

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR

ESCUELA DE POSGRADO



“La Ciencia sin Moral es Vana”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**“RETOS, MODELO Y ESTRATEGIAS PARA LA CONTINUIDAD Y VIABILIDAD DE
LAS EMPRESAS FAMILIARES: DOS CASOS DE ESTUDIO EN EL SALVADOR”**

PRESENTADO POR

CINTHYA ELIZABETH MAYÉN SANTOS

OSMÍN ADOLFO OLMEDO MEJÍA

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO

MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

AGOSTO 2021

SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR

AUTORIDADES ACADÉMICAS

MONSEÑOR Y LICENCIADO MIGUEL ÁNGEL MORÁN AQUINO

RECTOR

DOCTOR MOISÉS ANTONIO MARTÍNEZ ZALDÍVAR

VICERRECTOR GENERAL

MAESTRO MOISÉS ULISES GARCÍA PERDIDO

SECRETARIO GENERAL

DOCTORA ANTONIA LARISSA HERNÁNDEZ MONTERROSA

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO

SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A.

Índice

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCCIÓN | i |
| CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 Contexto Internacional | 1 |
| 1.2 Contexto local | 2 |
| 1.3 Contexto nacional | 2 |
| 1.4 Objetivo General | 8 |
| 1.5 Objetivos específicos | 8 |
| 1.6 Justificación | 9 |
| 1.7 Marco Teórico | 10 |
| 1.7.1 Definiciones de empresas familiares | 10 |
| 1.7.2 Cultura en las empresas familiares | 14 |
| 1.7.3 Protocolos familiares | 15 |
| 1.7.4 Procesos de sucesión familiares | 19 |
| 1.7.5 Gobiernos corporativos | 25 |
| 1.7.6 Gestión de empresas familiares | 26 |
| 1.7.8 Ética empresarial | 27 |
| CAPÍTULO 2 DOS CASOS DE ESTUDIO DE EMPRESAS FAMILIARES SALVADOREÑAS | 29 |
| 2.1 Antecedentes de empresas | 29 |
| 2.1.1 Grupo Lemus | 29 |
| 2.1.2 NutriFértil S.A. de C.V. | 30 |
| 2.2 Situaciones actuales de empresas familiares | 31 |
| 2.3 Existencias de empresas familiares | 34 |
| 2.4 Situaciones de fracasos | 38 |
| 2.5 Distribución de trabajo en las empresas | 39 |
| 2.6 Evaluaciones de las empresas | 40 |
| 2.7 Investigación de empresas familiares con larga trayectoria en El Salvador | 42 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| CAPÍTULO 3 MÉTODOS, PROCESOS Y PLANIFICACIÓN DE LOS RETOS, MODELO Y ESTRATEGIAS PARA LA CONTINUIDAD Y VIABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES | 44 |
| 3.1 Metodología de la investigación | 44 |
| 3.2 Procesos y planificación de la investigación | 45 |
| 3.2.1 Delimitación Geográfica..... | 45 |
| 3.2.2 Determinación del universo | 45 |
| CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES | 46 |
| 4.1 Análisis de la complejidad de una empresa familiar..... | 46 |
| 4.2 Modelos para empresas..... | 56 |
| 4.3 Modelo de NutriFértil | 57 |
| 4.4 Modelo de Corporación Lemus | 57 |
| 4.5 Propuesta de modelo de empresa familiar para las empresas salvadoreñas.. | 58 |
| Conclusiones | 63 |
| Recomendaciones | 64 |
| BIBLIOGRAFÍA | 65 |
| ANEXOS | 69 |
| Anexo I..... | 70 |
| Anexo II..... | 71 |
| EMPRESAS FAMILIARES RETO AL DESTINO | 71 |
| Anexo III..... | 72 |
| Anexo IV | 73 |

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares cumplen un papel importante en la economía de El Salvador, debido a la generación de empleos y el aporte para el crecimiento económico de la nación. Sin embargo, es común observar conflictos, desórdenes y problemas debido a temas no empresariales. Es por ello que la mayoría de estas empresas no llegan si quiera a la segunda generación según investigaciones a nivel mundial debido a su mala gestión y poca planificación para la sucesión a otras generaciones.

El reto que tienen las empresas familiares es muy complejo porque se debe tener un buen proceso para la sucesión que no genere a futuro un impacto negativo porque afecta directamente a familiares, colaboradores y terceros que tengan incidencias con la empresa. Para los dueños de las empresas es complicado dejar las operaciones de su negocio; algunas razones pueden ser por miedo a perder todo, falta de personal capacitado o desinterés de familiares por eso la decisión se vuelve un factor clave para la empresa.

La sucesión, 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, se busque el apoyo de asesores especializados que permitan guiar y encaminar a la empresa a través de un adecuado proceso de sucesión. Debido a que la ejecución del plan de sucesión implica ceder el control y la propiedad de la empresa familiar a una nueva generación para su gestión, es importante considerar la participación de asesores externos durante el proceso de sucesión puesto que ellos no sólo pueden agregar valor mediante la aportación de ideas y experiencia previa en similares procesos, sino que también pueden contribuir a reafirmar alguna decisión o simplemente, apoyar la directriz deseada por el fundador o la familia en su conjunto.

Para llevar a cabo este proceso, es fundamental que el asesor entienda la posición no solo de la persona que se retira, sino de la trama familiar en la que está inserto el negocio y lo que se desea para el futuro.

Por ello, el asesor debe tomar el tiempo necesario para recabar la información suficiente y contribuir eficientemente con su función. Un ejemplo muy famoso de sucesiones familiares es el legado de Henry Ford. La familia cuenta con el 40% del poder de voto y William Ford Jr., bisnieto del fundador de la empresa, es el presidente ejecutivo del consejo actualmente.

Empresa Familiar

Una empresa es una organización que tiende a la ejecución de actividades con fines económicos o comerciales.

Se pueden considerar numerosas definiciones de la palabra empresa, dependiendo del ámbito en que se aplica como por ejemplo en círculos comerciales una definición de la palabra empresa sería: Sistema que interacciona con su entorno materializando una idea de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

Existen cuatro modalidades de empresa familiar (Tápies, 2015).

1. Empresa de trabajo familiar: En la cual los propietarios tienen una intención de que los miembros de la familia trabajen en la empresa. Esto no significa que no se contraten a personas ajenas a la familia.
2. Empresa de dirección familiar: Es en la que los propietarios poseen la voluntad de continuar unidos en la propiedad, sin embargo, solo los miembros de la familia más capacitados para dirección serán los que trabajarán en la empresa, ocupando cargos en los órganos de dirección o de gobierno.
3. Empresa familiar de inversión: Esta es formada por los miembros de una o varias familias que se han unido para hacer inversiones en actividades de negocio. Su trabajo consiste esencialmente en la adopción de las decisiones de inversión y en su control. No tienen intención de participar en la gestión y dirección de la empresa.

4. Empresa coyuntural: Es en la cual los miembros de la familia están unidos como propietarios por circunstancias de herencia y no por elección propia o voluntaria. Por esta razón cuando hay oportunidad de vender su parte o de asociarse con terceros no se rechazan tales opciones.

Las clasificaciones con base al grado evolutivo en el que se encuentra la empresa en cada momento. Ya que no se le puede tratar igual a una empresa que recién se ha creado y es controlada únicamente por una persona, que normalmente es el fundador, a otra empresa en la que su estructura es más compleja e intervienen varias generaciones.

Sus necesidades, objetivos y conflictos serán totalmente diferentes. Todo esto se toma en cuenta al formular la siguiente clasificación (Durán, 2015).

1. La propiedad de la empresa pertenece al fundador. Esta es la etapa de la creación e iniciación de la empresa. Está controlada por la primera generación de la familia y coincide con los comienzos de la empresa.

2. Asociación de hermanos. Es la etapa en el que la empresa se encuentra en proceso de crecimiento y desarrollo, momento en el que coincide con una serie de problemas como la finalización de la etapa de control total de la empresa por el fundador, debe darse entrada en la empresa a la siguiente generación, hay una reestructuración de la empresa y sus sistemas con la finalidad de iniciar y mantener su crecimiento.

3. Consorcio de primos. Es la etapa de mayor complejidad en la que se encuentra la empresa familiar. Está compuesta por multiplicidad de generaciones e implica la coexistencia de varias ramas familiares. Llegados a este punto, la empresa ya ha alcanzado un nivel de madurez en los negocios. Esta situación puede ser difícil de manejar, pero al mismo tiempo puede generar oportunidades para los miembros de la familia y los propietarios, ya que activa las relaciones entre los miembros que componen el modelo de los tres círculos (propiedad, familia y empresa).

4. Controlada por la familia a la que se le ha pasado el control de mando: en esta etapa aparecen diversidad de sucesiones y con ello diferentes sueños y retos entorno a los miembros que componen la empresa familiar. En esta etapa la preocupación principal es la unificación para dar continuidad a la empresa.

Esta última clasificación está centrada exclusivamente en la composición de la propiedad de la empresa familiar. Este es un elemento significativo de su evolución, pero no es un factor que aporte algún dato útil a la hora de efectuar comparaciones ya que por sí solo no es determinante en el funcionamiento de la empresa.

Sonnenfeld y Spence (1989) plantea un tipo de clasificación que se basa en el desarrollo y complejidad de la empresa. Aquí se identifican seis categorías de empresas familiares, las cuales son:

1. Modelo Capitán: Se compone básicamente de las PYMES (pequeñas y medianas empresas), pero abarca desde empresas realmente pequeñas hasta las medianas. Tienen una edad media de 28 años, aunque a partir de los 20 ya empiezan a decaer, y a partir de los 40 años tiene una presencia muy marginal. Son aquellas empresas que las dirige únicamente el fundador (aunque en ocasiones éste comparte la propiedad con su cónyuge y más adelante con sus hijos), y suelen durar hasta que se retira.

2. Modelo Emperador: Su edad media es de 41 años. Existen dos generaciones trabajando juntas, aunque el poder está en manos de una sola persona que es la que lidera tanto la empresa como la familia. El accionariado está también repartido entre dos generaciones distintas. Este modelo se constituye en el tiempo, la frecuencia empieza siendo baja, pero crece rápidamente durante los primeros 40 años y después baja drásticamente.

3. Modelo Equipo Familiar: En este caso la complejidad de la familia es superior a la complejidad de la empresa. En este modelo se establecen restricciones al acceso de familiares a la entidad, puesto que su escasa dimensión limita la proyección profesional que los miembros de la familia quisieran tener, y optan por trabajar fuera de la empresa.

Con el tiempo, la complejidad familiar aumentará y esto hará que este modelo entre en situación de riesgo, dado que la actual estructura de la empresa no podrá absorber a tanto personal. Para ello sería necesario desarrollar más su estructura, pero muchas veces no cuenta ni con los recursos económicos para ello, ni con la organización que se requeriría.

4. Modelo Familia Profesional: En este modelo la complejidad de la empresa es notablemente superior a la complejidad de la familia. El crecimiento y desarrollo no se ha debido solo a un líder muy competente, sino a una estructura de empresa familiar bien desarrollada. La familia está muy implicada en la gestión y es el modelo que tiene el mayor número de familiares en puestos de dirección.

5. Modelo Corporación: Es en el que se incluye una mayor complejidad tanto de familia como de empresa. Tiene una media de antigüedad de 61 años. Son empresas en las que la familia ha evolucionado hacia la vertiente propietaria más que hacia la vertiente gestora.

6. Modelo Grupo de Inversión Familiar. Son aquellas empresas basadas en un modelo en el que las inversiones que realiza la familia son independientes de la relación que mantiene la familia con su empresa familiar.

Se puede considerar esta última clasificación la más adecuada, ya que permite una transición de las empresas a través de diferentes categorías y, además, combina adecuadamente la madurez empresarial con los objetivos familiares.

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

¿Qué tipo de conflictos existen en las empresas familiares, si existe protocolos o sucesiones planificadas, cuáles son las consecuencias de no planificar u organizar, y que, posteriormente, repercuten en el desarrollo y crecimiento económico y estructural de las empresas familiares de NutriFértil S.A. de C.V. y Grupo Lemus?

1.1 Contexto Internacional

Los principales problemas que puede enfrentar una empresa, no solo salvadoreña sino en cualquier parte del mundo, están determinados bajo el tipo de liderazgo que tengan.

Algunos de los países donde se encontraron los principales problemas de las empresas según (Solórzano & Urrutia, 2008) son:

- a) Brasil: la compañía brasileña que ayuda a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE) junto con la Universidad de Brasil (FUBRA), investigaron una serie de condicionantes que llevan a la mortalidad de una organización.
- b) México: este país ha determinado que el 85% de sus empresas son familiares, existen ciertos factores que pueden establecer cuantas empresas familiares sobreviven y cuáles son las causas de las muertes (Caramuti, 2006):
 - a. Por falta de una adecuada administración, en repetidas ocasiones, la misma familia se convierte en un obstáculo para la empresa, ya que se retiran grandes utilidades en forma creciente de las mismas en lugar de reinvertirlas en su crecimiento.
 - b. Rivalidades entre familiares (hermanos, primos) o la competencia entre generaciones diversas es otro factor de muerte.
 - c. La inclinación natural de los hijos por continuar carreras o trabajos diferentes a la empresa familiar.
 - d. La falta de una planificación que guíe tanto a la empresa como a la familia.
 - e. Las generaciones mayores prefieren manejarse en forma intuitiva e impulsiva para la toma de decisiones.

- c) España: en este país el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años y las estadísticas muestran una elevada mortalidad en las empresas nuevas, más del 70% no llegan a los cuatros años de vida.
- d) Estados Unidos: el promedio de vida es de 3 años y más del 30% no logran llevar al tercer año.
- e) Argentina: En este país el porcentaje de mortalidad es extremadamente alto ya que solo el 7% llega al segundo año de vida el 3% de los emprendimientos al quinto año de vida.
- f) CEPAL (Organismo de las Naciones Unidas): en los países subdesarrollados entre un 50% y un 75% de las empresas nuevas desaparecen dentro de los primeros tres años de vida.

1.2 Contexto local

En la ciudad de Santa Ana se realizó una investigación de una muestra de 57 establecimientos, de la muestra el 78.95% es de un solo dueño y el resto son socios familiares. De las empresas investigadas, 51 de ellas están dirigidas por los fundadores; 5 son dirigidas por la primera y segunda generación, mientras que el resto está supeditada a la segunda generación.

De las empresas investigadas, la mayor parte pertenece a microempresas, 10 pertenecen a la Pymes y el resto pertenece a la mediana y gran empresa (García, 2012).

1.3 Contexto nacional

En El Salvador más del 90% de las empresas son familiares de las cuales tienen diferentes factores de fracaso al paso de las generaciones dentro de las cuales según John L. Ward un 10% fracasa por falta de capital, 20% por razones de negocio, 10% por falta de capacidad del sucesor y 60% por temas puramente familiares (Grandes Pymes, 2018).

En la revista digital Summa en el artículo “Empresas Familiares: La Principal Apuesta para el Desarrollo en El Salvador” (Grandes Pymes, 2018) detalla que se realizó un

estudio con el objetivo de sensibilizar a las empresas familiares sobre la necesidad de una visión estratégica que les permita permanecer vigentes en el mercado como empresas sólidas y rentables, los resultados mostraron claramente la necesidad de una planeación estratégica, que les permita a las empresas mantener el negocio por muchas más generaciones. Ya que un 70% de las empresas encuestadas aún se encuentran en la primera generación y de estas un porcentaje aún mayor 89% no cuenta con una planificación específica para dar continuidad generacional a la empresa. En otras palabras, un gran porcentaje de las empresas familiares no están preparadas para dejar la empresa en manos de una segunda y tercera generación y no cuentan con un plan de vida que incluya desvincularse del trabajo en alguna etapa de sus vidas. Es decir que los propietarios de estas empresas no poseen planes de sucesión porque no desean dejar de liderar sus empresas en algún momento. Lo que conllevaría a la empresa un problema grande no pensar en el futuro.

