



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES  
VENEZOLANAS SEGÚN VAINRUB Y RODRÍGUEZ**

Realizado por:

Mónica Nelly Couttenye Clement  
Francisco Javier Marchena Martínez

Profesor guía:

Hilda Ruiz

#### RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : \_\_\_\_\_( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**RELACIONES INDUSTRIALES**  
**OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS**

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES**  
**VENEZOLANAS SEGÚN VAINRUB Y RODRÍGUEZ**

TESISTA: Couttenye Clement, Mónica Nelly

TESISTA: Marchena Martínez, Francisco Javier

TUTORA: Profesora Hilda Ruiz

---

**Caracas, Octubre de 2009**

## DEDICATORIA

Quiero dedicar mi trabajo de grado a todos esos seres que forman parte de mi vida y le dan sentido a ésta:

A ti virgencita por haberme dado la constancia, perseverancia, paciencia y por sobre todo mucha fortaleza para haber podido llegar hasta aquí.

A mi hijo, Miguel, tú que has sido mi razón de ser estos 20 años, gracias por estar y apoyarme en estos 5 años de carrera. Freddy, gracias a ti por haberme dado el mejor regalo de mi vida, nuestro hijo.

A mis amados y adorados padres, gracias por todo el apoyo, preocupación, por la familia tan maravillosa que tengo y por sobre todo, por ese amor incondicional que siempre me han demostrado.

A mis dos hermanas de sangre que la vida me regaló, hermanas maravillosas y las cuales no cambiaría por nada.

A ti Lisbeth, amiga querida, hermana de vida, gracias por estar

A ustedes Nella e Ivan, y a todos mis grandes amigos... gracias por ser parte de mi vida.

A mis brujos, gracias por todos los momentos maravillosos que he pasado con ustedes y por todo el apoyo.

A todos mis hijos nuevos, a esos que la vida y la carrera me regaló, los que terminaron la carrera y los que no, gracias por darme la fortaleza cuando sentía que me derrumbaba, por hacerme reír cuando quería llorar, por todos nuestros campamentos aquí en mi casa para estudiar... Nenés, los quiero muchísimo a todos.

Te dejo a ti de último porque es a quién más tengo que agradecer, a ti mi Panchis, has sido un extraordinario compañero, no sólo conmigo, sino con todo el grupo; has sido un hijo sin igual, siempre pendiente, dulce y cariñoso con todos; un ser sumamente inteligente, cariñoso y humilde, cualidades difíciles de encontrar en una misma persona, y demás está decir que como compañero de tesis no tengo palabras para describirlo... realmente EXTRAORDINARIO. Me siento muy orgullosa de contarte entre mis hijos de vida... sigue así... me siento orgullosísima de ti.

**Mónica Nelly Couttenye Clement**

Dios... Mis senderos han sido marcados por ti; y tú me has ayudado a escoger el camino correcto cuando he necesitado alguna luz. Ahora, hoy y siempre... Bendición.

Mami... No hay forma de que hubiese llegado hasta aquí sin tu mano protectora, tus palabras llenas de sabiduría, tus consejos llenos de amor, tus cariños, mimos y amapuches cada vez que los necesitaba. Gracias por darme tu bendición todos los días desde que nací. Hoy tu Negrito quiere regalarte el fruto de todos estos años de esfuerzos. Mi trabajo te lo dedico a ti.

Soeur y Gordita... Gracias por llenar de alegrías nuestra casa. En las malas y las buenas he tenido la dicha de contar con dos pedacitos inseparables de mi alma. Gracias por ir de la mano conmigo en cada etapa de nuestras vidas. También mi trabajo es para ustedes.

Ma Belle Petite Princesse... Mi otra mitad sentimental. Valoro infinitamente tu incondicional apoyo. Mi Sol y mi Luna. Me has enseñado el significado de entrega, dedicación y compromiso. Mi Gordita, a ti también dedico este trabajo.

Amigos y amigas, hermanos y hermanas de corazón. Compañeros de mil y un momentos increíbles y sin igual. Especialmente, mi Quinto B y mis adoradas Bad's. La magia de estos años de mi vida se la agradezco a todos. Gracias por brindarme un lugar junto a ustedes, que espero que se mantenga reservado por muchos años más. Este trabajo va para ustedes también.

Finalmente a ti, Monique. Mi mamá de la uni; pero mi niñita también en varias ocasiones durante este desafío que afrontamos juntos. Gracias por tus atenciones infinitas, tu comprensión y apoyo en los momentos importantes. Estoy feliz de ser un segundo hijo para ti. Mi parte del esfuerzo que ambos pusimos en este trabajo, te la dedico a ti.

**Francisco Javier Marchena Martínez**

## RECONOCIMIENTOS

Queremos brindar un reconocimiento especial a todas aquellas personas que hicieron posible la consecución de las metas planteadas al inicio de este trabajo:

A la profesora **Hilda Ruiz Seijas**, por su gran apoyo e invaluable contribución como tutora de este trabajo de investigación. Gracias por todas sus recomendaciones y atención oportuna en todo momento.

A todas las **empresas familiares** que, voluntariamente nos permitieron conocer los pormenores de su relación familiar y empresarial. Por habernos brindado toda la colaboración y disposición. Reconocemos la ardua tarea que han llevado a cabo.

Al profesor **Roberto Vainrub** y a **Aramís Rodríguez**, que nos dieron luces, aportes muy valiosos y acertadas orientaciones para la realización de esta investigación. Reconocemos el valor de su emprendimiento.

A **Barbra Erdey**, por toda su colaboración y asistencia.

Al **Dr. Joan Amat** y al emprendedor **Don Schwerzler**, por su aporte y guía al inicio de esta investigación.

A todos ellos...

Muchas gracias

## ÍNDICE GENERAL

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....</b>                   | <b>vii</b> |
| <b>RESUMEN .....</b>                                       | <b>ix</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                  | <b>10</b>  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>                    | <b>12</b>  |
| <b>OBJETIVOS .....</b>                                     | <b>17</b>  |
| Objetivo General .....                                     | 17         |
| Objetivos Específicos .....                                | 17         |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>                                 | <b>18</b>  |
| La empresa familiar: de la definición a los modelos .....  | 18         |
| El reto de continuidad .....                               | 22         |
| Aproximaciones a las empresas familiares venezolanas ..... | 26         |
| Ventajas y desventajas. La importancia de la cultura. .... | 29         |
| Modelos de sucesión .....                                  | 33         |
| Ciclo de vida de las empresas familiares .....             | 39         |
| <b>MARCO REFERENCIAL .....</b>                             | <b>43</b>  |
| <b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>                            | <b>46</b>  |
| Tipo de Investigación .....                                | 46         |
| Diseño de la investigación .....                           | 46         |
| Población, Unidad de Análisis y Muestra .....              | 47         |
| Población .....                                            | 47         |
| Unidad de Análisis .....                                   | 49         |
| Muestra .....                                              | 49         |

|                                                                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Definición de la Variable .....                                                                                                               | 51        |
| Definición Conceptual .....                                                                                                                   | 51        |
| Definición Operacional.....                                                                                                                   | 52        |
| Dimensiones.....                                                                                                                              | 52        |
| Operacionalización de la variable .....                                                                                                       | 53        |
| Técnicas, instrumentos y proceso de recolección de datos .....                                                                                | 53        |
| Técnicas .....                                                                                                                                | 53        |
| Instrumentos.....                                                                                                                             | 55        |
| Proceso de recolección y análisis de datos .....                                                                                              | 60        |
| <b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>                                                                                            | <b>63</b> |
| Dimensión: Planificación Estratégica .....                                                                                                    | 63        |
| Indicador: Planificación de la sucesión .....                                                                                                 | 63        |
| Indicador: Concilio y protocolo familiar .....                                                                                                | 70        |
| Dimensión: Gobernabilidad .....                                                                                                               | 77        |
| Indicador: Participación accionaria .....                                                                                                     | 77        |
| Indicador: Dirección de la empresa .....                                                                                                      | 79        |
| Indicador: Mecanismos de salida.....                                                                                                          | 81        |
| Indicador: Compensación .....                                                                                                                 | 83        |
| Indicador: Repartición de dividendos .....                                                                                                    | 86        |
| Dimensión: Organización.....                                                                                                                  | 90        |
| Indicador: Organigrama, misión y valores .....                                                                                                | 90        |
| Indicador: Estructura y división de las tareas y cargos.....                                                                                  | 91        |
| Datos socio-demográficos .....                                                                                                                | 95        |
| <b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>                                                                                                          | <b>98</b> |
| Determinación de la presencia de las prácticas de gestión en el ámbito de la planificación<br>estratégica de la empresa familiar .....        | 98        |
| Determinación de la presencia de las prácticas de gestión en el ámbito de la gobernabilidad<br>de la empresa familiar .....                   | 101       |
| Determinación de la presencia de las prácticas de gestión en el ámbito de la organización de<br>la empresa familiar .....                     | 104       |
| Determinación de las características de los miembros directivos de las empresas familiares,<br>considerando variables sociodemográficas ..... | 105       |

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>                | <b>108</b> |
| Conclusiones .....                                         | 108        |
| Recomendaciones.....                                       | 112        |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                    | <b>114</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                        | <b>118</b> |
| Anexo A. Historias de empresas familiares venezolanas..... | 118        |
| Anexo B. Instrumento de recolección de datos.....          | 125        |
| Anexo C. Codificación del instrumento.....                 | 132        |
| Anexo D. Matriz de datos vaciados .....                    | 135        |
| Anexo E. Entrevistas realizadas .....                      | 136        |

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### Tablas

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Áreas de gestión en la empresa familiar .....                   | 28 |
| Tabla 2. Clasificación de las empresas de la muestra .....               | 44 |
| Tabal 3. Datos demográficos de sucesores y antecesores .....             | 45 |
| Tabla 4. Cuadro de operacionalización de variables .....                 | 53 |
| Tabla 5. Determinación de la validez mediante el Alfa de Cronbach .....  | 58 |
| Tabla 6. Consecuencias del proceso de planificación de la sucesión ..... | 70 |
| Tabla 7. Formalidad de las reuniones familiares .....                    | 71 |
| Tabla 8. Existencia de mecanismos de salida.....                         | 82 |
| Tabla 9. Remuneración de trabajadores familiares y no familiares .....   | 85 |
| Tabla 10. Política de repartición de dividendos .....                    | 86 |
| Tabla 11. Definición y asignación de los cargos .....                    | 93 |
| Tabal 12. Número de trabajadores en las empresas familiares.....         | 97 |

### Gráficos

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. Fronteras en las empresas familiares ..... | 19 |
| Gráfico 2. Modelo de los Tres Círculos .....          | 20 |
| Gráfico 3. Modelo de los Cinco Círculos. ....         | 21 |
| Gráfico 4. Perspectivas de sucesión .....             | 35 |
| Gráfico 5. Modelo del patrimonio familiar .....       | 38 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 6. Estrategia de triangulación .....                         | 62 |
| Gráfico 7. Número de sucesiones .....                                | 64 |
| Gráfico 8. Forma de sucesión .....                                   | 65 |
| Gráfico 9. Identificación del sucesor .....                          | 68 |
| Gráfico 10. Capacitación de los potenciales sucesores .....          | 69 |
| Gráfico 11. Temas discutidos en las reuniones .....                  | 72 |
| Gráfico 12. Participación accionaria .....                           | 78 |
| Gráfico 13. Trabajo de los familiares en la empresa .....            | 79 |
| Gráfico 14. Dirección de la empresa .....                            | 80 |
| Gráfico 15. Criterios para asignar cargos directivos .....           | 80 |
| Gráfico 16. Definición de las decisiones del consejo directivo.....  | 81 |
| Gráfico 17. Mecanismos para el retiro voluntario de accionistas..... | 83 |
| Gráfico 18. Pago de dividendos.....                                  | 86 |
| Gráfico 19. Elementos organizacionales .....                         | 90 |
| Gráfico 20. Definición de los procesos en la empresa .....           | 92 |
| Gráfico 21. Distribución de antecesores y sucesores por sexo.....    | 95 |
| Gráfico 22. Nivel educativo de antecesores y sucesores .....         | 96 |
| Gráfico 23. Relaciones de parentesco en la empresa familiar .....    | 96 |
| Gráfico 24. Resultados económicos de las empresas. ....              | 97 |

## RESUMEN

Para los emprendedores, resulta una tarea ardua transformar su idea en negocio, estando condicionada la puesta en marcha y viabilidad de su plan de empresa a encontrar soluciones financieras, estratégicas y competitivas adecuadas (Simón, 2003). Generalmente, la concepción del proyecto ocupa muchas de las conversaciones e inquietudes familiares; y en muchas ocasiones, otros miembros de la familia participan en el mismo, ya sea por gusto o por necesidad. En medio de esta representación, el empresario tendrá que encontrar el momento idóneo para dar entrada en escena a sus sucesores (García, 2005). Lo fundamental es que sea una transición y no una ruptura, porque lo interesante es que se prepare el proceso y se gestione cada área de la empresa, de manera que el sucedido esté en condiciones de poder afrontar su jubilación y el sucesor de poder afrontar el relevo con éxito. Ante esta necesidad, el presente estudio planteó como problema de investigación: ¿Cuáles de las prácticas de gestión planteadas por Vainrub y Rodríguez están presentes en empresas familiares venezolanas, de tipo industrial, comercio y servicios, ubicadas en la ciudad de Caracas? Para dar respuesta a esta pregunta, se llevó a cabo una investigación de campo, mediante un estudio de tipo descriptivo, tomando como población empresas familiares venezolanas con más de treinta años de funcionamiento y que han experimentado al menos una sucesión. Se tomó como instrumento de recolección de datos, el elaborado por Vainrub y Rodríguez (2005) con modificaciones hechas a partir de la prueba piloto; y como técnica de análisis de los resultados, el análisis de contenido y estadísticas descriptivas. Como hallazgos relevantes del estudio, se pudieron determinar como prácticas de gestión en las empresas familiares venezolanas: consideraciones de las implicaciones e importancia de la planificación estratégica, principalmente en el sector comercio y servicios; sistemas de gobierno que giran en torno a los líderes familiares; elementos organizacionales y estructurales definidos.

**Palabras clave:** empresa familiar, gestión directiva, planificación, gobernabilidad, organización

## INTRODUCCIÓN

Según la información de bases estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a la segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en la tercera generación (Improven, 2002). Así, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que “el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran”, o bien, que el desarrollo de las capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también inexorable de “un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta”. (Gallo, 1998).

El empresario emprendedor deberá tener muy claro que el futuro y la continuidad de su empresa, que con tanto sacrificio fundó y ha hecho crecer, puede depender de cómo se planifique y efectúe todo el proceso de sucesión, y que éste sólo será completo si además de abarcar el relevo generacional también incluye el cambio organizacional adecuado para dotar a su empresa de la estructura y organización necesarias, que le permita afrontar los retos y exigencias del mercado actual. El cambio generacional y organizacional devienen las claves indispensables para garantizar la continuidad con éxito de las empresas familiares. El tejido empresarial actual en el país lo forman, en su gran mayoría, empresas de primera generación y muchas de éstas, con la incorporación de los hijos, se encuentran en el umbral de convertirse en auténticas empresas familiares, otras que ya han efectuado este paso y sólo algunas de ellas se están preparando para acometer un superior relevo generacional. Los datos constatan que ha sido en esos momentos cruciales de los distintos relevos generacionales de las empresas familiares, en los que la mortandad de éstas ha alcanzado su mayor magnitud. (Ribera y Torrent, 2002).

A la vista de los porcentajes mencionados al principio, no es de extrañar, que vaya en aumento la preocupación de los empresarios – propietarios que aún sin ver inminente el momento de su jubilación, intuyen que deben iniciar la reflexión sobre este camino, que la planificación e implantación de la sucesión va a formar parte de un proceso en el tiempo y que deberá programarlos con la suficiente antelación para que la transformación, mediante el

cambio organizacional y el relevo generacional a que va a enfrentarse su empresa, pueda ser soportada, asimilada e integrada por todas las personas que forman la organización, en grado suficiente para sentar las bases que garanticen la continuidad con éxito de su empresa familiar.

El presente trabajo se planteó llevar a cabo una investigación acerca de los factores que afectan la gestión en empresas familiares venezolanas, ubicadas en la ciudad de Caracas, de larga trayectoria comercial (treinta años o más) y que se encuentren, al menos, en su segunda generación de familiares. Todo esto, tomando en cuenta diversas dimensiones que describen o ubican a la gestión en dichas empresas de acuerdo a la planificación, la gobernabilidad y la organización, planteadas en el estudio llevado a cabo por Vainrub y Rodríguez (2005).

En un primer capítulo se presenta el **Planteamiento del Problema**, en el que se abordan definiciones, variables e investigaciones previas de relevancia para delimitar la pregunta de investigación del presente trabajo.

Posteriormente, se plantean los **Objetivos**, tanto general como específicos, los cuales sirven de marco para profundizar en el análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

En un siguiente capítulo, se presenta el **Marco Teórico**, con los fundamentos que sirven de base para la investigación a realizar. Cabe destacar que por ser éste un tema de estudio muy reciente, el estado del conocimiento es limitado; y las pocas teorías que existen están basadas en experiencias de los autores o estudios empíricos realizados.

En el **Marco Metodológico**, se tomaron recomendaciones y aspectos de investigaciones llevadas a cabo previamente y se hizo una adaptación de la metodología para la recolección y el futuro análisis de los datos.

Seguidamente, se hace la **Presentación de los Resultados**, en la que se describen los resultados obtenidos luego de hecha la recolección, codificación y vaciado de los datos.

El capítulo de **Análisis y Discusión de Resultados** intenta dar respuesta a los objetivos de esta investigación, con ayuda de la información del marco teórico.

Culmina este trabajo con la presentación de las **Conclusiones y Recomendaciones** derivadas de la investigación.

Finalmente, se incluyen las **Referencias Bibliográficas** empleadas para la elaboración del trabajo; un **Marco Referencial**, donde se exponen investigaciones preliminares del tema y se hace referencia al contexto del estudio; y los **Anexos**, que complementaron la investigación.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Existen diversas maneras de contemplar la palabra “empresa”. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2007) en su primera y segunda acepción, empresa es una “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo” y también es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. En tal sentido, para concebir dicha unidad organizacional es necesario tomar decisiones y realizar esfuerzos con miras a la sustentabilidad (Romero, 2007).

La empresa, en un sentido muy general, es la actividad más común y constante organizada por el ser humano, que involucra un conjunto de: trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin (Romero, 2007). Hasta llegada la Revolución Industrial en el siglo XIX, las familias eran unidades de producción que se sustentaban por sí mismas; por lo que se puede establecer que los orígenes de las organizaciones familiares son casi tan remotos como los orígenes del hombre. Con el transcurso del tiempo, han ido delimitándose progresivamente tanto la familia como la empresa familiar, al punto de considerarse hoy como ámbitos independientes y autónomos, aunque estrechamente interrelacionados entre sí (García, 2005).

En la literatura sobre empresas familiares, existe poco consenso entre los autores en cuanto a lo que debe entenderse como su definición; pero parece haber coincidencia acerca de los atributos que caracterizan a esta forma de organización: control de la propiedad o dirección por parte de la familia, vinculación familiar con el negocio y transferencia generacional (Cabrera y Garcia, c/p Monteferrante, 2006). Según Vainrub y Rodríguez (2005), citando a Longenecker (1994):

Una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al

menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma.

Esta unidad organizativa, además de luchar por subsistir en un mundo altamente competitivo, enfrenta problemas de diversa índole, relacionados con la sucesión y el retiro del líder fundador, la intromisión de la familia en asuntos de la empresa y los conflictos que de por sí son comunes entre los miembros de una familia y que implican los bienes compartidos. Como se planteó anteriormente, la familia y la empresa tienen valores y lógicas que pueden conducir a conflictos. En la familia destaca la cooperación mutua, la lealtad, la unidad, la permanencia y la estabilidad, mientras que la empresa se caracteriza por la competencia, la oportunidad, la diversidad y la inestabilidad (Ward, 2006).

Las características per sé de la propiedad y gestión en la empresa familiar hacen que estas empresas tengan elementos claramente diferenciadores de las empresas no familiares. Obviamente, no representa lo mismo ser directivo en una empresa no familiar, habitualmente sin relaciones directas, ni con los propietarios ni con los miembros del consejo de administración; que ser directivo en la propia empresa familiar y miembro de la familia, frecuentemente miembro del consejo de administración y teniendo relaciones de sangre con buena parte de los restantes propietarios. Dentro de las ventajas de esta situación, la básica y principal es el mayor compromiso de los integrantes familiares de la empresa con la misma debido a sus propios lazos familiares (Improve, 2002).

Muchas organizaciones empiezan su funcionamiento siendo familiares, debido a la escasez de recursos con la que parten la mayoría de los negocios (Improve, 2002). Se ha de tener en cuenta, como se mencionó antes, que en una empresa familiar se provoca una situación compleja debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados, que son la propiedad, la gestión y la familia y, que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo la situación realmente compleja (García, 2005). Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar, un proceso que favorece la existencia, a menudo latente, de tensiones en el seno de estas empresas (Ward, 2006).

De acuerdo a la Fundación Improve (2002), los grandes problemas de las empresas familiares se pueden resumir en:

- *Continuidad.* Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión.
- *Estructura organizativa.* En muchas empresas familiares, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.
- *Conflictos en el interior de la familia y con los no miembros de la familia.* Es una serie de problemas debido a no existir una clara distinción entre la empresa y la familia, heredando costumbres y normas familiares al entorno de la empresa. Esto provoca problemas tanto entre familiares como con los miembros no familiares de la empresa. Algunos casos típicos es el no cumplimiento de funciones y responsabilidades, no cumplimiento de horarios, retribución no alineada con el resto de integrantes de la empresa, etc.
- *Profesionalización.* El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hacen que se elija a los directivos entre los miembros de la familia, lo que conlleva en muchas ocasiones a malas elecciones.
- *Pérdida de competitividad.* Las propias características de la empresa familiar, con directivos familiares, tensiones internas, etc. en muchas ocasiones no ayudan a la competitividad de la empresa familiar en un entorno cambiante y complejo.

En un estudio realizado en doce empresas familiares venezolanas (Vainrub y Rodríguez, 2005) se exploró y evaluó la forma en que éstas han gestionado su planificación, gobernabilidad y organización. La mayoría de las empresas de la muestra cuenta con elementos organizacionales claramente definidos (organigrama, objetivos, misión, visión), así como con una buena estructura y división de tareas y cargos, lo cual permitió evaluar como “buena” la forma en que estas empresas estaban manejando su organización y estructura. De la misma forma, se detectó que la mayoría de las empresas estudiadas contaba con una débil y escasa planificación para llevar a cabo su respectiva sucesión del mando, además de no tener

previsto de manera formal los mecanismos idóneos para propiciar el diálogo entre los miembros de la familia y regularizar la planificación de sus relaciones en la empresa, por lo cual se consideró que la gestión de la planificación estratégica se estaba llevando a cabo en una forma “regular”.

En este mismo sentido, la gran mayoría de las empresas en estudio no eran dirigidas por una Junta Directiva, sino por un grupo de herederos o fundadores, no tenían previsto mecanismos para la retirada o salida de miembros familiares de la empresa, y poseían sistemas de remuneración y repartición de dividendos medianamente establecidos, dejando así evidencias de que la gobernabilidad era el aspecto que ofrecía mayores retos, siendo evaluado como “deficiente”.

Por último, el estudio identificó algunos de los problemas que las empresas familiares analizadas habían presentado hasta el momento, encontrándose que los inconvenientes más recurrentes tenían que ver con desacuerdos sobre la forma de trabajar, desigualdad en la disciplina de los familiares y diferencias de enfoques entre miembros de generaciones distintas. La investigación se basó entonces en tres variables principales: *planificación estratégica de la empresa, gobernabilidad y organización*, que representan las dimensiones de una variable mayor que, en el caso particular del presente estudio, es *prácticas de gestión en empresas familiares*. Para cada dimensión presentan una serie de indicadores, que posteriormente dan paso al instrumento de recolección de información (cuestionario). Dada la cantidad de preguntas, el indicador de mayor peso dentro del cuestionario fue *sucesión*. El resto de las preguntas se encuentran repartidas entre los demás indicadores en proporciones similares; estos son: *concilio y protocolo familiar; participación accionaria; dirección de la empresa; mecanismos de salida; compensación; repartición de dividendos; organigrama, misión y valores; estructura y división de tareas y cargos*.

En otro orden de ideas, de acuerdo a Serebrenik (2008), las estadísticas y estudios de la continuidad en las empresas familiares muestran un panorama bastante preocupante, donde sólo el 30% del total de empresas familiares logra pasar a la segunda generación y apenas el 15%, de ese 30%, logra trascender a la tercera generación. Esto supone un enorme reto para el intercambio generacional de riqueza que va a ocurrir frente a la posibilidad del deterioro patrimonial que representa ese cambio de mando a una nueva generación y, representa un motivo para desarrollar investigaciones al respecto.

De igual manera, en el trabajo de grado presentado por los industriólogos Laya y Senán (2003), se expone lo siguiente:

...las empresas familiares venezolanas desarrollan la continuidad manteniendo su propiedad en manos de familiares a través de los años, logrando la unión familiar, implementando sistemas de dirección formales y descentralizando la estructura organizativa; ampliando su gama de productos dentro del mismo ramo, pero sin planificar la sucesión.

En esta misma investigación se plantea que “la continuidad de la empresa familiar depende, fundamentalmente, de educar adecuadamente a los sucesores en aquellos valores y actitudes (por ejemplo, esfuerzo, ahorro, cooperación, modestia) más necesarios” (Amat, c/p Laya y Senán, 2003, p. 7).

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente y, a partir de esta brecha que plantea una nueva necesidad de estudio, se ha conducido la presente investigación hacia la determinación de la presencia de las prácticas de gestión planteadas por Vainrub y Rodríguez (2005) en sus hallazgos, a través de la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles de las prácticas de gestión planteadas por Vainrub y Rodríguez están presentes en empresas familiares venezolanas, de tipo industrial, comercio y servicios, ubicadas en la ciudad de Caracas?**

El trabajo se centra en empresas familiares de larga trayectoria comercial, es decir, con alrededor de 30 años o más de fundada (tiempo considerado adecuado para que haya ocurrido una sucesión); esto por el mismo hecho de estudiar el éxito en la continuidad y permanencia de la empresa, producto de las prácticas de gestión planteadas. Además, la investigación se limitó a algunas empresas de tipo industrial y de servicios, de la ciudad de Caracas, pertenecientes a diversos sectores de la economía y que cumpliesen una serie de condiciones (que se explican en detalle en el Marco Metodológico) asignadas de manera intencional para los fines de este trabajo. Todo lo cual, no le confiere validez estadística sino que le da un carácter exploratorio y descriptivo de un hecho, que puede convertirse en una línea de investigación futura. Visto de otra manera, el presente trabajo de grado plantea tomar los hallazgos encontrados por Vainrub y Rodríguez y verificar si realmente se encuentran reflejados en la práctica empresarial familiar, teniendo como norte la construcción de un perfil ideal de prácticas de gestión para el éxito en las empresas familiares.

## **OBJETIVOS**

A partir de la pregunta de investigación, planteada anteriormente, se deriva el objetivo general y los objetivos específicos, que se presentan a continuación:

### **Objetivo General**

Determinar la presencia de las prácticas de gestión planteadas por Vainrub y Rodríguez en empresas familiares venezolanas, de tipo industrial y de servicios, ubicadas en la ciudad de Caracas.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar la presencia de las prácticas de gestión en el ámbito de la planificación estratégica de la empresa familiar.
2. Determinar la presencia de las prácticas de gestión en el ámbito de la gobernabilidad de la empresa familiar.
3. Determinar la presencia de las prácticas de gestión en el ámbito de la organización de la empresa familiar.
4. Determinar las características de los miembros directivos de las empresas familiares, considerando variables demográficas como: edad, sexo, nivel educativo.

## MARCO TEÓRICO

Esta sección de la presente investigación tiene como finalidad dar a conocer teorías, conceptos y modelos sobre las empresas familiares, que sostienen, desarrollan, analizan y profundizan las bases que fundamentan esta investigación.

### **La empresa familiar: de la definición a los modelos**

En el capítulo de Planteamiento del Problema se dan aproximaciones al concepto de empresa familiar. Sin embargo, dos definiciones resultan útiles en este apartado para hacer consideraciones generales sobre el tema: una de ellas es la brindada por Cabrera y García (1998), la cual señala que:

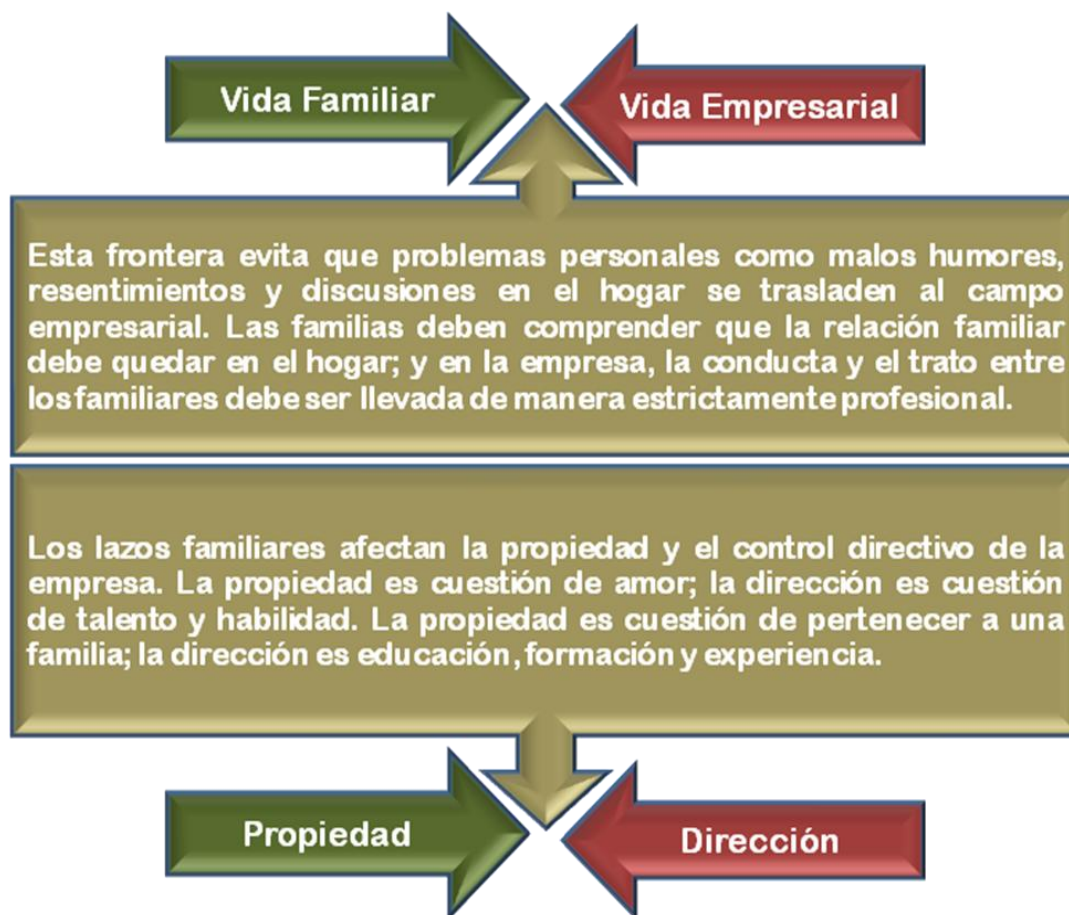
La empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intra-organizacionales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se han producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.

Por otro lado, resulta muy útil la siguiente definición (Longenecker c/p Vainrub y Rodríguez, 2005):

Una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma.

Las concepciones anteriores brindan una base para poder comprender las complejidades del mundo de las empresas familiares y establecer las fronteras principales que hay que diferenciar en este tipo de organizaciones. Dichas fronteras pueden ser

esquematisadas como se observa en el siguiente diagrama, elaborado a partir de los planteamientos de Koenig (2000):



**Gráfico 1. Fronteras en las empresas familiares**

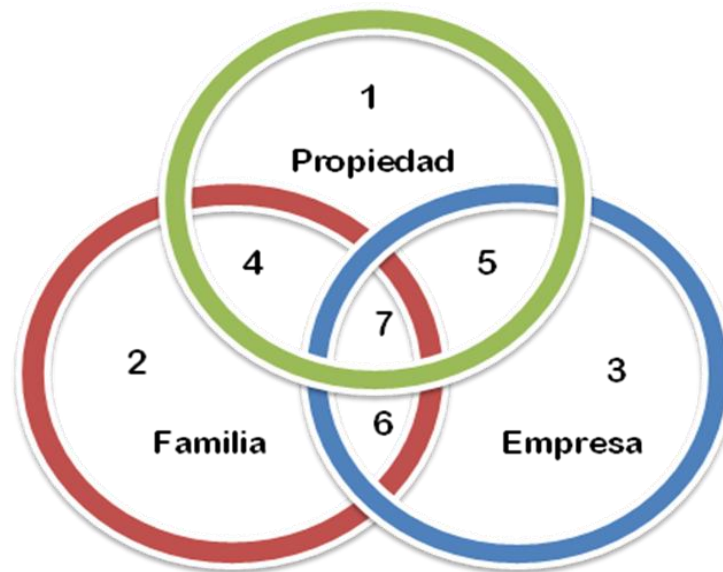
Fuente: (Koenig, 2000)

Aunque el desarrollo tanto de la familia como de la empresa, debe realizarse de modo planificado y lógico, se le debe prestar atención a cada uno por separado, sin invadir los territorios y respetando la independencia de cada uno, lo que se busca es “evitar interferencias entre los dos mundos en que viven las personas de la empresa familiar” (Koenig, 2000).

Por lo planteado anteriormente, se puede entender que la empresa familiar es entonces aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas, a saber: el familiar, el de propiedad y el organizacional. Tal superposición es más fácilmente observable en el gráfico 2,

a través del Modelo de los Tres Círculos, que muestra los siguientes tipos de relaciones en las empresas familiares (Davis y Tagiuri, c/p Santoro, 2006):

- 1.- Propietario.
- 2.- Miembros de la familia.
- 3.- Personas que trabajan en el negocio.
- 4.- Propietario, miembro de la familia y que no trabaja en el negocio.
- 5.- Propietario, no miembro de la familia y que trabaja en el negocio.
- 6.- No propietario, miembro de la familia y que trabaja en el negocio.
- 7.- Propietario, miembro de la familia y que trabaja en el negocio.



**Gráfico 2. Modelo de los Tres Círculos**

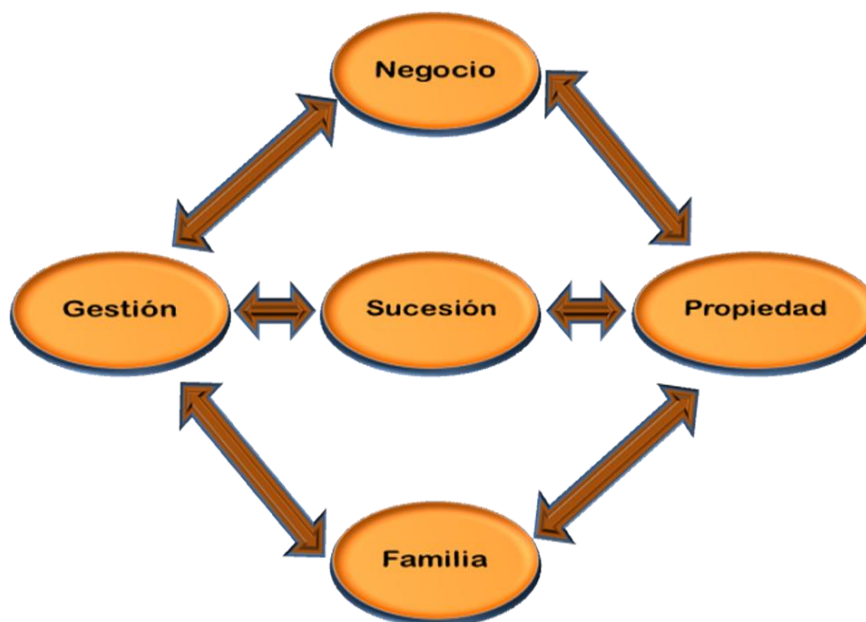
Fuente: (Davis y Tagiuri, c/p Santoro, 2006)

Este modelo ha sido objeto de mención y análisis en trabajos posteriores, como el de Gersick, Davis, Mc Collom y Lansberg (1997), los cuales perciben estos subsistemas como dimensiones evolutivas dentro de la empresa familiar.

En la dimensión de la propiedad, se plantea que el número casi ilimitado de estructuras de propiedad existentes, originan diferencias fundamentales en los aspectos que conforman la empresa familiar. A través del estudio de la dimensión evolutiva de la familia, se capta el

desarrollo estructural e interpersonal de este subsistema, a través de situaciones como el matrimonio, la procreación, las relaciones entre hermanos adultos, patrones de comunicación y roles familiares. La tercera dimensión evolutiva explica cómo se desarrolla la empresa a lo largo del tiempo de duración del negocio y cómo la misma cambia desde sus inicios (Gersick et al., 1997).

Tomando como base el Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri (Santoro, 2006), el autor Joan M. Amat (1998) desarrolla un modelo, a través del cual, es posible estudiar las cinco áreas críticas en las que se pueden presentar los tipos de problemas básicos que enfrentan las empresas familiares. Estas cinco áreas son: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión (Amat, 1998). El modelo puede observarse en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3. Modelo de los Cinco Círculos.**

Fuente: (Amat, 1998)

El Modelo de los Cinco Círculos de Joan Amat (1998) complementa al modelo anterior incluyendo un área central en toda la concepción de la empresa familiar: la sucesión. Además, desglosa el área de la Empresa en dos factores para facilitar su diagnóstico: la gestión y el

negocio. En este aspecto, toma especial relevancia el modelo de Amat para el presente estudio sobre prácticas de gestión en empresas familiares venezolanas.

Para Amat (1998), la gestión se refiere especialmente a la “dimensión organizativa de la empresa, a la perspectiva estratégica de la misma y a su competitividad en función de sus productos, mercados y recursos”. Dentro de esta área se estudian aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, además de la promoción y profesionalización de los empleados de la empresa familiar, con miras al logro de los objetivos estratégicos y la mejora de la posición competitiva (Amat, 1998).

### **El reto de continuidad**

Una empresa familiar, para asegurar su continuidad, debe manejar con éxito el ser una “empresa exitosa”, debe evolucionar, crecer y asegurar su continuidad a largo plazo y, en especial, debe promover la renovación estratégica y organizativa permanente. Igualmente, como empresa que es propiedad de una familia, debe afrontar también el reto de lograr la unidad y el compromiso familiar con la continuidad de la empresa. Las relaciones entre accionistas y, en general, entre miembros de la familia, son críticas para la continuidad de la empresa (Gallo y Amat, 2003).

Además del desafío que ya implica de por sí dirigir una organización, Gallo y Amat (2003) proponen que la empresa familiar debe responder a los retos específicos de una empresa que es propiedad de una familia y, en especial, los relacionados con:

- La incorporación de miembros de la familia a la empresa, ya sea a su gestión, a su dirección, a su propiedad o a su gobierno, y el establecimiento de las condiciones adecuadas de trabajo y de desarrollo de la carrera profesional de la siguiente generación en la empresa familiar.
- La planificación y ejecución del relevo generacional y de la sucesión en el liderazgo.
- Las relaciones entre la gestión de la empresa y la propiedad y, en especial, el manejo de los temas referentes a la información sobre la evolución de la empresa, a la toma de decisiones sobre los aspectos más relevantes estratégicos y financieros, a la política de dividendos, al desarrollo de los accionistas o al rol de la propiedad.

