



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Pellegrini**  
**Carrera: Licenciatura en Comercialización**

**Trabajo Final de Carrera - Título:**

**PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES**  
**EL CASO DE DISTRIBUIDORA TOPALEN S.R.L.**  
**(Período de estudio: enero 2017- enero 2018)**

**Alumno:** Renzo Fabián Acosta Loretto, [renzo\\_acosta3@hotmail.com.ar](mailto:renzo_acosta3@hotmail.com.ar)

**Tutor de Contenidos:** Lic. Jose Humberto Krueh

**Tutor Metodológico:** Lic. Magdalena Carrancio

**AGOSTO 2018**

## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar, agradezco a mi familia quien hizo posible mis estudios y me brindó su apoyo constantemente para poder llegar al final de este camino.*

*A mi novia, fundamental con su amor y ayuda diaria para superarme día a día.*

*A mis amigos, que a lo largo de mi carrera, me han ayudado, acompañado, y aconsejado muchísimo.*

*A José Krueel y a Magdalena Carrancio quienes me brindaron información y su tiempo para la realización de este trabajo.*

*A todos mis sinceros agradecimientos,*

*Renzo Acosta.*

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>7</b>
CONTEXTO DE ESTUDIO: LA EMPRESA TOPALEN SRL .....	7
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: .....	7
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>11</b>
PROBLEMATIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO .....	11
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>15</b>
MARCO TEÓRICO .....	15
3.1. EMPRESA FAMILIAR. ....	15
3.2. MODELOS DE COMPETENCIAS. ....	17
3.3. EL MODELO DE LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	17
3.4. LOS PLANES DE SUCESIÓN .....	23
3.5. EL PROTOCOLO FAMILIAR. ....	27
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>33</b>
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS .....	33
4.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	33
4. 2. RESULTADOS OBTENIDOS:.....	34
4.3. ANÁLISIS DE DATOS .....	41
4.4. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA TOPALEN .....	43
4.5. CURSO DE ACCIÓN .....	44
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>59</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>69</b>

## RESUMEN

Muchas de las grandes empresas que hoy existen, han iniciado, siendo pequeñas empresas familiares y han logrado alcanzar una posición importante dentro de los sectores en los que se desempeñan, logrando traspasar fronteras y alcanzar el éxito. Sin embargo, no todas las empresas tienen la misma suerte, ya que no siempre planifican sus procesos de sucesión para poder continuar en el mercado a través de los años y llegar a una segunda generación e incluso a una tercera.

Las Empresas Familiares son la base fundamental de la economía de Argentina, dado su elevado porcentaje en la participación de la generación del PBI nacional. Uno de los mayores problemas que estas empresas enfrentan se refiere a su continuidad, lo cual implica su proceso de sucesión. La complejidad de las interrelaciones que se crea entre: familia, empresa y propiedad, abordando la sucesión como un proceso, hacen que el 70% de ellas no sobrevivan a la primera generación.

Ofrecer herramientas de gestión que permitan la superación de conflictos y la consolidación definitiva, es el desafío que debemos afrontar en un proceso de cambio generacional dentro de la empresa que ya no admite errores. La situación competitiva, la recesión en muchos mercados y la necesidad de tener rentabilidad, le exige permanentemente a la empresa familiar conseguir metas de eficiencia, rentabilidad y productividad.

Frente a este contexto turbulento y demandante, el presente estudio tuvo como objetivo general, evaluar cómo se prepara la empresa Topalen para afrontar un cambio generacional.

Luego del análisis de los resultados y a fin de brindar una propuesta de apoyo a la empresa objeto de análisis, se diseñó una propuesta de solución que comprende un plan de acción para diseñar el proceso de sucesión en empresas familiares.

**Palabras clave:** empresa familiar, gestión de la sucesión, proceso, conflictos familiares, cambio generacional.

## INTRODUCCIÓN

Las PYMES familiares en la Argentina alcanzan al 90% del total, y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI. Son empresas cuya propiedad y gestión están manejadas por familias, o sea, que no sólo deben atender las dificultades propias de un negocio sino también las que se presentan en el seno familiar. Además de lograr rentabilidad y competitividad para sostenerse en el mercado, esas empresas deben preservar la unidad familiar para lograr continuar en manos de la siguiente generación.

Las empresas familiares son, por tanto, la forma más predominante de organización empresarial, sin embargo, la esperanza de vida es más corta que en el resto de las empresas. Solo el 33% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, el 15% a la tercera y el 4% a la cuarta. La esperanza de vida de las empresas familiares es la mitad de las no familiares.

Únicamente el 20% de las empresas familiares que desaparecen es debido a causas inherentes al negocio. Entre las causas restantes se encuentra la falta de previsión sobre quien será el sucesor, no saber cómo llevar a cabo el cambio generacional, no contar con plan de contingencia, son algunas causas más destacadas.

Por lo tanto, es de suma trascendencia hoy en día para las organizaciones familiares estar preparadas para llevar a cabo planes de sucesión. El no contar con ello, es sin duda consecuencia de una carencia de planeación acerca del mismo futuro de dicha organización. Más aún, en muy pocas ocasiones se determina un plan de sucesión como una base para el futuro, es decir quién va a heredar la responsabilidad de guiar a la organización sobre un camino exitoso o de lo contrario podría ser un camino adverso.

Un buen plan de sucesión señala los criterios para decidir cuándo un sucesor está listo para enfrentar sus tareas; además, elimina las preocupaciones del fundador o generación saliente sobre la transferencia de la empresa a otra persona, delimita un

espacio de tiempo, y reconoce la importancia de la capacidad administrativa y de dirección, antes que los “derechos familiares”.

Dado lo antedicho, en este trabajo, nos proponemos evaluar las acciones que lleva a cabo una empresa familiar de la ciudad de Rosario, para afrontar el cambio generacional.

El trabajo se estructura en 4 capítulos. En el primer capítulo se hará una breve descripción de la organización, se enunciarán sus propósitos, misión y visión de la empresa.

El segundo capítulo abordará la problematización del caso bajo estudio, mencionando los antecedentes y el ámbito de la empresa donde se desenvuelve. Se planteará el problema de investigación y se formularán los objetivos de investigación.

En el tercer capítulo se contextualiza el caso desde fuentes bibliográficas calificadas.

El cuarto capítulo expondrá los resultados de la investigación planteada en el capítulo 2, analizando los datos de las evidencias recogidas. También se desarrollarán cursos de acción para elaborar una propuesta concreta y viable para la resolución de la problemática planteada.

## **CAPITULO I**

### **CONTEXTO DE ESTUDIO: LA EMPRESA TOPALEN SRL**

#### **1.1 Descripción de la Empresa:**

Topalén SRL es una de las principales empresas distribuidoras de alimentos de la región. Dedicada a la comercialización de productos de la marca Arcor, garantiza la calidad que caracteriza a dicha marca y brinda un servicio de excelencia en cuanto a entregas de pedidos, asegurando la satisfacción de sus clientes mediante el arribo de la mercadería en tiempo y forma.

La gerencia de Topalén SRL ha manifestado poseer una cultura propia y diferenciadora, y una forma de pensar y actuar que se basa en valores como la pro actividad, el compromiso, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la orientación a resultados y la solidaridad. En base a esto establece su estrategia y sus objetivos comerciales, económicos financieros, logísticos. Para asegurarse de la correcta gestión y buena actuación en todos los niveles, la gerencia apoya la realización de cursos, capacitaciones, reuniones y jornadas de trabajo. Esto permite planificar acciones futuras, recuperar tiempo perdido, unir al equipo de trabajo, capacitarlos según sus funciones en la organización. Podríamos decir que esta actitud es en parte un desprendimiento de la cultura del Grupo Arcor, que deriva ciertos valores a sus distribuidoras oficiales, motivándolas a actuar de esta manera. Esta influencia resulta muy positiva para Topalén SRL, quien toma determinados aspectos de la gestión de una empresa multinacional de tal magnitud para adaptarlos a su propio accionar.

La empresa está gerenciada por dos socios que constituyen una empresa de responsabilidad limitada. Dichos socios han argumentado que dentro de los 5 próximos años se retirarán de la empresa cediéndole el lugar a su hijo mayor, quien hoy cumple el puesto de gerente general, por ello es que estos mismos ven con buenos ojos comenzar a

establecer una guía que permita a esta empresa crear un proceso de sucesión de forma ordenada, que garantice su permanencia sostenida en el tiempo.

### **Visión**

Ser el proveedor preferido en servicio de comercialización y distribución de productos de consumo masivo de la zona, a través de un esquema líder en soluciones al canal minorista.

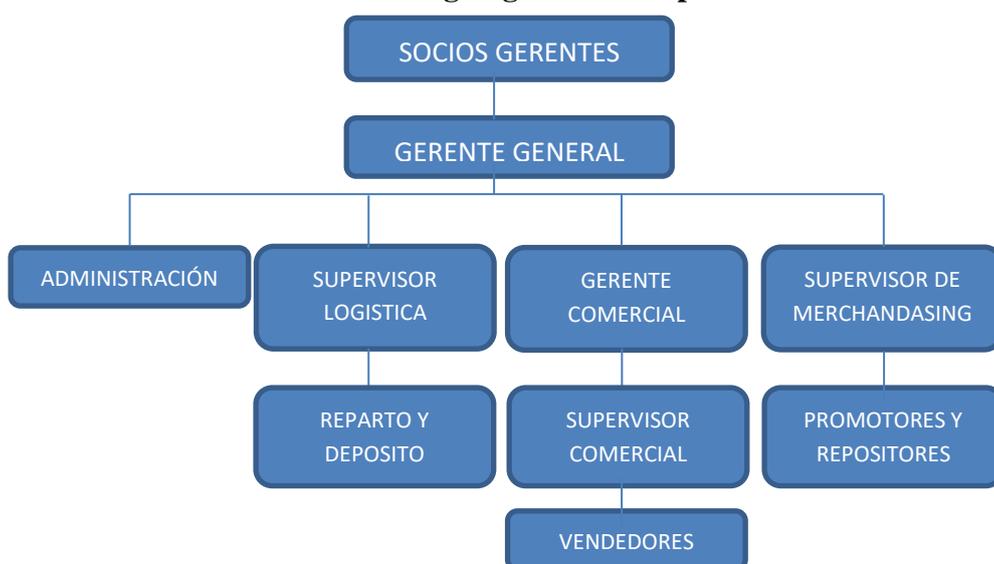
### **Misión**

Visitar todas las bocas de expendio minoristas, logrando una efectividad de atención del 95%, con la máxima cobertura de productos posible y con la mejor exhibición competitiva.

### **Organigrama:**

El Gráfico N°1 muestra la organización de la empresa que se compone de 2 socios gerentes, 1 gerente general, 4 áreas específicas para la operatoria diaria de la empresa como lo son, administración, logística, comercial y promoción.

**Gráfico N° 1: Organigrama de Topalen SRL**



Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la empresa.

## Localización

La distribuidora opera en una zona delimitada y definida entre la empresa multinacional y el distribuidor, sin poder comercializar por fuera de la misma. Como se señala en el Mapa N° 1, el sector comprende desde la ciudad de Villa Gobernador Gálvez hasta el límite de la ciudad de San Nicolás.

Mapa N° 1: zona de atención.



Fuente: Elaboración propia.

## Infraestructura

Topalen cuenta con un depósito de 1000 mts<sup>2</sup> en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, teniendo allí mismo sus oficinas comerciales y administrativas.

El depósito posee 600 estantes-racks para el almacenamiento y picking de mercadería de SECOS y una cámara de frío de 60 mts<sup>2</sup> para almacenar 1200 bultos de productos congelados a una temperatura promedio -21 grados centígrados.

Cuenta con dos apiladores eléctricos y un auto elevador lo que simplifican las tareas de recepción, almacenamiento y despacho de los productos.

El sistema operativo es propio de la compañía ARCOR que abarca todas las áreas de la distribuidora.

Tanto la parte comercial como los operarios de logística poseen Smartphone para la toma eventual de pedidos y el armado de pedidos, haciendo el trabajo mucho más simple y eficiente.

Además, tiene una flota de vehículos moderna con la cual se lleva a cabo el 60% del reparto de SECOS y el 100% de HELADOS ya que los camiones están adaptados para llevar los dos negocios en conjunto, el resto lo realiza una empresa tercerizada.

### **Trayectoria**

Fundada en el año 2007 en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, comercializa sus productos en una zona geográficamente delimitada, la cual comprende desde Villa Gobernador Gálvez hasta el límite de Villa Constitución con San Nicolás, y se especializa en la distribución de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados.

Gestionando sus negocios de manera sustentable, Topalen pone sus esfuerzos en posicionar marcas líderes con una amplia gama de productos, que son preferidos por los consumidores en el mercado.

Hoy, la empresa es líder en el mercado de la región, asegurando una eficiente logística y cobertura geográfica (por encima del principal competidor de Arcor, Kraft Food), calidad en entrega de pedidos y servicios de promoción, siendo esta su principal ventaja competitiva.

## **CAPITULO II**

### **PROBLEMATIZACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO**

Tal como lo expresa William O'Hara (2004), es necesario señalar que, en realidad, existen pocas instituciones tan longevas y universales como la empresa familiar. En efecto, empresa y familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades. En el Ecuador de la edad media comienza a notarse la configuración de un incipiente sistema de mercado amparado por los propios estados entre occidente y oriente. Sin embargo a partir del siglo XVI se produce la transformación de un sistema basado en la tierra (marcadamente medieval) a otro capitalista basado en el dinero, las finanzas y la banca, para convertirse, con la primera revolución industrial en un capitalismo industrial (Pérez, Baso, García-Tenorio, Giménez, y Sánchez, 2007).

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

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

En consecuencia, se conocen como negocios familiares aquellos emprendimientos manejados por el grupo familiar. En la sociedad argentina existen empresas familiares, estas participan en la generación del Producto Interno Bruto en una

gran proporción y son las principales creadoras de fuentes de trabajo como en muchos otros países (Gallo Miguel Ángel, 1998). Sin embargo, muchas de estas empresas, no cuentan con la información adecuada para enfrentar sus particularidades, incluso muchas veces, no detectan los problemas que se generan en ellas y por lo mismo, no pueden organizarse ni atender las causas que le impiden su crecimiento y existencia a largo plazo como lo es el cambio generacional dentro de la misma.

Es sin duda un reto para las empresas familiares lograr destacar la importancia que tiene el estar preparado para afrontar un cambio generacional, y llevarlo a cabo bajo un plan de sucesión, el cual permita lograr planear la etapa de la preparación al sucesor, la transición y la trasmisión de las responsabilidades así como preparar a los colaboradores a asumir el cambio, mediante la estrategia a ejecutar, de tal manera que exista participación activa de los puestos clave como lo son, Socios, Gerentes y Ejecutivos. La intención es que, de esta manera, se logre adoptar una postura positiva de cambio en las formas de dirigir a la compañía, ya que esto a su vez en ocasiones se torna un poco tormentoso para los colaboradores, y se generan ciertos ruidos relacionados con la incertidumbre acerca del futuro de la organización.