Otro factor importante y determinante en las empresas familiares salvadoreñas que demuestra la investigación realizada es el estudio de los conflictos familiares dentro de la empresa que son los que muchas veces llevan a la ruina el negocio por no tener clara y definida la relación familia-empresa, un 81% de las empresas investigadas no tienen clara esta relación y no saben lo importante que tener una sana relación entre empresa y familia es. Por lo que afecta la rentabilidad de sus empresas por sus intereses familiares. El 65% afirmo que esto es así.

También la falta de profesionalización es una carencia en este tipo de organizaciones, al menos un 76% carece de ello. Y esto otro factor que afecta su continuidad. Al menos un 65% de las empresas investigadas desconoce la realidad del negocio y un 81% no tiene previsto un plan que sea exitoso para el futuro de la empresa. Esta investigación reflejo el resentimiento que tienen los empresarios por la falta de foros en los que se hable, se discuta y se planifiquen asuntos relacionados con las empresas familiares por lo que no logran tener otra visión del manejo de su empresa.

En la tesis “Guía para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000-2008 en las Empresas Familiares Pequeñas y Medianas del Área Metropolitana de San Salvador (Ferreiro, Fuente, & Villacorta, 2009) detallan que en décadas anteriores el tener una micro o pequeña empresa representaba una gran dificultad cuando se trataba el tema de las exportaciones y de operar en los mercados internacionales debido a la falta de tecnología.

En la actualidad la dificultad que tenían las micro y pequeñas empresas ha cambiado; gracias a la innovación tecnológica y a la gestión del Gobierno de El Salvador que ha gestionado proyectos en beneficio de las micros, pequeñas y medianas empresas tanto familiares como no familiares del país (Ferreiro, Fuente, & Villacorta, 2009). Detallan en su tesis “Que la empresa familiar puede ser las base de crecimiento de un país”, actualmente en EL Salvador el tema de las empresas familiares está tomando mayor importancia ya que la mayoría de empresas familiares de El Salvador, según datos de la ANEP mencionados dentro de la tesis “Que la empresa familiar puede ser las base de crecimiento de un país” (Ferreiro, Fuente, & Villacorta, 2009), detalla que del 100% de las empresas del país el 90% son familiares y estas ofrecen el 65% del empleo privado.

Como se menciona anteriormente según los datos de la ANEP en EL Salvador la mayor parte de las empresas son de carácter familiar y son circunstanciales para el crecimiento y el desarrollo del país.

Por tal motivo en el presente trabajo buscamos brindar una guía de acuerdos básicos para la solución de los conflictos en las pequeñas y medianas empresas familiares en El Salvador para que estas empresas puedan crecer y así generar as riqueza a nivel de todo en nuestro país, y a su mismo tiempo aumentando los niveles de empleo y reduciendo los niveles de pobreza del país.

Según Patricio Escobar y Ana Gavidia (2002), mencionan que: “La Empresa Familiar es una forma habitual de comenzar una idea de negocio y los hijos de los empresarios, por regla general, siguen carreras vinculadas a la actividad empresarial.

Esta puede ser considerada como una forma de organización social que al igual que las demás, persigue satisfacer las necesidades de los individuos, tanto básicas como las de ser creativos, ser líderes y dar aportes a la sociedad.”

Actualmente se cuenta con muy poca información con respecto al tema de las empresas familiares en El Salvador, no hay mucha información que detalle en si como ha sido la evolución de las empresas familiares, ahora que el tema está tomando auge es necesario enriquecer la información estudiando la realidad actual de las empresas familiares y elaborar programas de apoyo para que estas empresas puedan subsistir y aportar al país.

En la tesis “Factores que influyen en el fracaso de las empresas familiares y cómo enfrentarlos” (Escobar & Gavidia, 2002), se hace mención de la siguiente frase: “en el país las estadísticas acerca de las empresas se limitan a generalidades como su actividad económica, su tamaño, entre otros, pero no existen estudios ni estadísticas sobre Empresas Familiares y sus características a diferencia de otros países en donde incluso poseen institutos o asociaciones de Empresas Familiares”. Esta información a pesar de ser del 2002 aún se puede tomar como válida ya que como se menciona en el párrafo anterior es poca la información que se posee al respecto.

En un estudio realizado por FUSADES (2014), informa que pese a los conflictos que han tenido, existen algunas empresas que han logrado el éxito, entre ellas se pueden mencionar: Casa Bazzini, Industrial de alimentos y postres y panadería Rosvill.

En primer lugar, se puede mencionar “La casa de las semillas y frutas deshidratadas”, también llamado Casa Bazzini. Esta empresa comenzó con el sueño de Tito y Miguel Mancía, dos hermanos que desde que emigraron a Estados Unidos, tenían el deseo de formar su propia empresa en el país. Todo el esfuerzo y ahorros de los dos hermanos hicieron posible la creación de la empresa, que, en aquel momento, tenía solamente un empleado.

Se realizó una entrevista a los creadores y algunas de sus frases fueron, (FUSADES, 2014):

- “Nosotros empezamos con las semillas, de Marañón, maní, pistacho, almendras y frutas deshidratadas”: Tito Mancía, Gerente General de Casa Bazzini.
- “A la gente les encantó muchísimo las semillas; también conseguimos clientes muy estratégicos para aumentar las ventas”: Tito Mancía.
- “Gracias al programa PROINNOVA de FUSADES tuvimos la oportunidad de recibir asesoría de la Ing. Norma Orozco, especialista en confitería. Con ese apoyo aprendimos a mejorar procesos, bajamos costos siendo más eficientes al mejorar la calidad tanto en su sabor y presentación de los productos”: Tito Mancía.
- “Este apoyo de parte de FUSADES, para ayudar a empresas a desarrollarse, pasar de lo artesanal a lo industrial, industrializar productos industrializar procesos, ayudarle a los empresarios que quizás están empezando a crecer”. Miguel Macia, presidente de Casa Bazzini.
- “Es una satisfacción muy grande y es un compromiso de seguir haciendo siempre las cosas mejor”. Miguel Mancía, presidente de Casa Bazzini.

La comercialización de los productos Bazzini fue realizado en ferias y, por este medio, el producto fue cada vez más reconocido. Posteriormente, al pasar los años la empresa fue madurando y mejorando claramente sus procesos y calidad, lo anterior les brindó la posibilidad de exportar sus productos a Estados Unidos, Republica Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Actualmente están enfocados en ampliar el mercado de Sudamérica (FUSADES, 2014).

En segundo lugar, pero no menos importante, se tiene a Industrial de Alimentos y Postres, la empresa tiene 12 años de producir postres, entre algunos de sus productos se tienen: tres leches, cakes, pan con ajo, chesse cake, mufin, mini postres y flanes, y son consumidos en diferentes restaurantes de El Salvador. La empresa inició en 2002 con 40 empleados y actualmente cuenta con más de 100 personas laborando en diferentes áreas de producción y distribución. Gracias al desarrollo de nuevos productos se ha podido expandir hacia Guatemala lo que conllevó a la contratación de más personal para cumplir la demanda.

El Gerente General Luis Alberto Golcher, sostiene que, para poder tener un crecimiento, la empresa invirtió en la modificación de su planta de producción y así cumplir con los estándares de calidad de la Agencia de Alimentos y Medicamentos.

Algunos de los comentarios de los dueños de dicha compañía son:

- “Para nosotros el apoyo de FUSADES con su Programa PROINNOVA ayudó a mejorar la calidad, inocuidad e innovación en los procesos de producción; y hemos aprendido con las capacitaciones en el área técnica de panadería y repostería que es impartida por expertos internacionales”.
- “Implementamos mejoras de procesos de panificación, en postres, en temas de refrigeración y pigmentación”.

En tercer lugar, está Panadería Rosvill, desde 1982 han comercializado productos de panadería y pastelería. Su primera sucursal fue inaugurada en el centro de San Salvador. En 2000 la empresa comenzó a realizar productos empacados para cumplir con la creciente demanda, actualmente cuenta con más de 30 años de operación en el país.

Uno de los factores que han facilitado su crecimiento es que las ventas se realizan por medio de sus flotas de vehículos, pero, ellos buscan crecer aún más en su producción y llevar productos a mercados internacionales. Algunos de los comentarios de sus fundadores son:

- “Necesitábamos mayor durabilidad del producto pan de caja, su periodo de vencimiento era muy corto y en eso nos ayudaron”.
- “Él brindó recomendaciones para extender la durabilidad del producto y es así que lo estamos implementando hoy en día”.

1.4 Objetivo General

Servir herramientas para prever los conflictos que se dan dentro de las pequeñas y medianas empresas, analizando empresas familiares como NutriFértil S.A. de C.V. y Grupo Lemus para evitar que dichos conflictos terminen disolviendo la relación familia empresa.

1.5 Objetivos específicos

- Identificar los procesos de sucesión en las empresas con varias generaciones mediante integrantes, desempeños y metodologías.
- Determinar las reglas y prácticas de los integrantes para controlar un gobierno corporativo.
- Determinar acuerdos básicos en cuanto a la delegación de responsabilidades del fundador con los miembros de la familia que pertenezcan a la organización.
- Procurar la adecuada realización del proceso de sucesión para evitar conflictos en la relación familiar en caso de falta del sucesor.
- Establecer los parámetros para determinar el salario de los miembros familiares que ingresan a la organización.

Limitantes de la Investigación

La investigación se presenta en determinar las principales problemáticas que surgen en las empresas NutriFértil y Grupo Lemus.

1.6 Justificación

Según datos de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), en El Salvador las empresas familiares representan el 90%, ofreciendo de esta manera un 65% del empleo privado.

Con los resultados de la investigación se pretende determinar cuáles son los problemas, dificultades, las planificaciones de sucesión y gobiernos corporativos en la relación familia-empresa que poseen, tomando los problemas que tienen mayor repetición e incidencia, se elaborará una guía para afrontarlos y qué medidas se deberían tomar para minimizarlos y/o evitarlos, beneficiando de esta manera a las micros y pequeñas empresas de El Salvador.

El creador de una empresa familiar es el que le brinda personalidad, valores y creencias que buscan generar una estrategia para el crecimiento que la misma tendrá o desea tener. Pero, además de brindarle valores, también inyecta sentimientos y emociones que pueden mejorar o dificultar la interpretación y objetividad de la organización, brindando de esta manera una cultura familiar diferente.

Ninguna empresa familiar tendrá la misma cultura; ya que, los fundadores inyectan diferentes pensamientos, sentimientos, valores, y estrategias según sea su personalidad, debido a que ningún ser humano es igual.

Para poder controlar las actividades de la empresa y la familia es indispensable crear un Protocolo Familiar.

Gobierno Corporativo

En las Empresas Familiares el Gobierno Corporativo es el instrumento que asegura que, en el camino de construir la Visión, cada uno de los involucrados con la Empresa Familiar reciba lo que es justo. En los involucrados consideramos a los familiares, los directivos no familiares, los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad.

La estructura adecuada de Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar es aquella que asegura el equilibrio de poder entre las ramas familiares a través de las sucesivas generaciones.

En estas empresas se debe considerar, además, el gobierno de la Familia. El consejo de Familia adquiere una relevancia singular como diseñador y centinela del funcionamiento del Gobierno Corporativo (Chaparro, 2011).

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Definiciones de empresas familiares

¿Qué es una empresa familiar?

Una empresa es una organización que tiende a la ejecución de actividades con fines económicos o comerciales.

Se pueden considerar numerosas definiciones de la palabra empresa, dependiendo del ámbito en que se aplica como por ejemplo en círculos comerciales una definición de la palabra empresa sería: Sistema que interacciona con su entorno materializando una idea de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica (Gascón, 2013).

En algunos diccionarios norteamericanos la definen como: Una organización o actividad económica; especialmente una organización de negocios.

Según Porfirio Díaz (2006), se cita una definición de la empresa que dice de la siguiente manera: Grupo social en el que, a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.

Cabe mencionar que existen cuatro modalidades de las empresas familiares (Tápies, 2015) :

1. Empresa de trabajo familiar: En la cual los propietarios tienen una intención de que los miembros de la familia trabajen en la empresa. Esto no significa que no se contraten a personas ajenas a la familia.
2. Empresa de dirección familiar: Es en la que los propietarios poseen la voluntad de continuar unidos en la propiedad, sin embargo, solo los miembros de la familia más capacitados para dirección serán los que trabajarán en la empresa, ocupando cargos en los órganos de dirección o de gobierno.
3. Empresa familiar de inversión: Esta es formada por los miembros de una o varias familias que se han unido para hacer inversiones en actividades de negocio. Su trabajo consiste esencialmente en la adopción de las decisiones de inversión y en su control. No tienen intención de participar en la gestión y dirección de la empresa
4. Empresa coyuntural: Es en la cual los miembros de la familia están unidos como propietarios por circunstancias de herencia y no por elección propia o voluntaria. Por esta razón cuando hay oportunidad de vender su parte o de asociarse con terceros no se rechazan tales opciones.

Sonnenfeld y Spence (1989), plantea un tipo de clasificación que se basa en el desarrollo y complejidad de la empresa. Aquí se identifican seis categorías de empresas familiares, las cuales según son:

1. Modelo Capitán: Se compone básicamente de las PYMES (pequeñas y medianas empresas), pero abarca desde empresas realmente pequeñas hasta las medianas. Tienen una edad media de 28 años, aunque a partir de los 20 ya empiezan a decaer, y a partir de los 40 años tiene una presencia muy marginal. Son aquellas empresas que las dirige únicamente el fundador (aunque en ocasiones éste comparte la propiedad con su cónyuge y más adelante con sus hijos), y suelen durar hasta que se retira.

2. Modelo Emperador: Su edad media es de 41 años. Existen dos generaciones trabajando juntas, aunque el poder está en manos de una sola persona que es la que lidera tanto la empresa como la familia.

El accionariado está también repartido entre dos generaciones distintas. Este modelo se constituye en el tiempo, la frecuencia empieza siendo baja, pero crece rápidamente durante los primeros 40 años y después baja drásticamente.

3. Modelo Equipo Familiar: En este caso la complejidad de la familia es superior a la complejidad de la empresa. En este modelo se establecen restricciones al acceso de familiares a la entidad, puesto que su escasa dimensión limita la proyección profesional que los miembros de la familia quisieran tener, y optan por trabajar fuera de la empresa.

Con el tiempo, la complejidad familiar aumentará y esto hará que este modelo entre en situación de riesgo, dado que la actual estructura de la empresa no podrá absorber a tanto personal. Para ello sería necesario desarrollar más su estructura, pero muchas veces no cuenta ni con los recursos económicos para ello, ni con la organización que se requeriría.

4. Modelo Familia Profesional: En este modelo la complejidad de la empresa es notablemente superior a la complejidad de la familia. El crecimiento y desarrollo no se ha debido solo a un líder muy competente, sino a una estructura de empresa familiar bien desarrollada. La familia está muy implicada en la gestión y es el modelo que tiene el mayor número de familiares en puestos de dirección.

5. Modelo Corporación: Es en el que se incluye una mayor complejidad tanto de familia como de empresa. Tiene una media de antigüedad de 61 años. Son empresas en las que la familia ha evolucionado hacia la vertiente propietaria más que hacia la vertiente gestora.

6. Modelo Grupo de Inversión Familiar. Son aquellas empresas basadas en un modelo en el que las inversiones que realiza la familia son independientes de la relación que mantiene la familia con su empresa familiar.

Se puede considerar esta última clasificación la más adecuada, ya que permite una transición de las empresas a través de diferentes categorías y, además, combina adecuadamente la madurez empresarial con los objetivos familiares.

Muchos emprendedores deciden iniciar su proyecto sin embargo no suelen disponer de grandes recursos económicos para realizar inversiones. Además de esto, las empresas familiares son financiadas en su mayoría por las aportaciones de capital realizados por los familiares. Por esta razón el crecimiento de la empresa se ve supeditado al poder económico que tenga la familia.

Para poder identificar a las empresas familiares según su tamaño, primero es necesario delimitar qué debe entenderse por PYME. Para la elaboración de la siguiente tabla los datos se tomaron de El Directorio de Unidades Económicas 2011-2012 (Ministerio de Economía, 2011).

| TIPO DE EMPRESA | MICROEMPRESA | PEQUEÑA EMPRESA | MEDIANA EMPRESA |
|------------------|--------------|-----------------|-----------------|
| No. De EMPLEADOS | <10 | <50 | <250 |

Fuente: Definición de Empresa Familiar (Ministerio de Economía, 2011).

