
Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad

management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term life cycle

Samuel Israel Goyzueta Rivera

Licenciatura en Ingeniería Comercial

Licenciatura en Administración de Empresas

leumas77@hotmail.com

GOYZUETA RIVERA, Samuel Israel (2013). “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”, *Perspectivas*, Año 16 – N° 31 – abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. Cochabamba.

Declaro no tener conflicto de interés con las instituciones mencionadas en mi artículo ni con la entidad editora de Perspectivas, la Universidad Católica Boliviana – Regional Cochabamba.

Resumen

Menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas. ¿Cómo manejar exitosamente una sucesión? ¿Cómo instaurar políticas, reglas y lineamientos? ¿Cómo tener crecimiento, permanencia y continuidad?. Teorías e investigaciones comienzan a surgir alrededor de factores determinantes que podrían afectar a la empresa familiar. Los administradores retoman a la empresa familiar, tratando de comprenderla y de dotarla de herramientas de planeación y dirección para quitar el mito de padres trabajadores, hijos ricos y nietos pobres. El análisis debe hacerse en tres sistemas distintos: familia, empresa y propiedad. Al inicio de la vida de las empresas familiares estos sistemas están mezclados, tarde o temprano serán problemas independientes que evolucionaran cada uno a su manera, e implicaran decisiones por separado.

Con este artículo se pretende abordar la dinámica de la empresa familiar y de esta manera poder presentar un modelo de gestión que asegure el crecimiento, permanencia y continuidad de este tipo de empresas. Se realiza en una caracterización teórica de conceptos de gobierno corporativo y órganos de gobierno, protocolo familiar y sucesión empresarial.

Palabras Clave: Empresa Familiar, Gobierno corporativo, Protocolo familiar, Sucesión.

Abstract

Less than the 30% of the family businesses in the world pass to a second generation, this is the half of other type of enterprises. ¿How to manage successfully a succession? ¿How it's possible to instaurate politics, rules, and guidelines? ¿How to achieve growth, stability and long-term life cycle? Theories and investigations start to merge around the determinant factors that could affect the family enterprise. Business managers retake the family enterprise, trying to understand it and give it planning and management tools to eliminate the old myth of hard-working fathers, rich sons and poor grandsons. The analysis must be done in three different systems: family, enterprise, and property. When the family enterprise are starting, this three systems are mixed but, soon or later some independent problems will start appearing, which will evolve each one of it, as its in own way and will imply separate decisions for each one of them.

With this article it is pretended to aboard the dynamic of the family enterprises, and in this way, present a management model that assures growth, stability and long-term life cycle. A theoretic characterization it's done; for corporate government and government units, family protocol and business succession.

Keywords: Family Enterprise, Government Units, Family Protocol, Succession.

Introducción

Diversas áreas se han preocupado por generar y difundir conocimientos para ser utilizados por una variedad de organizaciones, entre ellas las empresas familiares. Desde hace poco más de dos décadas (BELAUSTEGUIGOITIA, 2008), surge el campo del conocimiento relativo a las empresas familiares, que aún en nuestra nación carece de una adecuada integración teórica y empírica, y que no cuenta con una definición unificada de su objeto de estudio. La gestión de empresas familiares es una disciplina joven, donde la mayoría de la información generada es prescriptiva y no permite la comparación y generalización de los diferentes estudios. En el caso de Latinoamérica, el estudio de las empresas familiares reviste particular importancia debido a la gran influencia de la familia sobre la empresa, ya que la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias.

En los últimos años son muchas las universidades que han creado centros y programas relacionados con estas organizaciones, principalmente en Europa y Norteamérica; es predecible que esta tendencia continúe en el futuro. En Latinoamérica también se observa un creciente interés sobre ellas, aunque no como en las regiones mencionadas.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable; son responsables de por lo menos la generación del 50% del Producto Nacional Bruto y de más de la mitad de las fuentes de empleo en Estados Unidos de Norteamérica (BELAUSTEGUIGOITIA, 2008). En Latinoamérica podríamos esperar índices superiores a los anteriores, aunque desgraciadamente no existen estadísticas confiables.

Para el éxito de estas organizaciones y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación. Para comprenderlas, es preciso generar conocimientos sobre ellas y, afortunadamente, la información disponible crece todos los días. Una de las grandes preocupaciones de las empresas familiares se relacionan con el fenómeno de la sucesión, que es problemática para la mayoría, y probablemente el reto más difícil que alguien puede enfrentar en la dirección de una organización. En Estados Unidos de Norteamérica únicamente el 30% de los negocios pasan a la segunda generación y sólo 10% a la tercera (BELAUSTEGUIGOITIA, 2008).

En este estudio se plantea un modelo de gestión basado en las nuevas herramientas de gestión (instauración de órganos de gobierno, redacción de un

protocolo familiar y elaboración de un plan de sucesión) que existen para empresas familiares.

1. Antecedentes

Anteriormente a la evolución de la ciencia y arte de la administración nace la institución universal denominada, empresa familiar. En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

En la exitosa nación de Japón, la empresa familiar es denominada Shinise. El Shinise es una empresa de larga vida, una tienda antiguamente establecida o un negocio perdurable. El origen del Shinise viene del concepto “imitación de cómo administrar las cosas”. El ejemplo más memorable de este tipo de empresa familiar japonesa es Kongo Gumi Co. Ltd. que fue por más de 1,420 años una cultura de negocio familiar que operó continuamente. Ellos se especializaban en la construcción de templos budistas, sus actividades continuaron alrededor de 40 generaciones.

En las últimas décadas nuestro país está atravesando profundos procesos de cambio que han motivado al sector empresarial a mejorar sus niveles de competitividad para hacer frente a los nuevos desafíos en la apertura de mercados.

Dentro de este proceso de transición las empresas familiares son un actor relevante para la economía nacional, y su permanencia y sostenibilidad en el tiempo son importantes para los diferentes sectores industriales en los cuales participan estos negocios familiares. Allí nace la necesidad de mejorar la calidad de gestión de estas empresas que cuentan con actores familiares en su conducción, cuyas decisiones tienen un alto grado de componente afectivo, más allá de la objetividad que el negocio requiere.

Las empresas familiares predominan en muchos países a nivel mundial, especialmente en Latinoamérica. Están ligadas a nuestra vida económica y social, a tal punto que casi ya no nos damos cuenta de su presencia.

En Bolivia no somos la excepción, pese a que no existen datos oficiales referentes a la incidencia de las empresas familiares en la economía boliviana, basta realizar un breve análisis de las principales empresas nacionales para darnos cuenta que muchas de ellas, vinculadas a la industria televisiva, educación universitaria, medios de comunicación escritos, etc., son empresas familiares.

La importancia de las empresas familiares en el mundo occidental ya no se pone en duda. Las mismas aportan más del 50% del PBI de las economías en sus respectivos países, y son una fuente de cada vez más importante de generación de empleo (NEUBAUER Y LANK, 1998). Ahora bien, vemos que son empresas que llaman la atención por su volatilidad, o sea, su alta tasa de mortalidad.

El sector de las Pymes representa el 98% de las unidades productivas en Bolivia, genera el 89% del empleo privado y aporta con el 29% del Producto Interno Bruto (PIB). En nuestro país existirían 600 mil micro y pequeñas empresas donde trabajan 1,6 millones de personas (UREY, 2008).

2. El empresario y la pequeña empresa

Una gran parte de los empresarios, antes de convertirse en dueños de su propia pequeña empresa, fueron empleados asalariados. Se cree que lo mas influyo en ese cambio ha sido el deseo de independencia y las molestias de cierta rutina en su trabajo como asalariados. “El deseo de independencia los motivo a poseer su propia empresa y tener el control y dirección total de la misma” (DEMAC, 1994:30).

Tomamos en cuenta a la pequeña empresa por ser esta más flexible para hacer frente a los cambios del medio socioeconómico, su estructura es sencilla, no tan jerarquizada lo que permite reaccionar a las demandas, las decisiones se toman en forma ágil, las relaciones son más personalizadas entre empleados y clientes.

Una pequeña empresa, responde a la demanda de los consumidores, crea nuevos productos o servicios, genera empleo, por tanto es esencial para desarrollar la economía de un país.

3. Familia

Partimos de la definición de familia como: ‘

La unión de personas que comparten un proyecto de vida en común que se espera que sea duradero, en el que se generan fuertes sentimientos de pertenencia a dicho grupo, donde existe un compromiso personal entre sus miembros y se establecen intensas relaciones de intimidad, reciprocidad y dependencia (PALACIOS-RODRIGO, 1998).

La familia es un grupo social en que el acceso sexual es permitido entre los primeros adultos, la reproducción es legítima, el grupo es responsable ante la sociedad, del cuidado y crianza de los niños y el grupo es una unidad económica, al menos de consumo (MURDOCK, 1969).