- El gobierno de la empresa, diferenciando entre los ámbitos de la gestión y de la propiedad y, en particular, entre Consejo de Administración, órgano de gobierno de la empresa, y, Consejo de Familia, órgano de gobierno de la familia.
- Las relaciones de la familia y, en especial, de los familiares que trabajan en la empresa con el personal no familiar.

La gran mayoría de las empresas familiares son medianas y pequeñas, conjuntamente con cientos de miles de microempresas, creadas por emprendedores de bajos recursos, quienes buscan generar su propio empleo. Es así como la empresa familiar concentra más del 90 por ciento del universo empresarial de América Latina (Zevallos, 2003).

Como afirma Poza (2005), muchos de los activos que diferencian a un negocio propiedad de o controlado por una familia de otras formas de empresa giran en torno a la relación entre la familia y su negocio, sobre todo la orientación que los miembros de la familia ejercen como administradores o accionistas. En cuanto a la función de los accionistas y los consejos de administración, en los últimos años se ha demostrado, de manera convincente, el valor potencial de la propiedad, la administración y el control de las familias respecto a sus negocios.

Junto a los ejemplos evidentes de propiedad y liderazgo de las familias hay cientos de negocios familiares más pequeños, de menor perfil y de propiedad privada que están igualmente comprometidos con la continuidad de una generación a otra. Desde todas partes del mundo llegan evidencias convincentes del compromiso de las familias de empresarios por construir compañías que perduren. Sin embargo, la mayor parte de los negocios familiares (aproximadamente 67%) no sobreviven más allá de la generación fundadora bajo el control de la misma familia de propietarios y sólo cerca del 12% lo logra hasta la tercera generación. Empero, pocos negocios de cualquier tipo disfrutan actualmente de vidas largas y exitosas. (Poza, 2005, p. 26).

De acuerdo a Poza (2005), existen diversos problemas que, desafortunadamente, en el período de transición entre generaciones, resultan universales y previsibles. Entre estas problemáticas se pueden mencionar: la resistencia del directivo máximo a traspasar el poder, la falta de motivación y preparación, la ambivalencia de la próxima generación a asumir las responsabilidades del liderazgo, los conflictos familiares que dificultan la toma de decisiones

necesarias para el continuo crecimiento saludable de la empresa y por último, el reto de motivar a directivos externos (no familiares) para que apoyen la profesionalización de la empresa. También representan obstáculos las muy diferentes perspectivas y objetivos de los propios miembros de la familia que se encuentra al mando de la empresa, especialmente las diferencias que existen entre los que están activos en la dirección de la empresa y los que son sólo accionistas o herederos.

En un principio, el emprendedor de la empresa familiar inicia su proyecto incorporando a los miembros de su núcleo familiar más inmediato como colaboradores en el mismo, lo cual puede responder a diferentes razones, entre ellas: que son más accesibles, que por tendencia natural existe confianza, lealtad, flexibilidad, identificación, compromiso, entre otros. De esta manera se inicia la creación de toda una estructura comercial cuyos lazos afectivos y de parentesco hacen que la organización constituida se profile como una “empresa familiar”. Este hecho genera dos tendencias que por sí mismas son contrarias y generadoras de fortalezas y debilidades: por una parte, la familia tiende hacia valores como el afecto y la unidad; y por la otra, la empresa se orienta hacia la rentabilidad (García, 2005).

En la revista Dinero, Monteferrante (c/p Dávila, 2004), expone lo siguiente:

...la realidad mundial es que entre 65% y 90% de las empresas en el mundo son empresas familiares, de hecho, se calcula que 40% de las 500 empresas más grandes que aparecen en la revista Fortune (que da cuenta de los emporios económicos más importantes del mundo) son propiedad de familias o están controladas por ellas.

Sin embargo, cuando se habla de empresas familiares se tiene la percepción de que son pequeñas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos muy básicos. Pero la realidad es otra; grandes e importantes empresas internacionales son organizaciones de corte familiar. En Venezuela, grupos económicos de destacada trayectoria y crecimiento como Alfonzo Rivas y Cía., Central Madeirense, Clínica La Floresta, C.A., Ron Santa Teresa son en realidad empresas familiares, sin dejar de mencionar otros grandes grupos como Empresas Polar y Grupo Cisneros, que son capaces de competir con cualquier conglomerado internacional, dentro de los que cabe incluso mencionar diversas empresas familiares como Cargill, Ford, Wall Mart, entre otras (Dávila, 2004).

Como expone Acevedo (2006), estudios en profundidad sobre empresas familiares dan muestra de la intensa dedicación a las tareas de gestión por parte de quien las encabeza, como

también de sus hijos y demás miembros de la familia. Tal dedicación evidencia que a la empresa familiar se le facilita, más que a la empresa manejada por un equipo de profesionales, desarrollar relaciones de confianza entre los miembros de la organización. Los gerentes de la empresa familiar están unidos no sólo por lazos familiares, sino también por una serie de valores comunes, que cruzan de una generación a otra. En el caso de las empresas familiares que perduran, es evidente que tales valores incluyen la disciplina de trabajo y la actitud emprendedora.

Algunos de los retos tradicionales que se le plantean a las empresas familiares han sido subsanados mediante mejores prácticas de gobierno, impulsadas por regulaciones que deben acatar las empresas familiares que coticen acciones en la bolsa de valores; claro está, en Venezuela y otros países de la región son relativamente pocas las empresas familiares que cotizan en bolsa y aún menos las que acaten las mejores prácticas de buen gobierno (Acevedo, 2006).

Una empresa familiar que se desenvuelva sin inconvenientes por conflictos internos constituye un excelente ejemplo de sinergia, donde surge una estructura en la que cada parte sostiene todo el sistema y la sucesión es el proceso que pone a prueba su resistencia (Nexia, 2007). Todo ser humano es la combinación única de habilidades, intereses, actitudes e ideas fijadas en su carácter gracias a las experiencias y el aprendizaje de cada uno. El proceso de la sucesión ha de tener en cuenta estas características a la hora de preparar la renovación estratégica, puesto que no existe ninguna otra posibilidad de reemplazar por completo al fundador y líder de la empresa familiar con una persona con los mismos recursos, energías y características al mando de la misma. En el anexo A, se presentan algunos ejemplos de empresas familiares venezolanas que han superado estos conflictos (Dávila, 2004).

Al respecto, se han planteado diversas propuestas de enfoque y abordaje de los distintos problemas que enfrenta la empresa familiar. Naturalmente, cada autor presenta una perspectiva particular y las recomendaciones particulares resultan distintas para cada caso y requieren de un análisis individual. Sin embargo, de acuerdo a información de la Fundación Improven (2002), la experiencia demuestra que existen una serie de prácticas que sirven para facilitar el funcionamiento de la empresa familiar sin poner en peligro la continuidad de la empresa:

- Posiblemente la más importante es dotarse de un protocolo familiar que regule internamente los aspectos sensibles además de ayudar a solucionar distintos problemas en la relación empresa-familia. El protocolo familiar debe tratar desde la sucesión hasta los órganos de gobierno, pasando por otros muchos aspectos como las políticas de remuneración a los familiares, el intercambio de acciones, las características exigibles para la entrada de los miembros de la familia y otros muchos.
- Planificar la sucesión del fundador. Debe ser planificada con mucho tiempo para poder elegir tanto al mejor sucesor como el mejor momento para la sucesión.
- Profesionalizar la gestión. Captar y retener los mejores profesionales para la empresa familiar es clave para su competitividad y para que ayuden al desarrollo de la empresa, tanto sean familiares como si no lo son.
- Sólidos órganos de gobierno. La creación de tres consejos de gobierno es una práctica interesante: el consejo de dirección, el consejo de Administración y el consejo de Familia. Los dos primeros con sus funciones habituales (mejor con miembros independientes), siendo el tercero para hablar y fijar el papel de la familia en el negocio.

### **Aproximaciones a las empresas familiares venezolanas**

El estudio que dio origen a la presente investigación es el de Vainrub y Rodríguez (2005) sobre empresas familiares, en el que se plantea que según expertos, el problema de la supervivencia de estas empresas radica principalmente en lo intrínseco de la empresa familiar. Al ser empresa y a la vez familiar, es muy complicado separar las relaciones familiares de las laborales. El gran reto de las empresas familiares, además de sobrevivir y crecer en un mundo competido, consiste en manejar o gestionar dos sistemas diferentes: la familia y el negocio. Si para la familia lo importante es la armonía y la unión, independientemente de los aportes de cada miembro, para el negocio lo esencial es la generación de resultados y la retribución proporcional de los aportes (Vainrub y Rodríguez, 2006). La interacción entre estos dos sistemas puede ser una poderosa ventaja competitiva, pero también una fuente de vulnerabilidad que termine sumergiendo en el fracaso a las empresas y sus familias. La clave para la gestión eficiente radica en que empresa y familia logren convivir exitosamente, en la medida en que se formalicen la planificación estratégica, el gobierno de la empresa, el concilio

familiar (el espacio para discutir asuntos relacionados con la empresa y la familia) y los principios de la sucesión (Haar c/p Vainrub y Rodríguez, 2006).

En Venezuela, el estudio de las empresas familiares es incipiente, y se ha enfocado en la documentación de casos específicos de organizaciones de reconocida trayectoria pública. Estos estudios han ofrecido pistas sobre los elementos que han permitido que estas empresas manejen exitosamente la relación empresa-familia (Vainrub y Rodríguez, 2005). De acuerdo a Haar (c/p Vainrub y Rodríguez, 2005), se han dedicado esfuerzos de investigación para determinar los aspectos clave que pueden influir en el fracaso de este tipo de empresas. Entre los aspectos clave del éxito en la gestión de empresas familiares se pueden mencionar:

1. Sucesión sana
2. Planeamiento estratégico
3. Calidad de gestión
4. Injerencia externa especializada
5. Conocimiento del mercado interno y su consumidor final
6. Responsabilidad empresarial
7. Definición de responsabilidades y expectativas
8. Comunicación
9. Balance entre manejo tradicional e incorporación de nuevas técnicas

Para Vainrub y Rodríguez (2005), generalmente si esos aspectos no son manejados oportunamente, se traducen en fuentes de problemas y conflictos en las organizaciones familiares, atentando contra la supervivencia de las empresas y la armonía de las familias. Por lo tanto, conocer el estado en el que las empresas familiares venezolanas están gestionando la interacción familia-empresa, es el punto de partida para obtener reflexiones que permitan anticipar consecuencias negativas, así como brindar información para mejorar los procesos de planeación y toma de decisiones en las empresas familiares, con miras a impactar de manera positiva su permanencia en el tiempo.

La gestión de una empresa familiar implica el manejo exitoso de la relación empresa – familia junto con otros aspectos que pueden hacerla vulnerable (Vainrub y Rodríguez, 2005). En particular, las prácticas de gestión son definidas por Vainrub y Rodríguez (conversación vía electrónica, octubre de 2009) como aquellas acciones que deben apoyar las relaciones

entre todos los departamentos y miembros de la organización. En las empresas familiares, estas prácticas se originan de las interacciones que se dan en el sistema familiar; sistema que según Habbershon (c/p Vainrub y Rodríguez, conversación vía electrónica, octubre de 2009) se compone de tres subsistemas:

- *La unidad familiar o familia*, la cual representa la historia, tradiciones, y ciclo de vida de la familia.
- *La empresa propiamente dicha*, representada por las estrategias y estructuras usadas para generar riqueza.
- *Los miembros familiares individuales*, representados por los intereses, habilidades, y etapas de vida de los familiares que participan en la dirección y propiedad de la empresa.

En su estudio, Vainrub y Rodríguez (2005) agrupan estos aspectos en tres áreas, que se muestran en la tabla a continuación:

**Tabla 1. Áreas de gestión en la empresa familiar**

| Área de gestión                                | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planificación estratégica de la empresa</b> | Evalúa aspectos relacionados con el grado de definición de una estrategia de negocios adaptada a la condición de empresa familiar. Estos elementos están definidos por los acuerdos relacionados con la incorporación de la familia al negocio y las reglas básicas para la sucesión.                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Gobernabilidad</b>                          | Incluye elementos como la estructura de propiedad de las empresas (participación accionaria), aspectos relacionados al manejo de la empresa (dirección de la empresa) y los mecanismos de gobierno tales como: salida de la empresa para miembros familiares y no familiares, así como los sistemas de remuneración y repartición de dividendos. Estos indicadores ofrecen una idea sobre la democratización de las decisiones, la forma de trabajo y estilo de gobierno que impera en la empresa. |
| <b>Organización</b>                            | Explora aspectos como la definición de la estructura, la división de las tareas dentro de la empresa, definición de procesos de control dentro de la empresa, así como la existencia de valores, misión y objetivos.                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Como se explicó en el Planteamiento del Problema, el estudio de Vainrub y Rodríguez (2005) aplicó calificaciones a cada una de estas dimensiones, de acuerdo al comportamiento de los indicadores que las conformaron. Así, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La *planificación estratégica* de las empresas fue calificada como “regular”, observando que la sucesión, a pesar de ser importante, no se planifica; mientras que existe un predominio de la informalidad en las relaciones empresa-familia.
- El *gobierno* de las empresas familiares estudiadas fue calificado como “deficiente”. Dentro de esta dimensión se observó que, tanto la estructura de propiedad como la gerencia y dirección de las empresas estaban muy concentradas en las familias encuestadas; mientras que los mecanismos de salida, compensación y reparto de dividendos no se encontraban claramente definidos o establecidos.
- La *organización* de las empresas familiares encuestadas se calificó como “buena”, dada la existencia formal y la definición de los elementos organizacionales.

En adición al estudio anterior, una investigación sobre la continuidad en la empresa familiar en Venezuela (Laya y Senán, 2003), encontró que las empresas familiares venezolanas desarrollan la continuidad manteniendo su propiedad en manos de familiares a través de los años, logrando la unión familiar, implementando sistemas de dirección formales y descentralizando la estructura organizativa; ampliando su gama de productos dentro del mismo ramo, pero sin planificar la sucesión.

De la misma forma y, tomando como base el modelo teórico de Amat (1998), presentado anteriormente en este capítulo, concluyeron que las áreas que cobran mayor importancia en la continuidad de las empresas familiares venezolanas son: *negocio, familia y gestión*; y las referidas a *sucesión y propiedad* no reúnen la misma importancia para la perdurabilidad de las mismas por años en el mercado.

### **Ventajas y desventajas. La importancia de la cultura.**

Resulta lógico pensar que las empresas familiares presentan ventajas como desventajas al momento considerar un emprendimiento de este tipo. De acuerdo a Dávila (2004), algunas de las ventajas que muestran las empresas familiares frente a las corporativas son: orientación hacia el largo plazo y mayor independencia de acción (ninguna presión del mercado bursátil y menor riesgo de ser adquirida por terceros). Asimismo, la cultura de la familia como fuente de orgullo, estabilidad, compromiso, motivación, mayor adaptación en tiempos de crisis y disposición a reinvertir los beneficios. Es menos burócrata e impersonal, por lo que tiene

mayor flexibilidad y rapidez de decisión. También se cuentan entre los puntos favorables los beneficios financieros (grandes posibilidades de éxito) y el conocimiento del negocio, ya que los miembros de la familia se forman desde jóvenes en la empresa.

Por otro lado, también cabe mencionar algunas de sus desventajas: limitación en el crecimiento, organización confusa (estructura poco definida, falta de una clara división de las tareas), nepotismo, ya que se tolera como gestores a miembros poco aptos de la familia y se tienen sistemas de remuneración y recompensa no equitativos, así como mayor dificultad para atraer a directivos profesionales. También está presente el síndrome del niño mimado por parte de miembros de la familia y hay luchas internas o enfrentamientos familiares que interfieren en el negocio. También el estilo paternalista y autócrata, la resistencia al cambio y que se mantenga todo en secreto. Se producen tensiones financieras, por lo general porque los familiares hacen mal uso de los fondos. También se produce desequilibrio entre contribución y remuneración, y se presentan problemas de sucesión, la mayoría de las veces porque el fundador no quiere delegar su puesto ya que no confía en sus sucesores (Dávila, 2004).

Los grupos industriales y empresas familiares hispanas e hispano-americanas requieren de una atención especial cuando se aproximan a la encrucijada entre generaciones de la familia dueña y entre los ciclos de vida de los productos que la han hecho exitosa. Ambas generaciones familiares, aunque sus diferencias representen conflictos potenciales, tienen que abordar los temas de traspaso de poder y la sucesión, de las ventajas competitivas que han llevado a la empresa a éxito y también de los cambios del entorno que hacen que la regeneración estratégica de la empresa sea un imperativo, porque el mayor riesgo es hundirse en un declive empresarial sumido en la inacción. Las empresas familiares en Latinoamérica y España son empresas con ventajas competitivas inherentes a su estructura propietaria, pero sus ventajas competitivas pueden ser, y en la mayor parte de los casos son, derrochadas durante el período de sucesión. (Poza, 2005, p. 27).

La empresa familiar representa un llamado a la acción por parte de ambas generaciones a favor de la continuidad. A fin de cuentas, cada generación tiene la responsabilidad de traer a la empresa su propio sueño y de imponer su propia visión para el futuro de la empresa familiar; pero también debe ser consciente que debe hacerlo con un gran respeto y conocimiento de los valores, visiones y estrategias de las generaciones anteriores. La cultura familiar y la empresarial son radicalmente distintas y el choque entre ellas puede ser causa de

verdaderos desaciertos y tensiones que al final pueden desembocar en la rotura familiar e incluso en el fracaso de la propia empresa (Poza, 2005).

Según Orts (2000), por cultura familiar se entiende el conjunto de rasgos que son comunes a la mayoría de los miembros que integran una familia. Refiriéndose, más que a los rasgos físicos (que evidentemente pueden sugerir algún parecido), a los rasgos de las conductas, de los principios, de la educación, de las costumbres y del afecto, generados por la vida en común durante los años de la tutela de los padres y que, a la larga, han configurado que una familia tenga unas características propias y diferenciadas. Sólo en este sentido se puede admitir con muchas reticencias que se le llame "la sangre, o los lazos de la sangre", como recurso en el momento en que comienzan a aparecer y, de hecho aparecen las discrepancias, que más tarde generarán los conflictos que desembocan en guerras familiares.

El cariño, el roce familiar, el apellido, la infancia, las confidencias de juventud, el recuerdo de los que ya no están, las celebraciones conjuntas, las desgracias compartidas, todo ello unido al transcurso largo de una vida probablemente cercana, son valores indiscutibles que construyen unos cimientos aparentemente indestructibles; pero tan frágiles, que no serán capaces de soportar el vendaval de los intereses independientes y legítimos, que van surgiendo en el devenir de los tiempos al ir configurándose cada cedula familiar como diferente e independiente, en una nueva entidad que, por ley de vida, tiene a su vez su propia cultura y su propia identidad aunque todas vengan de la misma célula-familiar madre. Evidentemente la incorporación de personas de otras familias (los denominados familiares "políticos") con culturas familiares distintas va desdibujando poco a poco aquellos rasgos que parecían indestructibles dando lugar a otros, ni mejores ni peores, pero sí, distintos. Los cimientos sobre los que descansaba el edificio familiar comienzan a deteriorarse (Orts, 2000).

Para entender mejor este punto, Orts (2000) considera que la cultura empresarial consiste en "el bagaje de conocimientos que cualquier individuo, por formación experimental, personal o académica, adquiere respecto a la empresa como entidad generadora de bienes o servicios, a la vez que remunera al capital invertido en ella." Es absolutamente necesario que esos conocimientos se enriquezcan con la experiencia de los años, la formación constante, y sobre todo, la profesionalidad adquirida por la vivencia diaria de la empresa sea propia o ajena.

El conocimiento a fondo de la estructura organizativa de la empresa (Consejo de Administración, Dirección General, Gerencia y los departamentos necesarios, bien estructurados) forman la base de la cultura empresarial si a ellos se añade la dirección estratégica, el marketing, la comercialización, los recursos humanos y tantas cuantas herramientas sean eficaces para ayudar en la gestión, base y origen del beneficio, objetivo final por el que se justifica cualquier empresa (Orts, 2000).

Evidentemente esta cultura es esencial para la buena marcha de la misma y se encuentra preferentemente en las personas que han hecho de ella su profesión, sean o no miembros de la familia. Orts (2000) insiste en que es en los profesionales donde deben cimentarse cada uno de los puestos de responsabilidad de “esa nave sometida a tantas y tan inciertas tempestades que sólo un experto capitán puede llevar a buen puerto.”

Contra lo que se pueda pensar, ambas culturas son totalmente distintas como lo son sus orígenes y las atalayas desde donde se contempla el incierto panorama del futuro de una empresa. En una, son los lazos familiares los sentimientos y los intereses de cada clan, incluso de cada individuo, los que prevalecen. En la otra, son la empresa y sus necesidades de crecimiento y de adaptación a los tiempos, y al final el éxito, los que forman la base de su filosofía. Quiérase o no, la convivencia de ambas sería deseablemente necesaria, pero en la realidad su enfrentamiento es habitual y su coordinación, salvo en contados casos, imposible. Se habla idiomas diferentes, se utilizan gafas distintas, y son otros los paisajes. Para Orts (2000) ésa es la razón de las estadísticas demoledoras. La razón de que, pese a ser las economía familiar base de todas las economías del mundo, no aguanten tres generaciones.

La superación de los problemas ligados al ámbito familiar y, en especial, a la superposición entre familia y empresa, está ligada, en primer lugar, al desarrollo de la armonía entre los miembros de la familia y, en segundo lugar, al diseño de una estructura que permita el mantenimiento de la armonía familiar y la resolución de los conflictos familiares: el Consejo Familiar y el Protocolo (Amat, 2004).

El protocolo familiar (denominado también constitución familiar, estatuto familiar, acuerdos de la familia o reglas de juego de la familia) se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa (o empresas) de la familia y con el patrimonio familiar. Su existencia clarifica el funcionamiento, pero no evita la

existencia de conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta, tanto la familia y la empresa, como el contexto social y, de esta forma, criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrarios en otro (Amat, 2004).

Como norma general, según lo que expone Amat (2004), en el protocolo familiar pueden incluirse los siguientes aspectos:

- Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar.
- Definición del credo, código ético y código de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa.
- Objetivos, funciones, composición, normas de funcionamiento y criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno (Consejo de Familia, Consejo de Administración).
- Políticas y normas que afectan a los familiares que son accionistas de la sociedad (acceso al capital social, tipos de accionistas, remuneración a accionistas, transmisión de acciones).
- Políticas y normas que afectan a los familiares que quieren incorporarse a la empresa familiar (requisitos de entrada, normas para la realización de la solicitud, procedimientos para la realización de la selección).
- Políticas y normas que afectan a los familiares que están trabajando en la empresa familiar (política de retribución, criterios para la evaluación del desempeño y política de promociones, plan de formación, jubilación y duración en el cargo).
- Política de sucesión.

### **Modelos de sucesión**

En el momento de la sustitución de quien comenzó la aventura existe un Consejo de Administración compuesto por los representantes de las partes proporcionales de los socios. Históricamente todos ellos han seguido la marcha de la empresa sin dificultades porque el líder era indiscutible y sus decisiones se traducían en resultados aceptables. Los tratadistas coinciden e insisten en que el líder debe planificar con tiempo la sucesión y pocos expresan nítidamente que en el momento de la renuncia, y a pesar de toda planificación, las proporciones de los votos y los variados intereses ocultos, no diferencian a los que conocen a

fondo y levantaron la empresa de los que vivieron tranquilamente a su sombra. Y esa es la “trampa” en la que cae el líder cuando ya se encuentra prisionero de los votos (Orts, 2000).

Con respecto a la planificación, los cambios ocurridos en el país han incidido en la misma credibilidad de la planificación estratégica. No obstante, una estrategia adaptable al entorno volátil tiene un impacto potencial positivo en los resultados de las organizaciones, en la medida en que las respuestas a tal entorno estén guiadas, antes que por la reacción improvisada, por la previa y oportuna reflexión. Los escépticos de la planificación prefieren pasar por alto esa tarea. Sin embargo, no pueden evitar que otros la incluyan dentro de sus respectivos planes estratégicos. En tal sentido, los empresarios y gerentes renuentes a planificar en entornos volátiles se arriesgan a ser víctimas, antes que beneficiados (Rodríguez, 2005).

De acuerdo a Orts (2000), el perfil de quienes no han vivido la empresa y son tan propietarios como el que la levantó suele ser el siguiente:

- Conservadores en la estructura organizativa
- Temerosos por el crecimiento imparable de la empresa.
- Pánico ante nuevos riesgos.
- Desconfianza de los profesionales.
- Mayor estima de la cultura de la "presencia" que de la cultura de la "eficiencia".  
Es mejor el que más horas dedica "en" la empresa.
- Primacía de los valores familiares sobre los empresariales. La sangre manda.

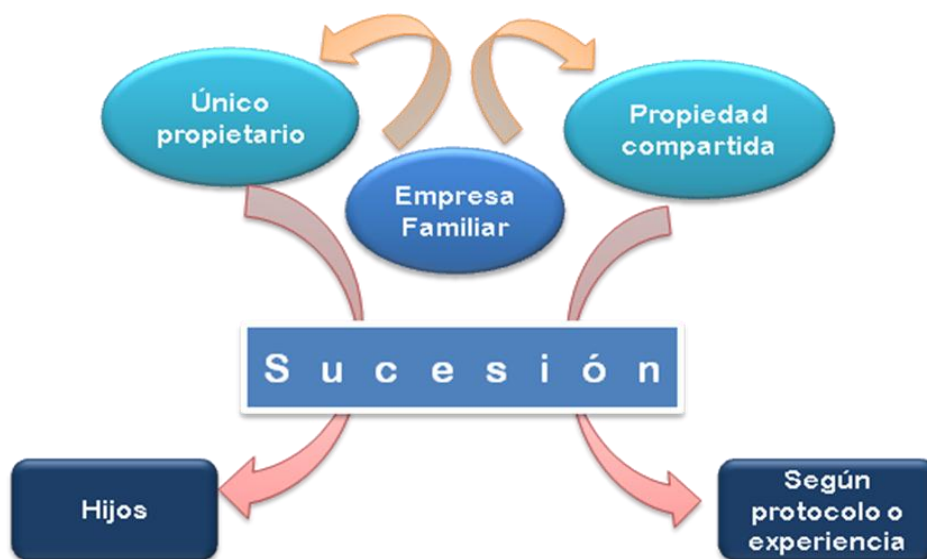
Suele suceder, a mayor abundamiento, que existan familiares desempeñando funciones de relevancia en la empresa y, hasta este momento sometidos al "jefe", que consideren llegada su hora y se preconicen como candidatos a la sucesión. Si la mayoría del Consejo son propietarios familiares y no empresarios es seguro que la opción por el candidato familiar ganará la partida. De muy poco valdrá el diagnóstico del líder. De nada servirán los motivos que le llevaron a buscar un candidato fuera del clan familiar. Ni siquiera servirá la reflexión de la ventaja que supone poder cambiar de líder en cualquier momento sin que ello origine un trauma en la familia. Los arcaicos argumentos de "los méritos contraídos, de la fidelidad y por tanto de la fiabilidad, del más vale malo conocido...", serán exhibidos como cualidades de sangre intocables e incuestionables. Los criterios que atañen a la empresa en sí quedarán

relegados y al fundador o al líder no le quedará más remedio, si permanece fiel a los principios que configuran su sólida cultura empresarial, que retirarse por la puerta trasera. Perdió la última batalla y con ella la guerra. Como minoría absoluta que es, deberá dejar paso a los vencedores (Orts, 2000).

Entre las numerosas y siempre complejas perspectivas posibles de sucesión, Orts (2000) se limita a dos de los supuestos más habituales:

- A) La empresa la fundó el padre, y los candidatos a sucederle pueden ser cualquiera de los hijos.
- B) La empresa la fundó el líder con el apoyo económico de otros (sus hermanos o primos, socios capitalistas o industriales, etc.). En otros casos pudiera ser que todos, en común, recibieron un brote desarrollado más tarde por el líder en solitario con anuencia de los demás.

Estas perspectivas pueden ser entendidas gráficamente según se muestra en la representación elaborada a partir del modelo de sucesión planteado por Orts (2000):



**Gráfico 4. Perspectivas de sucesión**

Fuente: (Orts, 2000)

En ambos casos nadie ha discutido nunca la eficacia del líder-fundador. Es decir, los resultados hasta el momento de la sucesión son y han sido rentables y satisfactorios para todos.

Para Orts (2000) tiene especial relevancia que la empresa es un ente independiente, comparable a un ser vivo que está en constante evolución y crecimiento. El fundador, como los padres respecto a los hijos, hace que nazca y cuida su desarrollo, pero debe respetar sus

necesidades y su vocación de rentabilidad y de perpetuarse en el tiempo por encima de él mismo. El padre es el origen y el que hace posible su crecimiento pero debe respetar la singularidad de sus propias características y necesidades para poder crecer y generar beneficios.

***a) El padre - fundador, único propietario***

Es evidente que, en el caso de que el padre sea el único propietario, su primera opción será ser sustituido por sus hijos. Pero Orts (2000) hace la siguiente reflexión:

El talento no se hereda, se posee o no; y el fundador-padre no puede caer en el error de que la sangre le nuble sus ojos. Sus hijos son como son y no como a él le gustaría que fuesen.

Se puede, por otra parte, tener talento pero no poseer las capacidades que requiere el liderazgo: visión global de la empresa, conocimientos de los entresijos de la misma, (técnicas, mercado, finanzas, competencia, limitaciones de su empresa), capacidad de formar equipo y de ilusionarlo, capacidad para incentivar y animar, aun en tiempos difíciles, poseer espíritu integrador y, lo más importante, ser consciente de que el riesgo es consustancial a todo tipo de negocios y que avanzar es asumir nuevos riesgos. Estos deben ser controlados con mano firme y para eso hacen falta habilidades muy concretas, que el fundador conoce perfectamente, y debería reconocerlas en el heredero-sustituto (Orts, 2000).

Plantea Orts (2000) que, asumido esto, el fundador, evitará el engaño de elegir por orden de preferencias personales para entrar de lleno en la elección por razón de capacidades o aptitudes para gobernar la empresa. El presunto fundador debe recordar que una de las preguntas que debe hacer a sus hijos es si desean o no ser empresarios, y si les gusta o no el tipo de negocio que él tanto aprecia. Obligar a los hijos a trabajar en lo que no les gusta o en lo que no creen es una solemne torpeza. Más grave es todavía creer que la empresa es el refugio para quien no tiene aptitudes para otras ocupaciones. Evidentemente el padre le habrá hecho un hueco pero no debe siquiera plantearse que ahí está la solución para el futuro.

Por otro lado, si a más de uno le gusta el negocio, el padre tendrá que sufrir el tormento de decidir y elegir al que él estima más capacitado y asumir el riesgo de equivocarse, en cuyo caso "rectificar es de sabios".

Para evitar los errores de perspectiva, el fundador debe retirarse en plenas facultades con el fin de poder tutorar la etapa de transición. De ahí la importancia que tiene la planificación con tiempo de la sucesión. La tutoría del "jefe" cuando planea su sustitución es

efectivamente imprescindible, pero evitando la trampa de que se eternice, sin plazo fijo, su mandato. Si el pupilo no pide volar sólo, en un tiempo suficiente para transformarse en verdadero profesional, habrá que plantearse si fue acertada la elección y, si no lo fue, rectificar. (Orts, 2000)

Coinciden los estudiosos y tratadistas de la economía familiar que una buena gestión, exige que el líder se haya sabido rodear de un buen equipo de profesionales ajenos a la familia y que han demostrado con el tiempo fidelidad, honradez, competencia y compromiso con la empresa. Tal vez sea el momento de preguntarse si entre estos profesionales se encuentra el sustituto adecuado. La difícil elección pasará en cualquier caso por la aceptación de los demás colaboradores. En la naturaleza el jefe del clan o de la manada se impone por su fuerza indiscutible y demostrada. Entre los humanos, y más en las empresas, sean o no familiares, al puesto de mando se llega por las cualidades que hagan que, el elegido, por sus habilidades y su carácter, sea el indiscutible merecedor a soportar la máxima responsabilidad de cara al futuro (Orts, 2000).

#### ***b) El fundador comparte la propiedad con otros familiares – socios***

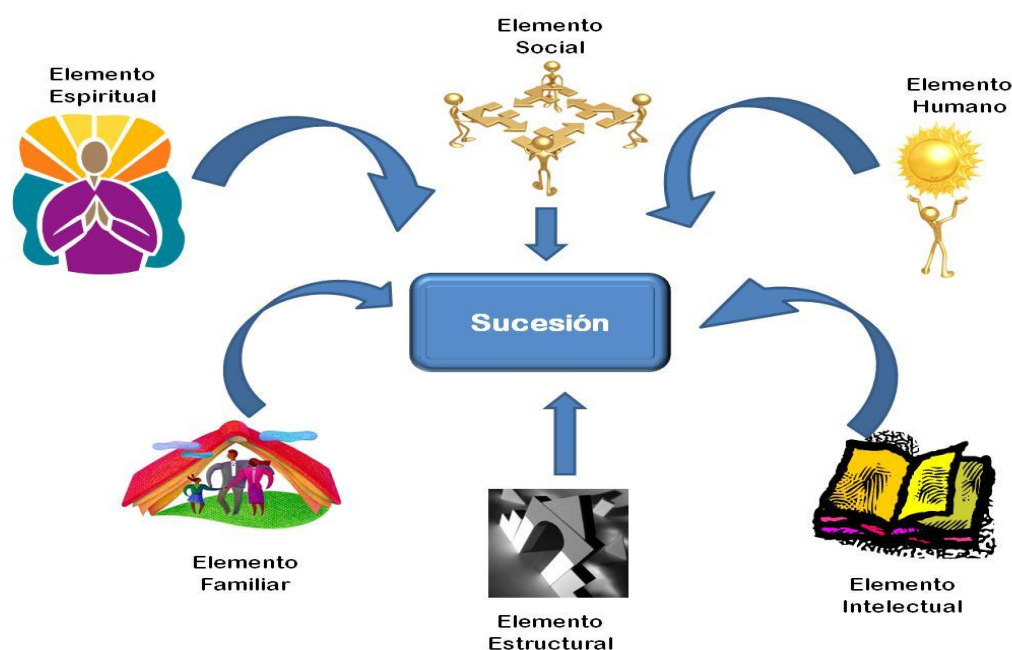
Orts (2000) afirma que siendo igualmente válidos los principios anteriormente expuestos, aquí la complejidad en la sucesión se presenta mucho más abundante y, las más de las veces, complicada. En todo caso con altos riesgos de problemas familiares.

El fundador - líder, o continuador, ha tenido que abrirse paso ante los ojos vigilantes de los otros copropietarios. Ha debido dar beneficios casi desde el primer día porque estaba en tela de juicio la viabilidad del negocio, y ha tenido que ganarse día a día la confianza de sus asociados. Es normal que algunos socios tengan sus propias ocupaciones, sus propios negocios e incluso que haya alguno que se dedique a su profesión al margen totalmente de la empresa familiar.

La confianza de los socios aparece, con el tiempo, cuando la empresa ha crecido adecuadamente, ha dado resultados aceptables y sólo ha implicado lo justo a los obligados compañeros. Pero con los años envejece el líder, también los socios y las generaciones siguientes aparecen como nuevos protagonistas. Si la familia tuvo la precaución de elaborar el protocolo familiar, ya se habrán establecido las condiciones estrictas para aspirar a un puesto en la empresa. Si no existe protocolo firmado, puede que el número de empleados-familiares

aspirantes sea abundante aunque al acercarse el momento de la sucesión en la cumbre, ya debe haber experiencia en el conocimiento de las cualidades que poseen los miembros familiares que se integraron en su día, como empleados, en la empresa (Orts, 2000).

En otro sentido, Jaffe (c/p Serebrenik, 2008) propone un modelo con alto enfoque económico, basado en el patrimonio o riqueza familiar, que permite generar un modelo aplicado a empresas familiares, en el cual se busca cultivar, transmitir y potenciar el legado de los fundadores a las nuevas generaciones de propietarios. En el gráfico 5 se muestran los elementos pertenecientes a este modelo.



**Gráfico 5. Modelo del patrimonio familiar**

Fuente: (Jaffe, c/p Serebrenik, 2008)

De acuerdo a Jaffe (c/p Serebrenik), el primer elemento es el “espiritual”, en el cual se encuentran los valores y principios compartidos por la familia, la forma en que estos impactan en la toma de decisiones de cada individuo en el diario vivir, y cómo deben ejercer sus derechos en la propiedad y en las relaciones familiares.

El segundo elemento es el “social”, en el que se agrupan las creencias, costumbres, experiencias y anécdotas que, como familia, merecen ser transmitidas a las futuras generaciones, para su formación y crecimiento personal y profesional. En este aspecto, expone

Jaffe (c/p Serebrenik, 2008) que juega un papel clave la religión y los rituales familiares, que promueven la unión y las lecciones de vida. Algunas familias exaltan el respeto, la compasión y la conexión con las preocupaciones de otras personas; mientras otras, el servicio a la comunidad o el apoyo de campañas ambientales.

Jaffe (c/p Serebrenik, 2008) explica que el tercer elemento es el “humano”, que identifica y potencia el desarrollo de las habilidades, el carácter y la identidad de cada heredero, con el fin de enseñarle a entender cómo debe manejar la propiedad, encontrar un equilibrio de vida y vivir en un ambiente global complejo, difícil y exigente.

El cuarto elemento es el “familiar”, que busca dotar de herramientas a la familia para que permanezca conectada, comprometida con el negocio o compartiendo a través del trabajo en familia; y creando relaciones de protección, positivas y productivas entre sus miembros (Jaffe, c/p Serebrenik, 2008).

Como quinto elemento, Jaffe (c/p Serebrenik, 2008) propone el “estructural”, que garantiza, a través de estructuras (acuerdos societarios o protocolos de familia), el adecuado manejo de la propiedad de la familia y la toma de decisiones. Las estructuras sirven para gestionar negocios de la familia o inversiones en un ambiente volátil.

Por último, de acuerdo a Jaffe (c/p Serebrenik, 2008) se encuentra el elemento “intelectual”, que organiza el conocimiento colectivo e individual que tienen los miembros de la familia sobre las empresas en materia de emprendimiento, negociación, gestión e inversión, como cualquier otro conocimiento que pueda ayudar a desarrollar de manera individual o colectiva a la familia.

### **Ciclo de vida de las empresas familiares**

En su artículo “Evolución de la Empresa Familiar”, Guerreiro (2001) plantea que el ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y de la misma organización. La experiencia muestra que así mismo como nacen muchas empresas familiares igualmente desaparecen otro tanto de ellas en el largo plazo, esto quiere decir que sólo algunas sobreviven a los embates y situaciones que se les presenta y aún son menos las que han logrado el estatus de gran empresa y que continúan estando entre las más importantes de su sector.

Según Gallo (c/p Guerrero, 2001), en un primer acercamiento a la evaluación de los ciclos de la empresa familiar se pueden identificar dos factores de trascendencia en la conformación de los problemas de estas organizaciones:

En primer lugar está la familia, que a su vez presenta su correspondiente evolución en etapas:

**1. El fundador y el propietario:** en esta primera etapa los problemas de la familia están ligados a la seguridad económica de la que debe gozar el cónyuge del emprendedor. Otro problema es la planificación de la transmisión del patrimonio, este problema también está muy ligado con el simple hecho de la sucesión del poder y dirección de la empresa a la segunda generación.