Según Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), existen diferentes definiciones de Empresa familiar, sin embargo, se puede agregar que, la mayoría de las definiciones giran en torno a 3 aspectos que son desarrollados, que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares y determinar un concepto teórico para “Empresa Familiar”, ya que, hasta el momento no se cuenta con una definición aprobada para este tema:

- La propiedad o el control de la empresa: se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos

casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria.

- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

1.7.2 Cultura en las empresas familiares

Para entender de la mejor manera la cultura en las empresas se debe analizar los valores, conductas, actuaciones y formas que determinaran la configuración de las empresas. Así mismo las creencias de los integrantes tendrá un efecto significativo en su estructuración y desarrollo.

En las empresas familiares existen dos culturas dominantes: la cultura empresarial y la cultura familiar; en donde, en un punto determinado, existe un nexo de unión y una cultura compartida (Laguna de Rins, 1993).

La necesaria coexistencia de los dos elementos que conforman a estas entidades hace imprescindible su armonía. La creación de una filosofía tanto empresarial como familiar debe constituir

su esencia, con el objetivo de sobrevivir al fundador y mantenerse después del relevo generacional (Poblet, 2015).

Según (Laguna de Rins, 1993) existen tres elementos que influyen a la creación de una cultura familiar:

1. Los artefactos: son todos aquellos objetivos visibles y palpables, con los que diariamente se labora.
2. Los valores: son todos aquellos principios que influyen en la toma de decisiones gerenciales.

3. Las creencias: son todos aquellos aprendizajes que se han ganado gracias a las experiencias vividas por la entidad, son todos aquellos puntos que se han tomado en cuenta en el pasado y han logrado resolver un conflicto y que, por ende, pueden ser considerados para resolver un problema futuro.

Es necesario comprender que la mayor parte de conflictos tienen sus raíces dentro de los miembros empresariales, un conflicto mal gestionado, puede derivar una ruptura familiar, dichos conflictos pueden derivarse de la relación familia, propiedad y gestión empresarial.

1.7.3 Protocolos familiares

Para poder controlar las actividades de la empresa y la familia es indispensable crear un Protocolo Familiar:

Un Protocolo Familiar consiste en un conjunto de pactos suscritos por los socios entres sí, o con terceros con los que guardan vínculos familiares, que afecta una sociedad no cotizada, que tengan un interés común a lograr, un modelo de comunicación o consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad (Gómez, 2012).

Para poder crear un Protocolo Familiar primero se debe entender el tipo de familia y los patrones culturales que poseen, se puede describir la existencia de tres tipos (Dyer, 1987):

- Familia Patriarca: el padre es la principal figura de autoridad y todos los demás miembros familiares obedecen sus indicaciones, dejando poco espacio para compartir decisiones e información.
- Familia Colaboradora: esta familia comparte mayores decisiones y existe mayor respeto entre diversas formas de pensar.
- Familia Conflictiva: cada miembro de la familia realiza actividades para beneficio propio, generando conflictos constantemente.

Como se mencionaba anteriormente, el protocolo familiar contiene una serie de acuerdos para regular la relación entre familia, propiedad y empresa pero este no se le puede imponer a la familia, únicamente puede brindarseles una orientación o guía a proceder. Dentro de un protocolo se refleja la cultura de una familia y la naturaleza del negocio, a continuación se brindará una propuesta de protocolo familiar (Rivacoba, 2015)

1. primera parte consta de presentar a las partes de la familia-empresa que serán incluidas dentro del protocolo.
2. La segunda parte consta de diversos puntos:
 - a. Presentar el objetivo del protocolo, pretenden transmitir a futuras generaciones un orden logico para poder continuar con el crecimiento del negocio.
 - b. Presentar cuales son los Organos de Gobierno que se establecerán, así como todas las entidades de Patrimonio Familiar, miembros de la familia firmante, futuras generaciones, entre otros puntos.
 - c. Presentar aquellos puntos relevantes de la historia tanto de la empresa como de la familia (fundador y sus allegados). Este apartado incluye historia, valores, sociedad como ejemplo se puede mencionar:
 - i. Historia: origen funcional de la empresa, evolución de la organización y la situación actual que posee.
 - ii. Valores familiares: Cultura familiar (valores y filosofía), misión familiar (vela por la comunicación entre los miembros de la familia).
 - iii. Sociedad: valores corporativos, se refiere a la conducta familiar y el compromiso de los miembros de la organización para alcanzar las metas establecidas de la manera más eficiente y eficaz.
 - d. Presentar un desgloce adecuado de los porcentajes de las acciones y la participación de la entidad con los diversos miembros de la organización.
 - e. Presentar el patrimonio de la empresa familiar donde se determinan los bienes que posee la empresa, así como también sus derechos.

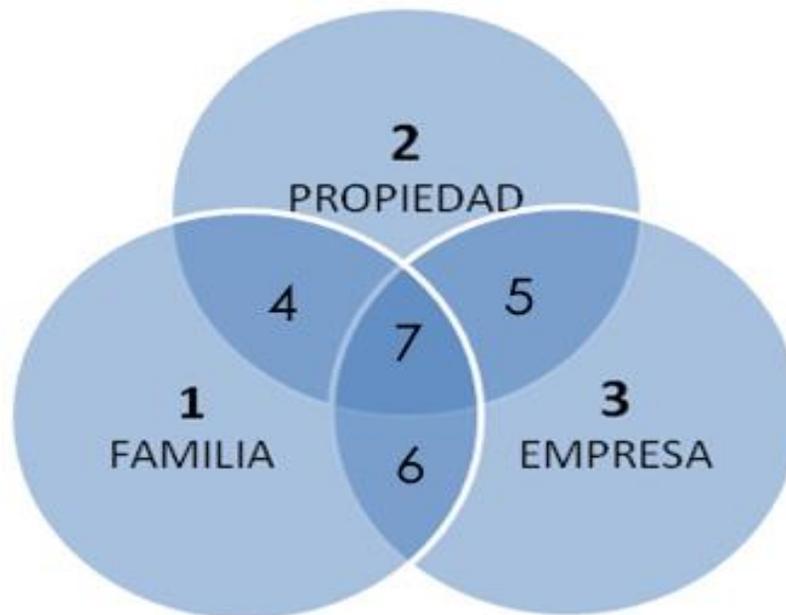
- f. Firma de todos los miembros participantes, haciendo constar del entendimiento y aceptación de todos los terminos pactados en el protocolo.
3. La tercera parte consta de las clausulas, que pretender regular los puntos conflictivos entre familiares y que pueden afectar la continuidad de la entidad.

La inclusión de todos los miembros familiares es importante, debido a que la creación de dicho documento debe ser realizado con la colaboración de todos los accionistas de la empresa. Los anteriores son algunos de los aspectos importantes que debe incluir un Protocolo para que pueda ser exitoso, su ejecución puede realizarse por medio de dialogos entre suscriptores, satisfacción por parte de todos los miembros, debe ser tratado como un pacto y no deben existir vencidos ni vencedores.

Este documento busca ser una herramienta para resolver problemas y evitarlos a futuro, además, el mismo sirve para:

1. Crear pautas que establezcan la separación adecuada entre empresa y familia.
2. Establecer la importancia de la sucesión generacional.
3. La participación de los miembros en la administración de la empresa de forma profesional y ética.

Las empresas familiares poseen muchos retos y deben cuidarse de los problemas financieros y corporativos a los que toda empresa se enfrenta, pero, además de estos, deben superar los problemas familiares y darles la valoración y soluciones adecuadas a cada uno. Para poder identificar las relaciones que una empresa familiar posee se tiene el modelo de tres círculos creado por *Davis y Tagiuri*. Es conocido como “El Modelos de Tres Círculos” debido a que representa tres pilares fundamentales: familia, propiedad y empresa (Poblet, 2015).



Fuente: El Modelo de Tres Círculos (Poblet, 2015).

Según los intereses y funciones de los miembros que laboran dentro de la empresa, estos pueden situarse en subgrupos, que se clasifican en:

1. Familiares no accionistas: miembros de la familia que no son propietarios ni trabajan en la empresa.
2. Accionistas: son propietarios de la empresa, pero no trabajan dentro de ella y no pertenecen a la familia.
3. Empleados y Directivos: son los trabajadores de la empresa, que no pertenecen a la familia y no son propietarios de la organización.
4. Familiares y accionistas, no trabajan en la empresa.
5. Trabajadores familiares no accionistas: son miembros familiares que solamente laboran dentro de la empresa y reciben una remuneración.
6. Directivos y Accionistas no familiares: son aquellas personas que son propietarios de la empresa y trabajan dentro de ella.
7. Líderes: personas que son miembros de la familia, propietarios y trabajan dentro de la entidad.

La teoría de Davis y Tagiuri explica los tres círculos de la siguiente forma: “De lo expuesto se desprende que la situación de una persona en un determinado sector está condicionada en función de los puntos de conexión que tiene en relación con la organización. Así pues, cuantos menos puntos de conexión tenga, su situación corresponderá a los sectores más externos y de una responsabilidad menor (sectores 1, 2 y 3), mientras que los que tengan más puntos de conexión estarán situados en los sectores más internos, y de mayor responsabilidad (sectores 4, 5, 6 y 7)” (Poblet, 2015).

La clasificación dentro de los círculos ayuda a comprender el porqué de muchos conflictos que surgen dentro de la empresa familiar. Otra ventaja consiste en que, se logra identificar las prioridades de las personas según su forma de ver a la empresa, o lo que es lo mismo “ayuda a todos a ver cómo el rol que ocupa una persona dentro de la organización influye en su punto de vista” (Gersick, 2004). Es por lo anterior, que se podría afirmar que la empresa ideal sería aquella en la que la coincidencia de los intereses de todos los subgrupos fuera significativa. Estos círculos siempre sufren cambios constantes debido a los constantes matrimonios, natalidad, divorcios y defunciones de la familia, es por ello que resulta muy aconsejable, contemplar anticipadamente las posibles soluciones a los conflictos que puedan surgir (Poblet, 2015).

1.7.4 Procesos de sucesión familiares

Hay que pensar en la sucesión como un proceso, y no como un hecho puntual. Es decir, no como algo que ocurre en un instante, sino como el resultado de todo un trabajo de largo aliento. Como decía un destacado empresario al reflexionar sobre el tema en su propia compañía, “es como filmar un video, no como tomar una fotografía. Mientras esta última ocurre en un momento en el tiempo, en el video uno puede retroceder y avanzar la cinta, editarla, etc.”. En la mayoría de los casos este proceso evolutivo puede tardar varios años (Martínez, 2010). Gestionar un proceso sucesorio es tomar un conjunto de decisiones por parte del futuro sucedido, empresario racional y persona con sentimientos.

Estas decisiones son de vital importancia para el futuro de la empresa, de la familia, del propio empresario y de los suyos, lo cual le genera, la necesidad de disponer de la máxima información para que las decisiones sean las más acertadas. Es importante que la persona sucedida o sucesora, tenga que tomar en cuenta las consecuencias que tendrán las decisiones que tomen en los ámbitos empresariales, familiares y personales. (Guinjoan & Llauradó, 2007).

Según Guinjoan y Llauradó (2007) planificar la sucesión presenta algunas ventajas tangibles para el propio sucedido, para la empresa y para la familia (incluido el sucesor).

- **Ámbito del sucedido:**
 - Permite diseñar una etapa vital del empresario y de la retirada en las mejores condiciones posibles.
 - La satisfacción de ver un traspaso exitoso, ver con sus propios ojos que la empresa en manos de sus hijos u otros sucesores, en su caso tienen continuidad.
 - Expresión de valentía frente a la natural decadencia física e intelectual, en la que se señala el reloj de tiempo en la etapa de vida.
- **Ámbito de la empresa:**
 - Definir el perfil deseable del sucesor de acuerdo con los requerimientos de la empresa a fin de que su incorporación sea eficaz.
 - Facilitar desde el principio el encaje del sucesor con la organización
 - En caso de no disponer de sucesores adecuados para llevar la dirección, prepara la entrada de directivos no familiar.
- **Ámbito de la familia:**
 - Permite evitar conflictos anticipadamente por la falta de un sucesor.
 - Facilita la preparación del sucesor para poder ejercer en un futuro el papel que le han asignado.
 - Permite conocer y planificar con la suficiente anticipación los impuestos que se tendrán que pagar por la transmisión de la empresa

La transición es un tema muy complejo que se quiere, pero otros empresarios lo rechazan. Es muy natural que al fundador (primera generación) le cueste retirarse del manejo de la empresa, ya que han dedicado una gran cantidad de sus años de vida, 30, 40, 50 o más años y han podido ir viendo como con el esfuerzo la empresa se va construyendo y creciendo, sintiéndose muy orgullosos de lograr un gran crecimiento. (Press, 2011).

¿Cuándo se debe hacer la transición de la Empresa Familiar? Según (Pithod , 1997), 10 años antes de la culminación la transición es más exitosa y lo mínimo seria 2 años antes, ya que es un tiempo en el cual se le puede dirigir al futuro sucesor y así tomar decisiones más acertadas.

¿Cómo prepararse con tiempo para la sucesión? (Martínez, 2010)

1. Institucionalizar la empresa:

Convertirla en una institución que pueda perdurar en el tiempo, más allá de las personas, además de tener bien claros los límites de los tres círculos: Familia, Empresa y Propiedad, y separar adecuadamente los roles de los propietarios y los familiares en ello.

2. Desarrollar un plan estratégico.

Es importante que las empresas definan sus rumbos para 3, 5 o más años, es decir, anticipar los escenarios futuros permitirá a la empresa responder con más velocidad ante los cambios del entorno.

3. Tener claro todos los miembros de la empresa la misión, visión, los valores y principales políticas de la empresa.

4. Establecer un sistema de gobierno corporativo para la empresa. Desarrollar un plan de financiamiento personal para el resto de su vida.

Es fundamental que el sucedido cree un plan de sustento personal para cuando se retire de la gestión.

Desde el punto de vista de la familia existen cuatro etapas en el desarrollo de la empresa familiar, muestra el diagrama ilustrativo de estas etapas. (Martínez, 2010)

5. Familias jóvenes en la empresa:

En esta etapa los hijos aún no han ingresado a la empresa familiar, por lo que es bueno mostrar a los hijos las alegrías y las penas de la empresa, con una visión equilibrada de lo que significa ser sus dueños y trabajar en ella. También es útil hablar a los hijos acerca de la historia y las tradiciones de la familia y el negocio. En esta etapa es fundamental que los mayores hablen a sus hijos en forma equilibrada acerca de las oportunidades de hacer carrera tanto fuera como dentro de la compañía.

Por último, es muy recomendable que los padres consideren trabajos de verano para sus hijos, porque esto les dará una visión de primera mano de lo que es la empresa de la familia, y les permitirá comprender y valorar lo que es trabajar y ganarse la vida con esfuerzo y sacrificio. Se recomienda que estos trabajos sean atractivos, breves (de no más de un mes) y remunerados (de acuerdo con la edad de los chicos), para despertar en ellos el espíritu empresarial.

6. Ingresos de los hijos en la empresa familiar.

Una serie de lecciones de la experiencia de otras empresas familiares pueden ayudar mucho para no cometer los errores típicos, pero hay que tener cuidado que no sea muy larga porque si los hijos hacen carrera afuera podrían perder el interés en trabajar en la empresa familiar.

El segundo punto es que la familia debería tener normas muy claras para el empleo de sus miembros. En este sentido es fundamental poner algunos requisitos de entrada, tales como la condición de que haya una vacante para que un familiar ingrese, la experiencia externa y un mínimo de estudios.

Otro consejo muy importante es que a los miembros de la familia hay que darles trabajos reales, que puedan ser medidos con parámetros reales y que reciban una retroalimentación real, es decir, no podemos inventar puestos para los hijos.