También la familia se la considera como un grupo social formado por los miembros del hogar, emparentados entre sí por sangre, adopción o matrimonio, incluyéndose las uniones consensuales cuando son estables (LIRA, 1996). Esta última definición es la que tomamos para que sea guía a lo largo del trabajo de investigación.

4. Empresa familiar

Existe mucha dificultad al tratar de definir lo que es una empresa familiar. La empresa familiar está definida por su administración y control de capital de la siguiente manera.

La Escuela de Economía de Estocolmo (SSE) define a empresa familiar como:

1. *“Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características* (KAMEI, 2008:2):
 1. *Al menos 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.*
 2. *La empresa está en control de la familia al menos 2 generaciones.*
 3. *Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación”.*

La Universidad de Bocconi lo define de la siguiente manera: Una empresa familiar es la que cumple al menos una de las siguientes características (KAMEI, 2008):

1. Criterio Administrativo: La mayoría de la junta de los directores de la compañía son de la familia.
2. Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa.

Por otra parte la GEEF (Groupement Européen des Entreprises Familiales) ha consensuado el siguiente concepto de empresa familiar: “Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si: 1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s). 2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. 4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Dentro de un contexto latinoamericano la empresa familiar puede ser definida de la siguiente manera:

“La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (VELEZ; HOLGUIN; DE LA HOZ; DURAN; GUTIERREZ, 2008:7-8).

Otra definición propuesta por Dodero (2002) es la siguiente:

“Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia” (UREY, 2008:16).

En base a las definiciones anteriores podemos plasmar una definición que sintetiza lo que es una empresa familiar: “Una empresa familiar es aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de

que la misma pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia” (UREY, 2008). Esta última definición es la que adoptamos para que sea guía a lo largo de todo el trabajo de investigación.

4.1. Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia

El fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo (ABITI; OCEJO, 2004).

“La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible” (GINEBRA, 1997). Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa (ABITI; OCEJO, 2004).

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales (ABITI; OCEJO, 2004).

Tabla 1: Superposición de los sistemas de la empresa familiar

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: SOTO-BRAIDOT, 1999: 62-93

El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia (ABITI; OCEJO, 2004).

En el sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos sistemas perfectamente y no hacerlo en la empresa y a la inversa. Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia y empresa), son diferentes, con exigencias bien distintas. Tales confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones (ABITI; OCEJO, 2004).

4.2. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento se clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera (BRAIDOT; SOTO, 1999):

4.2.1. Ventajas

- **Compromiso.-** Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está al pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- **Conocimiento.-** La mayoría de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.

- Flexibilidad.- “La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados”.
- Planeación a largo plazo.- Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- Confiabilidad y orgullo.- El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
- Cultura estable.- En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están consientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Todas estas ventajas se traducen en los siguientes valores específicos de la empresa familiar (DG DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, 2003):

1. Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio.- El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
2. Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa.- Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.
3. Mejor orientación al mercado.- Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
4. Mayor vinculación con los clientes.- El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

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

4.2. Desventajas

- Rigidez.- Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.
- Desafíos comerciales.- Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.
- Sucesión.- En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. Por ser un punto crítico de la vida de la organización, se hablará ampliamente sobre el tema más adelante.
- Conflictos emocionales.- El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.
- Liderazgo y legitimidad.- El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas

veces no se realiza el nombramiento de un líder. “Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión”.

4.3. Ciclo de vida de la empresa familiar

Las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia.

Por otro lado según Dodero (2002), el ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. El modelo del ciclo de vida de la empresa familiar de Dodero procura mostrar que las EF fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser EF. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa:

4.3.1. Creación de la empresa

Al principio el fundador, que está en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil. Existe muy poca información sobre cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existe por ejemplo, la sucesión del liderazgo, pero estos problemas son para el futuro, en esta etapa eso no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.

4.3.2. Primera crisis por falta de delegación

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no puede hacer todo como antes. Suelen aparecer en esta instancia problemas de productividad, comerciales e incluso financieros por no alcanzar a cobrar en término a todos sus clientes.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes él cumplía. Es natural que se resista por no tener la suficiente confianza de que aquella gente en la que delegue determinadas funciones no vayan a hacer bien sus trabajos y, además, por no tener el tiempo para controlarlos. En caso de lograr esta delegación de funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.

4.3.3. Crecimiento y desarrollo

Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder. Poco a poco la fuerza de trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñarles los valores y creencias de la empresa así como pasarle estos valores a las generaciones siguientes. Normalmente existe una gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo son. Finalmente, el retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

4.3.4. Segunda crisis por el ingreso de los hijos

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa genera en la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aún cuando sean sus propios jefes. La confusión sobre estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provoca discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, por cierto, no suelen estar claras.

- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa luego de su paso por la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, esperando así que los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone muchas veces el intento de realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador, ya que éste siente molestia por las críticas que sus hijos hacen para poder introducir las modificaciones que consideran que la empresa necesita.
- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio, inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Pero, por sobre todas las cosas, el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, logrando que cada uno se sienta comprometido en sacar la empresa adelante, cueste lo que cueste, y procurando que los hijos puedan trabajar juntos sin necesitar que su padre actúe como árbitro frente a las discusiones.

4.3.5. Sucesión y segunda generación

Aquí la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las gentes que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común.

4.3.6. Tercera crisis por fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre –o madre– es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de forma imprevista. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el fundador sino

también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar. Por ello, es una cuestión que suele postergarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional.

A raíz de lo expuesto anteriormente, la decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la generación siguiente. La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes en la comunicación se suelen dar por los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal. Algunos ejemplos los encontramos en los problemas relacionados con:

- El mal desempeño de un hermano o, peor aún, del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre ellos, porque quien debe tomar la decisión no sabe cómo conversar sobre este tema sin que esto ocasione problemas con el hermano o hermana y, por consiguiente, con su cuñado o cuñada.
- La administración del poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.
- Los temas económicos. En determinadas ocasiones algunos creen que por ser los que más aportan debieran tener una compensación económica por ello, pero, al no saber cómo tratar este tema sin que sus hermanos se sientan molestos, lo triangulan a través de otros familiares.

4.3.7. Propiedad pública y administración profesional

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto la familia debe decidir si se vuelven una empresa pública. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Sólo una pequeña fracción de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

Podemos observar que las empresas familiares son un grupo diverso que tiene diferentes preocupaciones y patrones evolutivos. Sin embargo, hay problemas que son comunes en todas y estos problemas pueden ser manejados exitosamente si los líderes de las familias comprenden los cambios que se van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrolle.

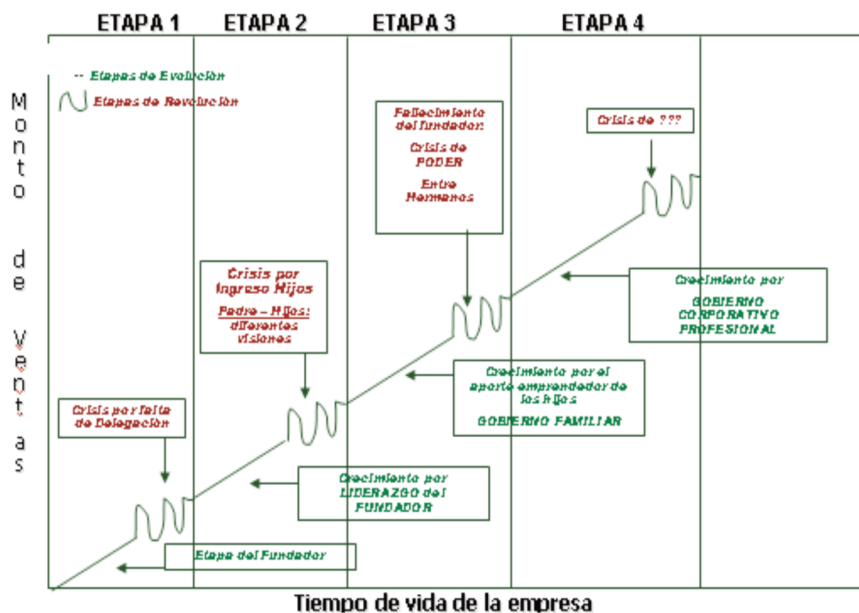
4.3.8. Cuarta crisis cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en un conflicto de poder

A esta crisis se llega por falta comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles, prevalece la idea de contar con gente de confianza y un flujo mínimo de información.

El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuenta con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general. Al no ser clara para algunos accionistas familiares la situación económica de la EF y la forma en que se han tomado ciertas decisiones claves la confianza de éstos va menguando y así comienzan a originarse conflictos de poder perjudiciales para el futuro de la empresa.