Para las organizaciones familiares será necesario entender que la planeación de este proceso de sucesión, no solo se limita al propio negocio y su futuro, sino también al bienestar y satisfacción del ente familiar en el futuro. Otro aspecto a considerar es el estilo de liderazgo que se adopte para la toma de decisiones durante la sucesión, esto influye permanentemente en la forma de afrontar dicho proceso de cambio, por eso creo que la sucesión es uno de los periodos críticos por los que atraviesa una organización familiar a lo largo de su vida, y de no tomarse las medidas con la precaución del caso podrían originar grandes trasfondos en la cultura de la misma.

Uno de los beneficios principales que trae consigo una adecuada y oportuna planeación en una sucesión familiar, es la de facilitar el camino a seguir al sucesor, teniendo mayores oportunidades de continuar por un sendero exitoso a la organización, además de permitir una mayor identidad de los colaboradores hacia el sucesor. La sucesión no es un proceso que debe iniciar apenas el líder siente la necesidad y la voluntad de retirarse, al contrario, debe iniciarse paso a paso con suficiente tiempo de anticipación.

Las empresas familiares además de enfrentarse a los retos de una empresa normal, también se enfrentan al problema de sucesión de las mismas a través de sus

generaciones. La sucesión en la empresa familiar es un proceso complejo que requiere planificación. En este proceso, el período de transición comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran. Se ha señalado que al menos existen dos factores que tienden a dificultar la implantación de procesos formales de sucesión:

- a) El hecho de que la mayoría de las empresas familiares son Pymes, siendo que este tipo de empresa se caracteriza por no estar muy habituada a la planificación estratégica.
- b) La planificación de la sucesión requiere un importante esfuerzo de los miembros de la familia para abordar cuestiones de índole afectiva, psicológica y patrimonial, que las familias habitualmente prefieren no afrontar para evitar los conflictos que pudieran alterar la armonía familiar.

Enfocado al presente estudio de caso, al pertenecer al grupo de las empresas familiares, se requiere de un plan de sucesión para que esta empresa pueda continuar a través del tiempo en el mercado. En función a esta realidad, la empresa estudiada, reconoció que tiene la experiencia y productos novedosos de calidad, para competir en el mercado, sin embargo debe establecer procesos de sucesión de forma integral para que a lo largo que pasen sus generaciones la empresa no desaparezca.

En el caso de Topalen, ambos dueños han manifestado en un plazo máximo de 5 años retirarse completamente del control y gestión diario de la empresa, con lo cual es sumamente importante la necesidad de preparar el cambio generacional que sufrirá la empresa a efectos de prevenir y controlar todas aquellas variables que conllevan la sucesión en empresas familiares.

Con el fin de prevenir situaciones radicales en la vida de los negocios, se considera necesario crear una guía para el proceso de sucesión en empresas familiares.

Es por ello que en el presente estudio se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se prepara la empresa Topalen para afrontar un cambio generacional?

¿Qué aspectos contempla el plan elaborado para llevar adelante el proceso sucesorio?

Partiendo de los interrogantes anteriormente nombrados, formulamos el siguiente objetivo general:

Identificar y evaluar los aspectos considerados por la empresa Topalen durante el año 2017, para llevar adelante el proceso sucesorio.

Y los siguientes objetivos específicos:

- Describir cual es la situación actual y necesidades de la empresa para la sucesión.
- Indagar acerca de las acciones iniciadas para llevar a cabo el cambio generacional.
- Identificar qué tipo de modelo se usara para elegir al sucesor.
- Verificar si existe Consejo de Administración, Asamblea Familiar y Protocolo Familiar dentro de la empresa.

En el presente estudio aplicaremos un diseño cualitativo, fundamentado en una perspectiva interpretativa del fenómeno bajo estudio: el proceso de sucesión de la empresa familiar Topalen. Para ello, la recolección de datos estará fuertemente influida por las experiencias, opiniones y puntos de vista de los sujetos integrantes de la unidad de análisis.

El tipo de investigación será descriptiva, en tanto la información sobre las variables estudiadas se medirá en forma independiente, sin intentar correlacionarlas entre sí.

A partir de los resultados obtenidos de la identificación y evaluación de los aspectos considerados por la empresa Topalen durante el año 2017, para llevar adelante el proceso sucesorio, se elaborará una Guía que dé a conocer los elementos necesarios para su correcta elaboración.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

En función de la problemática abordada, en este capítulo nos proponemos brindar los principales conceptos de las variables involucradas en la misma:

- El modelo de poder en una empresa familiar
- Modelos de competencias
- Los planes y etapas de sucesión
- El protocolo familiar
- La oficina familiar

#### **3.1. Empresa Familiar.**

Generalmente las empresas nacen como pequeños negocios, con la ilusión de crecer y desarrollarse así como consolidarse en su mercado y así de manera paulatina generan crecimiento, de tal manera que van de generación en generación transmitiendo su cultura y los valores, así como también oportunidades de éxito para el negocio, aun así disfrutan de un crecimiento de 20 años (Gallo Miguel Ángel, 1998). Este tiempo es equivalente a la vida útil profesional del o los fundadores para después enfrentarse a panoramas poco favorables para la organización. La sucesión ha sido considerada como uno de los conflictos principales de las empresas familiares y la causa principal de sus fracasos en cuanto a crecimiento y continuidad de la misma. Es aquí donde es prominente destacar de la importancia de contar con planes de sucesión establecidos, ya que comienzan a presentarse grandes desafíos que requieren de nuevos mandos (Manuel Bermejo, 2010). Abordar un asunto sobre una Empresa Familiar es, hablar de una organización envuelta de culturas trascendentales y complicadas, pues combina una serie aspectos de la familia propietaria y de la empresa. La empresa familiar suele confundirse en ocasiones con lo que conocemos como una PYME es decir “Pequeña y Mediana Empresa”, mientras que esto no necesariamente es así siempre. Podemos definir una empresa familiar como una unidad de negocio con relaciones en su interior, donde los valores de la familia: como lealtad y protección se mezclan con los valores

empresariales, como rendimientos y resultados. Allí donde se superponen crean problemas que ponen en juego la supervivencia de la empresa (McConaughy Matthews, 2001). Debido a esta mezcla es que existen varios planteamientos tales como: ¿Cómo se pueden conciliar los intereses entre la empresa y la familia?, además de analizar si ¿se ha desarrollado en la organización un buen gobierno corporativo?, si ¿es institucional la empresa?, así como ¿quiénes son los dueños?, ¿qué esperan del negocio? y ¿quién estará a cargo en un futuro? Dichos planteamientos, se hacen con el objetivo de generar una visión común de los aspectos en los que se debe trabajar para consolidar y proyectar la empresa a futuro. Es aquí en donde comienza un largo camino por recorrer para las organizaciones, con las sucesiones que pretendan hacer.

El hecho de que pocas organizaciones de este tipo sobrevivan a la primera generación es independiente al contexto cultural o el ambiente en que se desenvuelva el negocio, la sucesión es un proceso difícil de largo plazo, ya que mezcla la vida de las personas, la evolución de las relaciones familiares y aspectos de la dirección de la empresa. Entonces debido a esto sería útil tratar de identificar de acuerdo al ciclo de vida de las organizaciones, ubicar la etapa en la que se encuentra la empresa, y es en este sentido donde el objetivo del presente estudio cobra importancia. Cuando se trata de planear la sucesión, en el mundo de los negocios familiares a los consejos corporativos, les vendría bien tomar cierto sentido de urgencia en cuanto a planear la sucesión, comúnmente es trasladada esta responsabilidad a los CEO y a los departamentos de Recursos Humanos, esto por una simple razón, estos consejos corporativos no perciben el mismo tipo de amenaza si contaran con estos planes a el grado de amenaza que le adjudican a problemas contables o de utilidades del negocio, lo cual es una visión algo estrecha que conlleva un desgaste progresivo a nivel organizacional(Gon Paula, 2003). En tal caso las empresas deben de contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados, y de no ser así las empresas podrían tomar decisiones equivocadas, viéndose obligadas a promover ejecutivos novatos y quizá sin talento para el gran desafío.

Planes de sucesión es un tema que se encuentra ligado a modelos de gestión basado en competencias, y estos mismos son utilizados como base para la estructuración de planes de sucesión, permiten a una organización determinar los comportamientos actuales críticos, necesarios para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro(Jeffrey y colaboradores 2005).

### 3.2. Modelos de competencias.

El modelo de competencias debe estar implementado en todo el personal desde que ingresa a la empresa y durante toda su vida profesional dentro de la organización particularmente en puestos Directivos. Debe ser actualizado de manera constante para que permita tener una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente para evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y desempeño superior. Según Spencer & Spencer(1993)son cinco los principales tipos de competencia, y cuya explicación radica en el modelo de Iceberg, en donde la parte visible se compone de las habilidades y los conocimientos que tiene desarrollados una persona, mientras que la parte no visible se encuentran aspectos como motivaciones, rasgos personales o auto percepción de la persona. La figura N° 1 muestra el modelo (Martha Alles, 2005).

**Figura 1-** Modelo del Iceberg.



Fuente: Martha Alles (2005) Gestión por competencias

### 3.3. El modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar

Estas empresas son en el mundo, cada vez más importantes, tanto a nivel económico como social, lo cual da lugar a que en diversos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial. Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares, entre los cuales destacan:

- El Modelo de los Tres Círculos
- El Modelo de los Cinco Círculos

- El Modelo Evolutivo Tridimensional
- El Modelo de Poder en la Empresa familiar

### 3.3.1. El modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982. Este modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio, tal y como se observa en la siguiente imagen.

Figura 2. Modelo de los tres círculos.



Fuente: Davis y Tagiuri, año 1982.

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Como puede apreciarse en el gráfico, las relaciones de esos tres núcleos o

círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses.

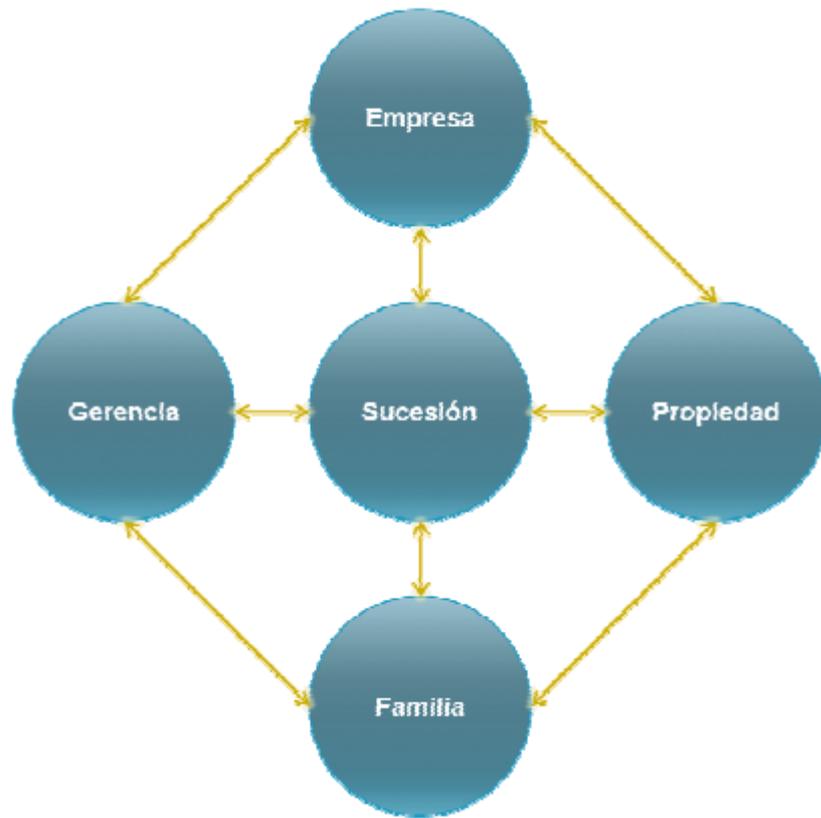
Dichos grupos de personas son los siete siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. Las principales ventajas de este modelo son que, además de resultar fácil de comprender, tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

### **3.3.2. El modelo de los cinco círculos:**

El modelo de los cinco círculos, propuesto por el Profesor y autor español Joan Amat, es una ampliación del modelo de los tres círculos que agrega dos aspectos más:

- La gestión de la empresa, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos.
- La sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

Figura 3. Modelo de los cinco círculos.



Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar.

A continuación se describen las 5 esferas básicas del modelo:

**La Familia:** considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, etc. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.

**La Propiedad:** estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).

**La Empresa:** considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia debe tener en cuenta el tipo de relación existente entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de

tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

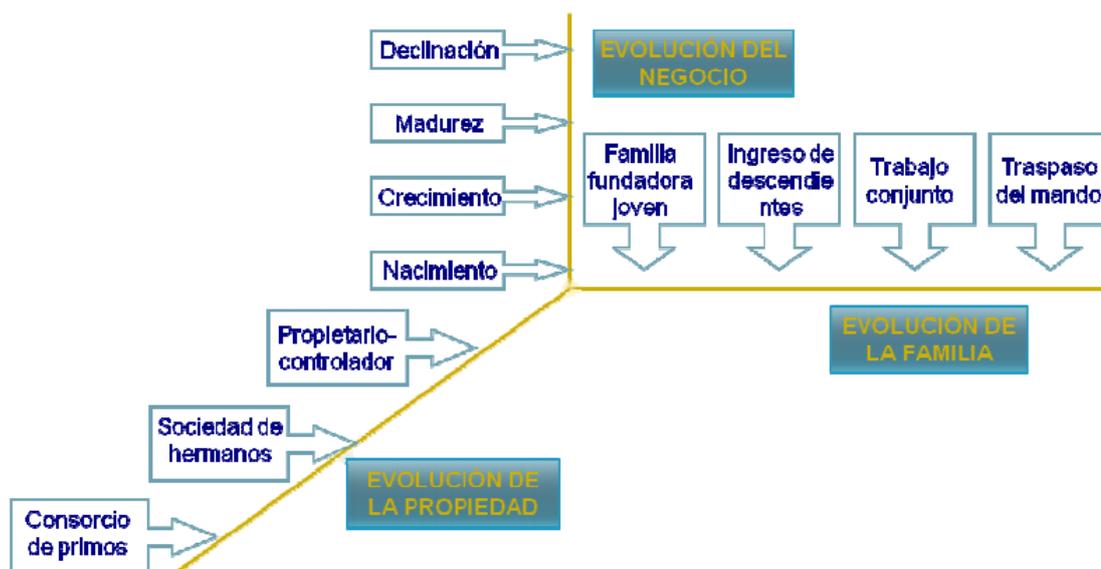
**La Gerencia:** considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.

**La Sucesión:** es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

### **3.3.3. El modelo evolutivo tridimensional (modelo de Gersick)**

Este modelo da una visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar. Describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Las sucesiones son amenazas que deben ser convertidas en oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. Asimismo, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento. Las tareas de los periodos de transición son estratégicas; las de los periodos de estabilidad son operativas y tácticas.

Figura 4. Modelo Evolutivo Tridimensional.



Fuente: Kelin Gersick (1997) El cambio como una oportunidad.