7. Trabajo en Conjunto

Es muy importante que los hijos tengan responsabilidades mensurables en la línea de gerencia y la oportunidad de tener éxito al ser evaluados. Ya han ingresado, ya han tenido la oportunidad para desarrollarse en los primeros años, y este es el momento de poner a prueba todas las capacidades de los posibles sucesores. Hay que otorgarles responsabilidades, darles un trabajo de línea evaluable, y comprobar si tienen las condiciones para ser los líderes del futuro.

8. Traspaso del bastón de mando.

Ahora es prioritario que el líder actual establezca con tiempo un calendario para la transición y que lo pueda analizar con regularidad. También que desarrolle planes de contingencia, por si las circunstancias varían diametralmente y el sucesor cambia de opinión, o no está disponible en el momento de efectuar la sucesión.

Es necesario mantener “viva” la estrategia de la compañía, y revitalizarla cuando no esté acorde con el entorno y la competencia.

También que la siguiente generación pueda llevar adelante su plan estratégico y hacer las modificaciones que estime necesarias. Introducir las innovaciones que se juzguen convenientes le permitirá volver a ser emprendedora, como lo fue durante la generación fundadora.

Dentro del proceso, la preparación del sucesor tiene varias etapas, las cuales son:

1. Etapa de Formación:

Se deben preparar a los hijos para el ingreso a la empresa desde la infancia, para así cuando llegue a la adolescencia la pueda querer y amar. Es bueno que el hijo conozca todos los departamentos de la empresa y así conocer todos los procedimientos. Se deben de preparar con experiencia en trabajos externos para así poder poner en práctica lo aprendido ahí dentro de la empresa.

2. Etapa de Desarrollo de Habilidades

Conocer y desarrollar las ventajas competitivas de la empresa familiar y así ser capaz de manejar la ambición con la ejecución. Aquí se comienzan a desarrollar las habilidades gerenciales y de dirección.

3. Etapa de Prueba

Se prueban todas las capacidades, en la cual debe demostrar que si puede manejar la empresa; se dan tareas que puedan medirse para así poder ver los resultados y si estos son positivos se puede decir que ha pasado una etapa más para lograr a ser el sucesor de la empresa.

4. Etapa de Acción y Ejecución

Ejecutar capacidades de gerencia de una empresa, es decir ponerlo a dirigir una unidad de negocios y así él pueda demostrar lo que es capaz de hacer.

5. Formación de Consejo

Apoya en el fortalecimiento de los jóvenes de la familia y los órganos de gobierno; y se debe ir entrenando para ser consejo.

1.7.5 Gobiernos corporativos

Para estructurar los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, y la relación entre los accionistas, el Consejo de Administración y el equipo directivo, es necesario considerar la evolución de la familia y del negocio e identificar cuándo es el mejor momento para hacerlo. Una vez que los participantes han entendido los beneficios de la institucionalización, se pueden iniciar los procesos formales para la implementación del gobierno corporativo en la empresa familiar. Una cuestión importante, cuando se habla de que el 85% de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación, es conocer y entender los problemas que originan el fracaso en esta etapa (Galaz & Ruiz, 2011).

Una estructura de gobierno permite regular la intervención de los accionistas dentro de la empresa; así como también, separar asuntos familiares y corporativos. Se entiende por Órganos de Gobierno *“Grupo de personas cuya responsabilidad, gracias a sus capacidades individuales y modos de trabajar en equipo, está orientada a influir en el modo de dirigir la empresa”* (Gallo, 1995).

Para alimentar más la definición se puede agregar *“Son estructuras formadas por miembros de la familia, en algunos casos con miembros no familiares, que apoyan la dirección y gestión de la familia y empresa”* (Alger, 2017).

Esta estructura se desglosa, según su finalidad, por asamblea de accionistas, junta directiva y consejo de familia. A continuación, se definirán las acciones de cada grupo (Urrea, 2003):

- Asamblea de accionistas: comprende a todos los propietarios de la organización y permite su intervención en la toma de decisiones. Están encargados de dictar las políticas, estrategias para la dirección de la empresa, nombramiento de auditores y directores.
- Junta directiva: busca vigilar el rendimiento de la empresa y asegurarse que la organización se encuentre en una dirección adecuada. Su función principal es proteger los intereses de familia y accionistas.

- Consejo familiar: su papel consiste en resolver conflictos y evitar que asuntos familiares entorpezcan la correcta ejecución de las actividades laborales y empresariales. Algunas de las situaciones que pueden resolver son políticas de empleo, desempeño, remuneración, retiros y despidos de miembros familiares. Este órgano puede estar integrado por personas que laboren o no en la empresa, pero si deben formar parte de la familia.

Dentro de los Órganos de Gobierno es importante crear políticas que permitan a la familia y empresa mantener una relación sana y evitar conflictos graves. Políticas claras ayudan a regular la armonía y contribuyen a delimitar las relaciones familiares, empresariales y de propiedad (Urrea, 2003).

1.7.6 Gestión de empresas familiares

Según Press (2011) una buena gestión requiere tener herramientas para manejar los diferentes procesos que se dan en el funcionamiento de la empresa.

- Relaciones Interpersonales:

Esta herramienta es fundamental para cualquier empresa. Se deben de poner reglas, tener una buena comunicación, claridad en todos los mensajes y el buen manejo de situaciones conflictivas para poder tener un ambiente agradable y así poder resolver mejor cualquier conflicto que se presente.

- Gestión Operativa:

Lograr una correcta asignación de funciones, permitiendo que quienes poseen mayor experiencia, tanto del negocio como de la actividad, puedan delegar tareas y de esa forma podrían apartarse de las dificultades del día a día para ocuparse de la toma de decisiones estratégicas para el negocio. Una gestión Estratégica no significa un mayor costo, sino que le agrega valor a la empresa.

- Gestión de Personas:

Un buen equipo de gestión y apoyo permite que los propietarios/emprendedores piensen y definan las estrategias del negocio. Planificar, generar oportunidades para

nuevos negocios y crecer para dejar una empresa sustentable a las siguientes generaciones.

- Aspectos Legales:

La protección legal también es de mucha importancia para las empresas familiares. Se debe de estar bien asesorados legalmente para así no tener problemas a futuros por malos procedimientos.

- Gestión económica financiera:

El mayor obstáculo para la profesionalización en este punto es la falta de discriminación entre el capital de la empresa y el de la familia. Cuando nace la empresa, cuando aún no participa la familia, como lo hará luego de que se incorporen hijos, nietos, etc., la empresa es una extensión de la persona del fundador. Se tienen que distinguir los gastos personales de los gastos operáticos, administrativos y de estructura de la empresa.

De este modo se pueden destacar dos razones por las que la empresa familiar debe profesionalizar su negocio (Ruiz, 2008).

- Por la inexistencia dentro de la familia de talento para la gestión del negocio.
- Cuando la gerencia profesional puede cambiar las normas y valores del negocio de operaciones. En este sentido, se hace necesaria la presencia de profesionales externos si los valores familiares crean conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.

1.7.8 Ética empresarial

La ética dentro de las empresas no debe existir solamente en los directivos que toman las decisiones que guían la dirección de la empresa, sino también, debe estar incluida en todos los miembros individualmente considerados. Es indispensable entender que cada persona es libre y capaz de realizar actividades, por lo tanto, cada persona es responsable individualmente por lo actos que ejecuta (Camacho, Fernández Fernández, González, & Miralle, 2013). La ética puede dividirse en tres dimensiones: dimensión persona, dimensión organizacional y dimensión social (Camacho,

Fernández Fernández, González, & Miralle, 2013), para poder relacionar las tres dimensiones y mantener un orden aceptable entre ellas, se tienen los siguientes principios:

1. La moral individual que toda persona tiene y comparte en sus actividades, en donde cada uno es juez de sus decisiones.
2. Cada acto que una persona tiene, generalmente, es correspondido a su grupo social, al ambiente dentro del cual se desenvuelve y a las personas que comparten su vida sentimentalmente.
3. Muchas veces las estructuras de vida que posee una persona pueden afectar o mejorar su moral y su ética.
4. La incorporación de un individuo dentro de una organización puede modificar su forma de actuar y pensar; además, puede contribuir a mejorar la ética organizacional que posee la empresa.

Los valores que posee una persona dan la oportunidad de tener un juicio moral y formas concretas de actuación (Camacho, Fernández Fernández, González, & Miralle, 2013).

Como primer paso se tiene que diferenciar el concepto de ética del concepto de moral. Se entenderá por ética: “Ética es una parte de la filosofía que trata la moral y de las obligaciones del hombre”, se entenderá por moral: “Es la ciencia que trata del bien en general y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia” (Pineda & Cardenas, 2007)

Los problemas éticos más comunes según (Pineda & Cardenas, 2007) son: “El conflicto de interés, la confidencialidad en las relaciones de la organización, la honradez, la justicia y la integridad de las actividades de comunicación en la empresa”. La ética y responsabilidad empresarial está ligada a los valores y principios empresariales, según (Pineda & Cardenas, 2007) los principios empresariales “unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, ética y justicia” y define que los valores se convierten en “prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones”.

Por lo cual, se dice que las prácticas empresariales son reflejo de los valores y principios de la organización. Las conclusiones de los autores en base a la ética empresarial son las siguientes, y se basan en tres factores:

1. El tamaño de la organización tiene un fuerte impacto en la conducta ética de quienes laboran en ella. Por ejemplo, los trabajadores de las empresas grandes presentan mayor ausentismo, menos compromiso y menor satisfacción en el trabajo que sus colegas de empresas pequeñas. Además, se sienten más restringidos y manifiestan menor autonomía y razonamiento moral. En general, los trabajadores de empresas mayores presentan una predisposición ética más fuerte. Por el contrario, las normas éticas se difunden y adaptan con mayor facilidad en las empresas pequeñas a través del contacto directo o la observación casual.

2. En cuanto al grado de formalización, las organizaciones más estructuradas señalan una mayor predisposición a conducirse de acuerdo a las conductas morales establecidas. Sin embargo, del estudio se desprende que las reglas y procedimientos que definen las organizaciones mecánicas conducen a la permanencia de marcos de referencia éticos que a menudo permiten a los empleados comportarse moralmente fuera de las reglas formales.

3. El grado de centralización no parece afectar de manera determinante el nivel de predisposición a determinada conducta ética. (Pineda & Cardenas, 2007).

CAPÍTULO 2 DOS CASOS DE ESTUDIO DE EMPRESAS FAMILIARES SALVADOREÑAS

2.1 Antecedentes de empresas

2.1.1 Grupo Lemus

En 1993, en la ciudad de San Salvador nace Ferretería Lemus, en un local ubicada en el Barrio Zurita, bajo el nombre de su fundador, iniciando con la venta de productos para cielo falso y todo lo relacionado para la instalación del mismo, con el tiempo se

fue ampliando la variedad de productos, gracias al esfuerzo y las alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

Dos años después se abrió la segunda sucursal ubicada en el barrio concepción de San Salvador, no es hasta el año 2000 que la empresa adquiere el nombre de LEMUS, con el cual es reconocida a nivel nacional hoy en día, con el transcurso de los años se fueron anexando más sucursales hasta llegar a poseer 9 en todo el país, posteriormente se crea PAME (PERFILES AMERICANOS) cuya planta de producción de perfiles para cielo falso y tabla yeso, le da a la empresa entrada al mercado internacional, exportando dichos productos a varios países de la región (Honduras, México, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, República Dominicana y Colombia.)

Luego es creada Corporación LEMUS S.A de C.V. dando con ello inicio a GRUPO LEMUS, dicha sociedad aporta a la cadena de almacenes LEMUS 3 sucursales más, luego se crea Constru-LEMUS S.A de C.V. sociedad que suma 1 sucursal más, hoy por hoy LEMUS es el almacén de materiales de construcción más completo del país, contamos con más de 22 sucursales a nivel nacional, con exportaciones a nivel regional.

2.1.2 NutriFértil S.A. de C.V.

En 1998 en la ciudad de Santa Ana fue creada NutriFértil S.A. de C.V. por dos hermanos emprendedores, distribuyendo fertilizantes foliares para todo el país de la marca Cytozyme fabricada en Estados Unidos, convirtiéndose así en el primer distribuidor latinoamericano. En el año 2007 se decide importar agroquímicos de la marca Laquinsa origen Costa Rica, dando un mayor portafolio a los agricultores y obteniendo un mayor crecimiento en ventas. Posteriormente se decide incorporar la marca BioQuim, ahora adquirida por el líder mundial UPL, convirtiéndose en uno de los principales actores de la importación de agroquímicos en El Salvador. En el año 2018 se crea la división de maquinaria agrícola y jardinería, distribuyendo exclusivamente en el país marcas líderes italianas como Oleo-Mac y Bertolini además de las bombas fumigadoras RoyalCondor. Actualmente NutriFértil cuenta con 10 vendedores en todo el país dirigida por familiares (Papá e hijos)

2.2 Situaciones actuales de empresas familiares

En El Salvador se ha estudiado muy poco sobre la complejidad de las empresas familiares, no solo en la parte académica, sino porque en este tipo de empresas es más difícil encontrar información sobre ellas. Es importante mencionar que muchas de las grandes empresas nacieron bajo el techo de un garaje haciendo alianzas con primos, hermanos, esposa, hijo mayor, o al miembro de la familia más dispuesto a cumplir el sueño.

Con el paso el tiempo estas empresas, crecen y se desarrollan, sin embargo, por la falta de experiencia en el traspaso de mando, afecta a las empresas de tal forma que solo un 30 % sobrevive a la segunda generación y un 10% llega a la tercera generación (Flores, 2016).

Esta dinámica es la que deben enfrentar a diario las empresas familiares, por lo que la apuesta no es el evitar los conflictos, sino el tener las habilidades para poder enfrentarlo, y/o gestionarlos, resolverlos y salir fortalecidos del mismo. Las empresas familiares se administran a partir del modelo de los tres círculos mencionados en el capítulo I, los cuales son: Familia, Propiedad, Empresa.

El estudio realizado por Edwin Flores (2016) muestra que, en base al liderazgo generacional, un 85.2% de las empresas familiares son dirigidas por la primera generación; un 11.3% dirigidas por la segunda generación (hijo/hijas de fundadores) y solo un 3.5% lo dirige la tercera generación (Nietos/Nietas de los fundadores).

El género de quien dirige la organización en la primera generación es un 77.4% masculina, manteniéndose de esa manera en la segunda y tercera generación a lo largo de los años de la empresa. Por su parte las mujeres tienen una participación en la empresa en un 22.6% resultado que evidencia una clara exclusión de la mujer para la toma de decisiones (Flores, 2016).

Entre algunos de los factores para transferir el mando de la empresa se encuentran (Flores, 2016):

- No se había pensado
- Las futuras generaciones no están preparadas
- No desea retirarse de la empresa

Es claro que la gestión de las empresas familiares es mucho más complicada que las gestiones de una corporación, ya que involucra a la familia y empresa.

Datos de investigaciones y estadísticos indican que de cada cien empresas familiares que se fundan en un país, un 30% son exitosas en segunda generación porque buscan ayuda con una consultoría para lograr una sucesión exitosa, y el 70% fracasan.

Las razones de fracaso son: 10% por falta de capacidad del sucesor en el manejo de la empresa, 10% por problemas de capital, 20% por razones del negocio y 60% por temas y problemas familiares y 10% en la tercera son exitosas. Entre algunas de las situaciones que más afectan a las empresas son:

- Problemas de efectivo:

Cuando las empresas se ven en esta problemática, se comienzan a buscar las soluciones, pero en muchas ocasiones esto ya es muy tarde, para lo cual es necesario que se comiencen con estrategias para resolver estas problemáticas.

- Problemas de comunicación:

No tienen definido una jerarquía en la empresa por lo que los miembros de la empresa se encuentran en dificultades al querer comunicarse o saber a quién se le debe dar resultados.

- Diferencias entre hermanos

No logran hacer a un lado los problemas que se puedan tener fuera de la empresa los cuales afectan al ingresar a la empresa, por el mismo resentimiento que se pueda tener.

- La falta de acuerdos en el rumbo de la empresa:

No se han definido los acuerdos, valores y políticas a seguir dentro de la empresa.