En esta etapa es cuando el gobierno de la EF deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. La falta de transparencia de información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve entre los accionistas familiares que no trabajan en ella la pérdida de confianza sobre quienes la dirigen. La responsabilidad es la que se exige a los directores y ejecutivos por cumplir las expectativas de los accionistas. La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a los accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones. De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos difíciles de resolver y peligrosos para la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, para la armonía familiar. En la Figura 1 se muestra el ciclo de vida de la empresa familiar:

Figura 1
Ciclo de vida de la empresa familiar



Fuente: DODERO, 2002:9

4.4. La gestión en la empresa familiar

Dentro de este apartado se presenta el modelo de los tres círculos, el cual es el más difundido para explicar la teoría de las empresas familiares. Otros modelos a mencionar son: los cinco círculos, el modelo de la barca.

4.4.1. El modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos citado en el libro de Amat (2000), fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar. Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. Como se puede ver en la Tabla No. 2 y en la Figura No. 2, el primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos

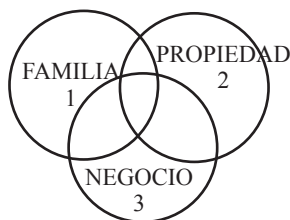
sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Es necesario considerar que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno.

Tabla 2: Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del del modelo de los tres círculos

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES CRÍTICAS	ÓRGANOS DE GOBIERNO
FAMILIA	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo personal de sus miembros.	Definición de la misión y el protocolo familiar. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. Gestión de los conflictos familiares.	Foro familiar. Consejo de familia.
PROPIEDAD	Mantenimiento de la armonía accionarial. Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.	Definición del plan estratégico de la empresa. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial. Selección de los miembros del consejo de administración. Gestión de los conflictos entre accionistas. Selección del sucesor.	Asamblea de accionistas. Consejo de administración Consejo financiero y de inversiones
NEGOCIO	Máxima eficacia. Mejora del clima organizativo. Continuo desarrollo organizativo.	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos humanos.	Comité de dirección. Otros comités funcionales.

Fuente: Adaptado de AMAT, 2000

Figura 2
El modelo de los tres círculos



Fuente: Adaptado de AMAT, 2000

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con éste varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg (1997), ampliaron el modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos, como se puede observar en la Tabla No. 3. Así se encuentran siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses propios de cada rol, estos son:

Tabla 3: Grupos de interés en la empresa familiar

ROL QUE DESEMPEÑA	INTERESES PROPIOS DEL ROL
1) Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir.
2) Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión dividendos
3) Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4) Familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, y económica, mayores responsabilidades, autonomía.
5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6) Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de 1 y 2.
7) Directivo, familiar y accionista	Todos los puntos anteriores.

Fuente: Adaptado de DODERO, 2002

Conforme transcurre el tiempo y la empresa va evolucionando, aparecen nuevos participantes (parientes, hijos, sobrinos, etc.), que a su vez van cambiando de posición en los círculos y con ello modifican también sus expectativas, intereses y objetivos. Como estos cambios suelen producirse, habrá que estar preparados para cuando se produzcan. La armonía familiar o la prevención de la emergencia de tensiones y crisis están muy relacionadas con la comprensión de los intereses de los diferentes grupos y su inclusión tanto en el protocolo como su comprensión en las interacciones familiares.

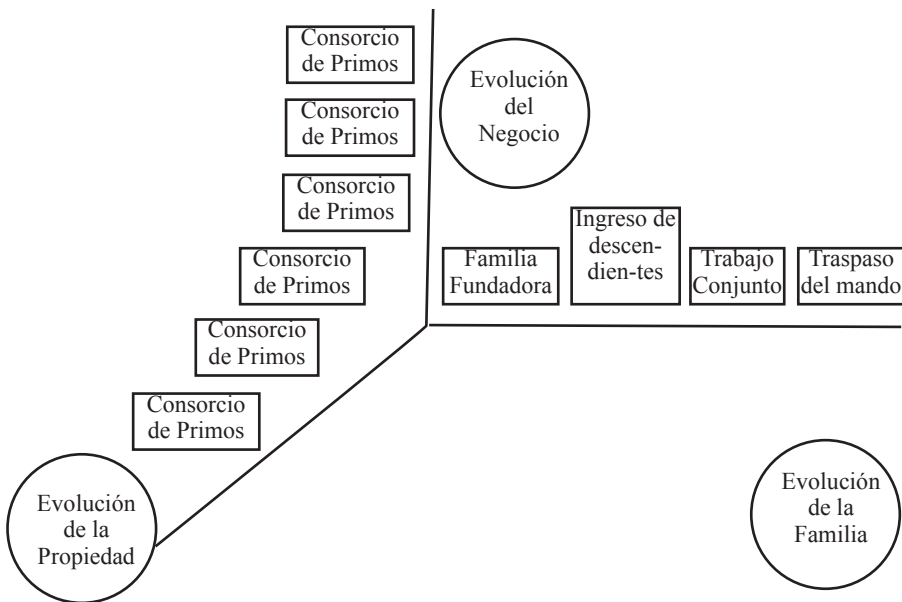
Para comprender la cultura de la empresa familiar es necesario conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria, ya que estos, ejercen una

fuerte influencia sobre los valores de la empresa. Los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas.

Desarrollo de las etapas del modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos, es una excelente herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado de su historia. Sin embargo, algunos de los dilemas más importantes que enfrentan las empresas familiares tienen que ver con el paso del tiempo ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las tres áreas ya mencionadas, como se puede observar en la Figura No. 3.

Figura 3
Modelo de Desarrollo



Fuente: Adaptado de GERSIK, LANSBERG, DESJARDINS, 2003

Es fundamental analizar con detenimiento los periodos de cambio que existen entre las tres etapas porque son los más críticos y desafiantes para el

desarrollo de las empresas familiares. Las transiciones son oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. A su vez, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento. Las tareas de los periodos de transición son exploratorias y estratégicas; las de los periodos de estabilidad, operativas y tácticas.

Comprensión del trabajo de las empresas familiares en América Latina

Lansberg y Perrow (1991), afirman en uno de sus estudios, que las familias que son propietarias de una empresa familiar exitosa en Latinoamérica, se enfrentan a la influencia del medio ambiente directa o indirectamente. Esto significa que son retadas por tres fuerzas: la economía de su país, la política y la cultura en donde éstas se desarrollan. A continuación en la Tabla No.4, se explicarán a fondo estos dilemas de acuerdo con los tres subsistemas que conforman a la empresa familiar (propiedad, negocio y familia).

Tabla 4: La interacción entre las fuerzas del medio ambiente y los dominios del negocio familiar

	ECONOMIA	POLITICA	SOCIOCULTURA
PROPIEDAD	El tamaño tan pequeño del mercado complica las transacciones y las evaluaciones así como las compras. El tamaño relativo de las empresas familiares y las restricciones en inversión extranjera dificultan la venta de la empresa familiar.	Expropiaciones anteriores están causando difíciles asociaciones entre el gobierno y las empresas familiares. Esto está creciendo mediante los esfuerzos de privatización.	El rápido crecimiento de las familias erosiona la propiedad en la tercera generación. La identidad de la familia equivale a la propiedad, perpetuando la mala administración.
NEGOCIO	Tienen rápido crecimiento con autoridad Patriarcal centralizada y tienen una escasez de gerentes que no son de la familia, esto restringe el desarrollo organizacional de la empresa. Los fracasos con asociaciones extranjeras son muy comunes entre las empresas familiares. Pueden ocurrir Pésimas consecuencias sociales debido a un crecimiento rápido.	El cambio continuo de reglas hace difícil la administración de una empresa familiar. La corrupción política expone dilemas únicos y éticos a los negocios familiares.	La autoridad patriarcal de la compañía reduce los efectos en la estructura de las clases sociales. Las barreras sociales interfieren con la promoción de administradores no familiares hacia los puestos más altos.

FAMILIA	La habilidad para hacer negocios depende muy a menudo del status social de la familia. El honor y orgullo de la familia aumenta el compromiso hacia el negocio aunque éste se encuentre en mal estado.	Intereses de conflictos salen a relucir cuando miembros de la familia trabajan en el gobierno. El renunciar a puestos políticos es difícil.	Autoridad patriarcal predominante. Roles tradicionales de género: el padre se encarga de lo económico y la madre se dedica a los labores del hogar. Después de que los hijos obtienen su educación, se espera que regresen a trabajar en el negocio familiar.
---------	---	--	---

Fuente: Adaptado de LANSBERG-PERROW, 1991

4.5. Gobierno corporativo

Dentro de los temas de Responsabilidad Social Empresarial para PyMES se encuentran los temas de: Gobierno Empresarial, Prácticas Laborales, Mercadotecnia, Aprovisionamiento, Gestión Medioambiental e Inversión Social (FOMIN, 2009). Para la elaboración correspondiente de nuestro modelo, únicamente utilizaremos la especialización de Gobierno Empresarial o Corporativo, dejando de lado las demás especialidades de la RSE.

