



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU
SANTO**

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**“LA FALTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN GENERACIONAL EN LAS
EMPRESAS FAMILIARES Y LA CREACIÓN DE UN PROTOCOLO
FAMILIAR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:**

INGENIERIA EN DIRECCION Y PLANEACION COMERCIAL

AUTOR:

Romina Carrión

TUTOR:

Econ. CHRISTIAN ROSERO, MSc.

Resumen

El trabajo se encuentra dirigido a analizar la ausencia de un plan de sucesión en aquellas empresas que son de tipo familiar, debido a dificultad que suele presentarse al momento de traspasar el cargo generacional a otra persona de la misma familia. En el seno familiar, se puede distinguir la finalidad, de crear riquezas, por lo que se puede desarrollar la obtención de este fin, siempre y cuando que una autoridad inferior se someta a las órdenes de una autoridad superior, y que el bien común sea el objetivo de aquellos colaboradores de la empresa, por el contrario sino se presta atención a estas direcciones, la empresa familiar se verá afectada en todas y cada una de las trampas que le acecharán.. Es por esto, el objetivo de este trabajo, es recomendar a estas empresas y darles la oportunidad a los miembros de la familia para formar un buen protocolo familiar para el bien en general. Para esto, el proyecto se ha enfocado en realizar estudios a personas que formen partes de empresas familiares, y sus opiniones de cómo han experimentado los casos ya expuestos.

Palabras claves: Ausencia, cargo generacional, empresas familiares, familia, protocolo familiar, autoridad superior, autoridad inferior, familia desordenada, familia desorganizada, destrozar.

Abstract

The work is aimed at analyzing the absence of a succession plan in those companies that are family-type, owing to the difficulty that often occur at the time of the generational transfer charge to another person of the same family. Within the family, you can distinguish two purposes, create happiness and wealth creation, so you can develop the obtaining both purposes, always and when that a lower authority is subject to the orders a higher authority, and that the common good is the goal of those collaborators of the company, on the contrary but attention is given to these addresses, the family business will be Affected in each and every one of the traps that you are lurking. It is not a responsibility to do a family-owned company, nor can we abandon the idea that a good family business you may be able to set a family messy, and it is very possible that a family she trashes disorganized to an excellent family business. It is for this reason, the objective of this work, to help these companies and give them the opportunity for members of the family to forming a good protocol family for the good in general. For this, the project has focused in carrying out studies to people that form parts of family businesses, and their views of how they experienced the cases already exposed.

Key words: Absence, generational, family businesses, family, family protocol, superior authority, lower authority, family disorderly, disorganized family and destroy.

Introducción

Al referirse de una empresa familiar, es indispensable conocer que significa estos términos, sin embargo la dificultad que se presenta en primer lugar, es dar un concepto claro y conciso sobre qué es una empresa familiar que sirva para agregar un objetivo para un estudio exitoso, por eso se puede considerar sin ser tan exactos, pero con la finalidad de poder aproximarse a una definición global, se puede decir que empresa familiar es *empresa dirigida por miembros de una familia, que son sus propietarios*” (Antonio, Bellver, & Sánchez, 2009), por lo que podemos hacer énfasis en el hecho de que para crear una compañía de este tipo, es menester que se encuentre dirigida y conformada por miembros de una misma familia.

Las empresas familiares se forman parte de la economía de un país, porque es muy seguro que donde haya un espacio para la ánimo de llevar a cabo el funcionamiento de una propiedad privada, allí están las empresas familiares, porque no se precisa políticas públicas y especiales para incitar a la formación y ejecución de este tipo de asociaciones, ya que la naturaleza del ser humano permite que la empresa y empuje de conformarla se manifiesta de forma voluntaria. (Martínez, 2010)

Para poder resaltar los puntos muy importantes sobre cómo deben ser las necesidades a la hora de crear una empresa familiar, se toma como referencia el siguiente cuadro de (Corona, 2009):

Cuadro # 1 Puntos claves para formar una empresa familiar

Área	Puntos Clave
Familia	Valores Actitudes Relaciones Familiares Pautas de comunicación Armonía Familiar
Propiedad	Estructura de poder Aspectos Jurídicos Aspectos financieros
Negocio	Liderazgo Innovación de productos Internacionalización Competitividad Productos Ofrecidos Recursos (humanos, tecnológicos, materiales y su organización) Comercialización, producción Investigación de mercados
Gestión	Profesionalización Gestión de Recursos Humanos
Sucesión	Proceso de Sucesión

Fuente: (Corona, 2009)

Como se nota claramente, son muchos puntos a tomar en consideración para conformar esta valiosa asociación de familiares, entre ellos podemos destacar la armonía familiar, esencial para que reine la paz dentro y fuera de la convivencia laboral, aparte podemos recalcar la profesionalización de la mayoría de ellos, pues es un punto estratégico para el éxito empresarial.

Ahora bien, para alcanzar lo que se desea es imprescindible dar todo lo posible por lograr este objetivo. Tener presente que existe una diferenciación transcendental entre las personas que se satisfacen con poco que puedan alcanzar y aquellas otras personas

que dedican más del acostumbrado esfuerzo para tratar de llegar a las metas. La clave resalta en que si no se da mucho, se obtiene poco, es el mostrar la cualidad de ser generoso y no el egoísmo lo que conducirá de hecho al camino del éxito y por ende a la felicidad. (Maqueda, 2010).

El principal problema en el que se enfocará este artículo es la dificultad con la que cuentan los fundadores de las empresas familiares para realizar un adecuado plan de sucesión a la segunda generación. Lo cual es un punto crucial para el futuro de la empresa. La mayoría de las empresas familiares cuentan con grandes problemas al fallecer el fundador de la misma, al trabajar sin realizar ningún proceso de sucesión y recaer la dirección en una sola persona. (Gaona, De la Garza, & Hernández, 2013). La sucesión es considerada como la prueba determinante por la que toda empresa familiar debe pasar, se trata del paso de la primera a la segunda generación siendo esta la más difícil ya que el fundador debe de ceder sus funciones totales.