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

### 3.3.4. El modelo de poder en la empresa familiar

Se entiende que la empresa familiar es “aquella empresa capaz de ser influida, directa o indirectamente, pero de una forma significativa, por una o varias familias” (Vilanova Antonio (2000)).

La diferenciación familia-empresa se plasma principalmente en aspectos como las relaciones económicas y la política de recursos humanos con los miembros de la familia.

Este autor entiende la empresa familiar a partir de la superposición (en el sentido de conexión) de la familia y la empresa. La interacción entre ambos sistemas se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad.

Figura 5. Modelo de Poder en la E.F.



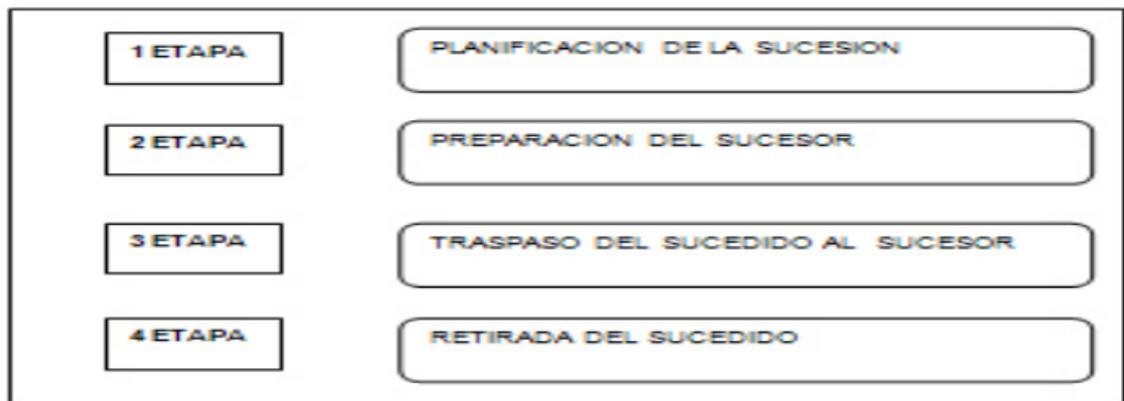
Fuente: Universidad de Murcia. Modelo de Poder en la E.F. Gestión de pymes y empresas familiares.

### 3.4. Los planes de sucesión

Hay un gran reto sentimental a vencer en la sucesión. El fundador debe tener la inteligencia y la frialdad para saber delegar la empresa a quien será la persona indicada - sea o no su pariente- y para ello debe establecer un plan. La falta de un plan de sucesión ha llevado a muchas compañías al fracaso, por lo que contar con uno es altamente recomendable. Entre los principales motivos por los que fracasan las empresas familiares se considera el que los sucesores ingresan a la compañía sólo por ser parte de la familia, no por su aptitud o habilidades. Estos aspirantes a la dirección general no aprendieron a tomar decisiones consensuadas, a interactuar con los profesionales no familiares, y por lo tanto generan conflictos familiares y al negocio.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alienado con su planificación estratégica. La Figura 6 detalla las etapas del plan de sucesión.

Figura 6 Etapas del Plan de Sucesión.



Fuente: “Empresario Familiar y su Plan de Sucesión”, Joshep Llaurado (2000).

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

Con base al modelo presentado por Joshep Llaurado (2000) se determinaron las 4 fases que se llevarán a cabo, al momento de enfrentar una sucesión.

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

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

El Plan de Sucesión servirá para mejorar las opciones de continuidad de la

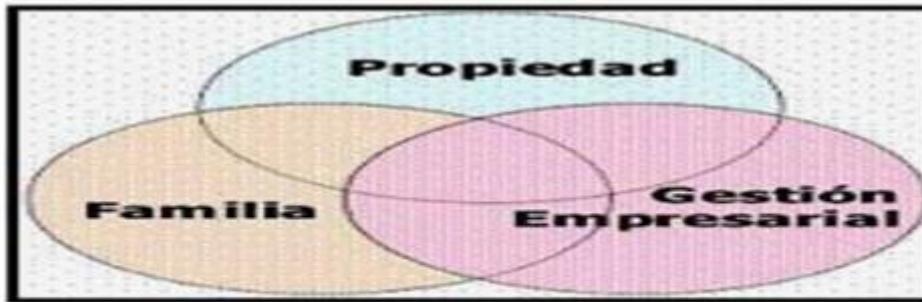
empresa y para que la propiedad siga en manos familiares; es también una forma de dejar huella personal en la empresa más allá de su presencia, una forma de controlar qué, cómo y a quién deja su legado, teniendo en cuenta que el último beneficiario de un Plan de Sucesión bien hecho es su sucesor y el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

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

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

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

Es por ello por lo que se tiene en cuenta en la figura No. 2, del Modelo de los Tres Círculos en donde se analiza a cada uno de los integrantes de la empresa para poder así colocarlos en los tres lugares correspondientes los cuales son: propiedad, familia y empresa; de tal manera que se identifique a miembros de la familia, debido a que solo ellos podrán hacerse cargo de la segunda generación de la empresas.



**Modelo de Tres círculos. Figura no.2**

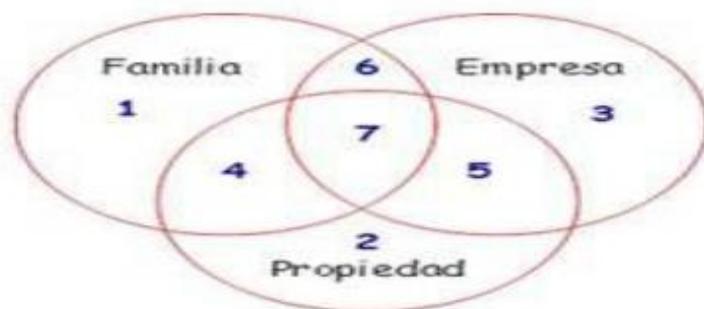
**Fuente: Tagiuri y David (1986) Harvard Business School.**

1) La Familia. La sucesión es parte del desarrollo de la familia, de las relaciones entre padres e hijos y las nuevas generaciones. Las familias pueden utilizar dos herramientas fundamentales: la planificación estratégica de la familia y el protocolo familiar. El primer paso consiste en desarrollar instituciones que separen las tres esferas, empezando por un Consejo de Familia elegido, que se aboque a los problemas netamente familiares y sirva como vocero de la familia ante la empresa (que debe tener un consejo o junta directiva operante). Este Consejo lidera el desarrollo de las reglas de juego sobre la relación entre la familia y la empresa (protocolo): un proceso largo en el que deben participar todos los miembros de la familia.

2) El círculo del Negocio, en este apartado el negocio se maneja y evoluciona independientemente de la familia, pasando típicamente de un ramo de actividad a empresas relacionadas como proveedoras o distribuidoras se desarrolla una cadena de empresas y luego entra en la diversificación de negocios. Dicho desarrollo típico ofrece oportunidades para que las nuevas generaciones se vayan integrando a los negocios nuevos, con creciente independencia. Igualmente, de una dirección centralizada unipersonal de la empresa se requiere pasar a políticas y procesos descentralizados, darle cabida a especialistas y administradores no familiares, a una junta directiva capaz de manejar la complejidad de los nuevos negocios con bien documentados planes estratégicos.

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

a los accionistas familiares.



**Modelo de Tres círculos según Gersick. Figura No. 4.**

**Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997)**

**Basado en el Modelo de Tagiuri and Davis (1986), Harvard Business School.**

Todos los miembros de la familia se ubican en el sector 1. Quienes tienen algún interés en la organización, pero no pertenecen a la familia, se encuentran en el sector, 2. Los empleados de la organización están dentro del sector, 3. Y en el sector 4 se encuentran los miembros de la familia que tienen propiedad sobre la empresa.

Las combinaciones que pueden darse son múltiples, por ejemplo: un miembro de la familia que trabaja en la empresa, pero no es dueño de la misma, se encontraría en el sector 6. Un socio de la empresa que es dueño de acciones, pero que no es parte de la familia, se hallaría en el sector 5. El fundador, que pertenece a la familia, es dueño de la empresa y trabaja en ella está en el sector 7.

Planificar la sucesión en la empresa familiar implica tomar decisiones que afectan al gobierno y gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia, y lograr que se ejecuten. Ello hace que el tránsito generacional signifique algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor.

### **3.5. El protocolo familiar.**

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

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

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

Algunas empresas familiares optan, como primer paso, por crear un documento breve y no tan amplio, que pueda ser modificado paulatinamente. En efecto, el protocolo es un documento que se perfecciona con el tiempo, a partir de los cambios que se presentan en los subsistemas que integran la empresa familiar (Bermejo, 2008). El proceso no finaliza una vez que el protocolo ha sido elaborado. Cada una de las normas y políticas incluidas deben estar acompañadas de un plan de trabajo que incluya acciones, responsables y tiempos de ejecución.

Por ejemplo, si la familia acordó instrumentar una junta directiva con directores externos independientes, algún miembro de la familia debe ser responsable de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de esos directores, para dar cumplimiento al acuerdo establecido. Las implicaciones legales del protocolo competen exclusivamente a la familia empresaria. Para algunas familias, la fuerza moral del protocolo es suficiente para que los miembros cumplan las normas establecidas en el documento.

### **3.5.1 Órganos de Gobierno en una empresa familiar.**

Un buen gobierno empresarial no puede fundamentarse solamente en aspectos relacionados con la estructura, la composición y el tamaño de las juntas directivas. Un gobierno empresarial será eficiente, si el directorio tiene capacidad para rendir cuentas a los accionistas, hacer seguimiento efectivo a la gerencia y asumir la responsabilidad de sus decisiones (Astrachan y otros, 2006).

El origen del consejo de familia se asocia con las reuniones informales que el propietario fundador mantiene con su cónyuge en la etapa fundacional de las firmas familiares. En estas conversaciones, ambos discuten sus preocupaciones y temores con respecto al negocio familiar. Los hijos también formarán parte de estas reuniones, una

vez que hayan alcanzado cierta edad.

Este espacio informal desempeña un papel muy importante, tanto en la trasmisión de los valores familiares a la generación más joven como en la decisión de los hijos de trabajar en el negocio familiar (Molina y Rienda, 2005; Neubauer y Lank, 2003).



### Modelo de Organos de Gobierno en una empresa familia.

Figura No. 7

La incorporación de la segunda generación a la firma familiar, los matrimonios de algunos de ellos y el inicio del proceso de sucesión promueven la formalización de la reunión familiar, que se expresa en la constitución del consejo de familia. La diferencia fundamental entre el consejo y la asamblea se encuentra en el tamaño de la familia. En familias con pocos integrantes ambas instancias se superponen y, por ello, pueden usarse ambos términos indistintamente. Por el contrario, cuando la familia es multigeneracional o muy numerosa, se hace preciso diferenciar estos órganos de gobierno.

La asamblea familiar es un órgano de carácter informativo, en el cual participan todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa. En este foro se incluyen también los parientes políticos y los miembros más jóvenes, a partir de una edad establecida por el grupo familiar. En esta instancia, cada rama o núcleo familiar

designará a sus representantes.

Las funciones de la asamblea familiar se centran en actividades de formación, sociales y de información. Generalmente, este foro familiar se reúne una o dos veces al año (Molina y Rienda, 2005). El consejo familiar es el máximo órgano de gobierno de la familia empresaria. Esta instancia cumple un papel similar al que desempeñan las juntas directivas en las empresas, solo que su ámbito de actuación se circunscribe a la esfera familiar (Belausteguigoitia, 2010).

El consejo familiar limita la interferencia de la familia en la actividad empresarial, convirtiéndose en el interlocutor de la familia con la junta directiva. Si bien no existen reglas fijas en cuanto a su composición, se recomienda que este foro sea lo más representativo posible de la familia, y cuente entre sus integrantes a miembros de las distintas generaciones y ramas familiares.

Las familias empresarias no incluyen usualmente en esta instancia a familiares políticos, para evitar que se presenten problemas derivados de posibles divorcios. La frecuencia de reuniones de los consejos dependerá de su tamaño y del tipo de empresa familiar (Molina y Rienda, 2005). El consejo tiene tres funciones básicas:

- 1) La conciliadora.
- 2) La formativa y
- 3) La legislativa.

La función conciliadora se refiere a la responsabilidad de promover y garantizar la armonía y la unidad familiar, además de intervenir en la solución de conflictos que puedan ocurrir en la relación familia-empresa. Esta instancia de gobierno también debe educar a los miembros de la familia en lo que respecta a sus deberes, derechos y privilegios en relación con el negocio.

La función legislativa atañe al mandato de elaborar el protocolo o constitución familiar.

### **3.5.2. La oficina familiar.**

La oficina familiar es otro de los instrumentos con que cuentan las familias empresarias para gobernarse y organizarse. Esta unidad es una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares (Cazorla, 2010).

Este tipo de instancias no solo se hace cargo de las inversiones de la familia sino que también puede prestar servicios de diversa índole a sus miembros. Algunos de los servicios que ofrece son: planificación fiscal y patrimonial, seguros, servicios bancarios, educación, servicios legales, entre otros. El objetivo principal de una oficina familiar es preservar el patrimonio familiar de las diferentes generaciones. Por ello, los activos patrimoniales se combinan en una unidad global, que permite eficiencia operacional y mayor poder de adquisición (Cazorla, 2010).

Indiscutiblemente, el gobierno de las empresas familiares es mucho más complicado que el de las no familiares. La incorporación de la familia a la relación propiedad-empresa genera conflictos sustancialmente diferentes de los que surgen en el mundo empresarial no familiar.

Por ello, el gobierno de las organizaciones familiares debe contemplar no solo los espacios tradicionales de decisión relativos a la propiedad y la gerencia sino también instancias novedosas de discusión para el ámbito familiar. Para las empresas familiares que se encuentran en las etapas fundacionales no es una exigencia inmediata formalizar e institucionalizar prácticas de gobierno. Este es un imperativo una vez que la segunda generación participa en las actividades empresariales, para garantizar la viabilidad y la supervivencia a largo plazo.

La primera tarea para las empresas familiares de segunda generación es la separación de los ámbitos familiar y empresarial. La profesionalización de la gerencia, la delegación de funciones en profesionales ajenos a la familia y la formación de una junta directiva profesional, son acciones ineludibles del negocio. En el ámbito familiar, el consejo de familia y el protocolo pueden contribuir a construir una visión compartida que incluya los valores familiares y las expectativas de cada uno de los miembros. Contar con una junta directiva profesional, un protocolo compartido por todos los integrantes de la familia y un consejo familiar donde todos puedan expresarse es el camino para que la empresa pueda seguir generando valor y que la familia se mantenga

en armonía. Pero este sigue siendo un gran desafío para las familias empresarias.

### **3.5.3. Implementación del Gobierno Familiar**

De acuerdo al Instituto de La Empresa Familiar (2005) los objetivos que se buscan alcanzar al implementar el Gobierno familiar son los siguientes:

- Materializar la misión que desde el punto de vista de la familia tiene de la empresa.
- Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia emprendedora.
- Evitar conflictos familiares y, en su caso, ayudar a solucionarlos.
- Diseñar una adecuada planificación patrimonial, que compatibilice las necesidades financieras de la familia con las de la empresa.
- Potenciar la comunicación entre accionistas familiares.
- Impulsar el desarrollo del liderazgo en las generaciones futuras.