La literatura entrega una serie amplia de definiciones de gobierno corporativo (CUPRUM-AFP, 2007:3):

- *“Sistema por el cual las compañías son dirigidas, controladas y evaluadas, definiendo derechos, roles y responsabilidades de diferentes grupos (administradores, Directorio, accionistas controladores y minoritarios) al interior de una organización.*
- *Conjunto de mecanismos por los cuales los proveedores de financiamiento de una compañía se aseguran de obtener un retorno justo por su inversión.*
- *Conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la compañía con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo.*
- *Estudio de las distintas formas de ejercer el control en las organizaciones”.*

El Gobierno Empresarial o Gobierno Corporativo se refiere al sistema mediante el cual una empresa es gobernada y controlada, velando por la

transparencia de su información financiera y comercial, la gestión eficiente de sus recursos, los mecanismos con que cuenta para resolver sus conflictos y la equidad y justicia en las relaciones que existan entre los accionistas y los administradores de la organización, con el objetivo de facilitar su acceso al mercado de capitales, aumentar su valor y contribuir a su continuidad en el tiempo (FUNDES, 2010).

Además, El gobierno empresarial es el sistema de normas, procedimientos y estructuras por el cual se dirigen y controlan las empresas. Mediante el mismo, se regulan las relaciones entre la dirección, el Consejo o Directorio, los propietarios y otros grupos de interés. También se proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos y metas, y se determinan los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y para supervisar su cumplimiento. El gobierno empresarial es necesario ya que muchas empresas llegan a una etapa en la que profesionalizar las prácticas administrativas, reforzar los derechos de los propietarios y accionistas y mejorar la transparencia son esenciales para su crecimiento y competitividad a largo plazo (FOMIN, 2009).

Dentro de los objetivos que debe tener un sólido régimen de gobierno corporativo podemos destacar (CUPRUM-AFP, 2007):

- Incrementar, en el largo plazo, el valor de la Compañía a través de un mejor rendimiento corporativo teniendo en consideración los intereses de todos los accionistas ó dueños de la empresa.
- Minimizar y administrar los conflictos de interés entre los distintos agentes presentes en una Compañía.
- Velar por el buen proceder de los directores en función de los intereses de todos los accionistas ó dueños de la empresa.
- Velar por el buen proceder de la Compañía en el mercado.
- Buscar la participación igualitaria de todos los accionistas y asegurar un trato justo por parte del Directorio y la Administración de la Compañía.
- Asegurar la independencia del Directorio y sus partícipes en materia de decisiones.
- Definir procesos y controles en tareas de administración diaria de la Compañía.

- Asegurar que las operaciones comerciales, financieras y de gobierno corporativo sean consistentemente informadas a los accionistas de manera que la información sea justa, precisa, a tiempo, relevante, completa y verificable.
- Velar por la transparencia.
- Lograr un equilibrio interno dentro de la organización.

4.5.1. Beneficios del gobierno corporativo

Responder a las expectativas de propietarios, accionistas e inversores a través del gobierno empresarial conlleva varias oportunidades o beneficios (FOMIN, 2009:84-85):

- Mejora de la productividad.- La adopción de mejores prácticas de gestión tiene un impacto sobre su productividad. La mejora de la orientación estratégica es señalada por las empresas como uno de los aspectos más influyentes en la mejora de su posición competitiva al permitirles clarificar y comunicar sus objetivos y alinear la empresa en una única dirección, lo que repercute en la cuenta de resultados.
- Fortalecimiento de la confianza.- La existencia de un sistema eficaz de gobierno empresarial, dentro de una empresa determinada y dentro del conjunto de la economía, contribuye a generar el grado de confianza en los propietarios, accionistas e inversores necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado.
- Acceso al capital.- Un buen gobierno empresarial facilita una gestión ordenada y transparente que, en el marco del cumplimiento legal y fiscal, permite cubrir más fácilmente los requisitos para acceso al crédito. Además, existen estudios que muestran que los inversores pagarían más por una empresa con un buen gobierno empresarial, ya que este elemento brinda una mayor seguridad a su inversión. En consecuencia, el costo de capital se reduce, se atrae a fuentes de financiación más estables y se incita a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando así el crecimiento.

Otros beneficios que se pueden acceder si existe un gobierno empresarial implantado en la empresa son (FUNDES, 2010):

- Acceso a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve. Se presenta como más sólida y competitiva.

- Los productos que fabrica o vende pueden tener más aceptabilidad por los consumidores y puede incrementar sus ventas.
- Mejora su gestión de personas, pues sus colaboradores sienten que trabajan en una empresa más transparente y confiable y por tanto se identifican con ella y aumentan su compromiso. Asimismo, resulta atractiva para profesionales bien calificados.
- Logra mejores acuerdos y condiciones de pago con los proveedores.
- Obtiene condiciones más favorables para financiamiento y acceso a capital por parte de los bancos y los inversionistas.
- Está en mejor posición y ofrece ventajas para generar alianzas estratégicas

4.5.2. Principios de gobierno corporativo

La OECD (Organización para la cooperación y desarrollo económicos) considera que la integridad de las compañías, instituciones financieras y mercados es particularmente importante para la salud y estabilidad de una economía. En un documento publicado el año 2004, la OECD plantea seis principios de gobierno corporativo. Según estos principios, que no son más que preceptos bajo los cuales los países miembros deben guiar la implementación de prácticas específicas, la estructura de gobierno corporativo debiera (FOMIN, 2009), (CUPRUM-AFP, 2007):

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
2. Derechos de los accionistas. El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
3. Tratamiento equitativo de los accionistas. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deberían tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

4. Papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo. El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de los grupos de interés establecidos por ley (p. ej. leyes en materia laboral, de empresas, comercial y de insolvencia) o a través de relaciones contractuales. Deberá fomentar la cooperación activa entre sociedades y los grupos de interés con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.
5. Divulgación de datos y transparencia. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
6. Las responsabilidades del Consejo. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y a los accionistas.

4.5.3. Órganos de gobierno en la empresa familiar

Es necesario profesionalizar los sistemas de dirección, o sea los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos.

Los actuales sistemas de dirección se constituyen en una barrera para normar la relación entre familia y la empresa y estamos seguros de que, si estos se profesionalizan, se mejoraran significativamente los niveles de competitividad y los colaboradores de la empresa no caerán en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos a los del mercado.

I. Asamblea de Propietarios

La asamblea de propietarios permite que los propietarios se reúnan en los casos y en las formas previstas en el estatuto social o a requerimiento del Directorio, y su misión es analizar y resolver todos los temas inherentes a la marcha normal de la sociedad a partir de la información económica y

financiera que debe brindarle el Directorio. Además, es competencia suya la designación de los miembros del Directorio, como así también su revocación y retribución (UREY, 2008).

II. Directorio

El Directorio es un órgano permanente, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado su gestión (UREY, 2008:56).

Además, de supervisar la gestión, el Directorio cumple otra función igualmente importante para los propietarios, como es al de asegurar que el Director Ejecutivo y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener.

El Directorio habitualmente se desempeña delegando varias funciones específicas en la persona del gerente general, supervisando la actuación de este y la de su equipo gerencial.

Los miembros del directorio de una empresa familiar pueden ser (UREY, 2008):

- Miembros de la familia que trabajen en la empresa;
- Miembros de la familia que no trabajen en la empresa;
- No familiares que ocupen cargos gerenciales;
- No familiares que sean externos a la empresa.

Los directorios pueden contribuir eficazmente a la continuidad exitosa de la siguiente manera (UREY, 2008):

- Colaborar en el plan y el proceso de sucesión, facilitando así la tarea a los padres respecto a la elección de los posibles sucesores.
- Los directorios podrán asistir a las familias propietarias en la elaboración de planes estratégicos para la familia y la empresa.

III. Consejo asesor o de administración

El consejo asesor o de administración es una opción para empresas pequeñas. Este consejo asesor actuaría como el modo de Directorio, aunque

tenga una estructura distinta. Sus funciones podrían ser (UREY, 2008):

- Considerar y representar los intereses de los dueños;
- Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo;
- Y ser el principal asesor del dueño de la empresa familiar;
- Fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos; analizar e interpretar las influencias del entorno;
- Aconsejar sobre la selección de los gerentes;
- Facilitar contactos en beneficio de la empresa;
- Colaborar con la definición de la estructura de la organización;
- Opinar sobre el desempeño de todas las áreas de la empresa;
- Asesorar sobre la imagen de la empresa.