**2. Segunda generación. “hermanos como socios”:** nuevamente esta etapa significa problemas a solucionar por un nuevo equipo de directivos; el primero y más típico de ellos es lograr la armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades combinándolas en un trabajo de equipo, paralelamente, deben comprometer sus esfuerzos pero esta vez para que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia. Por último y, similarmente a la primera etapa, se presenta el problema de la sucesión, que no por ser un grupo más dividido deja de ser un grave problema.

**3. Tercera generación. “primos y familiares como accionistas”:** si la empresa familiar ha logrado superar las dos primeras etapas deberá enfrentarse a una prueba tal vez mayor, ya que para este entonces se tendrá que hablar con más firmeza de los dividendos a los accionistas, los cuáles pueden o no ser de la familia. Al mismo tiempo y paralelamente debe garantizarse una liquidez para estos sin descuidar como tercer punto importante la financiación de la empresa. En esta etapa deben ser claros los papeles de gobierno y en sí la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones. Para terminar en la tercera generación se deberá inculcar la cultura de la empresa no sólo a los miembros de la familia sino a los accionistas como tal para que de antemano se puedan resolver los conflictos sin perjudicar los intereses de la empresa.

El otro factor decisivo en la evolución del ciclo de las empresas familiares (Gallo, c/p Guerrero, 2001) es la misma empresa, cuya evolución puede ser dividida también en tres etapas similares a las de la familia:

**1. *Emprender*:** el problema principal de la dirección en esta etapa es sobrevivir. Se estima que esta etapa está comprendida en los primeros veinte años de la empresa. La otra meta es crecer y para esto el emprendedor debe contar con la suficiente visión y formación para lograrlo.

**2. *Profesionalizar la empresa*:** cuando llega el momento en que debe delegarse responsabilidades y sacar provecho de la planeación a largo plazo es cuando la dirección enfrenta el problema de una revitalización estratégica que también está acompañada del problema de la formalización de los sistemas de dirección, ya que la empresa necesita por su grado evolutivo de un sistema de comunicación y control muchísimo más fino sin que se malinterprete la profesionalización como la simple formación académica de los ejecutivos sino como el profundo compromiso a todo nivel con las necesidades de la firma.

**3. *Incursionar en la multiproducción de bienes y servicios*:** es decir, que la empresa está en el momento preciso para asumir varios negocios diferentes al que originalmente le dio vida, pero aprovechando la experiencia y el conocimiento que ha ganado durante las etapas anteriores. Esta etapa trae problemas como la asignación de recursos a esos nuevos emprendimientos combinado con un control más restrictivo de las inversiones ya que se conjugan diversos intereses. Un problema adicional de la dirección es la creación de una estrategia corporativa y la consolidación de una cultura del negocio que facilite las relaciones entre los accionistas y facilite en un futuro la sucesión de la empresa pero basada en el liderazgo.

Cuando se cruzan los dos factores anteriores con sus respectivas evoluciones en el tiempo y en el tamaño de la empresa se encuentran una serie de circunstancias que no pertenecen ni al uno ni al otro factor, sino que son problemas propios de la evolución de la empresa familiar, estos problemas pueden resumirse en cuatro puntos principales (Guerrero, 2001):

**1. La triple coincidencia de circunstancias adversas.** Esta triple coincidencia está dada en la maduración del negocio y el declive de las capacidades directivas, el cambio en las necesidades del fundador y el costo impositivo de la sucesión de la propiedad de la empresa a la segunda generación.

**2. La internacionalización de la empresa.** Gracias a la revitalización estratégica, la empresa familiar enfrentará la opción de exportar e internacionalizarse dejando atrás el mercado local en el que se desarrolló en sus primeras etapas.

**3. Los cambios en las relaciones entre los grupos interesados.** Aquí se habla del personal de la empresa, de los propietarios y de los miembros de la familia y de los cuatro grupos resultantes de la intersección entre los tres anteriores.

**4. Las crisis estructurales.** Como último elemento en las situaciones de la evolución de la empresa familiar, aquí se refiere a las diversas formas erróneas de organización que se aplican en las empresas familiares: duplicada, querencial, árbol genealógico, tribal, policial y por suplentes.

## MARCO REFERENCIAL

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, la muestra utilizada para esta investigación estuvo compuesta por nueve empresas familiares: cuatro del sector industrial, tres comercios y dos del sector servicio, ubicadas en La Gran Caracas (tabla 2).

Cabe destacar que las tres empresas que manifestaron tener resultados económicos bajos pertenecen al sector industrial, mientras que sólo una de éstas ha mantenido buenos resultados económicos. Los otros dos sectores económicos, manifestaron estar satisfechos con sus resultados, a pesar de todos coincidir en la inestabilidad del país.

Las dos empresas con menos años en el mercado son también las más pequeñas, contando sólo con 18 empleados, en el caso de la empresa A, y cuatro en la E. Además de ser las más informales y menos estructuradas.

Las empresas B, C, D, F, G, H e I son mucho más grandes y estructuradas, manteniendo en las cinco primeras la presencia de una cultura familiar muy arraigada, además de ser menos burocrática e impersonal lo que las hace mucho más flexible. En estos casos, todos los miembros de la familia se apoyan en el momento de realizarse nuevas inversiones. En el caso de las empresas H e I, son más organizadas y más burocrática ya que en estos dos casos, a pesar de que las acciones están repartidas entre varios sucesores, sólo uno tiene poder de toma de decisiones dentro de la organización, por lo que las relaciones familiares rara vez se entre mezclan con las de la empresa.

De estas nueve organizaciones, dos de ellas ya han transitado por dos sucesiones y ya están planificando la siguiente, es decir ya tienen incorporados a la siguiente generación. El resto de las organizaciones, se encuentran en su segunda generación de familiares al mando de la empresa.

**Tabla 2. Clasificación de las empresas de la muestra**

| Empresa | Sector económico                                  | Año se fundación | Años en el mercado | Ubicación geográfica | Número de sucesiones | Número de trabajadores | Resultados económicos           |
|---------|---------------------------------------------------|------------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------|
| A       | Fábrica de calzados                               | 1972             | 37                 | Municipio Libertador | 1                    | 18                     | Bajos. Inclínación por importar |
| B       | Fábrica de calzados                               | 1964             | 45                 | Municipio Libertador | 1                    | 470                    | Bajos. Inclínación por importar |
| C       | Asesoría legal y contable                         | 1962             | 47                 | Municipio Sucre      | 1                    | 250                    | Buenos                          |
| D       | Importadora y distribuidora de bebidas            | 1919             | 90                 | Municipio Los Salías | 2                    | 480                    | Buenos                          |
| E       | Ferretería                                        | 1975             | 34                 | Municipio Sucre      | 1                    | 4                      | Buenos                          |
| F       | Fábrica de telares                                | 1937             | 72                 | Municipio Sucre      | 2                    | 1000                   | Bajos                           |
| G       | Fábrica de refrigeración                          | 1964             | 45                 | Municipio los Salías | 1                    | 130                    | Buenos                          |
| H       | Importadora y distribuidora de productos químicos | 1958             | 51                 | Municipio Chacao     | 1                    | 300                    | Buenos                          |
| I       | Turismo                                           | 1954             | 55                 | Municipio Chacao     | 1                    | 350                    | Buenos                          |

Las entrevistas se realizaron en siete, de las nueve empresas al sucesor de mayor edad y jerarquía dentro de la organización. En el caso de la empresa B, se entrevistó al hijo de 43 años, por ser éste el que accedió a participar. El otro caso donde no se pudo entrevistar al hijo del fundador, fue en la empresa G, donde el entrevistado fue el sobrino, de 43 de edad, el cual participa activamente en el negocio y es quien con mayor frecuencia está en las instalaciones de la organización. (tabla 3).

**Tabal 3. Datos demográficos de sucesores y antecesores**

| Empresa | Edad del antecesor | Nivel educativo del antecesor | Sexo del antecesor | Edad del sucesor | Nivel educativo del sucesor | Sexo del sucesor | Relación del sucesor con el fundador |
|---------|--------------------|-------------------------------|--------------------|------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------------------|
| A       | 77                 | Primaria                      | M                  | 43               | Superior                    | M                | Hijo                                 |
|         |                    |                               |                    | 40               | Superior                    | F                | Hija                                 |
| B       | 77                 | Primaria                      | M                  | 43               | Bachiller                   | M                | Hijo                                 |
|         |                    |                               |                    | 40               | Bachiller                   | M                | Hijo                                 |
|         |                    |                               |                    | 46               | Bachiller                   | M                | Hijo                                 |
|         |                    |                               |                    | 38               | TSU                         | M                | Hijo                                 |
| C       | +                  | TSU                           | M                  | 48               | Superior                    | M                | Hijo                                 |
|         |                    |                               |                    | 45               | Superior                    | M                | Hijo                                 |
| D       | 86                 | Superior                      | M                  | 58               | Post grado                  | M                | Nieto                                |
|         | 83                 | Superior                      | M                  | 55               | Post grado                  | M                | Nieto                                |
| E       | +                  | Primaria                      | M                  | 46               | Superior                    | M                | Hijo                                 |
|         | 77                 | Primaria                      | F                  | 42               | Superior                    | M                | Hijo                                 |
| F       | +                  | Bachiller                     | M                  | 57               | Superior                    | M                | Nieto                                |
|         |                    |                               |                    | 54               | Superior                    | M                | Nieto                                |
| G       | 66                 | Superior                      | M                  | 43               | Superior                    | M                | Sobrino                              |
|         |                    |                               |                    | 45               | Superior                    | M                | Sobrino                              |
|         |                    |                               |                    | 46               | Superior                    | M                | Hijo                                 |
|         |                    |                               |                    | 35               | Superior                    | M                | Sobrino                              |
| H       | 85                 | Superior                      | M                  | 50               | Post grado                  | M                | Hijo                                 |
| I       | +                  | Bachiller                     | M                  | 42               | Post grado                  | M                | Hijo                                 |

En la realización de este estudio se mantuvo toda la confidencialidad en las informaciones suministradas por los entrevistados, al igual que se mantuvo toda la objetividad del caso, a pesar de tener una relación cercana con una empresa familiar, la cual se dejó fuera de la población. No obstante, la limitación básica fue la dificultad de acceso a la información, por dos razones principales: por un lado, el temor de suministrar información que, por operar en entornos inseguros, desconfían de organismos externos a las mismas y, por otro lado, la investigación se vio limitada por las características de la población a estudiar que, debido al objetivo del trabajo, tuvo que ajustarse a diversos parámetros que serán explicados con más detalle en el Marco Metodológico.

## MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrollan todos los aspectos que conforman la metodología que se utilizó para la realización del estudio. Se describe el tipo de investigación y el diseño de la misma, se plantea la definición de la variable conceptual y operacionalmente, al igual que los elementos que definen la población y la muestra del estudio, para finalmente, dar a conocer las técnicas y procedimientos empleados para la recolección y procesamiento de la información.

### **Tipo de Investigación**

La investigación fue de tipo descriptiva. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, equipos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, c/p Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Los estudios descriptivos se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento (Sabino, 1987). A través de este tipo de estudio se persigue ofrecer una descripción objetiva, completa, organizada y actualizada de los factores que influyen en las prácticas de gestión de empresas familiares exitosas en Venezuela, además de proporcionar datos para posibles recomendaciones en investigaciones futuras.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación fue de campo, no experimental y transversal, con apoyo documental.

“La investigación de campo se basa en datos primarios, obtenidos directamente de la realidad por el investigador” (Sabino, 2000, p. 97). En esta investigación se recolectaron los datos de forma directa de las empresas que tuvieron transitada al menos una sucesión y que han perdurado de forma exitosa en el tiempo.

Se trató de un estudio no experimental ya que no se realizó manipulación de variables y los fenómenos se observaron tal y como eran en su contexto natural para luego analizarlos.

No se construyeron situaciones, sino que se observaron las ya existentes, no provocadas por el investigador (Hernández et. al., 2006). Fue una investigación transeccional o transversal ya que se recolectó la información en un solo momento y tiempo único, siendo su propósito el describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, (Hernández et. al., 2006), es decir se observaron los factores que han llevado al éxito en la gestión dentro de las empresas familiares venezolanas en un momento determinado.

A medida que se avanzó en el proceso investigativo, se empleó el apoyo documental, mediante el material bibliográfico revisado, al igual que documentos y observaciones extraídas de entrevistas realizadas, como la que se efectuó con el Dr. Roberto Vainrub, experto y consultor en empresas familiares, así como autor de la investigación que sirvió como punto de partida para el presente estudio.

## **Población, Unidad de Análisis y Muestra**

### **Población**

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, que se sitúan en función de contenido, lugar y tiempo (Selltiz, c/p Hernández et. al., 2006).

En Venezuela, el número de empresas que tienen la característica de ser familiares, aún no ha sido determinado, ni existe una estadística oficial ni precisa al respecto, lo que impide dar cifras exactas acerca de la población existente. No obstante, existen aproximaciones y referencias que pueden arrojar luces sobre la población de empresas familiares en Venezuela; tal es el caso de la clasificación elaborada por Vives, Corral e Isusi (2005), de empresas pequeñas, medianas y grandes, tomando en cuenta la cantidad de empleados que laboran en ella; como también es el caso de la lista ofrecida por Behrens y López (2001) referida a empresas familiares venezolanas sobre la base de 25 años de funcionamiento en el mercado y, como mínimo, al mando de su segunda generación de familiares.

Sin embargo, en virtud de la falta de información oficial y precisa, y dado el carácter predominantemente descriptivo de la presente investigación, la población estuvo intencionalmente conformada por un total de cinco a diez empresas familiares venezolanas

existentes y desempeñando actividades en la actualidad, delimitadas además por el cumplimiento de los criterios de investigación que se explican a continuación:

- *Ubicada en la ciudad de Caracas*, para efectos de factibilidad del estudio.
- *Empresa reconocida en el mercado*, entendiendo por esto que fuese de prestigio y significativa expansión, con una imagen corporativa tal que garantice la diferenciación y el posicionamiento de la compañía dentro del sector en el que se desempeña. Esto con el fin de relacionar las prácticas de gestión llevadas a cabo por estas empresas con su éxito y reconocimiento a lo largo del tiempo en el mercado.
- *Que la dirección estuviese conformada por familiares*, condición acorde con la definición de empresa familiar brindada por Cabrera y García (1998); y también como aspecto definitorio de la gobernabilidad de la empresa familiar, que representa una de las dimensiones de la variable en estudio, lo cual se detalla más adelante en este capítulo.
- *Que el capital fuese mayoritariamente familiar*, lo cual se encuentra en consonancia con las dos definiciones presentadas en el Marco Teórico, de Cabrera y García (1998) y de Longenecker (c/p Vainrub y Rodríguez, 2005); y también parte de una de las dimensiones de la variable estudiada, como se explica más adelante.
- *Que contara con, al menos, una sucesión*, dada la importancia que se le da en este estudio a la continuidad, permanencia y éxito de la empresa familiar en el tiempo, motivo por el cual, fue necesario considerar su evolución de generación a generación. Además, este aspecto también es parte de una de las dimensiones que describen la variable a analizar.
- *Con 30 años o más de fundada*, tiempo que se consideró como adecuado para que se produjera en la empresa al menos una sucesión y, como mínimo, al mando de su segunda generación, basados en la información aportada en el listado de empresas familiares con 25 años de funcionamiento de Behrens y López (2001).
- *Que aceptaran participar voluntariamente en la investigación*, aspecto clave para el desarrollo del estudio y determinante en el tamaño de la población y la muestra analizada.

## **Unidad de Análisis**

Conocida también como registro o unidad muestral, se define como los sujetos u objetos que van a ser medidos. Son los segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías (Hernández et. al., 2006). Representa el cuerpo de contenido más pequeño en que se cuenta la aparición de una referencia, ya sean palabras o afirmaciones que son de interés (Aranda, c/p Hernández et. al., 2006).

La unidad de análisis para esta investigación estuvo conformada por los miembros de la actual junta directiva de las empresas familiares venezolanas con 30 años o más de funcionamiento y que estuvieran al mando de, al menos, la segunda generación de familiares.

Es necesario acotar que, en una fase inicial de la investigación, se consideró añadir como unidad de análisis a los fundadores y a los gerentes que reportan directamente a los sucesores de las empresas familiares. Sin embargo, se presentaron limitaciones al respecto, que conllevaron a descartar estas posibles unidades de análisis:

- En el caso de los sucesores, como se pudo observar en la tabla 3 del Marco Referencial, cuatro de los fundadores habían fallecido y el rango de edades del resto de ellos ha disminuido sus capacidades e hizo difícil mantener la coherencia y duración de las entrevistas planteadas.
- En el caso de los gerentes (no familiares) que reportan directamente a los sucesores, se pudo observar una falta de conexión de estos sujetos con los detalles de la información que se planificaba recolectar de ellos.

## **Muestra**

Una muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población (Hernández et. al., 2006). Es una parte del todo que se denomina universo y que sirve para representarlo (Sabino, 2000).

No obstante, en un estudio como el que aquí se desarrolló, no se busca una representatividad estadística de una muestra respecto al universo acotado sino la representatividad de los casos con respecto a las proposiciones teóricas (Valles, 1999). Este tipo de estudios exigen una muestra que no puede estar constituida por elementos aleatorios, escogidos al azar y descontextualizados sino que imponen que la muestra sea intencional,

donde se prioriza la “profundidad sobre la extensión” y por ello, la muestra se reduce en número (Martínez, 1999).

Los criterios de investigación antes señalados para la población, también fueron considerados para la muestra, razón por la cual, el muestreo seleccionado fue no probabilístico, ya que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad sino de las características de la investigación (Hernández et. al., 2006), siendo su ventaja principal el hecho de que requiere no necesariamente de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas (Hernández et. al., 2006). Tal como lo establece Sabino (2000), se realizó un muestreo intencional, porque se escogieron sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que, para el investigador, resultaron de relevancia (Sabino, 2000).

La muestra de esta investigación, por ser intencional, debía cumplir con las mismas características que se explicaron anteriormente en el apartado de Población, a saber:

- Empresa reconocida en el mercado.
- Que la dirección estuviese conformada por familiares.
- Que el capital fuese mayoritariamente familiar.
- Que contara con, al menos, una sucesión.
- Con 30 años o más de fundada.
- Que aceptaran participar voluntariamente en la investigación.

Una vez determinados los criterios de inclusión y, conformada la población de la investigación por nueve empresas familiares venezolanas, se consideró tomar la población como muestra. Por lo cual, la población de la investigación y la muestra del estudio estuvieron conformadas por nueve empresas familiares venezolanas, cuyas características se presentan en el Marco Referencial. Cabe destacar que las empresas integrantes de la muestra estuvieron dispuestas a participar en la investigación bajo la condición de no revelar su identidad, razón por la cual, en lo sucesivo del presente trabajo, las nueve empresas familiares serán identificadas con las letras: A, B, C, D, E, F, G, H, I.

## Definición de la Variable

La presente investigación tuvo como única variable: **Prácticas de gestión en empresas familiares venezolanas.**

Esta variable, se representó mediante varios indicadores, clasificados en ciertas dimensiones, al momento de efectuar su medición. Según Raminger (2002), una variable es tan compleja en función de cómo haya sido definida o conceptualizada, lo que quiere decir que la complejidad de una variable depende de lo difícil o no que resulte su medición.

Vainrub y Rodríguez (2005), basaron su estudio en tres variables, que representaron las dimensiones de la variable que se plantea en esta investigación. Estas dimensiones fueron: planificación estratégica de la empresa, gobernabilidad y organización. Para los autores Vainrub y Rodríguez (2006), la interacción entre el sistema Empresa y el sistema Familia puede ser una fuente de ventaja competitiva o de vulnerabilidad, dependiendo esto de la formalización o no de las dimensiones anteriormente mencionadas.

Finalmente, la variable única y compleja del estudio se vio acotada mediante dos tipos de definiciones y las dimensiones en cuestión. Para establecer la definición conceptual, se recurrió tanto a la investigación realizada por Vainrub y Rodríguez (2005) como a entrevistas con estos autores. La definición operacional estuvo delimitada por los objetivos de este trabajo y, específicamente, la unidad de análisis seleccionada. Por último, las dimensiones representaron los grandes aspectos susceptibles de ser analizados, de los que surgieron los indicadores e ítems específicos de la investigación.

## Definición Conceptual

Las prácticas de gestión en empresas familiares venezolanas representan, según Vainrub y Rodríguez (conversación vía electrónica, octubre de 2009), aquellas acciones que deben apoyar las relaciones entre todos los departamentos y miembros de la organización. En las empresas familiares, estas prácticas se originan de las interacciones que se dan en el sistema familiar; sistema que se define a través de la Planificación Estratégica, la Gobernabilidad y la Organización y que, según Habbershon (c/p Vainrub y Rodríguez, conversación vía electrónica, octubre de 2009) se compone de tres subsistemas:

- *La unidad familiar o familia*, la cual representa la historia, tradiciones, y ciclo de vida de la familia.

- *La empresa propiamente dicha*, representada por las estrategias y estructuras usadas para generar riqueza.
- *Los miembros familiares individuales*, representados por los intereses, habilidades, y etapas de vida de los familiares que participan en la dirección y propiedad de la empresa.

### **Definición Operacional**

Para efectos de este trabajo y, tomando en cuenta la conformación de la unidad de análisis de este estudio, las prácticas de gestión en empresas familiares venezolanas pueden ser comprendidas a través de las respuestas dadas por los sucesores de empresas familiares, acerca de los indicadores presentes en las dimensiones de: planificación estratégica, gobernabilidad y organización.

### **Dimensiones**

La tabla 1, presentada en el Marco Teórico, muestra las áreas de gestión en la empresa familiar, según el trabajo realizado por Vainrub y Rodríguez (2005). Estas áreas representaron las dimensiones del presente trabajo:

1. **Planificación estratégica:** evalúa aspectos relacionados con el grado de definición de una estrategia de negocios adaptada a la condición de empresa familiar. Estos elementos están definidos por los acuerdos relacionados con la incorporación de la familia al negocio y las reglas básicas para la sucesión, entendidas como planificación de la sucesión y concilio y protocolo familiar.
2. **Gobernabilidad:** incluye elementos como la estructura de propiedad de las empresas (participación accionaria), aspectos relacionados al manejo de la empresa (dirección de la empresa) y los mecanismos de gobierno tales como: salida de la empresa para miembros familiares y no familiares, así como los sistemas de remuneración y repartición de dividendos. Estos indicadores ofrecen una idea sobre la democratización de las decisiones, la forma de trabajo y estilo de gobierno que impera en la empresa.
3. **Organización:** explora aspectos como la definición de la estructura, la división de las tareas dentro de la empresa, definición de procesos de control dentro de la empresa, así como la existencia de valores, misión y objetivos.

## Operacionalización de la variable

Atendiendo a que los indicadores de este estudio se desprendieron de una definición conceptual y operacional de la variable, junto con sus respectivas dimensiones, se procedió a operacionalizar la variable como se muestra en la tabla 4.

Los ítems para cada indicador están definidos en el instrumento que se presenta en el anexo B. El proceso de construcción, modificación y aplicación de dicho instrumento se explica en el siguiente apartado.

**Tabla 4. Cuadro de operacionalización de variables**

| Variable                                    | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Definición operacional                                                                                                                                                              | Dimensiones               | Indicadores                              | Ítems    |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|----------|
| Prácticas de gestión en empresas familiares | Aquellas acciones que deben apoyar las relaciones entre todos los departamentos y miembros de la organización. En las empresas familiares, estas prácticas se originan de las interacciones que se dan en el sistema familiar; sistema que se define a través de la Planificación Estratégica, la Gobernabilidad y la Organización; y que se compone de tres subsistemas: (1) La unidad familiar o familia, la cual representa la historia, tradiciones, y ciclo de vida de la familia. (2) La empresa propiamente dicha, representada por las estrategias y estructuras usadas para generar riqueza. (3) Los miembros familiares individuales, representados por los intereses, habilidades, y etapas de vida de los familiares que participan en la dirección y propiedad de la empresa. (Vainrub y Rodríguez, conversación vía electrónica, octubre de 2009) | Las respuestas dadas por los sucesores de empresas familiares, acerca de los indicadores presentes en las dimensiones de: planificación estratégica, gobernabilidad y organización. | Planificación estratégica | Planificación de la sucesión             | 1 al 9   |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |                           | Concilio y protocolo familiar            | 10 al 13 |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     | Gobernabilidad            | Participación accionaria                 | 14       |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |                           | Dirección de la empresa                  | 15 al 18 |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |                           | Mecanismos de salida                     | 19 y 20  |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |                           | Compensación                             | 21 al 24 |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |                           | Repartición de dividendos                | 25 al 27 |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     | Organización              | Organigrama, misión y valores            | 28       |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |                           | Estructura y división de tareas y cargos | 29 al 32 |

## Técnicas, instrumentos y proceso de recolección de datos

### Técnicas

Las técnicas de recolección de datos son aquellas que comprenden los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar

respuesta a la o las preguntas de investigación (Hurtado, 1998). Recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir elementos con un propósito específico. El plan se nutre de: las variables, las definiciones operacionales, la muestra y los recursos disponibles (Hernández et. al., 2006).

La mejor técnica para estudiar, describir y analizar el problema que se planteó en este estudio fue cualitativa, a través de la encuesta aplicada a manera de entrevista. “La entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra responder (proveer información).” (Hurtado, 1998, p. 441).

Se seleccionó esta técnica, ya que fueron los directivos de las empresas familiares, específicamente los sucesores (informantes clave) quienes proporcionarían la información y datos relevantes sobre las prácticas de gestión en las mismas, objetivo que resultaría imposible de lograr de manera independiente de los sujetos, como ocurre con investigaciones cuantitativas. La mejor fuente de información para esta investigación era la propia persona, quien relataría todo aquello que piensa, siente, ha experimentado y proyecta hacer.

La técnica de entrevista se empleó en las modalidades de estructurada y semi-estructurada. Las entrevistas estructuradas, se caracterizan por el empleo de una lista de preguntas ordenadas y redactadas por igual a todos los entrevistados (Valles, 1999). Por otro lado, según Valles (1999), las entrevistas semi-estructuradas se caracterizan por la preparación de un guión de temas a tratar, pero con la libertad para ordenar y formular las preguntas a lo largo del encuentro.

Para recolectar la información proveniente de la unidad de análisis (sucesores directivos de las empresas familiares), se realizaron entrevistas estructuradas. Mediante este tipo de entrevista, aunque se permitía la libre exposición de experiencias y conocimientos del entrevistado sobre el tema, las preguntas apuntaban y guardaban una relación lógica y precisa con los objetivos de la investigación. Igualmente, permitieron sondear las características de las empresas participantes en el estudio y recibir documentación referente a la organización. En esta fase, los representantes de las empresas familiares estudiadas se mostraron muy abiertos a brindar información sobre las particularidades de su empresa, confiando en la confidencialidad de los datos suministrados. Al establecer contacto directo y personal con cada uno de los entrevistados, se logró uniformidad en el proceso, reducir al máximo cualquier influencia o

interferencia en la obtención de la información, lo que le otorgó confiabilidad a los datos y permitió desarrollar la relación de confianza mutua necesaria para conocer de fuente directa las experiencias, actitudes y opiniones de los entrevistados sobre el tema.

Por otra parte, se emplearon las entrevistas semi-estructuradas para recolectar información de los expertos en el tema, a saber: Joan M. Amat, Roberto Vainrub y Aramis Rodríguez. Tales entrevistas tuvieron como finalidad recabar información y fuentes de teorías sobre empresas familiares, complementar información acerca de las empresas familiares en Venezuela y contrastar datos suministrados por las empresas con las opiniones de estos expertos para profundizar en la fase de análisis de resultados. Con este grupo entrevistado, la técnica favoreció el aprendizaje y permitió analizar el proceso en toda su complejidad, al igual que validar criterios de indiscutible importancia y aplicación para la solución del problema. A través de sus comentarios, se recogieron observaciones como: suministro de fuentes bibliográficas acerca del tema, orientaciones sobre el enfoque teórico que debía considerarse en la investigación, recolección de experiencias a partir del trabajo de consultoría o investigativo de estos expertos, opiniones acerca del instrumento de recolección de datos empleado. Cabe acotar que estas entrevistas se llevaron a cabo, en su mayoría, por medios electrónicos, dadas las limitaciones geográficas (como en el caso de Joan Amat, quien reside en España) y las impuestas por las agendas de trabajo de estos expertos en el tema.

Para realizar las entrevistas se cumplió la siguiente agenda:

- 1) Preparación de temas a tratar con los expertos sobre empresas familiares (entrevistas semi-estructuradas).
- 2) Determinación del guión de preguntas (encuesta) para las entrevistas estructuradas.
- 3) Validación del instrumento a través de la aplicación de una prueba piloto.
- 4) Solicitud vía electrónica y telefónica de las citas para elaborar las entrevistas con los representantes de empresas familiares venezolanas.
- 5) Organización y ejecución del cronograma de entrevistas.

## **Instrumentos**

El instrumento empleado fue el creado por Vainrub y Rodríguez (2005) en su estudio sobre empresas familiares, con algunas modificaciones hechas a partir de consideraciones sobre los objetivos de la investigación y para facilitar el posterior vaciado de los datos. Tal

instrumento consta de 33 ítems, que evalúan tanto la gestión como los conflictos y problemas que han experimentado algunas empresas familiares venezolanas. Por ser esta última evaluación (conformada en el instrumento por dos ítems) de carácter más sociológico, se decidió adoptar los primeros 31 ítems para fines de esta investigación, siendo sometidos a revisión y modificación para fines del vaciado de información.

Para la aplicación de la entrevista estructurada a la unidad de análisis se empleó un instrumento contentivo de 32 preguntas, que permitieron medir cada una de las dimensiones de la variable en estudio. Este instrumento se presenta en el Anexo B.

De acuerdo a Ary, Jacobs y Razavieh (1989), toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. El proceso mediante el cual se llegó a cumplir con estos dos requisitos, se explica a continuación:

- **Validez**

Se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Está dada por el grado en que los resultados reflejan una imagen clara, objetiva y representativa de la realidad estudiada (Ary et al., 1989).

Para Lincoln y Guba (c/p Fagre, 2003) determinar la validez de una investigación supone la consideración de criterios como: credibilidad, transferibilidad, dependibilidad y confirmabilidad para evaluar la calidad de la investigación.

La *credibilidad* depende de cuán adecuadamente el investigador ha recogido los datos y cuán exactas son sus interpretaciones de las realidades originales de los sujetos, es decir, en qué grado son creíbles los hallazgos a los cuales se ha llegado mediante la investigación (Lincoln y Guba, c/p Fagre, 2003). Para lograr este aspecto de validez, se sometió el guión de preguntas a la consulta del experto y consultor de empresas familiares, Dr. Roberto Vainrub, coautor de la investigación original, que dio pie a este estudio.

En un primer momento, se consideró utilizar el mismo instrumento que emplearon los autores para su investigación. Este cuestionario constaba de 33 preguntas, dos de las cuales fueron omitidas por no formar parte del objeto de estudio del presente trabajo. Las 31 preguntas restantes fueron sometidas a consulta con el experto, quien, dados los objetivos de la investigación, determinó que las mismas se ajustaban a los hallazgos esperados. Cabe acotar, que el instrumento original, como exponen Vainrub y Rodríguez (2005) en su investigación,

fue objeto de revisión por parte de expertos “a objeto de validar su contenido y destacar posibles fallas en su diseño”.

En cuanto a la *transferibilidad*, contrariamente a la generalización de resultados, que promueve la investigación cuantitativa sobre la base del grado de validez interna y de la representatividad muestral, en investigación cualitativa se habla de transferir los hallazgos de un estudio a otro (Fagre, 2003), en lo que se hará más énfasis al hablar de la confiabilidad del instrumento.

Los criterios de *dependibilidad* y *confirmabilidad* se estudiaron de manera conjunta. El primero, según Fagre (2003), hace referencia al conjunto de factores asociados a los cambios observados y hacen necesaria la utilización de procedimientos que permitan tomar en cuenta tales factores de inestabilidad. El segundo consiste en contrastar y complementar los datos obtenidos por diversas fuentes para así incrementar el grado de confirmación (Fagre, 2003). Ambos criterios se confirmaron mediante la prueba piloto, que es aquella práctica de investigación en donde se prueba la metodología, la muestra, la funcionalidad de los instrumentos, el análisis de los datos y la viabilidad del proyecto investigativo (Ary et al., 1989).

De la población encontrada para el estudio, conformada por 12 empresas que cumplían con los criterios establecidos, se tomaron tres para realizar un *estudio piloto*, de manera de aplicar el instrumento original a manera de evaluar la comprensión, claridad y grado de aceptación de las preguntas; al igual que determinar que la información recolectada cumpliera con el plan de análisis. Estas tres empresas fueron aisladas del estudio y no se tomaron en cuenta para la investigación en la muestra seleccionada, que como se hizo mención en párrafos precedentes, fue de nueve empresas familiares. A partir de la aplicación de esta prueba piloto, se introdujeron diversas modificaciones al instrumento original, que resultaron en el cuestionario definitivo presentado en el Anexo B; tales modificaciones se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Cambios en la redacción de algunas preguntas: palabras, tiempos verbales, presentación del enunciado.
- Introducción de nuevas opciones de respuestas y eliminación de otras.
- Modificación del orden y estructura del cuestionario, para facilitar su codificación.
- Preparación de una matriz de datos previa para el cálculo estadístico de la validez.

- **Confiabilidad**

En la presente investigación, la confiabilidad interna estuvo dada por los datos primarios (Martínez, 1999), fielmente registrados de la realidad estudiada, los cuales pudieron ser confirmados por las grabaciones de las entrevistas realizadas, así como por la retroalimentación de los sujetos entrevistados.

Adicionalmente, una vez aplicada la prueba piloto, se procedió a determinar su confiabilidad a través del Alfa de Cronbach, que es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y, por tanto, conducirá a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes (Hurtado, 1998). El Alfa es, por tanto, un coeficiente que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas para ver que, efectivamente, las correlaciones entre los ítems se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80 (Hurtado, 1998). Para efectos de esta prueba piloto, se tomaron los datos recolectados de las tres empresas seleccionadas, se vaciaron en el programa estadístico SPSS v15.0 y se corrió un análisis de fiabilidad a través del Alfa de Cronbach.

Es importante aclarar que, mediante la revisión del estudio de Vainrub y Rodríguez (2005), al igual que a través de conversaciones personales, se pudo conocer que estos autores no utilizaron ningún índice para medir la confiabilidad del instrumento que emplearon, siendo su intención ensayar la aplicación en su estudio para después utilizarlo con una mayor rigurosidad académica, objetivo que se llevó a cabo en la presente investigación, mediante el cálculo del índice de fiabilidad anteriormente mencionado.

En las dos tablas que se presentan a continuación, se resume el proceso del cálculo de este índice; la primera contiene la información concreta del Alfa y el número de elementos analizados, mientras que la segunda tabla muestra el detalle de los ítems sometidos a análisis, junto con otros datos de interés que complementan el estudio de validez del instrumento.

**Tabla 5. Determinación de la validez mediante el Alfa de Cronbach**

| Alfa de<br>Cronbach | N de<br>elementos |
|---------------------|-------------------|
| 0,831               | 35                |

|                                                                                                                                                | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ¿Ha habido un proceso de sucesión en la empresa?                                                                                               | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,432                                      |
| ¿Cuántas sucesiones ha experimentado la empresa?                                                                                               | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,332                                      |
| ¿Cómo realizó su última sucesión?                                                                                                              | 67,50                                        | 112,500                                         | 0,432                                      |
| ¿Existe un plan de sucesión en su empresa?                                                                                                     | 68,50                                        | 112,500                                         | 0,232                                      |
| ¿Contó con un asesoramiento que le ayudara a planificar la sucesión?                                                                           | 68,50                                        | 112,500                                         | 0,319                                      |
| ¿Fue identificado formalmente el sucesor?                                                                                                      | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,232                                      |
| ¿Quién fue el sucesor?                                                                                                                         | 66,50                                        | 40,500                                          | 0,382                                      |
| ¿En la actualidad la empresa prepara y capacita a los potenciales sucesores?                                                                   | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,232                                      |
| ¿El proceso de sucesión propició una lucha de poder entre candidatos de la familia que terminó en división familiar?                           | 68,50                                        | 112,500                                         | 0,232                                      |
| ¿El proceso de sucesión generó un ambiente en la empresa que reflejó pérdida de poder y pérdida de actividad laboral por parte del líder?      | 69,00                                        | 98,000                                          | 0,578                                      |
| ¿El proceso de sucesión fue útil para garantizar el buen funcionamiento de la empresa a largo plazo?                                           | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,432                                      |
| ¿La familia se reúne formalmente para discutir temas relacionados con la empresa? / ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones?             | 67,50                                        | 60,500                                          | 0,326                                      |
| ¿Cuántos miembros de la familia son los que mayormente son invitados a las reuniones?                                                          | 68,50                                        | 112,500                                         | 0,632                                      |
| ¿Generalmente cuáles temas son discutidos en estas reuniones?                                                                                  | 68,00                                        | 98,000                                          | 0,578                                      |
| ¿La empresa cuenta con algún documento que regule y recoja los acuerdos de los familiares sobre el manejo patrimonial y laboral de la empresa? | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,432                                      |
| ¿Cómo es la participación accionaria de la empresa?                                                                                            | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,332                                      |
| ¿Los familiares realmente trabajan en la organización?                                                                                         | 66,50                                        | 112,500                                         | 0,132                                      |
| ¿Desempeñan cargos y labores en la misma?                                                                                                      | 68,00                                        | 72,000                                          | 0,472                                      |
| ¿Por quién es manejada la empresa?                                                                                                             | 68,50                                        | 144,500                                         | 0,734                                      |
| ¿Cuáles criterios son usados al momento de asignar cargos directivos en la empresa?                                                            | 68,50                                        | 112,500                                         | 0,632                                      |
| ¿Están definidas en los estatutos de la empresa las decisiones que serán de la competencia del consejo directivo?                              | 68,50                                        | 112,500                                         | 0,232                                      |
| ¿Está establecido algún mecanismo de salida (despido) para un empleado que es parte de la familia?                                             | 68,50                                        | 112,500                                         | 0,332                                      |
| ¿Está establecido algún mecanismo de salida (despido) para un accionista que es parte de la familia?                                           | 68,50                                        | 112,500                                         | 0,132                                      |
| ¿Con cuáles mecanismos o reglas cuenta la firma para prever el retiro voluntario de algún accionista?                                          | 68,50                                        | 84,500                                          | 0,524                                      |
| ¿Cómo se remunera el trabajo de los miembros familiares en comparación con el valor de mercado?                                                | 68,50                                        | 84,500                                          | 0,524                                      |
| ¿La remuneración de los trabajadores familiares incluye una porción variable de acuerdo con los resultados?                                    | 65,50                                        | 112,500                                         | 0,432                                      |
| ¿La remuneración de los trabajadores no familiares en cargos gerenciales incluye una porción variable de acuerdo con los resultados?           | 67,50                                        | 112,500                                         | 0,432                                      |
| ¿Los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa como viviendas o vehículos?                                                      | 68,50                                        | 84,500                                          | 0,524                                      |
| ¿La empresa ha pagado dividendos a sus accionistas?                                                                                            | 69,00                                        | 128,000                                         | 0,184                                      |
| ¿La empresa cuenta con una política de pago de dividendo para sus accionistas?                                                                 | 67,00                                        | 98,000                                          | 0,578                                      |
| ¿Cómo es la política de repartición de dividendos?                                                                                             | 69,00                                        | 128,000                                         | 0,684                                      |
| ¿Cuáles elementos organizacionales ha definido formalmente su empresa?                                                                         | 68,50                                        | 144,500                                         | 0,734                                      |
| ¿Cómo están definidos los procesos de control, planificación y organización en la empresa?                                                     | 69,00                                        | 128,000                                         | 0,684                                      |
| ¿Existe una definición de cargos en su empresa?                                                                                                | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,632                                      |
| ¿Estos cargos se asignan de acuerdo con las capacidades, habilidades y destrezas que posee cada persona?                                       | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,632                                      |
| ¿Todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa?                                            | 69,50                                        | 112,500                                         | 0,632                                      |

## **Proceso de recolección y análisis de datos**

Para llevar a cabo este proceso fue necesario cumplir diversas etapas:

- ***Detección de necesidades de estudio***

En esta fase se llevó a cabo el diagnóstico de la situación y determinación de necesidades en cuanto al tema de investigación planteado. Para lograrlo, se realizaron las entrevistas semi-estructuradas con personas conocedoras del tema de empresas familiares, a fin de visualizar un panorama general de la problemática existente.

