANOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA
 - Asamblea Familiar
 - Consejo de Familia
- ORGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA
 - Comité de accionistas
 - Directorio

- SISTEMAS DE REMUNERACION
Beneficios y privilegios para los accionistas y sus familias

- TRANSFERENCIAS DE ACCIONES
Valuación de las acciones
Preservar las acciones dentro de la EF

- CRITERIOS PARA EL INGRESO Y SALIDA DE FAMILIARES

Con el documento final se procede a la ***firma del documento*** y se lo debe realizar de manera jurídica⁷⁶

4.3.9 PASO 9 : Levantamiento del Protocolo familiar a público

Una vez obtenida la cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, y analizado el Protocolo familiar en el Paso 9, se procede a la firma del documento final, y se comunica a todos los miembros de la empresa y compartiendo la visión o el sueño de futuro de los familiares, con el fin de obtener reglas que esa familia se da a sí misma para establecer las relaciones familia-empresa.

Con la ejecución del paso 9 se termina Fase IV; y se implementa en su totalidad el modelo de gestión para la Sucesión de Empresas Familiares propuesto en la Sección 4.2

4.4 BENEFICIOS DEL MODELO PLANTEADO

- Apoyar a propietarios y familiares de la empresa familiar en la profesionalización de los procesos de gestión, gobierno y sucesión, desde sus distintos roles.

⁷⁶ Ejemplo de Protocolo Familiar como un documento Jurídico Anexo 4

- Facilitar la asimilación de conocimientos y estrategias que permitan a las empresas familiares lograr su continuidad.
- Permite delinear estrategias para superar los retos y consolidar el futuro de la familia y de la empresa.
- Conocerán los aspectos técnicos y legales para garantizar la continuidad de la empresa mediante una sucesión efectiva.
- Los participantes identificarán los diferentes escenarios de continuidad y contarán con elementos que los apoyen en el proceso de toma de decisiones en relación con la sucesión de su empresa.
- Fortalece la capacidad de direccionamiento de las empresas familiares mediante la comprensión de fenómenos asociados a esta.
- Facilita la ilustración y aplicación de instrumentos, metodologías y pautas generando un soporte para el gobierno en la empresa familiar.
- Permite establecer de forma definitiva las pautas a presentar en los métodos de planificación estratégica en la empresa familiar.

CAPÍTULO

5

***BENEFICIO /
COSTO***

BENEFICIO / COSTO

5.1 MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN

Cada empresa familiar presenta rasgos y situaciones muy diferentes dentro de un marco común de problemas y decisiones a tomar, la metodología para la implementación del modelo se adapta a estas circunstancias al utilizar sesiones de consultoría individualizada para cada empresa. A continuación se presentan las siguientes alternativas para la implementación del modelo planteado en el Capítulo Cuatro (sección 4.2):

- a) Proceso de planificación de sucesión realizado en su totalidad por los involucrados sin ayuda de un consultor externo.
- b) Proceso de planificación de sucesión realizado en su totalidad por un consultor externo.
- c) Proceso de planificación de sucesión realizado por los miembros de la empresa y con la ayuda de un consultor externo.

Para la realización del presupuesto del modelo de sucesión se lo realiza en función de las siguientes fases:

FASE 1:

En esta fase se realiza un diagnóstico situacional de la empresa familiar, analizando las ventajas, desventajas que tiene en el mercado y si es necesario seguir adelante con la empresa o es mejor.

FASE2:

En esta fase se realiza un plan de actuación, basado en las circunstancias de la empresa y en las inquietudes de la familia, que sirva como guía para la elaboración del Protocolo Familiar.

FASE 3:

En esta etapa se realiza la ejecución del modelo de sucesión y asesoramiento en la protección y consolidación del patrimonio familiar, minimizando el costo fiscal de la sucesión y permitiendo una transmisión ordenada a las futuras generaciones.

FASE4:

En esta fase se realiza la redacción del protocolo familiar que involucren los siguientes temas:

- Compromiso Familiar.
- Sucesión Gerencial.
- Control Accionario.
- Gobernabilidad.
- Carreras dentro del negocio familiar.
- Compensación y Evaluación de familiares en el negocio
- Estructura familiar.
- Responsabilidad y Código de Conducta.
- Negocios de la familia fuera del negocio familiar.

Además en esta etapa se recibirá asesoramientos en los ámbitos: legal, tributario y psicológico.

Asesoramiento legal:

El propietario de la empresa familiar conocerá los tipos de planificación el proceso de sucesión:

- Planificación testamentaria del proceso de sucesión
- Planificación "intervivos" del proceso de sucesión
- Planificación societaria del proceso de sucesión

Asesoramiento Tributario:

- Planificación fiscal en las operaciones de transmisión, adquisición, fusión y reorganización de activos, negocios y sociedades.
- Planificación fiscal patrimonial de las empresas familiares.

Asesoramiento Psicológico

- Charlas de Motivacionales, Liderazgo, Autoestima
- Terapias Conductuales

Para la asignación de tiempos y costos en la elaboración de lo propuesto se ha consultado a los diferentes expertos:

- Asesoramiento Psicológico Lic. Paola Través
- Asesoramiento Tributario Ing. Paola Herrera
- Asesoramiento Legal Dr. Cesar Oña
- Asesoramiento de consultoría modelo Dase Consultores

De acuerdo a cada una de las experiencias de los asesores se nos ha sugerido los tiempos y costos que a continuación se presentan:

5.1.1 ALTERNATIVA 1: PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN REALIZADO EN SU TOTALIDAD POR LOS INVOLUCRADOS SIN AYUDA DE UN CONSULTOR EXTERNO.

Para la realización del modelo de sucesión sin ayuda externa será necesario que las empresas familiares asistan a un programa de capacitación, en el cual conocerán todos los pasos que debe tener el modelo de sucesión con sus cuatro fases de diseño descritas en el capítulo cuatro (la sección 4.2), para cada una de sus empresas dicho modelo ayudará a garantizar la sostenibilidad y continuidad de las mismas.

Se establece que el programa de capacitación tendrá una duración de ocho semanas, tres de ellas serán sesiones conjuntas en aula de 18:00 a 22:00 horas, de lunes a jueves, Y el resto consultorías individualizadas:

PROGRAMA

1era Semana: El Ciclo de Vida de la Empresa Familiar

- La empresa familiar por dentro: las etapas, los desafíos y los dilemas financieros.
- Los ciclos de vida del negocio familiar y cómo manejarlos eficazmente.
- Negocio, familia, y "propiedad": cómo cambian las tres dimensiones de la empresa con el tiempo.
- El liderazgo en los "sistemas familiares".

2da Semana: El gobierno Corporativo en la Empresa

- Los roles, derechos y responsabilidades de los fundadores, los líderes y los miembros de la familia
- Cómo organizar consejos de dirección y comités familiares eficaces
- Cómo desarrollar planes y políticas corporativas que promuevan el compromiso de la familia con el negocio.
- Desarrollo del plan estratégico de la empresa.

3era Semana: Cómo lograr continuidad: Las claves para administrar la sucesión

- Prepararse para la salida: cuando el líder familiar deja la empresa.
- Cómo preparar a la próxima generación: los secretos para lidiar con los accionistas - la familia -, los directores y los empleados.

4ta Semana: Diseño del modelo I

- FASE I: Análisis del contexto general de la sucesión de la empresa

5ta Semana: Diseño del modelo II

- FASE II: Definición del plan de actuación para la elaboración del protocolo familiar

6ta y 7ta Semana: Diseño del modelo III

- FASE III: Diseño del plan de actuación para la sucesión (definido capítulo4)

8 va Semana: Diseño del modelo IV

- FASE IV: Redacción del Protocolo Familiar

De acuerdo a las fases de implementación el presupuesto para la realización del plan de sucesión es:

Descripción	Duración (meses)	Valor (\$)
Programa de Capacitación	2	650
FASE I: Análisis del contexto general de la sucesión de la empresa.		
Estudios e Investigación (encuestas, entrevistas). Realizado por el Gerente de la empresa	2	400
FASE II: Definición del plan de actuación para la elaboración del protocolo familiar. Realizado por el Gerente de la empresa	1	
FASE III: Diseño del plan de actuación para la sucesión (definido capítulo 4), (Ejecución del diseño en sus primeras etapas). Realizado por el Gerente de la empresa	4	
FASE IV: Redacción del Protocolo Familiar.		
Asesoría Legal y Trámites Legales.	2	800
Asesoría Tributaria.	1	400
Asesoría Psicológica.	4	600
Reserva (Consultorías extras)		500
Materiales de Oficina.		250
TOTA L:		\$ 3600