La implementación del Gobierno familiar puede desarrollarse a través de mecanismos formales o informales. La naturaleza de estos mecanismos depende, al igual que la de los de administración, del tipo de empresa, de su tamaño y del número de generaciones que se hayan incorporado al proyecto (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

### **3.5.4 El Consejo de Familia y la Asamblea familiar**

Constituyen foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

En las empresas con un número de accionistas reducido, el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar. A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar estará formada por todos aquellos que deseen participar en ella.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y ANALISIS DE DATOS**

Para identificar los elementos y poder evaluar los aspectos considerados y las acciones que llevó adelante la empresa para desarrollar el proceso de sucesión durante el año 2017 , se aplicó un cuestionario, dirigido a socios, gerentes y empleados de la empresa bajo estudio dedicada a la venta de productos de consumo masivo.

Los resultados se muestran tanto en tablas como en gráficos, para poder tener una mejor interpretación de los mismos de acuerdo a los resultados obtenidos, que se presentan a continuación.

#### **4.1. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:**

La técnica utilizada fue un cuestionario diseñado para los siguientes sujetos de estudio:

Dos Socios Familiares: para indagar si los socios han establecido lineamientos para su proceso de sucesión para la continuidad del negocio.

Un Gerente Familiar: para conocer el pensamiento de los familiares que ocupan puestos gerenciales, acerca de los procesos de sucesión

Un Gerente No Familiar: que brinde información acerca de las causas por las cuáles puede afectarse el negocio, debido a las relaciones que existen con los miembros familiares.

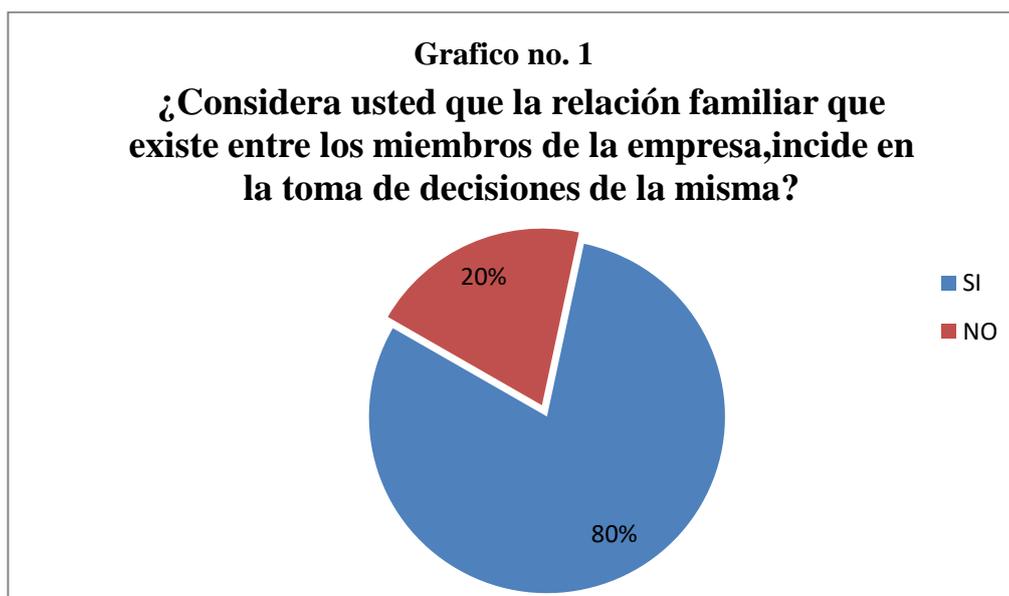
Un Empleado Familiar: para conocer el sentimiento acerca de los procesos de sucesión.

Quince Empleados No Familiares: Ayuda para determinar factores que pueden atrasar los procesos de sucesión en las empresas familiares.

#### 4. 2. Resultados obtenidos:

Tabla No. 1		
¿Considera usted que la relación familiar que existe entre los miembros de la empresa, incide en la toma de decisiones de la misma?	Total Encuestados	Porcentaje
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo realizado por el Investigador (enero 2018)  
Base: 2 Socios Familiares, 1 Gerentes Familiar, 1 Gerente no Familiar, 1 Empleado Familiar, 15 Empleados No Familiares

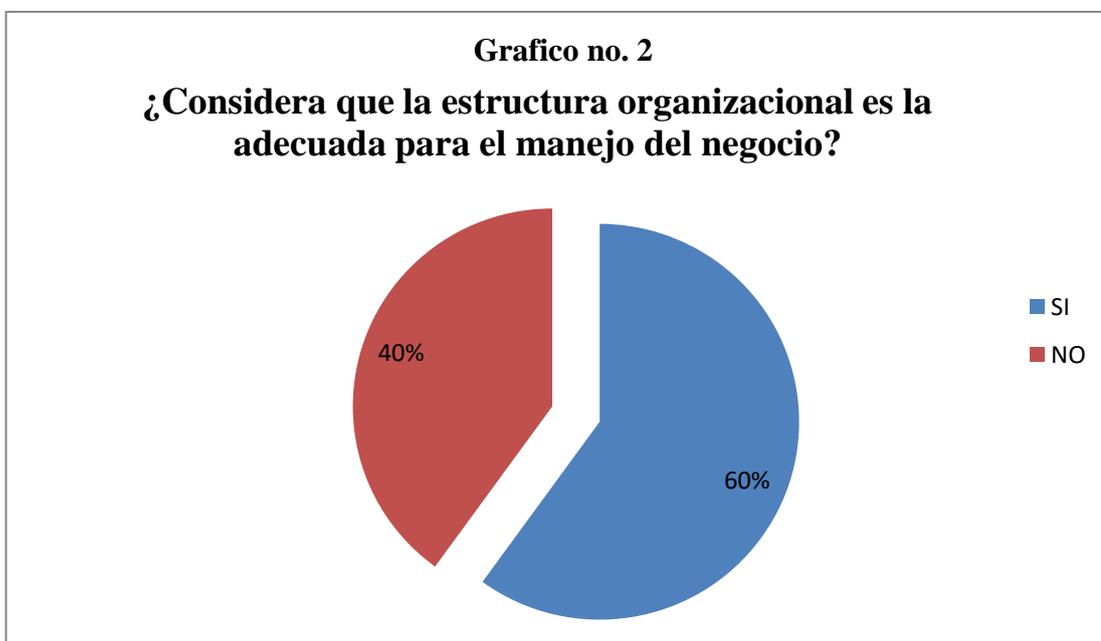


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta (Enero 2018)

La mayor parte de los sujetos encuestados (80%), considera que las relaciones familiares, afectan la toma de decisiones de la compañía, mientras que los demás consideran que no, esto se debe a que las empresas familiares normalmente no separan las relaciones familiares de las relaciones laborales y ambos ámbitos se ven afectados por lo mismo.

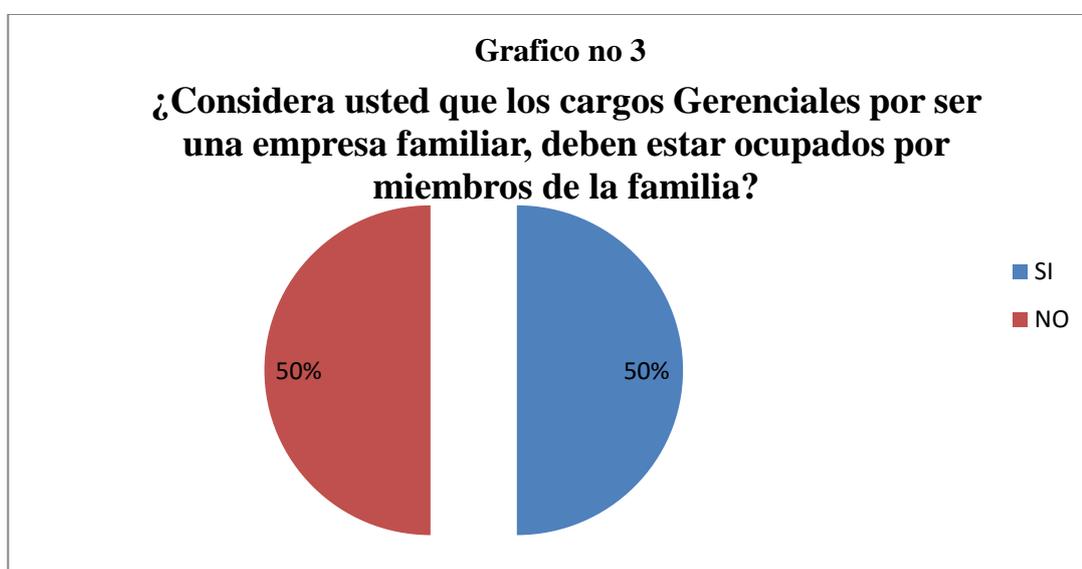
Tabla No. 2		
¿Considera que la estructura organizacional es la adecuada para el manejo del negocio?	Total Encuestados	Porcentaje
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación de Campo realizado por el Investigador (enero 2018)  
 Base: 2 Socios Familiares, 1 Gerentes Familiar, 1 Gerente no Familiar, 1 Empleado Familiar, 15 Empleados No Familiares



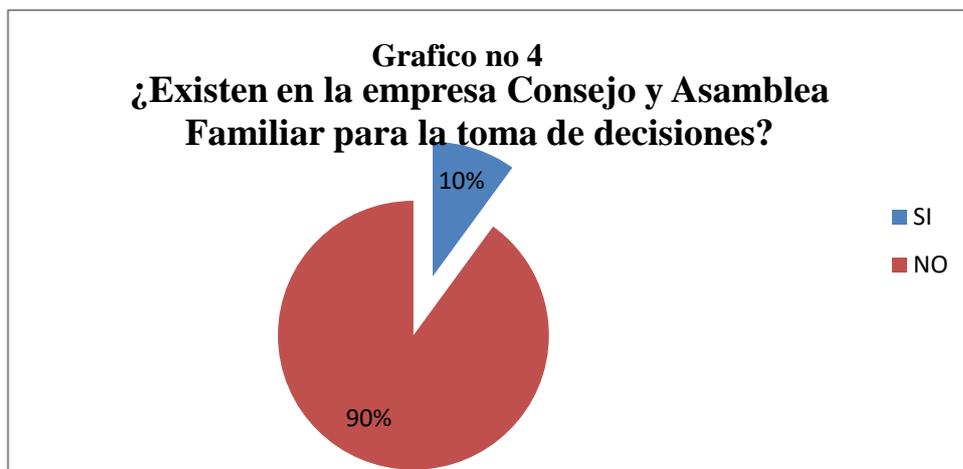
Como muestra la tabla y el gráfico No. 2, doce de los sujetos encuestados consideran que la estructura organizacional es la adecuada para el manejo del negocio, mientras que ocho sujetos consideran que dicha estructura es inadecuada, ya que como muchos de los miembros pertenecen a la familia, esto hace que la toma de decisiones sea más difícil.

Tabla No. 3		
¿Considera usted que los cargos Gerenciales por ser una empresa familiar, deben estar ocupados por miembros de la familia?	Total Encuestados	Porcentaje
SI	10	50%
NO	10	50%
TOTAL	20	100%
Fuente: Investigación de Campo realizado por el Investigador (enero 2018) Base: 2 Socios Familiares, 1 Gerentes Familiar, 1 Gerente no Familiar, 1 Empleado Familiar, 15 Empleados No Familiares		



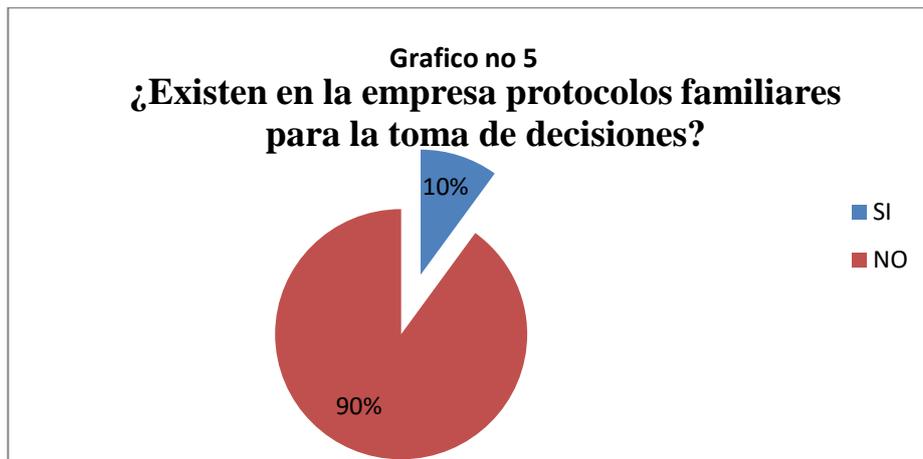
Diez de los sujetos encuestados considera que los puestos Gerenciales no deben estar a cargo de miembros de la familia, mientras que los diez sujetos restantes, considera que si, ya que las relaciones familiares afectan la toma de decisiones del negocio y esto no permite el crecimiento y la innovación del mismo.

Tabla No. 4		
¿Existen en la empresa Consejo y Asamblea Familiar para la toma de decisiones?	Total Encuestados	Porcentaje
SI	2	10%
NO	18	90%
TOTAL	20	100%
Fuente: Investigación de Campo realizado por el Investigador (enero 2018) Base: 2 Socios Familiares, 1 Gerentes Familiar, 1 Gerente no Familiar, 1 Empleado Familiar, 15 Empleados No Familiares		



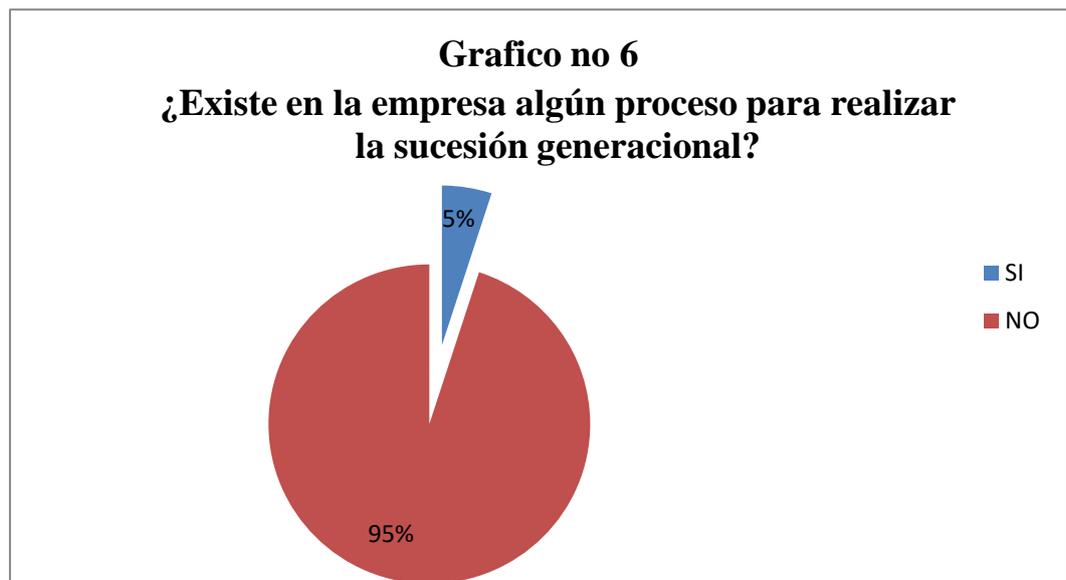
La mayoría de los sujetos encuestados, dieciocho de ellos, niegan que dentro de la empresa existen Consejo y Asamblea Familiar para la toma de decisiones de la misma, y un mínimo porcentaje afirma la existencia de estos, por lo que no existe ningún órgano que permita la conciliación de la familia y del negocio como ámbitos diferentes y de esta manera buscar el equilibrio entre ambos sin que se vean afectadas las decisiones y la continuidad de la misma.