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

Entre los conflictos que más a menudo se dan y que suelen ser los más destructivos para una empresa familiar son (Brandon, Cornejo, Cuellar, & Fuentes, 2017):

- Conflicto Padre-Hijo:

En un primer punto el padre considera a la empresa como una extensión de sí mismo y como un símbolo de hombría, lo que ocasiona en su subconsciente demostrar que es más fuerte que su hijo porque siente que lo están desplazando del poder, y es aquí cuando comienzan los conflictos ya que el hijo al ver eso en él padre comienza a desarrollar una actitud de rivalidad.

Este tipo de conflicto afecta a la empresa en el sentido que el padre crea un ambiente ambiguo y no le da al hijo una orientación clara de cómo funcionan las cosas en la empresa, y tiende a retrasar la decisión del traspaso lo más que pueda.

- Conflicto entre hermanos:

En la mayoría de los casos de empresas familiares, los hijos primogénitos tienen una mayor ventaja de parte de sus padres en el mando de la empresa por lo que los hermanos menores ven que hay preferencia por los mayores.

A la misma vez, los hermanos mayores dudan de las capacidades de sus hermanos menores por lo que desconfían de sus actividades dentro de la empresa y los tienen bien supervisados, por lo que no les dan oportunidad de ascender y tomar más responsabilidades dentro de la empresa.

- Conflictos con la familia política:

Al casarse con una persona, cuya familia es propietaria de una empresa puede tener ciertas ventajas como: pueden vivir con ciertas comodidades, pueden tener la oportunidad de trabajar en la empresa, entre otras. Pero, así como puede ser beneficioso también se pueden presentar ciertas dificultades como: puede sentirse excluido en las reuniones familiares, pueden sentirse presionados. Normalmente los miembros de la familia empresaria comparten la pasión por la empresa.

Por lo que sus charlas pueden llegar a ser muy activas y complicadas para la familia política, ya que puede ser que no estén acostumbrados a participar en este tipo de reuniones en la familia de su cónyuge, pueden sentirse intimidados, debido a que los miembros de la familia empresaria los consideran una amenaza al incluir a alguien externo a la familia consanguínea y comienzan a cuestionar que posición tomará dentro de esta y si los roles serán modificados y abuso de confianza, debido a que en muchas ocasiones la familia política que trabaja en la empresa tiende a no tomarle importancia a las normas y al horario laboral de la organización.

2.3 Existencias de empresas familiares

Las grandes empresas del país, alguna vez, también pasaron por la etapa transitoria de pequeña a mediana, lo cual conlleva a enfocar los esfuerzos en todas las empresas pequeñas que están en busca de resolver sus obstáculos y poder desarrollarse (Solórzano & Urrutia, 2008).

En El Salvador en el año 2012 existían 161,934 empresas de las cuales el 99.70% correspondía a MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas), mientras que el empleo total era de 469,664 trabajadores, siendo generado en las grandes empresas un 25.98% del empleo salvadoreño (Ministerio de Economía, 2011).

A raíz de verificar con hechos la evolución de la empresa familiar en El Salvador a continuación se detallaran las historias de Grandes empresas familiares de El Salvador, donde se relataran los inicios de estas empresas y sus factores de éxito; las cuales se han tomado en cuenta debido a que se han podido enfrentar a muchos procesos para seguir logrando el éxito en ellas, entre estas empresas se encuentran aspectos comunes como lo son; que cuentan con un protocolo familiar, ya han pasado por procesos de sucesión, han podido manejar la relación familia-empresa, entre otras.

1. Almacenes Simán

Don José y Doña Natalia Simán provenientes de Belén, Palestina, llegaron a El Salvador en 1921, debido a que el comercio había quedado seriamente afectado a consecuencia de la Primera Guerra Mundial: existía racionamiento de víveres, alza en los impuestos, y tenían dificultades para importar mercadería de Europa.

Como tantas familias de esa época, se encontraron con el dilema de vivir pobremente o emigrar. Así es que decidieron lanzarse a la aventura para encontrar nuevo trabajo. En aquel primer tercio del siglo, el verbo emigrar estaba estrechamente unido a una palabra: América. Don José ya había estado en América, mucho antes de casarse, acompañando a un pariente a fines del siglo XIX, quien puso un negocio en Sonsonate. Desembarcaron en el Puerto de La Libertad y se dirigieron hacia la capital que entonces no era más que un puñado de calles empedradas y modestos edificios. Poco después, el día de la Inmaculada en 1921, abrieron las puertas de una pequeña tienda de mercadería en el mercado central.

Don José y Doña Natalia tuvieron diez hijos, los cuales prontamente aprendieron el negocio familiar. Más tarde Don José enfermó de asma, debido a la humedad en la época de lluvia, lo que lo obligó a viajar frecuentemente al extranjero donde fue estableciendo relaciones con importantes proveedores de París, Lyon, Hamburgo y Nueva York, que fueron muy benéficas para el negocio.

Mientras estuvo de viaje, se mantuvo en contacto con los hijos mayores, que se quedaban a cargo de la tienda, y les habló de la instalación de una nueva tienda, indicándoles cómo deberían de hacerse las estanterías, qué madera elegir, con qué medidas exactas, cuándo debían poner los toldos, estaba pendiente de todo para que el negocio siguiera en orden a su vuelta. Con el tiempo Don José alquiló otro local enfrente de la primera tienda, el cual se convirtió en la sede principal.

Lo atendía el hijo mayor, Jorge. Y la tienda original quedó en manos del segundo hijo, Emilio. Ellos pasaban sus vacaciones ayudando a su padre en la tienda, de él aprendieron a servir al cliente, a tratar bien a los empleados, a vivir el orden en todas las tareas, y a trabajar en equipo.

Los siguientes dos hijos, Abraham y Salvador, pasaban a las tiendas al salir del Liceo para ayudar a sus hermanos mayores. Al quinto hijo, Teófilo, por ser el más inquieto y juguetón, no le daban todavía encargos de responsabilidad. También los más pequeños tenían algo que hacer. Don José llevaba a la casa cajas de ganchos de pelo marca Sandino que importaba en miles desde Alemania para que los fueran ensartando en unos cartones con doce agujeros que después se vendían por docenas o por gruesas en la tienda. “Siendo tantos hermanos, brotaba de modo natural la templanza.

La relación con cada hermano exige un esfuerzo de adaptación, pues cada uno es diferente y queriéndolos a todos se les va tratando de modo distinto. Este esfuerzo educativo que cada uno hace desde pequeño favorece la adquisición de virtudes de convivencia, que serán necesarias en el futuro matrimonio, en la sociedad y en la empresa. Las intervenciones de los hermanos, incluso las burlas y las riñas ayudan en el conocimiento propio: defectos, limitaciones y capacidades.

El párrafo anterior describe el primer gran secreto del éxito de los Simán; el segundo se basa en la enseñanza que Don José dejó a sus hijos: “En los hogares cristianos, la generosidad ocupa un lugar importante en la vida. Hijos míos, al que da, Dios le da”. Y, como también lo dijo el abuelo Abraham: “Al pobre no le des lo que sobra, sino parte de tu plato., y el tercero y último: amor al trabajo. Hoy en día, la dirección de Almacenes Simán está a cargo de tres de los hijos de los fundadores: Don Salvador Simán, Don Félix Simán y Don Teófilo Simán. Los hijos de estos tres hermanos, la tercera generación, ya está formando parte también de su organización.”

2. SAQUIRO, S.A. de C.V.

Inició sus operaciones en el año de 1952 en la ciudad de San Miguel bajo el nombre de su propietario y actual presidente Samuel Quirós y Cía. En un principio operaban como importadores directos de las marcas Studebacker y U.S. Royal, ambas de Estados Unidos, así mismo fue nombrado subdistribuidor de las marcas Massey Ferguson, Jeep, Willys y Ford.

Tres años después nace la Estación de Servicios Saquiro, la cual en esa época era la más grande y completa en la zona oriental del país; en el año 1957 se instaló la reencauchadora U.S. Royal. En el inicio de la década de los 60's se construye el primer Centro Automotriz Agrícola Industrial, el cual integró las principales operaciones de la empresa. En esa misma época, se vende el primer vehículo de la marca Datsun. En 1962 se obtiene la distribución del fabricante de vehículos Nissan Motor Co. de Japón, la cual se mantiene en la actualidad, cuatro años más tarde inicia operaciones en San Salvador. En septiembre de 1979, Saquiro traslada sus oficinas a su moderno y amplio edificio ubicado en la Autopista Sur y Avenida Las Amapolas, Col. San Mateo, el cual cuenta con un amplio taller de servicio, sala de ventas y oficinas administrativas.

Ocho años más tarde abre una nueva empresa dedicada a la venta de repuestos y accesorios para vehículos de todas las marcas, con el nombre de Salvaparts, S.A. de C.V.

En ese mismo año se obtiene la importación exclusiva de las llantas Kumho, debido a la demanda de éstas se construyen modernos Auto Stop, seguidamente es nombrado distribuidor exclusivo de la marca Pennzoil, así como de las llantas Yokohama de Japón.

Con el crecimiento de las operaciones se han desarrollado infraestructuras adecuadas para atender al público, situadas en los tres puntos de ventas más importantes del país, San Salvador, San Miguel y Santa Ana, dicho crecimiento ha significado un incremento de personal el cual asciende en la actualidad a 710 empleados activos.

En octubre de 1993, se constituyó el Grupo Q Interamericana Corporation, formado por las empresas salvadoreñas: Saquiro, Salvaparts, Autos y Camiones (Autocam), Ameritex, Multifondos, y de las empresas hondureñas: Técnica y Motores, Motosport y Multifondos.” “Hoy en día, la primera generación ha cedido el paso a la segunda. Don Samuel se ha retirado ya, dejando a cargo a su hijo menor Carlos Enrique Quirós, que actualmente ocupa el cargo de Gerente General de todo el grupo. Sus otros hijos, Federico y Samuel Antonio, están encargados de otras áreas más específicas. Ellos, junto a sus tres hermanas forman parte de los accionistas del Grupo Q”. Estas historias fueron tomadas de la Tesis “FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FRACASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y COMO ENFRENTARLOS” de la Universidad José Matías Delgado (Escobar & Gavidia, 2002).

2.4 Situaciones de fracasos

El fracaso de las empresas se establece por diversos factores, debido a ciertos estudios se puede clasificar en las respuestas que ofrecen los dueños de las organizaciones y los analistas empresariales (Solórzano & Urrutia, 2008).

- a) Respuesta de los dueños de las organizaciones: algunas fuerzas que influyen en el fracaso de las empresas son los factores externos, por ejemplo, el escaso apoyo que se tiene para dichas organizaciones, deficientes programas para ayuda a las PYMES, excesivos controles gubernamentales, grandes aranceles e impuestos, altos costos financieros, entre otros.

b) Razones para los analistas: se refiere a que los dueños de las organizaciones comenten diversos errores tales como:

1. No desarrollar una visión de Marketing
2. Deficiencia en el área de producción y operaciones
3. Desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión
4. Ignorar la planificación
5. Carencia en la gestión
6. Carencia en el modelo de liderazgo

2.5 Distribución de trabajo en las empresas

Según EAE Business School (2018) la distribución del trabajo está detallada en el organigrama de la empresa, ya que este debe reflejar de forma clara los siguientes conceptos: la división del trabajo, las posiciones dentro de la organización, las distintas áreas o departamentos, las relaciones entre áreas o departamentos y los flujos de información y autoridad. Detalla los pasos lógicos a seguir para la elaboración de un organigrama:

- Determinar las necesidades de la empresa y concretar las funciones.
- Asignar las funciones a los trabajadores más idóneos, lo que puede exigir una evaluación previa de aptitudes del personal e incluso nuevas contrataciones.
- Organizar las funciones en áreas funcionales o departamentos que, a su vez, pueden estar divididos en secciones.
- Disponer de forma jerárquica los distintos departamentos, típicamente ramificados de arriba a abajo a partir del Gerente, situado en la parte superior.

Dicha elaboración del organigrama resulta más difícil para una empresa familiar que para una no familiar, ya que dentro de una empresa familiar todos los miembros querrán estar en lo más alto del organigrama.

Según Víctor Jaramillo (2018) Detalla que la estructura directiva dentro de una empresa familiar genera conflicto dentro de ella, lo detalla de la siguiente manera:

“Es habitual que las empresas familiares traten de propender al empleo y reclutamiento de familiares para los cargos directivos. Esto hace que se produzcan ciertas situaciones que tienen su efecto sobre la estructura directiva, en especial cuando se contratan ejecutivos no familiares, los cuales no tienen capacidad de decisión, porque las decisiones las toma la familia.

Además, la dirección de la empresa está garantizada para el fundador o para quien él designe, lo cual no garantiza que tenga las capacidades necesarias para dirigir la empresa.

Otro fenómeno se relaciona con la marcada preferencia por los familiares en aquellos puestos de información y control, lo que a la postre es negativo porque es especialmente en estos cargos donde debe primar la capacidad técnica. Por último, los familiares realizan saltos jerárquicos en forma frecuente y no se respeta la estructura formal definida y la autoridad”

2.6 Evaluaciones de las empresas

Es importante establecer ciertos procedimientos para la evaluación objetiva y ecuánime de los empleados que laboran en una organización, dentro de las empresas familiares este proceso presenta algunas peculiaridades. Desde que una persona comienza a colaborar con otra persona comienza a ser evaluada, es importante que dentro de este proceso se eliminen todos los criterios y voluntades del directivo evaluador (Tápies, 2008).

En la empresa familiar este punto es importante, ya que, desde el momento en que un miembro de la familia entra a trabajar en la empresa, debería tener claro que su desempeño será evaluado igual que el resto de sus compañeros de trabajo. De esta manera se fomenta la justicia entre miembros familiares y no familiares.

La política de evaluación del desempeño deberá separar los aspectos familiares de los empresariales, para maximizar la objetividad, al tiempo que minimiza el componente emocional. Igualmente, el sistema de evaluación deberá ayudar a que los empleados no familiares perciban, que no se da preferencia a los familiares que trabajan en la

empresa y que todos son evaluados bajo las mismas normas y condiciones. Es importante que la evaluación de desempeño sea transparente y equitativa para poder atraer a profesionales capacitados y no solo a miembros familiares dentro de la organización para aportar al crecimiento de la misma, en donde todos los trabajadores aportaran sus conocimientos para el mejoramiento de los procesos (Tápies, 2008).

La evaluación ayuda a conocer aquellas fortalezas y debilidades que tiene una empresa familiar, viendo a su vez, quiénes aportan más y reajustando así puestos según las verdaderas capacidades de cada familiar empleado.

Puede surgir de que los resultados de las evaluaciones no brinden suficiente información, ya sea porque el creador no estableció adecuadamente los objetivos a perseguir o porque no se comprendió completamente el procedimiento. Existen algunos pasos que se deben tener en cuenta para que una evaluación de desempeño sea exitosa, pero antes, es necesario establecer algunas preguntas a tomar en cuenta (Tápies, 2008):

- ¿Por qué queremos evaluar?
- ¿Quién o quiénes definen los criterios de evaluación?
- ¿Qué aspectos se analizarán?

Cabe resaltar que, en este punto, se debe distinguir entre competencias y desempeño, las competencias son todas las experiencias, habilidades y capacidades adquiridas por la persona a lo largo del tiempo. Mientras que, el desempeño, se refiere a la aplicación real de las competencias adquiridas, dentro de este punto entra la integridad, cultura y misión de una persona.

- ¿Cómo premiamos?

Los resultados de dichas evaluaciones pueden utilizarse para decidir cambios de puestos y asignación de incentivos económicos. En el caso de los familiares empresarios, el resultado puede traducirse a conocer ampliamente las expectativas que tienen y canalizar las inquietudes, estos resultados generan retos de superación personal y profesional, dando como resultado, una mejora para la empresa familiar. Premiar o incentivar el trabajo en grupo o de manera individual es, por naturaleza, un

método efectivo para despertar la ambición y mejorar la labor de empleados buenos y no conformistas (Tápies, 2008).