Tabla 5. 1. Presupuesto Alternativa 1

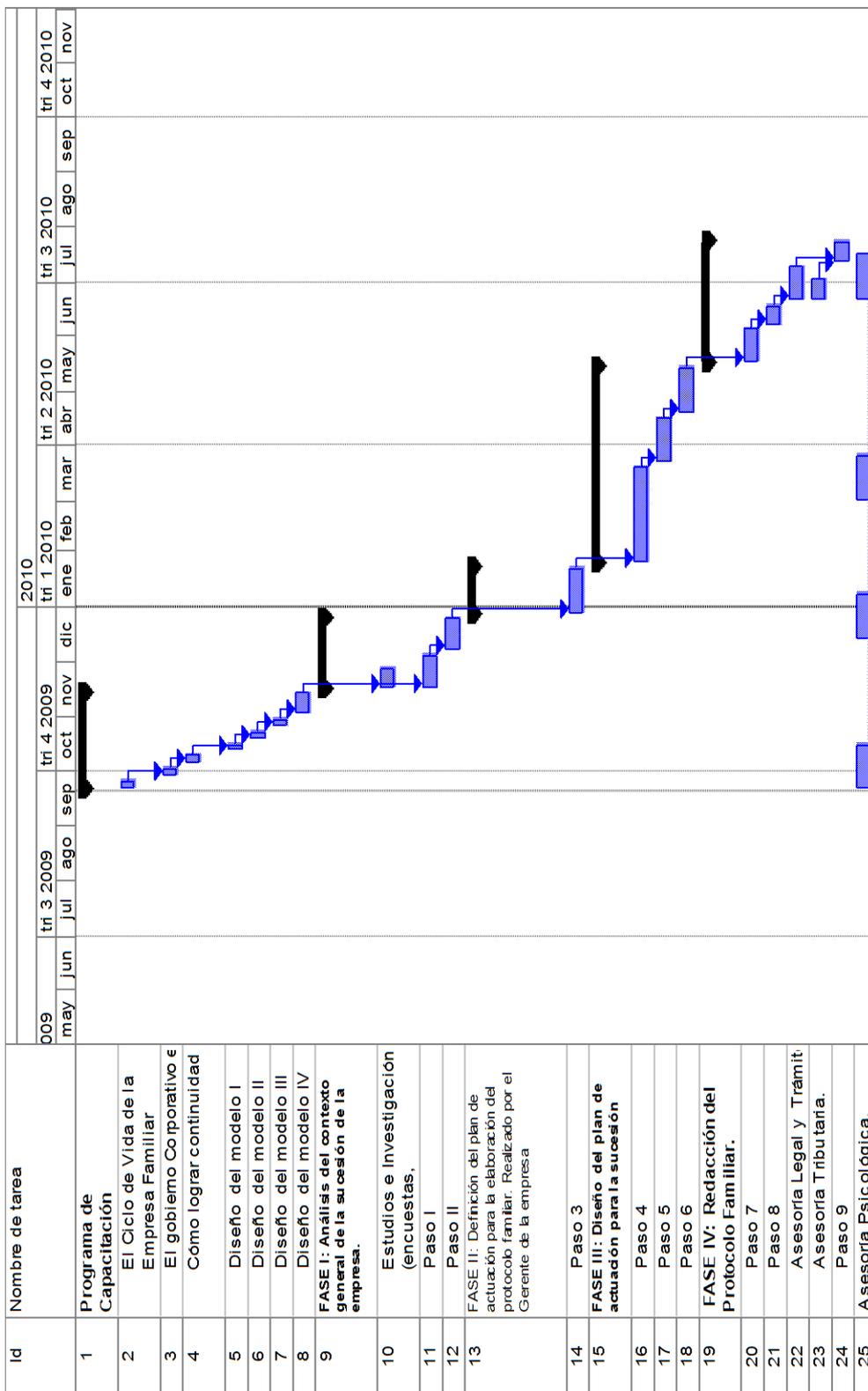


Figura 5.1. Diagrama de Grantt de seguimiento para la Alternativa 1

5.1.2 ALTERNATIVA 2: PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN REALIZADO EN SU TOTALIDAD POR UN CONSULTOR EXTERNO.

El plan de sucesión ejecutado por un consultor externo, realizará un preámbulo en el que se pongan de manifiesto las razones del mismo, los valores familiares y empresariales que, como principios fundamentales, lo inspiran, así como su alcance, recogiendo datos sobre la familia (generaciones, ramas familiares) y sobre la empresa (historia de la misma, trayectoria generacional, hechos relevantes y situación actual).

El plan propuesto por el consultor será de acuerdo a la situación de cada empresa familiar pero mantendrá una similitud en cada plan con los siguientes puntos a seguir:

- Plan de sucesión y retiro.
- Socialización de los miembros de la familia y transmisión de valores.
- Cronograma.
- Supervisión.

De acuerdo a las fases de implementación el presupuesto para la realización del plan de sucesión es:

Descripción	Duración (meses)	Valor (\$)
FASE I: Análisis del contexto general de la sucesión de la empresa	1	400
FASE II: Definición del plan de actuación para la elaboración del protocolo familiar	1	400
FASE III: Diseño del plan de actuación para la sucesión (definido capítulo 4), (Ejecución del diseño en sus primeras etapas)	3	1000
FASE IV: Redacción del Protocolo Familiar	1	400
Asesoría Legal y Trámites Legales	2	800
Asesoría Tributaria	1	400
Asesoría Psicológica	3	600
Socialización con los miembros de la familia el modelo	1	400
TOTA L:		\$ 4400

Tabla 5.2. Presupuesto Alternativa 2

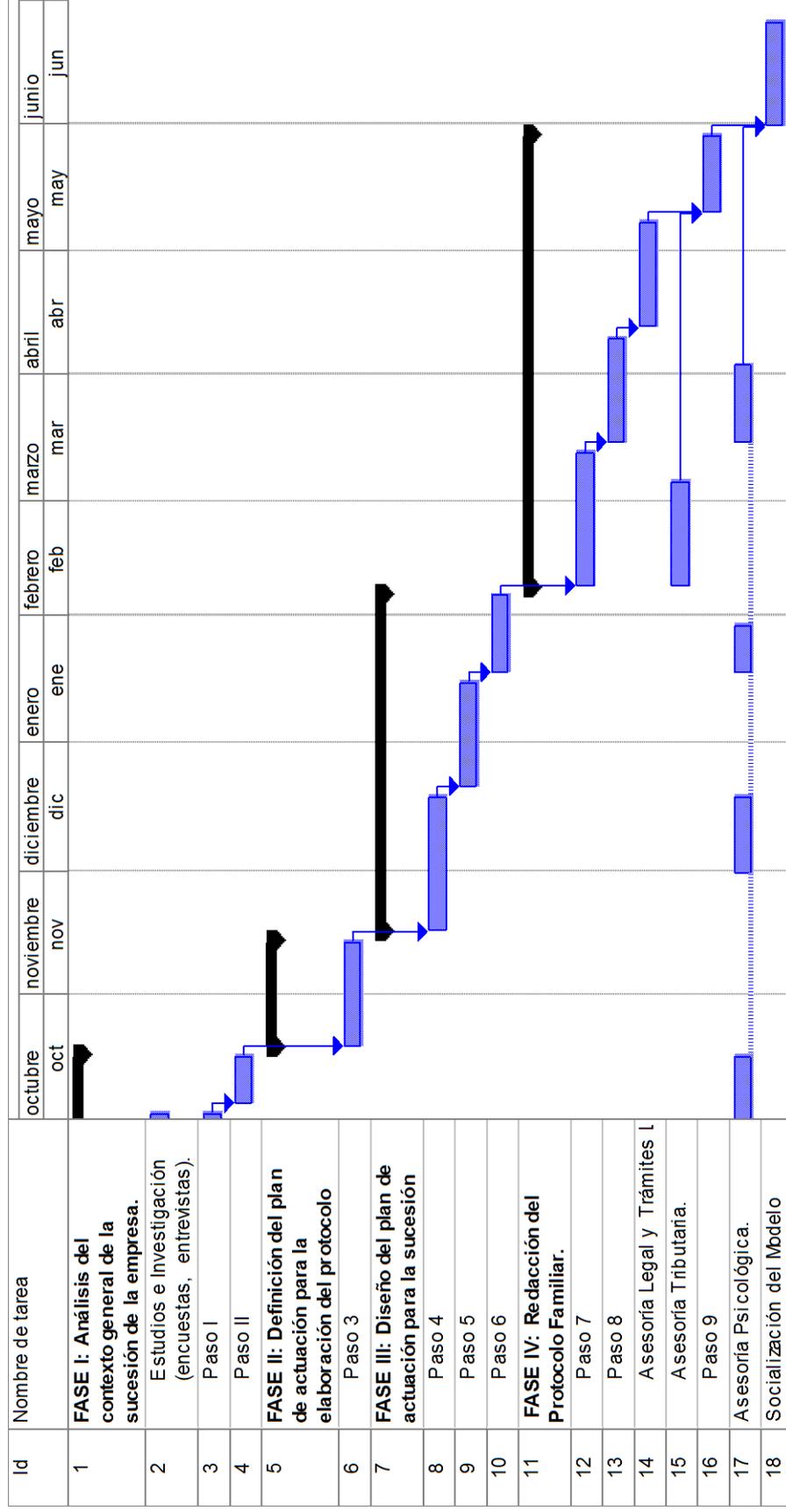


Figura 5.2. Diagrama de Grantt de seguimiento para la Alternativa 2

5.1.3 ALTERNATIVA 3: PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN REALIZADO POR LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA Y CON LA AYUDA DE UN CONSULTOR EXTERNO.

El plan de sucesión se realiza conjuntamente con el personal de la empresa familiar y con ayuda del consultor externo, además existen consultorías individuales por empresa, en horario a convenir.

El consultor externo realizará una capacitación y conjuntamente se realizará el plan de sucesión, con una duración de 6 meses (24 semanas) y distribuido de la siguiente manera:

El Ciclo de Vida de la Empresa Familiar (2 semanas)

- La empresa familiar por dentro: las etapas, los desafíos y los dilemas financieros.
- Los ciclos de vida del negocio familiar y cómo manejarlos eficazmente
- Negocio, familia, y "propiedad": cómo cambian las tres dimensiones de la empresa con el tiempo.
- El liderazgo en los "sistemas familiares".