Tabla No. 5		
¿Existen en la empresa protocolos familiares para la toma de decisiones?	Total Encuestados	Porcentaje
SI	2	10%
NO	18	90%
TOTAL	20	100%
Fuente: Investigación de Campo realizado por el Investigador (enero 2018) Base: 2 Socios Familiares, 1 Gerentes Familiar, 1 Gerente no Familiar, 1 Empleado Familiar, 15 Empleados No Familiares		



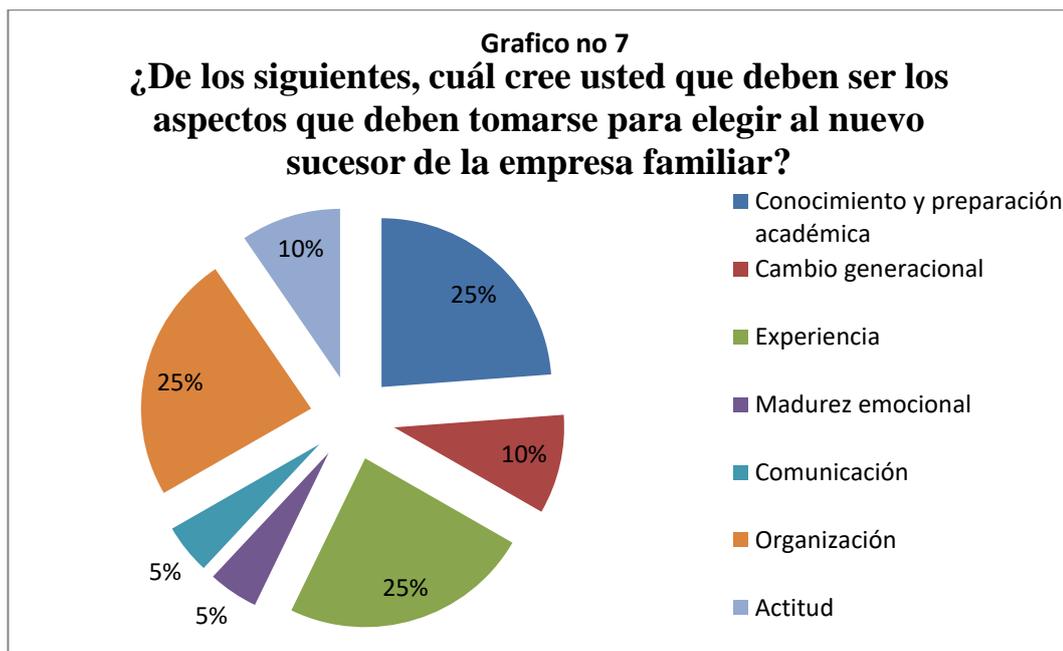
Como se puede observar dos de los sujetos encuestados, afirma que dentro de la empresa existen protocolos familiares para la toma de decisiones, mientras dieciocho de los sujetos encuestados, niega la existencia de dichos protocolos, esto hace que tanto los procesos de sucesión como la toma de decisiones sea más lenta y que afecte las relaciones laborales al involucrar los conflictos familiares.

Tabla No. 6		
¿Existe en la empresa algún proceso para realizar la sucesión generacional?	Total Encuestados	Porcentaje
SI	1	5%
NO	19	95%
TOTAL	20	100%
Fuente: Investigación de Campo realizado por el Investigador (enero 2018) Base: 2 Socios Familiares, 1 Gerentes Familiar, 1 Gerente no Familiar, 1 Empleado Familiar, 15 Empleados No Familiares		



La tabla y gráfico No. 6, muestran que diecinueve de los sujetos encuestados desconoce la existencia de algún proceso para realizar la sucesión generacional, y el sujeto restante, si conoce que dentro de la empresa existe algún proceso para realizar la sucesión generacional, este proceso permitiría una organización planificada y de esta manera poder capacitar al nuevo sucesor sin afectar los objetivos del negocio.

Tabla No. 7		
¿De los siguientes, cuál cree usted que deben ser los aspectos que deben tomarse para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar?	Total Encuestados	Porcentaje
Conocimiento y preparación académica	5	25%
Cambio generacional	2	10%
Experiencia	5	25%
Madurez emocional	1	5%
Comunicación	1	5%
Organización	5	25%
Actitud	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
Fuente: Investigación de Campo realizado por el Investigador (enero 2018) Base: 2 Socios Familiares, 1 Gerentes Familiar, 1 Gerente no Familiar, 1 Empleado Familiar, 15 Empleados No Familiares		



Como puede observarse, las características que el nuevo sucesor debe tener son las siguientes: En primer lugar, el conocimiento y preparación académica, la experiencia y la organización. Con menor porcentaje el cambio generacional y la actitud. En menor proporción la comunicación y la madurez emocional, esto permitirá que el sucesor sea un líder dentro de la empresa familiar y de esta manera pueda continuar a través de las generaciones siguientes.

### 4.3. Análisis de datos

Como vimos en el capítulo anterior la sucesión generacional en empresas familiares es un tema relevante ya que del resultado de este proceso depende la continuidad y desarrollo de la empresa familiares una vez que el fundador o líder empresarial se retire.

La empresa familiar es un dominio netamente familiar, en el que suele dominar una lógica económica diferente de la que determina los procesos en una empresa capitalista, ya que antes de perseguir la obtención de una ganancia, la empresa familiar tiene como objetivo prioritario garantizar la subsistencia de una familia. Este rasgo distintivo marca desde el inicio las actividades de la empresa familiar, condicionando sus posibilidad de continuidad y eventual expansión (López G. A., 2003). Debido a esto, es que la continuidad y los procesos de sucesión de la empresa familiar, son más complejos que los de las empresas organizadas, ya que de ello depende el tiempo de vida de las mismas y el funcionamiento y crecimiento a través del tiempo.

Es muy notable que la asociación de los miembros de la familia dentro de la empresa, genere una serie de actividades tanto positivas, como negativas, que afectan la toma de decisiones, tal como se puede observar en los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que los sujetos de estudio indican que la relación familiar afecta a las decisiones en el 80%, lo cuál podría ser un factor importante que debe tomarse en cuenta al realizar los procesos de sucesión, en esta empresa, para que la toma de decisiones además de buscar el bienestar familiar, también persiga la continuidad de la empresa y la obtención de mejores resultados. La familia es una fuente de talento y fuerza de trabajo, ya que proporciona a la empresa socios gerentes, gerente general, y administrativo comprometidos con el proyecto empresarial. Los integrantes de la familia adoptan una visión de largo plazo durante el arranque del negocio; sacrifican algunas comodidades durante los inicios, con la esperanza de obtener ganancias. De esta forma, la empresa puede capitalizarse y los recursos se reinvierten logrando crecimientos (Nieto, 2013). Esto es un factor importante, ya que al velar por los intereses de la familia, se generan luchas de poder y se involucran sentimientos, lo que hace que se pierda el fin económico principal de la empresa, por ello muchas veces para nivelar tal situación la empresa busca personas fuera del núcleo familiar, que le ayuden a mantener dicho equilibrio y en este estudio se puede observar, como en la tabla y gráfico No. 3 la mitad de los encuestados consideran que los puestos Gerenciales de las Empresa Familiar no

deben estar a cargo precisamente de personas que integran la misma familia, esto debido a que de esta forma se puede velar por los resultados de la compañía y no por los intereses propios.

Derivado de esto, durante el periodo bajo estudio, en la empresa, el 40% de los encuestados no considera que la estructura organizacional haya sido la adecuada para el crecimiento y mantenimiento familiar, tal como se muestra en la tabla y gráfico No. 2, esto afecta ya que el involucramiento de sentimientos genera problemas familiares que se ven inmersos en la situación laboral. Es indudable que conforme avance el tiempo y la empresa perdure a través de las generaciones, se deberán implementar prácticas de gobierno corporativo que institucionalicen las operaciones pero que afecten lo menos posible la cultura y buenas prácticas que la familia ha inculcado a través del tiempo. Las empresas que han logrado crecer, institucionalizarse y al mismo mantener un espíritu cordial y de armonía familiar son coincidentemente aquellas que han logrado perdurar en el tiempo y sortear las crisis mediante un enfoque de crecimiento sostenido (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2010). Sin embargo, dentro de esta empresa no existe un Consejo ni Asamblea Familiar, así como tampoco existen protocolos que ayuden a la toma de decisiones; esto puede observarse en las tablas y gráficos No. 4 y 5. Estos aspectos son importantes, porque ayudan a crear condiciones óptimas de gobernabilidad dentro de la propiedad de la empresa, conocer el rol que el fundador de la empresa quiere mantener, así como armonizar y mejorar las relaciones familiares y laborales y de esta manera poder continuar con la empresa. Esto lleva a un factor importante, en el que las empresas familiares ven afectadas su continuidad, ya que no se toman las medidas necesarias para elaborar procesos de sucesión generacional, como se muestra en los resultados de la tabla y gráfico No. 6, esto permitiría que la continuidad de la empresa no se vea afectada en caso de faltar el fundador y además así poder mantener una línea de mando que permita que la empresa familiar pueda subsistir en el mercado cambiante al que continuamente se enfrenta. Según el diccionario VOX de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra y prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos. Y en pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características. El proceso de sucesión en la empresa familiar, representa un factor importante, es importante que los líderes o fundadores de la empresa familiar preparen a su sucesor, esto con el fin de que la empresa pueda obtener una revitalización

estratégica y poder madurar y crecer en el mercado a lo largo de muchos años. Uno de los momentos claves de esta fase es la comunicación de quién es el sucesor. Se trata de un momento delicado, sobre todo si de ello depende de que se desestime a otros candidatos; asimismo mientras no se tome la decisión, todos están pendientes y la inquietud general puede distraer los objetivos más importantes. A partir del momento en que se hace la comunicación, el escogido se puede preparar mejor y sin tanta presión (Campos & García, 2013). Una sucesión planificada ayuda a que la empresa familiar logre mantenerse en el mercado por muchas generaciones, para ello debe capacitarse a los futuros sucesores de acuerdo a las competencias requeridas, dentro de los resultados obtenidos, las habilidades del nuevo sucesor deben ser: con el 25% el conocimiento y preparación académica, la experiencia y la organización. Con el 10% el cambio generacional y la actitud y en menor proporción con un 5% la comunicación y la madurez emocional.

Debido a esto se puede decir que el éxito de la empresa familiar incluye la continuidad, la integración de políticas, una organización interna bien estructurada y relaciones estables como organización y como familia.

#### 4.4. Análisis Foda de la empresa Topalen

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de marcas de primera línea valoradas por el consumidor.</li> <li>• Oferta de 800 productos</li> <li>• Buena relación calidad - precio</li> <li>• Llegada a todos los puntos de venta y servicio post venta.</li> <li>• Alto grado de fidelización con el cliente</li> <li>• Bajos costos de almacenamiento y manejo de inventario.</li> <li>• Cuenta con el apoyo y confianza de su principal proveedor. (empresa Arcor).</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de mejorar la efectividad de ventas.</li> <li>• Falta de comunicación entre la fuerza de venta y equipo de merchandising.</li> <li>• Dificultad en la conservación de los productos sensibles al calor.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En escenarios de crisis se logra ganar mercado por buena relación de Calidad-precio.</li> <li>• Respeto del traslado de precios hacia el consumidor final</li> <li>• Aceptación y acceso a los productos comercializados por parte de casi toda la población (adultos y niños).</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran competitividad en el mercado nacional</li> <li>• Bajas barreras de ingreso de marcas de bajo costo.</li> <li>• Anticipación de la competencia en salir al mercado en fechas claves.</li> <li>• Adquisición de importantes compañías por parte de Mondelez internacional como Kraft Food, como Cadburv, Suchard y la ex Terrabusi.</li> <li>• Cambios en los hábitos de consumo. Tendencia a lo sano y a la reducción de grasas.</li> <li>• Gran dependencia a su proveedor de mercaderías (Arcor).</li> </ul>

## **4.5. Curso de acción**

A partir de los resultados obtenidos y del análisis FODA de la empresa bajo estudio, habiendo observado determinados déficits en la empresa como, la falta de protocolo y consejo familiar, la ausencia de un proceso para el cambio generacional, la dificultad en separar las relaciones familiares de las relaciones laborales para la toma de decisiones, entre otros, se recomienda llevar a cabo la siguiente guía.

### **4.5.1. Guía para el proceso de sucesión en empresas familiares:**

#### **Introducción**

De la toma de decisiones, depende en gran medida el crecimiento y desarrollo de las empresas, por lo que es importante plantear un proceso organizado que defina los pasos que deben seguirse, y que éstos a su vez, garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en cualquier negocio. Parte fundamental de estos planes es el proceso de sucesión, especialmente cuando se trata de empresas familiares. Este proceso, cobra gran relevancia, porque además de garantizarse el futuro del negocio, también deben tenerse en cuenta las relaciones de la familia. El plan de sucesión debe buscar la permanencia, la continuidad de la empresa a través del tiempo, el crecimiento y la marcha del negocio sin afectar los demás factores que se ven inmersos en una empresa familiar, tanto como es la propiedad, la empresa y la familia.

#### **Justificación**

Como toda empresa, la empresa familiar debe darle importancia al proceso de definir hacia dónde quiere llegar a través del tiempo y esto se hace mediante la elaboración de estrategias que servirán para alcanzar los objetivos, tanto a corto como a largo plazo. El análisis y la selección de las estrategias a utilizarse, implica la toma de decisiones y es una herramienta útil para brindar múltiples beneficios a la empresa familiar, especialmente en los procesos de sucesión, para la continuidad del negocio. El propósito de la planeación es posibilitar el desarrollo de las empresas, por ello, la creación de la presente guía se hace con la visión de ser para las empresas familiares una herramienta para poder llevar a cabo un proceso de sucesión objetivo, esto debido a que al realizar el estudio de investigación, se evidenció que dentro de esta empresa, no se encuentra previsto este proceso de una manera planificada y esto hace que los

cambios generacionales no se den de forma adecuada, lo cual puede representar el fin de estas empresas.

### **Propósito**

Brindar una herramienta de apoyo para la empresa familiar, la cual se constituye en una guía para llevar a cabo el proceso de sucesión en las futuras generaciones.