Cuando los empresarios familiares tienen la intención de que su empresa sea continuada por sus descendientes, conservando su carácter de empresa familiar, es conveniente contar con otros órganos de gobierno, útiles para regular las relaciones entre familia-empresa. Estas son la asamblea familiar y el consejo familiar, ambos órganos fomentan la unidad de la familia (UREY, 2008).

IV. Asamblea familiar

La Asamblea familiar tiene por objetivo principal constituir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar.

Conviene que participe en la asamblea familiar el grupo familiar completo, tanto los parientes consanguíneos como los políticos. Incluimos a estos últimos porque así se favorece su influencia de modo directo, en vez de hacerlo a través de sus cónyuges. Esta asamblea familiar proporcionará a la familia un foro para que cada uno de sus miembros tenga la oportunidad de tratar los temas relacionados con la empresa.

V. Consejo familiar

Cuando los miembros de la asamblea familiar son muy numerosos se hace difícil trabajar de un modo efectivo. Se constituye para esto un consejo de familia, que representa a todas las familias involucradas.

El consejo familiar es un grupo que se reúne periódicamente para discutir las cuestiones relacionadas con su participación en el negocio. El propósito fundamental es ofrecer un foro donde los parientes puedan expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia.

Cuatro son las razones que justifican este tipo de consejos:

1. Un consejo de familia constituye el lugar ideal para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades que suponen la propiedad y dirección del negocio.
2. Un consejo de familia traza el límite entre la familia y la empresa, dando una oportunidad de ser escuchados a los parientes que no se encuentran en los círculos de ella o de los propietarios. Esto reduce la probabilidad de que se lleven preocupaciones familiares a las decisiones de la empresa, y viceversa.
3. La experiencia indica que las empresas familiares a menudo aprovechan las reuniones informales, como los cumpleaños, la Navidad u otras fiestas, para discutir asuntos urgentes, generalmente con resultados frustrantes. Un consejo de familia constituye el lugar apropiado para que los parientes ventilen sus preocupaciones sin mezclar esos acontecimientos con asuntos de negocios.
4. Un consejo de familia aporta la estructura para ayudarle a la familia a generar una visión compartida y un “código de intercambios”, o sea un plan familiar.

El Consejo familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa. Además el consejo familiar ha de educar a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa. Como resultado de su gestión, el consejo familiar ha de procurar de elaborar un protocolo familiar que regule las relaciones entre la familia y la empresa. Además de elaborar el protocolo, el consejo familiar puede tener otras funciones, tales como:

- Ejercer el derecho de veto al nombramiento de familiares o ascensos dentro de la empresa.
- Realizar tareas de mediación y arbitraje.

- Controlar anualmente la retribución de los familiares a fin de garantizar su equidad.
- Velar por el cumplimiento del protocolo familiar.
- Aprobar o vetar transferencias de acciones,
- Aplicar el procedimiento de transferencia obligatoria

4.6. Sucesión familiar

La sucesión es la prueba definitiva de una empresa familiar. Una vez que ha sido transformada de un negocio individual a una empresa familiar, su continuidad se convierte en una preocupación unificadora. Es inevitable que difieran los ciclos de la empresa y del individuo. Transmitirla en condiciones buenas y rentables a la nueva generación de líderes es una meta que estimula a los fundadores (UREY, 2008).

Se puede afirmar que la sucesión constituye uno de los factores que propicia el fracaso de las empresas, y se observa como un elemento de riesgo característico del comportamiento empresarial a nivel mundial. Una de las razones más importantes para que las empresas familiares no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa (VELEZ; HOLGUIN; DE LA HOZ; DURAN; GUTIERREZ, 2008).

La sucesión siempre es lenta y no es un hecho aislado, sino varios hechos aislados. No es simplemente lo que sucede cuando un viejo líder se jubila y pasa la antorcha a otro. La sucesión es un proceso que sigue una secuencia evolutiva: comienza muy temprano en la vida de algunas familias y se prolonga durante la maduración y el envejecimiento natural de las generaciones (UREY, 2008).

4.6.1. Criterios para enfrentar la sucesión en empresas familiares

A continuación plantearemos algunas sugerencias para enfrentar el proceso de sucesión (UREY, 2008):

- Al sucesor hay que prepararlo y esto puede llevar entre tres y cinco años de experiencia dentro del negocio, en base a experiencias de empresarios familiares.
- Hay que preparar a la familia y establecer plazos de traspaso sabiendo que en toda sucesión se cede parte del patrimonio económico junto con el poder para ejercerlo.

- El sucesor debe saber que tiene derecho a utilizar el poder ya que hay casos en que se efectúa la transferencia de cargos para que todo siga igual, con lo cual, la empresa ingresa en un camino de descenso, muy confuso, que más que ventajas trae problemas.

El corazón puede hacer pensar que el sucesor siempre deberá ser uno de los hijos, pero es necesario meditar sobre este punto y tomar consciencia que las alternativas son varias y la mejor elección deberá apuntar a quien, en definitiva, este mejor preparado para aceptar el reto de la continuidad en la empresa familiar. Los criterios que podemos utilizar son los siguientes (UREY, 2008):

- a) El hijo mayor (mayorazgo).
- b) Elegido por el consenso familiar, con la esposa y los hijos.
- c) Desarrollar internamente a un no familiar.
- d) Buscar un profesional externo a la familia.

Las personas que podrán participar en el negocio son las siguientes (UREY, 2008):

- a) Directores no familiares si es que ya los hemos incorporado al negocio.
- b) Profesionales externos y de prestigio en el mercado laboral.
- c) Otros empresarios familiares interesados en intercambiar experiencias.
- d) Empleados más prestigiosos y con gran potencial profesional
- e) El cónyuge (esposo(a)) y o los hijos(as).

4.6.2. Dimensiones de la sucesión en empresas familiares

Para enfrentar los procesos de sucesión en empresas familiares debe tomarse en cuenta los siguientes elementos (UREY, 2008):

- a) La sucesión de la propiedad es un acto que debe considerar:
 - Situación patrimonial de la familia y la empresa.
 - Tamaño de la familia, medida por el numero de integrantes consanguíneos y políticos.
 - Expectativa de los herederos.

b) La sucesión de la dirección es un proceso que debe considerar (UREY, 2008):

- Dinámica del entorno.
- Complejidad del negocio.
- Fuentes de ventajas competitivas.
- Habilidades y capacidades del sucesor.

4.6.3. El plan de sucesión

Se debe tomar en cuenta tres elementos para enfrentar el proceso de sucesión (UREY, 2008:84-85):

- 1) Anunciar oportunamente el retiro
 - Ajústese a la fecha de retiro que se planteo.
 - Tomar en cuenta las dificultades de salud potenciales más allá de los 65 años.
 - No caiga en el semirretiro y continúe visitando el negocio e interviniendo en temas operativos.
- 2) Haga planes para su retiro
 - El ser humano trabaja por naturaleza.
 - Preparación emocional y financiera para el retiro.
 - El retiro no significa inactividad.
 - Puede participar y aportar a los Órganos de Gobierno de la empresa.
- 3) Redacte un plan de sucesión que considere los siguientes elementos:
 - Propuesta gradual para manejar la transición.
 - La información reduce malentendidos.
 - Establezca un plan de comunicación a terceros.

4.6.4. Marco legal de la sucesión en Bolivia

Este acápite fue desarrollado en su totalidad en base a los apuntes del Dr. Ermo Quisbert (2007). Sucesión deriva del latín *succesio* y significa ‘entrar una persona o cosa en lugar de otra’. Otros autores dicen que el termino sucesión deriva de *successio* ‘acción de suceder’. Y algunos dicen que la

palabra *sucessio* deriva de: ‘so’ y ‘sucedere’, ‘venir después’. Esta palabra *successio* tenía en el lenguaje jurídico de los compiladores del Código Justiniano, un sentido amplio y equivalente a ‘traspaso de derechos’. Sucesión es el “cambio subjetivo en una relación de derecho” En este concepto se comprende tanto a la sucesión *mortis causa* como también a toda aquella en que una persona sustituye a otra en un derecho.

La Sucesión es el modo como se defiére y transmite el patrimonio y la herencia es el conjunto de bienes objeto de la transmisión. La sucesión es un acto jurídico y la herencia alude a la generalidad de los bienes. La sucesión es voz herencia tiene, dos acepciones:

1. Derecho de heredar, y
2. Conjunto de bienes, derechos y obligaciones que, al morir una persona, son transmisibles a sus herederos o sus legatarios.

Se define la herencia desde dos puntos de vista:

1. Como transmisión de bienes, y
2. Como totalidad de bienes.

La primera acepción tiene un carácter subjetivo relacionado con la acción de suceder en el sucesor (heredero o legatario) respecto del sucedido; mientras que la segunda acepción tiene carácter objetivo, abarcando la masa o conjunto de bienes derechos y obligaciones que forma.