El gobierno Corporativo en la Empresa (2 semanas)

- Los roles, derechos y responsabilidades de los fundadores, los líderes y los miembros de la familia.
- Cómo organizar consejos de dirección y comités familiares eficaces.
- Cómo desarrollar planes y políticas corporativas que promuevan el compromiso de la familia con el negocio.
- Desarrollo del plan estratégico de la empresa.

Cómo lograr continuidad: Las claves para administrar la sucesión (2
emanas)

- Prepararse para la salida: cuando el líder familiar deja la empresa.
- Cómo preparar a la próxima generación: los secretos para lidiar con los accionistas - la familia -, los directores y los empleados.

Diseño del modelo (18 semanas)

- FASE I: Análisis del contexto general de la sucesión de la empresa.
- FASE II: Definición del plan de actuación para la elaboración del protocolo familiar.
- FASE III: Diseño del plan de actuación para la sucesión (definido capítulo 4), (Ejecución del diseño en sus primeras etapas).
- FASE IV: Redacción del Protocolo Familiar.

Además dicho consultor prepara a cada miembro de la empresa familiar en los siguientes aspectos:

- Formación de Directivos familiares.
- Formación de Directivos no familiares.
- Profesionalización del Consejo de Administración.

De acuerdo a las fases de implementación el presupuesto para la realización del plan de sucesión es:

Descripción	Duración (meses)	Valor (\$)
Programa de Capacitación	6	1800
FASE I: Análisis del contexto general de la sucesión de la empresa	1,5	1000
FASE II: Definición del plan de actuación para la elaboración del protocolo familiar	1,5	
FASE III: Diseño del plan de actuación para la sucesión (definido capítulo 4), (Ejecución del diseño en sus primeras etapas)	2	
FASE IV: Redacción del Protocolo Familiar	1	
Asesoría Legal y Trámites Legales	2	800
Asesoría Tributaria	1	400
Asesoría Psicológica	3	600
Socialización con los miembros de la familia el modelo	1	300
TOTAL:		3100

Tabla 5.3. Presupuesto Alternativa 3

Los \$1000 es un pago extra destinado al plan de sucesión por concepto consultorías.

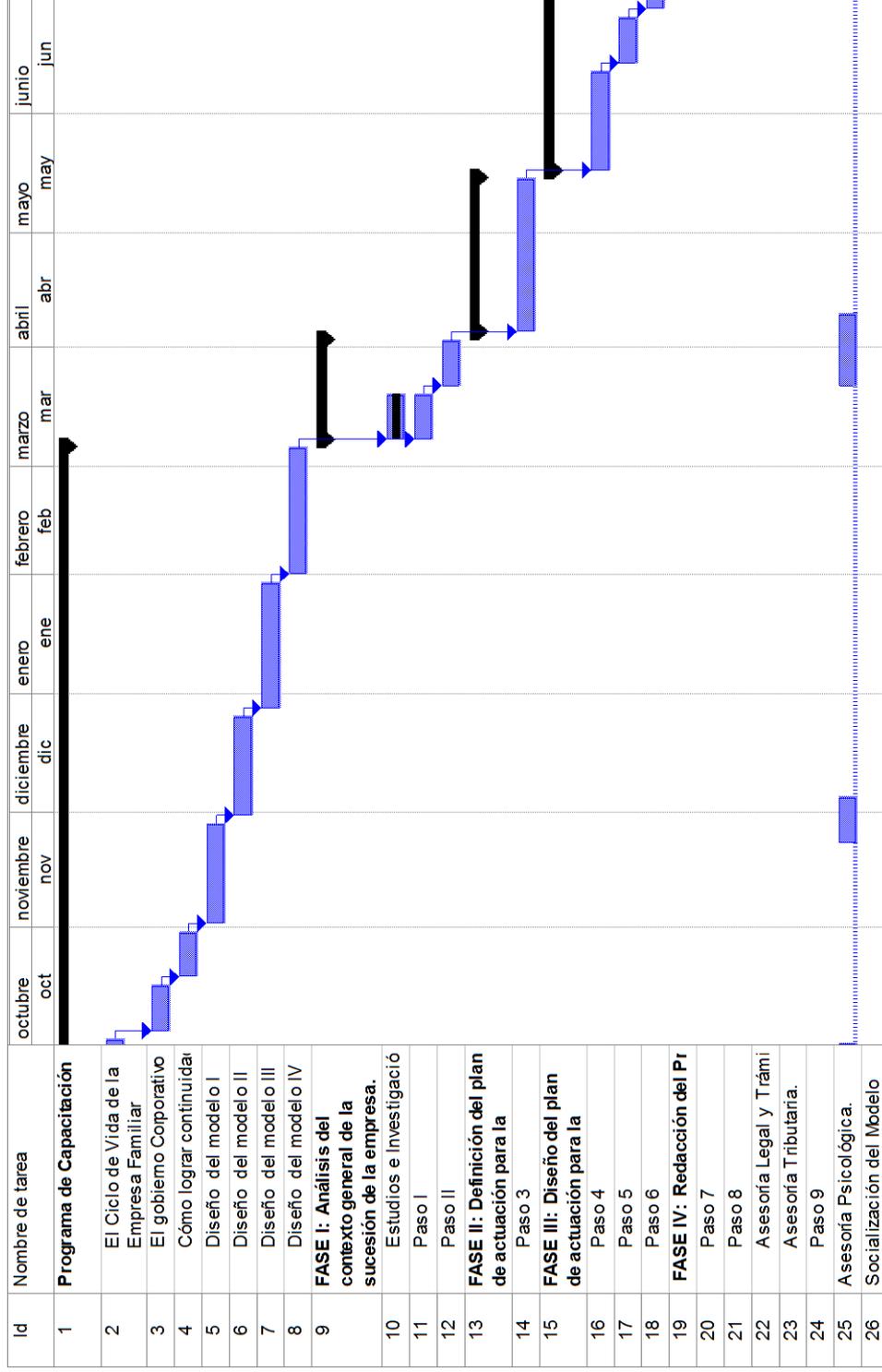


Figura 5.3. Diagrama de Grantt de seguimiento para la Alternativa 3

5.2 BENEFICIOS DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS

Para el propietario de una empresa familiar, el modelo de gestión de transición es un verdadero crisol de los más importantes retos de su proyecto de vida: hacer crecer el negocio, garantizar su supervivencia, dirigir y orientar a la familia, brindar cariño y afecto a sus seres queridos, mantener una buena relación familia/empresa.

Es necesario que el propietario realice el modelo de gestión para la transición ejecutando cualquiera de las tres alternativas que se describieron anteriormente, a continuación se presenta los beneficios de cada una ellas.

ALTERNATIVA 1: Proceso de planificación de sucesión realizado en su totalidad por los involucrados sin ayuda de un consultor externo.

- Es una alternativa de bajo costo para el propietario.
- Reforzará sus conocimientos adquiridos en el curso de capacitación y ejecutará el plan de sucesión de acuerdo a sus criterios.
- La persona que realice el modelo de gestión deberá ser el propietario y se compartirá el proceso de toma de decisiones con los demás miembros de la empresa.
- No contará con asesoramiento de un consultor para el plan de sucesión, y recurrirán a personas cercanas que le ayudan a un bajo costo y en algunas ocasiones deberá realizar consultorías puntuales en el transcurso de la capacitación.
- No cuenta con un consultor para atender sus diferentes necesidades e inquietudes durante el proceso de sucesión, tomarán decisiones de acuerdo a lo aprendido en el curso de capacitación.

- Tendrán un asesoramiento en la parte jurídica y tributaria; además se tendrá a opción de revisión de la redacción del protocolo familiar.
- Durante la capacitación se realizara estudios reales virtuales que permitirá identificar similitudes en los diferentes casos la solución a los mismos buscando favorecer la construcción de criterios para efectuar cambios en su empresa y lograr una mayor competitividad.

ALTERNATIVA 2: Proceso de planificación de sucesión realizado en su totalidad por un consultor externo

- El modelo de gestión lo realizará el consultor, ejecutando todas las fases del modelo como son el de diagnóstico, redirección estratégico de la empresa, elaboración del protocolo familiar y el plan de sucesión.
- Solo podrá dar ciertas recomendaciones el propietario al consultor.
- Una vez terminado el modelo el consultor explicará como fue realizado y enseñara como deberá ser ejecutado paso por paso de acuerdo a los cronogramas planteados.
- El consultor tiene menos relación con los miembros de la familia y puede ser un justo mediador en caso de conflictos familiares.
- El consultor socializará el modelo de gestión por un lapso de un mes y responderá a cualquier pregunta generada en el modelo.

ALTERNATIVA 3: Proceso de planificación de sucesión realizado por los miembros de la empresa y con la ayuda de un consultor externo.

- Las personas que realicen el modelo de gestión podrán ser cualquier miembro de la familiar y los consultores.
- Contará con un grupo de consultores para el asesoramiento en todo lo referente a las finanzas, estrategias de los negocios, las relaciones familiares, la sucesión en la empresa y la familia, los

aspectos jurídicos, el tema tributario y otros asuntos relativos a la relación empresa/familiar.