### **Objetivos**

- Proponer una guía práctica que permita aplicar las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de sucesión de manera planificada en la empresa familiar y de esta forma asegurar la continuidad de las mismas a través de futuras generaciones.
- Recomendar un protocolo familiar para la toma de decisiones, implementando un Consejo y Asamblea Familiar dentro de la empresa familiar.
- Identificar los retos a los que se enfrenta la empresa familiar, de manera que estos pueden reflejarse dentro de la presente guía.

### **Responsables del proyecto**

El proceso de sucesión debe llevarse a cabo por los miembros de la familia que están involucradas dentro del negocio, acompañados de los Gerentes y personal de alto mando que no pertenezca al núcleo familiar.

<b>Personas a cargo de la implementación del proceso de sucesión</b>
Socios familiares
Gerente familiar
Gerente no familiar
Futuros sucesores

La planificación del proceso debe llevarse a cabo inicialmente por el equipo de administración y los miembros familiares que se encuentren involucrados en el negocio. Seguidamente es necesario involucrar a los demás miembros del personal, Junta Directiva y Consejo Familiar, ellos pueden evaluar e identificar problemas que

pueda haber en los objetivos propuestos y de esta manera también verificar y fortalecer los puntos ventajosos de la empresa y mejorar las debilidades de la misma. Para que exista un equilibrio en la relación de familia y evitar conflictos que puedan ocurrir por la falta de acuerdos comunes, este proceso puede ser acompañado por profesionales especializados en el tema, los cuales se convierten en asesores empresariales que guiarán la planificación del proceso de sucesión.

Dichos asesores pueden tomar como base los siguientes puntos:

### **Diagnóstico de la empresa familiar**

En este sentido, es necesario analizar los tres sistemas fundamentales de toda empresa familiar: la familia, la propiedad y la Empresa. Esto puede hacerse a través de tres fases que pueden ser:

1. Entrevistas individuales a toda la familia, así como una encuesta individual que busca conocer la realidad, las expectativas personales y las situaciones relevantes en cada uno de los sistemas.
2. Proceso de análisis de la información, que permite socializar los hallazgos encontrados en los tres sistemas.

### **Plan patrimonial**

Es el proceso por el cual un individuo o una familia consideran las alternativas y deciden la forma más efectiva para hacer los arreglos legales necesarios que se ajusten a sus deseos específicos en caso de que algo les suceda.

### **Administración estratégica**

Se refiere al arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos.

## **Proceso de sucesión**

En las empresas familiares se concibe la sucesión como un proceso de por vida (Craig Aronoff y John Ward, 2000). Dicho proceso abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

## **Mediación y resolución de conflictos familiares**

La mediación es un método alternativo para solucionar problemas dentro del ámbito familiar, dado que evita el litigio, satisface las necesidades de las partes y refuerza la cooperación y el consenso.

## **Protocolos familiares**

Es el instrumento mediante el cual se definen las reglas del juego de la familia, la empresa y la propiedad.

## **Organización corporativa de empresas familiares**

El desarrollo de la empresa familiar genera un crecimiento de la organización y complejidad de las relaciones laborales. El gobierno corporativo define políticas para manejar esta complejidad y especifica las funciones, niveles de autoridad y delegación de responsabilidad que conlleva a una gestión eficiente. Una persona externa puede ayudar a mantener el orden para prevenir que se personalicen los asuntos y que el proceso se mantenga alejado de las emociones personales. Además con una persona externa los participantes, suelen colaborar libremente sin sentirse presionados y también un asesor externo con experiencia en el tema de la empresa familiar puede ofrecer perspicacia, ideas y otra perspectiva que desde adentro muchas veces no puede apreciarse.

## **Recursos**

Establecer presupuesto para la evaluación de los procesos y la implementación. Esto se determinará según la capacidad de la empresa, ya que la implementación de propuestas puede realizarse tanto de forma externa como interna. La propuesta interna se realiza conformando un grupo de integrantes de la familia que participen dentro de la empresa en diferentes áreas y también expertos que no pertenezcan al núcleo familiar. Ellos proporcionan y aportan sus ideas para poder crear un Consejo Familiar y crear las normas que regirán a la empresa de manera que las decisiones no se vean afectadas por

los lazos familiares. Para ello se solicita la colaboración directa de la Gerencia quien será quien brindará los recursos necesarios para la implementación de los procesos requeridos. En el caso de la asesoría externa, se realiza mediante un equipo multidisciplinario liderado por un asesor experto en el tema, ya que su importancia radica en que a nivel global, las empresas familiares son una base importante del desarrollo económico de los países, Argentina es el ejemplo donde la gran mayoría de empresas se inician con un concepto de participación familiar, conforme el tiempo pasa, se desarrollan y requieren de una dirección y administración acorde a su tamaño, su tipo de actividad o extensión de negocios. El ordenamiento de las empresas es necesario para evitar conflictos internos, en ese orden es importante la organización de su patrimonio, sus formas de dirección, organización y su planeación estratégica para enfrentar retos de un mercado cada vez más competitivo. Muchas veces este ordenamiento no puede darse únicamente con el grupo familiar, por lo que es necesario de alguien externo que vea más allá y debido a ello, se busca un grupo externo para dicho proceso.

La primera fase está compuesta por una evaluación de diagnóstico situacional de la empresa, que se trabajará de la siguiente manera:

FASE 1					
SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Identificación de Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar		Identificación de Estrategias de Negocio		Discusión de posibles alternativas	Corrección de planeación estratégica
Entrevistas con miembros laborales y Familiares		Evaluación de objetivos a corto, Evaluación de misión y visión			

Fuente: Elaboracion propia (2018)

Dentro de la segunda fase, ya se involucra únicamente a los miembros familiares, y se empiezan a crear las herramientas necesarias para la continuación de la Empresa Familiar, la cual se realizará de la siguiente manera:

FASE 2					
SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Reunión con miembros familiares, para propuesta del	Creación de normas del Consejo Familiar		Elaboración del Protocolo Familiar		
	Estipulación de Asamblea Familiar				

Fuente: Elaboracion propia (2018)

En la tercera y última fase se aplicará el plan de acción y el protocolo familiar, el cual se desarrollará de la siguiente manera:

FASE 3					
SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Elección del futuro sucesor		Capacitación al futuro sucesor			Plan de retiro del fundador
Fuente: Elaboracion propia (2018)					

#### **4.5.2. Resultados esperados con la aplicación de la propuesta:**

Con la presente guía se pretende brindar herramientas para que las empresas puedan tener una directriz a la hora de realizar un proceso de sucesión de manera que se vean beneficiados tanto los negocios como la familia, aprendiendo a crear un equilibrio entre ambas.

#### **4.5.3. Desarrollo de la propuesta:**

##### **Guía para proceso de sucesión en empresas familiares**

Aunque todas las empresas se enfrentan al proceso de sucesión, las empresas familiares se ven más afectadas por esto, ya que muchas veces no saben en qué momento debe hacerse. La mayoría de empresas familiares se tienen que enfrentar a la sucesión, cuando su propietario o fundador muere, lo cual se torna difícil e incluso no se realiza dicho proceso de la manera correcta. Por ello, es recomendable que desde el inicio de la creación de la empresa familiar, se creen los protocolos necesarios para el proceso de sucesión así como los órganos de gobierno que a lo largo de la vida de la empresa familiar, serán quienes tomen la responsabilidad de los procesos de sucesión que ayuden a la continuidad del negocio. Derivado de ello, es que las empresas familiares necesitan contar con planes estratégicos que le permitan su desarrollo y crecimiento a través de una misión y visión clara, objetivos a mediano y largo plazo, de manera que su implementación de forma gradual, pueda llegar a lograr un proceso de sucesión exitoso.

Para ello puede basarse en modelos de planificación estratégica siguiendo los siguientes pasos:

- a.** Hacer un diagnóstico actual de la empresa, en dónde pueda evaluarse la misión y la visión de las Empresas Familiares.

Para ello se deben realizar las siguientes preguntas que servirán para determinar la situación actual de la empresa:

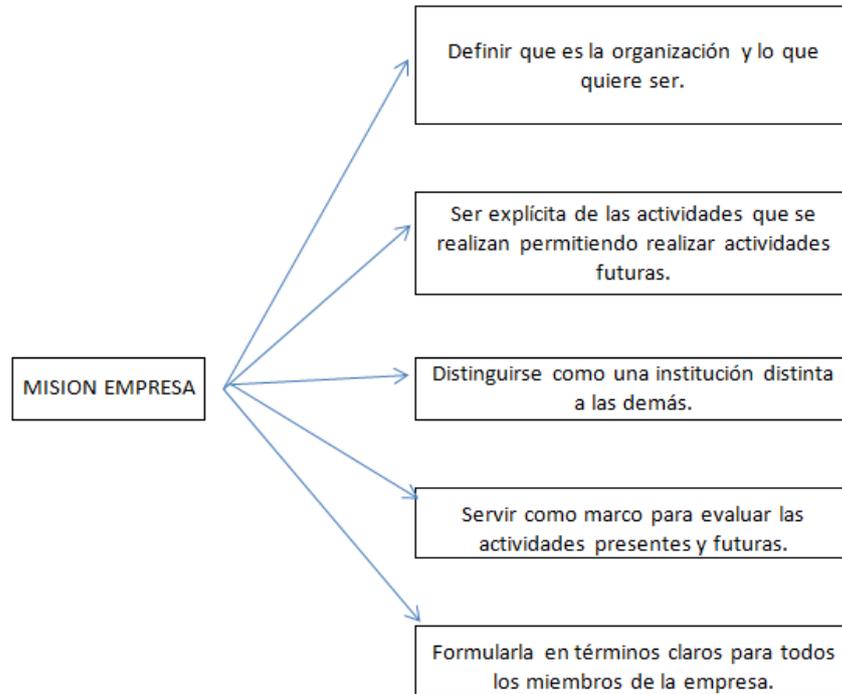
- ¿Tiene la organización una visión clara de lo que se quiere lograr?
- ¿La misión actual refleja que hace claramente la organización?
- ¿Cuáles son los valores de la empresa, especialmente aquellos a los que no se quiere renunciar?
- ¿La organización tiene objetivos claros?
- ¿Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la organización como empresa y cómo familia?
- ¿Conoce la organización sus puntos fuertes y sus puntos débiles?
- ¿Los miembros de la organización son capaces de establecer prioridades?
- ¿La estructura de la organización es eficaz y eficiente?
- ¿Cuál es la estrategia de negocio actual?
- ¿Las personas involucradas en la empresa qué aptitudes y actitudes poseen?
- ¿Existen procesos de trabajo?
- ¿Existen normas como empresa y cómo familia dentro de la organización?
- ¿Existen procesos planificados para la sucesión generacional?
- ¿Existe protocolo familiar?

Esta evaluación permite ver el negocio con una nueva perspectiva, mirando el pasado con una visión al futuro.

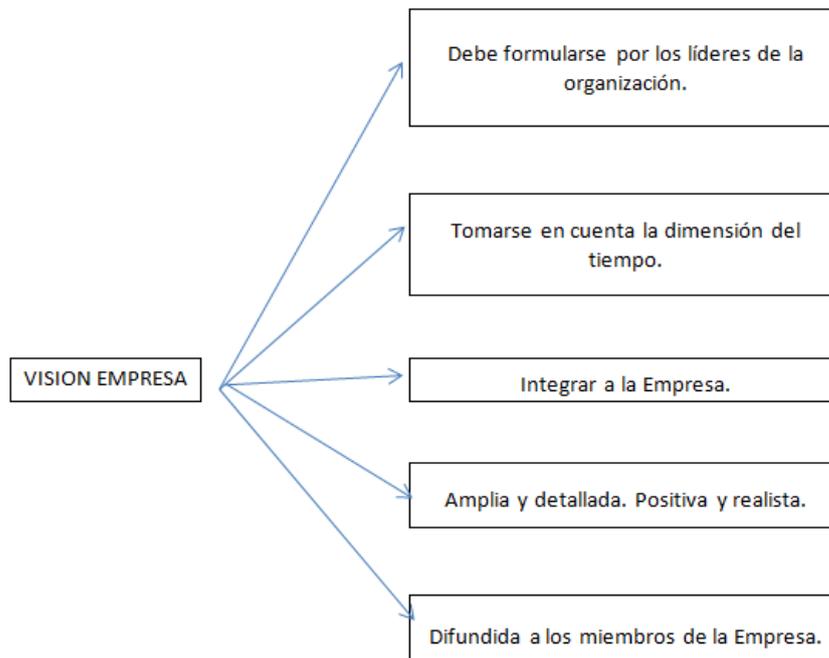
Al evaluarse la misión y la visión debe tenerse en cuenta los factores que los fundadores plasmaron en ellas, para que la Empresas Familiares, siga con los ideales creados al inicio, sin perder de vista que toda empresa debe adaptarse a los cambios del mercado.