2.7 Investigación de empresas familiares con larga trayectoria en El Salvador

Grupo Poma

El conglomerado familiar Grupo Poma conmemoró el centenario de su fundación con amigos, aliados, socios y colaboradores. Fue en 1919 cuando Bartolomé Poma y Génova, un mecánico ajustador nacido en Barcelona, España, inició en El Salvador un taller automotriz llamado B. Poma Limited.

Ese emprendimiento fue la semilla que, 100 años después, se convertiría en un grupo multilatinamericano con cinco divisiones operativas y fuente de empleo para más de 10,000 personas.

Excel, Grupo Roble, Real Hotels & Resorts, Solaire y Auto fácil son las empresas que conforman Grupo Poma y se destacan en el área automotriz, bienes raíces, hotelera, industrial y financiera, respectivamente. Ricardo Poma, presidente y CEO del Grupo y nieto de Bartolomé Poma, expresó durante el evento que lo fundamental para lograr este centenario ha sido "mantener graníticamente unida" a la familia.

En la actualidad, cinco miembros de la cuarta generación Poma están en posiciones de liderazgo en las divisiones operativas (Ibarra, 2019).

Almacenes Simán

Fue fundado el 8 de diciembre de 1921 por Don J. J. Simán, de origen palestino, cuando decide abrir una pequeña tienda en el área comercial del Centro de la ciudad de San Salvador. Su primer nombre fue "JOSE J. SIMAN", posteriormente al integrarse los hijos al negocio cambia su nombre a: "JOSE J. SIMAN e HIJOS". Tiempo después se constituyó como una sociedad anónima con el nombre de: "ALMACENES SIMAN S.A." Para los años sesenta, el Almacén se traslada a un local más amplio en el Centro de la Capital Salvadoreña, convirtiéndose después en una sociedad anónima de

capital variable, de manera que actualmente la razón social es: “ALMACENES SIMAN S.A. de C.V.” (ALSISA).

Fuente: (Almacenes Siman , 2000)

J.Hill y Cía.

Fundada en 1890 por el inglés James Hill, J.Hill y Cía. mantiene una dedicación inquebrantable al cultivo, procesamiento y exportación de algunos de los mejores cafés del mundo. Ubicada cerca de la ciudad de Santa Ana, El Salvador, J. Hill y Cía. disfruta del acceso al rico suelo volcánico ya las temperaturas moderadas que han creado las condiciones ideales para hacer de esta zona uno de los lugares de producción de café más prolíficos del país. Después de más de 100 años de liderazgo y colaboración entre los caficultores de esta importante región, J. Hill y Cía. sigue siendo uno de los principales productores de café de alta calidad en Centroamérica.

Fuente: (Hill, 2021)

Almacenes Freund

Los orígenes de Ferreterías Freund, se remontan a la primera mitad del siglo XX, cuando Don Max Freund (junio 1890- Junio 1949) de origen alemán llegó a El Salvador para colaborar en temas comerciales.

Las habilidades adquiridas en empresas alemanas, más la experiencia del trabajo en Casa Mugdan (empresa local), junto a su carisma y dinamismo, le proveyeron a su Compañía muchos éxitos profesionales y personales. Dichos logros le llevaron oportunamente al desarrollo de Freund, que desde 1913 hasta hoy en día se expande con actividades y negocios con mucha solidez y firmeza.

Fuente: (Freund, 2021)

Almacenes Vidrí

Almacenes Vidrí, S.A. de C.V. es una empresa familiar que inició sus operaciones en el año de 1917. En sus inicios llevaba el nombre de Vidrí Hermanos, el cual luego de un tiempo cambio por Vidrí Panadés y compañía, fue hasta el 19 de noviembre de 1971, que se estableció con el nombre de Almacenes Vidrí, S.A. de C.V.

Actualmente contamos con 15 sucursales a nivel nacional: 10 en la zona Metropolitana, 1 en la zona Paracentral, 3 en la zona Occidental y 1 en la zona Oriental. Nuestras sucursales están clasificadas en 2 grandes categorías: Mostrador y Autoservicio (Home Centers).

Fuente: (El Salvador Empresas , 2021)

CAPÍTULO 3 MÉTODOS, PROCESOS Y PLANIFICACIÓN DE LOS RETOS, MODELO Y ESTRATEGIAS PARA LA CONTINUIDAD Y VIABILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

3.1 Metodología de la investigación

Se validó los datos por medio de entrevista guiada a Corporación Lemus y NutriFértil, donde se entrevistó a los gerentes generales con información documental que se tenía a la mano donde se consultó vida empresarial, metas y objetivos, relación familia y empresa, miembros familiares dentro de la empresa, ingreso de los hijos, calidad de la comunicación, generaciones de sucesión, decisiones estratégicas, conflictos y vida en el hogar, tipos de conflictos, resolución de conflictos y plan de acción.

Además, se investigó el crecimiento de la empresa, procesos de sucesión, trabajo en la empresa, evaluación de los miembros de la familia, remuneraciones a los miembros de la familia, ganancias de las empresas, acuerdos familiares.

Cada entrevista tuvo una duración de 2 horas. Toda la información obtenida ha servido como insumo para crear los dos casos de estudio, adicional a la propuesta de modelo de empresa familiar que se presenta al final de esta investigación.

3.2 Procesos y planificación de la investigación

3.2.1 Delimitación Geográfica

La investigación es realizada en Santa Ana con la empresa NutriFértil S.A. de C.V. y San Salvador con Grupo Lemus.

3.2.2 Determinación del universo

Elemento

El elemento a estudiar es la caracterización de los principales conflictos y las principales formas de solución que se encuentran en las empresas NutriFértil y Corporación Lemus.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis serán los miembros de la familia propietaria y miembros gerenciales que laboran en NutriFértil y Corporación Lemus.

Unidad de Entrevista

La información se recolectará de los miembros gerenciales y de los miembros de la familia propietaria que laboran en las empresas.

Ámbito

La presente investigación se desarrollará en Santa Ana y San Salvador.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

4.1 Análisis de la complejidad de una empresa familiar

La investigación fue realizada por el método de entrevistas (Ver Anexo 5), estableciendo, con base a preguntas, el grado de complejidad que tiene cada empresa. Los temas principales fueron: vida empresaria, metas y objetivos, relación familia y empresa, miembros familiares dentro de la empresa, ingreso de los hijos, calidad de la comunicación, generaciones de sucesión, decisiones estratégicas, conflictos y vida en el hogar, tipos de conflictos, resolución de conflictos y plan de acción.

Cada tema fue evaluado con el siguiente detalle:

| GRADO | DESCRIPCIÓN | PUNTUACIÓN |
|-------|---------------|------------|
| ** | Muy Complejo | 1 punto |
| + | Complejo | 0.5 punto |
| 0 | Nada complejo | 0 punto |

Con base a lo anterior se determinó el porcentaje de complejidad de cada empresa considerando las respuestas brindadas para cada pregunta y su comportamiento durante la entrevista. Este método de evaluación fue creado por nosotros mismos para poder llevar a cabo un análisis más completo de nuestros sujetos de estudio y mostrar de una manera diferente los resultados de la investigación que se realizó por medio de entrevistas. A continuación, se puede observar el cuadro descrito anteriormente:

| Análisis de complejidad | | | |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------|-------------|
| ENTREVISADOS: CORPORACIÓN LEMUS Y NUTRIFERTIL | | | |
| Nº | TEMA | CORPORACIÓN LEMUS | NUTRIFERTIL |
| 1 | VIDA EMPRESARIAL | + | + |
| 2 | METAS Y OBJETIVOS | + | + |
| 3 | RELACIÓN FAMILIA EMPRESA | 0 | 0 |
| 4 | MIEMBROS FAMILIARES DENTRO DE LA EMPRESA | + | + |
| 5 | INGRESO DE LOS HIJOS | ** | ** |

| | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|------------|------------|
| 6 | CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN | 0 | 0 |
| 7 | GENERACIÓN DE SUCESIÓN | 0 | 0 |
| 8 | DECISIONES ESTRATÉGICAS | 0 | 0 |
| 9 | CONFLICTOS Y LA VIDA EN EL HOGAR | 0 | + |
| 10 | TIPOS DE CONFLICTOS | ** | + |
| 11 | RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | + | 0 |
| 12 | PLAN DE ACCIÓN | ** | ** |
| TOTAL MUY COMPLEJO | | 3 | 2 |
| TOTAL COMPLEJO | | 4 | 5 |
| TOTAL NADA COMPLEJO | | 5 | 5 |
| RESULTADO DE COMPLEJIDAD | | 42% | 38% |

La complejidad de cada organización fue estudiada y establecida de la siguiente forma:

- Grupo Lemus posee 12 preguntas, de las cuales 3 son muy complejas (++), 4 son complejas (+) y 5 nada complejas (0).

3 preguntas muy complejas brindan 1 punto cada una = 3 puntos

4 preguntas complejas brindan 0.5 puntos cada una = 2 puntos

5 preguntas nada complejas brindan 0 puntos cada una = 0 puntos

A nivel de ejemplo la fórmula es:

(MUY COMPLEJO+COMPLEJO) /12 PREGUNTAS

(3+2) /12 = 42% aproximadamente.

4.2 Retos y Estrategias para una empresa familiar

ESTRATEGIA FAMILIA-EMPRESA

Reto: continuidad de la empresa familiar

Estrategia: *Ingreso de los miembros familiares*

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRETEGIA

Objetivo: Establecer acuerdos para la continuidad de la empresa familiar en cuanto al ingreso de los miembros de la familia.

Justificación: La creación de este acuerdo busca evitar conflictos entre hermanos, primos, tíos o cualquier otra miembro que forme parte directa de la familia al momento del ingreso de los mismos a la organización.

Se realizó un estudio con 2 empresas familiares en el que se determinó la complejidad que tiene el ingreso de los miembros familiares a la empresa, el cual dio como resultado que es un tema complejo para estas empresas; por lo cual se pretende establecer acuerdos que sirvan de apoyo para disminuir esta problemática.

Por lo anterior recomiendan los siguientes puntos:

- Deberá ingresar un miembro siempre y cuando esté disponible un puesto por cubrir.
- Cuando ingrese un familiar será necesario que cumpla con los requisitos del puesto; es decir, según los conocimientos que este posea, porque de esta manera el puesto de trabajo se realizará de una forma más profesional.
- Los familiares que están aplicando al puesto de trabajo deben participar en el proceso de selección junto con otros candidatos ajenos a la familia.

ESTRATEGIA FAMILIA-EMPRESA

Reto: continuidad de la empresa familiar

Estrategia: *Ingreso de los miembros familiares*

- Se recomienda que todo miembro de la familia que quiera pertenecer a la empresa tenga antes una experiencia laboral en otra empresa porque de esta manera adquieren conocimientos que enriquecerá su trabajo.

El ingreso de un familiar a la empresa siempre va a tener un grado de complejidad por lo que se concluye que un proceso de selección adecuado puede ayudar a disminuir los posibles conflictos dados por esta situación.

Al ingresar un miembro de la familia a trabajar en la empresa este deberá tener bien claro lo siguiente:

- Nombre del puesto.
- A quien le debe reportar.
- Objetivos del puesto.
- Responsabilidad del puesto.
- Como se medirán los resultados.
- Metas a cumplir
- Consecuencias de no cumplir las metas.
- Salario a recibir.

ESTRATEGIA FAMILIA-EMPRESA

Reto: continuidad de la empresa familiar

Estrategia: *Parámetros de los sueldos a pagar a los miembros familiares que trabajarán dentro de la empresa.*

| DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Objetivo: Establecer los parámetros para determinar el salario de los miembros familiares que ingresan a la organización.</p> <p>Justificación: La creación de este acuerdo pretende crear sueldos adecuados para los miembros familiares que laboren en la empresa, para poder evadir discusiones entre trabajadores y miembros familiares.</p> |
| <p>Con base a investigaciones, se indagó en los métodos adecuados para establecer los ingresos de los miembros familiares. Considerando los distintos factores que se presentan en la empresa, sean estos corporativos o familiares.</p> <p>Es recomendable el desarrollo de los siguientes aspectos para establecer los sueldos adecuados de los miembros familiares y, de esta forma, prever posibles conflictos. Los siguientes son opciones adecuadas a tomar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Determinar el salario conforme al perfil del puesto.• Salarios establecidos de forma equitativa a los conocimientos de la persona, sin importar el parentesco.• Sueldos establecidos con base al mercado actual. <p>Es importante determinar que los salarios son la retribución que una persona obtiene por sus servicios laborales, por lo tanto, la distribución de los dividendos no es un salario, es considerado como el reintegro de una inversión realizada con el fin de obtener una ganancia adicional.</p> |

ESTRATEGIA FAMILIA-EMPRESA

Reto: continuidad de la empresa familiar

Estrategia: *Delegación de responsabilidades del fundador*

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Objetivo: Determinar acuerdos básicos en cuanto a la delegación de responsabilidades del fundador con los miembros de la familia que pertenezcan a la organización.

Justificación: La creación de este acuerdo busca crear un camino, por medio del cual, el fundador podrá delegar algunas de sus responsabilidades, mediante un proceso que permite dar paso a la sucesión de la empresa.

En las empresas suelen aparecer problemas de productividad, comerciales e incluso financieros; que pueden llevar a la disolución de la empresa cuando las responsabilidades ya son muchas, por lo que el fundador se ve obligado a delegar responsabilidades y tomas de decisiones para superar estos problemas de una mejor manera ya que por sí solo es difícil encargarse de todo.

Por lo tanto, se recomiendan los siguientes puntos:

Se recomienda que la máxima autoridad de la empresa tome las decisiones y posterior consulte a miembros familiares para ver si están de acuerdo o no, de estarlo se continúa el proceso y de no estarlo se busca otra solución.

Las tomas de decisiones deben realizarse por departamentos, siendo respaldados por el fundador. Que exista una junta directiva encabezada por la máxima autoridad de la empresa y que junto con el resto de los familiares se tomen acuerdos y decisiones.

Reunión con todos los miembros familiares para determinar acuerdos por medio de una votación.

Podemos concluir que es importante el papel de la máxima autoridad en la toma de decisiones, sin embargo, los familiares bajo su cargo que están dentro de la empresa, pueden jugar un papel importante aportando ideas para que las decisiones sean mejoradas. Debe haber un responsable sobre la decisión que se toma.

ESTRATEGIA FAMILIA-EMPRESA

Reto: continuidad de la empresa familiar

Estrategia: *Proceso de sucesión*

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Objetivo: Procurar la adecuada realización del proceso de sucesión para evitar conflictos en la relación familiar en caso de falta del sucesor.

Justificación: La creación de este acuerdo tiene como finalidad, obtener una sucesión sin discusiones o, al menos, un proceso de acuerdo mutuo entre el sucesor y el sucedido. Este acuerdo es de vital importancia para la continuidad de la empresa familiar.

La sucesión es una estrategia de negocio que permite garantizar la estabilidad de la empresa y desarrollar una transición ordenada; la falta de un plan de sucesión puede ocasionar que la empresa no siga creciendo y llegue a su fin.

Según los estudios realizados se recomienda lo siguiente:

Que el sucesor este lo suficientemente preparado y que tenga la experiencia y conocimientos necesario para ejercer con responsabilidad el puesto.

Realización de una junta para la votación de elección del posible sucesor.

El posible sucesor puede o debe ser la persona más involucrada en el negocio ya que es quien conoce más la organización por lo que podría tomar las decisiones más acertadas.

Que el hijo mayor del fundador sea el posible sucesor siempre y cuando cumpla con todos los requisitos que demanda el puesto.

Se puede concluir que es muy importante que se cuente con un plan de sucesión en el caso exista una situación imprevista y de ser posible que se busque a la persona más adecuada para suceder.

ESTRATEGIA FAMILIA-EMPRESA

Reto: delimitación familia-empresa

Estrategia: *relación familia-empresa*

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Objetivo: Determinar acuerdos para la adecuada relación de la familia empresaria dentro y fuera de ella.

Justificación: La creación de este acuerdo pretende crear algunos puntos para mantener una buena relación familiar, dentro y fuera de las instalaciones laborales.

Con base a la investigación se ha determinado la importancia de tener una buena relación dentro y fuera de la empresa, para que esto no afecte en las labores diarias, así como también permita a los familiares mantener una relación sana fuera de la empresa.