- ***Revisión documental***

Durante esta fase se realizó una revisión teórica del material referente a las particularidades de la gestión directiva en empresas familiares. Por otro lado, se llevó a cabo una búsqueda de estudios previos en Venezuela y otros países con respecto al tema. Esta información fue complementada con material bibliográfico consultado, conversaciones con expertos y empresarios, historias de diversas empresas familiares existentes en Venezuela, como las que se muestran en el Anexo A. Todo esto con el fin de aplicar conceptos, modelos, teorías y principios a la solución del problema de estudio planteado.

- ***Recolección de información***

La recolección de los datos se efectuó a través de la entrada al campo, que consistió en concretar los contactos con las empresas que conformaron la muestra del estudio, a través de las llamadas telefónicas y los correos enviados a los informantes clave para la investigación. Esta etapa resultó de gran valor para los objetivos de la investigación, puesto que el contacto directo con las personas ligadas directamente a las empresas familiares permitió conocer las historias, anécdotas y particularidades del negocio familiar, lo cual enriqueció en gran medida los hallazgos de la investigación y fue un hecho que hizo a las entrevistas muy susceptibles en el aspecto de la privacidad. Simultáneamente, se mantuvieron conversaciones con expertos en el tema, lo que enriqueció aún más el estudio, permitió profundizar en cuanto a la percepción de experiencias y sirvió como fuente de contrastación y apoyo.

Posteriormente, dentro de esta fase se llevó a cabo la recopilación de la información necesaria para dar respuesta a los objetivos del estudio, lo que consistió en la aplicación del instrumento definitivo a la muestra seleccionada para, seguidamente, vaciar esta data con el fin de su posterior análisis y discusión. El vaciado de los datos implicó dos procesos paralelos: la

transcripción de las entrevistas realizadas, con el propósito de contar con un sustento para la discusión de los resultados; y la codificación del instrumento, lo cual consistió en asignar un valor numérico a los datos (opciones de respuesta del instrumento) para analizarlos cuantitativamente. La codificación del instrumento definitivo se presenta en el Anexo C.

Una vez codificado todo el instrumento, se procedió al vaciado de los datos provenientes de las entrevistas realizadas en las nueve empresas que conformaron la muestra del estudio, lo que resultó en la matriz de datos elaborada mediante el programa SPSS v15.0, como se puede observar en el Anexo D. A partir de esta matriz fue posible llevar a cabo la conformación de toda la estructura del capítulo de Presentación de Resultados, al igual que elaborar las tablas y gráficos que apoyarían el análisis y la discusión de los resultados.

- ***Procesamiento y análisis de los datos***

Los datos, por sí mismos, no son capaces de dar las respuestas buscadas. Es por esta razón, que una vez recolectados, codificados y organizados, es necesario proceder a analizarlos. Culminada el último aspecto de la fase de recolección de información, se procedió al ordenamiento de los datos recolectados para aislar los registros, palabras clave o conceptos que se vinculaban directamente a las categorías de análisis. Para ello, se emplearon tres técnicas: análisis cualitativo, análisis de contenido y estadísticas descriptivas.

El análisis cualitativo se refiere al que se procede a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general es recogida mediante distintos instrumentos. (Sabino, 2000). Se recurrió a esta técnica para extraer información valiosa de las grabaciones de las entrevistas transcritas, con el fin de contar con un apoyo de tipo empírico y vivencial al momento de analizar y discutir cada objetivo de la investigación.

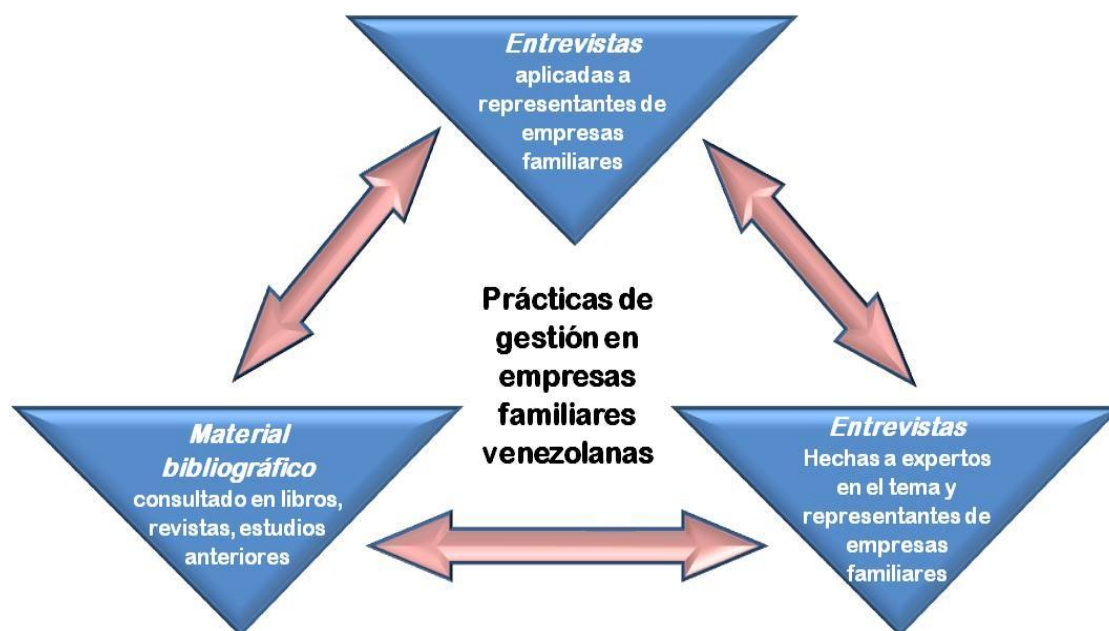
Para analizar los datos obtenidos de la aplicación del instrumento se empleó la técnica del análisis de contenido, que sirve para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cualitativa (Berelson, c/p Hernández et al., 2006). El análisis de contenido puede ser aplicado a cualquier forma de comunicación (Hernández et al., 2006). En la presente investigación, se aplicó para describir y sistematizar la información con el propósito de:

- Describir tendencias en el contenido de la entrevista.
- Comparar mensajes, niveles y medios de comunicación.
- Identificar características de los comunicadores.

- Describir situaciones.

Adicionalmente a las técnicas anteriores, se emplearon técnicas de análisis estadístico (estadísticas descriptivas), debido a las características del instrumento que se aplicó. Este tipo de análisis consistió básicamente en estudiar la distribución de frecuencias de la muestra, que es el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías (Hernández et al., 2006). Esta técnica permitió la tabulación y elaboración de gráficos para lograr una mejor interpretación de los resultados.

Una vez finalizado el proceso de análisis a través de las tres técnicas mencionadas anteriormente, se procedió a confrontar los datos recolectados con el material bibliográfico consultado y con las experiencias y opiniones emitidas en las entrevistas a los representantes de empresas familiares y expertos en el tema, a través de una estrategia de triangulación, que consiste en considerar varios puntos de referencia para abordar el objeto de estudio, proporcionando así un visión holística, múltiple y enriquecedora, además de mayor flexibilidad interpretativa, productividad en el análisis de los datos y sensibilidad a los grados de variación no perceptibles mediante un sólo punto de vista (Hernández et al., 2006). En el gráfico 6 se aprecia el esquema de triangulación empleado para analizar los resultados obtenidos en la investigación.



**Gráfico 6. Estrategia de triangulación**

Fuente: (Couttenye y Marchena, 2009)

## **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se plasman los hallazgos encontrados por medio del instrumento aplicado a la unidad de análisis seleccionada, posteriormente a la realización de la prueba piloto y vaciado de los datos que fueron recolectados, tal como se evidencia en el Anexo D. Esta presentación se divide en los diversos ítems que conformaron el cuestionario y que resultaron de la codificación de cada una de las preguntas, agrupadas según cada dimensión e indicador. A lo largo del capítulo se muestran los hallazgos obtenidos del estudio a través de tablas y gráficos explicados y comentados, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados al principio de este trabajo. Paralelamente, se aborda el análisis de los resultados obtenidos y presentados en el capítulo.

En una primera sección de este capítulo, se presentan y explican los resultados dentro de cada una de las dimensiones del estudio y los indicadores que las conforman, además de otros datos extraídos a partir de las entrevistas realizadas y los comentarios de cada sujeto que conformó la unidad de análisis; para posteriormente proceder al análisis minucioso de cada dimensión del estudio, partiendo de los resultados encontrados a través del cuestionario y aplicando también la técnica de análisis de contenido de las entrevistas realizadas, las cuales han sido estructuradas, como se observa en el Anexo E, de manera de plasmar los comentarios de los sucesores en relación a cada una de las dimensiones e indicadores de la investigación, para contar con un sustento que apoye el análisis de contenido.

### **Dimensión: Planificación Estratégica**

#### **Indicador: Planificación de la sucesión**

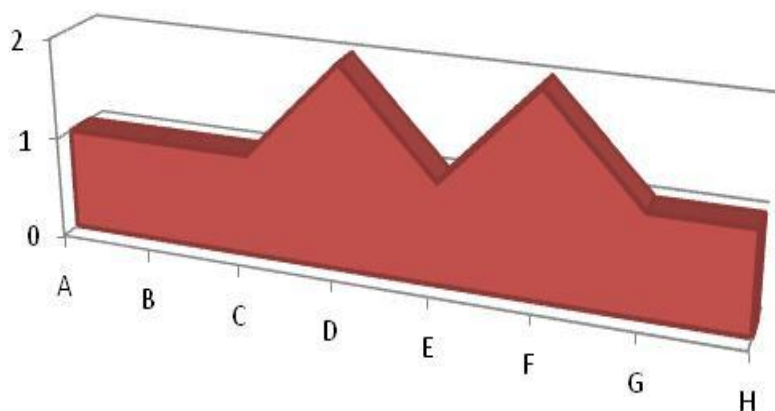
##### **➤ ¿Ha habido proceso de sucesión en la empresa?**

Debido a las características que se consideraron para elegir la muestra, como se expone en el Marco Metodológico, todas las empresas familiares encuestadas debían haber

transitado al menos por un proceso de sucesión. Por lo tanto, la primera pregunta del cuestionario funcionó como control de los requisitos considerados para la selección de los elementos de la muestra, ya que las nueve empresas contestaron afirmativamente a esta pregunta.

➤ **¿Cuántas sucesiones ha experimentado la empresa?**

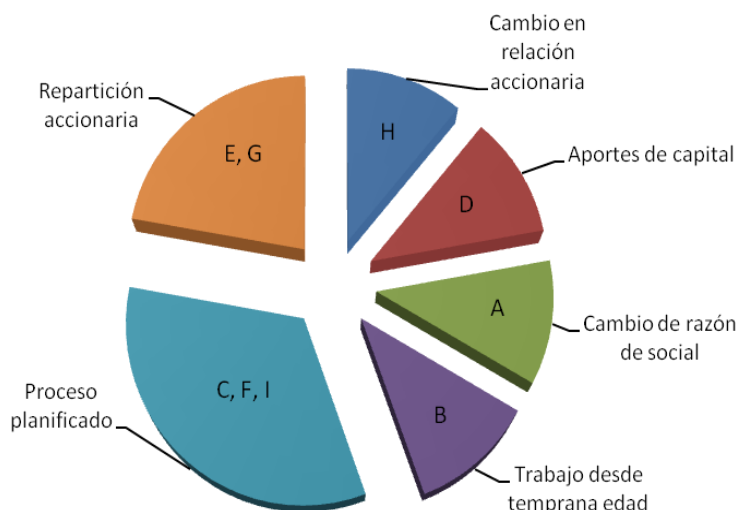
Al tomar en cuenta la segunda pregunta, se comienzan a observar ciertas diferencias entre las empresas. Dos de ellas (D y F) han experimentado dos sucesiones, mientras que el resto de la muestra (empresas con menos años de fundadas) sólo ha transitado por un proceso de sucesión. En el gráfico 7 se puede observar la distribución de este hecho.



**Gráfico 7. Número de sucesiones**

Aquí cabe mencionar, como punto de comparación, lo planteado por uno de los sucesores de la empresa Ron Santa Teresa (Anexo A), donde las etapas de la empresa son diferentes a las generaciones, si es un solo fundador puede pasar a manos de los hermanos y después al consorcio de primos, sin embargo, alega, que si el fundador tiene dos hijos y estos deciden dividir el negocio, cada uno de ellos regresa a la etapa de fundador.

➤ **¿Cómo realizó su última sucesión?**



**Gráfico 8. Forma de sucesión**

Diversas son las formas que han escogido las empresas familiares para llevar a cabo su proceso de sucesión. Como puede observarse en el gráfico 8, el proceso de sucesión más frecuentemente ejecutado por las empresas familiares objeto de estudio es la planificación (empresas C, F, I), seguido por repartición accionaria (empresas E, G). El resto de las empresas familiares (A, B, D y H) llevaron su proceso de sucesión por medio del cambio de razón social, trabajo desde temprana edad, aportes de capital y cambio en relación accionaria, respectivamente. Como se aprecia, los procesos más comunes resultaron ser la repartición accionaria y la planificación de la sucesión, coincidiendo esta última forma con una de las empresas con mayor cantidad de sucesiones (empresa F), en la que el sucesor manifestó: “yo sí me preparé intencionalmente para estar en la empresa, mi papá, muy hábilmente me fue llevando porque él veía el potencial en mí, mi hermano es muy bohemio... Yo me gradué en USA al día siguiente de regresar lo primero que hice fue ir a la empresa y sacarme mi carnet”. Al hablar de “proceso planificado”, como se expuso en el Marco Metodológico, se entiende una sucesión donde se ha identificado y preparado formalmente al sucesor, situado dentro de intervalos temporales definidos y que es tomado en realidad como un proceso, más que como un evento. Sin embargo y, contrario a lo que se podría pensar, la empresa más antigua (empresa D), ha llevado sus procesos de sucesión,

no de manera planificada sino mediante aportes de capital, así lo manifestó el entrevistado: “la última sucesión se hizo con aporte de capital, donde ellos no subieron y nosotros entramos con más capital”. Mientras que la repartición accionaria, junto con el cambio en la relación accionaria conforman un bloque de modalidad de sucesión común en las empresas encuestadas.

Merece mención en este apartado, una comparación con las historias de empresas familiares mostradas en el Anexo A. Ninguna de las sucesiones estudiadas en esta investigación ha sido traumática, al igual que lo reflejado en la empresa Central Madeirense, donde Javier Macedo indica que “la transición no fue traumática porque la primera generación fue razonable y accesible para aceptar los nuevos cambios propuestos por la segunda generación”.

➤ **¿Existe un plan de sucesión en su empresa?**

No obstante las respuestas dadas en el ítem anterior, para esta pregunta el 100% de las empresas familiares encuestadas respondieron que sí existe un plan de sucesión. Sin embargo y, en todas se repitió la misma respuesta, este plan es “hablado”, es decir, no existe la formalidad de un plan por escrito. Esto explica que en el ítem anterior, varias de las empresas hayan elegido como opción de respuesta a la forma de sucesión, una diferente a “proceso planificado”. Esto contrasta con los resultados de la pregunta anterior donde seis empresas familiares aseveraron no haber ejecutado la sucesión por medio de una planificación. Esto puede ser explicado por el hecho de que esta planificación no tiene una formalidad escrita sino que tiene como característica primordial ser un plan hablado.

En el caso de las empresas C y F, los sucesores se prepararon desde muy jóvenes para asumir las riendas del negocio. En la empresa C, el sucesor estudió contabilidad para entrar a trabajar con su padre en una empresa que, para ese momento sólo daba asesoramiento contable; cuando su hermano se graduó de abogado, ampliaron el negocio a asesoramiento legal y contable, explicando así el entrevistado: “en el ‘81 me incorpore, como prácticas universitaria y no para quedarme, pero el destino me dio a entender que éste era mi futuro. Ayudé a mi papá a renovar la empresa, incorporarle tecnología, y poco a poco me fue dejando cada vez más responsabilidades... fue una sucesión gradual, luego mi hermano se

graduó y se incorporó.” En la empresa F, el sucesor y nieto del fundador, decidió ir a estudiar al exterior ya que en Venezuela no existen carreras vinculadas al área textil. Una vez graduado entra a trabajar directo en la empresa familiar. El sucesor de la empresa I, a pesar de estar trabajando en el exterior, decide regresar al país para ocuparse del negocio por razones de salud del padre (fundador), siendo totalmente planifica y teniendo la tutoría de éste.

➤ **¿Contó con un asesoramiento que le ayudara a planificar la sucesión?**

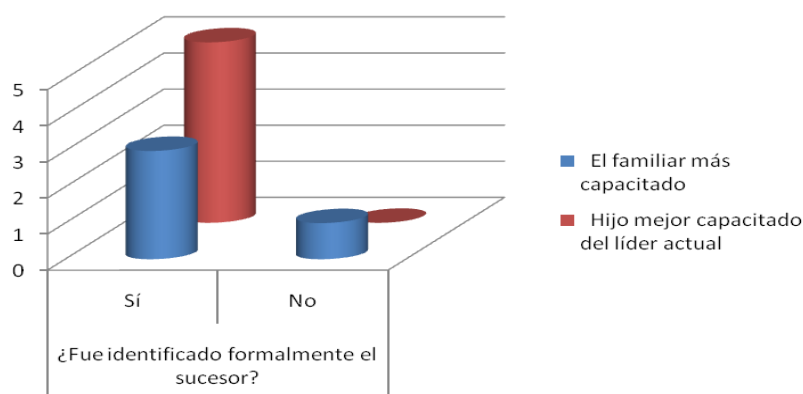
En esta pregunta la totalidad de los encuestados contestó la misma opción, es decir, ninguna de las empresas ha contado con un asesoramiento que le ayudara a planificar la sucesión. Este tipo de asesoramiento puede referirse a un consultor externo a la empresa, o interno, como un empleado que les asesore o guíe y permita establecer lineamientos claros al momento de efectuar las sucesiones. En todas las entrevistas, la respuesta a esta pregunta fue la de no creer en asesoramiento de terceras personas ya que todos consideran que es muy difícil entender la cultura de cada familia en particular.

➤ **¿Fue identificado formalmente el sucesor?**

Se presenta aquí la decisión de las empresas al momento de efectuar el proceso de sucesión en cuanto a la persona que debería ocupar esta posición. El gráfico 9 ilustra esta situación, junto con la decisión de la persona que debería ocupar esta posición.

➤ **¿Quién fue el sucesor?**

Como se aprecia en el gráfico 9, de las empresas entrevistadas, ocho afirmaron tener identificado, previamente, al sucesor. En el caso de cinco de ellas, consideraron y consensuaron formalmente que el sucesor debía ser el hijo mejor capacitado del emprendedor para ese momento; y las tres restantes empresas no realizaron esta distinción formal, sin embargo, consideraron que el familiar más capacitado debía ser el sucesor.



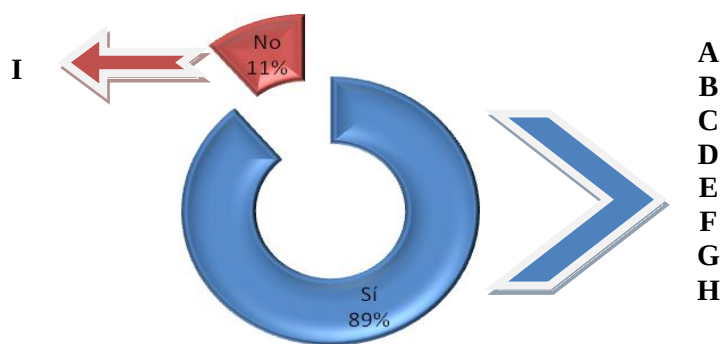
**Gráfico 9. Identificación del sucesor**

Por otro lado, una de las nueve empresas (B) no identificó formalmente al sucesor; pero éste resultó ser el familiar más capacitado. En este caso, el padre fundador sigue siendo el dueño de ésta, sin embargo, por razones de salud se encuentra fuera del país desde hace ya muchos años, por lo que ha sido manejada por los cuatro hijos, donde cada uno de ellos maneja un área definida y toma las decisiones en ella. Mientras que las decisiones más relevantes y de mayor impacto suelen tomarla entre los cuatro. Al entrevistar a uno de los sucesores y preguntarle si ya tenían definido quién sería el sucesor, respondió que no, pero que consideraba que debería ser el más capacitado, manifestando el entrevistado lo siguiente: “trabajamos los cuatro, y el mayor problema es que no tenemos definido quién es la cabeza... De llegar a la siguiente generación, yo no creo que todas quieran estar aquí, siento que debería ser la más capacitada.”

Cabe acotar que todas las empresas coincidieron en que, además de esta elección sobre el sucesor, debía prevalecer el hecho de la voluntariedad y el propio interés de quien próximamente tomaría las riendas de la organización.

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

Adicionalmente a la formalidad de los procesos de sucesión llevados a cabo, se quiso indagar acerca de la capacitación de los futuros y posibles sucesores en la empresa familiar.



**Gráfico 10. Capacitación de los potenciales sucesores**

El gráfico anterior muestra, en porcentajes, que ocho de las empresas encuestadas efectivamente preparan y capacitan a sus potenciales sucesores; mientras que sólo una de ellas (empresa I) no lleva a cabo este proceso de capacitación, pese a que es ésta una de las organizaciones que efectúa la sucesión de manera planificada, tal como se observó en el gráfico 8. Esto denota que, dentro del plan de sucesión de esta empresa no está considerado el capacitar a sus potenciales sucesores como estrategia de planificación. Sin embargo, al efectuar el análisis de contenido de esta entrevista se pudo conocer que en esta empresa no está considerado el capacitar a los posibles sucesores porque todos ellos son todavía muy jóvenes para incorporarse a la empresa, por lo que el sucesor manifestó que habría que esperar que crecieran un poco más para saber si tendrían o no interés en trabajar en ella, de ser así no dudaría en prepararlos, pero que él les “va a entregar una empresa absolutamente organizada para que, aún no trabajando ninguno de ellos, siguiera adelante”, lo que puede ser vinculado con la dimensión de organización de la empresa familiar, que se observa más adelante.

- **¿El proceso de la planificación de la sucesión trajo como consecuencia...**
- ....una lucha de poder entre candidatos de la familia que terminó en división familiar?**
  - ...un ambiente en la empresa que reflejó pérdida de poder y pérdida de actividad laboral por parte del líder?**
  - ...el garantizar el buen funcionamiento de la empresa a largo plazo?**

Los tres ítems anteriores fueron agrupados en la tabla 6, para englobar la percepción de los sujetos entrevistados acerca de las consecuencias del proceso de planificación de la sucesión.

**Tabla 6. Consecuencias del proceso de planificación de la sucesión**

|    | ¿El proceso de sucesión propició una lucha de poder entre candidatos de la familia que terminó en división familiar? | ¿El proceso de sucesión generó un ambiente en la empresa que reflejó pérdida de poder y pérdida de actividad laboral por parte del líder? | ¿El proceso de sucesión fue útil para garantizar el buen funcionamiento de la empresa a largo plazo? |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sí | 0                                                                                                                    | 1                                                                                                                                         | 9                                                                                                    |
| No | 9                                                                                                                    | 8                                                                                                                                         | 0                                                                                                    |

Hay coincidencia en las respuestas de las empresas en la primera y la tercera pregunta. Ninguno de los entrevistados concibió a la sucesión como un proceso que generara una lucha de poder o división familiar; mientras que sí lo percibieron como un hecho útil para garantizar el buen funcionamiento de la empresa a largo plazo. Sin embargo, la empresa B fue la única que consideró que su proceso de sucesión reflejó pérdida de poder y actividad por parte del líder, como se evidencia en las palabras del sucesor entrevistado: “...nosotros estamos al mando del negocio, mi papá va a cumplir 77 años y nosotros lo hemos aislado, lo cual fue un error, ahora está muy desanimado entonces ahora estamos tratando de involucrarlo más”. Esto podría explicarse por el hecho de que no haya sido identificado formalmente el sucesor al momento de llevarse a cabo el proceso de sucesión, tal como se evidencia el gráfico 9.

#### **Indicador: Concilio y protocolo familiar**

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

El aspecto de las reuniones es un tema con diversas tendencias, ya que cada empresa lo maneja de acuerdo a sus tradiciones y particularidades del negocio, sobre todo al tratar de hacerlo de manera formal. En la tabla 7 se resumen las respuestas dadas por los

representantes entrevistados en las empresas familiares, junto con la especificación de la cantidad de miembros que son invitados regularmente a estas reuniones, para lograr caracterizar el aspecto de la formalidad al momento de que las mismas se convocan y se llevan a cabo.

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

**Tabla 7. Formalidad de las reuniones familiares**

| ¿La familia se reúne formalmente para discutir temas relacionados con la empresa? / ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones? | ¿Cuántos miembros de la familia son los que mayormente son invitados a las reuniones? |            |                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------|
|                                                                                                                                    | Todos                                                                                 | Casi todos | Sólo los que ocupan cargos altos |
| Cada vez que la necesidad lo amerite                                                                                               | 2                                                                                     |            | 2                                |
| Mensualmente                                                                                                                       | 2                                                                                     |            |                                  |
| Esporádicamente (una o dos veces al año)                                                                                           | 2                                                                                     |            |                                  |
| Nunca                                                                                                                              |                                                                                       | 1          |                                  |

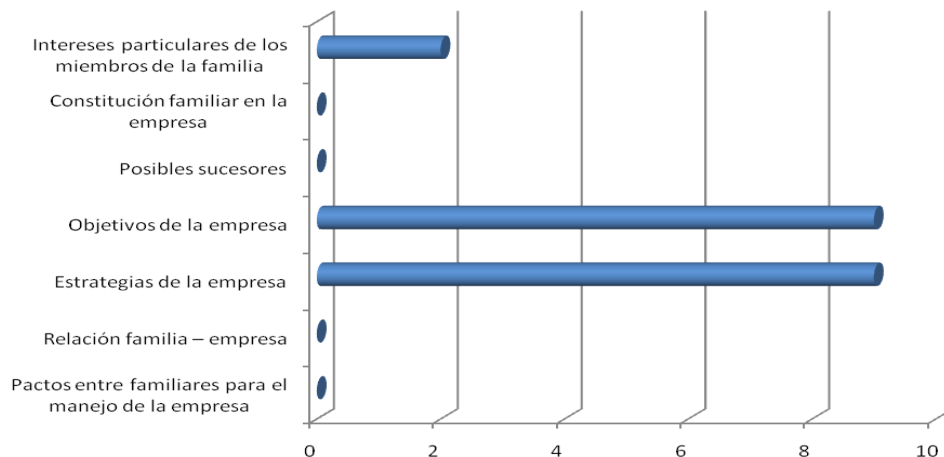
La mayoría de las empresas efectúa reuniones formales cada vez que la necesidad lo amerita, entendiendo por esto y, en palabras de los entrevistados, casi a diario o semanalmente, por las situaciones y necesidades del día a día; sin embargo, en dos de estas empresas, los asistentes a las reuniones son los familiares que ocupan altos cargos, mientras que en las otras dos, así como en la mayoría de las organizaciones entrevistadas, los invitados a estas reuniones son todos los familiares, entendiendo por esto, todos aquellos que trabajan en la empresa.

El único caso en el que se expone que la familia nunca se reúne formalmente es el de la empresa H, en la cual, las reuniones son informales y las convoca el actual sucesor para mantener informados a sus hermanos, quienes viven fuera del país. Al indagar sobre este aspecto, el sucesor entrevistado comentó: “...nos reunimos informalmente porque yo les hablo de la empresa, de lo que hacemos, etc. La frecuencia es de tres veces al año que nos vemos, nos reunimos mucho como familia. Y a ellos les gusta que yo lo haga. Sin papá y sin mamá. Nos reunimos los 4 hermanos informalmente...”. Por esta misma razón, se observa que los familiares invitados a estas reuniones son “casi todos”, en este caso, sólo los hermanos. A través de la entrevista realizada (Anexo E), se pudo conocer que en la

empres H solamente trabajan el sucesor y el fundador, aún cuando el primero es el que tiene la mayoría de las acciones y el control de la empresa. Todos los hermanos viven afuera y conversan sobre la empresa cuando, por razones familiares, vienen al país, así que el sucesor los convoca a estos a una reunión para contarles de los resultados y las inversiones que se están haciendo. Sin embargo, al pedirle más detalles al sucesor sobre este aspecto, se observó que hubo una vinculación con el tema de la propiedad en la empresa familiar, relatando este hecho en las siguientes palabras: “...la mitad es mía y la otra mitad es de mis tres hermanos. A mí me gustaría comprar la parte de mis hermanos. Ellos no tienen ningún interés en esto.”

➤ **¿Generalmente cuáles temas son discutidos en estas reuniones?**

Los hallazgos para esta interrogante, que se muestran en el gráfico 11, revelaron que los dos únicos temas de discusión comunes en todas las empresas fueron los de objetivos y estrategias de la organización. Ninguno de los demás temas considerados para esta pregunta, a juicio de los entrevistados, son mencionados en las reuniones; salvo por dos de las empresas (A y D), que también discuten sobre los intereses particulares de los miembros de la familia.



**Gráfico 11. Temas discutidos en las reuniones**

Como se evidencia en las entrevistas mostradas en el Anexo E, la mayoría de los entrevistados manifestaron que hacían lo posible por no mezclar la familia con la empresa y que cuando se hablaba de asuntos laborales, los familiares no se trataban.

En el caso de la empresa A, los temas se mezclan ya que, a pesar de que ya se realizó la sucesión, el fundador sigue activo dentro de la organización, además de trabajar allí también la otra hija. Él manifestó que constantemente los temas se mezclan en todas las reuniones: “...nos reunimos todos los días en la tarde, hablamos sólo temas relacionados con la empresa, mi papá, mi hermana y yo... a veces hasta los fines de semana. Cuando es de trabajo es de trabajo, en ocasiones se tocan temas familiares en el trabajo y cuando nos vemos en casa de mi mamá hablamos de trabajo. Mi mamá no trabaja aquí pero se molesta cuando no la tomamos en cuenta...”.

En el caso de la empresa D, está ya preparando a los siguientes sucesores, hijos de uno de los que está al frente en la actualidad, por lo que todos los días van juntos al trabajo, comen juntos, etc.; razón por la cual manifestó que los temas siempre se entrelazaban: “...entre mi hermano y yo nos reunimos una vez a la semana. Con los demás, esporádicamente. Con mis hijos, todos los días nos venimos y nos vamos juntos; nos reunimos y vamos al grano, hablamos de los problemas de la empresa. Se habla a veces con intereses particulares de los miembros de la familia, como por ejemplo cuando mencioné lo de la holding...”

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

El 100% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta. Sin embargo, hubo una mayor inclinación hacia la existencia de documentos sobre el manejo patrimonial más que el laboral, principalmente la repartición accionaria en la empresa.

Todos los entrevistados manifestaron tener documentos constitutivos de la empresa, donde consta la repartición accionaria de los miembros de la familia; mientras que los acuerdos laborales, en su mayoría, son hablados. Como por ejemplo en la empresa A, donde trabajan los dos hermanos, quienes tienen un acuerdo en el que, si en algún momento, alguno de los dos tiene que dejar el negocio debe ser ella, ya que él manifiesta

ser sostén de familia, mientras que el esposo de su hermana trabaja. Otro acuerdo verbal es que una vez que los padres fallezcan el porcentaje de acciones pasa a manos de la hermana, porque él ya tiene el 50%. Esto lo explicó de la siguiente forma: “...hicimos un registro mercantil nuevo donde mi papa tenía el 50 y yo el 50, cuando mi hermana entró a trabajar mi papá le dio el 30%, pero todos sabemos que el 20 % restante es de mi hermana cuando mi padre no esté...”

Las empresas C, D, F, G, H e I cuentan con otras actividades económicas a parte de la empresa objeto de este estudio, por lo que los entrevistados manifestaron tener todo el manejo patrimonial documentado, más no así los acuerdos laborales.

En la empresa G tienen una política que consiste en que solamente los hombres de la familia pueden tener cargos de toma de decisiones, independientemente de la relación consanguínea, de hecho, cuentan con 14 miembros de la familia trabajando en las distintas empresas que tienen, lo que se explicó con el siguiente comentario: “...trabajamos sólo las cabezas de familia, en principio no entran las mujeres de la familia, no entran las hijas, no entran las esposas ni las primas, en la estructura gerencial administrativa... Nosotros en la medida que vamos entrando, nosotros los varones, nos vamos adaptando a unas políticas que ya estaban sembradas desde los fundadores y que han ido percolando entre generaciones, que las hemos ido logrando entender y adaptarnos. Por políticas de la empresa, suelen trabajar los hombres de la familia con la familia”.

### **Perspectiva global de la planificación estratégica**

Como se observó en la operacionalización de la variable (tabla 4), la dimensión de planificación estratégica de la empresa familiar estuvo definida a través de dos indicadores: planificación de la sucesión y concilio y protocolo familiar, que pretenden responder a las interrogantes e incertidumbres existentes acerca de las acciones que facilitan el relevo generacional y, paralelamente, permiten mantener la armonía en la familia y la rentabilidad de la empresa.

El indicador de planificación de la sucesión englobó diversos ítems que caracterizaron la transición de una generación a la otra y la transferencia de las responsabilidades de liderazgo en la empresa familiar.

Las dos primeras preguntas de este indicador se hicieron a manera de control y permitieron caracterizar mejor a la muestra. Como se planteó anteriormente, en la presentación de resultados, dados los criterios establecidos para elegir los sujetos del estudio, en todas las empresas encuestadas ya se había producido, al menos, un proceso de sucesión, observando que dos de ellas inclusive se encuentran al mando de la tercera generación de familiares, lo cual es coincidente con el hecho de que son las empresas familiares con mayor cantidad de años de funcionamiento en la muestra seleccionada, la empresa D cuenta con 90 años de fundada y la empresa F tiene 72 años en el mercado. Sin embargo, al contrastar este hecho con la pregunta referente a la forma en que se llevó a cabo la sucesión, resulta relevante mencionar que sólo en una de estas dos empresas (F), la transición de una generación a la otra se realizó mediante un proceso planificado; mientras que en la empresa más antigua (D), se llevó a cabo a través de aportes de capital de los diversos accionistas, dándose la última sucesión mediante el aporte de capital de los dos sucesores para entrar y, se diversificaron montando sucursales en oriente y occidente. Otras dos empresas, la tercera con mayor cantidad de años en funcionamiento (empresa I) y otra con una considerable cantidad de años de fundada (empresa C), también han transitado sus procesos de sucesión de forma planificada. Merece mención aquí también, el caso de la empresa B, cuya forma de sucesión ha sido a través del trabajo desde temprana edad, que se puede considerar como una forma de planificar la sucesión, siempre y cuando los candidatos a sucesores deseen continuar con el negocio de la familia. No obstante, el bloque de empresas que llevaron a cabo su sucesión de manera no planificada, representa una mayoría dentro de la muestra.

Sin embargo, todo lo anterior hace contraste con el hecho de que, aunque en todas las empresas estudiadas se afirma que existe un plan de sucesión, éste sea únicamente de tipo verbal, que no deja totalmente claro ni plasmado por escrito la manera en que se debe efectuar la transición a la siguiente generación y la identificación formal de la persona encargada de asumir la posición de mando en caso de que el antecesor deba o decida retirarse. Aún así, la gran mayoría de las empresas (ocho de ellas) manifestaron haber identificado formalmente al sucesor, quien resultó ser el hijo o el familiar más capacitado, prevaleciendo siempre como condición la voluntariedad y el interés del candidato; todo lo cual, refleja cierto grado de efectividad en el plan de sucesión “hablado”, que mantienen las nueve empresas de la muestra.

Aunado a la informalidad del plan de sucesión, se encuentra la característica común a todas las empresas de no haber contado ni contar en la actualidad, con un asesoramiento que ayude al momento de planificar la sucesión, sea éste a través de un Consejo Administrativo o consultoría externa. Pero una mayoría de estas empresas ha realizado esfuerzos por capacitar y preparar a los potenciales sucesores que han identificado, lo que muestra una conciencia por parte de los antecesores, sobre la importancia del entrenamiento oportuno como una medida para minimizar el riesgo de futuros conflictos en la empresa por motivos de sucesión. Cabe mencionar en este aspecto, que la dificultad de la planificación estratégica se ve agravada de acuerdo al sector económico al que pertenecen las organizaciones, observándose que las empresas manufactureras o industriales (A, B, F y G) manifestaron una mayor influencia de la situación actual del país sobre su planificación, en comparación con las empresas de comercio (D, E, H) y servicios (C, I), notándose en tres de las primeras, una reducción en los resultados económicos. (tabla 3).

En última instancia, sobre la percepción de los sucesores entrevistados acerca de las consecuencias del proceso de sucesión, todos de ellos consideran que éste, llevado de manera planificada, no trajo consigo ni debería traer problemas de lucha de poder entre los posibles candidatos. Igualmente, todos exhiben una actitud positiva hacia este proceso; y consideran que garantizó el buen funcionamiento de la empresa a largo plazo. Al mismo tiempo, esta actitud se complementa con la opinión de que este proceso de sucesión no reflejó pérdida de poder por parte del líder antecesor en la empresa, al contrario, el antecesor ha mantenido siempre una posición fuerte en las decisiones sobre la empresa. Todo esto hace pensar que la falta de planificación formal que muestra la mayoría de las empresas estudiadas, no se debe a creencias erróneas o miedos infundados, sino a que hay un desconocimiento y gran carencia de asesoramiento acerca de la forma de llevar esta planificación. Sólo una de las empresas encuestadas (empresa B) se desvía de esta tendencia y, plantea que su proceso de sucesión sí trajo como consecuencia una pérdida de poder y actividad laboral por parte del líder, ya que al tener que retirarse obligatoriamente, por razones de salud, fue perdiendo poder dentro de la empresa, aspecto que lamentó mucho el entrevistado (según lo que se extrae de la entrevista, Anexo E), manifestando que siente mucha tristeza cuando su papá viene al país y quiere opinar y decidir y no entiende mucho de lo que está sucediendo.

Dentro de esta misma dimensión de planificación estratégica de la empresa familiar; pero formando parte de otro indicador, se encuentra todo lo relativo al concilio y protocolo familiar.