Para facilitar la aplicación del diagnóstico, se propone utilizar el siguiente esquema:

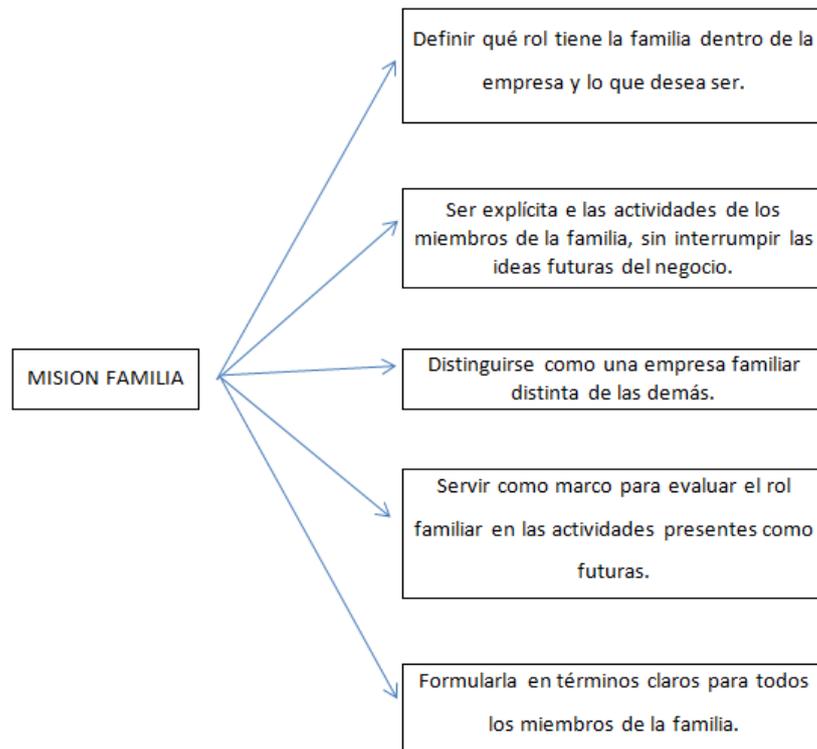
#### 4.5.4 Determinación de la misión y visión empresa – familia



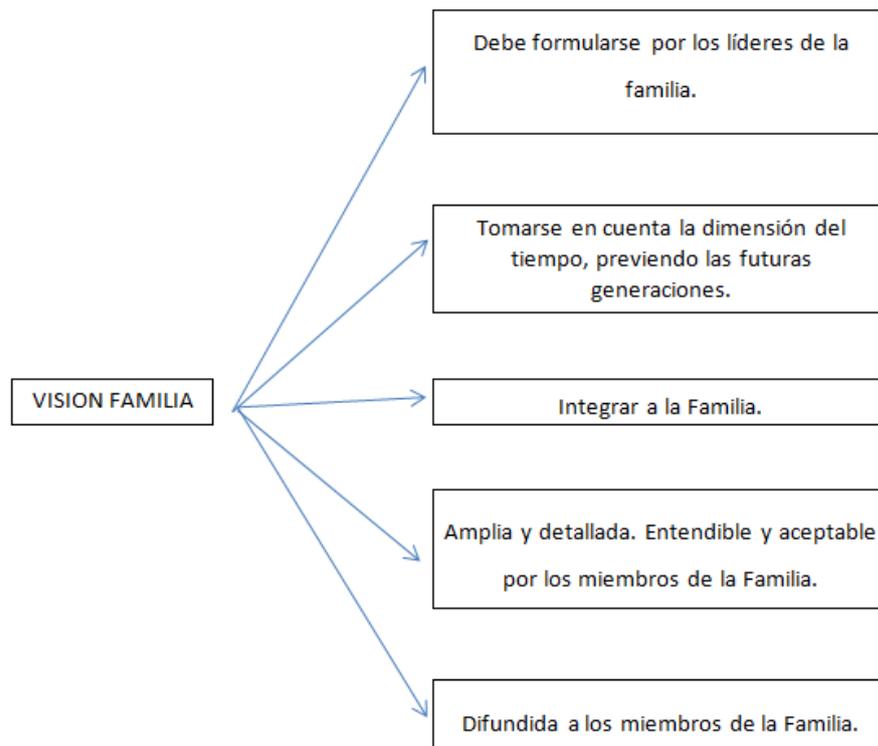
Fuente: elaboración propia (2018)



Fuente: elaboración propia (2018)



Fuente: elaboración propia (2018)



Fuente: elaboración propia (2018)

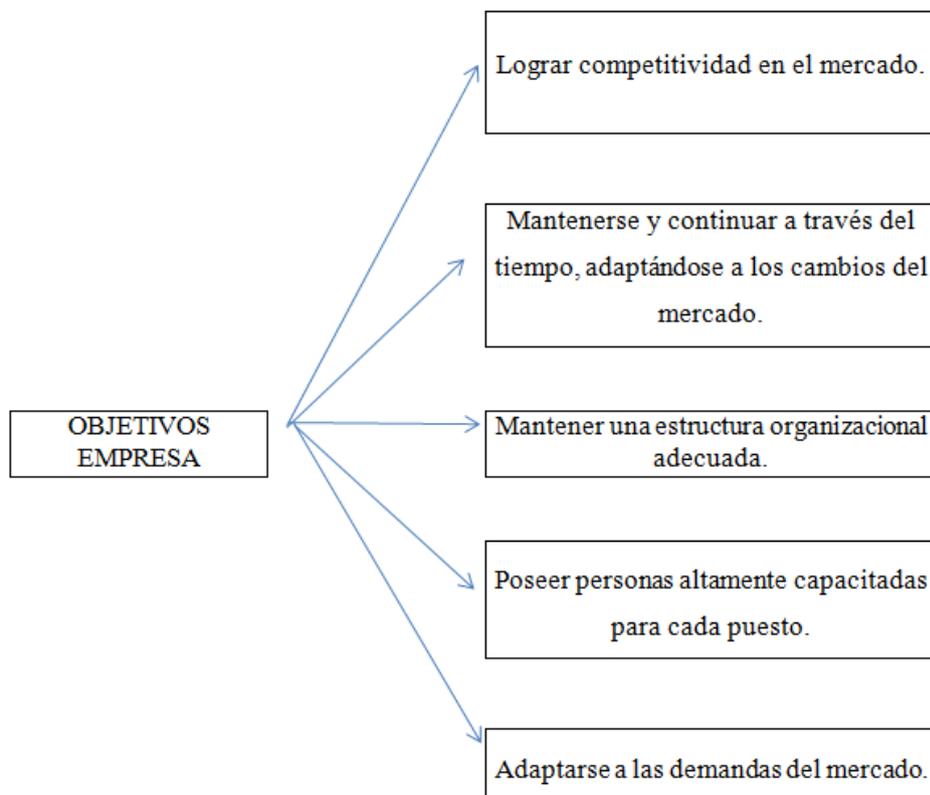
- b. Evaluar los procesos de transición de las empresas familiares, mediante la creación de objetivos, metas, estrategias.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa, además de esto, el sucesor debe poseer cualidades que le permitan llevar a cabo estos objetivos.

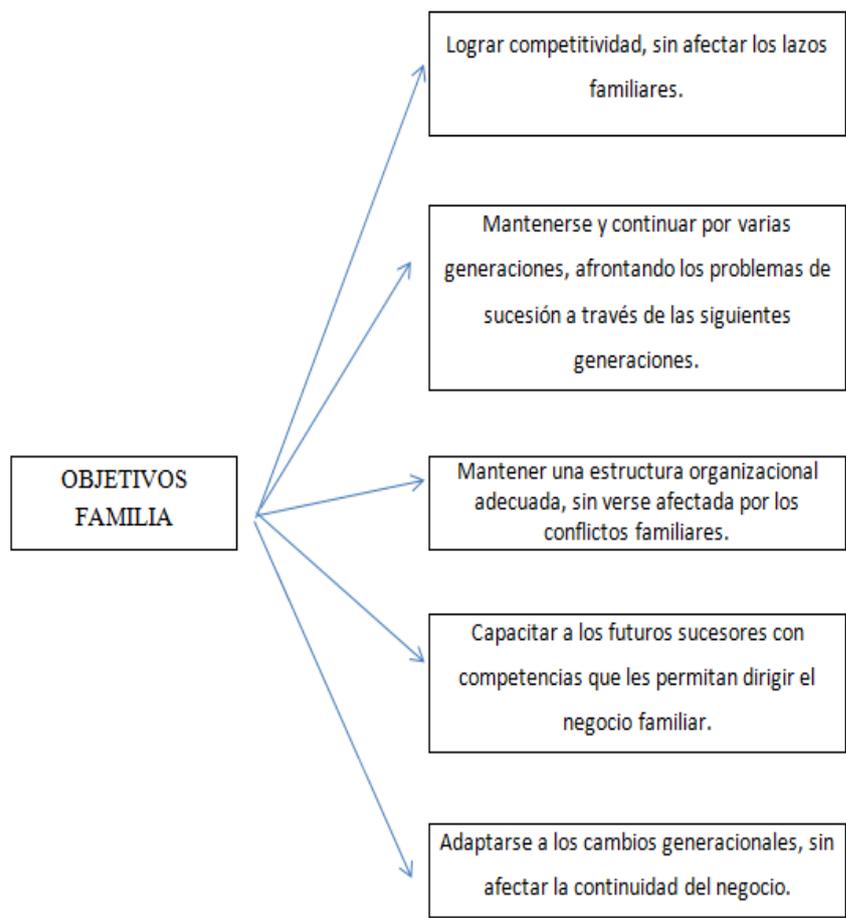
En las empresas con gobierno corporativo, la estrategia es diseñada por los socios gerentes con asesoría de miembros externos y la participación del Gerente General. La ejecución y desarrollo de la estrategia empresarial es tarea del Gerente, con la participación del nivel ejecutivo y el apoyo del nivel operativo de la organización.

El siguiente esquema muestra una forma de analizar los objetivos:

#### DETERMINACION DE OBJETIVOS EMPRESA – FAMILIA

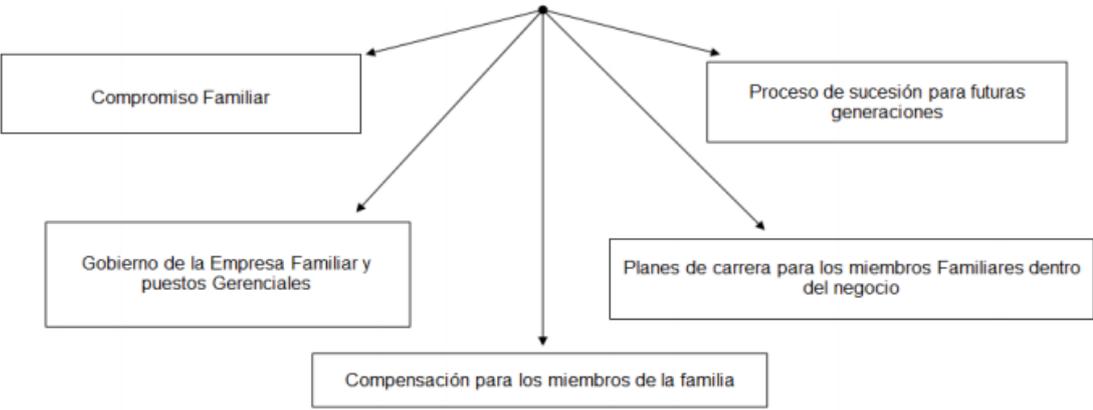


Fuente: elaboración propia (2018)



Fuente: elaboración propia (2018)

c. Implementar el proceso mediante la creación de un protocolo familiar en donde se involucren temas de:



Fuente: elaboración propia (2018)

El proceso de elaboración del protocolo familiar exige la colaboración de todos los miembros implicados y que, entre ellos, se realicen todos los debates necesarios sobre los temas a incluir en el mismo, ya que este proceso de discusión posterior consenso hasta llegar al acuerdo final es clave para el eficaz funcionamiento del mismo (Sánchez, 2012). Además con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es conveniente revisarlo

periódicamente para mantener su vigencia. Por lo tanto, un Protocolo Familiar debe tener por un lado la vocación de permanencia en el tiempo y por otro, el compromiso de revisarlo periódicamente. En resumen, el Protocolo Familiar debe ser un instrumento vivo que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa y que a su vez sea capaz de contribuir a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el interior de la familia y que estén relacionadas con la unidad productiva.

- d.** Elegir al Sucesor, mediante la evaluación de competencias. La educación que reciba la persona que se quedará a cargo de la compañía debe estar enfocada principalmente a que comprenda el negocio y que adquiera los puntos críticos y cualidades de la dirección de esta. Por lo que es recomendable que los posibles sucesores del fundador comiencen a involucrarse en la empresa familiar para que así se empapen del manejo de la compañía.

<b>PASOS PARA ELEGIR AL SUCESOR</b>	<b>Identificar si será miembro de la Familia.</b>
	<b>Establecer las competencias necesarias para el Puesto.</b>
	<b>Evaluar aspectos como: Conocimiento, preparación, actitud, desempeño.</b>

Fuente: elaboración propia (2018)

También puede tomarse en cuenta que las personas que deben tomar el mando de la empresa, puedan ser ajenas al núcleo familiar, pero esto ya depende de los requerimiento y necesidades de cada una de ellas, ya que todas son diferentes.

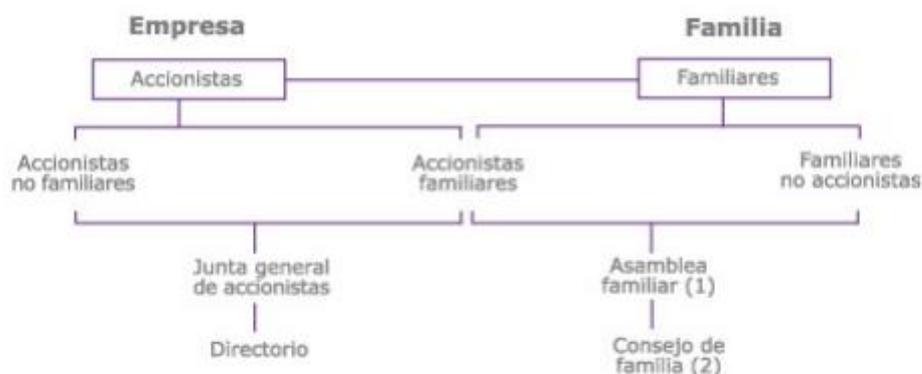
En un plan de sucesión pueden utilizarse diferentes herramientas de Recursos Humanos, entre ellas se puede mencionar:

- **Feedback 360°:** herramienta de desarrollo de los Recursos Humanos basada en la evaluación de las personas por parte de múltiples fuentes, es decir, por todas las personas que tienen una relación laboral (jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores, etc.)
- **Gestión por competencias:** modelo de gestión integral de los Recursos Humanos que parte de la identificación y el desarrollo de aquellas competencias profesionales fundamentales para el desarrollo de un puesto de trabajo.
- **Auditoría de sucesión:** puede ser encargada a un proveedor o consultor externo.

Además es importante la capacitación de estos sucesores la cual puede realizarse a través de:

- Planes de carrera: estos tienen que ir alineados con los planes de sucesión.
- Planes de formación: proceso mediante el cual las personas de una organización adquieren habilidades y ajustan sus actitudes y capacidades a los cambios que se producen en su entorno operativo, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Equipos de alto rendimiento: grupo de personas con unos roles específicos que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común para cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes.
- Coaching: es un proceso formativo que persigue optimizar el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo mediante la figura de un superior (coach) que acompaña y orienta.
- Mentoring: proceso de desarrollo de talento en el cual una persona con experiencia aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a medio plazo de una persona de elevado potencial en una relación de mutua confianza.

e. Creación de un Consejo Familiar, su finalidad es actuar como un órgano de gobierno representativo para la asamblea familiar para coordinar los intereses de los miembros de la familia en su empresa, así como para tomar decisiones rápidas y efectivas en beneficio de los miembros de la familia y del negocio.



Fuente: (Jiménez, 2008).

**f.** Creación de Asamblea Familiar: Establecer una asamblea familiar como un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia. La asamblea permite a todos los miembros de la familia mantenerse informados sobre temas de la empresa y les da la oportunidad de hacer oír sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y otros temas de la familia. Las asambleas familiares ayudan a evitar conflictos potenciales que podrían surgir entre miembros de la familia debido a un acceso desigual a la información y a otros recursos.

La Asamblea Familiar tiene como misión fomentar la unión y el compromiso entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que debe servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

Los miembros del Consejo Familiar serán elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas. Como tal, el Consejo de Familia es una delegación de personas de la Asamblea Familiar que pasan a trabajar en tareas específicas. La composición y el tamaño del Consejo de Familia dependerán, del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa. Es deseable que en el Consejo de Familia haya representación de cada rama de la familia.

**g.** Elaborar un plan de retiro del fundador. Se debe manejar el retiro de algún directivo o ejecutivo mediante un proceso paulatino que permita una transición apacible, es decir, que el retirado tenga la oportunidad de preparar su salida, para que no se vean afectadas las relaciones familiares ni los objetivos de la empresa. Incluso pueda evaluarse la opción de que el fundador siga siendo parte de la empresa, como un asesor que pueda dar su punto de vista y no se sienta que su retiro es impuesto.