- El propietario realiza conjuntamente con el consultor el modelo de gestión aplicable a su empresa; y obtendrá una ayuda para poder definir las estrategias que hagan exitoso su negocio.
- El consultor aportará conocimientos y experiencias obtenidas en otras empresas y en su ejercicio profesional; además ayudará a resolver problemas y conflictos como un justo mediador.
- El empresario junto al consultor pueden descifrar la verdadera naturaleza de los problemas que afrontan, y evitar recurrir a métodos que no han dado resultados satisfactorios.
- El consultor supervisará el desarrollo general de la elaboración del Protocolo, asistiendo a las reuniones familiares precisar, al efecto:
 - Prestar los conocimientos técnicos necesarios para la aclaración de dudas
 - Ofrecer distintas alternativas aplicadas a la práctica para materializar los acuerdos alcanzados.

*CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- ✓ El tema de la sucesión lo conceptualiza el director de la empresa como algo que sucederá a largo plazo, por lo tanto no le da la importancia que requiere el caso en el presente debido a que no percibe que se juega la continuidad de la empresa.
- ✓ Los problemas de la empresa temporalmente hablando se pueden definir en tres aspectos: a corto, mediano y largo plazo, la temática de la sucesión se ve a largo plazo, razón por la cual no se le da importancia del caso en el corto tiempo, lo cual nos permite observar una ausencia considerable en lo que respecta políticas de planeación estratégica.
- ✓ El director de la empresa no quiere tratar el tema de la transmisión generacional, porque no desea perder su autoridad y liderazgo, ya que durante mucho tiempo es la persona que toma las decisiones en la empresa y no concibe perder su poder a nivel tanto objetivo como subjetivo.
- ✓ En nuestra cultura empresarial ecuatoriana se tiene resistencia a tratar el tema sobre la “muerte”, al ocurrir tal hecho trae consigo el cambio generacional (la sucesión), por lo tanto es poco el tiempo que le dedica a éste tema el director, ya que piensa, que su muerte se puede presentar a largo plazo, por lo tanto es un tema que no se aborda en la vida cotidiana de las empresas.

- ✓ Existe una falta de interés por abordar el tema ya que es algo que se percibe a futuro y se piensa que difícilmente afectará. La falta de previsión en este campo nos hace pensar en la ausencia de una cultura empresarial a nivel de las PYMES que en un primer momento pudiera ser impulsada por el Estado hasta hacerla parte de la cultura organizacional de éstas.
- ✓ La esperanza de vida de la empresa se reduce, ya que las condiciones para que se realice la transición no es la adecuada, por lo tanto las posibilidades de subsistencia disminuyen, lo cual afecta de manera sustancial no sólo las empresas donde se presenta el fenómeno sino también a todo el aparato productivo del país el cual en mayor o menor medida se ve afectado a la larga por este hecho, impactando el PIB como al mercado laboral, cabe hacer mención el que Ecuador lleva varias décadas en una continua contracción empresarial y productiva.
- ✓ El planificar la sucesión le garantizará a la empresa su supervivencia, ya que si ésta se prepara, el futuro director contará con el conocimiento suficiente de la empresa, para que pueda tomar las decisiones pertinentes y contribuya a que siga funcionando adecuadamente como hicieron las empresas analizadas en el Capítulo 3.
- ✓ La edad influye en el director para pensar que su retiro de la empresa se dará en un largo plazo, razón por la cual dedica el mínimo de tiempo al tema de la sucesión o transición de la empresa, confundiendo cronológicamente la edad de la persona con la de la empresa.

- ✓ La mayoría de las empresas encuestadas son jóvenes, por lo tanto el interés en el tema de la sucesión es mínimo, sin embargo hay que interesar en el tema a los directores para que llegado el momento cuenten con el conocimiento necesario y realicen el proceso de cambio generacional.
- ✓ La intervención del Estado es fundamental, ya que al existir el apoyo estatal para éste sector de empresas (micro, pequeñas y medianas) en cuanto al tema de la transmisión generacional, se podrá garantizar que éste sector de la planta productiva que es el más importante pueda seguir existiendo de una generación a otra (de la 1º generación a la 2º generación y de la 2º a la 3º generación y más adelante).
- ✓ Para garantizar la permanencia del sector empresarial de las PYMES y la continuidad de las mismas, hay que identificar ambos contextos en que se desarrolla la empresa, interno y externo, el primero implica capacitación del director, el segundo el apoyo del Estado en todos los ámbitos que necesita la pequeña empresa.
- ✓ El sector empresarial de las PYMES es el más importante en Ecuador, por lo tanto es obligado desarrollar las políticas públicas que se requieran, para garantizar la existencia y consolidación de este sector empresarial que le da sustento a la economía del país.
- ✓ Los problemas cotidianos de la empresa, no permiten dedicarle el tiempo necesario a la planeación de la sucesión, lo cual hace ver que su planeación está organizada por el aquí y el ahora, faltando una perspectiva organizativa a largo plazo.
- ✓ El director de la empresa le dedica más atención a los problemas que enfrenta la empresa cotidianamente en el corto y mediano

plazo, olvida que también debe de mirar al futuro para ir preparando la planeación de la sucesión, esto debido a una falta de cultura organizacional.

- ✓ La empresa familiar ecuatoriana presenta una clara vocación de continuidad y de permanencia en el marco de la propia familia, ya que es mayoritario el porcentaje de propietarios que prefieren ceder la empresa a familiares que venderla a no familiares.
- ✓ Las empresas familiares ofrecen una serie de valores muy positivos (cooperación, solidaridad, compromiso) que garantizan en mayor medida que otras compañías la estabilidad y la continuidad del tejido empresarial.
- ✓ La implantación de protocolos familiares y de planes sucesorios, dos herramientas fundamentales para garantizar la supervivencia de las compañías familiares, está muy poco desarrollada en el Ecuador. En consecuencia, la supervivencia de la empresa familiar ecuatoriana pasa por un cambio en su organización actual, tanto desde el punto de vista de la gestión como de la preparación de la sucesión.
- ✓ El establecimiento de canales de comunicación estructurados entre la familia y la empresa es, asimismo, una cuestión pendiente. De hecho, las empresas familiares ecuatorianas prácticamente no llevan a cabo reuniones estructuradas y planificadas con este fin.
- ✓ Desde la óptica jurídica, la forma social más adecuada para la organización de las empresas familiares es la compañía de responsabilidad limitada, que es, precisamente, la más habitual entre las empresas familiares.

- ✓ Con el estudio de los casos de la Empresa Textiles El Rayo y Guardianes del Ecuador podemos darnos cuenta que la pequeña empresa con influencia familiar es un ente dinámico y complejo, en la cual se mezclan elementos de carácter familiar y empresarial, lo que impide distinguir uno del otro y dificulta la comprensión de este tipo de empresas, pero a la vez la vuelve más interesante.
- ✓ Al interior de la pequeña empresa con influencia familiar existen miembros que no tienen interés en preservar a la pequeña empresa con influencia familiar, porque las actividades que realizan dentro de la empresa no le satisfacen en lo personal, pero debido a los fracasos que pueden tener en otras actividades emprendidas de manera independiente, regresan a la empresa, por la seguridad que ello puede representar, por el simple hecho de ser familiar, pero lo hacen principalmente por un sustento económico momentáneo, sin perder esperanza en realizar ciertas actividades que realmente le satisfagan.
- ✓ Las empresas familiares son empresas administradas y estructuradas con base en la unidad familiar, donde el fundador es quien lleva la batuta de gerenciar; en los dos casos estudiados, el gestor es el que manda y los demás miembros de la familia ocupan cargos de menor envergadura dentro de la Empresa.
- ✓ Dentro de los puntos claves de éxito que se aprecian en común a las dos empresas analizadas se destacan los siguientes: sus pioneros tenían ganas de surgir, gastan estrictamente lo necesario, hacen lo que les gusta, no engañar a la gente, se rodean de personas que tengan experiencia en el negocio que se emprende, trabajan arduamente, ofrecen lo que la competencia no tiene

(buenas marca, exclusividad, diversidad de producto y excelente servicio) y llevan a cabo o a la realidad las ideas de negocios.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aún constituyendo la empresa o negocio una sola persona, es mejor constituir la como compañía unipersonal (específicamente, como compañía limitada unipersonal), de esta forma se logra una separación total y una autonomía entre los patrimonios personal-familiar y empresarial. Si no se quiere constituir esta sociedad, sí sería conveniente que el régimen económico matrimonial fuera de separación.
- ✓ La sucesión en la empresa familiar debe planearse a tiempo. Por eso, puede ser bueno transmitir parte del negocio en vida del empresario, o implicar en él a los posibles sucesores de forma organizada.
- ✓ En relación con la sucesión, también es recomendable que las empresas planifiquen la formación y la capacitación técnica de los posibles sucesores, en función de las características y de las habilidades de cada uno de ellos.
- ✓ Es necesario que el empresario haga a tiempo testamento, sin esperar a que surjan complicaciones, y que lo comente con los familiares afectados para que los problemas que puedan aparecer se solucionen.
- ✓ Protocolo familiar: si la empresa tiene ya una cierta complejidad porque existen varias familias propietarias, o varias generaciones de la misma familia, o porque su volumen de actividad es

importante, resulta muy conveniente redactar un protocolo para fijar los fines de la empresa, si está abierta o no a terceros, el tipo de actividad que va a desarrollar; en definitiva, su “filosofía”.