La pregunta que determinó la existencia de este protocolo familiar es la que indaga sobre la existencia de algún documento que regule y recoja los acuerdos de los familiares sobre el manejo patrimonial y laboral de la empresa. Pregunta a la que todos los entrevistados respondieron que, en efecto, existe tal documento; pero se descubrieron diversas diferencias de empresa a empresa, en cuanto al contenido y el carácter formal del mismo. La gran mayoría de las empresas busca dejar en claro lo referente al manejo patrimonial, principalmente, el tema de la repartición accionaria. Sin embargo, muchas dejan de lado el establecimiento de reglas y acuerdos sobre el manejo laboral y otras, exponen que sí existe este tipo de contenido, pero en la práctica, no se cumple. Esto explicaría las particularidades encontradas en cuanto a la frecuencia de las reuniones formales de la familia, los temas discutidos en ellas y los invitados a las mismas; donde aproximadamente la mitad de las empresas familiares estudiadas, lleva a cabo estas reuniones cada vez que la necesidad lo amerita, sin un protocolo de convocatoria. Mientras que en la totalidad de las organizaciones, los temas discutidos son los relativos a la empresa (objetivos, estrategias) y, los invitados a las mismas se reparten entre, los familiares que ocupan altos cargos en algunas y, todos o casi todos los miembros de la familia en otras, haciendo énfasis en el requisito de trabajar en la empresa para ser un invitado en estas reuniones.

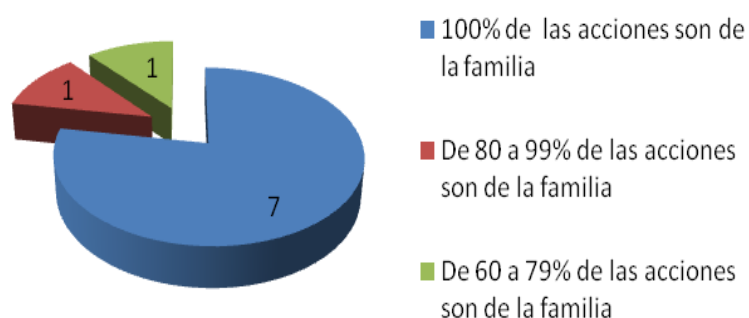
### **Dimensión: Gobernabilidad**

#### **Indicador: Participación accionaria**

##### **➤ ¿Cómo es la participación accionaria de la empresa?**

De acuerdo a lo observado en el gráfico 12, en la mayoría de las empresas (siete de ellas), el total de las acciones pertenecen a la familia. Sólo dos casos (empresas G e I) se separan de esta tendencia, contando con socios accionarios que no son parte de la familia, aunque es la familia quien aún mantiene la mayoría accionaria. El caso de la menor

participación accionaria familiar (empresa G), coincide con el hecho de que la empresa ha transitado su sucesión mediante un proceso de repartición accionaria, además de haber ampliado sus actividades económicas; cada vez que entra un miembro de la familia a trabajar, los demás ceden parte de sus acciones para dárselas al nuevo miembro, luego, al irse formando nuevas empresas, van teniendo mayor participación en éstas; hecho que el sucesor relató de la siguiente manera: “...cuando entra un miembro nuevo se le da una participación, todos bajan su participación, ...en la medida en que se generan nuevas empresas la participación es más grande. Ha sido un efecto rebote en las siguientes generaciones. Todos estamos en todas. La familia tiene el 70% en todas...” En el caso de la empresa I, ya existía esa relación accionaria desde tiempos del fundador.



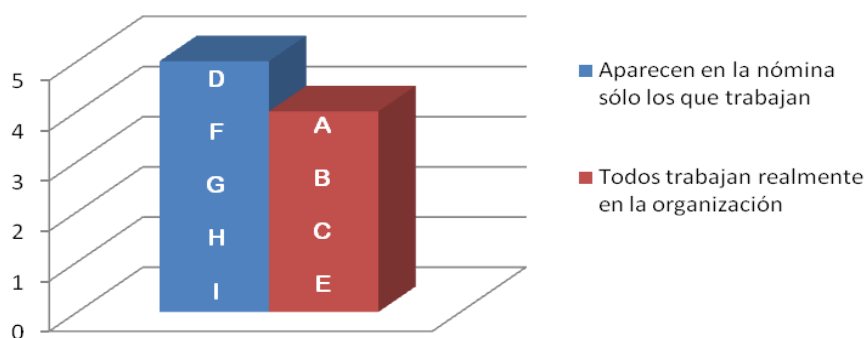
**Gráfico 12. Participación accionaria**

En este aspecto, es importante hacer mención al hecho de que en las empresas A, B, C, E, F y H, la sucesión proviene de un fundador como único propietario de la empresa, mismo caso, al compararlo con las historias de las empresas familiares mostradas en el Anexo A, del Instituto Médico La Floresta, donde el reparto accionario, siempre lo ha controlado Oswaldo Karam, quien siempre ha sido director médico del instituto. Mientras que en las empresas D, G e I se presentó el caso de que el fundador compartió la propiedad con otros familiares-socios.

### Indicador: Dirección de la empresa

#### ➤ ¿Los familiares realmente trabajan en la organización? ¿Desempeñan cargos y labores en la misma?

Las respuestas dadas en esta pregunta se repartieron entre dos opciones claramente definidas y mostradas en el gráfico 13.

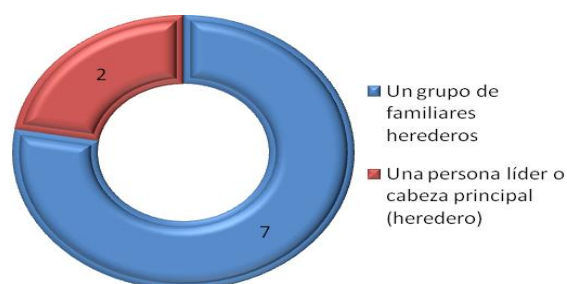


**Gráfico 13. Trabajo de los familiares en la empresa**

Existe una política en materia laboral aplicada por cinco de las empresas encuestadas, que consiste en que sólo los familiares que trabajan en la organización son los que aparecen en la nómina; el resto de los familiares solamente obtiene los beneficios producto de las acciones, si se reparten los dividendos. En ninguno de los casos estudiados las empresas pagan sueldos a familiares que no trabajan en la organización. En el resto de las empresas, todos los familiares forman parte y trabajan realmente en la organización.

#### ➤ ¿Por quién es manejada la empresa?

Aunque se presentaran algunas diferencias en la participación accionaria acerca del papel de la familia, en este ítem se acentúa el carácter predominante de la actuación de la familia en la empresa. Como se observa en el gráfico 14, las nueve empresas son manejadas por la familia, aunque en siete de ellas (A, B, C, D, F, G) la dirección está a cargo de un grupo de familiares herederos; mientras que en dos de las organizaciones (H, I), el liderazgo está en manos de un heredero o sucesor.



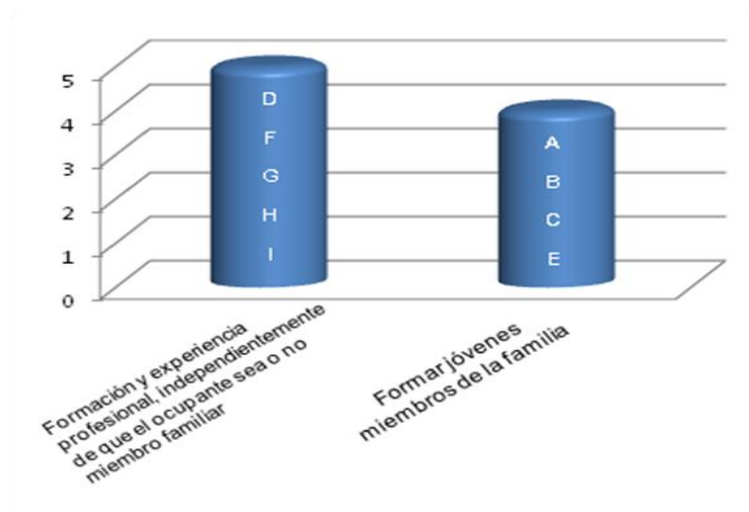
**Gráfico 14. Dirección de la empresa**

➤ **¿Cuáles criterios son usados al momento de asignar cargos directivos en la empresa?**

Las respuestas dadas por los encuestados se distribuyen entre dos opciones, pero esta vez opuestas entre sí, como se muestra más adelante, en el gráfico 15.

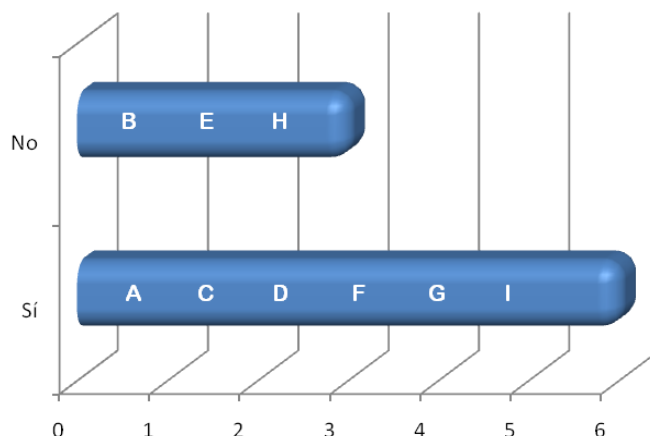
Cinco de las empresas no hacen mayor énfasis en que los ocupantes de cargos directivos sean miembros de la familia, ya que, para ellos, lo importante al momento de asignar estos cargos es la formación y experiencia profesional.

Por otro lado, en cuatro de las nueve empresas, se considera como criterio esencial para asignar los cargos directivos, formar jóvenes miembros de la familia. No se aleja de este hecho, que en una de las empresas pertenecientes a este grupo (empresa A) el sucesor haya sido el hijo mejor capacitado; mientras que en otra (empresa B), el proceso de sucesión se haya llevado a cabo mediante el trabajo desde temprana edad.



**Gráfico 15. Criterios para asignar cargos directivos**

- **¿Están definidas en los estatutos de la empresa las decisiones que serán de la competencia del consejo directivo?**



**Gráfico 16. Definición de las decisiones del consejo directivo**

Al indagar sobre esta pregunta, como se plasma en el gráfico 16, se conoció que no todas las empresas familiares estaban conformadas por un consejo directivo. En algunos casos, como ocurrió en las empresas que respondieron de manera negativa, las decisiones son potestad del sucesor y, muchas veces, del propio fundador o antecesor. No obstante, en la mayoría de las empresas, los estatutos definen claramente las decisiones que son competencia del consejo directivo.

#### **Indicador: Mecanismos de salida**

- **¿Está establecido algún mecanismo de salida (despido) para...**
- a) **... un empleado que es parte de la familia?**
  - b) **... un accionista que es parte de la familia?**

En la tabla 8 se agrupan estos dos casos planteados para los mecanismos de salida.

**Tabla 8. Existencia de mecanismos de salida**

|                                                                                                    |    | ¿Está establecido algún mecanismo de salida (despido) para un accionista que es parte de la familia? |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                                                    |    | Sí                                                                                                   | No |
| ¿Está establecido algún mecanismo de salida (despido) para un empleado que es parte de la familia? | No | 1                                                                                                    | 8  |

Ninguna de las empresas estudiadas cuenta con mecanismos de salida para algún empleado que sea parte de la familia. Una situación similar ocurre con el establecimiento de mecanismos de salida para algún accionista que sea parte de la familia, salvo por una empresa (D), que es la de mayor cantidad de años en funcionamiento, cuya dirección se encuentra bajo un grupo de familiares herederos y la participación accionaria de la familia es del 100%; en este caso, en la actualidad las acciones están repartidas en tres generaciones, de las cuales, sólo trabajan dos de los accionistas, nietos del fundador y primos hermanos entre ellos. Ellos dos controlan el 51% de las acciones; cuando alguien quiere vender sus acciones, la familia debe comprarlas, si nadie quiere o puede, se las pueden ofrecer a terceros.

➤ **¿Con cuáles mecanismos o reglas cuenta la firma para prever el retiro voluntario de algún accionista?**

Al contrario de la existencia de mecanismos de salida para miembros de la familia, todas las empresas, con excepción de una, cuenta con mecanismos para prever el retiro voluntario de algún accionista (familiar o no), como se puede observar en el gráfico 17.

De la misma forma, todas las que respondieron afirmativamente, además coincidieron en que este mecanismo que tienen previsto es el de obligación de valoración de la firma según un criterio previamente establecido, tomando como criterio en estas ocho empresas, la valoración de las acciones al precio del mercado. En este aspecto se consiguieron dos tendencias contrarias en dos de las organizaciones encuestadas: en la empresa B, si alguno de los hermanos desea comprar las acciones, es libre de hacerlo, de lo contrario, las

acciones salen al mercado de valores. Por otro lado, en la empresa G, al retirarse algún accionista, sus acciones son valoradas al precio del mercado; pero sólo pueden ser compradas por los miembros de la familia para garantizar el control accionario, siendo ésta la empresa que cuenta con la menor participación accionaria familiar (de 60% a 70% de las acciones).

En todas las empresas, excepto en la E, tienen un mecanismo claro para el retiro voluntario de los accionistas. Al preguntarle al entrevistado, indicó que ni él ni su hermano habían nunca tocado ese tema.



**Gráfico 17. Mecanismos para el retiro voluntario de accionistas**

#### **Indicador: Compensación**

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

Hubo una coincidencia del 100% de los encuestados en el hecho de que el trabajo de los miembros familiares se remunera por debajo del valor del mercado, acotando algunos que inclusive es remunerado muy por debajo del valor existente en el mercado laboral.

Es importante acotar que en este ítem se están considerando tanto empleados directivos como no directivos en la empresa familiar; por lo tanto, el bajo nivel salarial se refleja en ambos niveles.

Los niveles salariales de los miembros de la familia están dentro de la escala salarial de la organización. En el caso de las empresas A, B y E, no existen cargos gerenciales, solamente los ocupados por los miembros familiares.

En las empresas D, F, H e I, los sucesores, además de tener un sueldo estipulado por la empresa y el beneficio de los dividendos, cuando estos se dan, perciben otros ingresos por negocios alternos.

En el caso de la empresa C, el sueldo lo perciben de otra de sus empresas y no de la utilizada para este estudio.

Por último, en el caso de la empresa G, todos los miembros de la familia, sin importar la posición que ocupen o su edad, perciben la misma compensación, además de que los aumentos salariales son efectuados simultáneamente. Sin embargo, la situación que relató el sucesor de esta empresa fue: “...por ser de la familia estamos extremadamente mal pagados, te lo voy a poner de esta manera, aquí en esta empresa, desde el presidente quien fundó esto y tiene 64 años hasta el último que entró que tiene 28 años, ganamos el mismo sueldo, las mismas utilidades y las mismas vacaciones y nos aumentamos en la misma fecha y en las mismas cantidades...”. Los beneficios de cada miembro lo van recibiendo en la medida en que se creen nuevas empresas o nuevos proyectos, donde los miembros más jóvenes van teniendo mayor participación: “...como se gana con las acciones en la medida en que se generan nuevas empresas la participación es más grande”.

➤ **¿La remuneración de los trabajadores familiares incluye una porción variable de acuerdo con los resultados?**

Los detalles sobre la remuneración de los trabajadores familiares se contrastaron con los de la siguiente pregunta, acerca de la remuneración de los trabajadores no familiares en cargos gerenciales; y los resultados se evidencian en la tabla 9.

- **¿La remuneración de los trabajadores no familiares en cargos gerenciales incluye una porción variable de acuerdo con los resultados?**

**Tabla 9. Remuneración de trabajadores familiares y no familiares**

|                                                                                                             |                             | ¿La remuneración de los trabajadores no familiares en cargos gerenciales incluye una porción variable de acuerdo con los resultados? |                             |                          |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|
|                                                                                                             |                             | En todos los niveles                                                                                                                 | Sólo en niveles gerenciales | En algunos de cada nivel | En ningún caso |
| ¿La remuneración de los trabajadores familiares incluye una porción variable de acuerdo con los resultados? | En todos los niveles        | 1                                                                                                                                    | 0                           | 0                        | 2              |
|                                                                                                             | Sólo en niveles gerenciales | 0                                                                                                                                    | 0                           | 0                        | 1              |
|                                                                                                             | En ningún caso              | 0                                                                                                                                    | 1                           | 1                        | 3              |

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 9, sólo una de las empresas encuestadas (C) incluye un componente variable, de acuerdo a los resultados, en el salario de todos los trabajadores familiares y todos los no familiares en cargos gerenciales. La mayoría de las organizaciones (seis empresas) no ofrece una remuneración variable de acuerdo a resultados a los empleados no familiares. Mientras que en tres de las empresas (B, F, I), ningún trabajador familiar o no familiar es bonificado de acuerdo a los resultados obtenidos, lo que refiere a la pregunta anterior, específicamente a las empresas donde la remuneración de sus trabajadores (familiares en este caso) se encuentra muy por debajo del valor del mercado.

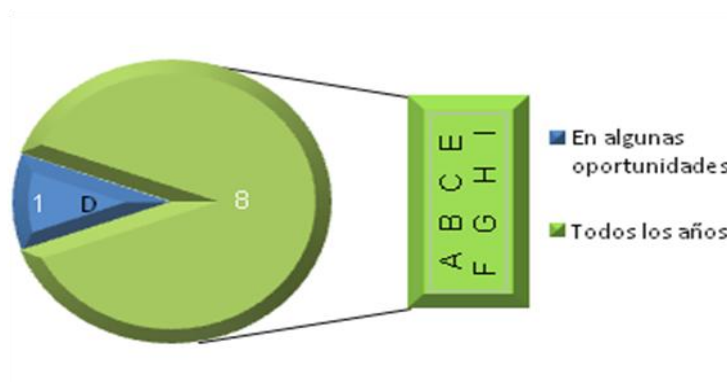
- **¿Los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa como viviendas o vehículos?**

En este ítem se produjo de nuevo una coincidencia del 100% en las respuestas dadas por los entrevistados. A través de esta pregunta se pudo conocer que, aunque este tipo de bienes son propiedad de las empresas y los directivos tienen acceso a ellos, los mismos son adquiridos por cada persona; así que todos coincidieron en que los directivos nunca tienen acceso al uso de activos. La única ventaja que tienen es el aprovechamiento del IVA a través de la empresa.

## Indicador: Repartición de dividendos

### ➤ ¿La empresa ha pagado dividendos a sus accionistas?

El gráfico 18 revela que ocho de los representantes de empresas familiares encuestados manifestaron que en su organización se han pagado dividendos todos los años.



**Gráfico 18. Pago de dividendos**

La empresa D, una de las que ha atravesado por la mayor cantidad de sucesiones y la que tiene más cantidad de años en funcionamiento, respondió que sólo ha pagado dividendos en algunas oportunidades, aspecto que se detallará más adelante en las siguientes preguntas.

### ➤ ¿La empresa cuenta con una política de pago de dividendo para sus accionistas?

La existencia de una política de pago de dividendos, en caso de que existiese, condujo a indagar acerca de las características de esta política. Es por esta razón que se decidió, agrupar los resultados de estos dos ítems en la tabla 10.

### ➤ ¿Cómo es la política de repartición de dividendos?

**Tabla 10. Política de repartición de dividendos**

|                                                                                |    | ¿Cómo es la política de repartición de dividendos? |                                         |                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                                                |    | Siempre en partes iguales                          | De acuerdo a la decisión del presidente | De acuerdo al impacto en indicadores futuros |
| ¿La empresa cuenta con una política de pago de dividendo para sus accionistas? | Sí | 3                                                  | 1                                       | 4                                            |
|                                                                                | No |                                                    | 1                                       |                                              |

La tabla 10 ilustra la situación referente a la política de repartición de dividendos. Sólo una de las empresas encuestadas no cuenta con una política de repartición de dividendos, la empresa D que, como se observó en el ítem anterior, sólo paga dividendos a sus accionistas en algunas oportunidades. Esto se debe a que la decisión de pagar dividendos está, como se nota en la tabla, en manos del presidente de la empresa.

Las empresas que sí cuentan con una política de repartición de dividendos para sus accionistas, dividen sus respuestas acerca de cómo es esta política entre: siempre en partes iguales y de acuerdo al impacto en indicadores futuros. La única empresa que tiene una política de repartición de dividendos que depende de la decisión del presidente (empresa H), plantea más un mecanismo que una política propiamente dicha, ya que el 100% de lo obtenido en el ejercicio de la empresa, el sucesor lo entrega a su padre, luego el padre le devuelve el 50%, que éste controla para sus hermanos como decida conveniente: “... los dividendos son entregados mi papá, él me devuelve la mitad que me corresponde y lo de mis hermanos se lo va dando poco a poco con regalos, así mantiene el poder sobre ellos”.

### **Perspectiva global de la gobernabilidad**

La dimensión de gobernabilidad de la empresa familiar estuvo delimitada por cinco indicadores, que plantearon diferencias entre la gestión y el ejercicio responsable de la propiedad y de la riqueza, por un lado; y por otro, la participación e implicación de la familia a través de los órganos de gobierno familiar en el proyecto empresarial. Estos indicadores fueron: participación accionaria, dirección de la empresa, mecanismos de salida, compensación y repartición de dividendos.

A través del indicador de participación accionaria, se pudo establecer que las empresas en estudio evidencian poseer una estructura de propiedad caracterizada por una alta concentración accionaria. La concentración de acciones en miembros de la familia es lo suficientemente alta como para no perder el control de la empresa, notándose que en la gran mayoría de la muestra encuestada, la familia posee, como mínimo, el 80% de las acciones de la organización. Sólo una de las empresas (G) se inclina ligeramente menos a favor de la familia en cuanto a su participación accionaria, ya que mantiene entre el 60% y el 79% de las acciones en manos de la familia; sin embargo, conserva el control mayoritario de la

organización. Este hecho es coincidente con que la empresa ha llevado a cabo su proceso de sucesión mediante la repartición accionaria, además de ser, entre las nueve empresas encuestadas, la que tiene mayor número de miembros trabajando activamente; en palabras del entrevistado: “somos 3 generaciones activas entrando ya la cuarta, los fundadores, hijos de los fundadores, primos de los hijos y nietos”, de hecho, es la única de las empresas donde varios de los sucesores son sobrinos del fundador.

La dirección de la empresa se explicó a través de diversos ítems, dentro de los cuales, el primero de ellos indagaba acerca del trabajo de los miembros de la familia en la empresa, a lo que la mayoría (cinco empresas) de los entrevistados contestaron que el ingreso a nómina por parte de cualquier familiar, debe estar atado a su trabajo efectivo en la empresa y la ocupación de un puesto en el organigrama, mientras que el grupo restante (cuatro empresas), manifestó que todos los familiares están completamente involucrados con la organización, todo lo cual, indica que el total de las empresas que conformaron la muestra tienen una orientación hacia un estilo definido de dirección. Ligado a este estilo de dirección, se observa que el criterio aplicado al momento de asignar cargos directivos es la formación y experiencia profesional de jóvenes, sean o no miembros familiares, lo que podría resultar positivo en la dirección de la empresa, ya que se estimula y motiva a los trabajadores de la organización, brindando valor al profesionalismo y las capacidades. Los resultados observados en cuanto al trabajo de los miembros familiares y la asignación de cargos en la organización, está en relación con el hecho de que el manejo de la empresa familiar, en todas las organizaciones encuestadas, descansa en manos de un grupo de familiares o un líder principal (herederos), hallazgo que permite inferir que todas estas empresas cuentan con un cuerpo gerencial totalmente dependiente de la propiedad; por lo que se podría vislumbrar el riesgo de una limitada objetividad y falta de independencia en la toma de decisiones.

A pesar de que algunas de las empresas encuestadas no son dirigidas por una junta directiva y no poseen un consejo directivo constituido, se esperaría, como en efecto ocurre, que el grupo de familiares o el líder heredero que dirige la empresa, tenga establecidas las funciones y decisiones a tomar en algún documento, como los estatutos de la empresa, de manera de asegurar su cumplimiento.

La gobernabilidad puede ser explicada también mediante los mecanismos de salida, tanto voluntarios como no voluntarios, existentes en la empresa. En el caso de los mecanismos

de salida no voluntarios (despido) para empleados y accionistas familiares, la inexistencia de los mismos, como ocurrió en las empresas estudiadas, podría generar entre ellos un ambiente de extrema estabilidad laboral dentro de la empresa, lo que posiblemente conllevaría a ocasionar bajos desempeños, dilución de las responsabilidades y limitada rendición de cuentas que, aunado a la existencia del cuerpo gerencial dependiente de la propiedad, conduciría a efectos negativos para el desarrollo, profesionalización y planificación de estas empresas. Por otro lado, al ser la valoración de las acciones al precio del mercado, el mecanismo establecido para el retiro voluntario de algún accionista, se podría poner a la empresa en una posición vulnerable frente a conflictos y diferencias al momento de la separación de algún familiar, lo cual podría desembocar, dependiendo del caso, en separación familiar y venta de la firma, especialmente en aquellos casos donde se practica la repartición accionaria, como método de sucesión.

Tomando en cuenta la compensación, el hecho de remunerar a los miembros familiares por debajo del valor del mercado, aspecto común en todas las empresas encuestadas, podría darse por la promesa de que éstas empresas seguirán dando frutos en un futuro y estarán bajo su dirección, lo que les permitiría disfrutar de los dividendos. Esto concuerda con que en la mayoría de ellas, esta remuneración, para cargos gerenciales, no incluyera un componente variable de acuerdo con los resultados, inclusive para los trabajadores gerenciales no familiares. Sin embargo, este esquema, sumado a las posibles consecuencias de la carencia de mecanismos de salida, podría ocasionar una disminución de los esfuerzos en la consecución de resultados a medida que aumenten las responsabilidades en el cargo; junto con posibles pugnas y desmotivación por parte de los trabajadores no familiares, debido a la falta de incentivos, todo lo cual desembocaría en una disminución general del rendimiento de la empresa. No obstante, se podría generar un clima de equidad interna por el hecho de que, aun cuando los bienes se encuentran a nombre de la empresa familiar, cada miembro directivo es responsable y corre con los gastos que implica la adquisición de los derechos a utilizar los mismos.

En relación con la repartición de dividendos, todas las empresas familiares estudiadas han pagado dividendos a sus accionistas, bajo una política que se dividió entre: en partes iguales, según el impacto en indicadores futuros y, una de ellas, que afirmó que se efectúa de acuerdo a la decisión del presidente. Sin embargo, la repartición de dividendos sin apego a una

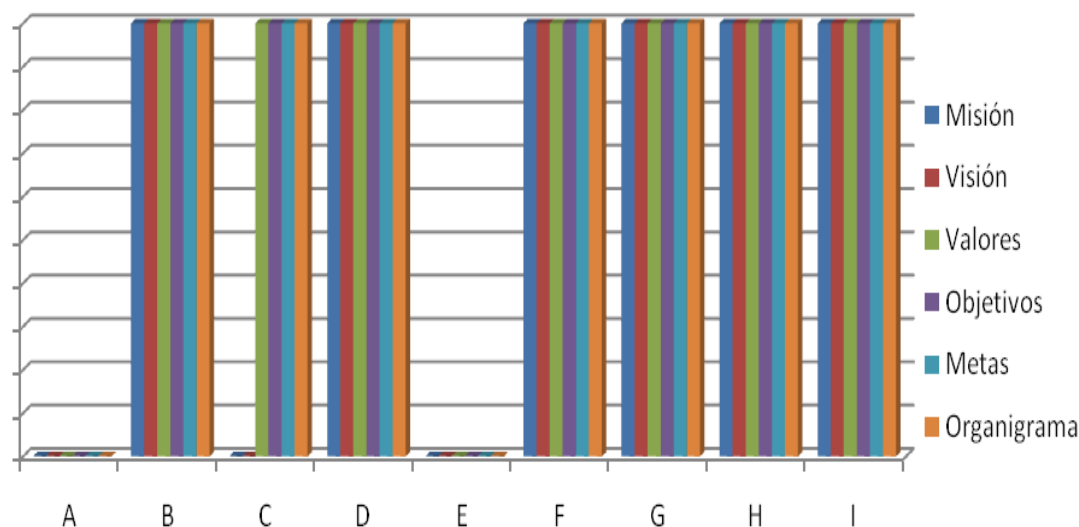
determinada política formalmente establecida, sería una fuente potencial de conflictos, que podría abrir camino a los desacuerdos en torno a la decisión de repartición en cada una de las ocasiones en las cuales se desee llevar a cabo.

### **Dimensión: Organización**

#### **Indicador: Organigrama, misión y valores**

##### **➤ ¿Cuáles elementos organizacionales ha definido formalmente su empresa?**

La formalidad en la organización de la empresa se decidió evaluar por medio de los elementos que ha definido claramente y a través de los medios adecuados. Este aspecto se muestra en el gráfico 19.



**Gráfico 19. Elementos organizacionales**

Las dos empresas que se muestran sin elementos organizacionales manifestaron que, en realidad sí cuentan con estos elementos, pero no están definidos de manera formal en la empresa, es decir, no se han establecido ni divulgado a través de los canales formales a

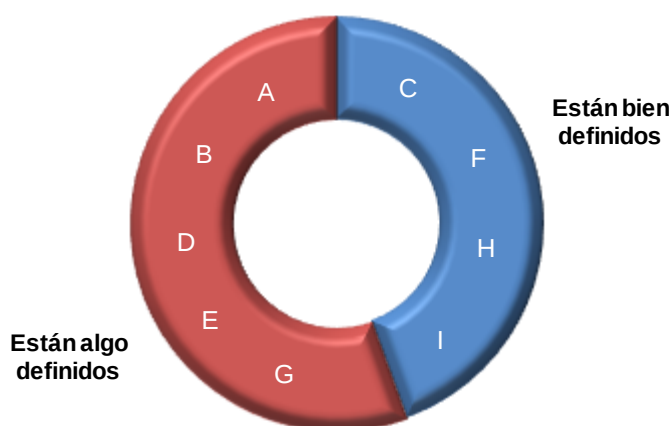
todos los niveles de la organización. Cabe acotar que estas dos empresas son las que cuentan con menos años de funcionamiento en el mercado dentro de la muestra seleccionada: la empresa A, con 37 años de fundada y la empresa E, con 34 años en funcionamiento.

Todas las demás empresas manifestaron contar con elementos organizacionales definidos formalmente, salvo por la empresa C, que carece de misión y visión claramente establecidos: “...no contamos con todos los elementos. Yo tengo un conflicto con eso, es tan igual para todo. Yo tengo una visión personal con respecto de las empresas, el dinero siempre es consecuencia de lo que haces, yo nunca he hecho nada por el dinero. Si uno hace las cosas con pasión y responsabilidad, si la gente confía en ti, el resultado es que te vaya bien”.

#### **Indicador: Estructura y división de las tareas y cargos**

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

De acuerdo a lo que muestra el gráfico 20, se aprecia una distribución prácticamente equitativa en las respuestas dadas por los entrevistados con respecto a esta pregunta. Sin embargo, existe una leve tendencia (cinco empresas) a la definición vaga de los procesos de control, planificación y organización. Resulta llamativo que la empresa que tiene mayor cantidad de años de funcionamiento (empresa D) se encuentre dentro de este grupo; pero al indagar en la entrevista, el representante de la empresa comentó que los procesos de control y organización están muy bien definidos, sin embargo, los procesos de planificación están poco definidos, alegando que es muy difícil planificar en este país: “los procesos de control están bien definidos y la organización también. Lo más difícil es la planificación”.



**Gráfico 20. Definición de los procesos en la empresa**

➤ **¿Existe una definición de cargos en su empresa?**

Con esta pregunta, y las dos que se plantean más adelante, se requirió a los representantes de empresas familiares entrevistados que especificaran sobre el hecho de la existencia, en la empresa, de una estructura de cargos definida junto con sus respectivas descripciones. Debido a la relación entre estas preguntas, se elaboró una tabla (tabla 11) con referencias cruzadas contentiva de estos ítems.

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

El hecho de existir una definición clara y formal de los cargos en la empresa familiar, puede o no estar en relación con la asignación de estos cargos de acuerdo a las capacidades, habilidades y destrezas de cada persona; por lo tanto, se hace inclusión de este aspecto en la tabla 11 para evaluar el comportamiento de la muestra estudiada con respecto a este ítem en relación a los otros dos.

➤ **¿Todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa?**

La tabla 11 resume los resultados obtenidos para estos tres ítems agrupados en conjunto:

**Tabla 11. Definición y asignación de los cargos**

|                                                 |    |                                                                                                     | ¿Estos cargos se asignan de acuerdo con las capacidades, habilidades y destrezas que posee cada persona? |              |       |
|-------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|
|                                                 |    |                                                                                                     | Siempre                                                                                                  | Medianamente | Nunca |
| ¿Existe una definición de cargos en su empresa? | Sí | ¿Todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa? | Sí                                                                                                       | 4            |       |
|                                                 |    |                                                                                                     | No                                                                                                       | 1            | 1     |
|                                                 | No | ¿Todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa? | Sí                                                                                                       | 2            |       |
|                                                 |    |                                                                                                     | No                                                                                                       | 1            |       |

Seis de las empresas encuestadas sostienen que poseen una definición de cargos, dentro de las cuales, cinco de ellas afirman que estos cargos siempre se asignan de acuerdo con las capacidades, habilidades y destrezas que posee cada persona. En la empresa G, se considera que estos cargos están medianamente asignados de acuerdo a las capacidades, porque, en palabras de su representante, la definición de cargos que se tiene abarca de los niveles medios hacia los inferiores: “existe una estructura de los niveles medios hacia abajo, en los niveles superiores no hay estructura. Sin embargo todos consultamos con todos”. Sin embargo, en dos de las empresas de este grupo (D, G), se piensa que no todos tienen claro lo que se espera de ellos en la organización, coincidiendo ambas empresas en que los únicos que no tienen claras las expectativas de su cargo son los miembros familiares.

Una minoría de tres empresas (A, B, E) plantearon que no poseen una definición de cargos. A pesar de esto, en las empresas A y B, hay una gran correspondencia de los cargos con las capacidades, habilidades y destrezas de cada persona y, adicionalmente, todos tienen claro lo que se espera de ellos en la organización.

### **Perspectiva global de la organización**

El ámbito de la Organización fue dividido en dos indicadores: organigrama, misión y valores; y estructura y división de tareas y cargos.

En cuanto al primer indicador, todas las empresas que conformaron el estudio manifestaron que manejan varios elementos organizacionales esenciales para su funcionamiento: visión, misión, objetivos, organigrama, metas y valores. Sin embargo, es importante vincular el tema del establecimiento formal de los valores con la presencia del consejo familiar (inexistente en algunas organizaciones, como la empresa B), además del establecimiento y cumplimiento del protocolo familiar, todo lo cual promovería el tratamiento de temas fundamentales como los valores familiares en la organización y las pautas para la prevalencia del respeto y la armonía en la empresa, que podría convertirse en la base para la permanencia en el tiempo de la empresa familiar.

Al entrar en detalle sobre la estructura, división de tareas y cargos, se observó que hay una tendencia de las empresas encuestadas a definir medianamente los procesos de control, planificación y organización, lo cual permitiría dar evidencias de la actuación de muchas de estas empresas de manera reactiva más que preventiva; y podría estar vinculado con la falta de planificación que se observó en el indicador de la sucesión. Evidencia de lo anterior es que, aun cuando la mayoría de las empresas establece que tiene una definición de cargos dentro de la organización, un grupo de ellas (tres empresas), afirma no contar con tal definición, lo que, podría demostrar que estas organizaciones cuentan con estructuras que tienden a ser confusas y se caracterizan por una división de tareas poco estructurada. No obstante, prevalece el hecho de que estos cargos son asignados de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada persona, al mismo tiempo que, en la mayoría de los casos, todos tienen claro lo que se espera de ellos en la organización, lo cual podría reforzar el ámbito estructural y organizativo de la empresa. Esto podría vincularse con lo que se muestra en el Anexo A, planteado por Alfonso Hernández, de Alfonso Rivas y Cía.: “La idea es que no avasallen lo que es realmente la gran familia Alfonso Rivas, la que incluye también a sus empleados. Es una estructura absolutamente horizontal”.

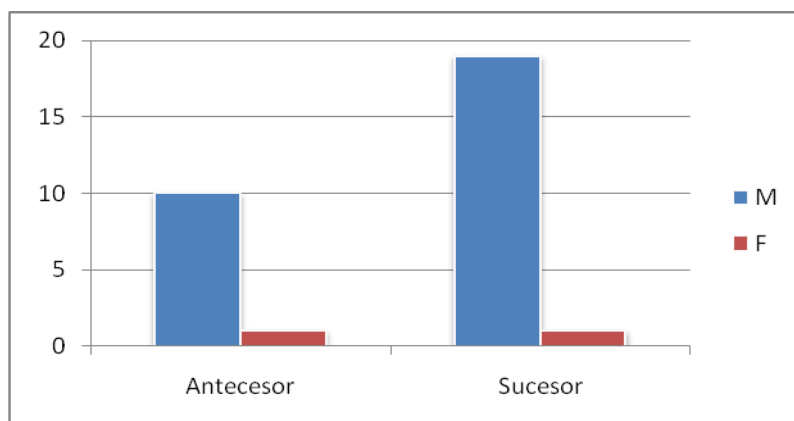
### Datos socio-demográficos

Adicionalmente a los resultados obtenidos a través del instrumento presentado en el Anexo B, se pudieron recabar datos socio-demográficos que permitieron hacer una caracterización de las empresas por sexo, edad, nivel educativo, parentescos y otros aspectos, tomando en cuenta la comparación entre organizaciones y entre sujetos dentro de las mismas (sucesores y antecesores).

Una de las características más resaltantes dentro de las variables demográficas es la presencia sólo de una mujer tanto en los antecesores como en los sucesores como se observa en el gráfico 21, donde la antecesora pertenece a la empresa E y donde todavía mantiene el 20% de las acciones. En el caso de la sucesora, pertenece a la empresa A, sin embargo ocupa una jerarquía inferior a la de su hermano y existe el acuerdo preestablecido de que si alguien tiene que abandonar la organización, debe ser ella.

Otro aspecto, es que solamente la empresa G, tienen como política la no entrada de mujeres a cargos de decisión, en las demás, todos alegan permitir la entrada a mujeres en cargos gerenciales.

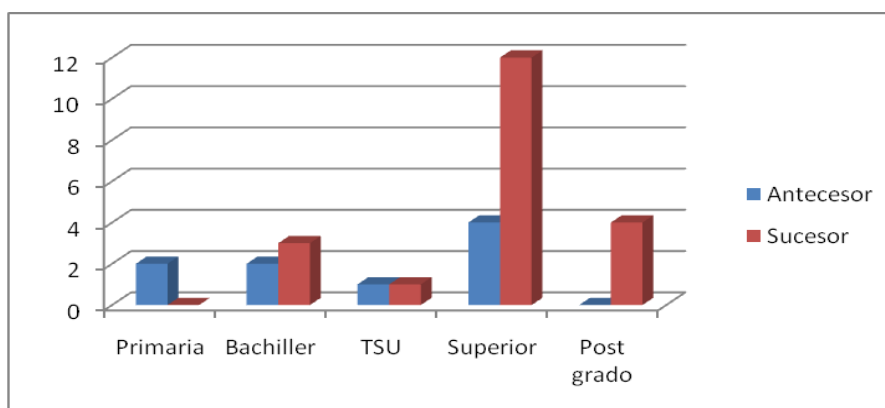
En la empresa B, donde a pesar de ser la única que no tiene definido el sucesor, tienen entre los cuatro hermanos 11 hijas y manifiestan estar preparando a las más grandes que tienen interés en trabajar en la organización.



**Gráfico 21. Distribución de antecesores y sucesores por sexo**

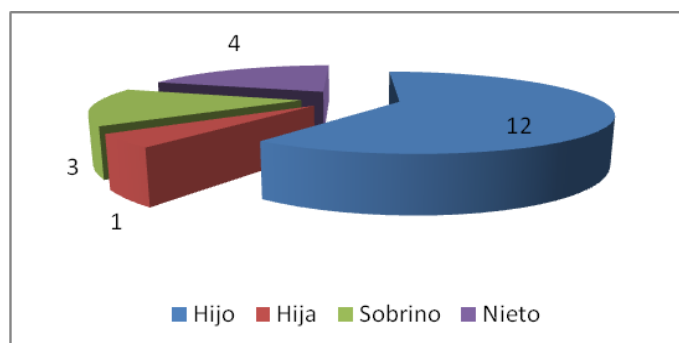
Otro aspecto revelador es el que muestra el gráfico 22; y es que en todas las empresas excepto en la G, el nivel educativo de los sucesores es mayor que el de los antecesores,

observándose que los únicos que no lograron alguna carrera son tres de los sucesores de la empresa B y, solamente cuatro antecesores obtuvieron un título universitario, dos de la empresa D, uno de la empresa G y uno de la H.