Son tres los elementos de la sucesión:

1. Personales. Causante y sucesor, es decir difunto y quien le sobrevive.
2. Reales. El derecho y la cosa que se transmite.
3. Formales. Es el vínculo que une al causante y al sucesor a través de la ley, contrato o testamento.

Existen dos clases de sucesión:

Sucesión en la persona

En la sucesión en la persona hay confusión de patrimonios del causante y del sucesor, porque se basa en la Teoría patrimonio-personalidad, generando la responsabilidad *ultra vires hereditatis* (el heredero sucesor debe pagar las deudas del causante con su patrimonio) en el sucesor.

Sucesión en los bienes

En la sucesión en los bienes no hay confusión de patrimonios, es decir el sucesor paga las deudas del causante con los bienes dejados y hasta donde alcance, jamás pagara con el patrimonio del sucesor. Las deudas del causante pasan como cargas a liquidar por el sucesor. El sucesor no subentra—por lo tanto no es continuador de la personalidad—en la relación jurídica del causante. Permanece ajeno a ella, una vez liquidadas las cargas, recibe los bienes relictos (sobrantes).

Existen también las sucesiones por fuente de llamamiento. Así, si se origina en la ley recibe el nombre de sucesión legal; si proviene del testamento se la denomina sucesión testamentaria y cuando procede del acuerdo de dos o más voluntades se la llama sucesión contractual o Contratos de Sucesión Futura.

De esta clasificación provienen las clases de herederos:

1. legales,
2. testamentarios y
3. contractuales

El Código Civil de 1976 adopta esta clasificación en los Títulos II y III del Libro Cuarto, De las Sucesiones por causa de muerte. El título II se ocupa de la sucesión contractual. A partir del Art. 1003 organiza el orden sucesorio, y la sucesión contractual lo trata en el Art. 1005.

a) Sucesión legal

Llamada también Intestada (Ab intestato). Transmisión de todos los derechos y obligaciones del causante a favor de parientes, por el solo mandato de la ley sin que para ello medie la voluntad del difunto.

b) Sucesión testamentaria

Aquella en que la vocación sucesoria es determinada por la voluntad del causante, manteniendo siempre el respeto a la legítima.

c) Sucesión contractual

Acuerdo de voluntades por el cual una persona se obliga a transmitir a otra, a su fallecimiento, parte de su patrimonio o la totalidad de éste, si no tiene herederos forzosos.

4.7. Protocolo familiar

El protocolo familiar es el documento en el que una familia empresaria por medio del consenso pone por escrito las reglas por las que se va a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad (Modelo de los tres círculos) (CAJEN, 2007).

La elaboración de un protocolo familiar es necesaria por las siguientes razones (CAJEN, 2007):

- Por la necesidad de crear unas pautas que logren separar objetivamente la empresa y la familia. Dicha separación debe tener su justificación en la voluntad de fortalecer el vínculo existente.
- La importancia del cambio generacional.
- La participación de la familia en la gestión de la empresa.
- La participación de la familia en la propiedad de la empresa.

El protocolo debería elaborarse cuanto antes mejor y, en todo caso, antes que aparezcan los primeros problemas. El protocolo familiar debería mantener e incrementar el capital, Profesionalizar los procesos de dirección e institucionalizar en la empresa los valores propios de la familia y Promover la unidad y armonía de sus miembros, profesionalizarlos como propietarios de una empresa, y conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar (CAJEN, 2007).

Tabla 5: Resumen de temas para la gestión de empresas familiares

Teoría de los tres círculos	Teoría de los cinco círculos
Variable Dependiente: Empresa Familiar Variable Independiente: Educación Empresarial, La Sociedad, factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales. Características: Definición de la misión y el protocolo familiar, Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares, Gestión de los conflictos familiares. Definición del plan estratégico de la empresa, Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial, Selección de los miembros del consejo de administración, Gestión de los conflictos entre accionistas, Selección del sucesor, Diseño de la estructura organizativa, Gestión del cambio e innovación, Establecimiento de la política de recursos humanos Elementos de Composición: - Familia - Propiedad - Empresa	Variable Dependiente: Empresa Familiar Variable Independiente: Educación Empresarial, La Sociedad, factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales. Características: Definición de la misión y el protocolo familiar, Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares, Gestión de los conflictos familiares. Definición del plan estratégico de la empresa, Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial, Selección de los miembros del consejo de administración, Gestión de los conflictos entre accionistas, Selección del sucesor, Diseño de la estructura organizativa, Gestión del cambio e innovación, Establecimiento de la política de recursos humanos. Elementos de Composición: - Familia - Propiedad - Empresa - Sucesión - Gestión

Responsabilidad social empresarial	Teoría de la sucesión
Variable Dependiente: Empresas en general Variable Independiente: La Sociedad, stakeholders, factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales. Características: Consideración del impacto de las acciones, Obligación de los gerentes a proteger y mejorar el bienestar, Conocimiento de las responsabilidades legales y económicas. Elementos de Composición: - Gobierno Empresarial, Prácticas Laborales, Mercadotecnia, Aprovisionamiento, Gestión Medioambiental e Inversión Social.	Elementos de la sucesión: -Elección del sucesor -Formación del sucesor -Plan de Sucesión Elementos legales de la sucesión: -Personales -Reales -Formales Clases de sucesión: -Legal -Testamentaria -Contractual
Gobierno Corporativo o Empresarial	Protocolo Familiar
Variable Dependiente: La Empresa Variable Independiente: La Sociedad, factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales. Definiciones: Mecanismos por los cuales los proveedores de financiamiento de una Compañía se aseguran de obtener un retorno justo por su inversión, relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la Compañía con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo, formas de ejercer el control en las organizaciones, Sistema por el cual las compañías son dirigidas, controladas y evaluadas, definiendo derechos, roles y responsabilidades de diferentes grupos al interior de una organización. Modelos: -Modelos de Mercado o Anglosajón -Modelos de Control o de Europa Continental Órganos de Gobierno Empresarial: Asamblea de Accionistas, Directorio, Consejo de Administración. Órganos de Gobierno Familiar: Asamblea Familiar, Consejo familiar.	Elementos del Protocolo: Valores de la familia y la empresa que se desean mantener, Filosofía, Desafío o perspectiva a futuro, Formulaciones estratégicas, Políticas de Dividendos y de financiación, órganos de gobierno, órganos de gobierno de la familia, órganos de gobierno, sistemas de dirección, sistemas de control, transferencia y valuación de acciones, criterios para el ingreso de nuevos familiares.

Fuente: Elaboración Propia, 2012

Estos temas, resumidos en la Tabla No. 5, sobre la empresa familiar, los órganos de gobierno, la sucesión familiar y el protocolo familiar, permitirán generar un modelo de gestión empresarial para empresas familiares.

5. Modelo de gestión empresarial

Considerando los temas anteriormente presentados, es que se llega a estructurar un modelo (véase Figura No.4), considerado optimo para la Gestión de Empresas Familiares, el mismo que contrasta y recoge los tres temas esenciales para la gestión de empresas; gobierno corporativo, Protocolo Familiar y Sucesión Familiar, como insumos principales del modelo propuesto, así también se busca lo mejor o lo mas aplicable respecto a los temas de Responsabilidad Social Empresarial y las teorías que explican el funcionamiento de las empresas familiares.

5.1. Desarrollo del modelo

El modelo propuesto, está diseñado en una serie de etapas secuenciales, las cuales deben necesariamente validarse, para continuar adelante, estas son:

Etapas 1. Conciencia de gestión empresarial

Si se considera a la familia como principio y centro del modelo, corresponde indicar que ésta cuenta con un conjunto de valores, principios, emociones y sentimientos. La investigación busca validar la posición de la empresa familiar en aspectos éticos, morales, con relación a sus actividades o con las condiciones operativas del negocio.