Por lo anterior se recomiendan los siguientes puntos:

Se sugiere tratar los temas laborales en la jornada de trabajo y no fuera de ella.

Que se procure la mayor transparencia en la comunicación familia-empresa

En los problemas y toma de decisiones se recomienda que solamente se involucren los que sean parte de la situación, ya que, con esto, se busca evitar que se vean afectados familiares que están fuera de la empresa lo que puede generar conflictos en la relación familiar.

Los problemas familiares no deben ser llevados dentro de la empresa, es decir, la relación dentro de la organización debe ser puramente profesional.

Con esto podemos concluir que los problemas que se den dentro o fuera de la empresa deben ser tratados en el lugar y momento adecuado.

ESTRATEGIA FAMILIA-EMPRESA

Reto: delimitación familia-empresa

Estrategia: *relación familia política*

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Objetivo: Determinar acuerdos para la adecuada relación de la familia política dentro y fuera de la empresa familiar.

Justificación: La creación de este acuerdo pretende establecer delimitaciones para el ingreso de la familia política a la empresa y algunas recomendaciones para su relación laboral. Se ha determinado que la evasión de este acuerdo puede causar serios conflictos dentro de la empresa familiar.

Se ha determinado que la familia política es un tema importante y delicado, este punto debe ser acordado con mucha seriedad por parte de todos los miembros de la familia, con el firme objetivo de evitar conflictos dentro del hogar y dentro de la empresa. Por lo anterior se recomiendan los siguientes puntos: Lo primero es conversar y acordar si la familia política formará parte o no de la organización. Es importante determinar los puestos que la familia política puede ocupar. Establecer puestos con base a las capacidades de la persona. Evitar que el puesto esté relacionado con un miembro directo del hogar, es decir, esposo-esposa, madre-hijo.

Evitar privilegios adicionales generar contratos de confidencialidad, con el objetivo de mantener la información de la empresa bajo seguridad. Se considera que, en muchas ocasiones, los conocimientos que poseen algunos miembros familiares, dentro de la familia política, pueden ser enriquecedores para la empresa, pero siempre se debe poner en primer plano a la familia. Con lo anterior se debe aclarar que todos los miembros de la organización, que formen parte de la familia, deben estar de acuerdo en el ingreso de dichos miembros y aclarar que los conflictos no pueden llevarse de la empresa al hogar o viceversa.

ESTRATEGIA FAMILIA-EMPRESA

Reto: adecuada profesionalización de la empresa

Estrategia: *Profesionalización de la empresa familiar*

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Objetivo: Determinar acuerdos necesarios para la adecuada profesionalización de la empresa familiar.

Justificación: La creación de este acuerdo busca incluir miembros familiares que cumplan con el perfil de puesto creado.

La profesionalización de la empresa está relacionado a la correcta distribución de labores en cuanto al puesto de trabajo, es decir, que cada persona cumpla con el perfil de su puesto de trabajo, así como con las actitudes y capacidades.

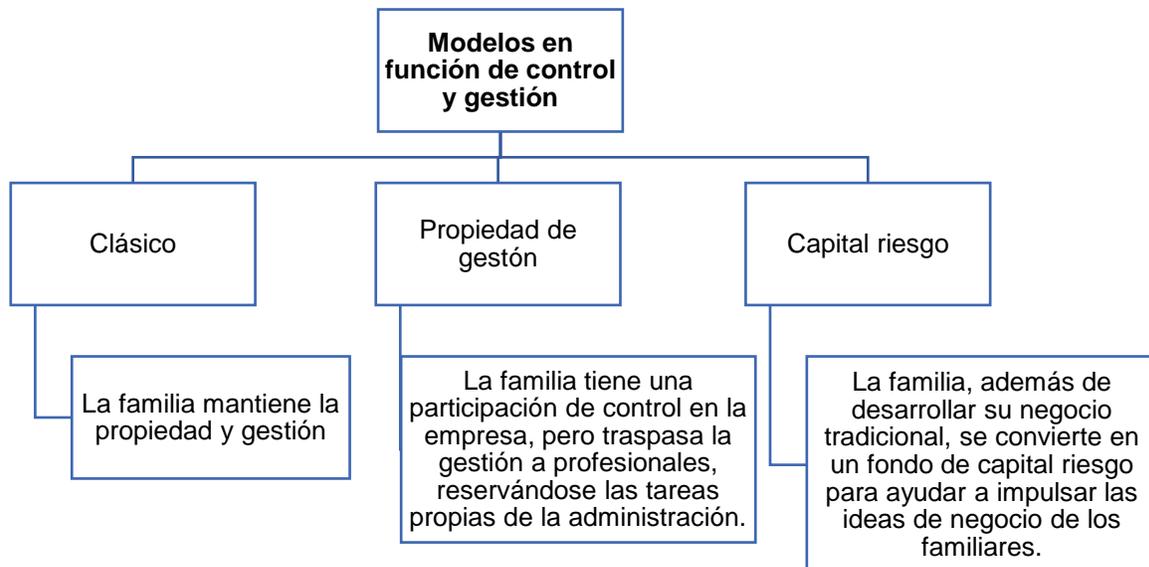
Por lo anterior se recomiendan los siguientes puntos:

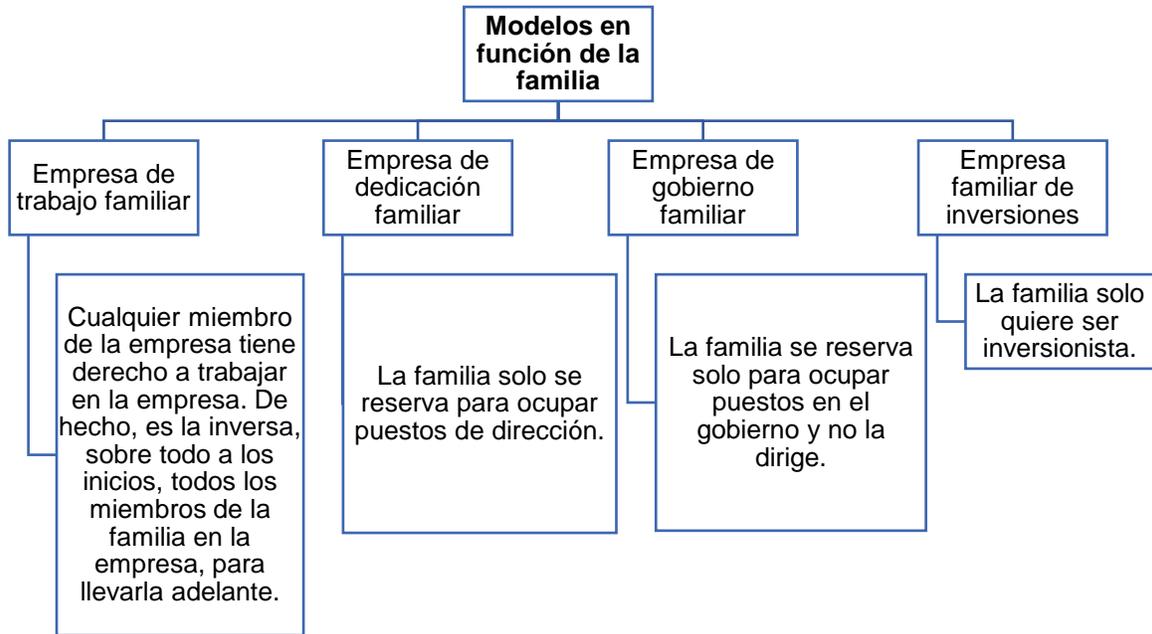
- Evitar crear plazas fantasmas, solo para permitir el ingreso de un familiar.
- Que la persona cuente con los conocimientos y capacidades que sean acorde al puesto de trabajo
- Evaluar el desempeño de los miembros de la familia que laboran dentro de la empresa, de la misma manera que se evalúa al resto de empleados.
- El crecimiento dentro de la empresa debe ser determinado por los conocimientos y capacidades de la persona.

Con esto podemos concluir que todos los miembros de la familia que ingresen a la empresa deben enriquecer y aportar a ella de manera que la organización crezca.

4.2 Modelos para empresas

Los modelos de la empresa familiar definen el esquema por el cual organizamos la estructura de nuestro negocio familiar. A menudo puede ser una decisión tomada por la propia familia que puede verse condicionada por circunstancias de ésta y/o por el momento en el que atraviese el negocio. A continuación, lo explicamos en el mapa conceptual (JDA, 2019) :





4.3 Modelo de NutriFértil

| Modelo en función de control y gestión |
|-------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Clásico |

| Modelo en función de la familia |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de trabajo familiar |

4.4 Modelo de Corporación Lemus

| Modelo en función de control y gestión |
|--------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad de gestión |

| Modelo en función de la familia |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de gobierno familiar |

4.5 Propuesta de modelo de empresa familiar para las empresas salvadoreñas



Proceso de sucesiones familiares

Tomando en consideración diferentes aspectos para el plan de sucesión en las empresas familiares, se propone:

1. Se debe establecer un primer contacto con el empresario, donde se pueda apreciar la motivación por seguir a nivel familiar el crecimiento para la empresa y nuevos negocios, planes a futuro o nuevas inversiones a realizar e historia y situación actual considerando lo que se ha hecho bien dentro de la empresa y lo que se debe corregir.
2. Recoger y analizar la información, se deben tomar los tres aspectos esenciales Empresa, Propiedad y Familia.
3. Contraste de la información y devolución, es decir el pensamiento y opiniones del sucesor sobre la empresa y personas claves dentro de ella.
4. Presentación inicial, donde pueda verificar pros y contras junto con soluciones y alternativas.
5. Presentación de una terna para la sucesión, la cual puede ser seleccionada en base a destrezas, habilidades, formación, experiencia y méritos, quien logra el mayor puntaje y la credibilidad en el tiempo por parte del fundador principal en base a las diferentes evaluaciones técnicas y actitudinales, será seleccionado para la posición de CEO o Presidente, dependiendo el puesto que se esté buscando en la sucesión.
6. Presentación definitiva, como el sucesor para la empresa.

Profesionalización de empresas familiares

La profesionalización es un concepto fácil de interpretar, pero se presenta una dificultad al aplicarlo en las empresas salvadoreñas, por lo que debe haber un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización y tener la capacidad

para estructurar, gestionar y gobernar los recursos y capacidades que le son propios a la compañía, de tal forma que pueda alcanzar los resultados deseados para el logro de sus objetivos. La profesionalización se relaciona a la transformación de una organización basada en una operatividad hacia una empresa con base a un funcionamiento analítico, lo que supone la introducción de grandes cambios en todas las áreas de la empresa, que incluye el manejo de la información, en la estructura organizativa y en la forma de elaborar estrategias. Se proponen los siguientes pasos para un proceso de profesionalización de empresas:

1. Formación adecuada de los sucesores.
2. Identificación y capacitación de directivos no familiares.
3. Manejo adecuado de la relación familia-empresa.

Gerencia de Recursos Humanos

La administración del capital humano es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, se han desarrollado diversas prácticas cuyo propósito es el de atraer a empleados cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa, en este proceso la inclusión de personas familiares a la empresa debe ser establecido dentro del proceso de reclutamiento y selección adecuadamente, para evitar conflictos posteriores. Dentro de los procesos claves que debe tener la Gerencia de Recursos Humanos dentro de una empresa familiar son:

1. Reclutamiento y selección.
2. Gestión de carrera profesional.
3. Planes de Desarrollo de Carrera.
4. Planes de Desarrollo Gerencial.

3. Políticas de formación.
4. Diseño de los sistemas de retribución.
5. Ascensos dentro de los diferentes niveles gerenciales (empleados familiares o no familiares).

Gerencia de la calidad

En una Empresa Familiar hay una familia empresaria, debemos prestarle atención, aplicar esfuerzos y recursos en la organización y lograr ese equilibrio y calidad de la ejecución empresarial y la vida familiar. Para asegurar la continuidad de la empresa/patrimonio familiar, se deben gestionar adecuadamente en el marco temporal del largo plazo aspectos como:

1. la formación y educación de la siguiente generación; las relaciones familiares.
2. el gobierno familiar y el papel de la familia respecto a la empresa.
3. La distribución de la riqueza creada por Familia Empresaria
4. La conservación del legado familiar, el mantenimiento de la unidad de la familia y el compromiso familiar con la empresa.

Competitividad como filosofía de empresa familiar

Algunos aspectos importantes para el desarrollo de competitividad en empresas familiares son las siguientes:

1. El compromiso de la familia propietaria con el negocio, lo cual hace que se sientan identificados con la organización y quieran dedicarle mucho esfuerzo porque lo consideran un proyecto personal.

2. Una fuerte orientación y proyección a largo plazo por el deseo de preservar el negocio para que las futuras generaciones lo puedan administrar y hacerlo crecer.
3. En general se toman decisiones de una manera rápida porque son empresas flexibles que tratan de cumplir las expectativas del cliente en su máximo nivel, por ende, tienen una buena capacidad de respuesta frente a los movimientos de la competencia.
4. Unidad familiar y empresarial.
5. Confianza familiar, buena comunicación y lealtad a la compañía, tanto de la familia como de los empleados externos.
6. Empresas que generan confianza a los clientes y proveedores por su larga trayectoria en el mercado.
7. Una empresa que independientemente de la relación familiar busca lograr una rentabilidad superior a toda costa.

Conclusiones

Las empresas familiares en El Salvador representan una mayoría en el país, por sus ventajas de confianza, flexibilidad, dinamismo, etc. Sin embargo, son pocas las que logran disponer cambios a nuevas generaciones por la complejidad de factores que hemos detectado en esta investigación para la continuidad de las empresas, además detectamos los posibles problemas que pueden impedir el crecimiento a futuro, investigando modelos y estrategias para su viabilidad. A continuación, describimos las conclusiones:

Las empresas Corporación Lemus y NutriFértil a pesar de ambas tener más de 20 años de presencia en el país, ninguna ha planeado sus protocolos familiares y es un factor indispensable para lograr pactar sus vínculos y consensos obteniendo así una buena comunicación en la toma de decisiones. La empresa NutriFértil empieza a involucrar a la segunda generación en la toma de decisiones, a pesar de que hasta la fecha no ha tenido inconvenientes, aún no crea protocolos o busca ayuda profesional para asesorarse.

Los procesos de sucesión son clave para la continuidad de las empresas, NutriFértil lo tiene claro con la involucración de los hijos del accionista mayoritario, aunque no tenga el desempeño claro que pueda tener sus hijos en la toma de decisiones. Corporación Lemus aún no tiene definido el proceso de sucesión a pesar de ser una empresa más grande por sus ingresos y número de empleados; ya que la hija del accionista es menor de edad.

Todas las decisiones que inciden en la empresa Corporación Lemus son tomadas bajo la alta gerencia por lo que se convierte en un gobierno corporativo, pero NutriFértil todo recae sobre el gerente general.

Ambas empresas no poseen estrategias definidas ni modelos, sin embargo, esto no quiere decir que está en juego la continuidad de las empresas investigadas, pero si con muchas probabilidades de tener problemas en el futuro por la falta de acuerdos con las siguientes generaciones.

Recomendaciones

NutriFértil y Corporación Lemus deben crear protocolos familiares para crear vínculos más eficientes en la toma de decisiones tomando en cuenta la naturaleza de la empresa, la situación actual y el contexto de cada una para mejorar resultados cuando ingresen las nuevas generaciones.

Ambas empresas aún no superan la primera generación por lo que necesitan generar y definir un proceso de sucesión que probablemente pueda tomar años, pero es de vital importancia para las futuras decisiones de las empresas. Se debe contratar a un asesor para evaluar las variables que presente la empresa, tomando en cuenta todos los aspectos de familiares que puedan evitar futuros conflictos.