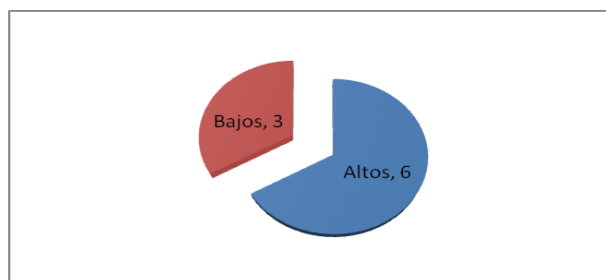
**Gráfico 22. Nivel educativo de antecesores y sucesores**

Como se puede ver en el gráfico 23 sobre las relaciones familiares de los actuales sucesores con el fundador, existen 4 nietos, pertenecientes a las dos empresas que ya transitaban por dos sucesiones, siendo primo-hermanos entre ellos en los dos casos. Los tres sobrinos pertenecen a la empresa G, donde como se dijo anteriormente, por políticas de la empresa, entran a trabajar todos los miembros masculinos de la familia, alegando que así evitan los posibles conflictos en la empresa. Otro aspecto es que, excepto las empresas A, B y E han creado o están creando compañías holdings para así evitar problemas entre los que son accionistas o herederos y los que activamente están en la dirección de la empresa.



**Gráfico 23. Relaciones de parentesco en la empresa familiar**

Al indagar con los entrevistados se pudo obtener que los resultados económicos de seis de las empresas son altos, mientras que para tres de ellas son bajos, siendo las empresas A, B y F, tres de las cuatro pertenecientes al sector industrial. Los tres entrevistados manifestaron que la razón de esta situación es causada por las regulaciones que imperan en la actualidad. Gráfico 24.



**Gráfico 24. Resultados económicos de las empresas.**

Todos los sucesores manifestaron que habían hecho crecer a las empresas, en especial las empresas C, D, F, G, H e I. A pesar de que la empresa F manifestó tener actualmente bajos resultados económicos, y haber tenido que disminuir la nómina en estos últimos años a un tercio, la empresa sigue siendo más grande que cuando asumieron el control los sucesores (el entrevistado y su primo). Como se observa en la tabla 12, las empresas A y E son las más pequeñas en cuanto a número de trabajadores se refiere, por lo que se explica la inexistencia de elementos organizacionales (grafico 18). Además de ser también las dos empresas más difíciles de comparar en la escala salarial de la organización, ya que no existen cargos, ni estructura.

**Tabal 12. Número de trabajadores en las empresas familiares**

| Empresa | Número de trabajadores |
|---------|------------------------|
| A       | 18                     |
| B       | 470                    |
| C       | 250                    |
| D       | 480                    |
| E       | 4                      |
| F       | 1000                   |
| G       | 130                    |
| H       | 300                    |
| I       | 350                    |

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se aborda la discusión de los resultados obtenidos y presentados en el capítulo anterior, a través de la estrategia de triangulación explicada en el capítulo de Marco Metodológico, contrastando la información recolectada mediante los cuestionarios aplicados, el material bibliográfico consultado y las entrevistas efectuadas, lo que representa el análisis comparativo. Paralelamente, se incluyeron las opiniones y comentarios de los autores de esta investigación (análisis crítico), basados en una ponderación de los datos recabados y organizados para su discusión; siguiendo una estructura que comprende cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación, dentro de los cuales, se incluye la división de la discusión de los hallazgos en atención a las dimensiones de la variable en estudio.

### **Determinación de la presencia de las prácticas de gestión en el ámbito de la planificación estratégica de la empresa familiar**

Como se observó en el capítulo de Presentación y Análisis de Resultados, la planificación estratégica estuvo presente, de formas particulares, en todas las empresas estudiadas, lo que se encuentra en relación con lo que plantean Gallo y Amat (2003), quienes afirman que toda empresa familiar, además de evolucionar, crecer y asegurar su continuidad a largo plazo, debe promover la renovación estratégica y organizativa permanentemente. Aún así, y tal como se percibió a partir de las entrevistas realizadas a los sucesores, de acuerdo a lo que expone Rodríguez (2005), las empresas venezolanas a menudo desestiman la planificación estratégica, en razón de la incertidumbre y volatilidad que caracteriza el contexto en que se desenvuelven los negocios; sin embargo, en este sentido, los empresarios y gerentes renuentes a planificar en entornos volátiles, “se arriesgan a ser víctimas antes que beneficiados”. Este panorama afecta a cualquier tipo de empresa que haga vida en Venezuela, como en el caso específico de las empresas estudiadas, donde las dedicadas a la fabricación, requieren

proyectar inversiones a largo plazo, así como trazar rutas estratégicas, que sólo pueden ser desarrolladas mediante la planificación; mientras que las dedicadas al comercio y los servicios, enfrentan el reto de incrementar su posición competitiva, mantener o captar mercados, desarrollar relaciones de confianza con proveedores y, en general, coordinar esfuerzos orientados a asegurar que el negocio se torne sustentable, para lo cual, la planificación es una herramienta imprescindible (Rodríguez, 2005).

Dentro del ámbito de la planificación estratégica de la empresa familiar, así como en los otros dos ámbitos o dimensiones estudiadas, es necesario considerar las esferas de la *gestión* y la *familia* junto con, en este ámbito en particular, la esfera de la *sucesión*, como se muestra en el Modelo de los Cinco Círculos propuesto por Amat (1998).

Tomando en cuenta lo que expresa Rodríguez (2005), cuando se planifica la sucesión, a menudo se enfrenta el hecho del crecimiento de la familia, lo que produce una posible pulverización de la propiedad; por esta razón, se observa la preocupación de las empresas estudiadas por transmitir el mando a manos de familiares, sin que esto represente sólo una herencia, ya que, como afirma Poza (2005), la sucesión es un proceso mucho más complejo, que supone no sólo un cambio de gerencia sino un ajuste de paradigmas frente a los nuevos retos que enfrenta la empresa, para que no sólo se trate de un cambio de dirección sino una transformación que logre un avance en la misma. De esta manera, es posible encontrarse, como fue el caso de las empresas en estudio, con las dos perspectivas brindadas por Orts (2000) para la sucesión: la proveniente de parte de un único propietario o fundador hacia su hijo; y la sucesión desde varios propietarios hacia algún familiar, de acuerdo a la experiencia o siguiendo el protocolo familiar. En este aspecto, es importante recordar lo que expresa Amat (2004) sobre la superación de los problemas ligados al ámbito familiar, que se encuentran en relación con, en primer lugar, el desarrollo de la armonía entre los miembros de la familia y, en segundo lugar, con el diseño y gestión de una estructura que permita el mantenimiento de la armonía familiar y la resolución de los conflictos familiares, a través de lo que se conoce como Consejo Familiar y Protocolo Familiar. En cuanto a la dimensión de planificación estratégica de la empresa familiar, este protocolo debió responder a preguntas como:

- ¿Cuál debe ser la política de sucesión?
- ¿Cuál debe ser el plan de carrera para las nuevas generaciones?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos centrales de la familia?

- ¿Cómo se pueden expresar los objetivos en la estrategia y en el funcionamiento de la empresa?
- ¿Cómo se pueden transmitir estos objetivos?
- ¿Debe continuar la familia vinculada a la empresa, tanto en la propiedad como en la gestión?, ¿hasta dónde?
- ¿Tener participación en el capital da derecho a trabajar y/o participar en la dirección de la empresa?

Sin embargo, en las empresas encuestadas, todas estas y otras preguntas, parecen haber sido contestadas de manera implícita (verbal o por tradición), sin contar con un documento formal contentivo de estos aspectos, lo que repercutiría, como en efecto ha ocurrido, sobre la manera de comunicarse francamente, compartir intereses y problemas con una mentalidad constructiva y positiva y, la capacidad de dotarse de una estructura formalizada, con liderazgo definido, periodicidad de reuniones y adecuada gestión de las mismas. A este hecho se puede sumar que, la antigüedad de parte de las empresas de la muestra hace necesaria la definición formal del protocolo familiar y, dentro de éste, del proceso de sucesión en la empresa, de manera de mitigar los riesgos de conflictos derivados de posibles desacuerdos en torno a las medidas de sucesión, una vez que ésta se haga inminente.

De acuerdo a Vainrub (entrevista personal, agosto de 2009), el traspaso generacional en las empresas familiares venezolanas se está dando en medio de una crisis económica importante; sin embargo, las generaciones de relevo, no están tan comprometidas con el patrimonio que reciben, pues su motivación es diferente a la de sus padres (dejar un patrimonio mejor y más grande a sus herederos). Esto explicaría que, tomando en cuenta el modelo del Patrimonio Familiar planteado por Jaffe (c/p Serebrenik, 2008), se observó que en las empresas familiares objeto de estudio, se ha prestado mayor atención a los elementos: familiar, espiritual, social y humano, más que al estructural y el intelectual. Este hecho da paso a la obtención de hallazgos parecidos a los de la investigación de Vainrub y Rodríguez (2005), en cuanto a la dimensión de planificación estratégica de la empresa familiar; evidenciándose una carencia de planificación formal para la sucesión y de asesoría para alcanzar tal fin, pudiendo observar, sin embargo, que los líderes actuales y antecesores han estado conscientes de la importancia de tal planificación y presentan actitudes que podrían promoverla. Adicionalmente, no está previsto un espacio formal y permanente para propiciar el diálogo

entre los familiares ni existe un documento que norme y regule la planificación de las relaciones familiares en la empresa, lo que permitiría afirmar que el protocolo familiar puede ser una herramienta que esté haciendo falta para la planificación estratégica de estas empresas, ya que podría servir como el documento que lograra generar las normas y pactos para que estas familias y sus respectivas empresas sigan funcionando armónicamente y eviten problemas y conflictos a futuro.

### **Determinación de la presencia de las prácticas de gestión en el ámbito de la gobernabilidad de la empresa familiar**

Dentro de la muestra de empresas estudiadas, el criterio más usado al momento de asignar cargos directivos en la empresa es la formación y experiencia de profesionales, lo que coincide con lo que plantean Gallo y Amat (2003), acerca de que para favorecer la continuidad de una empresa familiar es necesario profesionalizar el rol del accionista familiar. Sin embargo, esto implicaría, como es el caso de la muestra en estudio, la necesidad de un cambio importante sobre a la actitud que ha habido hasta ahora en las empresas con respecto a la propiedad.

De acuerdo a Serebrenik (2008), las empresas familiares se distinguen de las no familiares por la transmisión de padres a hijos de un patrimonio financiero; pero también intelectual, espiritual, estructural, social y humano; por lo que es necesario que las familias empresarias asuman el rol de custodiadoras de la empresa familiar, lo que convertiría al heredero en un accionista que se preocupa, un accionista responsable y con confianza social importante (Vainrub, entrevista personal, agosto de 2009). No obstante, como se observó en algunas empresas encuestadas, uno de los retos de ser propietario de una empresa familiar es afrontar el riesgo que supone el que a medida que aumenta el número de transiciones generacionales exitosas, aumenta el número de accionistas y, la propiedad se va diluyendo y va aumentando la desconexión de la familia con la empresa (Rodríguez, 2005).

Junto con lo anteriormente mencionada y, teniendo como base las revisiones bibliográficas efectuadas, se podrían plantear diversos retos u oportunidades de mejora (Koenig, 2000) para las empresas familiares estudiadas en el ámbito de la gestión de la gobernabilidad. Uno de estos retos es la manera de evitar la incorporación a la organización de familiares que no cumplen con el perfil profesional requerido para el cabal desarrollo de la

empresa, al mismo tiempo que alejarse de la tendencia o tradición impuesta por el fundador al momento de escoger a su sucesor, de favorecer a los hijos varones en detrimento de las hijas con cualidades para ejercer tareas de dirección y, más aún, disminuir la dificultad de fijar criterios adecuados para asegurar que el próximo líder de la empresa tenga la debida preparación, tomando además en cuenta lo que expone Orts (2000), quien afirma que “obligar a los hijos a trabajar en lo que no les gusta o en lo que no creen es una solemne torpeza”. Sin embargo, algunos de estos retos han sido subsanados mejorando las prácticas de gobierno, impulsadas además por regulaciones que deben acatar las empresas familiares que coticen acciones en la bolsa de valores, aunque, como plantea Acevedo (2006), “en Venezuela y otros países de la región, son relativamente pocas las empresas que cotizan en la bolsa y, aún menos, las que acatan las mejores prácticas de buen gobierno”.

Otro reto a considerar es el relativo a la compensación de los miembros familiares en la empresa. En el estudio realizado, la permanencia de políticas conservadoras del fundador, ha desembocado en la remuneración de los familiares trabajadores con salarios cuyo valor se encuentra por debajo del mercado; sin embargo, se establece un balance al separar los bienes y recursos de la familia de los de la empresa, evitando así la disminución de fondos para la reinversión de ganancias. Aún así, la falta de asesoría por parte de consultores externos y la inexistencia de un protocolo familiar formal, ha obstaculizado la identificación clara de roles, derechos y responsabilidades de los miembros de la familia dentro de la empresa. Todo lo cual, podría evitarse, además de mediante la asesoría profesional, a través del incremento de miembros externos en la Junta Directiva (Monteferrante, 2006), miembros que deben ser involucrados, manteniendo una comunicación clara y frecuente, agradeciéndoles por su apoyo, confianza, compromiso y compartiendo el éxito de la empresa con ellos, lo que convertiría a la Junta Directiva en un órgano más eficaz (Gallo y Amat, 2003).

Cabe acotar en este sentido, que una de las prácticas de gestión más recomendadas (Improven, 2002) para facilitar el funcionamiento de la empresa familiar es contar con sólidos órganos de gobierno, mediante la creación de tres consejos: el Consejo de Dirección, el Consejo de Administración y el Consejo de Familia. Los dos primeros con sus funciones habituales (funcionando mejor con miembros independientes), siendo el tercero para hablar y fijar el papel de la familia en el negocio. A este respecto, Gallo y Amat (2003) plantean que la concreción del proyecto familiar compartido se lleva a cabo a través de un proceso inicial de

planificación estratégica familiar, por medio del Consejo de Familia; a lo que sigue, la planificación estratégica empresarial, elaborado por el Consejo de Dirección y aprobado por el Consejo de Administración.

En este ámbito, también merece mención considerar las etapas generacionales en las que se encuentran las empresas estudiadas, puesto que las mismas permiten efectuar una evaluación de la evolución de la empresa, como lo plantea Gallo (c/p Guerrero, 2001). De esta manera, se observaron empresas bajo la dirección de la tercera generación (“primos y familiares como accionistas”), donde se debe hablar con más firmeza de los dividendos a los accionistas, los cuáles pueden o no ser de la familia, las cuales, aún no han culminado la etapa de “profesionalización”, en la que deben delegarse responsabilidades y sacar provecho de la planeación a largo plazo; observando que la mayoría de estas organizaciones pertenecen al sector de la manufactura y fabricación. Mientras que existen otras que, estando en su segunda generación (“hermanos como socios”), en la que se busca lograr la armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades combinándolas en un trabajo de equipo, ya han incursionado en la “multiproducción de bienes y servicios”, asumiendo varios negocios diferentes al que originalmente les dio vida, pero aprovechando la experiencia y el conocimiento que han ganado, como es el caso de las empresas de comercio y servicio que formaron parte de la muestra.

Recolectando las observaciones anteriores y agrupando los hallazgos en las empresas en las que se efectuaron las entrevistas a los sucesores, se pueden establecer como prácticas de gestión, dentro de la muestra estudiada, en el ámbito de la gobernabilidad, la ausencia de líderes nombrados a través de una Junta Directiva, lo que evidenciaría una posible falta de objetividad e independencia limitada al momento de tomar decisiones, las cuales, podrían ser tomadas bajo la emotividad de la familia, sin ser sopesadas por una junta que incorpore miembros externos e independientes de la familia, bajo la figura de directores profesionales. Al tiempo que, la práctica de sistemas de remuneración y recompensa poco competitivos podría ser una fuente de conflictos internos, tanto para familiares como para miembros ajenos a la familia (Poza, 2005).

### **Determinación de la presencia de las prácticas de gestión en el ámbito de la organización de la empresa familiar**

El proceso de planificación estratégica de la empresa familiar debería comenzar con un diagnóstico de la situación actual y de las amenazas y oportunidades que se podrían presentar en las áreas de gestión, negocio, sucesión, propiedad y familia (Amat, 1998). Pero el diagnóstico no debe quedar incompleto, puesto que a partir de él, es fundamental definir la misión y visión de la familia, así como la estructura, la cultura, los valores y conductas que deben prevalecer en la familia y la empresa. Esto es lo que conforma la dimensión de organización en la empresa familiar (Vainrub y Rodríguez, 2005).

Dávila (2004) propone que una de las desventajas de las empresas familiares es el hecho de estar caracterizadas por una organización confusa: estructura poco definida, falta de una clara división de las tareas. Sin embargo, de acuerdo los datos recogidos en las empresas encuestadas, ésta no resultó ser la situación de las mismas que, aunque manifestaron carencias en la formalidad de estos elementos, se podría deber a que a fin de cuentas, cada generación tiene la responsabilidad de traer a la empresa su propio sueño y de imponer su propia visión para el futuro de la empresa familiar; pero también debe ser consciente que debe hacerlo con un gran respeto y conocimiento de los valores, visiones y estrategias de las generaciones anteriores. La cultura familiar y la empresarial son radicalmente distintas y el choque entre ellas puede ser causa de verdaderos desaciertos y tensiones, que al final pueden desembocar en la rotura familiar e incluso en el fracaso de la propia empresa (Poza, 2005).

De acuerdo a Gallo (c/p Amat, 2004), habitualmente un crecimiento de empresa basado en el incremento de la capacidad para competir, como es el caso de la muestra estudiada, precisa de una segmentación de responsabilidades más “ajustada”, más en consonancia con las características de cada grupo de productos, con las peculiaridades de cada mercado en el que opera y con los modos particulares de actuar que tienen los competidores que en ellos están. De la misma forma, para crecer por una mejor adecuación al mercado, se tiene que otorgar un mayor nivel de autonomía a las personas que están al frente d las unidades de estructura.

Si bien, el nivel desarrollado de la estructura de responsabilidades es importante e influyente en la gestión de la organización, no se debe dejar de lado el nivel de capacidades, conocimientos y actitudes de las personas en cuyas manos reposará el liderazgo de la empresa y de las que han de trabajar con estos sucesores (Amat, 2004), al mismo tiempo que se debe

ejercer un ordenado ejercicio de rendición de cuentas, siempre necesario, pero aún más cuando la familia tiene más de un propietario, caso de la mayoría de las empresas en estudio. Los sucesores entrevistados coincidieron en señalar que su empresa ha evolucionado organizacionalmente; pero que durante muchos años, e inclusive, algunas en la actualidad, han funcionado sin estructura organizativa formal, estando las funciones y cargos claramente definidos, pero con excepciones sobre la claridad de las expectativas de la empresa acerca de las responsabilidades que deben tener algunos familiares, reafirmando en este sentido, las palabras de Orts (2000), quien plantea que entre los humanos, y más aún en las empresas, sean o no familiares, al puesto de mando se llega por las cualidades que hagan que, el elegido, por sus habilidades y su carácter, sea el indiscutible merecedor a soportar la máxima responsabilidad de cara al futuro. Todo lo cual, es cónsono con el hecho de que las empresas en las que se aplicó el estudio ya han atravesado por la segunda generación y algunas, han llegado inclusive a la tercera, lo que implicaría, como plantea Gallo (c/p Guerrero, 2001), la consecución de la armonía dentro del grupo y la consolidación de sus capacidades, combinándolas en un trabajo de equipo.

En este sentido, Amat (1998) señala que para que los valores desarrollados por una familia empresaria sean compartidos y sus miembros se sientan identificados con ellos, deben ser aceptados como válidos y ser transmitidos como la manera correcta de orientar su proceso de decisión y comportamiento. No obstante, en las empresas estudiadas, estos canales formales de comunicación y establecimiento, tanto de los valores como del resto de los elementos organizacionales, deben fijarse y cumplir su propósito, ya que tienden a ser confusos.

### **Determinación de las características de los miembros directivos de las empresas familiares, considerando variables sociodemográficas**

Considerando lo que plantea Poza (2005) sobre que las empresas familiares hispanas e hispano-americanas requieren de una atención especial cuando se aproximan a la encrucijada entre generaciones de la familia dueña y entre los ciclos de vida de los productos que la han hecho exitosa, realidad a la que no escapan las empresas familiares que conformaron el estudio. Las generaciones familiares, sucesores y fundadores (antecesores) en el caso de esta investigación, aunque sus diferencias representen conflictos potenciales, tienen que abordar

los temas de traspaso de poder y la sucesión, de las ventajas competitivas que han llevado a la empresa a éxito y también de los cambios del entorno que hacen que la regeneración estratégica de la empresa sea un imperativo, para evitar, como afirma Poza (2005), “hundirse en un declive empresarial sumido en la inacción”.

Un aspecto socio-demográfico como el género de los que han estado a cargo de empresas familiares, no puede ser desligado del tema cultural (Vainrub, entrevista personal, 2009). La empresa familiar representa un llamado a la acción por parte de sus generaciones (de sucesores y antecesores) a favor de la continuidad. En las organizaciones estudiadas, de acuerdo a los comentarios y actitudes recabadas a través de las entrevistas, cada generación tiene la responsabilidad de traer a la empresa su propio sueño y de imponer su propia visión para el futuro de la empresa familiar; pero también es consciente que debe hacerlo con un gran respeto y conocimiento de los valores, visiones y estrategias de las generaciones anteriores. Como explica Poza (2005), la cultura familiar y la empresarial son radicalmente distintas y el choque entre ellas puede ser causa de verdaderos desaciertos y tensiones que al final pueden desembocar en la rotura familiar e incluso en el fracaso de la propia empresa. Es por esto que, políticas como la limitación del ascenso de mujeres a cargos directivos o acuerdos para que sean éstas las que abandonen la empresa de ser necesario, como se observó en el estudio, deben ser reconsideradas y sometidas a evaluación, para tomar en cuenta sus repercusiones en los resultados de la empresa y las relaciones dentro de la misma.

Los aspectos socio-demográficos estudiados pudieron ser vinculados también con el tema de la cultura, no sólo haciendo consideraciones sobre género, ya que, según Orts (2000), por cultura familiar se entiende el conjunto de rasgos que son comunes a la mayoría de los miembros que integran una familia; refiriéndose, más que a los rasgos físicos (que evidentemente pueden sugerir algún parecido), a los rasgos de las conductas, de los principios, de la educación, de las costumbres y del afecto, generados por la vida en común durante los años de la tutela de los padres y que, a la larga, han configurado que una familia tenga unas características propias y diferenciadas.

En este sentido, es relevante observar las diferencias presentadas en cuanto al nivel educativo de los sucesores, que conformaron la unidad de análisis, en comparación con sus antecesores. Para entender mejor este punto, Orts (2000) considera que la cultura empresarial consiste en “el bagaje de conocimientos que cualquier individuo, por formación experimental,

personal o académica, adquiere respecto a la empresa como entidad generadora de bienes o servicios, a la vez que remunera al capital invertido en ella.” Por lo tanto, debería existir, como en efecto se observó en la mayoría de las organizaciones estudiadas, una vinculación entre la cultura familiar y la empresarial, ya que es absolutamente necesario que esos conocimientos se enriquezcan con la experiencia de los años, la formación constante, y sobre todo, la profesionalidad adquirida por la vivencia diaria de la empresa sea propia o ajena.

Al relacionar lo mencionado anteriormente sobre cultura empresarial con el ámbito organizacional de la empresa familiar, se puede establecer que, como plantea Orts (2000), el conocimiento a fondo de la estructura organizativa de la empresa (Consejo de Administración, Dirección General, Gerencia y los departamentos necesarios, bien estructurados) forman la base de la cultura empresarial si a ellos se añade la dirección estratégica, el marketing, la comercialización, los recursos humanos y tantas cuantas herramientas sean eficaces para ayudar en la gestión.

En las organizaciones sometidas a análisis, lo mencionado anteriormente, podría verse enriquecido con el trascurso de las sucesiones y asegurando la comunicación entre generaciones y dentro de una misma generación, respetando los vínculos de parentesco, que pueden ser diversos. Sólo en este sentido, como plantea Orts (2000), se puede admitir, con muchas reticencias, que se le llame "la sangre, o los lazos de la sangre", como recurso en el momento en que comienzan a aparecer y, de hecho aparecen las discrepancias, que más tarde generarán los conflictos que desembocan en guerras familiares.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo expone las conclusiones derivadas de la interrogante formulada como problema de investigación, en función de los objetivos planteados y en concordancia con el sustento del material bibliográfico revisado y el análisis comparativo y crítico de los resultados encontrados. En esta fase se hizo una retrospección en el estudio realizado para verificar si los objetivos planteados fueron alcanzados, lo que dio pie a las recomendaciones para aquellos científicos sociales que continúen con esta línea de investigación.

### Conclusiones

A partir de los datos aportados por la investigación y, con el apoyo del análisis descriptivo, comparativo y crítico llevado a cabo, se exponen a continuación las conclusiones arrojadas por el estudio, atendiendo al problema de investigación planteado al principio de esta investigación, para luego dar respuesta a los objetivos específicos establecidos.

Construir un modelo de gestión eficaz en empresas familiares venezolanas a partir del estudio efectuado, resulta una tarea que podría dar resultados satisfactorios en algunos casos y, en otros, podría llevar a fracasos, debido a dos factores principales: en primer lugar, las consideraciones sobre la cultura e idiosincrasias particulares de cada organización y, en segundo lugar, la falta de información y estadísticas oficiales acerca de la población de empresas familiares en Venezuela, lo que impide llevar a cabo estudios con validez estadística, basados en muestras representativas de esta población.

Sin embargo, es posible hacer una caracterización de las empresas familiares sometidas a estudio, a partir de los hallazgos más relevantes y, tomando como norte la especificación de las prácticas de gestión de estas empresas, atendiendo a los ámbitos de planificación estratégica, gobernabilidad y organización; además de considerar el sector de actividad económica en el que se desarrollan.

En este sentido, se pueden enumerar las siguientes prácticas de gestión, en general, en las empresas familiares estudiadas:

- Consideraciones de las implicaciones e importancia de la planificación estratégica, principalmente en el sector comercio y servicios; pero con cierta renuencia, especialmente en el sector industrial, debido a la situación de incertidumbre e inestabilidad del país. Dentro de este aspecto, cabe mencionar:
  - Conciencia, por parte de los líderes de empresas familiares, de la importancia y promoción de la planificación formal de la sucesión.
  - Existencia informal de un protocolo familiar que norme y regule la planificación de las relaciones familiares en la empresa, concibiéndose éste de manera verbal e implícita; pero dando paso al establecimiento del mismo a través de documentos y estatutos formales.
- Sistemas de gobierno que giran en torno a los líderes familiares de las empresas y caracterizados por:
  - Mantenimiento de la propiedad de la empresa en manos de la familia, conservando la mayoría accionaria.
  - Establecimiento de las funciones, responsabilidades y decisiones que son competencia del Consejo Directivo, que se caracteriza por una ausencia de miembros ajenos a la familia.
  - Desarrollo de la profesionalización de las empresas pertenecientes al sector industrial; e incursión en la multiproducción de bienes y servicios de las empresas familiares pertenecientes al sector comercio y servicios.
  - Equidad en la compensación de trabajadores familiares y no familiares; y preocupación por la competitividad en la remuneración de los empleados familiares.
  - Claras políticas de repartición de dividendos para accionistas.
- Elementos organizacionales y estructurales definidos, mediante aspectos como:
  - Organigrama, visión, misión, valores, metas y objetivos establecidos en las empresas familiares, bien sea a través de canales formales o informales.
  - Clara definición de los procesos de control y organización; y establecimiento de formalidad en los procesos de planificación, especialmente en el sector industrial.

- Asignación de cargos en la empresa atendiendo a las capacidades, habilidades y destrezas de cada persona, al tiempo que existe conciencia por parte de cada trabajador acerca de las expectativas de la empresa con respecto a su cargo.

Al considerar en detalle cada una de las dimensiones anteriores, es posible concluir que:

- En cuanto a las prácticas de gestión en el ámbito de la planificación estratégica, se pudo determinar que la mayoría de las empresas familiares estudiadas no se ha llevado a cabo la planificación formal de la sucesión para que otros miembros de la familia ocupen cargos directivos en las mismas. La sucesión se ha dado sin ningún tipo de formalización o regulación del proceso, a través de un plan “hablado”, pero sin que esto implique la existencia de inconvenientes familiares, organizativos o económicos, que hayan afectado el funcionamiento de la empresa, puesto que la planificación del proceso de sucesión no ha generado luchas de poder entre los familiares candidatos, ha servido para garantizar el buen funcionamiento de la empresa a largo plazo y ha generado un ambiente en la empresa en el que no se ha reflejado pérdida de poder ni actividad laboral por parte del fundador o antecesor sino que, de hecho, tienen aún repercusión sobre las decisiones tomadas en la empresa. Sin embargo, existe una conciencia acerca de la importancia de la planificación y se presentan actitudes que pueden promoverla, como la identificación del sucesor y la preparación y capacitación de los potenciales sucesores, aunque esto se lleva a cabo en ausencia de un asesoramiento, externo o interno, que pueda guiar en este proceso. No obstante, las empresas familiares estudiadas carecen de una herramienta necesaria para el impulso de la planificación estratégica, que es, el protocolo familiar, cuya inexistencia no sólo ha afectado temas de planificación sino también de gobierno y organización en la empresa familiar.
- Cuando se considera el ámbito de la gobernabilidad, se observa que gran parte de las empresas estudiadas han crecido accionariamente de forma no planificada, a través de la dispersión de su propiedad entre miembros familiares, pero tomando como criterio, el mantenimiento de las acciones dentro de la familia, es decir, el capital mayoritario de las empresas continúa siendo familiar, desde el momento de su fundación hasta la actualidad,

evidenciándose una resistencia de los empresarios familiares a la entrada de capital externo en la compañía. La compensación de los trabajadores familiares se ha realizado a través de una escala salarial que se encuentra por debajo del valor del mercado; y esta remuneración, en la mayoría de los casos, no incluye un componente variable de acuerdo a los resultados de la organización, donde destaca la influencia de la situación económica del país. Sin embargo, la repartición de dividendos a los accionistas de la empresa familiar se ha hecho todos los años, mediante una política de “partes iguales” o con respecto al impacto en indicadores futuros. Puede proyectarse una inquietud de las empresas estudiadas hacia el establecimiento de un protocolo familiar en el ámbito de la gobernabilidad, que permita establecer órganos e instrumentos de gobierno para normar y formalizar las reglas de la participación de la familia con respecto al negocio, aspecto que viene acompañado de la búsqueda de la profesionalización en la organización, al considerar la formación y adquisición de experiencia profesional cuando se asignan cargos directivos, sin que esto signifique la entrada de miembros ajenos a la familia al Consejo Directivo.

- En el ámbito de la organización de la empresa familiar, las prácticas de gestión se han orientado hacia la evolución de la estructura organizativa hasta prácticamente alcanzar la descentralización de la toma de decisiones. Los procesos de planificación, control y organización se encuentran medianamente definidos, pero las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores, familiares y no familiares, han estado correctamente delimitadas de acuerdo a las capacidades, habilidades y destrezas que posee cada persona, atendiendo a la estructura organizacional de la empresa. A pesar de factores como el tamaño y la cantidad de años de funcionamiento, las empresas estudiadas cuentan con elementos organizacionales definidos, pero no establecidos ni difundidos mediante los canales formales y adecuados.
- Adicionalmente, al tomar en cuenta aspectos como las características sociodemográficas de los líderes de las empresas familiares en el estudio, se pudo determinar una marcada tendencia a la preferencia de sucesores de sexo masculino sobre aquellos de sexo femenino; aspecto donde debe darse especial atención a las diferencias culturales de cada empresa. En este sentido, el parentesco dominante de los sucesores hacia los antecesores

(fundadores) es padre-hijos, aunque también se presentaron sobrinos y nietos. Igualmente, se evidencian diferencias en cuanto al nivel educativo de los sucesores con respecto a sus antecesores, tendiendo a la superación y profesionalización de las generaciones de relevo.

### **Recomendaciones**

A partir de las conclusiones y observaciones hechas posteriormente a la realización de este trabajo, se hizo posible formular una serie de consideraciones y recomendaciones a tomar en cuenta para futuras investigaciones, que es pertinente mencionar en este apartado, con el objeto de clarificar las posibles implicaciones en trabajos posteriores:

- Como la muestra no es representativa de la población, el análisis y las conclusiones no se pueden generalizar, por el contrario, deben circunscribirse a las nueve empresas analizadas. Para subsanar este aspecto, es recomendable basar futuros estudios en cifras oficiales, cuando se hagan censos formales de empresas familiares venezolanas. A partir de estos datos, será posible aplicar un tratamiento estadístico al estudio.
- El modelo de los Cinco Círculos de Joan Amat aporta diversas variables a considerar para el estudio de las empresas familiares. Dado que ya existen antecedentes sobre investigaciones que han considerado la presencia y descripción de estas variables, como es el caso de este trabajo, se recomienda el diseño de un estudio correlacional que describa cómo y en qué grado influyen unas variables sobre otras, con miras a establecer una ponderación de las áreas o variables con más peso dentro de la gestión de estas empresas.
- Las dimensiones consideradas para la investigación deberían ser ampliadas teóricamente, en función de autores que avalen la importancia de la presencia de esos ámbitos en la gestión de la empresa familiar. Esto será posible sólo en la medida en que se efectúen estudios más formales y con validez estadística, que permitan formular teorías al respecto.
- Se recomienda la divulgación de ésta y otras investigaciones sobre empresas familiares en Venezuela, para cambiar el carácter incipiente de los estudios sobre el tema; y lograr así, un impulso de la publicación de datos oficiales al respecto.

- Con respecto a la comunidad universitaria, se hace necesaria la inclusión de talleres, seminarios y cursos en sus programas de estudio acerca de las empresas familiares venezolanas y su importancia en el desarrollo de la economía en Venezuela.
- Como recomendación a las empresas familiares venezolanas, debe existir preocupación entre ellas por estandarizar sus prácticas de gestión en diversos ámbitos, lo cual podría lograrse mediante la aplicación de estudios comparativos entre sectores, tamaños y antigüedad de las empresas familiares venezolanas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, A. (2006). Buenas prácticas de gobierno corporativo: ¿Cuán cerca estamos en Venezuela? En Debates IESA. Volumen XI. Número 4. Caracas

Amat, J. (1998). La continuidad de la empresa familiar. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Amat, J. (2004). La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas. Colección del IEF. Barcelona: Ediciones Deusto.

Ary, D., Jacobs, L. y Razavieh, A. (1989). Introducción a la investigación pedagógica. México: Mc Graw Hill.

Behrens, M. y López F. (2001). Caracterización del liderazgo de presidentes de empresas familiares de Venezuela. Trabajo de Grado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Dávila, E. (2004). La empresa familiar. En Dinero. Número 188. [Online]. Disponible: <http://www.dinero.com.ve/188/portada/pioneros.html> [2007, octubre 31].

Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua Española [Online]. Disponible: <http://buscon.rae.es/draeI/> [2007, octubre 31].

Cabrera, M. y García, J. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empíricas. En: Facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [Online]. Disponible: <http://www.fcee.ulpgc.es/accede98/accede/mesa12/12olc.htm> [2007, octubre 26].

Fagre, E. de. (2003). Modelo teórico-sistemático de gerencia de protocolo con énfasis en inteligencia emocional. Trabajo de Grado de Doctorado. Universidad Santa María. Caracas.

Gallo, M. (1998). Empresa familiar. Textos y casos. Barcelona: Editorial Praxis.

Gallo, M. y Amat, J. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona: Ediciones Deusto. España.

García, I. (2005). Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional. En: Omnia [Online]. Disponible: [http:// www. serbi. luz. edu. ve/ scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-88562005000200003&lng=en&nrm=is](http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-88562005000200003&lng=en&nrm=is) [2007, octubre 28].

Gersick, K., Davis, J., Mc Collom, M. y Lansberg, I. (1997). Empresas familiares generación a generación. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Guerrero, M. (2001). Evolución de la Empresa Familiar. En: Gestipolis [Online]. Disponible: <http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/23/evoempfami.htm> [2008, enero 21].

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hurtado, J. (1998). Metodología de la investigación holística. Caracas: Fundación Sypal.

Improven. (2002). Conociendo las particularidades de la empresa familiar. En Consultora Improven [Online]. Disponible: [http:// www. improven. Com /Documentos /Emp\\_ Familiar.aspx?ind=83&sec=17](http://www.improven.Com/Documentos/Emp_Familiar.aspx?ind=83&sec=17) [2007, octubre 31].

Koenig, N. (2000). ¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia. España: Ediciones Deusto, S.A.

Laya, C. y Senán, L. (2003). La continuidad de la empresa familiar en Venezuela según el modelo teórico de Joan M. Amat. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Martínez, M. (1999). La Nueva Ciencia. Su Desafío, Lógica y Método. México: Trillas.

Monteferrante, P. (2006). Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales? En Debates IESA. Volumen XI. Número 2. Caracas.

Raminger, M. (2002). Estudio de bioética de una sola variable. [Online]. Disponible: <http://www.bioetica.com> [2007, diciembre 12].

Ribera M. y Torrent J. (2002). Acuerdo familiar. Principio de la estructura organizacional y comunicacional de la Empresa Familiar. Barcelona: Torrent i Dedeu.

Nexia. (2007). Portal de la Fundación Nexia. En: La Empresa Familiar [Online]. Disponible: <http://www.laempresafamiliar.com/> [2007, octubre 29].

Orts, J. (2000). La sucesión en la empresa familiar. En: Euroresidentes [Online]. Disponible: [http://www.euroresidentes.com/empresa\\_empresas/empresa-familiar/sucesion-empresa-familiar.htm](http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/empresa-familiar/sucesion-empresa-familiar.htm) [2008, enero 20].

Poza, E. (2005). Empresas familiares. Cleveland: Thomson Learning Ibero.

Rodríguez, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Thompson Editores.

Romero, R. (2007). Marketing. En Promonegocios [Online]. Disponible: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html> [2007, octubre 31].

Sabino, C. (1987). Cómo hacer una tesis. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Santoro, M. (2006). El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Serebrenik, R. (2008). Los retos de la herencia. En Gerente Venezuela. Número 248. Caracas.

Simón, K. (2003). La creación de empresas de base tecnológica. Una experiencia práctica. España: EIBT.

Vainrub, R. y Rodríguez, A. (2005). Empresas Familiares: Hallazgos obtenidos en un estudio realizado en 12 empresas familiares venezolanas. En Jornadas de investigación de los profesores del IESA. Memorias del Segundo Seminario Anual de Investigación. Caracas: Banco Central de Venezuela.

Vainrub, R. y Rodríguez, A. (2006). Empresas familiares: ¿sinergia o desastre? En Debates IESA. Volumen XI. Número 3. Caracas.

Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de la investigación social. España: Editorial Síntesis, S.A.

Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Ward, J. (2006). El éxito en los negocios de familia. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. En Revista de la Cepal. Número 79 (abril).

## ANEXOS

### **Anexo A. Historias de empresas familiares venezolanas**

A manera de antecedente, resultaría útil reseñar lo planteado en el artículo de Dávila (2004), donde presenta ejemplos de algunas empresas venezolanas que han crecido y se han desarrollado en el mundo empresarial, logrando superar ciertos escollos:

**Central Madeirense.** Cuatro familias madeirenses dieron inicio, en la década de los 40, a la cadena de supermercados más grande de Venezuela. Central Madeirense cuenta hoy con 43 sucursales en las principales ciudades del país y ha logrado permanecer al día en un negocio tan cambiante como el gusto del consumidor, ofreciéndoles a sus clientes una promesa básica que ha mantenido en el tiempo: “Viva mejor por menos”.

Provenientes del archipiélago de Madeira, llegaron a la costa venezolana las familias De Sousa, Macedo, De Abreu y Da Corte. Iniciaron sus actividades en Venezuela con pequeños abastos o comercios que atendían a la clientela del lugar, bajo la denominación comercial de Sociedad Mercantil Macedo, Da Corte y Compañía. Por exigencias del mercado, el 11 de noviembre de 1949 este grupo cambió su denominación a Central Madeirense, C.A.

Los antiguos abastos de la sociedad se transformaron en los dos primeros supermercados de la avenida San Martín y la avenida Victoria. Desde ese entonces se han multiplicado y cada sede ha sido sometida a los cambios exigidos por la evolución comercial, alcanzando en muchos casos dimensiones de hipermercado, como es el caso de Margarita y Valencia. Según Javier Macedo, presidente director principal de Central Madeirense, C.A.:

La integración entre la primera generación fundadora y la segunda, la emergente, ha sido gradual, natural y exitosa, preservando la historia y la cultura de la empresa, sin que esto haya impedido el desarrollo de los procesos de adaptación. Son más de 50 años de experiencia y de transformaciones en todos los sectores, incluidos el tecnológico, el de tratamiento al cliente, preparación de personal y el de los procesos de ventas y de precios. Los jóvenes de las familias hemos inyectado a la empresa

nuevas ideas que se conjugan a la vez con otras que se han mantenido y funcionado a través del tiempo.

Macedo indica que la evolución no ha sido traumática porque la primera generación ha sido bastante razonable y accesible para aceptar los nuevos cambios propuestos por la segunda generación, además que se ha mantenido una estructura empresarial sencilla.

La empresa es manejada en su totalidad por la junta directiva, constituida por 7 directores, 4 que son familia y otros 3 socios no familiares. Después hay varias altas gerencias para el manejo de cada área del negocio. Los familiares dentro de la empresa se desempeñan uno en el área inmobiliaria, uno en ventas --que controla las cuentas por cobrar y medios--, un presidente y un vicepresidente general. La segunda generación se fue formando e involucrando con el negocio y sus diferentes etapas para suceder a los socios fundadores.

**Don Perro.** Antonio Omedas padre es un médico veterinario que llegó a Venezuela en el año 1960, y en 1964 fundó el Hospital Veterinario La Castellana, en Caracas, que fue muy exitoso y cultivó una clientela muy amplia. Ya desde ese momento pensó en su jubilación y decidió tener una actividad de entretenimiento, por lo que fundó la tienda Don Perro en el año 1975, en un local contiguo a la tienda actual de La Castellana. En el 2001, se abre un local en Boleíta. En el año 2002 inauguran la primera tienda de autoservicio para mascotas en Venezuela.

Los planes de expansión y crecimiento, a través de la apertura de nuevas tiendas en Venezuela, se han paralizado debido a la incertidumbre política y económica por la que atraviesa el país. Desde finales del año 2002 el grupo familiar decidió poner en marcha un proyecto de diversificación de riesgo del negocio y el familiar a través de la creación de una tienda en Barcelona, España.

Antonio Omedas hijo, desde España, dijo que en su caso en concreto han afrontado el crecimiento de la empresa familiar siempre con la premisa de no asumir más proyectos de inversión de los que son capaces de afrontar, tanto operacionalmente como financieramente.

El traspaso generacional se ha facilitado porque afirma que sus padres son personas muy abiertas, dispuestas a dialogar, aceptan diferentes puntos de vista y saben en qué campos otras personas están más capacitadas que ellos para desarrollar una tarea o función dentro de la empresa. “No están amarrados al poder y lo que desearían es tener cada vez menos

obligaciones y tareas que cumplir, para poder dedicarse más a la parte creativa y de visión de la empresa, así como tener más tiempo para desarrollar otras actividades fuera del negocio. Han delegado tareas y funciones en personas que han sabido responder, y han potenciado el crecimiento de la empresa”, explica Omedas hijo.

El conocimiento que tienen padre y madre son de los activos más valorados de Don Perro. Y su opinión, basada en más de 30 años de experiencia, es decisiva. Toda la formación académica de los hijos siempre ha sido afrontada con recursos provenientes de la empresa, así como todos los cursos de actualización profesional que siguen haciendo periódicamente.

El proceso de sucesión se ha venido planificando conscientemente desde hace unos dos años y lo siguen actualizando continuamente. Todos los hijos han trabajado en otras empresas antes de incorporarse a Don Perro. Por consenso familiar han decidido que sea Antonio Omedas hijo quien suceda a su padre en la dirección de la empresa, cuando se retire. Han tomado conciencia de la importancia de ver la sucesión como un proceso y no como un suceso, y de saber que la forma de manejar la sucesión determina en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa familiar en el tiempo. Esperan que en su momento se haga de la manera más transparente, menos traumática y por encima de todo que se sigan los acuerdos pactados por ambas partes, para seguir cumpliendo con la misión y la visión de los intereses de la familia en el tiempo.

**Instituto Médico La Floresta.** Oswaldo Karam Isaac, con la ayuda de su padre, Julián Karam, fundó el Instituto Médico La Floresta, que comenzó sus operaciones formales en el año 1972. El reparto de acciones siempre lo ha controlado Oswaldo Karam, que siempre ha sido el director médico del instituto. Tiene 83% hoy día, el resto estaba en manos de sus cuatro hermanos, que heredaron del abuelo socio fundador. A todos ellos Oswaldo Karam les fue comprando sus porcentajes accionarios; dos de ellos fallecieron y hoy sólo lo comparte con una hermana, Goldy Karam, que tiene el 17%, y no participa en la administración pero recibe sus beneficios.

A finales de 1995 y principios de 1996, el instituto afrontó su peor crisis financiera y gerencial. Apenas tenían 13% de ocupación y debían más de lo que poseían en cuentas bancarias. Fue cuando Oswaldo Karam Isaac prestó atención a los pedimentos de su hijo,

Oswaldo Karam Maciá y le cedió a éste la dirección ejecutiva del instituto, la que para ese momento ocupaba su hermano y socio Edmond Karam, a quien tuvieron que comprarle su 30% de acciones.

Oswaldo Karam Maciá, desde estudiante comenzó como repartidor de tickets en el estacionamiento y ayudante de almacén, en ese instituto, hasta la posición que hoy ocupa. Se preparó profesionalmente para llevar las riendas de la empresa y hasta fundó una compañía propia que en sólo dos años dio excelentes ganancias. Todo con el fin de demostrarle a su padre que podía tomar las riendas del instituto y hacerlo crecer.

En 1996 se renovó el tren gerencial, administrativo y médico hasta llevarla hoy a tener ciento por ciento de ocupación. Las excelentes ganancias le han permitido diversificar su cartera de inversiones para hacer colocaciones en el Banco Canarias, y a través de allí en el Banco Bolívar, comprar 10% del capital del diario El Nacional y adquirir una clínica que estaba en quiebra en Punto Fijo (perdía 400 millones de bolívares anuales) y en pocos meses empezó a arrojar utilidades.

Karam Maciá indica que el secreto no es ser el más inteligente sino saber rodearse de gente inteligente y preparada, aunque él se ha formado lo suficiente en lo profesional para hacer lo que está haciendo. Acota lo siguiente:

Si no las profesionalizas, las empresas tienden a morir, pero a los dueños de empresas familiares no les gusta que otro venga a manejarlas. Las empresas pueden pasar a ser grandes corporaciones y seguir siendo familiares, depende de cómo decidas funcionar. La idea es que no dependa todo de una sola persona, sino que a pesar de su desaparición, la empresa siga funcionando. La buena gerencia radica en que el dueño no se haga imprescindible. Nuestra intención es convertirla en una empresa corporativa, manteniendo la estructura familiar y alejada de inversionistas externos.

**Alfonzo Rivas y Cía.** La empresa Alfonzo Rivas y Cía. fue fundada por Don Santiago, en 1910, hace 94 años, con un capital muy bajo y pensando en que se constituyera en el sostén de su familia, integrada por seis hijos.

Hasta hace 15 años la compañía todavía era 85% industrial y comercializaban un solo producto. Apenas 15% de su producción era para consumo. Fabricaban materia prima para otras industrias. Se propusieron llevar esos porcentajes a 50 y 50%, meta que cumplieron, y

ahora pretenden para los próximos años que 80% de sus ventas sea consumo y el otro 20% industrial. Que 80% de esas ventas se fabrique en Venezuela y 15% se exporte.

De monoprodutores, ahora comercializan, para sí mismos y para terceros, alrededor de 800 presentaciones de productos, con lo que cubren todas las áreas para la producción y comercialización de productos alimenticios.

Es una empresa grande que ha evolucionado de la estructura original. Tiene 870 empleados uniendo a cinco empresas que conforman el grupo, reunidas en Corporación Alfonzo Rivas & Cía. (Corpoarco) y que incluye a Industrias del Maíz (Invelma), Molinos Alfonzo Rivas (Molinaca), Alfonzo Rivas y Cía., Comercializadora Premium Brands y McCormick.

Han consolidado una fuerte estructura para ampliar su capacidad de penetración en el área de Centroamérica y El Caribe, que ya está implantada en Colombia, Curazao, Aruba, Puerto Rico, Panamá, Guatemala, Costa Rica y Honduras.

Rafael Alfonzo Hernández, que preside desde hace años la corporación, indicó que con base en los valores del fundador: honestidad, capacitación, respeto, responsabilidad y ambiente y comunidad, definieron lo que es hoy en día el grupo empresarial. Está dominado por la junta directiva que integran los representantes familiares, elegidos por cada una de las familias que derivaron de los hijos del fundador, ya que uno de los hermanos falleció. Tres de ellos todavía están en la junta y la empresa está en manos de sus hijos.

Han resuelto el problema de las siguientes generaciones creando una compañía para cada una de las familias. De manera que lo que heredan son acciones de una compañía que es accionista de ésta y no directamente de Alfonzo Rivas & Cía.

No hay directores externos en la junta, y luego están los comités administrativos que integran gerentes responsables de las distintas áreas de la empresa, donde se desempeñan tres representantes de la tercera generación. Los miembros de la cuarta generación ocupan cargos de la empresa, que se han ganado por meritocracia, comenzando desde abajo, exigencia que impuso la propia familia.

“La idea es que no avasallen lo que es realmente la gran familia Alfonzo Rivas, la que incluye también a todos sus empleados. Es una estructura absolutamente horizontal”, plantea Alfonzo Hernández.

La familia, como tal, recibe anualmente información oficial y detallada de lo que se está haciendo y por hacer con la empresa, aparte de que sus representantes en la junta directiva tienen que mantenerlos informados de todo.

**C.A Ron Santa Teresa.** La Hacienda Santa Teresa fue fundada por el Conde de Tovar, en 1796. Tenía cacao, caña y café, y fabricaba ron con alambiques rudimentarios. En 1885 compra la hacienda Gustavo Julio Vollmer, cuya familia era vecina de estas tierras. Trajeron de Alemania el mejor alambique de la época y barriles de roble de Francia, y empezaron a añejar ron. En 1909 registran la marca, siendo una de las primeras del país en hacerlo. En 1950 pasa a ser Compañía Anónima Ron Santa Teresa y a partir de allí se convierte en una empresa moderna. Entre las décadas de los años 30 y 40 habían empezado a embotellar sus productos. Alberto Vollmer, presidente de la empresa, indica que él pertenece a la quinta generación desde los fundadores, lo que quiere decir que superaron el mito de que la tercera acaba con la empresa.

Vollmer explica:

La gente tiende a confundir las etapas de las empresas con las generaciones. Está la etapa del fundador, luego la sociedad de hermanos y después el consorcio de primos. Pero sucede que puede haber un fundador con dos hijos, y éstos, cuando llegan a la madurez, deciden dividir el negocio. Entonces cada uno regresa a la etapa del fundador. Lo que es difícil es que siga en manos de la misma familia sin dividirse, vender o quebrar.

La primera generación fue la de Gustavo Julius Vollmer, después la heredó Gustavo Julio Vollmer, que era prácticamente el único heredero hombre. Tuvo 6 hijos varones, de los cuales murieron 3, uno vendió su parte, el otro no tuvo hijos y su herencia pasó a una fundación, y al final otra vez había un solo dueño.

Después la cuarta generación se mantuvo junta, y en 1985 se hizo una reestructuración de activos, separando el negocio del ron y el azúcar. De manera que los actuales Vollmer al frente de la empresa vuelven a ser la segunda generación. Son seis hermanos, cuatro hembras y dos varones, que están ya planificando cómo va a ser la próxima transición.

Alberto Vollmer, presidente ejecutivo, explica que la empresa se refundó para rescatarla de la quiebra: “En el futuro cercano pensamos pasar el mando a una gerencia

profesional y que algunos miembros de la familia queden en la junta directiva y otros en la organización, pero cada uno con más deberes y los mismos derechos que cualquier empleado, y deben prepararse para ello”.

Junto con su hermano Enrique, se dedicaron a salvar la empresa, ya que no había un gerente profesional que asumiera el riesgo de ese compromiso. La credibilidad de ambos ayudó a la empresa.

Han crecido en ventas y exportaciones, van a paso seguro y han reformado internamente toda la compañía, recursos humanos, formación, sistemas, equipos y activos nuevos, así como políticas y procedimientos, nueva cultura y reforzamiento de las fundaciones de la compañía.

Al comité ejecutivo, que preside Alberto Vollmer, le reportan nueve gerentes funcionales: administración y finanzas, asuntos legales, mercadeo, recursos humanos, exportaciones, ventas, relaciones institucionales, operaciones y hospitalidad y turismo, que desarrolla el nuevo negocio de turismo en la hacienda. Ese comité le reporta a una junta directiva donde los dos hermanos son los únicos miembros de la familia.

Se ha estructurado la estrategia de la familia, misión, visión y valores. Están trabajando en cómo manejar los diferentes brazos de la familia, para lo que crearon la Oficina Familiar, que maneja los demás activos y cosas domésticas. También prevén que la familia accionista mayoritaria debe tener un mecanismo para regular y supervisar a la junta directiva.

Vollmer considera que por encima de todo debe mantenerse la unidad del negocio y no desmembrarlo sólo para complacer a cada uno de los miembros de la familia.

## **Anexo B. Instrumento de recolección de datos**

A continuación se presenta el instrumento de recolección de datos elaborado por Vainrub y Rodríguez (2005) en su estudio sobre empresas familiares, que fue modificado al someterlo a validación a través de una prueba piloto antes de estudiar la muestra y resultó en un cuestionario contentivo de 31 preguntas:

Las preguntas del instrumento son las siguientes:

### **Planificación estratégica**

#### **Sucesión**

- 1) ¿Ha habido proceso de sucesión en la empresa? ¿Cuántas sucesiones ha experimentado la empresa?
- 2) ¿Cómo realizó su última sucesión?
- 3) ¿Existe un plan de sucesión en su empresa?
  - a) Existe un plan escrito.
  - b) Existe un plan hablado.
  - c) No existe un plan de sucesión hasta el momento.
- 4) ¿Contó con un asesoramiento que le ayudara a planificar la sucesión?
- 5) ¿Fue identificado formalmente el sucesor?
- 6) ¿Quién fue el sucesor?
  - a) El familiar más capacitado.
  - b) Un familiar favorito del líder actual.
  - c) Hijo mayor del líder actual.
  - d) No sabe / No contesta.
  - e) Un ejecutivo externo.
  - f) El accionista con mayor cantidad de acciones.
  - g) El empleado con mayor capacidad.

- h) Hijo mejor capacitado del líder actual.
- 7) ¿En la actualidad la empresa prepara y capacita a los potenciales sucesores?
- 8) ¿El proceso de planificación de la sucesión trajo como consecuencia...
- a) ...una lucha de poder entre candidatos de la familia que terminó en división familiar?
  - b) ...un ambiente en la empresa que reflejó pérdida de poder y pérdida de actividad laboral por parte del líder?
  - c) ...el garantizar el buen funcionamiento de la empresa a largo plazo?

### **Concilio y protocolo familiar**

- 9) ¿La familia se reúne formalmente para discutir temas relacionados con la empresa? / ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones?
- a) Cada vez que la necesidad lo amerite.
  - b) Varias veces al mes.
  - c) Mensualmente.
  - d) Cada tres meses.
  - e) Esporádicamente (una o dos veces al año).
  - f) Nunca.
- 10) ¿Cuántos miembros de la familia son los que mayormente son invitados a las reuniones?
- a) Todos.
  - b) Casi todos.
  - c) Sólo los que ocupan cargos medios y bajos.
  - d) Sólo los que ocupan cargos altos.
  - e) Una minoría.
- 11) ¿Generalmente cuáles temas son discutidos en estas reuniones?
- a) Pactos entre familiares para el manejo de la empresa.

- b) Relación familia – empresa.
- c) Estrategias de la empresa.
- d) Objetivos de la empresa.
- e) Posibles sucesores.
- f) Constitución familiar en la empresa.
- g) Intereses particulares de los miembros de la familia.

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

### **Gobernabilidad**

#### **Participación accionaria**

13) ¿Cómo es la participación accionaria de la empresa?

- a) 100% de acciones son de la familia.
- b) De 80 a 99% de las acciones son de la familia.
- c) De 60 a 79% de las acciones son de la familia.
- d) De 40 a 59% de las acciones son de la familia.
- e) De 20 a 39% de las acciones son de la familia.
- f) Menos del 20% de las acciones son de la familia.

#### **Dirección de la empresa**

14) ¿Los familiares realmente trabajan en la organización? ¿Desempeñan cargos y labores en la misma?

- a) Ninguno trabaja realmente, sólo aparecen en la nómina.
- b) Ninguno trabaja en la organización, sólo son accionistas.
- c) Algunos sólo aparecen en nómina, pero no trabajan en la organización.
- d) Aparecen en la nómina sólo los que trabajan.
- e) Todos trabajan realmente en la organización.

15) ¿Por quién es manejada la empresa?

- a) Un grupo de familiares herederos.
- b) Un grupo de familiares fundadores.
- c) Una junta directiva que elige a un presidente o gerente.
- d) Una persona líder o cabeza principal (heredero).
- e) Una persona líder o cabeza principal (fundador).

16) ¿Cuáles criterios son usados al momento de asignar cargos directivos en la empresa?

- a) Formación y experiencia profesional, independientemente de que el ocupante sea o no miembro familiar.
- b) Formación jóvenes miembros o no de la familia.
- c) Formar jóvenes miembros de la familia.
- d) Permitir que otras ramas de la familia estén representadas.
- e) Ocupar puestos claves dentro de la empresa.
- f) Dar trabajo a un miembro de la familia.
- g) Otro.

17) ¿Están definidas en los estatutos de la empresa las decisiones que serán de la competencia del consejo directivo?

### **Mecanismos de salida**

18) ¿Está establecido algún mecanismo de salida (despido) para...

- a) ... empleado que es parte de la familia?
- b) ... accionista que es parte de la familia?

19) ¿Con cuáles mecanismos o reglas cuenta la firma para prever el retiro voluntario de algún accionista?

- a) Mecanismos de pago definido.
- b) Obligación de valoración de la firma según un criterio previamente establecido.
- c) Definición clara de aviso de retiro (períodos de aviso definidos).
- d) Ninguno.

**Compensación**

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

- a) Por encima del valor del mercado.
- b) Al valor del mercado.
- c) Por debajo del valor del mercado.

21) ¿La remuneración de los trabajadores familiares incluye una porción variable de acuerdo con los resultados?

- a) En todos los niveles.
- b) Sólo en niveles no gerenciales.
- c) Sólo en niveles gerenciales.
- d) En algunos de cada nivel.
- e) En ningún caso.

22) ¿La remuneración de los trabajadores no familiares en cargos gerenciales incluye una porción variable de acuerdo con los resultados?

- a) En todos los niveles.
- b) Sólo en niveles no gerenciales.
- c) Sólo en niveles gerenciales.
- d) En algunos de cada nivel.
- e) En ningún caso.

23) ¿Los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa como viviendas o vehículos?

- a) Siempre.
- b) Con alguna frecuencia.
- c) Nunca.

**Repartición de dividendos**

24) ¿La empresa ha pagado dividendos a sus accionistas?

- a) Todos los años.

- b) En algunas oportunidades.
- c) Nunca.

25) ¿La empresa cuenta con una política de pago de dividendo para sus accionistas?

26) ¿Cómo es la política de repartición de dividendos?

- a) Siempre en partes iguales.
- b) De acuerdo a la decisión por mayoría de la junta general de socios.
- c) De acuerdo a la decisión del presidente.
- d) De acuerdo al impacto en indicadores futuros.

### **Organización**

#### **Organigrama, misión y valores**

27) ¿Cuáles elementos organizacionales ha definido formalmente su empresa?

- a) Misión.
- b) Visión.
- c) Valores.
- d) Objetivos.
- e) Metas.
- f) Organigrama.

#### **Estructura y división de las tareas y cargos**

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

- a) Están bien definidos.
- b) Están algo definidos.
- c) No están definidos.

29) ¿Existe una definición de cargos en su empresa?

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

a) Siempre.

b) Medianamente.

c) Nunca.

31) ¿Todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa?

## Anexo C. Codificación del instrumento

| Indicador                     | Pregunta                                                                                                                                                   | Categoría                                            | Código | Columna                                                                                |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Sucesión                      | ¿Ha habido un proceso de sucesión en la empresa?                                                                                                           | Sí                                                   | 1      | Suce1                                                                                  |
|                               |                                                                                                                                                            | No                                                   | 2      |                                                                                        |
|                               | ¿Cuántas sucesiones ha experimentado la empresa?                                                                                                           |                                                      |        | Suce21                                                                                 |
|                               | ¿Cómo realizó su última sucesión?                                                                                                                          | Repartición accionaria                               | 1      | Suce22                                                                                 |
|                               |                                                                                                                                                            | Proceso planificado                                  | 2      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Cambio de razón social                               | 3      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Trabajo desde temprana edad                          | 4      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Aportes de capital                                   | 5      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Cambio en relación accionaria                        | 6      |                                                                                        |
|                               | ¿Existe un plan de sucesión en su empresa?                                                                                                                 | Existe un plan escrito                               | 1      | Suce3                                                                                  |
|                               |                                                                                                                                                            | Existe un plan hablado                               | 2      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | No existe un plan de sucesión hasta el momento       | 3      |                                                                                        |
|                               | ¿Contó con un asesoramiento que le ayudara a planificar la sucesión?                                                                                       | Sí                                                   | 1      | Suce4                                                                                  |
|                               |                                                                                                                                                            | No                                                   | 2      |                                                                                        |
|                               | ¿Fue identificado formalmente el sucesor?                                                                                                                  | Sí                                                   | 1      | Suce5                                                                                  |
|                               |                                                                                                                                                            | No                                                   | 2      |                                                                                        |
|                               | ¿Quién fue el sucesor?                                                                                                                                     | El familiar más capacitado                           | 1      | Suce6                                                                                  |
|                               |                                                                                                                                                            | Un familiar favorito del líder actual                | 2      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Hijo mayor del líder actual                          | 3      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Un ejecutivo externo                                 | 4      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | El accionista con mayor cantidad de acciones         | 5      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | El empleado con mayor capacidad                      | 6      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Hijo mejor capacitado del líder actual               | 7      |                                                                                        |
|                               | ¿En la actualidad la empresa prepara y capacita a los potenciales sucesores?                                                                               | Sí                                                   | 1      | Suce7                                                                                  |
|                               |                                                                                                                                                            | No                                                   | 2      |                                                                                        |
|                               | ¿El proceso de sucesión trajo como consecuencia una lucha de poder entre candidatos de la familia que terminó en división familiar?                        | Sí                                                   | 1      | Suce81                                                                                 |
|                               |                                                                                                                                                            | No                                                   | 2      |                                                                                        |
|                               | ¿El proceso de sucesión trajo como consecuencia un ambiente en la empresa que reflejó pérdida de poder y pérdida de actividad laboral por parte del líder? | Sí                                                   | 1      | Suce82                                                                                 |
|                               |                                                                                                                                                            | No                                                   | 2      |                                                                                        |
|                               | ¿El proceso de sucesión trajo como consecuencia el garantizar el buen funcionamiento de la empresa a largo                                                 | Sí                                                   | 1      | Suce83                                                                                 |
|                               |                                                                                                                                                            | No                                                   | 2      |                                                                                        |
| Concilio y protocolo familiar | ¿La familia se reúne formalmente para discutir temas relacionados con la empresa? / ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones?                         | Cada vez que la necesidad lo amerite                 | 1      | Conci9                                                                                 |
|                               |                                                                                                                                                            | Varias veces al mes                                  | 2      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Mensualmente                                         | 3      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Cada tres meses                                      | 4      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Esporádicamente (una o dos veces al año)             | 5      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Nunca                                                | 6      |                                                                                        |
|                               | ¿Cuántos miembros de la familia son los que mayormente son invitados a las reuniones?                                                                      | Todos                                                | 1      | Conci10                                                                                |
|                               |                                                                                                                                                            | Casi todos                                           | 2      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Sólo los que ocupan cargos medios y bajos            | 3      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Sólo los que ocupan cargos altos                     | 4      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Una minoría                                          | 5      |                                                                                        |
|                               | ¿Generalmente cuáles temas son discutidos en estas reuniones?                                                                                              | Pactos entre familiares para el manejo de la empresa | 1      | Conci111,<br>Conci112,<br>Conci113,<br>Conci114,<br>Conci115,<br>Conci116,<br>Conci117 |
|                               |                                                                                                                                                            | Relación familia – empresa                           | 2      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Estrategias de la empresa                            | 3      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Objetivos de la empresa                              | 4      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Posibles sucesores                                   | 5      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Constitución familiar en la empresa                  | 6      |                                                                                        |
|                               |                                                                                                                                                            | Intereses particulares de los miembros de la familia | 7      |                                                                                        |
|                               | ¿La empresa cuenta con algún documento que regule y recoja los acuerdos de los familiares sobre el manejo patrimonial y laboral de la empresa?             | Sí                                                   | 1      | Conci12                                                                                |
|                               |                                                                                                                                                            | No                                                   | 2      |                                                                                        |

|                          |                                                                                                                   |                                                                                                      |   |          |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|
| Participación accionaria | ¿Cómo es la participación accionaria de la empresa?                                                               | 100% de acciones son de la familia                                                                   | 1 | Partic13 |
|                          |                                                                                                                   | De 80 a 99% de las acciones son de la familia                                                        | 2 |          |
|                          |                                                                                                                   | De 60 a 79% de las acciones son de la familia                                                        | 3 |          |
|                          |                                                                                                                   | De 40 a 59% de las acciones son de la familia                                                        | 4 |          |
|                          |                                                                                                                   | De 20 a 39% de las acciones son de la familia                                                        | 5 |          |
|                          |                                                                                                                   | Menos del 20% de las acciones son de la familia                                                      | 6 |          |
| Dirección de la empresa  | ¿Los familiares realmente trabajan en la organización? ¿Desempeñan cargos y labores en la misma?                  | Ninguno trabaja realmente, sólo aparecen en la nómina                                                | 1 | Direc14  |
|                          |                                                                                                                   | Ninguno trabaja en la organización, sólo son accionistas                                             | 2 |          |
|                          |                                                                                                                   | Algunos sólo aparecen en nómina, pero no trabajan en la organización                                 | 3 |          |
|                          |                                                                                                                   | Aparecen en la nómina sólo los que trabajan                                                          | 4 |          |
|                          |                                                                                                                   | Todos trabajan realmente en la organización                                                          | 5 |          |
|                          | ¿Por quién es manejada la empresa?                                                                                | Un grupo de familiares herederos                                                                     | 1 | Direc15  |
|                          |                                                                                                                   | Un grupo de familiares fundadores                                                                    | 2 |          |
|                          |                                                                                                                   | Una junta directiva que elige a un presidente o gerente                                              | 3 |          |
|                          |                                                                                                                   | Una persona líder o cabeza principal (heredero)                                                      | 4 |          |
|                          |                                                                                                                   | Una persona líder o cabeza principal (fundador)                                                      | 5 |          |
|                          | ¿Cuáles criterios son usados al momento de asignar cargos directivos en la empresa?                               | Formación y experiencia profesional, independientemente de que el ocupante sea o no miembro familiar | 1 | Direc16  |
|                          |                                                                                                                   | Formación jóvenes miembros o no de la familia                                                        | 2 |          |
|                          |                                                                                                                   | Formar jóvenes miembros de la familia                                                                | 3 |          |
|                          |                                                                                                                   | Permitir que otras ramas de la familia estén representadas                                           | 4 |          |
|                          |                                                                                                                   | Ocupar puestos claves dentro de la empresa                                                           | 5 |          |
|                          |                                                                                                                   | Dar trabajo a un miembro de la familia                                                               | 6 |          |
|                          |                                                                                                                   | Otro                                                                                                 | 7 |          |
|                          | ¿Están definidas en los estatutos de la empresa las decisiones que serán de la competencia del consejo directivo? | Sí                                                                                                   | 1 | Direc17  |
|                          |                                                                                                                   | No                                                                                                   | 2 |          |
| Mecanismos de salida     | ¿Está establecido algún mecanismo de salida (despido) para un empleado que es parte de la familia?                | Sí                                                                                                   | 1 | Meca181  |
|                          |                                                                                                                   | No                                                                                                   | 2 |          |
|                          | ¿Está establecido algún mecanismo de salida (despido) para un accionista que es parte de la familia?              | Sí                                                                                                   | 1 | Meca182  |
|                          |                                                                                                                   | No                                                                                                   | 2 |          |
|                          | ¿Con cuáles mecanismos o reglas cuenta la firma para prever el retiro voluntario de algún accionista?             | Mecanismos de pago definido                                                                          | 1 | Meca19   |
|                          |                                                                                                                   | Obligación de valoración de la firma según un criterio previamente establecido                       | 2 |          |
|                          |                                                                                                                   | Definición clara de aviso de retiro (periodos de aviso definidos)                                    | 3 |          |
|                          |                                                                                                                   | Ninguno                                                                                              | 4 |          |

|                                              |                                                                                                                                      |                                                                    |   |                                                                     |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------|
| Compensación                                 | ¿Cómo se remunera el trabajo de los miembros familiares en comparación con el valor de mercado?                                      | Por encima del valor del mercado                                   | 1 | Comp20                                                              |
|                                              |                                                                                                                                      | Al valor del mercado                                               | 2 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Por debajo del valor del mercado                                   | 3 |                                                                     |
|                                              | ¿La remuneración de los trabajadores familiares incluye una porción variable de acuerdo con los resultados?                          | En todos los niveles                                               | 1 | Comp21                                                              |
|                                              |                                                                                                                                      | Sólo en niveles no gerenciales                                     | 2 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Sólo en niveles gerenciales                                        | 3 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | En algunos de cada nivel                                           | 4 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | En ningún caso                                                     | 5 |                                                                     |
|                                              | ¿La remuneración de los trabajadores no familiares en cargos gerenciales incluye una porción variable de acuerdo con los resultados? | En todos los niveles                                               | 1 | Comp22                                                              |
|                                              |                                                                                                                                      | Sólo en niveles no gerenciales                                     | 2 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Sólo en niveles gerenciales                                        | 3 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | En algunos de cada nivel                                           | 4 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | En ningún caso                                                     | 5 |                                                                     |
|                                              | ¿Los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa como viviendas o vehículos?                                            | Siempre                                                            | 1 | Comp23                                                              |
|                                              |                                                                                                                                      | Con alguna frecuencia                                              | 2 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Nunca                                                              | 3 |                                                                     |
| Repartición de dividendos                    | ¿La empresa ha pagado dividendos a sus accionistas?                                                                                  | Todos los años                                                     | 1 | Repar24                                                             |
|                                              |                                                                                                                                      | En algunas oportunidades                                           | 2 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Nunca                                                              | 3 |                                                                     |
|                                              | ¿La empresa cuenta con una política de pago de dividendo para sus accionistas?                                                       | Sí                                                                 | 1 | Repar25                                                             |
|                                              |                                                                                                                                      | No                                                                 | 2 |                                                                     |
|                                              | ¿Cómo es la política de repartición de dividendos?                                                                                   | Siempre en partes iguales                                          | 1 | Repar26                                                             |
|                                              |                                                                                                                                      | De acuerdo a la decisión por mayoría de la junta general de socios | 2 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | De acuerdo a la decisión del                                       | 3 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | De acuerdo al impacto en indicadores futuros                       | 4 |                                                                     |
| Organigrama, misión y valores                | ¿Cuáles elementos organizacionales ha definido formalmente su empresa?                                                               | Misión                                                             | 1 | Orga271,<br>Orga272,<br>Orga273,<br>Orga274,<br>Orga275,<br>Orga276 |
|                                              |                                                                                                                                      | Visión                                                             | 2 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Valores                                                            | 3 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Objetivos                                                          | 4 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Metas                                                              | 5 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Organigrama                                                        | 6 |                                                                     |
| Estructura y división de las tareas y cargos | ¿Cómo están definidos los procesos de control, planificación y organización en la empresa?                                           | Están bien definidos                                               | 1 | Estruc28                                                            |
|                                              |                                                                                                                                      | Están algo definidos                                               | 2 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | No están definidos                                                 | 3 |                                                                     |
|                                              | ¿Existe una definición de cargos en su empresa?                                                                                      | Sí                                                                 | 1 | Estruc29                                                            |
|                                              |                                                                                                                                      | No                                                                 | 2 |                                                                     |
|                                              | ¿Estos cargos se asignan de acuerdo con las capacidades, habilidades y destrezas que posee cada persona?                             | Siempre                                                            | 1 | Estruc30                                                            |
|                                              |                                                                                                                                      | Medianamente                                                       | 2 |                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                      | Nunca                                                              | 3 |                                                                     |
|                                              | ¿Todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa?                                  | Sí                                                                 | 1 | Estruc31                                                            |
|                                              |                                                                                                                                      | No                                                                 | 2 |                                                                     |

## Anexo D. Matriz de datos vaciados

| Suce1 | Suce21 | Suce22 | Suce3 | Suce4 | Suce5 | Suce6 | Suce7 | Suce81 | Suce82 | Suce83 | Conci9 | Conci10 | Conci111 | Conci112 | Conci113 |
|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|----------|----------|----------|
| 1     | 1      | 3      | 2     | 2     | 1     | 7     | 1     | 2      | 2      | 1      | 1      | 1       | 0        | 0        | 3        |
| 1     | 1      | 4      | 2     | 2     | 2     | 1     | 1     | 2      | 1      | 1      | 5      | 1       | 0        | 0        | 3        |
| 1     | 1      | 2      | 2     | 2     | 1     | 7     | 1     | 2      | 2      | 1      | 3      | 2       | 0        | 0        | 3        |
| 1     | 2      | 5      | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 2      | 2      | 1      | 5      | 1       | 0        | 0        | 3        |
| 1     | 1      | 1      | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 2      | 2      | 1      | 1      | 2       | 0        | 0        | 3        |
| 1     | 2      | 2      | 2     | 2     | 1     | 7     | 1     | 2      | 2      | 1      | 1      | 4       | 0        | 0        | 3        |
| 1     | 1      | 1      | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 2      | 2      | 1      | 1      | 4       | 0        | 0        | 3        |
| 1     | 1      | 6      | 2     | 2     | 1     | 7     | 1     | 2      | 2      | 1      | 6      | 2       | 0        | 0        | 3        |
| 1     | 1      | 2      | 2     | 2     | 1     | 7     | 2     | 2      | 2      | 1      | 3      | 1       | 0        | 0        | 3        |

| Conci114 | Conci115 | Conci116 | Conci117 | Conci12 | Partic13 | Direc14 | Direc15 | Direc16 | Direc17 | Meca181 | Meca182 | Meca19 | Comp20 | Comp21 | Comp22 |
|----------|----------|----------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 4        | 0        | 0        | 7        | 1       | 1        | 5       | 1       | 3       | 1       | 2       | 2       | 2      | 3      | 1      | 5      |
| 4        | 0        | 0        | 0        | 1       | 1        | 5       | 1       | 3       | 2       | 2       | 2       | 2      | 3      | 5      | 5      |
| 4        | 0        | 0        | 0        | 1       | 1        | 5       | 1       | 1       | 1       | 2       | 2       | 2      | 3      | 1      | 1      |
| 4        | 0        | 0        | 7        | 1       | 1        | 4       | 1       | 1       | 1       | 2       | 1       | 2      | 3      | 5      | 4      |
| 4        | 0        | 0        | 0        | 1       | 1        | 5       | 1       | 3       | 2       | 2       | 2       | 4      | 3      | 1      | 5      |
| 4        | 0        | 0        | 0        | 1       | 1        | 4       | 1       | 1       | 1       | 2       | 2       | 2      | 3      | 5      | 5      |
| 4        | 0        | 0        | 0        | 1       | 3        | 4       | 1       | 3       | 1       | 2       | 2       | 2      | 3      | 3      | 5      |
| 4        | 0        | 0        | 0        | 1       | 1        | 4       | 4       | 1       | 2       | 2       | 2       | 2      | 3      | 5      | 3      |
| 4        | 0        | 0        | 0        | 1       | 2        | 4       | 4       | 1       | 1       | 2       | 2       | 2      | 3      | 5      | 5      |

| Comp23 | Repar24 | Repar25 | Repar26 | Orga271 | Orga272 | Orga273 | Orga274 | Orga275 | Orga276 | Estruc28 | Estruc29 | Estruc30 | Estruc31 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 3      | 1       | 1       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 2        | 2        | 1        | 1        |
| 3      | 1       | 1       | 1       | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 2        | 2        | 1        | 1        |
| 3      | 1       | 1       | 4       | 0       | 0       | 3       | 4       | 5       | 6       | 1        | 1        | 1        | 1        |
| 3      | 2       | 2       | 3       | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 2        | 1        | 1        | 2        |
| 3      | 1       | 1       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 2        | 2        | 2        | 2        |
| 3      | 1       | 1       | 4       | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 1        | 1        | 1        | 1        |
| 3      | 1       | 1       | 4       | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 2        | 1        | 2        | 2        |
| 3      | 1       | 1       | 3       | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 1        | 1        | 1        | 1        |
| 3      | 1       | 1       | 4       | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 1        | 1        | 1        | 1        |

## Anexo E. Entrevistas realizadas

En los cuadros que se presentan a continuación, se plasman los comentarios de los sucesores de las empresas familiares que conformaron la muestra de estudio, recogidos a través de las entrevistas que se hicieron para la recolección de información. Estas entrevistas se encuentran divididas de acuerdo a las dimensiones y los indicadores que definieron la variable de la investigación.