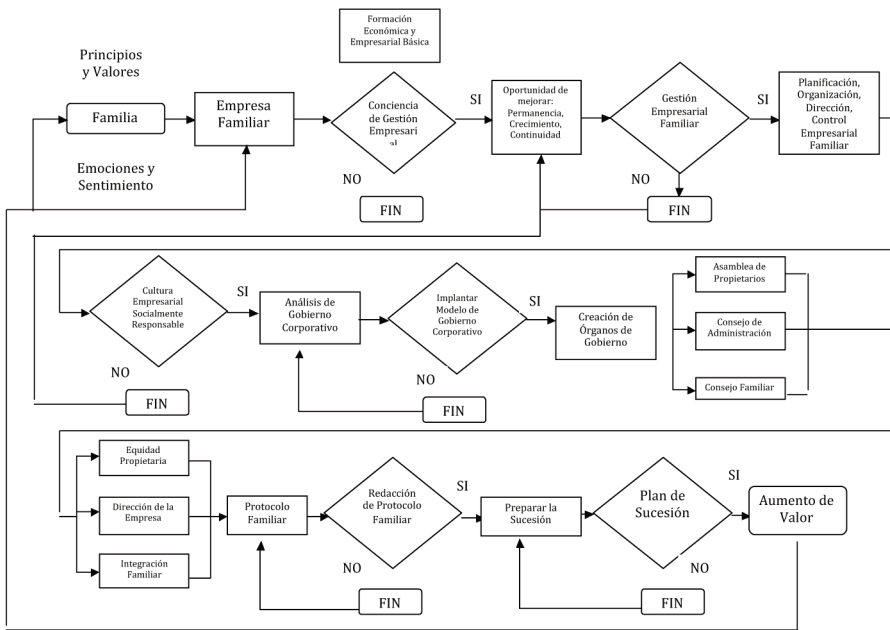
Los valores representan las convicciones filosóficas que tienen las familias y personas, y que deberían considerar los siguientes aspectos:

- Efectos del negocio en la comunidad.
- ¿Puede el negocio ser rechazado por la comunidad por contrariar valores éticos y/o morales?
- Efectos del negocio sobre situaciones personales y profesionales.
- Incompatibilidad con socios.

Dichos valores forman una parte central y vitalicia de la empresa familiar, los cuales deben ser redactados posteriormente en el protocolo familiar.

Al ser la empresa familiar una comunidad emocional, donde los sentimientos y emociones predominan gracias a los lazos familiares que interactúan entre los miembros de la familia, es que estas variables se convierten en determinantes para el estudio de la empresa familiar.

Figura 4
Modelo Propuesto



Fuente: Elaboración Propia, 2012

Ahora bien, las empresas familiares son el resultante de los esfuerzos psicológicos, económicos y físicos del fundador de la empresa en primera instancia, en muchos casos el pensamiento “clásico” y resistente al cambio del fundador no permiten lo que se ha denominado “Conciencia de Gestión Empresarial”, como una forma de pensar, razonar, creer y actuar centradas en las oportunidades de mejorar y de esa forma llegar a tener una permanencia y continuidad y un crecimiento sostenido.

El empresario familiar debe comenzar a tomar conciencia de que la empresa familiar es un “persona jurídica” muy distinta a una “persona natural”, pues todos los activos de la empresa no son propiedad del empresario o de la familia. La familia y el empresario deben intentar ampliar su perspectiva con el modelo de los tres círculos (Propiedad, Empresa y Familia) para así poder entender la dinámica de la empresa familiar con su entorno próximo.

Por lo tanto es importante recabar información sobre las características de las empresas familiares en el departamento de Cochabamba, conocer sus principios y valores y la dinámica de la familia en la empresa familiar. ¿Están deseosos de mejorar y así llegar a tener esa permanencia y continuidad en el mercado además de tener un crecimiento sostenido? ¿Cuál es su formación empresarial y conocimientos de gestión necesarios para tener esta nueva perspectiva el cambio y poder gestionar su empresa?

Etapas 2. La gestión empresarial familiar

Las empresas familiares se desmoronan en su mayoría por los conflictos entre familia y negocio, y por la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones.

Es por eso que se debe poner en marcha las funciones de la gestión empresarial familiar para así poder asegurar una permanencia y continuidad de la empresa, además de un crecimiento permitiendo el incremento del valor para la familia y la empresa.

Este instrumento permitirá concretar los siguientes elementos básicos:

- Permitirá tener claro los roles como familiar y como miembro de la empresa familiar.
- Permitirá normar las distintas políticas de la empresa, entre estas están las políticas de contratación de personal, políticas de uso de activos, políticas de división de dividendos o acciones, políticas de control, políticas financieras, etc.
- Permitirá fortalecer los lazos familiares y la cultura y valores que predominan, para que estos continúen y prevalezcan generación a generación.
- Permitirá una sucesión de mando armoniosa donde todos los miembros de la familia estarán felices y apoyaran dicha sucesión.
- Permitirá una dirección eficiente de la empresa, gracias a la instauración de órganos de gobierno.
- Permitirá destruir algunos mitos de la empresa familiar:
A. “Ahora que trabajamos juntos como familia, nos llevaremos mejor”

- B. “La empresa familiar es una oportunidad para emplear a toda la familia”
- C. “Se pueden mantener separados los asuntos de la empresa en la empresa y los asuntos de la familia en la familia”
- D. “No importa lo que otros miembros de la familia piensen”
- E. “La empresa es un lugar con un ambiente cálido, amigable y seguro”
- F. “No importa lo que le pase a la empresa, solo quiero que los hijos sean felices”
- G. “Los hijos piensan que la empresa no es una mina de oro”
- H. “No tengo otra opción que trabajar en la empresa familiar”
- I. “¿Lo quieres por escrito?, entonces no me quieres.

La gestión empresarial familiar contiene las siguientes temáticas:

1. Gobierno Corporativo y órganos de gobierno
2. Protocolo Familiar
3. Sucesión Familiar

Todas estas temáticas pertenecen a los siguientes pasos del modelo propuesto.

Etapa 3. Dirección de la empresa familiar

Esta etapa es la referida a la de la instauración de un gobierno corporativo o gobierno empresarial en la empresa familiar. Los precarios sistemas de dirección en la empresa familiar, o sea, los relacionados con las decisiones sobre la asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos desembocan en problemas de orden gerencial y orden familiar. La implantación de un gobierno corporativo tiene por objetivo final de facilitar su acceso al mercado de capitales, aumentar su valor y contribuir a su continuidad en el tiempo. Pero para tener la intención de implantar un gobierno corporativo se debe tener previamente una cultura u orientación a ser una empresa socialmente responsable, ya que la temática de gobierno corporativo es un pilar de la RSE. Los empresarios familiares deben impregnar en sus empresas una cultura socialmente responsable, pero esto debe partir de ellos mismos, que ellos

mismos crean fervientemente en los principios de la RSE y los beneficios que esta puede ofrecer.

Los diferentes órganos de gobierno para mantener un equilibrio entre los tres círculos de la dinámica de la empresa familiar son:

1) Órganos de gobierno para fomentar la competitividad

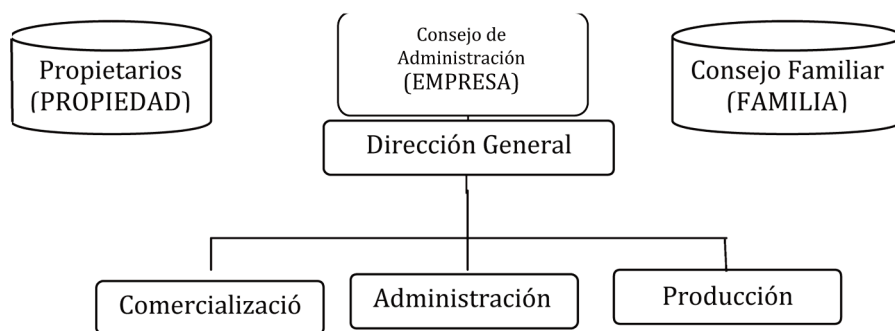
- Asamblea de Propietarios
- Directorio
- Consejo de Administración

2) Órganos de gobierno para fomentar la unidad familiar

- Asamblea Familiar
- Consejo Familiar

Un ejemplo de estructura de la organización con órganos de gobierno para la empresa familiar de tipo funcional es la que se refleja en la figura siguiente:

Figura 5
Estructura de la organización con los tres círculos



Fuente: Elaboración Propia, 2012

Etapas 4. “Las reglas de juego” en la empresa familiar

Esta etapa es la referida a la redacción e instauración del protocolo familiar en la empresa. El éxito y la continuidad de la empresa familiar por un lado y la unión y la felicidad de la Familiar Propietaria, por otro, son lo

suficientemente importantes como para llevar a cabo con ensueño y fuerte interés un proceso de elaboración y adaptación del Protocolo Familiar. Este deberá estar enfocado a las personas y, lo que es fundamental, utilizar e invertir en él, las actuales generaciones, un tiempo propio y personal de calidad, que es el mejor legado para las siguientes generaciones.

Cuando “las reglas de juego” están escritas y aceptadas por todos los miembros de la empresa familiar, los problemas son más fáciles de resolver y se pueden evitar. Permitiendo esto, una profesionalización de la empresa familiar.

Etapas 5. La sucesión del liderazgo en la empresa familiar

La sucesión es uno de los factores que propicia el éxito o fracaso de las empresas familiares. Es una de las razones más importantes para que las empresas familiares no perduren. La falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración es causante del corto ciclo de vida de las empresas familiares en general.