Realizar un gobierno corporativo familiar para NutriFértil y Corporación Lemus donde se estructure la empresa incorporando, equipos directivos, consejos de administración y relación de accionistas y familias. Ambas están en la mejor etapa para definir las estructuras del gobierno corporativo, ya que cuentan con estabilidad económica y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Alger. (Septiembre de 2017). Gestión de la micro y pequeña empresa. *Organos de Gobierno*. San Salvador, El Salvador: Catedra Universidad José Simeón Cañas.
- Almacenes Siman . (01 de 01 de 2000). *Siman Web*. Obtenido de Siman : <https://sv.siman.com/historia>
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258.
- Brandon, B., Cornejo, R., Cuellar, A., & Fuentes, C. (2017). *TRANSICIÓN DE EMPRENDIMIENTO A EMPRESA FAMILIAR*. San Salvador.
- Camacho Laraña, I., Fernández Fernández, J. L., González, R., & Miralle, J. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao.
- Caramuti, A. (2006). *¿Por qué fracasan las PYMES familiares?* Ciudad de México: Caramuti Consultores.
- Chaparro. (2011). *Gobierno Corporativo en empresas familiares*. Bogota : Universidad Pontificia Javeriana .
- Díaz. (Julio de 2006). *Teoría de las organizaciones*. Obtenido de Umbral Editorial S.A. de C.V.: <https://books.google.com/sv/books?id=2xu0n04hOSQC&pg=PA153&lpg=PA153&dq=empresa+que+dice+de+la+siguiente+manera:+Grupo+social+en+el+que+a+trav%C3%A9s+de+la+administraci%C3%B3n+de+sus+recursos,+del+capital+y+del+trabajo,+se+producen+bienes+o+servicios+tend>
- Díaz. (2007). *Protocolos familiares en las sociedades familiares*. León.
- Durán. (2015). *El Protocolo Familiar*. Madrid: DYKINSON, SL. Meléndez Valdés. Madrid.
- Dyer, W. (1987). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. California: Jossey - Bass Inc. Publishers.
- EAE Business School . (14 de Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/como-disenar-el-organigrama-de-una-empresa-familiar>
- El Salvador Empresas . (01 de 01 de 2021). *El Salvador Empresas* . Obtenido de El Salvador Empresas : https://elsalvadorempresas.com/index.php?route=product/product&product_id=129

- Escobar, P., & Gavidia, A. (2002). *factores que influyen en el fracaso de las empresas familiares y como enfrentarlos*. San Salvador: Universidad Dr José Matías Delgado.
- Ferreiro, A., Fuente, G., & Villacorta, K. (2009). *Guía para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000-*. San Salvador: Universidad Jose Matías Delgado.
- Flores, E. R. (2016). *Caracterizacion de la pequeña y mediana empresa familiar en El Salvador*. San Salvador: Realidad Empresarial.
- Freund. (01 de 01 de 2021). *Freund Ferretería en Línea* . Obtenido de Freund Ferretería en Línea : <https://www.freundferreteria.com/AcercaDe>
- FUSADES. (2014). MIPYMES Exitosas. *INNOVA*, 5-29.
- Galaz, & Ruiz. (2011). *Modelo Institucional en la empresa familiar*. México: Deloitte.
- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- García, V. H. (2012). *Universidad Católica de El Salvador*. Obtenido de <http://repositoriounicaes.catolica.edu.sv/bitstream/123456789/148/1/10EnFamAnVol2.pdf>
- Gascón. (2013). *Conflictos en empresas familiares*. Mendoza.
- Gersick. (2004). *Close Corporations and Law and practice*. Alabama: Thompson West.
- Gersick, F. (2004). *Close Corporations and Law and practice*. Thompson West.
- Gómez, M. (2012). *Reflexiones sobre el real decreto español 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares en las sociedades familiares*. León: Universidad de León.
- Grandes Pymes. (2018). *Empresas Familiares: La Principal Apuesta para el Desarrollo en El Salvador*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2011/12/23/empresas-familiares-la-principal-apuesta-para-el-desarrollo-en-el-salvador/>
- Guinjoan & Llauradó. (2007). *El empresario familiar, y su plan de sucesion*. Madrid.
- Hill, J. (01 de 01 de 2021). *J Hill Coffee Company*. Obtenido de J Hill Coffee Company: <https://www.jhillcoffee.com/phone/home-espanol.html#:~:text=James%20Hill%2C%20de%20nacionalidad%20inglesa,l a%20zona%20de%20Santa%20Ana>.
- Ibarra, L. (6 de 12 de 2019). Grupo Poma celebra 100 años. *El Economista* , pág. 1.
- Jaramillo, V. (14 de mayo de 2018). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/631/63170203/>

- JDA. (12 de diciembre de 2019). *JDA*. Obtenido de JDA: <https://www.jda.es/los-modelos-de-la-empresa-familiar/>
- Jeffrey, & Spence. (1989). *The Parting Patriarch of a Family Firm*. Yale.
- Laguna de Rins, M. (1993). *Cultura en empresa familiar*. Navarra: Estudios y Ediciones IESE.
- Martínez. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Ciudad de Mexico: Granica.
- Ministerio de Economía. (2011). *Directorio de Unidades Económicas 2011-2012*. Obtenido de <http://www.digestyc.gob.sv/>
- Molina, Botero, & Montoya. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Barranquilla.
- Pineda, E., & Cardenas, J. A. (2007). *Etica en las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Pineda, J. (26 de Septiembre de 2019). Nueve de 10 empresas en el país son negocios familiares. *El Mundo*, pág. 1.
- Pithod . (1997). *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Poblet. (2015). *El protocolo familiar mortis causa*. Madrid: Dykinson.
- Press. (2011). *Empresas de Familia: Del conflicto a la Eficiencia*. Buenos Aires.
- Rivacoba. (2015). *El protocolo familiar. Mortis causa*. Oviedo.
- Rivacoba. (2015). *El Protocolo Familiar*. Madrid: DYKINSON, SL. Meléndez Valdés.
- Ruiz. (2008). *Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Solórzano, & Urrutia. (2008). *ANÁLISIS DEL TIPO DE LIDERAZGO EN LA EXISTENCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES*. San Salvador: Universidad José Matías Delgado.
- Sonnenfeld, & Spence. (1989). *El patriarca despedido de una empresa familiar*. Yale.
- Tápies. (2008). *Evaluación del Desempeño: los miembros de la familia, a examen*. Madrid: IESE Business School.
- Tápies. (05 de octubre de 2015). *Que tipo de empresa familiar queremos ser*. Obtenido de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/tipo-de-empresa-familiar/>
- Tápies. (2015). *Qué tipo de empresa familiar queremos ser*. Obtenido de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/tipo-de-empresa-familiar/>

Urrea. (2003). *Gobernabilidad de la Empresa Familiar*. Medellín: Revista Universitaria EAFIT.

ANEXOS

Anexo II

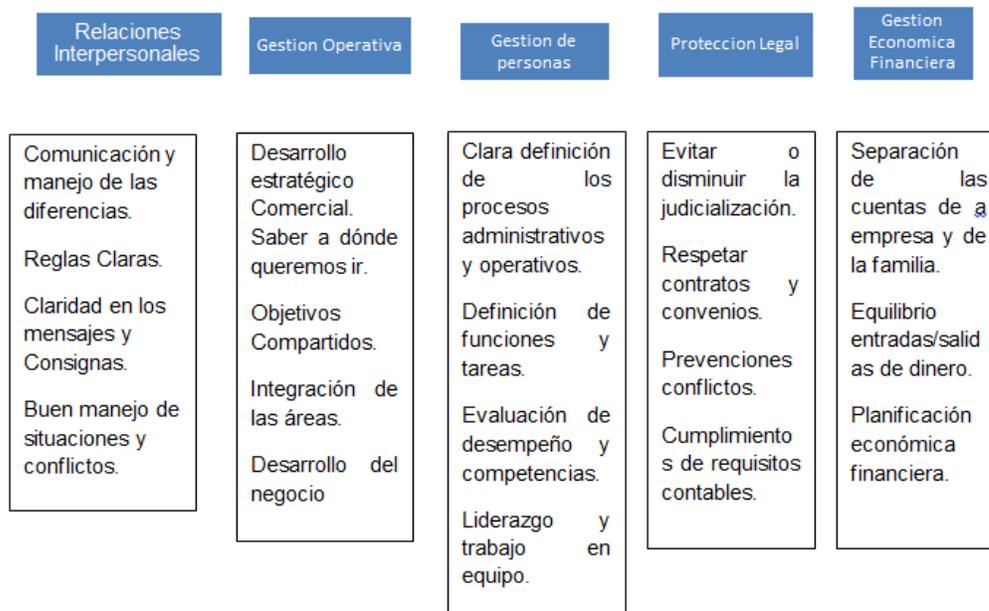
EMPRESAS FAMILIARES RETO AL DESTINO



Fuente: (Martínez, 2010)

Anexo III

EMOCIONES EN EMPRESAS DE FAMILIA: GESTIÓN DE LAS RELACIONES FAMILIARES Y LA PROFESIONALIZACIÓN



Fuente: (Press, 2011)

Anexo IV

GUÍA DE ENTREVISTA DE EMPRESAS A INVESTIGAR

Con esta investigación se busca caracterizar los conflictos familiares en Grupo Lemus y NutriFértil S.A. de C.V. Primeramente, se deben identificar cuáles son los medios que utilizan actualmente para resolver estos conflictos, hacer un diagnóstico de las principales causas de los conflictos e identificar una herramienta factible que busque brindar un apoyo para solventar los conflictos en empresas familiares, debido a la ausencia de acuerdos para la resolución de los mismos.

A. GRUPO LEMUS

Preguntas básicas

1. ¿Cuántos años tiene la empresa?

20 años

2. ¿Qué metas tiene la empresa a futuro?

La empresa busca crecer en sus puntos de venta y ampliar su portafolio de productos

3. ¿Cómo fue el desarrollo de la empresa de cara a la vida familiar? Fue realmente positivo, paso de ser empleado a ser accionista

Es decir, ¿qué repercusión tuvo en el ámbito familiar la creación de la empresa? Definitivamente ha beneficiado, en el sentido económico y emocional.

Preguntas sobre la relación familia-empresa

4. ¿Cuántos miembros de la familia laboran en la empresa?

Actualmente laboran cuatro miembros familiares, incluyendo una de las hijas del dueño que labora medio tiempo.

5. ¿Cuál es el proceso que se ha establecido para el ingreso de un miembro familiar?

Es un acuerdo mutuo con los socios de la empresa y con la persona que va a laborar.

6. ¿Cómo es la comunicación de los miembros de familia dentro de la empresa?

La comunicación es clara como cualquier otro empleado y es positiva de forma que la persona labora como cualquier otro individuo, no hay excepciones.

7. ¿Cuántas generaciones de sucesión ha tenido la organización?

Ninguna.

8. ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa y cuál es el proceso a seguir?

Las decisiones se toman por departamento y las decisiones estratégicas son tomadas por la alta gerencia o junta administrativa.

Preguntas sobre la resolución de conflictos

9. ¿Cómo manejan los aspectos emocionales del día a día para que no influyan negativamente en las relaciones y vínculos familiares?

Se maneja el tema con madurez a manera de evitar mezclar el trabajo con los problemas familiares.

10. En el transcurso de los años desde la creación de la empresa, ha surgido algún tipo de conflicto, cuáles han sido y cómo los han enfrentado.

Existen conflictos con el socio de la empresa, algunos conflictos de interés o de ganancia de poder sobre la empresa. Se logra solventar platicando y dejando las cosas claras a manera de solventar los temas de discusión.

11. ¿Cuáles han sido las soluciones de dichos conflictos?

Paciencia, madurez, poner las reglas claras y aclarando los malos entendidos.

12. ¿Cuentan con un plan de acción para resolver conflictos futuros según las experiencias que han tenido?

No se cuenta con un plan de acción definido.

B. NUTRIFÉRTIL S.A. DE C.V.

Preguntas básicas

1. ¿Cuántos años tiene la empresa?

La empresa propiamente cuenta con 20 años de haberse formado como una organización formal.

2. ¿Qué metas tiene la empresa a futuro?

La empresa pretende diversificarse en otros departamentos y ampliar su portafolio de productos, además, quieren tener puntos de ventas ya que actualmente no poseen. Todo lo anterior, es considerado debido a que, los hijos del dueño están culminando sus estudios universitarios y podrá recibir más apoyo de parte de ellos para la ejecución de nuevos proyectos y metas para la empresa, generando un bienestar empresarial y familiar.

3. ¿Cómo fue el desarrollo de la empresa de cara a la vida familiar?

El dueño de la empresa indicó que se ha beneficiado porque ha podido dedicar más tiempo a la vida familiar, además de ser dueño de su tiempo y su dinero. También ha podido marcar el límite con sus hijos aprendiendo a generarles amor por el negocio y viendo en cuales departamentos pueden ocupar mejor sus conocimientos.

Es decir, ¿qué repercusión tuvo en el ámbito familiar la creación de la empresa?

El señor Olmedo indicó que se tuvieron repercusiones positivas en el acercamiento del negocio y la familia, ya que, todos comparten una misma visión y objetivos por cumplir. El negocio ha creado un conjunto de ingresos

positivos para la familia, no solo en el ámbito económico sino también emocional.

Preguntas sobre la relación familia-empresa

4. ¿Cuántos miembros de la familia laboran en la empresa?

Actualmente son dos miembros familiares directos y dos hijos que forman parte de la organización desde hace poco. Los hijos, uno se está graduando y el otro está finalizando la universidad. El Sr. Olmedo espera comenzar un nuevo proyecto, dentro del cual sus hijos toman un papel importante para su desarrollo y ejecución.

5. ¿Cuál es el proceso que se ha establecido para el ingreso de un miembro familiar y cuantos familiares están actualmente operando dentro de la empresa?

Actualmente no se tiene un proceso para la inclusión de un miembro familiar y se considera un punto de mejora.

6. ¿Cómo es la comunicación de los miembros de familia dentro de la empresa?

Se tiene una comunicación amplia y fuerte, la comunicación influye duramente en las decisiones que el Gerente General toma para su negocio. Sin embargo, para ellos es importante ver los diferentes puntos de vista y establecer decisiones de mejora de acuerdo a la posición de sus miembros familiares.

7. ¿Cuántas generaciones de sucesión ha tenido la organización?

Ninguna.

8. ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa y cuál es el proceso a seguir?

Las decisiones son tomadas por el presidente de la empresa el Ing. Olmedo, pero, existen puntos en el cual el presidente delega algunas actividades en

donde su hermano toma las decisiones, esto con el fin de ampliar el negocio y que no solo dependa de él.

Es decir, ¿toman en cuenta las opiniones de los demás familiares?

Si, toman en cuenta las opiniones de sus miembros familiares, incluyendo poco a poco a sus hijos.

Preguntas sobre la resolución de conflictos

9. ¿Cómo manejan los aspectos emocionales del día a día para que no influyan negativamente en las relaciones y vínculos familiares?

Actualmente los dos hermanos que trabajan en la empresa no viven dentro de un mismo hogar, pero los problemas que han tenido, en algún momento, no han afectado a la parte familiar ya que existe respeto por parte de ambos y tratan de evitar tener conflictos empresariales dentro de sus actividades familiares y viceversa. Por otro lado, en este momento no se ha tenido problemas tan graves con sus hijos, pero considera que un problema de este tipo es complicado, básicamente se esperaría madurez en la relación familiar y en el trabajo por parte de ambos. El ingeniero considera necesario establecer un proceso de inducción de sus hijos para que laboren en la organización, de esta forma podrán evitar conflictos entre hermanos en la empresa.

10. En el transcurso de los años desde la creación de la empresa, ha surgido algún tipo de conflicto, cuáles han sido y cómo los han enfrentado.

Han surgido conflictos, pero no graves y han podido superarlos con facilidad, sobre todo considerando que la empresa es la principal fuente de ingresos de sus hogares y no pueden darse el lujo de arruinar el negocio por conflictos que pueden resolverse conversando con madurez y serenidad.

11. ¿Cuáles han sido las soluciones de dichos conflictos?

Se han superado a través de ceder algunas decisiones, posiciones y confianza.

12. ¿Cuentan con un plan de acción para resolver conflictos futuros según las experiencias que han tenido?

No se cuenta con un plan de acción para resolver conflictos y el dueño de la empresa cree que sería necesario tener ese plan de acción.