- ✓ Con independencia de la conveniencia o no de hacer un protocolo familiar, en función del tamaño del negocio y de la complejidad de sus relaciones, es aconsejable que todas las empresas familiares normalicen y den la máxima transparencia posible a algunas cuestiones básicas que suelen constituirse en puntos críticos: las condiciones de entrada de los familiares a la empresa como trabajadores o como directivos, qué familiares pueden acceder a ella o no, las características que deben reunir las personas que quieran incorporarse a la empresa, las relaciones entre la familia y la empresa o la concesión de préstamos de la empresa a miembros de la familia, entre otras.

- ✓ Si la empresa ha alcanzado una determinada dimensión, es altamente recomendable que haya gestores externos que no pertenezcan a la familia y que aporten un criterio más independiente. También es muy importante prever quién puede ser gestor, e impedir que el mero hecho de ser familiar dé derecho a ello. Por ejemplo, se puede determinar que sólo sean administradores los familiares que acrediten una formación o una experiencia previa. Por último, en casos de elevada complejidad, será conveniente establecer la existencia de “consejos asesores” o consultivos, que sirvan como cauce de discusión de los problemas “familiares” antes de que se tomen las decisiones en los órganos sociales.

- ✓ La sociedad ecuatoriana debe favorecer el mantenimiento de las empresas familiares mediante su reconocimiento público. Las políticas públicas deben fomentar la continuidad de los valores

propios de estas empresas (cooperación, solidaridad, compromiso) y la canalización del talento emprendedor en el marco de la familia.

- ✓ Las agrupaciones empresariales deben de prepararse en el dominio del tema, para capacitar a sus agremiados y poder implementar la sucesión en su empresa y permitir la sobrevivencia de la misma.

- ✓ Es necesario que las empresas familiares asuman medidas encaminadas a que adopten un modelo de gestión, con los instrumentos apropiados que les permitan garantizar su sostenibilidad futura:
 - Programas de capacitación en temas estratégicos de la problemática de las empresas familiares dirigido a los miembros de la familia y al personal directivo de las empresas: particularidades de las empresas familiares, protocolo de la familia, estructura en la empresa, entre otros.
 - Asesoría y consultoría para la elaboración de protocolos familiares.
 - Diagnóstico estructural y redireccionamiento estratégico de las empresas familiares.

- ✓ Para la divulgación del modelo de gestión planteado se buscará establecer relaciones con entidades que apoyan a las empresas familiares como Instituto Ecuatoriano de Empresas Familiares (IEEF), Cámara de Pequeñas Industrias de Pichincha y Guayaquil, Superintendencia de Compañías, CORPEI, estableciendo los siguientes eventos para dar a conocer el modelo y pueda ser implementado en beneficio de las empresas familiares ecuatorianas que busquen mantener el negocio familiar de generación en generación.

1. Programa de Capacitación para la continuidad de las empresas.
2. Seminario taller y foro de empresas familiares.
3. Visita personal a cada una de las pequeñas empresas explicando el modelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- **Amat, Joan M.** (2004). La Sucesión en la Empresa Familiar. Deusto. Barcelona.
- **Barugel, Ernesto A.** (2005). La Governancia en las Empresas de Familia: un código de buenas prácticas para la supervivencia.CEMA.
- **Belausteguigoitia, Imanol.** (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. McGraw-Hill. México.
- **Dodero, Santiago.** (2002). El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Editorial El Atenero. Buenos Aires.
- **Ginebra J.** (1997). Las Empresas Familiares: su dirección y continuidad. Editorial Panorama. México.
- **Longenecker, Justin; Moore, Carlos; Petty, William.** Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor. Editorial Internacional Thompson. México. 701 p
- **Levan, Gerald.** Guía para supervivencia de la empresa familiar. Bilbao. 209 p
- **Neubauer, Fred y Lank, Alden.G.** (2003). La Empresa Familiar: como dirigirla para que perdure. Deusto. Bilbao.
- **Ortiz, Alberto** (2001). Gerencia Financiera Bogotá: Mc Graw Hill
- **Randel S, Carlock y Ward, John L.** (2003). La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria. Deusto. Barcelona
- **Saldana Rodríguez Mauricio** (2004). La Sucesión de una Empresa Familiar. Grupo Editorial Iberoamérica.
- **Singer, Linda.** Resolución de conflictos: Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal. Colección Mediación. Barcelona. 269 p
- **Sancho, Carlos.** (2005). Control y Sucesión en la Empresa Familiares. Ediciones Deusto. Bilbao

- **Ward. John** (2005). Como Crear un Consejo de Administración Eficaz en Empresas Familiares. Deusto. Barcelona

Páginas web

- <http://www.empresafamiliar.com>
- <http://www.unileon.es/personal/wwdfcsrr/pdf/cursoeftemaiiii.pdf>.
- http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_como_pensar_estrategicamente_primera_parte.html
- <http://www.iae.edu.ar/pi/proyectos/Paginas/CEFAM.aspx>
- http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_primer_paso_imprescindible_foda.html
- http://www.degerencia.com/articulo/cultura_y_valores_en_una_empresa_familiar
- http://www.astecna.com/empresa_familiar/familiar_es.htm
- http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_etapas_de_crecimiento.html
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/empresafamiliar.html>
- <http://www.materiabiz.com>
- <http://www.w3.org>
- 5_24541.pdf. Artículo "LOS 10 MITOS DE LA SUCESIÓN ¿CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA"
- BrenesMadrigal.pdf Artículo " La Clave del éxito para la Continuidad de la empresa Familiar
- Empresas Familiares.ppt " Autor IZQUE&ASOCIADOS CONSULTORES sucesion_empresa_familiar.pdf Artículo "Empresa familiar", Carlos Mango , Alta gerencia digital
- Artículo: La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos y lineamientos de apoyo, Elaborado por Edgar Carvajal, COF/CEC; y Paula Auerbach, Consultora COF/CEC. Colaboraron Fermín Vivanco, SDS/MSM; y Rosa Matilde Guerrero,COF/CEC. Septiembre 2006.

ANEXOS

ANEXO 1

I. ASPECTOS GENERALES

- a. Nombre de la Empresa _____
b. Dirección _____
c. Teléfono _____
d. Actividad a la que se dedica _____
f. Fecha de constitución: mes: _____ año: _____
g. Inicio oficial de operaciones: mes _____ año: _____
h. Naturaleza jurídica de la empresa _____
i. Número total de asociados _____
j. Porcentaje de la empresa que pertenece a la familia _____
k. Fundador de la Empresa
Abuelo (a) Padre _____ Madre _____
Hijo (a) (Especifique aquí) _____

II. GRADO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

- Señale por favor en qué etapa de desarrollo la empresa _____
Empresa en etapa de formación _____
Empresa en etapa de consolidación _____
Empresa en etapa de desarrollo o proyección _____

III. INTENSIDAD DE LA RELACIÓN EMPRESA - FAMILIA

- a. Número de empleados _____
b. Número total de empleados de tiempo parcial _____
c. Número total de empleados a tiempo completo _____
d. ¿Cuál es el número de empleados por nivel de la empresa?
Financiero _____
Administrativo _____
De ventas _____
Operativos _____
Otros _____
e. Señale el número total de miembros de la familia propietaria (incluya únicamente padres e hijos) _____
f. Indique la cantidad de la familia propietaria que trabajan en el negocio (tenga en cuenta únicamente padres e hijos) _____
g. Indique el número de parientes de la familia (tíos, sobrinos, abuelos, primos) que trabajan en la empresa _____
h. Indique el número de número de allegados a la familia (suegros, nueras, yernos, cuñados) que trabajan en la empresa _____
i. ¿El padre trabaja en la empresa? Si ----- No ----
Si su respuesta es positiva, indique: ¿Cuál es su función?

Tiempo de dedicación: Parcial Completo

Si su respuesta ha sido negativa indique: _____
 Nunca ha trabajado en la empresa _____
 Trabajó pero ya se retiró _____
 Trabajó pero ya falleció _____

j. ¿La madre trabaja en la empresa? Si----- No-----

Si su respuesta es positiva, indique: ¿Cuál es su función?

Tiempo de dedicación: _____ Completo _____
 Parcial _____

Si su respuesta ha sido negativa indique:

Nunca ha trabajado en la empresa _____
 Trabajó pero ya se retiró _____
 Trabajó pero ya falleció _____

k. Mencione los diez cargos (los más altos y de más responsabilidad) en la empresa y señale al frente quien lo ejecuta

Cargo	Responsable	Parentesco con la familia propietaria
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

l. Su capital está en el rango:

400-2000 _____ 2000 -5000 _____
 5000-10000 _____ 10000-20000 _____

m. ¿Cómo es la participación accionaria de la empresa?

De 40-a 59% de las acciones son de la familia _____
 De 20-a 39% de las acciones son de la familia _____
 Menos del 20% de las acciones son de la familia _____
 De 80-a 99% de las acciones son de la familia _____
 De 60-a 79% de las acciones son de la familia _____
 100% de acciones son de la familia _____

n. ¿Por quién es manejada la empresa?

Una persona líder o cabeza principal(fundador) _____
 Una persona líder o cabeza principal(heredero) _____
 Una junta directiva que elige a un presidente o gerente _____

Un grupo de familiares fundadores _____
Un grupo de familiares herederos _____

IV. DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

¿Cómo se remunera el trabajo de los miembros familiares en comparación con el valor de mercado?

Por debajo del valor del mercado
Al valor del mercado
Por encima del valor del mercado

¿Cómo están definidos los procesos de control, planificación y organización en la empresa?