Este artículo pretende expresar la importancia del proceso de sucesión dejando de lado los conflictos familiares, tomando como referencia los factores cruciales para dicha planificación tales como el proceso de selección y capacitación del sucesor, compromiso del mismo para la empresa y la familia así como los conflictos internos y familiares a existir. No se trata únicamente de nombrar a la siguiente generación para que tome el mando de la EF, ya que dicha toma de decisión afecta directamente al gobierno corporativo, gestión de la empresa, propiedad y familia (Negreria Del Río & Negreria Del Río, 2007). *Según datos de (García & Rodríguez, 2009) de cada 100 empresas familiares sólo 34 consiguen superar el primer cambio generacional; de esas 34, sólo el 30% consigue llegar a la tercera generación. Sin embargo, el 63% de los empresarios familiares desean la continuidad de su empresa, aun cuando dos tercios de*

las empresas familiares no se sienten preparadas para la sucesión y la mitad de sus directivos crea que no debería retirarse nunca (PricewaterhouseCoopers e IEF, 2007).

Las EF (empresas familiares) además de buscar beneficios en cuanto a rentabilidad cuentan con el objetivo de encontrar el bienestar de la familia, lo cual se puede obtener grandes beneficios tomando en cuenta los aspectos de confianza, soporte, apoyo entre otros que son cualidades propios de una familia.(Monterde, 2012). Sin embargo, el exceso de confianza en que nada va a cambiar, la creencia humana en que el fundador estará al mando para siempre sumando a esto la poca o inexistente cultura de la prevención y gestión profesional crea sesgos para el futuro y mejora continua de la empresa. De aquí la importancia para los miembros de familia que cuentan con sus propias empresas de tomar las riendas necesarias con ayuda del departamento de recursos humanos y en el caso de ser necesario las empresas tienen la opción de consultar con un asesor externo experto en EF.

Marco teórico

Sucesión en la empresa familiar

Una de las decisiones por la que se enfrentan las empresas familiares sin importar en que sitio se encuentren o independientemente en el ámbito que estos estén inmersos; es un gran reto la toma de decisión con respecto a la sucesión de la empresa a la generación posterior. (Gaona, De la Garza, & Hernández, 2013).

Los peritos en empresas familiares, estipulan que para la sucesión de una empresa familiar se debe planificar dicha acción con anterioridad a 10 años, puesto a que uno de los puntos a considerar para la sucesión es el perfil del aspirante para ejercer el papel de sucesor, ante el cargo de líder se debe estar bien capacitado y contar con las

características y atributos que engloben este rol, no solo por la importancia de ser el representante de la empresa sino que además deberá sobrellevar el cargo en el ámbito familiar.(López, 2009).

Generalmente la planificación de sucesión no se aplica 10 años con anticipación, puesto a que muchas empresas familiares no lo creen necesario, mucho menos por el actual líder de la misma que se encuentra en función, cabe mencionar que se encuentran tres factores por los cuales se posterga la planificación de sucesión(García & Rodríguez, 2009) :

- 1) Temor a descender del estatus social donde se encuentra ubicado dentro de la sociedad y en relación al círculo familiar*
- 2) Temor a realizar procesos incorrectos y por lo tanto el patrimonio de la familia y por ende de la empresa*
- 3) Temor a no ser partícipe de las operaciones de la empresa*

Los miembros que conforman una empresa familiar deben tener conocimiento que la planificación de la sucesión para la empresa requiere de tiempo y es de gran necesidad elaborarlo, a pesar que es un plan a largo plazo, es importante que la planificación se la realice mediante el tiempo que el líder aún este a cargo, ya que este podría capacitar y calificar a un futuro postulante, a través del conocimiento, la experiencia y guía sobre los temas y asuntos influyentes en las actividades, administración y funcionamiento de la empresa, por otra parte se debe considerar los dos tipos de sucesión que se manejan dentro de este contexto, la primera es la sucesión de gestión, y la segunda es la sucesión de propiedad, los especialistas del tema consideran que al planificar una sucesión es recomendable empezar por la primera, que constituye el relevo de los directivos de la organización (Gaona, De la Garza, &

Hernández, 2013). La ventaja de esta estrategia es que consigue calificar y medir el grado de capacidad sobre lo aprendido en un posible sucesor, este deberá conocer cada uno de los movimientos de la empresa y el desarrollo de la misma para su futura administración, el período recurrente para la medición de capacidad se lo obtiene en un término de 2 a 3 años, en este tiempo el postulante con perfil de sucesor deberá obtener la retroalimentación esperada.

Posterior a lo estipulado, se deberá realizar la sucesión para la propiedad, este proceso debe ser cauteloso y minucioso, puesto a que es el ejercicio de entrega de los bienes de la empresa familiar, en el cual estará el patrimonio de la misma, y por ende el futuro de la organización. Es considerado el segundo paso debido a que es el más costoso en toma de decisión; tomando de ejemplo a una familia donde constan cuatro hermanos, y dos de ellos se encuentran con la predisposición de laborar en la empresa, sin embargo, los otros dos han tomado rumbos diferentes, el patriarca, por ende el superior y líder de la empresa se verá en una situación donde hasta de la mejor decisión podría surgir un problema intrafamiliar ocasionado por la inconformidad.

Acorde a lo que establecen los expertos, aconsejan que una de las mejores decisiones para este tipo de eventualidades, es preferible repartir las acciones de la organización a los miembros de la familia que se encuentren laborando en ella, y a los que estén fuera de las actividades de la misma, se recomienda dar la parte correspondiente en forma monetaria, es decir, en efectivo y de tal manera se busque la resolución justa y equitativa. (Sandoval, 2011). Para la planeación del suceso en la propiedad se deberá constatar el valor perteneciente a la empresa y los bienes que constituyen la misma, por otra parte también se recomiendan tomar en cuenta los criterios referentes a la distribución en los casos de que exista uno o más herederos en el círculo de la empresa familiar.