## **PLAN DE CONTINGENCIA**

Los planes de contingencia deben elaborarse cuando la sucesión no se ha completado. Este tipo de planes tienden a preservar la tranquilidad en la empresa y la familia y buscar a través de un consenso la continuidad en la marcha del negocio.

Un plan de contingencia es dar un paso más en el entorno definido por el plan de sucesión; la larga duración habitual de este último lo hace más susceptible de sufrir alguna contingencia y dado los costos y la energía que supone, el empresario y su empresa se juegan mucho. El Plan de Contingencia acompaña al Plan de Sucesión y su utilidad variará en función de la etapa de desarrollo en que se encuentre éste y muy especialmente en la manera en que este afecte al empresario o al sucesor.

Debido a que dentro del plan de sucesión se incluye la creación de un Consejo y Asamblea Familiar, en caso de alguna Emergencia, de acuerdo a lo estipulado en el Protocolo Familiar, se tomarán las medidas necesarias para subsanar estas situaciones.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusión**

El presente estudio de Caso tuvo como objetivo general identificar y evaluar los aspectos considerados por la empresa Topalen durante el año 2017, para llevar adelante el proceso sucesorio.

Para ello llevamos a cabo una descripción de la empresa donde pudimos ver que ambos dueños han manifestado en un plazo máximo de 5 años retirarse completamente del control y gestión diario de la empresa, con lo cual es sumamente importante la necesidad de preparar el cambio generacional que sufrirá la empresa a efectos de prevenir y controlar todas aquellas variables que conllevan la sucesión en empresas familiares.

Seguidamente, expusimos la importancia de llevar a cabo un Plan sucesorio y los aspectos a considerar para su correcta implementación. Pudimos estudiar cual es la situación actual y necesidades de la empresa para la sucesión, la importancia de la existencia de una asamblea y protocolo familiar dentro de la misma, las competencias que debe afrontar el sucesor.

En el capítulo 3 ofrecimos un marco teórico donde se brindó información de autores relevantes sobre las variables bajo estudio como la importancia de tener claro un modelo de competencias para el sucesor, el modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar en donde se puede diferenciar correctamente las divisiones que debe existir entre familia, propiedad y empresa. También pudimos ver la importancia de llevar a cabo un plan de sucesión y sus respectivas etapas para ejecutarlo correctamente y la creación de un protocolo, una asamblea y un consejo familiar que sirven para crear foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional dentro de la empresa.

Del relevamiento de los datos empíricos pudimos apreciar que:

- la situación actual y necesidades de la empresa para la sucesión son comenzar lo antes posible el proceso sucesorio ya que los dueños se retiraran de la operatoria diaria de la empresa en solo 5 años.
- las acciones iniciadas para llevar a cabo el cambio generacional hasta el momento son nulas, por lo cual se aconseja llevar a cabo una guía para el proceso de sucesión que brinde una herramienta de apoyo para la empresa familiar.
- El tipo de modelo que dispusieron usar para elegir al sucesor será a través del modelo de competencias, como vimos en la encuesta realizadas al personal de la empresa las características que el nuevo sucesor debe tener son las siguientes: En primer lugar, el conocimiento y preparación académica, la experiencia y la organización. Con menor porcentaje el cambio generacional y la actitud y en menor proporción la comunicación y la madurez emocional.
- Se pudo observar que aun no fue contemplada la creación de órganos como Consejo de Administración, Asamblea Familiar y Protocolo Familiar dentro de la empresa familiar si bien, de la información obtenida se pudo apreciar que son sumamente importante para la continuidad y el éxito de las empresas familiares. Efectivamente, los sujetos estudiados consideran que estos órganos se crean para la prevención de crisis que puede resultar mayor a la esperada, también cuando existe ya un cierto malestar con algún tema, o cuando hay expectativas inminentes sobre situaciones difíciles.

Dicho lo anterior, la conclusión central acerca del presente estudio confirma que la empresa Topalen no se está preparando correctamente para afrontar el cambio generacional en tanto no fueron contemplados elementos para llevar adelante el proceso sucesorio como la falta de protocolo y consejo familiar, la ausencia de un proceso para el cambio generacional, la dificultad en separar las relaciones familiares de las relaciones laborales para la toma de decisiones, entre otros.

Por lo tanto se propuso el armado de una guía sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar dedicada a distribuir productos de consumo masivo, considerando que dentro de este proceso transitorio de cambio generacional, la característica principal que debe tener dicha sucesión, desde luego previo a llevarlo a su ejecución, es contar con una base sólida de planeación de lo que se pretende realizar, siempre delimitando los alcances y variables que puedan influir directa o indirectamente y a su vez contar con un plan de contingencias como lo pudimos ver en el capítulo anterior.

El proceso de hacer una guía para planear la sucesión en dicha empresa se torna complejo, sobre todo si se considera la carga emocional y el impacto que tiene el propio núcleo familiar, dado que en este, hoy en día recae la toma de decisiones, una vez socializado el proyecto e intervenido directamente en el proceso de planeación, se vuelve accesible dado que siempre se procura concientizar a los involucrados acerca de la situación y teniendo como objetivos fundamentales la supervivencia de la empresa y el mantenimiento de armoniosos lazos familiares. Con esta consideración se logra planificar la sucesión sobre bases sólidas y contando con la disposición de todos los involucrados, lo cual incrementa la probabilidad de que el proceso sea satisfactorio y exitoso al momento de llevarlo a ejecución plena. Es importante tomar en cuenta dos factores que generaran impacto positivo directo al plan de sucesión, de los cuales el primero radica en determinar el perfil del puesto con base a las competencias necesarias, que va conjuntamente de un análisis del perfil psicológico del candidato para desempeñar el rol de nuevo líder, mientras que el otro factor determinante será el conocer ampliamente la situación familiar y el statu quo de la empresa así como la perspectiva que se tiene del candidato logrando con esto minimizar el riesgo natural inherente de impacto negativo en el proceso de transición y así aumentar las probabilidades de éxito y aceptación del mismo. Otro factor importante es que la resistencia mostrada generalmente en un inicio a enfrentar dicho proceso de sucesión se debe a varias causas de las cuales son; la falta de información, factores culturales, retención del poder, miedo al fracaso y los beneficios que trae consigo planear la sucesión, entre otras.

### **En relación a recomendaciones:**

La recomendación general es, además de diseñar una guía que contenga un proceso para una adecuada sucesión familiar la cual fue propuesta en el presente estudio, en ocasiones se piensa que es prematura dicha planeación, a veces la sucesión surge de carácter obligatorio y es importante tomar en cuenta que existen algunos factores ajenos que llegan a acelerar los procesos de sucesión, por lo que ante estas situaciones las organizaciones que no tienen una planeación anticipada, se ven envueltas en problemáticas importantes que acogen en general a la empresa familiar y su futuro. Entonces es recomendable desarrollar un plan de contingencia, un plan “B” siempre es de suma importancia porque en él se contemplan los diferentes escenarios de aplicación a nuestro proceso de sucesión original o deseada. Otra recomendación no menos importante es que hay que considerar en todo momento que estaremos tocando temas relevantes en la organización como lo son la familia y el futuro propio de la compañía, por lo que hay que tomar en cuenta como se trabajara con los conflictos de intereses entre cada integrante de la familia. En definitiva, promover la continuidad y el crecimiento sostenido de la organización a través del tiempo, es la esencia de la guía que permite crear un proceso de sucesión y aporta liderazgo, equilibrio y estabilidad. El proceso de sucesión es complejo y por ello se debe comenzar con suficiente tiempo de antelación. Si se dedica el tiempo suficiente a preparar un plan de sucesión adecuado, la empresa podrá estar preparada en cualquier momento para llevar a cabo el proceso y tomar una de las decisiones más importantes de elegir quién será el próximo líder de la organización. Como recomendación clave recordemos que el proceso de sucesión en una empresa familiar requiere de planeación y paciencia para el diseño e implementación de cada una de sus etapas. Por ello, es importante que, si se desconoce el camino a seguir, se busque el apoyo de asesores especializados externos que permitan guiar y encaminar a la empresa a través de un adecuado proceso de sucesión. Por último y para combatir los periodos críticos de transición en un proceso de sucesión es recomendable fomentar en las generaciones sucesoras, el deseo de pertenencia y el interés de preservar y lograr trascender la empresa familiar, por lo que la creación de un Consejo Familiar y la elaboración y formalización de un Protocolo Familiar son algunas soluciones de gran utilidad para fomentar lo anterior, con el fin de actuar como mediador de la familia en la toma de decisiones y resolver los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en la operación y administración de la empresa siempre apegándose a dicho protocolo.

**Mis aprendizajes:**

Uno de mis aprendizajes significativos sin duda es la experiencia adquirida con el diseño de una guía que permita crear el proceso de sucesión, mientras que otro de ellos me lleva a la conclusión final siguiente, que para pronosticar que tan problemático se volverá un proceso de sucesión familiar, va depender de la combinación de factores tales como: carencia de planeación, madurez organizacional, conflictos al interior de la familia, sucesores poco preparados y sin interés en el negocio, o antecesor/es sin querer aceptar que ahora la responsabilidad de la organización la deberá tomar la siguiente generación, por mencionar algunos. Dado lo expuesto, es sumamente interesante lograr que lo planificado se lleve a cabo para lograr una sucesión no controvertida.

# ANEXOS

## Anexo I

### Descripción y Perfil de Puesto Director General.

I.- Datos Generales		
Departamento: Dirección		
Nombre del Puesto: Director General	FECHA:	FEBRERO 2018
Puesto al que reporta: N/A		
Puestos que le reportan: Gerente General, Gerente Comercial, Administración, Supervisor Logístico, Supervisor Comercial, Supervisor merchandasing.		

II.- Relaciones internas	Relaciones externas
área comercial, logística, merchandasing y administrativa	Abogados externos Contadores externos Dependencias Gubernamentales Principales proveedores

III.- Descripción General del Puesto
Dirigir las 4 áreas principales de la empresa, logrando una coordinación optima entre las mismas.

IV.- Responsabilidades del Puesto
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dirige las actividades y administra los recursos necesarios para la operación eficaz de los procesos de la empresa.</li><li>2. Crea y coordina la dinámica comercial.</li><li>3. Convoca y dirige reuniones de trabajo con su cadena de mando.</li><li>4. Administra los recursos financieros de la compañía.</li><li>5. Dirige la toma de decisiones de la compañía.</li><li>6. Solicita reportes mensuales a las distintas áreas de la empresa.</li><li>7. Firma autorizada ante instituciones bancarias y organismos de contralor.</li></ol>

V.- Autoridad del Puesto
1.- Tiene la autoridad para rescindir contratos de trabajo. 2.- Tiene la autoridad de representar legalmente a la empresa. 3.- Tiene la autoridad para firmar cheques.

VI.- Perfil del Puesto	
Nivel educativo: Título Académico Obtenido.	
<b>Experiencia requerida en:</b>	Años
1.- Dirección General 2.- Puesto similar	Mínimo 10 años

VII.- Conocimientos específicos	Nivel		
	Básico	Intermedio	Avanzado
Técnico de ventas			<b>x</b>
Conocimiento en manejo de personal			<b>x</b>
Conocimiento en logística			<b>x</b>
Conocimiento en promoción y reposición			<b>x</b>
Conocimientos administrativos/financieros			<b>x</b>

VIII.- Conocimientos técnicos	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo de sistema operativo "AMERICA"			<b>x</b>
Informática: word, excel, power point, etc.			<b>x</b>
Análisis y solución de problemas			<b>x</b>
Técnicas de negociación			<b>x</b>

IX.- Habilidades			
Comunicaciones	x	Trabajo en equipo	x
Toma de decisiones	x	Administrador de actividades	x
Liderazgo	x	Relaciones interpersonales	x
Orientación al cliente	x	Supervisión de personal	x
Creatividad	x	Planeación	x

X.- Condiciones en las que se desarrolla el puesto	
El puesto se desempeña en oficina administrativa, la mayor parte del tiempo sentado, contacto con PC, confort de aire acondicionado.	
Riesgo de trabajo	Requisitos físicos
Fatiga visual por exposición a PC Estrés por responsabilidad del puesto Posibilidad de ser demandados por terceros	Edad: 30 a 50 años Sexo: indistinto Agudeza visual: normal Agudeza Auditiva: normal

## Anexo II

FICHA TECNICA	
INSTRUMENTO	CUESTIONARIO
TITULO	¿Cuál es el proceso de sucesion en su empresa?
DIRIGIDO A:	Socios, Gerentes y empleados
AUTOR:	Renzo Fabian Acosta Loretto
VALIDADO POR:	Personal clave de la empresa, mediante prueba piloto
DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO:	7 preguntas cerradas, elaboradas por el investigador
QUE MIDE CADA PREGUNTA:	Proceso de Toma de decisiones 1 Estructura Organizacional 2, 3 Consejo de Familia y Asamablea Familiar 4 Protocolo Familiar 5 Proceso de Sucesion 6 Capacitacion de las nuevas generaciones 7

## BILIOGRAFIA

- Amat, J. M. (2004). La sucesión en la empresa familiar. Barcelona: Deusto.
- Antognolli, S. (10 de Diciembre de 2012). ¿Qué es el Protocolo Familiar? Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolofamiliar>
- Alles, M. (2005) Selección por competencias. Buenos Aires. Editorial: Granica s.a
- Bermejo, M. (2017) Gobernando la empresa familiar. Madrid, España. Editorial: Pearson
- Monteferrante Patricia. (2012) Entre la familia y el negocio: el desafío de gobernar una empresa familiar. Disponible en: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Monteferrante-Entre-la-familia-y-el-negocio-Debates-IESA-XVII-3-Se-busca-empleo-jul-sep-2012.pdf>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2010). Sucesión en la Empresa Familiar. México. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/boletin-gc-otono-2010.html>
- Fundación Nexia. (2002). La Empresa Familiar. Disponible en: <https://www.laempresafamiliar.com/>
- Gallo, M. Á. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. Barcelona: Servicios de Estudios.
- García, Valdaliso y López. (2000). Historia Económica de la Empresa. Barcelona. Editorial: Paramo
- Gersick, K. D. (1997). Empresas Familiares Generación a Generación. Boston: McGraw-Gill.
- Gon, P. (2003) Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. Universidad UCEL.
- Guerrero, M. (2001). Gestiopolis. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no14/empresasfamiliares>
- McConaughy, D., Matthews, C. y Fialko, A. (2001). Founding family controlled firms:

Performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*

Nieto, M. (2013). Ideas para Pymes. Disponible en:

[http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa\\_familiar\\_negocio\\_familia\\_emprender.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html)

Lamsberg, I (1989) *Family Business Review*.

Lloret, J. T. (2005). *De Empresa Familiar a Familia Empresaria*. Madrid: Ediciones Deusto.

López, G. A. (2003). *Estudio de la Empresa Familiar en Rosario una Aproximación Etnográfica*. Rosario, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

O'Hara, W. (2004). *Siglos de Éxito*. USA: Adams Media y FW Publications Company.

Perez, M. J., Baso, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Madrid: Paraninfo.

Spencer, L y Spencer, M (1993) *Modelos para un desempeño superior*.