Están bien definidos _____
Están algo definidos _____
No están definidos _____

¿Existe una definición de cargos en su empresa? SI NO

¿Estos cargos se asignan de acuerdo con las capacidades, habilidades y destrezas que posee cada persona?

¿Cuáles de los siguientes inconvenientes han estado presentes en su empresa?

Desacuerdos por salarios entre familiares _____
Desacuerdo por reparto de dividendos entre familiares _____
Desacuerdos por la forma de trabajar _____
Criterios diferentes sobre reinversión de utilidades _____
Desigualdad en el compromiso de los familiares _____
Desigualdad en la disciplina de los familiares _____
Opiniones divergentes respecto a nuevos socios _____
Llegada de parientes políticos reclamando cuotas de participación laboral y/o patrimonial _____
Falta de diálogo y comunicación _____
Discusiones de asuntos del hogar en la empresa _____
Diferencia de enfoques entre miembros de generaciones distintas _____
Celos o viejas disputas de infancia aún no resueltas entre hermanos o miembros familiares _____
Lucha de poder entre los herederos del negocio _____
Decisiones emocionales y no racionales en el manejo del negocio _____

¿Ha habido proceso de sucesión en la empresa? SI NO

¿Cuántas sucesiones ha experimentado la empresa? / ¿Cómo realizó su última sucesión?

Existe un plan de sucesión por escrito _____
Existe un plan de sucesión hablado _____
No existe un plan hasta el momento _____
No contesta _____

¿Cuenta con un asesoramiento que le ayude a planificar la sucesión?

¿Ha sido identificado formalmente el sucesor? SI NO

¿Quién cree que debería ser el sucesor?

Hijo mejor capacitado del líder actual _____
El empleado con mayor capacidad _____

- El accionista con mayor cantidad de acciones _____
- Un ejecutivo externo _____
- No sabe _____
- Hijo mayor del líder actual _____
- Un familiar favorito del líder actual _____
- El familiar más capacitado _____

¿En la actualidad la empresa prepara y capacita a los potenciales sucesores?

¿La familia se reúne formalmente para discutir temas relacionados con la empresa?/ ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones?

- Cada tres meses _____
- Mensualmente _____
- Nunca nos reunimos _____
- Esporádicamente (una o dos veces al año) _____
- Varias veces al mes _____
- Cada vez que la necesidad lo amerite _____

¿Cuántos miembros de la familia son los que mayormente son invitados a las reuniones?

- Una minoría _____
- Solamente los que ocupan altos cargos _____
- Solamente los que ocupan cargos medios y bajos _____
- Casi todos _____
- Todos _____

¿Generalmente cuáles temas son discutidos en estas reuniones?

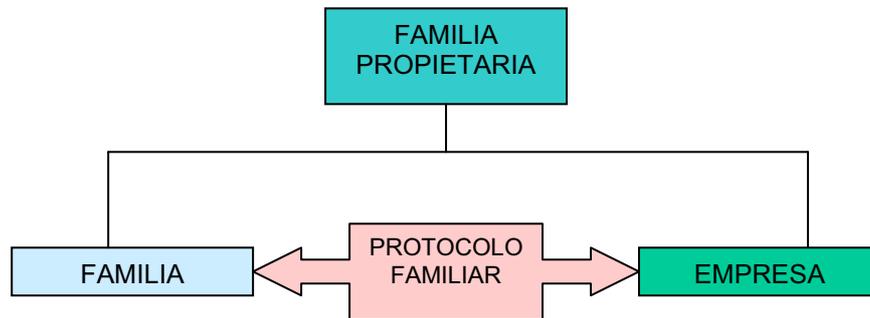
- Intereses particulares de los miembros de la familia _____
- Constitución familiar en la empresa _____
- Posibles sucesores _____
- Objetivos de la empresa _____
- Estrategias de la empresa _____
- Relación familia-empresa _____
- Pactos entre los familiares para el manejo de la empresa _____
- Papel de la familia en el negocio _____

¿La empresa cuenta con algún documento que regule y recoja los acuerdos de los familiares

sobre el manejo patrimonial y laboral de la empresa? _____

ANEXO 2

PROTOCOLO FALMILIAR (PF)



El Protocolo familiar es un acuerdo documentado entre los propietarios de una empresa familiar para regular el marco de desarrollo, las reglas de actuación, la organización, las relaciones profesionales-económicas entre la Empresa Familiar y la Propiedad, pero siempre teniendo en cuenta que debe estar hecho a la medida de la propia realidad de la familia y la empresa concreta.

Se trata de un documento abierto y flexible, en el que se puede regular todo lo que, tiene relación con la sucesión y gobierno de la Empresa familiar. Tiene carácter privado, personal y especial, por lo que no tiene un contenido predefinido y la naturaleza de las normas en el contenido no se basan en la rigidez sino que deben ser susceptibles de posibles cambios en función del contexto familiar y empresarial

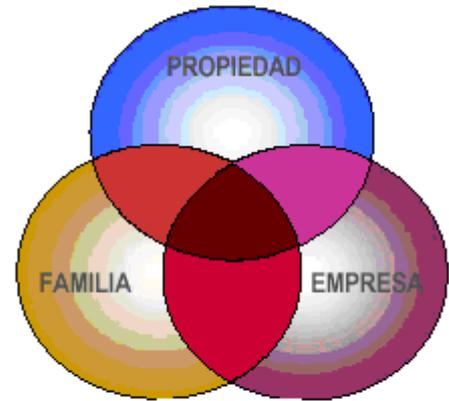
El protocolo se debe elaborar cuanto antes mejor y, en todo caso, antes que aparezcan los primeros problemas. *“Es mucho más fácil ordenar el futuro que resolver sobre el presente”.*

Los elementos que lo conforman deberían incluir los miembros de la familia firmantes, generaciones y posibles ramificaciones; la historia empresarial y los valores propios, así como los hechos relevantes y la situación actual; principales órganos de gobierno y configuración de los mismos; normas básicas de incorporación a la empresa familiar; política de remuneración, dividendos, participaciones, propiedad; política testamentaria, separación, divorcio, usufructo; comportamiento empresarial y social, responsabilidad social, correlación imagen comercial-imagen familiar, directivos y ejecutivos no familiares y operaciones arriesgadas.

El objetivo del Protocolo Familiar es:

La regulación de las relaciones entre la familia y la empresa.

Permitir la interacción entre:



El Protocolo Familiar debe lograr:

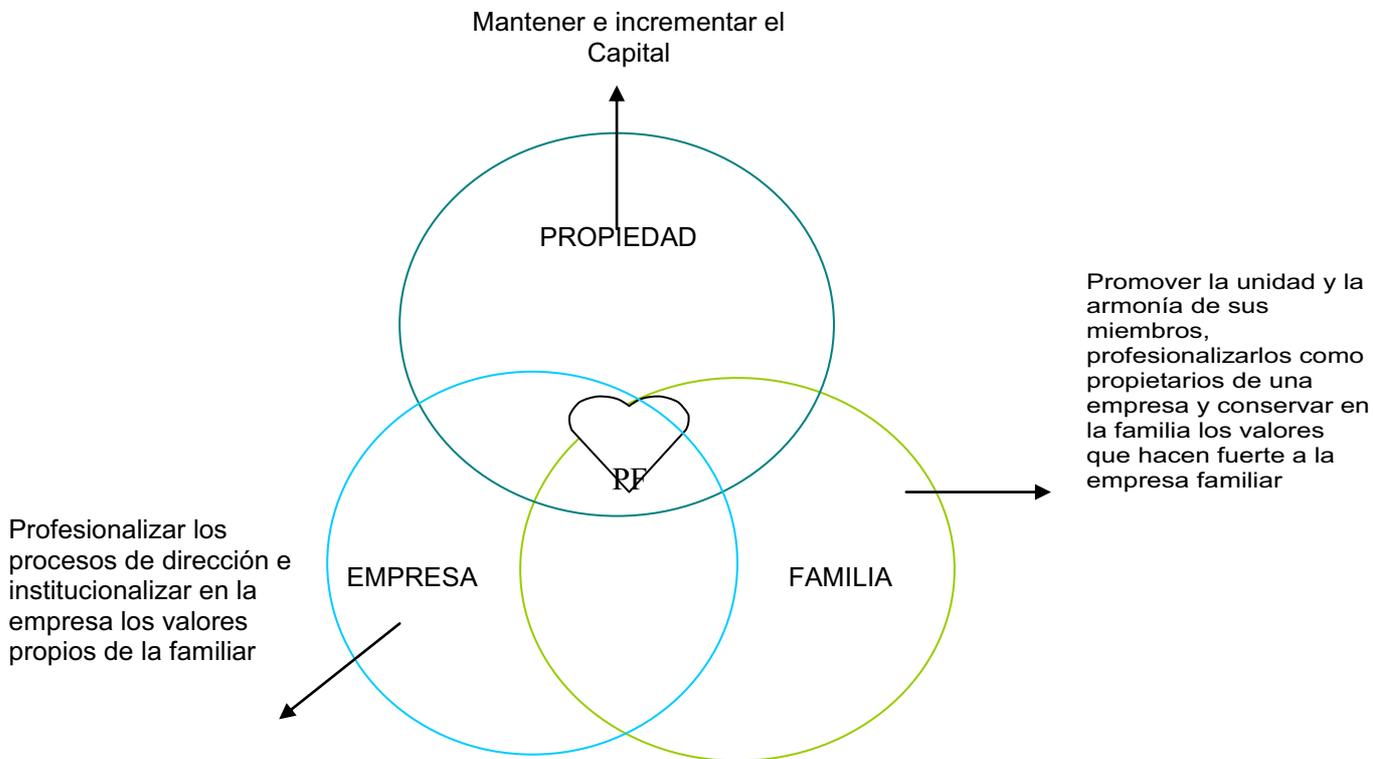


Figura 7. Características del Protocolo Familiar

1.1 CARACTERISTICAS

Dentro de las principales características del protocolo familiar se tiene las siguientes:

- Nace como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir y garantizando el mantenimiento de

los principios básicos de la empresa y su actividad. Busca obtener cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa

- "Es un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales pero sobre TODO es un trabajo PSICOLOGICO y EMOCIONAL de la FAMILIA"⁷⁷
- Es conveniente adoptarlo en momento pacífico, dado que es necesario contar con el consenso de todos los familiares y fijar un proceso de revisión periódico.