Como parte de la planeación estratégica del departamento de recursos humanos, se deberá aplicar el proceso de transferencia de propiedad, además de las políticas básicas para gestionar la sucesión, y considerar como primordial importancia el bienestar equitativo entre la empresa y los que la componen, y no el bienestar de los familiares dentro de la organización, puesto a que esto perdería el rumbo y la proyección exacta de las actividades de la empresa, y podría conllevar a la pérdida del patrimonio. (Auletta, Monteferrante, & Rodríguez, 2013).

Cabe indicar que el estar frente a una empresa familiar no es una tarea fácil, en este cargo no solo se debe tener conocimiento sobre administración para la dirección de una empresa, no obstante, este tema es importante para todo tipo de empresa y para una adecuada gestión de las mismas, pero en este tipo de empresas está inmersa una condición adicional a las demás, y es el racional afectivo, por lo tanto se debe tener un conocimiento más amplio sobre factores que permitan y contribuyan a un mejor direccionamiento de empresas familiares, para ello en un artículo publicado por Diario El Universo el 1 de septiembre (2014) se estipulo que:

El direccionamiento de una empresa familiar deberá optar por regirse no solo a conocimientos concernientes a la administración, puesto a que dentro de ese ámbito se involucran factores afectivos dentro de los participantes y miembros de las determinadas compañías, por ello se debe conocer estrategias y procesos para resolver inconvenientes internos.

Según lo estipula Eduardo Favier Dubois, presidente del Instituto Latinoamericano de Empresas Familiares sino se tiene un mecanismo que ayude a resolver conflictos internos en estas compañías familiares el grado de supervivencia será menor.

Acorde a lo que indica la Cámara Ecuatoriano Americano de Comercio de Guayaquil, en un aproximado del 80% de las empresas son familiares, y solo el 40% subsisten en la posta de la siguiente generación, y un 15%, sobrevive hasta la tercera. Por lo tanto promulgo que es necesario que existan políticas dentro de este tipo de empresas para resolver los problemas inmersos en ella, y que se

distribuyan las funciones de los miembros para que puedan establecer los límites.

Acorde a lo que señalo el articulo existe un riesgo que puede verse inmerso en las compañías familiares, por lo tanto, no solo se debe procurar por la administración de la empresa como tal, sino que además el gerente de este tipo de organizaciones deberá tomar medidas con respecto a los asuntos de conflictos internos de los miembros de la empresa como parte de la compañía, si no se toma en cuenta las consideraciones en porcentajes de la perdida en el protocolo de sucesión de generaciones estas podrían prescindir.

Para la sucesión de cargo o liderazgo, es un proceso largo y este puede ser previsto antes del nombramiento, puesto a que no se debe esperar el otorgamiento del cargo para desarrollar el perfil adecuado, por otro lado, una empresa familiar tampoco deberá esperar un relevo inmediato sin tomar las debidas consideraciones, por ello la planeación viene desde de la existencia y permanencia de la cabeza principal. (MarcadorDePosición7) (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez, & Sánchez, 2009)

Este tipo de controversia no solo se genera en las compañías familiares Ecuatorianas, sino en cualquier parte del mundo está incluido este tipo de conflictos e inconvenientes, según lo que estipula es el artículo del periódico extranjero, Cambio de Michoacán, Periodismo en evolución (2014):

El futuro de las compañías de las empresas familiares se ve atenuó, en consideración de la sucesión de la primera generación. Una de los problemas que surgen dentro de las organizaciones familiares se debe al direccionamiento basado en los sistemas afectivos y no a los sistemas empresariales, lo cual influye en la toma de decisiones, no de manera objetiva sino subjetiva.

Acorde a lo que señala el artículo el hecho de llevar un cargo como ese es totalmente difícil, debido a que influye mucho más la parte subjetiva en la toma de decisiones y no la objetiva correspondiente a los beneficios y eficiencia de la empresa, no se pretende disminuir la parte afectiva en las relaciones familiares, sin embargo, es necesario que para la buena organización, desempeño de funciones y administración de una empresa familiar, existan políticas, límites y las decisiones se las tome en base al progreso de la misma y al logro de los objetivos.

Cabe destacar que en otros países los ejecutivos que están envueltos en este tipo de inconvenientes, se encuentran capacitándose para desarrollar de manera más objetiva y eficiente el cargo otorgado o perteneciente.

En relación a todo lo mencionado en esta parte señala lo costoso en tiempo y en decisión que podría ser la sucesión generacional, debido a las razones que implican la toma de decisiones que conllevan a responsabilidades en gran magnitud, incluyendo la permanencia de la empresa familiar dentro del ámbito social como afectiva. En este periodo de decisiones podrían verse impuestas situaciones como el componente que permita a una compañía caminar adecuadamente o quizás al fracaso empresarial o familiar.

Acorde a lo ya determinado, es importante que crear un protocolo familiar que este estructurado de la manera más adecuada, donde se establezcan políticas, reglas o leyes a cumplir por parte de los miembros de una empresa familiar para reducir o resolver los inconvenientes internos inmersos en los mismos.

El papel del protocolo familiar y gestión de conflictos dentro del plan de sucesión.

El protocolo familiar implica un compromiso de voluntad y una práctica de comunicación entre los miembros de la empresa familiar, una de las características que lo componen es la disposición de cada uno de ellos para ejercer el cargo de acuerdo al bien generativo de la compañía (Laura, 2009). El protocolo familiar deberá de tener cohesión, o en otras palabras proyectarse con un mismo objetivo, la mira puesta en el desarrollo de las actividades de la empresa de forma general, los miembros de la empresa familiar deben entender que no es necesario tener un mismo pensamiento sino una visión compartida.

Es importante que en el protocolo familiar se realice una selección objetiva y clara, de manera que los sucesores y partes de la familia involucrados en la compañía, se les asigne las responsabilidades y funciones acorde a las capacidades, competencias con las que pueden desarrollar mejor las actividades de la compañía, por otro lado la organización debe establecer la normativa en congruencia con el mercado exigente.

Para lograr la congruencia entre las actividades de la empresa y las relaciones internas en la misma se deben establecer políticas o leyes que permitan lo estipulado, para determinar aquellas políticas el departamento de recursos humanos deberá estar inmerso en este proceso estratégico, además de recibir guía e instrucción en un experto sobre el tema.