El siguiente modelo plantea tres elementos esenciales para una sucesión exitosa:

La motivación

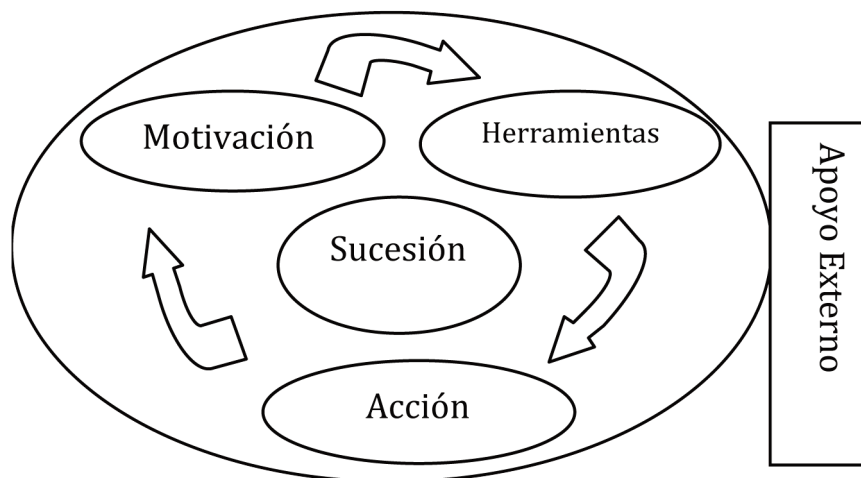
Las herramientas, y

La acción

Estos tres elementos están interrelacionados de manera continua, tanto en el tiempo como al interior de la organización, su eje central es el proceso de sucesión, y durante todo el ciclo puede recibir la influencia y el apoyo externo.

En la siguiente figura se puede observar este modelo de sucesión:

Figura 6
Modelo de Sucesión



Fuente: Adaptado de VELEZ; HOLGUIN; DE LA HOZ-DURAN; GUTIERREZ, 2008: 125

La motivación es el elemento que desencadena el ciclo, y está en la cabeza del líder de la empresa, quien debe ser consciente de su retiro futuro. Las herramientas son el elemento material y pueden incluir: El protocolo familiar, Los acuerdos entre accionistas y todas las herramientas relacionadas con el gobierno corporativo. La acción es el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, apoyado en los dos elementos anteriores.

Con este último paso, se cierra el modelo, considerando que la empresa familiar es un organismo dinámico y que debe ser estudiado en profundidad para que este pueda consolidar su permanencia en el mercado.

Conclusiones

Las empresas familiares son muy importantes para la economía de Bolivia. Sin embargo, las propias características de la propiedad y gestión en la empresa familiar hacen que estas empresas tengan elementos claramente diferenciados en comparación a las empresas no familiares.

Obviamente no es lo mismo ser directivo en una empresa no familiar, habitualmente sin relaciones directas ni con los propios 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.

Esta situación provoca ventajas como inconvenientes. Dentro de las ventajas, la básica es el mayor compromiso de los integrantes familiares de la empresa con la empresa debido a sus propios lazos familiares. Este concepto hace que muchas organizaciones empiecen su andadura siendo familiares debido a la escasez de recursos con la que parte la mayoría de los negocios.

Se ha de tener en cuenta 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. 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.

En la presente investigación se realizó una caracterización de Gobierno Corporativo y órganos de gobierno, de Protocolo Familiar y de Sucesión Familiar; que permitió presentar un Modelo de Gestión para la empresa familiar consistente de cinco etapas.

Bibliografía

- ABITI, María Eugenia; OCEJO, Ximena (2004). *“La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos”*. Tesis Profesional para optar el grado de Licenciatura en Administración de Empresas – Universidad de las Américas. Puebla, México.
- ADMINISTRACIÓN CAJÉN (2011). “Administración Cajén” en <www.cajen.com.ar/> (20/10/12)
- AMAT, Joan (2000). *“La sucesión en la empresa familiar”*. Ed. Deusto – 1ra. Ed. España.
- AMAT, Joan (2004). *“La continuidad de la empresa familiar”*. Ed. Gestión – 1ra. Ed. España.

- BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol (2004). *“Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación”*. Ed. McGraw-Hill – 1ra. Ed. México.
- BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol (2008). *“La empresa familiar: Problemas y soluciones”* en
<<http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamiliarpromblemasysoluciones.pdf>> (20/10/12)
- BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol (2008). *“Alguna ideas para prevenir conflictos en empresas familiares”* en
<<http://cedef.itam.mx/PDF/Ideasparaprevenirconflictosenlaempresa.familiar.pdf>> (20/10/12)
- BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol (2008). *“La singular dinámica de la empresa familiar en Latinoamérica”* en
<<http://cedef.itam.mx/PDF/DinamicadelaempresafamilarenLatinoamerica.pdf>> (20/10/12)
- BRAIDOT, Néstor; SOTO, Eduardo (1997). *“Las Pymes latinoamericanas”*. Ed. IFEMA 2da. Ed. México.
- CONFECÁMARAS (2008). *“Guía colombiana para gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia”* Ed. Confecámaras - Ed. Colombia.
- CONFECÁMARAS (2008) *“Código marco de buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas”* Ed. Confecámaras- Ed. Colombia.
- CUPRUM-AFP (2008). *“Buen gobierno corporativo es buen negocio para todos”* Ed. Cuprum-AFP – 1ra. Ed. Chile.
- DG DE POLÍTICA DE LA PYME (2008). *“Guía para la pequeña y mediana empresa familiar”* Publicación. Ed. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa-1ra. Ed. España.
- DODERO, Santiago (2002). *“El secreto de las empresas familiares exitosas”*. Ed. El Ateneo – 1ra. Ed. Argentina.
- DODERO, Santiago (2005). *“El ciclo de vida de las empresas familiares”* en
<cimei.cema.edu.ar/download/research/63_Dodero.pdf> (20/10/12)

- DODERO, Santiago (2005). “*Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica*” en
<www.aden.org/ief/Investigacion_lat.pdf> (20/10/12)
- DODERO, Santiago; PITHOD, Abelardo (2001). “*El desarrollo del espíritu emprendedor en las empresas familiares*” en
<ecovirtual.uncu.edu.ar/.../Jornadas%20FCE%202000%20Esp%20Empren%20EF.pdf> (20/10/12)
- GEEF (2011). “*Groupement Europeen des Entreprises Familiales*” en
<<http://www.efb-geef.eu>> (20/10/12)
- GINEBRA, Joan (1997). “*Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*”. Ed. Panorama. 1ra. Ed. México.
- KAMEI, Katsuyuki (2008). “*Tradition and Innovation in Japanese Family SME*” en
unisg.ch/rencontres/Renc2008/.../Rencontres_2008_Kamei_f.pdf
(20/10/12)
- MIF-FOMIN (2008). “*Guía de Aprendizaje sobre la implementación de RSE en la Pyme*” Ed. FOMIN, 1ra. Ed. Perú.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO (2003).
“*Formalización de Micro y Pequeños Productores*” Publicación
financiada por el proyecto BCCN de USAID- Bolivia.
- MURDOCK, George (1969). “*Culture and Society*”. Ed. University of
Pittsburg Press – 2da. Ed. Estados Unidos.
- NEUBAUER, Franz; LANK, Alden (1998). “*The family business: its governance for sustainability*”. Ed. Routledge -2da. Ed. Estados Unidos.
- PALACIOS, Jesús; RODRIGO, María José (1998). “*Familia y Desarrollo Humano*”. Ed. Alianza – 1ra. Ed. España.
- QUISBERT, Ermo (2010). “*La sucesión*” en
<ermoquisbert.tripod.com/suc/02.pdf> (20/10/12)
- UREY HIGAZY, Roger Javier (2008). “*Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?*”. Ed. La Hoguera – 1ra Ed. Bolivia.

VELEZ, Diego; HOLGUIN, Harry; DE LAHOZ, Gerardo; DURAN, Yasmín; GUTIERREZ, Irma (2008). *“Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia”*. Ed. FUNDES – 1ra. Ed. Colombia.

VISSER, Wayne; MATTEN, Dirk; POHL, Manfred (2010). *“The A to Z of Social Corporate Responsibility”*. Ed. ICCE- 2da. Ed. Reino Unido.

ZEBALLOS, Emilio; VELAZCO, Enrique (2003). *“Construyendo el desarrollo a través de las Pymes”*. Ed. FUNDES- 1ra. Ed. Bolivia.

GOYZUETA RIVERA, Samuel Israel (2013). “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”. *Perspectivas*, Año 16 – N° 31 – abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. Cochabamba.

Recepción: 28/02/2013
Aprobación: 01/04/2013