1.2 Elementos Relevantes de su Elaboración.

Hacer realidad el protocolo familiar induce a tener en cuenta factores previos que deben ser conocidos por todos los miembros de la familia. Su aceptación e inmersión en ellos fomentará un ambiente de agrado y de respeto mutuo. He aquí los más importantes.

Libertad

Todos los miembros de la familia implicados en la empresa deberán tener la libertad suficiente para expresar su pensamiento en las asambleas familiares.

Pacto de honor

El protocolo familiar debe ser un pacto de honor. Cada implicado deberá apoyar los términos convenidos, y si al pasar el tiempo no está de acuerdo con algunos de ellos, presentará su propuesta cuando la asamblea dé lugar a los foros de modificaciones o enmiendas al protocolo.

Valores de la familia

Debe haber en todas las personas adultas una permanente preocupación por enseñar y transmitir buenas costumbres, creencias valiosas y valores de orden superior.

Relación intra familiar

Es indispensable que al comenzar el proceso de elaboración del protocolo la familia tenga un ambiente de armonía que lo facilite. El protocolo no debe desarrollarse en momentos en que se está en conflictos de poder. Por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si éstas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos sino para que no se produzcan.

⁷⁷ Título de Colección Norgestion

1.3 Contenidos usuales del protocolo:

Estructura del Protocolo

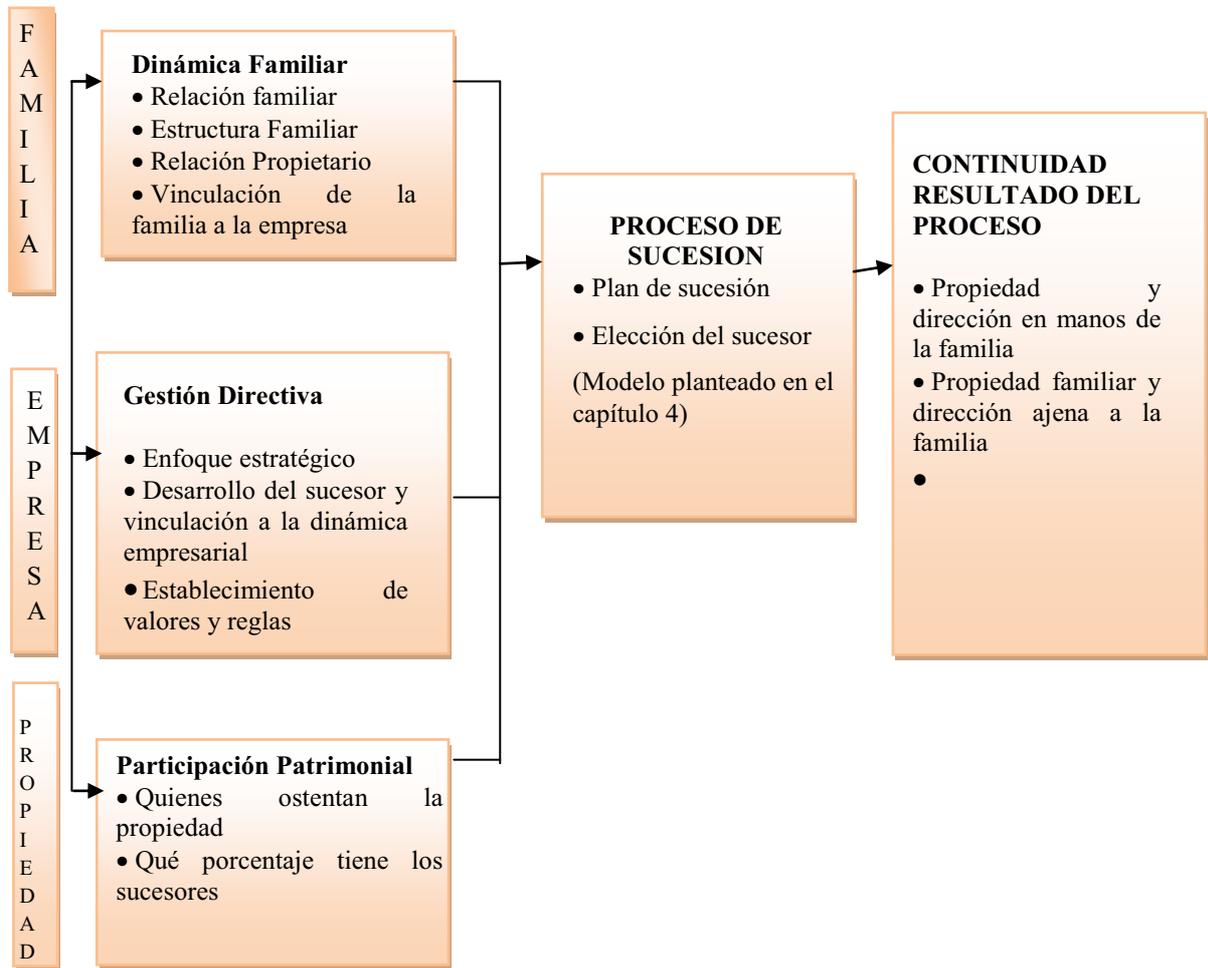
- Debe contener como mínimo los siguientes temas:
- Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de los negocios.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.
- Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación, integración.
- Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, Joint Venture, etcétera.
- Preparación de las siguientes generaciones.
- Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capitales provenientes de personas no familiares.
- Creación de fondos de liquidez.
- Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes.
- Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado,
- Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del

Aspectos a considerar en el protocolo:

1. Familia
 - ✓ Miembros de la familia firmantes del protocolo
 - ✓ Generaciones
 - ✓ Ramas familiares
2. Historia de la empresa
 - ✓ Breve historia de la empresa familiar
 - ✓ Trayectoria generacional
 - ✓ Hechos relevantes
 - ✓ Situación actual
3. Valores
 - ✓ Valores y tradición en la empresa
 - ✓ Valores y tradición en la familia
 - ✓ Visión empresarial
4. Órganos de gobierno
 - ✓ Asamblea familiar
 - ✓ Consejo de familia
 - ✓ Junta General de Accionistas
 - ✓ Consejo de Administración
 - ✓ Dirección General
 - ✓ Oficina Familiar
5. Armonía Familiar
 - ✓ Como afronta conflictos
 - ✓ Enseñar futuras generaciones
 - ✓ Familia política
6. Sucesión
 - ✓ Cómo iniciar la transición

- ✓ Garantizar seguridad
7. Incorporación a la empresa familiar
- ✓ Normas y condiciones de acceso
 - ✓ Formación
 - ✓ Comité de Evaluación y nombramientos
8. Remuneración y propiedad
- ✓ Política de dividendos. Accionistas pasivos
 - ✓ Valoración de participaciones → cada dos años
 - ✓ Transmisión de las participaciones
 - ✓ Liquidez
 - ✓ Nivel de endeudamiento
 - ✓ Normas de remuneración
 - ✓ Acceso y distribución de la propiedad: compra, donación, sucesión
 - ✓ Avaluos y garantías personales
 - ✓ Reservas económicas extraordinarias
 - ✓ Emprendedores
9. Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria
- ✓ Regímenes económicos matrimoniales: separación de bienes
 - ✓ Separación y divorcio
 - ✓ Usufructos
 - ✓ Patrimonio empresarial y no empresarial
10. Conducta empresarial social
- ✓ Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes
 - ✓ Directivos y ejecutivos no familiares
 - ✓ Mantenimiento del nombre y marca comercial
 - ✓ Operaciones arriesgadas

A continuación se presenta un resumen del protocolo familiar como herramienta para el proceso de sucesión en empresas familiares.



TRANSICIÓN GENERACIONAL: EMPRESA PROPIEDAD Y FAMILIA

ANEXO 3

ÓRGANOS DE GOBIERNO

El esquema que se detalla continuación define claramente los órganos de gobierno de la empresa familiar o mejor dicho de la familia empresaria en un concepto más amplio.

En la organización de las empresas que no solo desean sobrevivir sino continuar siendo exitosas, evolucionar, crecer y perdurar durante años, tiene que darse un importante cambio de rumbo bastante más pronto de lo que la mayoría de sus fundadores piensan. El cambio significa comprender la necesidad de distinguir entre "Dirección" y "Gobierno", y actuar en consecuencia poniendo en operación una nueva organización. Cambio de rumbo, cuya necesidad es difícil de entender, pues la persona que tiene que comprenderlo ha conducido con éxito su empresa durante bastantes años y, además, es él mismo quien tiene que implantarlo, pues ostenta el máximo poder para hacerlo por ser el propietario de la empresa.