### Dimensión: Planificación Estratégica

|           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa A | Sucesión                      | Una vez que me gradué entre a trabajar aquí, mi papá confió en nosotros, mi hermana lleva la parte administrativa, yo soy el que decidí. Fue una sucesión paulatina, yo trabajo con mi papá desde los 7 años. Cuando yo me gradué pude decidir si trabajar aquí afuera, y no quise que se perdiera todo el esfuerzo. Fui aprendiendo poco a poco. En nuestro caso queríamos trabajar los dos y fue maravilloso, lo maneja el más capacitado e hijo mayor del líder. Nuestros hijos no quieren saber de esto, aún cuando están pequeños todavía. Si yo tengo que ser un simple empleado, prefiero ser el dueño. No quiero que todo el esfuerzo de mi padre se pierda. Así le digo a mi hijo, ya tienes un gran camino recorrido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|           | Concilio y protocolo familiar | Nos reunimos todos los días en la tarde, hablamos sólo temas relacionados con la empresa, mi papá, mi hermana y yo... A veces hasta los fines de semana.<br>Mi hermana y yo el 95 % de las decisiones las tomamos de mutuo acuerdo. Cuando es de trabajo es de trabajo, en ocasiones se tocan temas familiares en el trabajo y cuando nos vemos en casa de mi mamá hablamos de trabajo. Mi mamá no trabaja aquí pero se molesta cuando no la tomamos en cuenta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Empresa B | Sucesión                      | Mi papá todavía trabaja aquí, no permanentemente por problemas de salud, viene cuando puede. Nosotros tomamos decisiones, pero en las grandes decisiones se hacen en junta directiva con todos incluyendo a mi papá. Nosotros estamos al mando del negocio, mi papá va a cumplir 77 años y nosotros lo hemos aislado, lo cual fue un error, ahora está muy desanimado entonces ahora estamos tratando de involucrarlo más. Creo que deberían haber disfrutado mucho más.<br>Todos comenzamos a los 18 años, el objetivo de mi papá era que conociéramos la empresa, mi hermano y yo pasamos por todas las áreas. Mi hermano me decía que él quería estar sentado en la silla de Mi papá, y yo le decía que esa era una silla caliente.<br>Yo comencé a estudiar, pero sólo llegue a 2 años. Pasamos por problemas de saqueo y hacíamos más falta aquí.<br>Mi papa siempre ha tenido las cosas claras, viajaba y nos dejaba poderes firmados, firmas en los banco.<br>Mi padre tenía un plan en su cabeza pero no escrito.<br>Mi papá ha buscado asesoramiento de abogados, todo está claro para el día que él no esté... Pero todo está preparado para cuando ellos no estén.<br>Trabajan los cuatro, y el mayor problema es que no tienen definido quien es la cabeza. |
|           | Concilio y protocolo familiar | Sí nos reunimos formalmente, y nos reunimos cuando alguien está al borde de la locura... la mayoría de las reuniones son informales. Las formales son esporádicamente 3 veces al año. Son invitados los que trabajan aquí, incluyendo a las esposas. Cuando nos reunimos en la oficina mi señora se sienta bien lejos de mí y siempre le digo que en mi casa no me hable del trabajo.<br>Tocamos las estrategias, los objetivos, la parte financiera                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa C | Sucesión                      | <p>La empresa se fundó en 1962.</p> <p>Si estamos ya en la segunda generación. Primero entre yo y luego mi hermano.</p> <p>Esto lo fundo mi padre, italiano, llegó a Venezuela, como empleado de una empresa italiana. Decidió quedarse en el país, era un técnico profesional pero un hombre emprendedor. En el 81 me incorpore, como practicas universitaria y no para quedarme, pero el destino me dio a entender que este era mi futuro.</p> <p>Ayude a mi papa a renovar la empresa, incorporarle tecnología, y poco a poco me fue dejando cada vez más responsabilidades. El haber trabajado con él fue una experiencia extraordinaria, luego el enfermo y eso hizo que se fuera retirando poco a poco, fue una sucesión gradual, luego mi hermano se graduó y se incorporó. Cuando mi padre falleció ya yo tenía muchos años manejaba el negocio.</p> <p>Cuando mi padre falleció, sentí la libertad, en el buen sentido de la palabra, de hacer todas las cosas que yo creía que se debían hacer, en la época de mi padre, cualquier cosa que yo quería implementar pero que no eran tradicionales y seguras, mi padre no quería, lo cierto es que cuando mi padre falleció contábamos con 25 personas en nomina y hoy en día somos 250, aliáceas internacionales y muchas otras cosas</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|           | Concilio y protocolo familiar | <p>Nos reunimos, mi hermano y yo con mucha frecuencia para hablar sobre temas relacionados con la empresa, estrategias, inversiones, etc.</p> <p>Tenemos agenda preestablecidas, todos los meses.</p> <p>Mi madre no se involucró nunca.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Empresa D | Sucesión                      | <p>Fue fundada en 1919 en una bodega, este es mi abuelo y este su papa, que trabajaba con él, por eso decimos que son 5 generaciones y vamos por la cuarta sucesión. Comenzamos en la bodega que atendía mi bisabuelo y mi abuelo se ocupaba del mayorista, luego se elimina la bodega y se quedan con el mayorista. Mis hijos son la cuarta generación pero han trabajado 5 generaciones.</p> <p>Las transiciones familiares son las más duras, los jóvenes son avasallantes pero la experiencia es muy valiosa, en la segunda generación no querían crecer más y le permiten a los siguientes hacerlo por el lado de ellos sin contar con la participación de los antecesores.</p> <p>Al ver que si podíamos fueron delegando, mi tío sigue trabajando a medias, mi papá ya no puede. Tiene una mente lúcida pero ya está muy viejo.</p> <p>Yo me traje a mis hijos, yo sigo trabajando hasta dentro de 15 días y me voy. Yo me quedo como asesor, para ellos ha sido muy duro y creen que pueden tener problemas con el tío, lo cual ya se han presentado.</p> <p>Mi hermano tiene 2 hijos y a ninguno le interesa la empresa, por lo que no hay sucesores. Lo mismo nos está pasando con los inmuebles que heredamos de nuestros abuelos. Yo me voy a ocupar del tema inmobiliario. Por eso le digo a mi hija que aprovechen la situación.</p> <p>La última sucesión se hizo con aporte de capital, donde ellos no subieron y nosotros entramos con más capital de 2 pasan a ser 7 socios.</p> <p>Existe un plan hablado, escrito nada. Hablo muchísimo la generación que está saliendo y la generación que está entrando.</p> <p>No tenemos asesoramiento externo, yo no confío en asesores. Hablar de este tema es muy difícil, hoy en día es mucho más fácil porque la relación padre e hijos es mucho más abierta. Yo he tenido mis tropiezos con mi hermano pero nosotros somos negros y nos entendemos.</p> <p>No está definido el siguiente sucesor. Hoy en día tenemos un gerente general. Tienen que buscar apoyo, todavía no tienen la preparación. Ellos tienen la plena confianza en mí y yo en ellos.</p> <p>Sin ninguno de mis hijos quiere seguir, yo empezaría un proceso de liquidación. Una empresa numérica no tiene el carisma de las empresas familiares. En una empresa no planificas, orientas.</p> |
|           | Concilio y protocolo familiar | <p>Entre mi hermano y yo nos reunimos una vez a la semana. Con los demás esporádicamente. Con mis hijos todos los días nos venimos y nos vamos juntos.</p> <p>Son invitados solamente los que son socios.</p> <p>Nos reunimos y vamos al grano, hablamos de los problemas de la empresa.</p> <p>Se habla a veces con intereses particulares de los miembros de la familia. Como por ejemplo cuando mencione lo de la holding.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa E | Sucesión                      | <p>Originalmente mi papa fundo una ferretería en 1975, la fundó él y mi mama, yo tenía 15 años y mi hermano 12, nuestras mesadas tenían que salir de allí. En un local chiquito de 50 mts. Luego compramos este local que nos servía de depósito, el local era alquilado, lo usamos mientras sacábamos la permisología. La sucesión comenzó realmente en el año 86, yo soy ingeniero electrónico, trabaje afuera por obligación de mis padres, ellos querían que yo conociera lo que había afuera. Di un aporte de capital para entrar como socio. Ellos mantenían el control. Yo entre como empleado raso, el control tardaron muchos años en dármele. Cuando yo entre se comenzaron a hacer planes, el otro local abarcaba un mercado muy pequeño, hogareño. Mi mama hacia las compras, y eso es lo más importante de este negocio, el truco esta en comprar. Comenzamos a comprar directamente a las fábricas y no pasar por las distribuidoras. Mi mama se fue retirando paulatinamente. La experiencia que nos dejó fue valiosísima. Mi mama tenía muchísima visión. Al ir a comprar a las fábricas había que vender más, porque las fábricas te exigen comprar más.</p> |
|           | Concilio y protocolo familiar | <p>Solamente nosotros dos nos reunimos. Los externos, cuñados, esposas, etc. No queremos que participen. Yo con ella no hablo de esto, por lo que las opiniones son muy de afuera lo que ellos creen que debería ser.</p> <p>Los míos que no se involucren no se les escucha.</p> <p>Los temas son objetivos, estrategias y decisiones diarias. Sólo las cosas de las empresas.</p> <p>Los acuerdos son verbales, excepto la repartición accionaria.</p> <p>Mi mamá funciona como catalizador, mediadora entre los dos. Ayuda en consenso, no tenemos ningún plan para cuando mi mamá no esté, ese tema a veces me preocupa muchísimo. Este es un tema muy complicado, poner de acuerdo a dos personas con la misma jerarquía y ella ha ayudado a catalizador, y además está por encima de nosotros dos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa F | Sucesión                      | <p>Arranco mi abuelo, siguieron mi padre y mi tío, ahora estamos mi primo y yo y ahora está una hija de mi primo.</p> <p>Mi abuelo materno funda la empresa y mi tío el hijo mayor decide no estudiar sino meterse en la candela, a mi abuelo no le gustó mucho la idea pero lo incorporó, y mi papa rumbo a Estados Unidos paró en Venezuela y se quedó en casa de su tío, que es mi abuelo, se enamoró de su prima hermana, y no duró ni un semestre en la universidad en USA, se casó y se incorporó a la empresa, a los muy pocos a los de incorporados mi papá y mi tío mi abuelo se muere, se vieron en un berenjenal, porque ninguno de ellos tenía 30 años, todo estaba a nombre de mi abuelo, ellos muy hábilmente lograron sacar a la empresa adelante. Así funciono hasta 1976 que me incorporo yo y en 1977 se incorpora mi primo. En la década de los 80 la empresa crece descomunadamente porque ellos se sentían respaldados por sus dos delfines. Ya la hija de mi primo se graduó y está incorporada en la empresa. Somos tres familias las accionistas de las cuales sólo dos personas trabajan y obligan a la empresa tenemos hermanos y primos. Mi hermana trabaja en cosas puntuales porque quiere y una prima la tenemos trabajando por ayudarla. Mis otros dos hermanos no tienen interés al igual que mis primos.</p> <p>Cuando falleció mi abuelo y se hicieron cargo mi tío y mi papa, dos hermanos de mi tío se incorporaron a la empresa pero se abumieron y se fueron solitos, hasta vendieron su parte. Hoy en día somos un poco más de 1000 personas</p> <p>Yo si me prepare intencionalmente para estar en la empresa, mi papa muy hábilmente me fue llevando porque él veía el potencial en mí, mi hermano es muy bohemio. Tenemos caracteres diferentes. A él no le interesa, solamente ha ido 1 sola vez a la planta. Nunca le interesó. En el caso de mi primo, él es un hombre muy práctico, él no lo pensó, se graduó y comenzó de inmediato. Yo me gradué en USA al día siguiente de regresar lo primero que hice fue ir a la empresa y sacarme mi carnet.</p> |
|           | Concilio y protocolo familiar | <p>Lo más sensato es profesionalizar la empresa, yo me arrepiento de cuando estábamos en su tope máximo, le propuse a mi papa estar en la bolsa y mi papa se negó. Un grupo de gente que se sienta responsable. Dejas de ser el jefe. Supervisas a través de reuniones, auditorías. Lo mejor es buscar una persona competente que le rinda cuentas a la junta directiva.</p> <p>Todas las semanas, me reúno con mis gerentes y me rinden cuentas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa G | Sucesión                      | <p>Todos trabajamos en todo.</p> <p>Somos 3 generaciones activas entrando yala cuarta</p> <p>Los fundadores, hijos de los fundadores, primos de los hijos y nietos.</p> <p>Trabajamos sólo las cabezas de familia, en principio no entran las mujeres de la familia, no entran las hijas, no entran las esposas ni las primas, en la estructura gerencial administrativa. Por ser una empresa familiar, a diferencia de una organización estructurada piramidalmente u horizontalmente el trato personal varía, en unas cosas es muy intenso y en otras tiende a ser muy parco, la intensidad de los reclamos o de las ordenes o de las confianzas, es decir nosotros podemos estar en una reunión de junta directiva tirándonos las sillas y al medio día nos ves almorzando juntos, tomándonos un trago, echándonos un chiste y hablando de que película vamos a ver en la noche, entonces qué pasa, cuando entran en juego las esposas, primas, hijas, tiende a haber por desconocimiento de cómo nosotros llevamos las relaciones en las empresas, nuestro trato, empiezan a creer que uno trabaja más que otro, o que uno gana más que el otro.</p> <p>Por políticas de la empresa, suelen trabajar los hombres de la familia con la familia.</p> <p>Actualmente somos 14 en total, incluyendo a las 2 mujeres que no participan en las decisiones gerenciales.</p> <p>Todos los varones que ya se graduaron están trabajando ya aquí y los que no están es porque están estudiando.</p> <p>Está palabrada y estructurada la sucesión pero no escrita. Si desaparece el presidente de la compañía, no es que va a llegar la esposa a decir "yo tengo tanto %" eso va a una holding donde eso ya está repartido, estructuradamente, entonces antes de venir para acá, ustedes se tienen que poner de acuerdo allá, y después de que ustedes nombren a la persona que ustedes consideran debe representarlos aquí, y esa persona será la que forma parte de la junta directiva y esa persona tomará las decisiones grupales con el resto de la junta directiva, con respecto a lo que se hace o no dentro de las empresas y del cómo lo hacemos, eso lo tenemos estructurado así desde hace 3 años. Ahora es cuando se nota cierto deterioro en la salud de los fundadores.</p> <p>Nos preparan pero no como debería ser, la formación es bastante empírica, el más capaz va desplazando a los demás en las decisiones, no en el salario ni en el número de acciones, aquí suele tomar las decisiones el más capaz no el que más tenga participación, los demás acompañan. A veces trae conflictos pero lo manejamos.</p> |
|           | Concilio y protocolo familiar | <p>Nosotros tenemos unas políticas de grupo donde no decide el que tiene más acciones sino que decide la mayoría y se impone el que tiene más acciones sólo en cosas trascendentales, que en los 15 años que tengo trabajando aquí sólo ha ocurrido 1 vez, del resto las decisiones se toman grupales, tiene tanto voz y voto el que tiene el 1% como el que tiene el 25 o el 30% de la compañía. Esto es un grupo familiar que maneja un conjunto de empresas de diferentes ramos, en las cuales tenemos cada uno diferentes atribuciones o responsabilidades.</p> <p>No hay nada documentado.</p> <p>Nos reunimos hoy en día mucho menos de lo que deberíamos, por ser tantos, la familia está disgregada en varias partes del mundo. Hemos tratado de mantenernos en una misma oficina, de manera que estemos un gran grupo, tomamos las decisiones y llamamos por teléfono. Son cada vez que se necesita.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa H | Sucesión                      | <p>Hemos tenido una sucesión, informalmente</p> <p>Yo regresé a Venezuela hace 25 años después de estudiar y trabajar a fuera, y entre en una posición de asesor a la presidencia o asesor a gerencia general.</p> <p>Mas o menos 5 o 6 años después de mi entrada es que fui tomando cargo de la empresa y hace 15 años que yo la manejo, mi papá ya se retiró está fuera... mantiene firmas. Ya no se mete en lo que se hace.</p> <p>No hay planes de sucesiones, para el próximo paso... No hay asesores</p> <p>Yo estaba estudiando el MBA y tenía grandes propuestas de trabajo en Nueva York y mi papa me dijo si quieres regresar regresa y si no voy a vender la empresa. Yo soy el hijo menor, intenta regresar a Venezuela a ver cómo te va, y si te gusta podemos hablar, yo no quería dejar de probarlo que es tener una empresa propia y de la familia, sufrí muchísimo los primeros años, la relación fue muy difícil con mi papa, los dos tenemos personalidades muy diferentes y formas de trabajar diferentes. Pasamos por crisis muy fuertes los primeros 5 años de robos y desfalcos y la depresión de ver lo que estaba ocurriendo bajo sumando fue lo que hizo que decidiera dejar de trabajar. <u>Ami</u> me fue gustando mi país, esta vida, ser jefe.</p> <p>Ninguno de los tres hermanos tiene interés en regresar a Venezuela ni en la empresa. Yo soy el menor. Una es científica, la otra geóloga y el otro escritor. Además ninguno de mis hermanos está preparado.</p> <p>En nuestro caso el sucesor fue el hijo mejor preparado del líder.</p> |
|           | Concilio y protocolo familiar | <p>Nos reunimos informalmente porque yo les hablo de la empresa, de lo que hacemos, etc.</p> <p>La frecuencia es de tres veces al año que nos vemos, nos reunimos mucho como familia. Y a ellos les gusta que yo lo haga. Sin papa y sin mama.</p> <p>Nos reunimos los 4 hermanos informalmente.</p> <p>Rentabilidad de la empresa, valorización informal que yo le doy a la empresa año por año.</p> <p>Existen documentos de la repartición accionaria solamente. No existen documentos que regulen los acuerdos entre nosotros.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa I | Sucesión                      | <p>Mi papa tenía varios socios y fue comprando la parte de los demás, luego mi papa lo repartió entre mi hermana y yo y tenemos un socio que es el que maneja el día a día y yo me ocupo de otras cosas.</p> <p>Mi papa quería que entráramos, pero yo no quería, pero probé y me fue gustando y esta empresa me ha servido de plataforma. Mi hermana no se mete, está dedicada a sus hijos, ella está en la junta.</p> <p>Nosotros hoy en día somos varios socios y hemos hablado mucho, esto es muy personal para cada uno. Es difícil planificarlo. El tiempo me fue diciendo que esto me podía servir de plataforma.</p> <p>Yo empecé a trabajar formalmente después del post grado, me dio rienda suelta a que yo hiciera todos los cambios, cuando yo entre tenía 40 personas hoy en día tenemos 350.</p> <p>Jamás sintió pérdida de poder, siempre lo incluíamos en todo. Los últimos años fue más un tema de salud. Mi papá fue una figura que yo nunca he podido ser. Era otra manera de manejar el negocio.</p> <p>Aquí no había presupuesto, no había nada. Era un negocio llevado por el olfato de los fundadores.</p> <p>Mi papá contrató varias veces a gerentes generales pero siempre se daba cabezazos, porque querían cambiar y mi papá no quería porque no confiaba.</p> <p>Mi papá lo repartió en vida, planificado, siguió trabajando hasta que no pudo más.</p> |
|           | Concilio y protocolo familiar | <p>Me reúno con la junta directiva una vez al mes para hablar de los indicadores y de los resultados</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Dimensión: Gobernabilidad

|           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa A | Partición accionaria      | Toda sucesión tiene sus roces, hicimos un registro mercantil nuevo donde mi papa tenía el 50 y yo el 50, cuando mi hermana entro a trabajar mi papa le dio el 30%, pero todos sabemos que el 20 restante es de mi hermana cuando mi padre no este, sin embargo yo recibo 3 veces el sueldo de mi hermano. Yo creo que difícil puede ser que mi hijo se pueda llevar bien con mi sobrina. Los dos les hablamos de la fábrica a nuestros hijos, creo que no está planteado por los momentos. Si yo tengo que pensar que dentro de 20 años tengo que ponerle un candado, para qué trabajo...                        |
|           | Dirección de la empresa   | Las sucesiones son más factible cuando el fundador es uno, cuando son varios puede ser más complicado. Yo creo que cuando las empresas crecen deben convertirse en accionistas, y decide la junta directiva.<br>Otra forma es que los padres decidan a quién se le deja que.<br>No sabemos hoy lo que nuestros hijos puedan decidir en un futuro. No tengo perspectiva de crecimiento, este sector está muy deprimido. Prefiero importar que seguir fabricando.<br>Solamente está escrita la repartición de accionistas, todo lo demás está hablado. Nuestros conyugues no se meten en la decisión de los demás. |
|           | Mecanismos de salida      | Si en algún momento alguien tiene que salir esa es mi hermana, mi familia depende exclusivamente de esta empresa, mientras que el esposo de mi hermana trabaja, así que si en algún momento hay la necesidad de reducir ella se iría.<br>Esto no se puede vender porque no podría irme a ningún lado.<br>Yo le pagaría a mi hermana el valor de las acciones.                                                                                                                                                                                                                                                    |
|           | Compensación              | Estamos sub pagados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|           | Repartición de dividendos | ...a fin de año repartimos a partes iguales. Se decide entre todos.<br>Mi papa y mi mama están muy consciente de que las cosas hay que repartirlas en vida para evitar problemas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa B | Partición accionaria      | Ellos siguen siendo los accionistas, aun cuando nosotros también tenemos acciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|           | Dirección de la empresa   | Trabajamos los cuatro, y el mayor problema es que no tenemos definido quién es la cabeza. Uno de mis hermanos es vendedor y cada vez que viene entorpece la situación.<br>Yo trabajo en la producción, mi hermano mayor es el gerente de ventas, mi otro hermano es vendedor y el otro se ocupa de la pequeña cadena de tiendas.<br>Mi hermano no veía la hora de sentarse en la silla, todavía no hemos pensado en quien debe ser el presidente, es un tema muy álgido.<br>Para mí el tema es más complicado para la próxima generación, porque nosotros somos hermanos y aquí nos gritamos, peleamos y cuando salimos se nos olvida, pero la siguiente generación se van a conseguir los primos.<br>Mi hija me dice que lo que se debe hacer es contratar un gerente general, pero si a mí me dicen que tengo que hacerlo ahora no quiero... |
|           | Mecanismos de salida      | No existe ningún mecanismo de salida, ni para los empleados ni para los accionistas.<br>Nunca se ha pensado en los mecanismos de salida.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|           | Compensación              | En estos momentos nosotros estamos por debajo del mercado, es política de mi papá que los empleados no vean que se gana tanto. Actualmente estamos tratando de arreglar eso. Yo estoy inconforme con lo mío, pero son mis hermanos y me lo calo. Mi papa tenía la idea de que un vendedor puede ganar todo lo que sea pero un administrador no.<br>Mis hermanos entraron como vendedores y ganaban muchísimo, mientras que yo ganaba muy poco.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|           | Repartición de dividendos | Mis hermanos decidieron hacer un pote y repartirlo a fin de año.<br>Tenemos una porción adicional que recibimos por fuera.<br>No tenemos personas no familiares que ocupan cargos gerenciales.<br>Los carros están a nombre de la empresa pero son pagados por cada uno. Hay que buscar un equilibrio y que ninguno abuse.<br>Hoy estamos llevando un control, si uno agarra 200 y el otro 100, el otro 80 y el último no agarra nada. A fin de año se equiparan todos a los 200.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa C | Partición accionaria      | Mi hermano y yo somos socios a partes iguales, mi hermana no forma parte de esto. Yo tengo 3 hijos y mi hermano no tiene hijos. Tengo un hijo de 22 una de 19 y dios me mando un bebe que ahora tiene 4 años.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|           | Dirección de la empresa   | Mi hijo se está preparando para otra empresa que tenemos, y es lo que le gusta. No creo que trabaje en esta empresa.<br>En está existe muchas personas preparadas para tomar el liderazgo de la empresa y estas son las personas llamadas sustituirme, actualmente ya forma parte de la directiva.<br>Las acciones te dan un rol, pero el liderazgo te lo da la profesionalización, debe venir de la excelencia. Mi hija decidirá en su momento si quiere o no prepararse para el liderazgo.<br>Mis hijos me heredarán y como eso tendrán su papel como accionistas. Yo todo lo que estoy haciendo, es para que trascienda en el tiempo. Habrá aquel tipo de director que se encargue de la práctica y otros no prácticos.<br>Cuando mi padre falleció todo estaba arreglado y en mi caso si yo falto, también está arreglado. Nosotros hemos tomados todas las previsiones. |
|           | Mecanismos de salida      | No existe ningún mecanismo preestablecidos para el retiro.<br>Estamos muy jóvenes para preveer una salida.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|           | Compensación              | No somos empleados, recibimos sueldo de una de las empresas pero de las demás recibimos dividendos...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|           | Repartición de dividendos | ... pero de las demás recibimos dividendos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa D | Partición accionaria      | Los que se quedan trabajando deben tener mucho control, mi hermano y yo logramos tener el 51 % pero una prima tenía ella sola la mayoría, pero si nos unimos somos mayoría.<br>El tener la mayoría crea un compromiso, a veces se necesita capital y otras da dividendos. El socio que trabaja da de su bolsillo para todo lo necesario.<br>Se han cambiado de razón social tres veces. Actualmente hay 8 socios, estamos montando una compañía holding con las acciones de mi hermano y las mías, allí yo no voy a ser accionista sino mis hijos. |
|           | Dirección de la empresa   | Mi padre es el presidente en libros, y mi tío el vicepresidente. Yo soy el presidente ejecutivo y mi hermano es el vicepresidente. Sólo los miembros de la familia que trabajan aparecen en la nómina, los demás no                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|           | Mecanismos de salida      | Nada está escrito, es un trabajador como cualquier otro. Me liquidan como a todos los demás.<br>Para sacar a algún accionista, pido aumento de capital, el que tiene se monta en el burro y el que no se queda.<br>Se valoración de las acciones y por regla se le ofrece a los accionistas primero y si nadie quiere se puede ofrecer a terceros.                                                                                                                                                                                                 |
|           | Compensación              | Hay dos cosa, 1 estas trabajando para ti ganamos un poco menos pero 2 tenemos el plato y sabemos cómo repartir la torta.<br>Nosotros eliminamos las bonificaciones a los gerentes.<br>Los carros están a nombre de la empresa pero cada quien paga el suyo                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|           | Repartición de dividendos | Estamos tratando de implementar el pago de dividendos, se han pagado en los últimos 3 años. Una forma era aumento de capital. Otra en pago de dividendos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa E | Partición accionaria      | La repartición accionaria quedo 40 yo, 40 mi hermano y 20 mis padres. No fue un retiro radical, fue paulatino hasta que falleció.<br>A los 6 años entra mi hermano, también ingeniero, mi papa se retira y queda mi mama<br>Yo cedi parte de mis acciones para que mi hermano entrara                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|           | Dirección de la empresa   | El sucesor debe ser el más interesado y capacitado.<br>Cuando yo entre, ya yo había sido gerente con 40 personas a cargo, yo me tuve que meter en el negocio para poder aprender. Con el interés vienen las ganas de aprender, los almuerzos eran una especie de reuniones de junta directiva, en la cena repasábamos la agenda del día siguiente. Ahora no tenemos tanta motivación, antes había más retos.<br>Las sucesiones no salen del cielo, si el sucesor no se preparó, el tema se convierte en un desastre, porque no saben de nada.<br>Las sucesiones se dan muy fácilmente en familiares directos, pero yo no le daría la sucesión al sobrino de mi esposa, o a los esposos de mis hijas.<br>Aún cuando no nos graduamos en el área, para mi padre sí era una formación, para poder asumir la responsabilidad del negocio<br>Yo prefiero ser dueño y dejar de ser empleado. Para administrar un negocio prefiero hacerlo en el mío propio, yo veía que mis padres estaban mayores y que había que meterles el pecho.<br>No tenemos junta directiva. |
|           | Mecanismos de salida      | Hay que crear un mecanismo para la próxima sucesión, para esta no existe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           | Compensación              | Cobramos un sueldo base y lo demás son utilidades. Si trabajas y la empresa es rentable se reparte pero los sueldos son pequeños, repartimos sólo utilidad no capital.<br>La empresa no tiene ni viviendas ni vehículos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|           | Repartición de dividendos | Hacemos reparticiones mensuales no por cierre de ejercicio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa F | Partición accionaria      | Mi primo y yo tenemos como el 80% no tenemos que pedirle permiso a nadie.<br>Tenemos que ayudamos y aguantamos.                                                                                                                                                                                      |
|           | Dirección de la empresa   | Somos tres familias las accionistas de las cuales sólo dos personas trabajan y obligan a la empresa tenemos hermanos y primos. Mi hermana trabaja en cosas puntuales porque quiere y una prima la tenemos trabajando por ayudarla. Mis otros dos hermanos no tienen interés al igual que mis primos. |
|           | Mecanismos de salida      | No tenemos ningún mecanismo de salida establecido, si yo le digo a mi socio que me quiero retirar me va a decir que no.                                                                                                                                                                              |
|           | Compensación              | Estamos remunerados un pelo por debajo del mercado. Si yo estaría en otra empresa, ganaría más pero mi horario sería menos flexible.<br>La empresa nos paga 1 viaje al año.                                                                                                                          |
|           | Repartición de dividendos | Los dividendos se los pagamos a mi mama y mi tía. Ellos siguen siendo los dueños. Nosotros trabajamos para que ellos vivan muy bien.                                                                                                                                                                 |

|           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa G | Partición accionaria      | Tenemos un pequeño grupo de accionista. La familia tiene aproximadamente el 70%, el resto está repartido en socios externos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|           | Dirección de la empresa   | Nos preparan pero no como debería ser, la formación es bastante empírica, el más capaz va desplazando a los demás en las decisiones, no en el salario ni en el número de acciones, aquí suele tomar las decisiones el más capaz no el que más tenga participación, los demás acompañan. A veces trae conflictos pero lo manejamos.<br>Entre la primera generación y la tercera hay una gran brecha<br>Es más difícil el trato con la primera generación, porque la forma de toma de decisiones de ellos es más olfativa, empírica, mientras que en las siguientes generaciones tenemos el mismo tipo de iniciativas, de gerencia, de simplificación en la toma de decisiones, ya no es porque yo lo digo, sino es más profesional, tecnológica.<br>Somos más arriesgados y ellos a veces son nuestro freno.<br>La primera transición fue la más difícil. |
|           | Mecanismos de salida      | No existen mecanismos de salida (despido) para accionistas, para los empleados son los mismos que funcionan para cada empleado.<br>Cuando entra un miembro nuevo se le da una participación, todos bajan su participación.<br>El retiro voluntario funciona como cualquier empresa, se le ofrece a los accionistas y si lo las quieren se ofrece a terceros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|           | Compensación              | Por ser de la familia estamos extremadamente mal pagados, te lo voy a poner de esta manera, aquí en esta empresa, desde el presidente quien fundó esto y tiene 64 años hasta el último que entró que tiene 28 años, ganamos el mismo sueldo, las mismas utilidades y las mismas vacaciones y nos aumentamos en la misma fecha y en las mismas cantidades, esto está siendo conflicto entre las últimas generaciones que han entrado. Como se gana, con las acciones en la medida en que se generan nuevas empresas la participación es más grande. Ha sido un efecto rebote en las siguientes generaciones. Todos estamos en todas. No utilizamos ningún activo de la empresa. Porque tenemos demasiados socios y hay que mantener las reglas para todos.                                                                                                |
|           | Repartición de dividendos | Hoy día, tenemos las utilidades por reparta de dividendos, salario igual para todos y generamos unas dietas, que son bimensuales que son resultado de las empresas y se tiene estipulado el % que se va a repartir por empresa, cada una factura diferente, eso genera un pote y de ese pote se hizo una formula X y de eso participamos sólo los principales miembros más activos. Sin embargo sigue existiendo inequidad y no depende de las horas hombre o las responsabilidades. Fue la manera de compensar a los que más trabajan horas hombre dentro de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa H | Partición accionaria      | La mitad es mía y la otra mitad es de mis tres hermanos. A mí me gustaría comprar la parte de mis hermanos. Ellos no tienen ningún interés en esto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|           | Dirección de la empresa   | Solo trabajo yo<br>No existe consejo directivo, existe junta directiva en papel pero la potestad es mía.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|           | Mecanismos de salida      | A mí no me pueden sacar.<br>Pueden vender sus acciones al precio del mercado, pero por ahora no lo harían por mi papa.<br>La preocupación que tengo es que cuando mis padres mueran y una preocupación que yo tengo es que alguno de mis sobrinos se interese por esto y como le digo que no, si sirve o no sirve. O si el sirve más que yo. Yo quiero que venga mi hijo y mi hermana también quiere que venga su hijo. O que le quieran vender sus acciones a otros.                          |
|           | Compensación              | Yo estoy súper sub pagado, yo gano malísimo, yo gano una miseria, es una política que llevamos en la empresa, así lo hicieron mis padres y así lo hago yo, no se podría contratar a alguien de mi nivel por lo que yo gano aquí. Tendría que sacrificar mis utilidades y los de mis hermanos.<br>Sólo yo recibo una porción variable, además de algunos cargos altos reciben, no todos, sólo los claves                                                                                        |
|           | Repartición de dividendos | Los dividendos son entregados mi papa, el me devuelve la mitad que me corresponde y lo de mis hermanos se lo va dando poco a poco con regalos, así mantiene el poder sobre ellos.<br>Lo mío está arreglado, es mío pero me parece injusto para con ellos<br>Como accionista estoy muy bien remunerado porque la compañía es muy rentable. Si tengo que traer a alguien de mi nivel tendría que sacrificar parte de los dividendos míos y de mis hermanos. Yo estoy subsidiando a mis hermanos. |

|           |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa I | Partición accionaria      | Mi hermana y yo seguimos teniendo más del 80% de las acciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|           | Dirección de la empresa   | De la familia solamente trabajo yo, mi hermana forma parte de la junta directiva, pero como te dije, ella está dedicada a su familia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|           | Mecanismos de salida      | No contamos con ningún mecanismo de salida y si alguno de los socios quiere vender sus acciones se le compran al valor del mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|           | Compensación              | Mi sueldo está muy por debajo del mercado. Yo trabajé en multinacionales y yo creo que el precio de la libertad vale mucho más que el sueldo. Ya cuando tienes acciones, dividendos, etc. Para qué más??<br>Creo que en Venezuela, culturalmente, creo que aquí no se premia al emprendedor, no se premia al logro, se piensa que al que le va bien es porque robó, porque hizo trampa. Yo gano de acuerdo a la estructura de la organización.<br>Aquí nadie recibe porciones variables, así como tampoco ninguno de los socios utiliza activos de la empresa |
|           | Repartición de dividendos | Repartimos dividendos anualmente, sujeto a los resultados y al plan de inversiones también                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

### Dimensión: Organización

|           |                                              |                                                                                                                                                                                 |
|-----------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa A | Organigrama, misión y valores                | Tenemos todos los elementos pero no por escrito, los tenemos en la mente. Mi papa presidente, luego yo, después mi hermana y luego el resto.                                    |
|           | Estructura y división de las tareas y cargos | Todos tienen su cargo, nada por escrito. Es una empresa pequeña, todos hacemos de todo. El máximo provecho al menor costo. Nadie conscientemente se ha puesto a pensar en esto. |

|           |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa B | Organigrama, misión y valores                | Contamos con todos los elementos organizacionales. Pero no se cumplen, están en papel.<br>Una cosa que nos critica mucho el asesor es que somos demasiado operativos. Si entro en la fábrica pierdo el día, nos ponemos a cuidar las pullas y no los bolívares.                                                                                                                                                                                                    |
|           | Estructura y división de las tareas y cargos | Todos los controles, planificaciones son informales, todo se hace por costumbre y es muy difícil que cambien.<br>Mi señora intentó levantar las descripciones de todos los trabajadores, pero mi cuñada se opuso.<br>Mis funciones son más difíciles de medir, mientras que las de mi hermano vendedor pueden sacarle porcentajes. Mientras que lo que yo hago es más difícil de medir, si no hay un trabajo de producción, de compras, etc. como se puede vender. |

|           |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa C | Organigrama, misión y valores                | No contamos con todos los elementos. Yo tengo un conflicto con eso, es tan igual para todo. Yo tengo una visión personal con respecto de las empresas, el dinero siempre es consecuencia de lo que haces, yo nunca he hecho nada por el dinero. Si uno hace las cosas con pasión y responsabilidad, si la gente confía en ti, el resultado es que te vaya bien.<br>La visión y la misión debe estar enfocada en<br>Ganar plata<br>Dar calidad a tus clientes, hacer el bien, hacer algo positivo<br>La gente que trabaja en la empresa debe sentirse bien, hay que tratar de que todos estén bien.<br>Tomar en cuenta que estas en una comunidad y que puedes ayudar a la sociedad |
|           | Estructura y división de las tareas y cargos | Aquí todos tienen claro sus responsabilidades, existe una estructura organizacional, descripciones de cargos y sistemas de remuneración por competencias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|           |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa D | Organigrama, misión y valores                | No creo en misión, visión, objetivos, etc.<br>Nos reunimos constantemente, todas las semanas. Todo está en papel y tratamos de que se cumplan. Lo que si se cumple son los valores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|           | Estructura y división de las tareas y cargos | Los procesos de control están bien definidos y la organización también. Lo más difícil es la planificación.<br>Todos tienen claro lo que se espera de ellos dentro de la empresa, los futuros sucesores no tienen bien definidos los cargos, ellos decidieron que querían aprender y en eso están.<br>A veces hay que avasallar y a veces hay que frenar. Lo mejor es la perfecta combinación, entre las ganas y la experiencia. Me entiendo muy bien con mis hijos a veces peleamos, ella se parece mucho a mi carácter, cuando tengo que pedir disculpas lo hago y cuando ellos se equivocan hacen lo propio. |

|           |                                              |                                                                                          |
|-----------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa E | Organigrama, misión y valores                | Escrito no hay nada, en esta empresa existe informalmente de forma verbal (elementos)    |
|           | Estructura y división de las tareas y cargos | Nadie tiene cargos.<br>No está tan claro lo que se espera de los miembros de la familia. |

|           |                                              |                                                                                                                                                                   |
|-----------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa F | Organigrama, misión y valores                | Nuestra empresa funciona profesionalmente, organigrama,...                                                                                                        |
|           | Estructura y división de las tareas y cargos | ...cargos bien definidos, y un gran cacique que tiene muchísimos años con nosotros. Todo está escrito. Para mi gusto está demasiado detallado. Somos muy grandes. |

|           |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa G | Organigrama, misión y valores                | Tenemos una gran, gran teoría, y hemos querido funcionar como una organización bien estructurada, pero no nos funciona, no hemos podido ponerlo en práctica, mucho cacique y poco indio. No hemos podido aplicarla en la junta directiva. Hay muchas cosas guardadas en las gavetas. Existe una estructura de los niveles medios hacia abajo, en los niveles superiores no hay estructura. Sin embargo todos consultaos con todos. |
|           | Estructura y división de las tareas y cargos | Casi todos tienen bien claro lo que se espera de ellos. Las decisiones se toman sobre la marcha, es muy olfativa. Las decisiones son la mayoría de las veces es muy empírica. Existen algunas descripciones de cargos                                                                                                                                                                                                              |

|           |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa H | Organigrama, misión y valores                | Todo está muy bien organizado, organigrama, misión, visión. Todo es bien formal.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|           | Estructura y división de las tareas y cargos | Todos los cargos están asignados de acuerdo a la capacidad y destreza de la gente. Todos tienen claro lo que se espera de ellos menos los miembros de la familia. Existe en la familia una falta de claridad. La organización está bien clara. El tema es muy complicado con el fundador presente... Hablar de la muerte no es fácil, es muy incomodo. |

|           |                                              |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa I | Organigrama, misión y valores                | Esta es una empresa totalmente estructurada, no tienes que estar montado en el día a día. Esto está elaborado. Mi plan es dejarle a mi hijo cosas estructuradas, acciones, inversiones. Uno debe ocuparse en algo que te apasione. |
|           | Estructura y división de las tareas y cargos |                                                                                                                                                                                                                                    |