Como en el caso de las familias en general ocurren conflictos o inconvenientes, en el caso de las empresas familiares ocurren los mismos tropiezos, sin embargo, los profesionales en el tema, recomiendan que es importante primero realizar un consejo familiar en el que se establezcan y aclaren las situaciones correspondientes únicamente

a los conflictos familiares, de esta forma el logro de la realización empresarial familiar será más alcanzable. (Delucchi & Folle, 2012)

Con el fin de que la dirección y administración de las empresas familiares sean más claras es necesario que se elija un perfil que posea características de control emocional, de tal manera que este pueda ejercer el cargo en base a ideales claros y pueda transmitir de la misma forma a los demás participantes como miembros de la empresa familiar.

La proposición que se menciona con respecto al protocolo familiar, es accesible en virtud en la carencia de un protocolo. Aquella propuesta que está específicamente estipuladas en el protocolo familiar siendo la argumentación del compromiso de realizar y proceder que se cumpla lo que se manifiesta en ese convenio; el individuo que en calidad de suscriptor ilustre cuenta con el deber de ejecutar con referente a lo propuesto, a no ser que pueda aparecer un pretexto muy persuasivo. (Palacios & Gonzalez, 2010).

Para emplear el protocolo familiar, se debe obedecer específicamente en el conciso momento mediante el cual, la familia este bien preparara y accesible para empezar la planeación estratégica, y por ende se logran mencionar cuando los hijos tienen en una edad equivalente entre los veinte y treinta y el último tiene cinco años, por tal motivo también es fundamental tener en cuenta la edad que son entre los cincuenta y sesenta años. (Salas, 2010)

Se puede resaltar las seis fuentes primordiales a tener en consideración para determinar el protocolo, inclusive de cómo se divide cada uno de las fuentes primordiales, teniendo como resultado de que se requiere un tiempo específico para el ordenamiento, configuración e inclusive firma del convenio protocolario con el propósito de dar soporte a la compañía a progresar y ser vista como una de las destacadas.

Una interrogante acerca del protocolo familiar es que se entiende sobre los convenios que existen dentro de este incalculable archivo (Herrera, 2011), se consigue establecer que el convenio determinado, existen acuerdos de forma moral, y más no básicamente de forma legal, que ayudan integrar a los acuerdos principales de la compañía, no obstante, que el archivo final es muy indispensable, más aún con respecto al curso de desarrollo que siga para comenzar a conseguir esos deberes.

Dificultades al no tener un plan de procesos y las disputas familiares dentro de la compañía.

La dificultad primordial que se presenta a no contar un proyecto de procesos es que nadie de los familiares posee las políticas obvias. Es de vital relevancia tener políticas obvias en relación al ingreso y egreso a las compañías y políticas de cómo perpetuarse en la misma. (Flores, 2010).

Al momento de que los familiares no poseen políticas obvias, será difícil que los trabajadores las posean. Ya que estos últimos tiempos no tendrán conocimiento de cuáles son las restricciones de estos familiares tales como el rendimiento de aquellos. Mediante el cual lograría provocar una ignorancia con respecto a acelerar un impulso o inclusive una baja de un familiar. El proyecto de sustitución globalizado debe ser acatado por la jerarquía familiar puesto que así lograría posibilitarse la transferencia de las prácticas e inclusive el conocimiento de los familiares mayores, de manera que para poder conducir una compañía familiar no se requiere particularmente los conocimientos académicos que fueron alcanzados a través de organismos educativos sino también los conocimientos obtenidos a través de la práctica de los familiares puesto que ya han conocido el término de liderazgo dentro del organismo.

Los familiares que pertenecen a la nueva generación por ende no deben menospreciar la carencia de títulos académicos que la mayoría de las veces los fundadores no han contado. Con la inexistencia de un plan de procesos, los familiares obtendrán una carencia de direccionamiento sólido de hacia dónde ir e inclusive no tendrán conocimiento sobre qué principios se debe obedecer.

Es necesario resaltar que en varias ocasiones los problemas no cuentan con su principio en la operación del heredero, tal vez que son los efectos de la operación llevada por el sucesor. Sin embargo en todo caso, el vástago no consigue hacer *tabula rasa*, en virtud a que es él quien se integra a un evento económico, así mismo organizativo e inclusive humano específico. (Guinjoan & Llauradó, 2009)

Se puede corroborar que una causa interviene muy profundo a la hora de determinar si realizar o no el proceso, no es la forma como el poder prominente efectúa lo requerido y pertinente operación, de igual manera, cabe mencionar de que su acontecimiento contractual suele verse perjudicado. Como por ejemplo, que ocurrirá con su equilibrio económico, pueden ser las deudas, las dificultades financieras, entre otros.

Por ende pueden formar partes de forma primordial al momento de operar este nivel tan indispensable; convenir acerca del tópico estructural, acerca de la perspectiva de quién será el individuo que quedará con la compañía, y como orientara este el mecanismo legal de la compañía, inclusive de la vida en sí del heredero, puesto que al no ya ejercer su función en la compañía, ¿cuál sería la finalidad de su vida? , esto se refiere, que optaría realizar con su tiempo disponible, los descuidos que lograría tener, entre otros.

Como se evidencia notoriamente en el contenido, cuando no hay un grandioso proyecto de procesos generacional, la dificultad que se adquiere logra ser muy representativo, allí

se contempla las dos conjuntos de integración que están compuesta la compañía familiar, y se percata como al haber damnificaciones en la compañía estos sobrepasan los obstáculos familiares y llegan a donde por esencia nadie anhela que esta dificultad hubiera consecuencia dentro de la propia familia.

Por consiguiente, se logra evidenciar como un diminuto olvido o un insustancial como se manifestaría los no informadores del asunto, puede conllevar efectos muy fuertes y esto puede ser favoritismo, pésimos dirigentes, individualismo, soberbia, indisciplina, entre otros. A pesar de que estos acontecimientos se conservan íntegras dentro de los pensamientos de los familiares, que de acuerdo a ellos se han mantenido afectados de alguna u otra forma, exhibiendo a luz varios sentimientos hallados dentro de la base familiar, conllevando además al daño, rotura, inquietud de paz e integración familiar.

Metodología

El enfoque dado a este artículo será cualitativo tomando en cuenta de que cada modelo deberá de ser adaptado a cada empresa según sus propias necesidades. Se obtendrá información y datos específicos en artículos e investigaciones realizadas en los últimos años, para su posterior análisis y conclusión de los datos e información obtenidos.

Las empresas a entrevistarse son aquellas que tienen estructura familiar, como lo es Marriott, Telmex, Michelin, JuanMarcet, Dispar; estas compañías tienen residencia en la ciudad de Guayaquil, a las cuales se les desarrollará la investigación para su análisis respectivo.

Discusión

Para Guinjoan & Llauro (2013), “El heredero debe cultivar más las virtudes básicas de un líder de empresa que repetir los que dicen centenares de libros sobre

management. Y para eso, sólo puedo contarse con los propios padres o con un "sparring" adecuado." (p.35). La lucha que actualmente se mantiene para lograr un puesto en el mercado, no son un factor limitante para las empresas familiares, puesto que al contrario, esto constituye nuevas oportunidades para ellas, debido a que se verán en la obligación de reconocer sus habilidades, y emplear un protocolo, creando una sucesión familiar que los vuelva más sólidos y poder enfrentarse con nuevas estrategias hacia el futuro.

El presente proyecto está basado en la creación de un modelo de sucesión en la IMPORTADORA ROMILIZA S.A, debido a que esta empresa familiar no ha realizado aun un proceso de sucesión generacional. Actualmente, el gerente general es la hija del fundador sin embargo el fundador consta como gerente administrativo y es quien toma las decisiones, es decir aún no ha pasado sus funciones a la siguiente generación.

Castillo (2011), "La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo" (p.255). El modelo de sucesión pretende dar principalmente, continuidad general, brindándole conocimientos a las siguientes generaciones para que al momento de tomar el mando, lo hagan de manera correcta, realizando sus funciones de manera óptima para el buen desarrollo de la compañía.

Todo empresario familiar en cierto momento de sus vidas debe ampliar la carrera de los negocios, por lo que es probable que necesite de un sucesor idóneo para que le dé continuidad a la empresa, y pueda contribuir al crecimiento cuando el

fundador familiar, ya no pueda ejercer las riendas de la misma. Para ejecutar un buen plan generacional, es necesario que el tiempo en que se prepare el sucesor sea el necesario para brindarle los conocimientos para realizar sus funciones a futuro, aunque esto depende mucho de la empresa y el personal encargado de efectuar dicha acción.

La empresa ROMILIZA S.A en efecto, cuenta con la hija del fundador que realiza las funciones de gerente general, mas no ejerce las actividades como gerente administrativo. Así es que debido a la inexistencia de un plan generacional, es recomendable que al momento de ejecutarlo, se haga mediante los siguientes puntos:

- **Identificar a los aspirantes:** Cual sea el sucesor que se tenga pensado dentro del círculo familiar, no puede ser el único; es necesario identificar los diferentes aspirantes para según esto, evaluarlos y escoger al indicado para el mando.
- **Análisis y selección de candidato:** Es recomendable realizar un análisis de las habilidades que pueda tener el sucesor o sucesores seleccionados. En base a esto, se escoge al más apto, teniendo en consideración sus fortalezas y las áreas de oportunidad general, así como se debe descartar a los que no cumplen con los requisitos para tomar a cargo un puesto.
- **Prepara al aspirante:** en el proceso de preparación es importante debido a que el fundador o persona encargada, debe asegurarse que el sucesor tenga conocimiento de todas las áreas de la empresa, sea operacional, financiera, de producción, etc. Así como también debe tener las capacidades que se requieren para dirigirse a los proveedores, clientes; todos estos conocimientos deben ser transmitidos del fundador al sucesor. El tiempo que una empresa tome en

capacitar al sucesor puede variar, dependiendo del modo en que opere cada empresa.

- **Visualizar las acciones y el comportamiento:** es obligación del fundador identificar el potencial del candidato a sucesor, evaluando su liderazgo en relación a la funciones a realizar, pues se debe considerar que para que otra generación tome cargo gerencial no sólo debe contar con una buena imagen, o unas cuantas referencias, sino también ser capaz de desarrollar las obligaciones y tener conocimiento de todas las áreas de la empresa, para lo que debe generar confianza no sólo a quien lo haya escogido, sino también en su entorno laboral.
- **Comunicar a la organización sobre el nuevo elegido para el mando:** Como toda empresa completamente desarrollada, existen varias áreas a las cuales es conveniente informar sobre los cambios en la administración, por lo que se debe fijar fechas para comunicárselo a cada una de estas áreas, así como también en particular a la familia, los proveedores, clientes y terceros del equipo directo. Para que cada uno de ellos ya tenga el conocimiento que otra persona estará a cargo y tomará el control de la empresa.

Al momento de comunicar la sucesión, debe realizarse principalmente a la familia. Gallo (2014) expresa que “En este círculo regularmente se dan intereses fuertes y resistencia, porque se trata de una cuestión patrimonial, adicional al tema inherentemente sentimental.” Es por esto que por lo general, y por tratarse de un patrimonio familiar, pueden existir inconvenientes o desacuerdos al momento de convencer a los demás familiares de los temas referentes a la sucesión. Es importante

que este mensaje se comunique de manera clara y transparente, aclarando que es necesario que alguien tome las riendas del negocio, y que no pueden ser todos a la vez.

Por otro lado, también se debe comunicar a parte de administración o equipo directivo de la empresa correspondiente, este suele ser diferente a la familia, por lo que se debe crear una relación con cada miembro de este equipo para que también ayuden a capacitar y hacer sentir cómodo al sucesor, que en ocasiones, lo conocen desde que era un niño/a, aparte de que este debe familiarizarse y debe conocer las habilidades y los defectos que posee el equipo directivo.

El proceso de sucesión puede parecer más complicado en una empresa familiar que en un modelo de negocio normal, debido a que conlleva una carga emocional y un impacto en el eje familiar, pues si bien las decisiones son tomadas y muchas veces existen desacuerdos por parte de otros integrantes de la familia respecto al sucesor. Aunque, este proceso puede facilitarse si se mantiene como objetivos principales tanto el desarrollo y supervivencia de la compañía, como el mantenimiento de los lazos familiares. Con esto se podrá efectuar un procesamiento óptimo que garantice y cumpla con los objetivos para que el proceso sea exitoso y satisfactorio.

Análisis de resultados

Entrevistas a ejecutivos de la Importadora ROMILIZA S.A.

Pues, he considerado que siempre como en todo lugar hay que dejar personas que puedan comandar este barco cuando no este, para que no caigamos en el error de muchas empresas que por lo general están basadas a los que una sola persona haga y eso en términos de comercio nunca se debe dar porque puede generar que la empresa decaiga y no me parece algo viable.

Sí, tengo dos sobrinos a los cuales he estado preparando durante estos años, son jóvenes con ganas de luchar y sacar esto adelante lo cual me ha costado sacrificio y privarme de muchas cosas que en mi juventud debí haber disfrutado pero esta responsabilidad me la delego mi padre y tengo que continuarla sin ninguna duda, por ende aquí todos sabes que esto debe seguir conmigo o sin mí.

Si eso no tengo dudas, por ello le comentaba anteriormente que esto debe continuar porque todos entramos con la meta de seguir con esto todos están plenamente capacitados para el área a la cual se le ha contratado, algunos para textil otros para labores de ingeniería en fin nuestra empresa abarca muchos campos pero acá todos somos llamados “todoterrenos” y no podemos dejar nada de lado.

Todo es posible, esa opción la he pensado pero no la tengo como prioridad, confío plenamente en cada uno de mis colaboradores, mis dos sobrinos quienes están coordinando todo saben que la labor es factible y todo se puede seguir siempre y cuando tengamos predisposición de trabajo y entrega, para lograr todos los objetivos planteados dentro del sistema productivo yo tengo fe de eso.

Realmente no, más bien lo nuestro es algo más de palabra que de papeles acá todo ha sido así desde que falleció mi padre, no he conocido sobre la existencia de ese programa pero realmente nosotros no contamos con eso, debido a que nos hemos manejado de esa manera como caballeros, pero siempre es importante conocer más por ende me gustaría conocer sobre eso.

Estaría de acuerdo si lo conociera, pero me gustaría conocer más sobre él, porque siempre dicen que no hay que confiarse y a ratos uno nunca sabe para quién trabaja sería ideal que existan charlas empresariales de capacitación para estos programas que son de utilidad para la vida empresarial deberían socializar más al respecto.

Pues sí, realmente es un tema que me tiene algo preocupado de tanto pensar en sacar adelante mi empresa estos temas los he dejado un poco de lado que me he despreocupado de todo sinceramente no he visto ni tengo prediseñados perfiles de sucesión eso tendría que comenzarlos hacer desde ahora en buena hora usted me menciona el tema para poderlo llevar a cabo.

Ya le digo sinceramente no he tenido en cuenta eso, prácticamente estoy plenamente solo, los trabajadores son cada quien a lo suyo y no he visto el tema como factible sinceramente le comento, pero tengo en mi familia personas a las que voy a empezar a capacitar para que comiencen a conocer un poco más sobre la empresa su manejo en si todo lo que concierne a esto.

Aún no he elegido pero ahora en medio de esta entrevista tengo pensado direccionar esto hacia mi hermana quien es CPA, pues ella sin duda podrá darle un mejor comienzo cuando yo ya no exista y de pronto hasta continuar mucho más allá, dando cada día lo mejor siguiendo adelante para que nada se decaiga por una caída sería fatal para nuestra empresa pero sé que no sucederá.

Por ello no solo tengo en mente a una persona, le estoy mencionando que pienso capacitar a parte de mi familia para que sean ellos los que den continuación a esto, en caso de que mi hermana no decida continuar, usted sabe uno en el trabajo descuida muchas cosas y yo sin duda lo había dejado de lado pero lo voy a retomar para evitar más adelante tropiezos de tipo legal.

No, pues la verdad no le he puesto énfasis en particular a aquello pero esperemos se concrete cuanto antes para que las cosas se den de la mejor manera para no caer mal, más adelante voy a ponerle en práctica este programa el cual anhelo sea de utilidad

porque a ratos uno invierte y a la final viene uno más sabido y se termina llevando todo sin darse cuenta de nada.

Pienso que si pero con pleno conocimiento aparte que esto genera una inversión en capacitación etc., pero si es importante como le digo a la final viene uno más sabido y se termina llevando todo sin darse cuenta de nada, en este mundo de ciegos donde el tuerto es el rey todo es probable por ello si es de vital importancia todo esto vamos a ver si se da de forma inmediata.

Por su puesto, sé que esto se vendría abajo porque fui yo que en tiempos de quiebra saco esto adelante cuando nadie daba un sucre partido por la mitad, cosa más dura pero toco seguir ahora pues haberme venido de mi país hacia un país extraño si implica mucha responsabilidad de mantener esto estable por siempre a Dios gracias Ecuador nos ha cobijado bien y acá nos sentimos como en casa.

Pues claro, tenemos dos personas que son primos míos, cubanos mismos, los cuales están trabajando conmigo y ellos conocen el manejo de todo para cuando yo no este, usted sabe acá nadie es eterno por eso he puesto en marcha la preparación de mis primos ya que esto no puede quedar botado alguien tiene que hacerse cargo y ese sin duda debe ser alguien de acá mismo.

Obvio siempre están pendientes de todos los movimientos económicos, administrativos que yo realice es algo elemental, se cocina mucho, se trabaja, se camina, se atiende, se lucha es más que indiscutible es una empresa que debemos mantener si o si, porque

brindamos servicios de todo tipo de ocasiones, así que todos estamos capacitados en todo y de todo.

Eso no va a pasar porque todos están plenamente conociendo todo lo que podría suceder y lo que tocaría realizar en mi ausencia, la vida no es fácil y nadie despreciaría la oportunidad de continuar con esa empresa que es una verdadera “águila económica” como la llamamos en Cuba y no creo que exista alguien capaz de decir que no a semejante oportunidad y mis primos lo saben.

No, es poco lo que conozco sobre ese tema, pero si es necesario muchas veces las personas que van a tomar el mando no conocen lo que tiene que hacer o el papel que cumple en una empresa y sería de mucha utilidad ayudar a los sucesores para que sean de beneficio para la empresa.

Si está en la ley claro, y sino está pues nunca está demás estar empapado de los temas para nuestro beneficio bienvenido sea ya que esto ayudara a nuestro sucesores a prepararse, luego no hay como defenderse si algún momento algo llegase a suceder.

Vienen a mi mente muchos factores sabe, acá en este país existe poca garantía para uno poder fundar su empresa y motivar al emprendimiento, yo llevo 25 años en mi empresa liderándola y me doy cuenta que no todo es corazón, que todo es mucha preparación ante las diversas medidas que determinado gobierno tome, por eso pues he pensado en preparar a mis hijos para aquello.

Claro mis dos hijos, Roberto y Arnaldo, quien lleva el nombre de su abuelo un gran empresario, a quienes he enviado a seminarios ellos vienen siempre a la empresa cuando hacemos cierres semanales, envíos, cuando hay sesiones, etc., en fin enrolados al ambiente a lo que posteriormente será su trabajo que sin duda tendrá demasiada presión pero son jóvenes sabrán llevarlas.

Son mis hijos y quienes mejores que ellos que aman esta causa para seguir, y como no todo es corazón ellos están comenzando con una mejor preparación académica incluso con la que yo empecé lo que está generando una especie de tranquilidad en mi para poder en cualquier momento darme un tiempo de descanso y pues dejar todos en manos de ellos y sobre todo de Dios.

Confío plenamente en ellos, esa opción nunca ha pasado ni siquiera en planeamiento, tengo confianza en que no he sembrado en saco roto, no les será fácil al inicio pero saldrán adelante tengo asesores capacitados quienes han estado estos 25 años conmigo quienes aparte de colaboradores son como mi familia, ellos sabrán guiarlos y brindarles la ayuda necesaria para cuando yo no exista.

No lo he implementado aun porque estamos ordenando muchos temas legales que quiero dejar resueltos antes de implementar otra cuestión, sí pienso hacerlo más adelante en qué se yo, un año hasta estabilizar completamente mi empresa en cuanto a temas legales mientras tanto considero seguir con todo lo planteado hasta poder implementar eso y muchas cosas más.

Por supuesto, si los sucesores no están preparados las empresas muere en un abrir y cerrar de ojos, no deben existir lideres eternos sino personas que capaciten a otras en mi empresa no existen dictaduras acá, desde el gerente hasta el personal de aseo están siendo constantemente capacitados.

Pienso que continuaría con la sucesión económica que he planteado, con las inversiones con las temáticas, en si no observo mi empresa terminada, aquí conmigo esta siempre mi esposo, mi familia en general quienes en caso de faltar alguno de nosotros va a dar continuidad a cada proyecto propuesto así que hay que ponerle mucho ojo a todo lo que hemos pensado y concretado

Mi familia entera creemos firmemente en la sucesión, y nosotros mismos estamos plenamente capacitados para continuar con nuestra empresa, sabemos a lo que estamos expuestos sino se da una sucesión inmediata sabemos que nos va a costar mucho si no existiese nadie preparado ya que una sola persona no va a estar toda la vida en un sitio sin poder aspirar a una superación inmediata.

Eso no me queda la mejor duda, que mejor personal que mi familia quienes hemos estado en los momentos más duro, una sucesión eficaz en esto, son ellos, puesto que son los que preparan la los colaboradores para realizar las labores relacionadas a su espacio y de inmediato encaminar el trabajo y así continuar con el compromiso.

En mi familia nadie se negaría sabemos que si no estamos nosotros como padres, son ellos los hijos los que tienen que seguir con esto. La sucesión nuestra es clave porque nosotros somos la familia y conocemos cada detalle de nuestra empresa y conocemos todas las virtudes que esta posee para cada desarrollo así que con mucha fortaleza sabremos que nadie se va a negar a continuar con esta responsabilidad.

Si contamos con él, y es y será de mucha utilidad para nuestra empresa a futuro para así desligarnos de problemas legales que esto podría acarrear en caso de ser malinterpretada por personas codiciosas así que hemos puesto en marcha este programa para poderlo direccionar cuanto antes y poderlo llevar a cabo de forma rápida y eficaz para evitar problemas futuros en ella.

Nosotros antes de no contar con aquel programa, teníamos cierta desconfianza que nuestra empresa quede en manos de personas extrañas pero con el programa puesto en marcha sabemos que todos nuestros esfuerzos serán plenamente canalizados hacia nuestra familia que siempre ha sido y será nuestro motor principal, y por supuesto nuestra sucesión empresarial.

Referencias bibliográficas

- Amat, J. (2009). La sucesión en la empresa familiar. Barcelona: Deusto.
- Antonio, S.-C., Bellver, A., & Sánchez, A. (2009). La Empresa Familiar: Manual para empresario. Barcelona: Deusto.
- Auletta, N., Monteferrante, P., & Rodríguez, A. (1 de Enero de 2013). Ebscohost. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de RESILIENCIA ANTE TODO: ¿CÓMO SUPERAN LAS CRISIS LAS EMPRESAS FAMILIARES?: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d2a02977-0b20-4c74-b580-5fcfe293a60d%40sessionmgr4001&vid=2&hid=4204>
- Cambio de Michoacán, Periodismo en Evolución. (11 de septiembre de 2014). 90% de las organizaciones empresariales en Michoacán son clasificadas como familiares. Economía, pág. 10.
- Carrasco, A., & Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. Revista De Empresa, 20-34.
- Castillo, L. (2011). La Empresa Familiar. Medellín: AOC.
- Corona, J. (2009). Manual de la empresa familiar. Barcelona: Deusto.
- Delucchi, A., & Folle, C. (2012). Gobierno y sucesión en la empresa familiar latinoamericana. Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM 15, 68-78.
- Diario el universo. (1 de septiembre de 2014). Revelo generacional, reto de las empresas familiares. Economía, pág. 10.
- Dodero, S. (25 de Junio de 2015). Grandes PYMES. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de <http://jcvalda.wordpress.com/2014/06/25/promover-el-espíritu-emprendedor-en-las-empresas-familiares/>
- Dres. Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2009). El protocolo familiar un juego de promesas y una cascada de contratos. Córdoba: Cátedra PRASA.

Folle, C. (1 de Agosto de 2012). Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de Compromiso y continuidad en las empresas familiares.: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=933f996b-792f-4625-96ae-9fd51b676e8d%40sessionmgr4002&vid=2&hid=4204>

Gallo, M. (1998). Asociación de la producción, industria y comercio de corrientes. Recuperado el 21 de Julio de 2014, de Asociación de la producción, industria y comercio de corrientes: http://www.apicc.com.ar/documentos/EMPRESAS_FAMILIAS/gallo_sucesion_en_empresa_familiar.pdf

Gallo, M. (2014). La sucesión en la empresa familiar. Barcelona: La Caixa.

Gaona, L., De la Garza, S., & Hernández, R. (2013). EL SUCESOR, FIGURA CLAVE EN EL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR. Global Conference On Business & Finance Proceedings, 1141-1149.

García, R., & Rodríguez, M. (2009). El relevo generacional y la estrategia de recursos humanos en la empresa familiar. Partida Doble, 88-97.

Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). Modelos de empresa familiar, Soluciones prácticas para la familia empresarial. Barcelona: Deusto.

Gómez, G. (2009). ¿Son iguales todas las empresas familiares? . Bogotá: Norma S.A.

Grupo del Banco Mundial. (2011). International Finance Corporation. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES

Guinjoan, M., & Llauradó, J. (2009). El empresario familiar y su plan de sucesión. Madrid: Díaz de santos.

Guinjoan, M., & Llauradó, J. (2013). El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas. Madrid: Díaz de Santos.

Haar, J. (2006). LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: PACTO DE BALANCE. Debates IESA, 18-21.

Instituto de la Empresa Familiar ADEN Business School. (2005). Biblioteca de la empresa familiar: Carles Ferrer Salat. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)

Laura, S. (2009). Por Qué Tener un Protocolo Familiar. *Entrepreneur Mexico*, 58-59.

Llanos, O., Valenzuela, F., Paten, D., & Huepe, P. (2011). DETERMINANTES DEL ÉXITO EN PROCESOS DE PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES. *Horizontes Empresariales*, 9-23.

Lo primero es el negocio. (2011). *Entrepreneur Mexico*, 32-35.

López, D. (2009). Evita una sucesión dolorosa. *Entrepreneur Mexico*, 68-69.

Madero, S., Treviño, R., & Avendaño, J. (2012). COMPENSACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA: SUS COMPONENTES, HERRAMIENTAS DE APOYO Y CRITERIOS DE EFECTIVIDAD. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 41-56.

Maqueda, J. (2010). Protocolo empresarial una estrategia de marketing . Madrid: ESIC .

Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares, Reto al Destino*. Buenos Aires: Granica S.A.

Monterde, A. (2012). THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY FIRMS: A GUARANTEE OF CONTINUITY HERITAGE AND COMPETITIVENESS. . Global Conference on Business & Finance Proceedings, 1000-1009.

Negreira Del Río, F., & Negreira Del Río, J. (2007). Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones. . *Revista De Empresa*, 10-19.

Nuevo Diario de Santiago del Estero. (04 de septiembre de 2014). Capacitaron a comerciantes, sobre las empresas familiares. *La Banda*, pág. 1.

Ogliastri, E. (2011). LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. *Debates IESA*, 11.

Pérez, M. J., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2009). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Thomson.

Quijano, R., Arguelles, L., Sahui, J., & Magaña, D. (2014). EXPERIENCIA GENERACIONAL Y TRANSMISION DE PODER COMO ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES DE CAMPECHE, MEXICO. *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 526-535.

Rodríguez, A., & Martínez, L. (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. (Spanish). *Debates IESA*, 35-37.

Rodríguez, M., Rodríguez, M., & Rodríguez, J. (2009). Interpretación de la familia empresaria. Córdoba: Cátedra PRASA.

Rojas, D. (29 de Agosto de 2012). El Fracaso en Empresas Familiares. Chile.

Sánchez, G. (2008). Cómo Profesionalizar Tu Empresa Familiar. *Entrepreneur Mexico*, 78-80.

Sánchez, V. (2011). Profesionalización orientada al crecimiento de la Empresa Familiar. *Leadership: Magazine For Managers*, 14-15.

Sandoval, F. (2011). El plan de sucesión de la familia empresaria. *INCAE Business Review*, 2-8.

Sebarroja, J. (2008). Relevo generacional. *Cuadernos De Pedagogía*, 3.

Vivas, B. (2009). Guía de aproximación a la empresa familiar. Madrid: EOI.

Zuñiga, Á., & Navarro, S. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 74-87.

Zuñiga, J., & Sacristán, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. . *Universia Business Review*, 74-87.

ANEXOS

- 1.- ¿De quién fue la idea de crear esta empresa familiar?
- 2.- ¿Hace cuánto se fundó la empresa y a nombre de quién?
- 3.- ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa que usted dirige ahora?
- 4.- ¿Ha existido algún inconveniente al momento de ceder el cargo?
- 5.- ¿Tienen como empresa familiar, algún protocolo de traspaso familiar?
- 6.- En base a su opinión ¿Cree usted que las empresas familiares tienen más problemas de las que no lo son?
- 7.- ¿Qué ha ayudado a la empresa a sobresalir ante las adversidades familiares existentes?
- 8.- ¿Hasta qué grado de parentesco, conforman la empresa familiar?
- 9.- ¿Qué cualidades cree usted que se necesita para sobrellevar una empresa familiar?
- 10.- ¿Qué consejo les daría a los directivos de todas aquellas empresas familiares existentes?