Comprender la necesidad de que el gobierno y la dirección han de ser responsabilidades ejercidas en la empresa de manera separada y por personas no plenamente coincidentes, (algo que puede resultar evidente en las empresas que hace tiempo que lo viven), significa para un emprendedor exitoso aceptar un conjunto de puntos que, ni son sencillos, ni tampoco son

El gobierno es un proceso dinámico que elige y organiza la participación de los miembros de la familia en los diferentes órganos.

El enfoque es a tres niveles:

1.- Propiedad

En este apartado existen la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración del Holding Familiar si existe.

A continuación se detalla cada uno de ellos:

- **Junta General de Accionistas**, que es el foro de encuentro de todos los accionistas donde se les rinde cuentas y conocen las estrategias empresariales y la situación patrimonial

- **Consejo de Administración Holding**, que se constituye para supervisar la gestión del patrimonio de la familia y supervisar cuatro parámetros económicos fundamentales:
 - Índice crecimiento deseado
 - Rendimiento del capital
 - Nivel de riesgo
 - Liquidez

2.- Empresa

- **Consejo de Administración**, para elaborar la estrategia empresarial de acuerdo con los criterios que defina el holding y la familia.
Responsable de la selección y evaluación de los máximos ejecutivos sean o no miembros de la familia.
Debe integrar a miembros de la familia, consejeros independientes, asesores y directivos.
- **Comité de capacitación y planificación carrera** para elaborar criterios de entrada a la empresa y supervisa la involucración de familiares en puestos de gestión y gobierno.
Supervisa el desarrollo profesional de los miembros de la familia y planifica su formación.

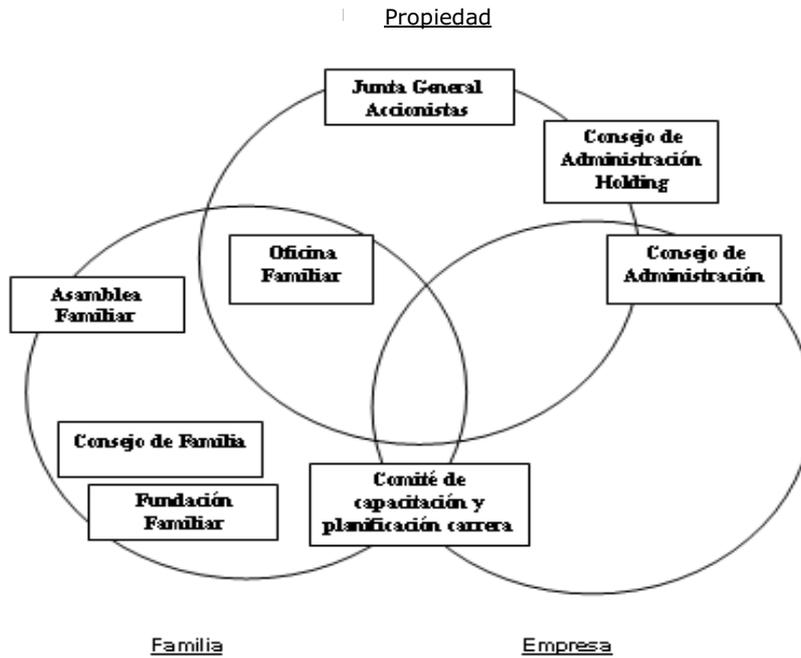
3.- Familia

- **El Consejo de familia** es un grupo de trabajo entre 7 y 9 socios (actuales y descendientes) para gestionar las actividades relacionadas con la continuidad de los valores familiares, identidad, educación y socialización de la familia.
Las funciones que debe realizar son:
 - Informar a la familia de la marcha de la empresa
 - Protocolo familia
 - Resolver los problemas que surjan en las relaciones de la familia con la empresa
 - Estudiar y proponer medidas al Consejo de Administración
 - Dirigir e impulsar la sucesión
 - Procurar la separación de patrimonios y cuentas
 - Aceptar el nombramiento de los máximos directiva
- **Asamblea familiar**, es el foro abierto a todos los miembros de la familia para conocer la empresa e informarse así como dialogar sobre los distintos puntos de vista que afectan a las relaciones familiares dentro y fuera de la empresa
- **La Oficina Familiar**, es un centro de servicios para los accionistas y familiares que incluye aspectos fiscales individuales y familiares, seguros servicios

inmobiliarios, asesoría legal, gestión de inversiones, financiación de proyectos personales y familiares, eventos familiares, seguridad, etc.

- La Fundación Familiar, canaliza las actividades idealistas de los accionistas y familia

Puede existir la figura del Asesor como mediador y facilitador de los diálogos y para desbloquear situaciones de conflicto.



ANEXO 4

PROTOCOLO FAMILIAR

(Formulario base propuesto):

EMPRESA (o Grupo de Empresas)

La fuerza del Futuro de la Empresa estriba en considerar, que el presente PROTOCOLO FAMILIAR tiene el carácter de un acto de fe.

1 - de fe en la empresa, cuya historia se inicia en y en la que los directivos, mandos y trabajadores han luchado por mantener una imagen diferencial, eficacia productiva y comercial, modernidad técnica y rentabilidad de resultados. Somos competitivos y pretendemos seguir siéndolo en el futuro.

2 - de fe, en la capacidad de sus hombres y mujeres para resolver los problemas de conservación y continuidad de la empresa de forma constructiva tal que siga generando riqueza, promoviendo la diversidad de mercados, productos y sistemas de trabajo.

Desde un punto de vista humano, el presente PROTOCOLO tiene por objeto proteger los negocios del grupo familiar contra la intrusión abusiva de la familia en la gestión y al mismo tiempo proteger los intereses de los accionistas familiares contra posibles malos dirigentes, procedentes del grupo familiar o ajenos a la familia.

Y, para lograr este doble objetivo los propietarios socios, se comprometen a regirse y pasar por las disposiciones del presente PROTOCOLO FAMILIAR, que resulta ser acorde con la voluntad del fundador y que este ruego se cumpla, en sus relaciones con el grupo:

PRIMERO.- Los accionistas limitarán estrictamente su papel a las intervenciones y derechos de información de las leyes vigentes respecto de la Sociedad.

SEGUNDO.- El Órgano de Administración de la Sociedad, inspirándose tan sólo en las exigencias de su buen y fiel funcionamiento, de su desarrollo y de su prosperidad actuando con INDEPENDENCIA DE TODA CONSIDERACIÓN FAMILIAR en el cumplimiento de sus objetivos.

TERCERO.- Después de la desaparición o jubilación de los actuales miembros del Órgano de Administración, sus sucesores serán designados o reelegidos exclusivamente

en función de su competencia profesional personal, de su autoridad y de su capacidad como dirigentes. Si se encuentra entre los miembros de la familia un candidato capaz de desempeñar puestos en el Órgano de Administración se le dará prioridad, tras un examen adecuado, cuidadoso y realizado por un profesional especializado externo que se designe.

CUARTO.- Se procurará que en la composición del Órgano de Administración estén representadas todas las ramas de la familia, sin necesidad de que se sacrifique la competencia a la proporcionalidad de las acciones.

QUINTO.- La sociedad no podrá resultar gravada con gastos generales de naturaleza familiar (prestaciones de servicios, salarios artificiales, combinaciones fiscales, coches de uso personal, reembolso de gastos no profesionales, etc.)

Sin embargo esta regla tendrá la excepción que sigue, para conseguir con el tiempo sucesores preparados; excepción que se considera como inversión: finalizados los estudios o en el tiempo que se considere oportuno la empresa facilitará BECAS DE AMPLIACIÓN DE ESTUDIOS, relacionados con la misma a (1, 2, 3, varios) sucesores que serán elegidos, como ya hemos dicho por empresa externa experta en la materia.

SEXTO.- Independientemente del Órgano de Administración societario existirá un Consejo Familiar al que tendrán acceso no solo los accionistas del grupo familiar, sino también, aunque no sean accionistas, sus respectivas esposas/os, hijas e hijos mayores de edad. Este Consejo se reunirá al menos una vez al año, en época de Navidad, con el único objetivo de dar a conocer a todos la marcha de la empresa y de la creación de una ética y cultura familiar compartida, que incorpore e implique de forma ilusionada a las nuevas generaciones en la continuidad y conservación de la Empresa y en su preparación profesional futura.

SÉPTIMO.- La firma de este PROTOCOLO no interfiere ni supone violación del principio de libertad testamentaria de cada uno de los elementos del grupo familiar, aunque es evidente que según sus cualidades y méritos se limitarán a tener que pasar por la condición de simples accionistas o de acceder a puestos del Órgano de Administración.

OCTAVO.- El presente PROTOCOLO podrá ser revisado y/o modificado con una mayoría de las tres cuartas partes de los abajo firmantes y será propuesto a todos los descendientes cuando lleguen a ser accionistas y mayores de edad.

NOVENO.- El presente PROTOCOLO es un pacto entre caballeros que todos queremos cumplir y que pedimos que se cumpla en el futuro por nuestros descendientes. Y si alguien no lo cumple que Dios se lo demanda. No obstante, por ética familiar si existen diferencias, sobre la interpretación del mismo, nos someteremos gustosos al dictamen del organismo competente.

En Quito a..... de..... de 200....

Los firmantes del PROTOCOLO son: